



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 300 /KMK.01/2022

TENTANG

MANAJEMEN KINERJA

DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang

- : a. bahwa untuk mendukung implementasi reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan di lingkungan Kementerian Keuangan, telah ditetapkan kebijakan manajemen kinerja melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 556/KMK.01/2015 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 590/KMK.01/2016 tentang Pedoman Dialog Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 291/KMK.01/2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Berdasarkan Kualitas Kontrak Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 327/KMK.01/2018 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 291/KMK.01/2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Berdasarkan Kualitas Kontrak Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1/KMK.01/2022 tentang Pedoman Penciptaan Ide Baru Kaitannya dengan Penilaian Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;





MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

- b. bahwa sehubungan dengan adanya perubahan kebijakan nasional mengenai pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan peraturan pelaksanaannya, serta sehubungan dengan adanya penyesuaian ketentuan mengenai penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian Keuangan, perlu melakukan penyeselarasan, penyederhanaan, penajaman, dan penyempurnaan atas ketentuan sebagaimana dimaksud dalam huruf a;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;

Mengingat

- :
- 1. 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 Tahun 2017 Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
 - 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);

P



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

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. Keputusan Presiden Nomor 113/P Tahun 2019;
6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1031);
7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1526);
8. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara;

Memperhatikan

- :
1. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1842);
 2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1569);
 3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1570);
 4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155);



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 181);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN TENTANG MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN.
- KESATU : Menetapkan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang merupakan rangkaian kegiatan mengoptimalkan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- KEDUA : Manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU dilaksanakan berdasarkan prinsip:
- a. objektif;
 - b. terukur;
 - c. akuntabel;
 - d. partisipatif; dan
 - e. transparan.
- KETIGA : Ruang lingkup manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU terdiri atas:
- a. klasifikasi manajemen kinerja;
 - b. struktur manajemen kinerja;
 - c. kerangka kerja sistem manajemen kinerja; dan
 - d. sistem informasi manajemen kinerja.
- KEEMPAT : Klasifikasi manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf a terdiri atas:
- a. manajemen kinerja organisasi, yang merupakan manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu; dan
 - b. manajemen kinerja pegawai, yang merupakan manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, penugasan lainnya sesuai

P



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

kebutuhan organisasi, serta perilaku kerja pegawai selama periode tertentu.

KELIMA

: Manajemen kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT huruf a meliputi:

- a. Kementerian, yang mencakup:
 1. Menteri; dan
 2. Wakil Menteri;
- b. Unit level I, yang mencakup:
 1. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
 2. Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
 3. Staf Khusus; dan
 4. Tenaga Ahli;
- c. Unit level II, yang mencakup:
 1. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
 2. Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya; dan
 3. Pimpinan Unit Organisasi 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon sebagaimana dimaksud pada huruf b angka 2; dan
- d. Unit level III, yang mencakup Pimpinan Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada kantor pelayanan dan Unit Pelaksana Teknis Eselon III di lingkungan Kementerian Keuangan.

KEENAM

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

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- b. Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang telah mempunyai Nomor Induk Pegawai (NIP) yang memiliki instansi induk di Kementerian Keuangan;
- c. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
- d. Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan di Kementerian Keuangan; dan

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

- e. Pegawai Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada Instansi Pemerintah Lainnya atau di Luar Instansi Pemerintah.

- KETUJUH : Ketentuan mengenai klasifikasi manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT sampai dengan Diktum KEENAM tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDELAPAN : Struktur manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf b terdiri atas:
- a. Komite Manajemen Kinerja; dan
 - b. Unit Pemilik Kinerja yang selanjutnya disebut UPK.
- KESEMBILAN : Komite Manajemen Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPAN huruf a terdiri atas:
- a. Komite Eksekutif;
 - b. Komite Pelaksana; dan
 - c. Sekretariat Komite.
- KESEPULUH : Komite Eksekutif sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEMBILAN huruf a terdiri atas:
- a. Menteri Keuangan sebagai Ketua;
 - b. Wakil Menteri Keuangan sebagai Wakil Ketua; dan
 - c. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus, dan Tenaga Ahli sebagai Anggota.
- KESEBELAS : Komite Pelaksana sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEMBILAN huruf b terdiri atas:
- a. Sekretaris Jenderal sebagai Ketua;
 - b. Staf Ahli Menteri Keuangan yang membidangi organisasi dan birokrasi sebagai Ketua Pelaksana Harian; dan
 - c. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada masing-masing Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

Keuangan yang membidangi manajemen kinerja sebagai anggota.

- KEDUABELAS : Sekretariat Komite sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEMBILAN huruf c terdiri atas:
- a. Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal untuk Manajemen Kinerja Organisasi; dan
 - b. Kepala Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal untuk Manajemen Kinerja Pegawai.
- KETIGABELAS : Dalam pelaksanaan tugas dan wewenang, Sekretariat Komite dibantu oleh Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal untuk memberikan pertimbangan dan masukan manajemen kinerja dari aspek organisasi dan tata laksana.
- KEEMPATBELAS : Ketentuan mengenai tugas dan wewenang Komite Eksekutif, Komite Pelaksana, dan Sekretariat Komite sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEPULUH sampai dengan Diktum KETIGABELAS tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KELIMABELAS : Dalam rangka pelaksanaan manajemen kinerja organisasi dapat dibentuk Tim Koordinasi Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dengan ketentuan sebagai berikut:
- a. Tim Koordinasi Manajemen Kinerja di Kementerian Keuangan ditetapkan oleh Menteri Keuangan;
 - b. kewenangan penetapan Tim sebagaimana dimaksud pada huruf a dilimpahkan dalam bentuk mandat kepada Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan; dan
 - c. pembentukan Tim sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, berdasarkan arahan pimpinan dapat dilakukan secara bersamaan dan/atau digabungkan dengan Tim yang bertugas melakukan koordinasi terkait manajemen risiko dan/atau anggaran.
- KEENAMBELAS : UPK sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPAN huruf b terdiri atas:
- a. UPK-One, yaitu UPK pada tingkat:
 - 1. Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya; dan



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

2. Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- b. UPK-*Two*, yaitu UPK pada tingkat:
 1. Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
 2. Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya; dan
 3. Unit Organisasi 1 (satu) tingkat di bawah Unit Organisasi Non Eselon sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 2; dan
- c. UPK-*Three*, yaitu UPK pada tingkat Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada kantor pelayanan dan Unit Pelaksana Teknis Eselon III di Lingkungan Kementerian Keuangan.

KETUJUHBELAS : Ketentuan mengenai tugas dan wewenang pada UPK sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEENAMBELAS tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEDELAPANBELAS : Kerangka kerja sistem manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf c dilaksanakan sesuai tahapan sebagai berikut:

- a. perumusan sistem manajemen kinerja;
- b. implementasi manajemen kinerja; dan
- c. pelaksanaan pemantauan dan evaluasi sistem manajemen kinerja.

KESEMBILANBELAS : Perumusan sistem manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPANBELAS huruf a merupakan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen kinerja yang bersifat sistematis.

KEDUAPULUH : Implementasi manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPANBELAS huruf b terdiri atas:

- a. perencanaan kinerja;
- b. pelaksanaan kinerja;

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

- c. evaluasi kinerja; dan
 - d. pelaporan dan pemanfaatan.
- KEDUAPULUHSATU : Perencanaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUAPULUH huruf a terdiri atas:
- a. perencanaan kinerja organisasi, yang meliputi penyusunan dan penetapan Perjanjian Kinerja yang selanjutnya disebut PK; dan
 - b. perencanaan kinerja pegawai, yang meliputi penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disebut SKP.
- KEDUAPULUH DUA : Pelaksanaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUAPULUH huruf b merupakan proses pencapaian target kinerja, pemantauan, pembinaan dan perubahan perencanaan kinerja sesuai kesepakatan.
- KEDUAPULUH TIGA : Evaluasi kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUAPULUH huruf c merupakan 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* berupa:
 - 1. Nilai Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat NKP; dan
 - 2. Predikat kinerja pegawai.
- KEDUAPULUH EMPAT : Pelaporan dan pemanfaatan atas hasil penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUAPULUH huruf d terdiri atas:
- a. pelaporan kinerja organisasi yang terdiri atas:
 - 1. penetapan NKO dan NKO K3; dan
 - 2. penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
 - b. pelaporan kinerja Pegawai yang terdiri atas:
 - 1. penetapan NKP; dan
 - 2. penetapan Predikat Kinerja Pegawai; dan



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

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 di lingkungan Kementerian Keuangan.

KEDUAPULUHLIMA : Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi sistem manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPANBELAS huruf c merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk menyempurnakan sistem manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan.

KEDUAPULUHENAM : Ketentuan mengenai kerangka sistem manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPANBELAS sampai dengan Diktum KEDUAPULUHLIMA tercantum dalam Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEDUAPULUHTUJUH : Sistem informasi manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf d dikembangkan untuk mendukung penerapan manajemen kinerja.

KEDUAPULUHDELAPAN : Sistem informasi manajemen kinerja terdiri atas:
a. aplikasi manajemen kinerja organisasi; dan
b. aplikasi manajemen kinerja pegawai,
yang digunakan sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam Lampiran IV yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEDUAPULUHSEMBILAN : Penjelasan lebih lanjut mengenai pelaksanaan manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri ini dapat disampaikan dalam Surat Edaran yang ditandatangani oleh Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan.

KETIGAPULUH : Dalam rangka menjaga komitmen pencapaian kinerja, Sekretariat Lembaga Non Struktural yang kesekretariatannya berada di bawah dan menggunakan anggaran Kementerian Keuangan, dapat berkoordinasi dan mendorong Lembaga Non Struktural berkenaan untuk menerapkan



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

manajemen kinerja selaras dengan manajemen kinerja Kementerian Keuangan.

KETIGAPULUHSATU

Pada saat Keputusan Menteri ini mulai berlaku:

- a. dokumen manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang telah ditetapkan sebelum Keputusan Menteri ini mulai berlaku, dinyatakan tetap sah dan berlaku; dan
- b. penerapan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan, dapat tetap mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 556/KMK.01/2015 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sampai dengan dilakukan penyesuaian berdasarkan Keputusan Menteri ini paling lambat 6 (enam) bulan sejak Keputusan Menteri ini mulai berlaku.

KETIGAPULUHDUA

: Pada saat Keputusan Menteri ini mulai berlaku:

- a. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 556/KMK.01/2015 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- b. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 519/KMK.01/2015 tentang Pembentukan Komite Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2016 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 519/KMK.01/2015 tentang Pembentukan Komite Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- c. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 590/KMK.01/2016 tentang Pedoman Dialog Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;

(Handwritten signature)



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

- d. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 291/KMK.01/2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Berdasarkan Kualitas Kontrak Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 327/KMK.01/2018 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 291/KMK.01/2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Berdasarkan Kualitas Kontrak Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan; dan
- e. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1/KMK.01/2022 tentang Pedoman Penciptaan Ide Baru Kaitannya dengan Penilaian Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan,

dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

KETIGAPULUHTIGA

: Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada:

1. Wakil Menteri Keuangan;
2. Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, dan para Direktur Jenderal/Kepala Badan;
3. Kepala Lembaga *National Single Window*;
4. Para Staf Ahli/Staf Khusus/Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
5. Kepala Biro Umum, Sekretaris Inspektorat Jenderal/Direktorat Jenderal/Kepala Badan/Kepala Lembaga di Lingkungan Kementerian Keuangan;
6. Direktur Kepatuhan Internal dan Sumber Daya Aparatur Direktorat Jenderal Pajak;
7. Direktur Kepatuhan Internal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
8. Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan;
9. Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan;
10. Kepala Biro Hukum;
11. Kepala Biro Sumber Daya Manusia;
12. Kepala Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan;

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

13. Sekretaris Komite Nasional Ekonomi Syariah;
14. Sekretaris Komite Stabilitas Sistem Keuangan;
dan
15. Para Direktur Utama Badan Layanan Umum di
lingkungan Kementerian Keuangan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 28 Juli 2022

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,
ttd.
SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Umum
u.b.
Kepala Bagian Administrasi Kementerian

MAS SOEHARTO
NIP 196909221990011001 





MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

KLASIFIKASI MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan diklasifikasikan menjadi manajemen kinerja organisasi dan manajemen kinerja pegawai.

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 (*teamwork*); dan
4. menjadi dasar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Manajemen kinerja organisasi meliputi:

1. Kementerian yang mencakup:
 - a. Menteri; dan
 - b. Wakil Menteri.
2. Unit level I, yang mencakup:
 - a. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang meliputi:
 - 1) Sekretaris Jenderal;
 - 2) Direktur Jenderal;
 - 3) Inspektur Jenderal;
 - 4) Kepala Badan; dan
 - 5) Staf Ahli;
 - b. Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
 - c. Staf Khusus; dan
 - d. Tenaga Ahli.
3. Unit level II, yang mencakup:
 - a. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang meliputi:
 - 1) Kepala Biro;
 - 2) Kepala Pusat;
 - 3) Direktur;
 - 4) Inspektur;



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 2 –

- 5) Sekretaris Direktorat Jenderal;
 - 6) Sekretaris Inspektorat Jenderal;
 - 7) Sekretaris Badan;
 - 8) Kepala Kantor Wilayah; dan
 - 9) Tenaga Pengkaji.
 - b. Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya; dan
 - c. Pimpinan Unit Organisasi 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan.
4. Unit level III, yang mencakup:
- a. Pimpinan Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada kantor pelayanan yang meliputi:
 - 1) Kantor Pelayanan Pajak (KPP);
 - 2) Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC);
 - 3) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN); dan
 - 4) Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL).
 - b. Pimpinan Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada Unit Pelaksana Teknis Eselon III yang antara lain meliputi:
 - 1) Kantor Pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dan Barang Milik Negara;
 - 2) Pangkalan Sarana Operasi (Pangsarop);
 - 3) Balai Laboratorium Bea dan Cukai (BLBC);
 - 4) Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan; dan
 - 5) Balai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan.

B



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

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 pegawai dan pimpinan, serta kolaborasi antar pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi;
3. mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif, 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.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Umum

u.b.

Kepala Bagian Administrasi Kementerian

MAS SOEHARTO
NIP 196909221990011001



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

STRUKTUR MANAJEMEN KINERJA

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

A. KOMITE MANAJEMEN KINERJA

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



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 2 -

- b) Staf Ahli Menteri Keuangan yang membidangi organisasi dan birokrasi sebagai Ketua Pelaksana Harian; dan
 - c) Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada masing-masing Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan yang membidangi manajemen kinerja sebagai anggota.
- 2) Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana meliputi:
- a) membantu Komite Eksekutif merumuskan kebijakan manajemen kinerja;
 - b) menyusun PK tingkat kementerian dan/atau SKP Menteri dan Wakil Menteri dan menyampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dimintakan persetujuan;
 - c) mereviu PK UPK-One dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus, dan Tenaga Ahli, serta menyampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dimintakan persetujuan;
 - d) menyampaikan:
 - (1) PK tingkat Kementerian dan/atau SKP Menteri dan Wakil Menteri; dan
 - (2) PK UPK-One dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus dan Tenaga Ahli,
yang telah disetujui oleh Komite Eksekutif kepada Menteri Keuangan untuk ditetapkan;
 - e) menyampaikan laporan manajemen kinerja kepada Komite Eksekutif;
 - f) membantu Komite Eksekutif melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian; dan
 - g) menyusun tim koordinasi manajemen kinerja di Kementerian Keuangan untuk ditetapkan oleh Menteri Keuangan.
- c. Sekretariat Komite
- 1) Susunan keanggotaan Sekretariat Komite terdiri atas:
- a) Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal sebagai Sekretaris I;
 - b) Kepala Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal sebagai Sekretaris II;
 - c) Pejabat Administrator atau Pejabat Fungsional setara Pejabat Administrator yang memiliki tugas dan fungsi manajemen kinerja



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 3 -

organisasi di Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal sebagai Administrator Kinerja Organisasi Pusat (AKOP); dan

- d) Pejabat Administrator atau Pejabat Fungsional setara Pejabat Administrator yang memiliki tugas dan fungsi Manajemen Kinerja Pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal sebagai Administrator Kinerja Pegawai Pusat (AKPP).
- 2) Tugas dan tanggung jawab Sekretariat Komite meliputi:
- a) Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan sebagai Sekretaris I sebagaimana dimaksud pada angka 1) huruf a) memiliki tugas dan tanggung jawab untuk manajemen kinerja organisasi yang meliputi:
 - (1) merumuskan konsep kebijakan manajemen kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (2) melakukan konsolidasi konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi PK Kementerian dan/atau SKP Menteri dan Wakil Menteri, manual IKU, dan matriks *cascading* tingkat Kementerian;
 - (3) membantu Komite Pelaksana mereviu konsep PK dan manual IKU UPK-One;
 - (4) membantu Komite Pelaksana mereviu SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus, dan Tenaga Ahli;
 - (5) mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP Staf Ahli Menteri Keuangan, Staf Khusus, dan Tenaga Ahli;
 - (6) mengoordinasikan penyusunan dan penetapan PK UPK-One;
 - (7) menetapkan SS, IKU, dan/atau IS yang bersifat *mandatory*;
 - (8) melakukan konsolidasi konsep perubahan PK Kementerian dan/atau perubahan SKP Menteri dan Wakil Menteri serta manual IKU tingkat Kementerian;
 - (9) membantu Komite Pelaksana mereviu konsep perubahan PK dan manual IKU UPK-One;
 - (10) mereviu konsep perubahan SKP, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus, dan Tenaga Ahli;
 - (11) menyusun Laporan Kinerja tingkat Kementerian;
 - (12) mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja seluruh Pimpinan UPK-One, Staf Ahli Menteri Keuangan, Staf Khusus dan Tenaga Ahli bersama Menteri Keuangan dan/atau Wakil Menteri Keuangan;

B



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 4 –

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

R



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 5 -

- (4) melakukan konsolidasi penyusunan konsep SKP dan/atau perubahan SKP Menteri dan Wakil Menteri serta penetapannya apabila diperlukan;
- (5) membantu Komite Pelaksana mereviu SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus, dan Tenaga Ahli;
- (6) mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan UPK-One, dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- (7) membantu Komite Pelaksana mereviu konsep perubahan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan UPK-One, dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- (8) mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan evaluasi perilaku kerja para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- (9) mengadministrasikan Nilai Perilaku Kerja (NPK) para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- (10) membantu Sekretaris I dalam pelaksanaan reviu K3 SKP di lingkungan Kementerian Keuangan;
- (11) membantu Sekretaris I dalam pelaksanaan reviu K3 SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus, dan Tenaga Ahli;
- (12) mereviu penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus, dan Tenaga Ahli;
- (13) menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai NKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus, dan Tenaga Ahli;
- (14) membantu Komite Pelaksana melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan;
- (15) menatausahakan seluruh data dan dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai meliputi SKP, NKP, dan hasil evaluasi kinerja pegawai bagi Pejabat Pimpinan Tinggi

f



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 6 –

Madya dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;

(16) mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan; dan

(17) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja pegawai.

c) Administrator Kinerja Organisasi Pusat (AKOP) membantu pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Sekretaris I.

d) Administrator Kinerja Pegawai Pusat (AKPP) membantu pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Sekretaris II.

B. UNIT PEMILIK KINERJA (UPK)

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

1. *UPK-One*

a. Struktur *UPK-One* terdiri atas:

- 1) Eksekutif Manajer Kinerja yaitu Pimpinan *UPK-One*;
- 2) Koordinator Kinerja Organisasi (KKO) *UPK-One* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Eksekutif Manajer Kinerja yang memiliki tugas dan fungsi manajemen kinerja organisasi unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- 3) Koordinator Kinerja Pegawai (KKP) *UPK-One* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Eksekutif Manajer Kinerja yang memiliki tugas dan fungsi manajemen kinerja pegawai unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- 4) Administrator Kinerja Organisasi (AKO) *UPK-One* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKO *UPK-One* yang memiliki tugas dan fungsi membantu KKO *UPK-One* dalam melaksanakan manajemen kinerja organisasi unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan; dan
- 5) Administrator Kinerja Pegawai (AKP) *UPK-One* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKP *UPK-One* yang memiliki tugas dan fungsi membantu KKP *UPK-One* dalam melaksanakan manajemen kinerja pegawai unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan.

f



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 7 –

- b. Tugas dan tanggung jawab Eksekutif Manajer Kinerja sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 1) meliputi:
- 1) menetapkan PK UPK-*One* dan UPK-*Two* yang meliputi Peta Strategi, Indikator Kinerja Utama (IKU), Rincian Anggaran, Rincian Target Kinerja dan Inisiatif Strategis (IS);
 - 2) menetapkan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Pimpinan UPK-*One*;
 - 3) menetapkan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggungjawab kepada Pimpinan UPK-*One*; dan
 - 4) melakukan pengawasan atas efektivitas penerapan manajemen kinerja di lingkungan UPK-*One*.
- c. Tugas dan tanggung jawab KKO UPK-*One* sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 2) meliputi:
- 1) melakukan konsolidasi konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi PK, manual IKU, dan matriks *cascading* tingkat UPK-*One*;
 - 2) membantu Eksekutif Manajer Kinerja mereviu konsep PK dan manual IKU UPK-*Two*;
 - 3) mereviu konsep SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan UPK-*Two*, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, dan/atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
 - 4) mengoordinasikan penyusunan dan penetapan PK UPK-*Two*;
 - 5) mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP Tenaga Pengkaji;
 - 6) menetapkan SS, IKU, dan/atau IS yang bersifat *mandatory* lingkup UPK-*One*;
 - 7) melakukan konsolidasi konsep perubahan PK dan manual IKU tingkat UPK-*One*;
 - 8) membantu Eksekutif Manajer Kinerja mereviu konsep perubahan PK dan manual IKU UPK-*Two*;
 - 9) mereviu konsep perubahan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, dan/atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
 - 10) menyusun Laporan Kinerja tingkat UPK-*One*;

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

– 8 –

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

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 9 -

Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;

- 3) membantu Eksekutif Manajemen Kinerja mereviu konsep SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau untuk Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;
- 4) membantu Eksekutif Manager Kinerja menyusun konsep perubahan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan/atau Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- 5) membantu Eksekutif Manager Kinerja mereviu konsep perubahan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau untuk Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;
- 6) mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;
- 7) mengadministrasikan Nilai Perilaku Kerja (NPK) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;
- 8) membantu KKO UPK-One dalam pelaksanaan reviu K3 SKP di lingkungan UPK-One;
- 9) membantu KKO UPK-One dalam penilaian K3 SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan/atau Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;

B



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 10 -

- 10) membantu KKO UPK-*One* dalam mereviu K3 SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*One*;
 - 11) mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*One*;
 - 12) menyusun konsep Keputusan Pimpinan UPK-*One* mengenai NKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*One*;
 - 13) membantu Eksekutif Manajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*One*;
 - 14) menatausahakan seluruh data dan dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai meliputi SKP, NKP, dan hasil evaluasi kinerja pegawai para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*One*;
 - 15) mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*One*; dan
 - 16) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*One*.
- f. Dalam pelaksanaan tugas tersebut KKP UPK-*One* dibantu oleh AKP UPK-*One*.
2. UPK-*Two*
- a. Struktur UPK-*Two* terdiri atas:
 - 1) Manajer Kinerja yaitu Pimpinan UPK-*Two*;

A



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 11 -

- 2) Koordinator Kinerja Organisasi (KKO) *UPK-Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja organisasi unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
 - 3) Koordinator Kinerja Pegawai (KKP) *UPK-Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja pegawai unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
 - 4) Administrator Kinerja Organisasi (AKO) *UPK-Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKO *UPK-Two* yang memiliki tugas membantu KKO *UPK-Two* dalam mengelola kinerja organisasi unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya; dan
 - 5) Administrator Kinerja Pegawai (AKP) *UPK-Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKP *UPK-Two* yang memiliki tugas membantu KKP *UPK-Two* dalam mengelola kinerja organisasi unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya.
- b. Tugas dan tanggung jawab Manajer Kinerja sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 1) meliputi:
- 1) menetapkan PK *UPK-Two* dan *UPK-Three*;
 - 2) menetapkan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
 - 3) menetapkan SKP para Pejabat Administrator dan Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan *UPK-Two*; dan
 - 4) melakukan pengawasan atas efektivitas penerapan Manajemen Kinerja level *UPK-Two*.
- c. Tugas dan tanggung jawab KKO *UPK-Two* sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 2) meliputi:
- 1) melakukan konsolidasi konsep PK, manual IKU dan matriks *cascading* tingkat *UPK-Two*;

Handwritten signature



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

- 2) membantu Manajer Kinerja mereviu konsep PK, dan manual IKU UPK-*Three*;
 - 3) membantu Manajer Kinerja mereviu SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 4) mengoordinasikan penyusunan dan penetapan PK UPK-*Three*;
 - 5) menetapkan SS, IKU, dan/atau IS yang bersifat *mandatory* lingkup UPK-*Two*;
 - 6) melakukan konsolidasi konsep perubahan PK dan manual IKU UPK-*Two*;
 - 7) membantu Manajer Kinerja mereviu konsep perubahan PK dan manual IKU UPK-*Three*;
 - 8) membantu Manajer Kinerja mereviu konsep perubahan SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 9) menyusun Laporan Kinerja tingkat UPK-*Two*;
 - 10) mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja seluruh pejabat administrator bersama Pimpinan UPK-*Two*;
 - 11) mengoordinasikan reviu K3 SKP di lingkungan UPK-*Two*;
 - 12) menilai K3 SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
 - 13) mereviu K3 PK tingkat UPK-*Three* dan K3 SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 14) mereviu K3 SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 15) menghitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO) tingkat UPK-*Two*;
 - 16) mereviu hasil penghitungan NKO UPK-*Three*;
 - 17) menyusun konsep Keputusan Pimpinan UPK-*Two* tentang NKO, NKO K3 dan Predikat Kinerja Organisasi UPK-*Three*;
 - 18) membantu Manajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Two*;
 - 19) menatausahakan dokumen tingkat UPK-*Two* yang meliputi dokumen kinerja, manual IKU, matriks *cascading*, laporan kinerja, NKO, NKO K3 dan Predikat Kinerja Organisasi;
 - 20) mengkoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Two*; dan
 - 21) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Two*.
- d. Dalam pelaksanaan tugas tersebut KKO UPK-*Two* dibantu oleh Administrator Kinerja Organisasi (AKO) UPK-*Two*.

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 13 -

- e. Tugas dan tanggung jawab KKP UPK-*Two* sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 3) meliputi:
- 1) membantu Manajer Kinerja menyusun konsep SKP Pejabat Pimpinan UPK-*Two*;
 - 2) membantu Manajer Kinerja mereviu konsep SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 3) mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 4) mereviu konsep SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 5) mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 6) membantu Manajer Kinerja menyusun konsep perubahan SKP Pejabat Pimpinan UPK-*Two*;
 - 7) membantu Manajer Kinerja mereviu konsep perubahan SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 8) mereviu konsep perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 9) mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 10) mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 11) mengadminstrasikan Nilai Perilaku Kerja (NPK) Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 12) mengadminstrasikan NPK seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 13) membantu KKO UPK-*Two* dalam pelaksanaan reviu kualitas K3 SKP di lingkungan UPK-*Two*;
 - 14) membantu KKO UPK-*Two* dalam penilaian K3 SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
 - 15) membantu KKO UPK-*Two* dalam mereviu K3 SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 16) membantu KKO UPK-*Two* dalam mereviu K3 SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 17) mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 18) mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;

Handwritten signature



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 14 –

- 19) menyusun konsep Keputusan Pimpinan UPK-*Two* mengenai NKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 20) membantu Manajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai di tingkat UPK-*Two*;
 - 21) menatausahakan seluruh data dan dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai meliputi SKP, NKP, dan hasil evaluasi kinerja pegawai seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 22) mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*Two*; dan
 - 23) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*Two*.
- f. Dalam pelaksanaan tugas tersebut KKP UPK-*Two* dibantu oleh AKP UPK-*Two*.
3. UPK-*Three*
- a. Struktur UPK-*Three* terdiri atas:
 - 1) Submanajer Kinerja yaitu Pimpinan UPK-*Three*;
 - 2) Administrator Kinerja Organisasi (AKO) UPK-*Three* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Submanajer Kinerja UPK-*Three* yang memiliki tugas membantu KKO UPK-*Three* dalam mengelola kinerja organisasi unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada kantor pelayanan dan Unit Pelaksana Teknis Eselon III di Lingkungan Kementerian Keuangan;
 - 3) Administrator Kinerja Pegawai (AKP) UPK-*Three* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah di bawah Submanajer Kinerja UPK-*Three* yang memiliki tugas membantu KKP UPK-*Three* dalam mengelola kinerja pegawai unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada kantor pelayanan dan Unit Pelaksana Teknis Eselon III di Lingkungan Kementerian Keuangan.
 - b. Tugas dan tanggung jawab Submanajer Kinerja sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 1) meliputi:
 - 1) menetapkan PK UPK-*Three*;
 - 2) menetapkan SKP Pejabat Administrator;
 - 3) menetapkan SKP Para Pejabat Pegawai; dan
 - 4) melakukan pengawasan atas efektivitas penerapan Manajemen Kinerja level UPK-*Three*.
 - c. Tugas dan tanggung jawab Administrator Kinerja Organisasi (AKO) UPK-*Three* sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 2) meliputi:
 - 1) menyusun konsep PK, manual IKU dan matriks *cascading* tingkat UPK-*Three*;
 - 2) membantu Submanajer Kinerja mereviu SKP Pejabat Pengawas pada UPK-*Three*;

f



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 15 -

- 3) menyusun konsep perubahan PK dan manual IKU tingkat UPK-*Three*;
 - 4) membantu Submanajer Kinerja mereviu konsep perubahan SKP Pejabat Pengawas pada UPK-*Three*;
 - 5) menyusun Laporan Kinerja tingkat UPK-*Three*;
 - 6) mengkoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja seluruh pejabat pengawas bersama Pimpinan UPK-*Three*;
 - 7) menghitung K3 PK tingkat UPK-*Three* dan SKP Pejabat Administrator;
 - 8) mereviu K3 SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
 - 9) menghitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO) tingkat UPK-*Three*;
 - 10) membantu Submanajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja organisasi UPK-*Three*;
 - 11) menatausahakan dokumen tingkat UPK-*Three* yang meliputi dokumen kinerja, manual IKU, matriks *cascading*, laporan kinerja, NKO, NKO K3 dan Predikat Kinerja Organisasi;
 - 12) mengkoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Three*; dan
 - 13) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Three*.
- d. Tugas dan tanggung jawab AKP UPK-*Three* sebagaimana dimaksud pada angka huruf a angka 3) meliputi:
- 1) membantu Submanajer Kinerja menyusun konsep SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 2) mereviu konsep SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
 - 3) mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
 - 4) membantu Manajer Kinerja menyusun konsep perubahan SKP Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three*;
 - 5) mereviu konsep perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
 - 6) mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
 - 7) mengadministrasikan Nilai Perilaku Kerja (NPK) seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
 - 8) membantu Administrator Kinerja Organisasi (AKO) UPK-*Three* mereviu K3 SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
 - 9) mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
 - 10) menyusun konsep Keputusan Pimpinan UPK-*Three* mengenai NKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -

- 11) membantu Submanajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai pada *UPK-Three*;
- 12) menatausahakan seluruh data dan dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai meliputi SKP, NKP, dan hasil evaluasi kinerja pegawai bagi seluruh pejabat/pegawai pada *UPK-Three*;
- 13) mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja pegawai di lingkungan *UPK-Three*; dan
- 14) mengoordinasikan tindak lanjut hasil revidu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja pegawai di lingkungan *UPK-Three*.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya,

Kepala Biro Umum

u.b.

Kepala Bagian Administrasi Kementerian



MAS SOEHARTO

NIP 196909221990011001

SM



MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

KERANGKA KERJA SISTEM MANAJEMEN KINERJA

A. PERUMUSAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

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

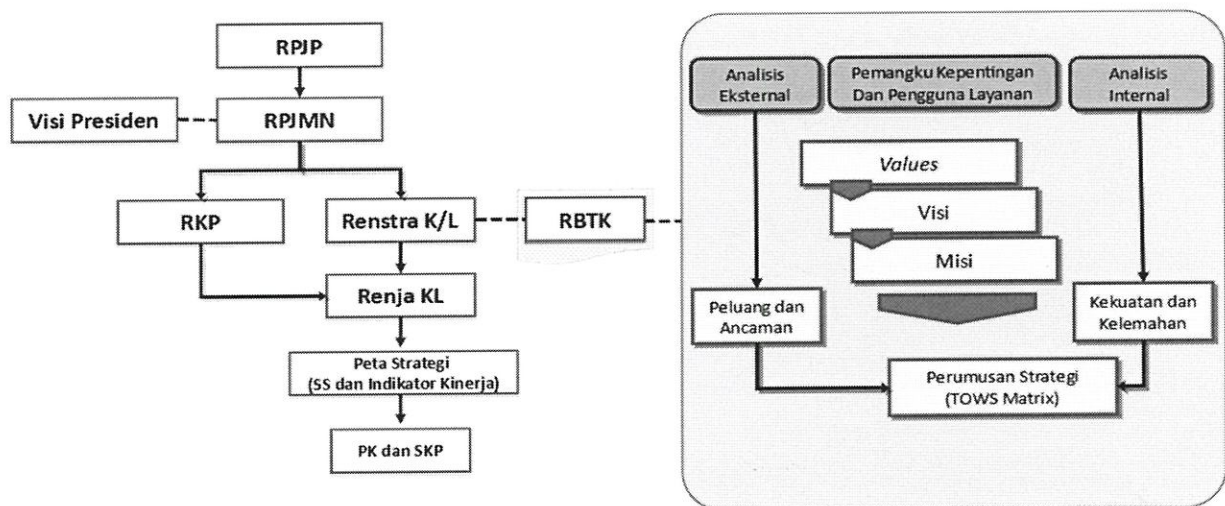
B. IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA

Implementasi manajemen kinerja berlaku bagi organisasi dan Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Keuangan, dengan mengacu pada ketentuan nasional terkait dengan pengelolaan kinerja. Pelaksanaan implementasi manajemen kinerja tersebut sebagai berikut:

1. Perencanaan Kinerja

Dalam perencanaan kinerja, Kementerian Keuangan menggunakan sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC). Sistem berkenaan bertujuan 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 diantaranya dapat diukur melalui pencapaian target kinerja yang ditetapkan dalam dokumen perencanaan kinerja. Dalam 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



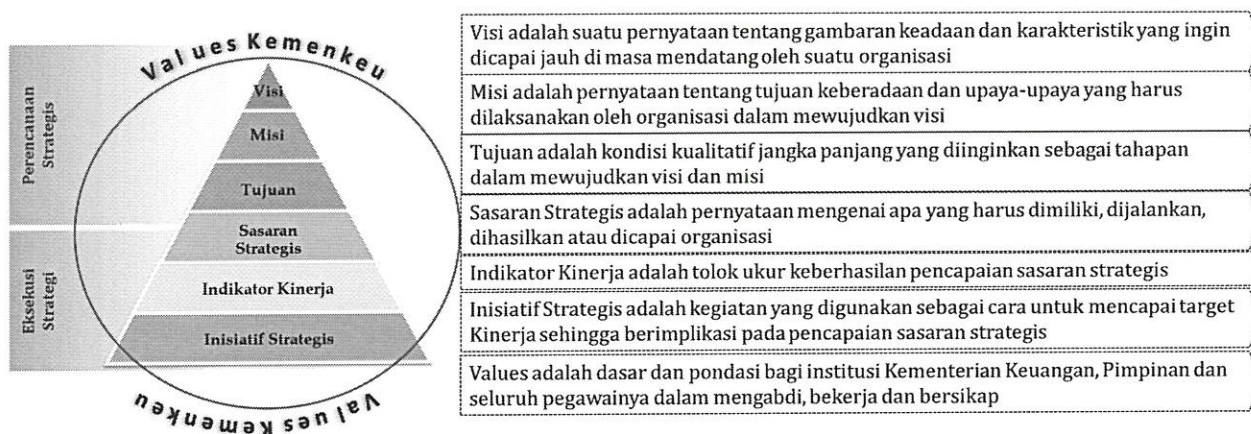
Kerangka pikir penyelarasan perencanaan strategis dan implementasi strategi berbasis BSC di Kementerian Keuangan secara umum dapat digambarkan dalam bagan berikut:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

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, Unit Pemilik Kinerja (UPK) merumuskan Sasaran Strategis (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 Indikator Kinerja Utama (IKU) dan target IKU untuk memastikan ketercapaian sasaran tersebut.

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

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

- Kemenkeu-*Wide*, yaitu level Kementerian (Menteri dan Wakil Menteri);
- Kemenkeu-*One*, yaitu level:
 - UPK-*One*;
 - Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Non Pimpinan UPK;
 - Staf Khusus; dan
 - Tenaga Ahli;
- Kemenkeu-*Two*, yaitu level:
 - UPK-*Two*;
 - Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Non Pimpinan UPK; dan

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

- 3) Pejabat fungsional yang bertanggungjawab kepada Pimpinan Tinggi UPK-*One*;
- d. Kemenkeu-*Three*, yaitu level:
 - 1) UPK-*Three*;
 - 2) Pejabat administrator Non Pimpinan UPK; dan
 - 3) Pejabat fungsional yang setara pejabat administrator;
- e. Kemenkeu-*Four*, yaitu level:
 - 1) Pejabat Pengawas; dan
 - 2) Pejabat fungsional yang setara pejabat pengawas;
- f. Kemenkeu-*Five*, yaitu level:
 - 1) Pelaksana; dan
 - 2) Fungsional setara pelaksana.

Perencanaan kinerja mencakup proses penyusunan dan penetapan dokumen kinerja, yang terdiri atas:

- a. Perjanjian Kinerja (PK)

Merupakan dokumen kesepakatan antara Pimpinan UPK dengan Pimpinan UPK di atasnya. Perjanjian kinerja berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja.

- b. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Merupakan dokumen kesepakatan antara pegawai dengan atasan langsung atas rencana kinerja yang akan dicapai pada periode tertentu.

Proses penyusunan dan penetapan dokumen perencanaan kinerja yang terdiri atas PK dan SKP dilakukan sebagai berikut:

- a. Penyusunan PK

Proses perencanaan kinerja organisasi dilakukan dengan penyusunan Perjanjian Kinerja (PK). PK disusun pada level Kementerian, UPK-*One*, UPK-*Two*, dan UPK-*Three*. Komponen PK paling sedikit terdiri dari peta strategi, Indikator Kinerja Utama (IKU), rincian anggaran, rincian target kinerja, dan Inisiatif Strategis (IS) (opsional) dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Peta Strategi

Peta Strategi merupakan suatu *dashboard* yang memetakan Sasaran Strategis (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.

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

– 4 –

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

a) *Perspektif Stakeholder*

Perspektif Stakeholder mencakup SS yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan sehingga dinilai berhasil dari sudut pandang *stakeholder*. *Stakeholder* (pemangku kepentingan) 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.

b) *Perspektif Customer*

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

c) *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* (*value chain*).

d) *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 guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi yang sesuai dengan harapan *customer* dan *stakeholder*.

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

- a) Tidak dapat memisahkan *stakeholder* dan *customer*, atau
- b) Hanya memiliki *stakeholder*.

Setiap perspektif pada peta strategi, terdiri dari sejumlah Sasaran Strategis (SS). SS merupakan pernyataan mengenai apa yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan atau dicapai organisasi. SS harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

a) Singkat dan jelas

Pernyataan SS tidak dapat berupa paragraf atau kalimat. Penjelasan terhadap uraian SS dapat dijelaskan dalam manual Indikator Kinerja Utama (IKU). Pernyataan SS tidak boleh memiliki pemahaman ganda dan harus selaras dengan deskripsi SS pada manual IKU.

β



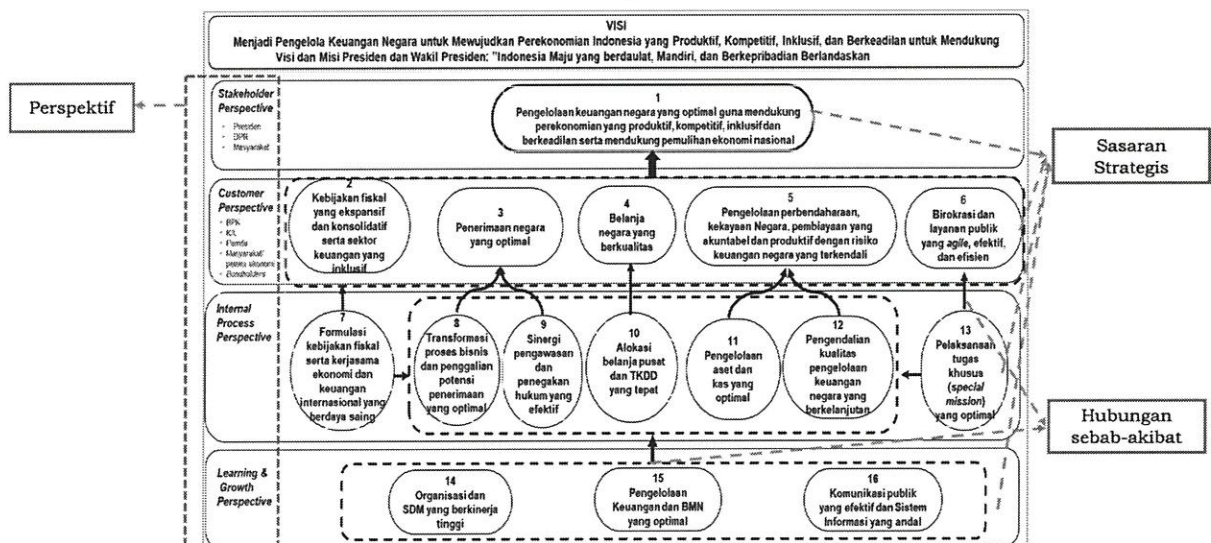
MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

- b) Merefleksikan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai
Pernyataan SS menggambarkan kondisi seharusnya yang ingin dicapai sesuai potensi.
- c) Dituliskan dalam bentuk pernyataan kondisional
Pernyataan SS bersifat kualitatif (bukan kuantitatif).
Contoh: Penerimaan pajak yang optimal (kualitatif), bukan jumlah penerimaan pajak (kuantitatif).

Untuk memberikan gambaran lengkap mengenai komponen Peta Strategi, berikut disajikan contoh peta strategi Kementerian:

Gambar 3. Komponen Peta Strategi



2) Indikator Kinerja Utama (IKU)

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

a) 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.

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

- Agreeable* : disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.
- Realistic* : merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.
- Time-bounded* : memiliki batas waktu pencapaian.
- Continuously Improved* : kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi dan selalu disempurnakan.

Suatu IKU dianggap telah memenuhi kriteria SMART-C berdasarkan kesepakatan antara pemilik IKU, atasan langsung, pejabat fungsional yang memiliki jenjang jabatan di atasnya dan/atau tim kerja, serta Administrator Kinerja Organisasi dan/atau Administrator Kinerja Pegawai.

b) Kualitas IKU

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

(1) Validitas IKU

Validitas IKU ditentukan berdasarkan level kedekatan (representasi) pengukuran IKU terhadap pencapaian SS. Pembagian 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 sebagian 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.

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

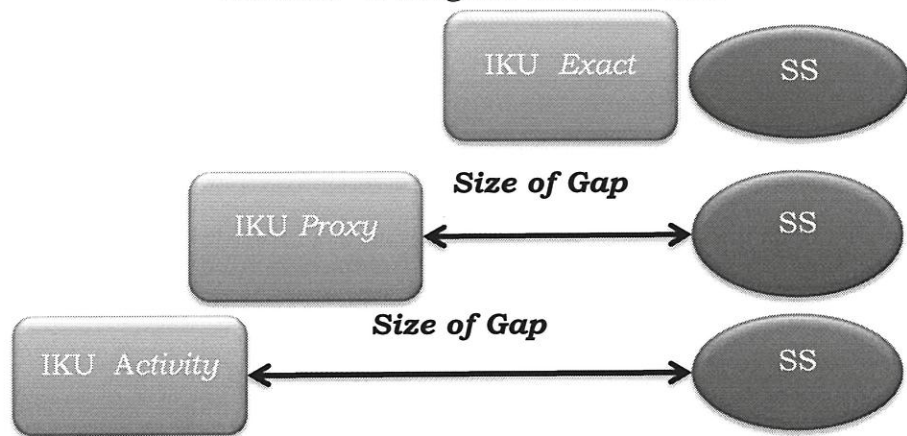
2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

Gambar 4. Tingkat Validitas IKU



(2) Kendali IKU

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

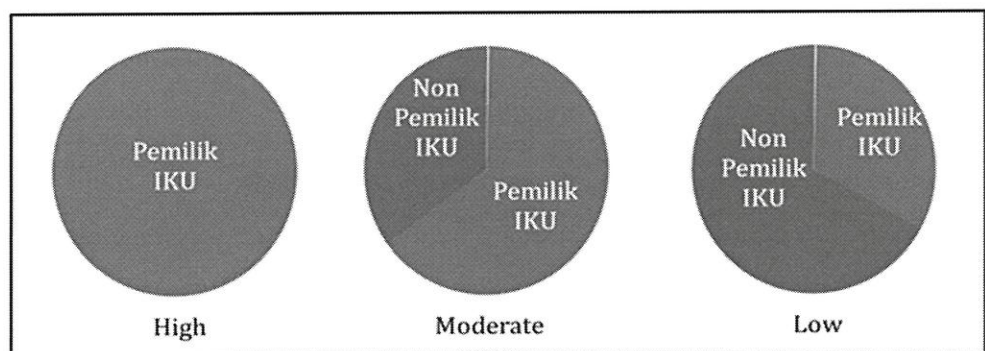
High : Pencapaian target IKU dipengaruhi secara dominan oleh pemilik IKU.

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

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

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

Gambar 5. Tingkat Kendali IKU



P-



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 8 –

Contoh penentuan kualitas IKU (validitas dan kendali IKU):

Salah satu tugas dan fungsi Kantor Pelayanan ABC di lingkungan Kemenkeu memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Maka, Kantor Pelayanan ABC dapat membuat SS “Kepuasan pengguna layanan yang tinggi”.

Alternatif IKU yang dapat dirumuskan untuk mengukur pencapaian SS tersebut sebagai berikut:

- (1) Indeks kepuasan pengguna layanan (*exact-moderate*)
 - (a) Validitas *exact*, karena IKU ini dapat menggambarkan tingkat kepuasan apabila survei dilakukan dengan metodologi yang tepat untuk merepresentasikan kepuasan pengguna layanan.
 - (b) Tingkat kendali *moderate*, karena pencapaian IKU ini dipengaruhi oleh kualitas pemberian layanan kepada *customer* dan persepsi *customer* atas layanan yang diberikan.
 - (2) Jumlah komplain pengguna layanan (*proxy-moderate*)
 - (a) Validitas *proxy*, karena dianggap tidak semua pengguna layanan mau menyatakan komplainnya kepada kantor pelayanan dan tidak semua aspek pelayanan dapat terwakili kualitasnya hanya dari komplain.
 - (b) Tingkat kendali *moderate*, karena komplain merupakan interaksi yang bersifat langsung kepada petugas. Pada satu sisi, kantor dapat mempengaruhi atau meminimalisir munculnya komplain dari pelanggan dengan pelayanan yang baik. Sedangkan pada sisi yang lain, pengguna layanan juga memiliki pengaruh untuk menyampaikan komplainnya.
 - (3) Rata-rata waktu penyelesaian layanan (*activity-high*)
 - (a) Validitas *activity*, karena IKU hanya bersifat kegiatan atau input. Apabila layanan diselesaikan, belum tentu pengguna layanan puas.
 - (b) Tingkat kendali *high*, karena layanan selesai atau tidak selesai sangat dominan dipengaruhi oleh tindakan dari petugas suatu pekerjaan.
- c) Ketentuan IKU
- Dalam penyusunan IKU, perlu memperhatikan ketentuan sebagai berikut:
- (1) Menganut prinsip SMART-C;
 - (2) Jumlah IKU yang diperbolehkan pada satu PK mengacu pada tabel sebagai berikut:

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

Tabel 1. Ketentuan Jumlah IKU dalam Perjanjian Kinerja

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

- (3) Pemilihan IKU didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi;
- (4) Dalam penyusunan IKU dimungkinkan adanya subIKU. SubIKU merupakan himpunan dari indikator-indikator yang saling berhubungan dan secara akumulasi membentuk suatu IKU. Penyusunan subIKU dilakukan dengan kriteria yang sama dengan kriteria penyusunan IKU, dengan tambahan ketentuan sebagai berikut:
- (a) SubIKU hanya diperbolehkan disusun pada level *Kemenkeu-Wide*, *Kemenkeu-One* dan *Kemenkeu-Two*;
 - (b) SubIKU harus dimuat dalam PK;
 - (c) SubIKU harus memiliki manual IKU; dan
 - (d) Penghitungan indeks capaian subIKU mengikuti ketentuan penghitungan IKU.
- Misalnya: IKU *Kemenkeu-Wide* "Indeks kualitas pengelolaan sistem TIK" merupakan himpunan dari subIKU:
- i. Tingkat *downtime* sistem TIK;
 - ii. Persentase penyelesaian proyek strategis TIK.
- (5) UPK sebaiknya menggunakan maksimal 3 (tiga) IKU untuk mengukur pencapaian 1 (satu) SS.
- (6) 1 (satu) IKU tidak diperbolehkan untuk mengukur lebih dari 1 (satu) SS.
- (7) UPK tidak diperbolehkan hanya menggunakan IKU *activity* untuk mengukur 1 (satu) SS.
- (8) 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.
- (9) Apabila hal tersebut pada butir (8) terjadi, perlu dilakukan:
- (a) penggantian dengan IKU lain; atau
 - (b) perbaikan kualitas SS baik definisi maupun ruang lingkup.

E



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

d) 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:

- (1) Target IKU berupa ukuran kuantitatif. Apabila target IKU bersifat kualitatif, maka harus dikuantitatifkan;
- (2) Penentuan besaran target didasarkan pada:
 - (a) peraturan perundang-undangan, dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (b) keinginan *stakeholder* atau minimal sesuai dengan janji layanan;
 - (c) realisasi tahun lalu;
 - (d) potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi; dan
 - (e) ekspektasi pimpinan.
- (3) Target IKU harus menantang namun dapat dicapai serta diupayakan terus meningkat.
- (4) 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:

(1) Jenis Konsolidasi Periode

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

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

Tabel 2. Jenis Konsolidasi Periode

Jenis	Definisi	Q1 (1)	Q2 (2)	s.d. Q2 (3)	Q3 (4)	s.d. Q3 (5)	Q4 (6)	Y (7)
Sum	Penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan	(1)	(2)	(1)+(2)	(4)	(3)+(4)	(6)	(5)+(6)
Contoh IKU: Jumlah pegawai yang memiliki sertifikat PBJ		3	4	7	3	10	5	15
Take Last Known Value	Akumulasi target atau realisasi sejak awal tahun hingga periode pelaporan	(1)	(2)	(2)	(4)	(4)	(6)	(6)
Contoh IKU: Indeks penyelesaian kebijakan/ regulasi Prioritas		30%	60%	60%	80%	80%	100%	100%
Average	Rata-rata dari angka target atau realisasi per periode pelaporan	(1)	(2)	$\{(1)+(2)\} / 2$	(4)	$\{(1)+(2)+(4)\} / 3$	(6)	$\{(1)+(2)+(4)+(6)\} / 4$
Contoh IKU: Indeks optimalisasi kas terhadap bunga utang		3	3	3	3	3	3	3 (skala 4)

(2) Jenis Konsolidasi Lokasi

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

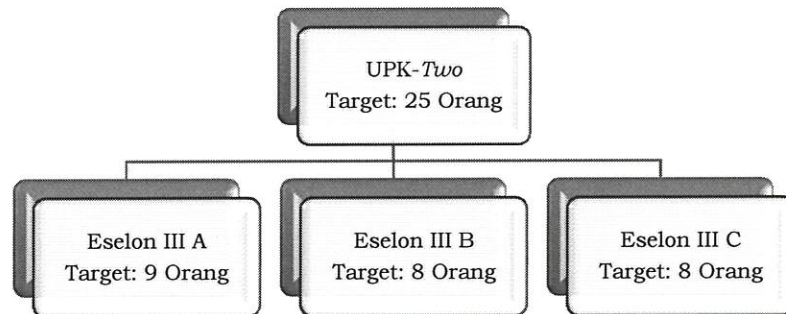
Contoh konsolidasi lokasi dengan metode "*sum*":

IKU pada UPK-*Two* "Jumlah pegawai pengelola aset yang memiliki sertifikat PBJ" dengan target 25 orang. IKU ini di-*cascade* ke 3 (tiga) UPK-*Three* dengan nama IKU yang sama dengan rincian target:



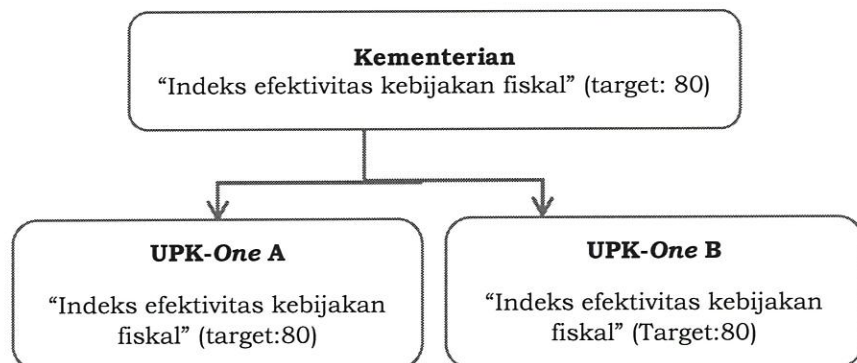
MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -



Konsolidasi data target/realisasi pada UPK-Two merupakan penjumlahan dari data target dan capaian ketiga unit di bawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada UPK-Two merupakan “sum”.

Contoh konsolidasi lokasi dengan metode “average”:
IKU pada Kementerian “Indeks efektivitas kebijakan fiskal” dengan target 80 yang diturunkan pada 2 UPK-One di bawahnya, menjadi:



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

Contoh konsolidasi lokasi dengan metode “raw data”:
IKU pada kantor wilayah “Persentase penerimaan pajak” dengan target 100% atau Rp 120 Triliun. IKU ini di-cascade ke 3 (tiga) kantor pelayanan di bawahnya dengan nama IKU yang sama. Rincian target pada 3 unit tersebut sebagai berikut:



2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

Konsolidasi data target/realisasi pada kantor wilayah merupakan penjumlahan dari data target/realisasi atas *raw data* ketiga unit dibawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada kantor wilayah merupakan “*raw data*”. Contoh:

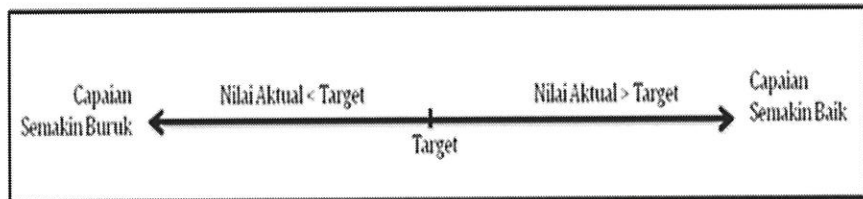
Unit	Target	Realisasi (T)	Realisasi (%)
KPP A	100% (Rp30 T)	Rp20 T	$20/30 = 66,67\%$
KPP B	100% (Rp55 T)	Rp40 T	$40/55 = 72,73\%$
KPP C	100% (Rp 35 T)	Rp35 T	$35/35 = 100\%$
Kanwil DJP	100% (30+55+35=120 T)	20+40+35=95 T	$95 T/120 T = 79,17\%$

(3) Polarisasi Data

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

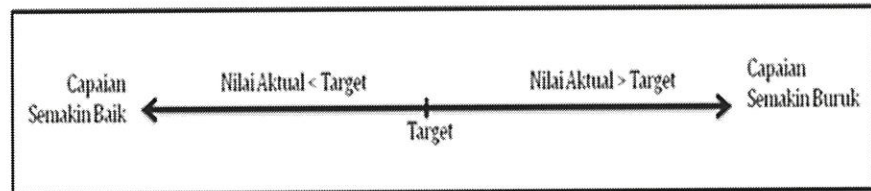
Maximize : Semakin tinggi nilai aktual/realisasi IKU terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya.

Contoh: Persentase Pejabat yang memenuhi nilai Standar Kompetensi Jabatan.



Minimize : Semakin rendah nilai aktual/realisasi IKU terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya.

Contoh: *Dwelling Time*



Stabilize : Capaian kinerja dianggap semakin baik apabila nilai aktual/realisasi IKU mendekati target dalam suatu rentang tertentu.

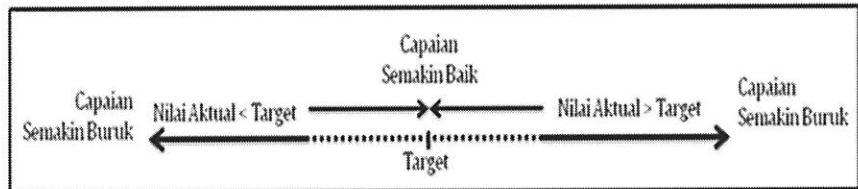
2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 14 –

Contoh: Persentase pemenuhan target pembiayaan.



e) 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.

Contoh format dan pedoman pengisian manual IKU sebagai berikut:

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

(1) Contoh format manual IKU

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

Kode IKU

Perspektif:

Sasaran Strategis:

Deskripsi Sasaran Strategis:

Rencana Hasil Kerja:

Indikator Kinerja Utama:

Deskripsi IKU:

Definisi:

Formula

Tujuan :

Satuan Pengukuran:

Aspek Indikator:

Tingkat Kendali IKU:

Tingkat Validitas IKU:

Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU:

Unit/Pihak Penyedia Data:

Sumber Data:

Jenis Cascading IKU:

Metode Cascading:

Jenis Konsolidasi Periode:

Jenis Konsolidasi Lokasi:

Polarisasi Indikator Kinerja:

Periode Pelaporan:

Konversi Indeks Capaian 120:

Jenis Ukuran IKU:

Karakteristik Target IKU :

Kriteria IKU

Tabel Data :

Periode Pelaporan	Y-2		Y-1		Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
Triwulan I					
Triwulan II					
Triwulan III					
Triwulan IV					
Tahunan					

12



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -

(2) Pedoman penyusunan contoh manual IKU

MANUAL INDIKATOR KINERJA (PEMILIK IKU/IKI) (UPK Level di atasnya)		Kode IKU			
Perspektif:	Tuliskan nama perspektif Balanced Scorecard dimana indikator kinerja tersebut berada Hanya diisi untuk IKU pada Pemilik PK atau IKI Cascading Peta				
Sasaran Strategis:	Tuliskan Kode Sasaran Strategis yang diikuti nama Sasaran Strategisnya Hanya diisi untuk IKU pada Pemilik PK atau IKI Cascading Peta				
Deskripsi Sasaran Strategis:	Tuliskan uraian SS dimaksud yang meliputi pengertian, alasan, ruang lingkup dan tujuan SS. Hanya diisi untuk IKU pada Pemilik PK atau IKI Cascading Peta				
Rencana Hasil Kerja Atasan:	Tuliskan Nama Rencana Hasil Kerja Atasan yang didukung oleh IKI ini. Hanya diisi untuk IKI pada non Pemilik PK				
Rencana Hasil Kerja:	Tuliskan Nama Rencana Hasil Kerja Pegawai yang akan diwujudkan melalui IKI ini.				
Indikator Kinerja Utama/Individu:	Tuliskan kode IKU yang diikuti nama indikator kinerja				
Deskripsi IKU/IKI:	Definisi: Tuliskan definisi mengenai IKU/IKI				
	Formula Tuliskan formula pengukuran IKU/IKI				
	Tujuan : Tuliskan tujuan pengukuran IKU/IKI				
Satuan Pengukuran:	Tuliskan unit pengukuran yang digunakan untuk menunjukkan kuantitas IKU/IKI.				
Aspek Indikator:	Berikan tanda "X" pada salah satu atau lebih jenis aspek indikator yang dicerminkan melalui IKU/IKI. Hanya diisi untuk IKI selain IKU pada Pemilik PK, IKI Cascading Peta dan Pejabat Pimpinan Tinggi.				
Tingkat Kendali IKU:	Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria.				
Tingkat Validitas IKU:	Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria. Hanya diisi untuk IKU pada Pemilik PK, IKI Cascading Peta atau Pejabat Pimpinan Tinggi.				
Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU:	Tuliskan unit/individu dibawahnya yang bertanggung jawab terhadap pencapaian IKU, apabila IKU tidak dicascade maka diisi jabatan/nama pemilik IKU/IKI.				
Unit/Pihak Penyedia Data:	Tuliskan nama unit/individu penyedia sumber data untuk pengukuran IKU				
Sumber Data:	Tuliskan nama dokumen/aplikasi/bukti lainnya sebagai sumber data untuk pengukuran IKU				
Jenis Cascading IKU:	Berikan tanda "X" pada salah satu dari 3 jenis cascading IKU.				
Metode Cascading:	Berikan tanda "X" pada salah satu dari 2 metode cascading IKU. Tidak diisi jika jenis cascading IKU adalah non cascading.				
Jenis Konsolidasi Periode:	Berikan tanda "X" pada salah satu dari 3 jenis konsolidasi periode yang menunjukkan pola penetapan/penghitungan angka capaian IKU.				
Jenis Konsolidasi Lokasi:	Berikan tanda "X" pada salah satu dari 3 jenis konsolidasi lokasi yang menunjukkan pola konsolidasi angka capaian IKU/IKI dari unit/individu di bawahnya. Hanya diisi untuk IKU yang dicascade ke bawah secara indirect.				
Polarisasi Indikator Kinerja:	Berikan tanda "X" pada salah satu dari 3 kriteria yang menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual IKU dibandingkan target IKU.				
Periode Pelaporan:	Berikan tanda "X" pada salah satu dari empat periode pelaporan yang menunjukkan seberapa sering IKU/IKI dilaporkan pencapaiannya.				
Konversi Indeks Capaian 120:	Berikan tanda "X" pada salah satu pilihan yang menunjukkan apakah IKU tersebut dapat dikonversi menjadi 120 atau tidak.				
Jenis Ukuran IKU:	Berikan tanda "X" pada salah satu pilihan yang menunjukkan jenis pengukuran IKU. Hanya diisi untuk IKI selain IKU pada Pemilik PK, IKI Cascading Peta dan Pejabat Pimpinan Tinggi.				
Karakteristik Target IKU :	Berikan tanda "X" pada salah satu pilihan yang menunjukkan kriteria target IKU/IKI sesuai ketentuan dalam penilaian Kualitas Komitmen Kinerja.				
Kriteria IKU	Berikan tanda "X" pada salah satu pilihan yang menunjukkan kriteria IKU/IKI baru/lama sesuai ketentuan dalam penilaian Kualitas Komitmen Kinerja.				
Tabel Data :					
Periode Pelaporan	Y-2		Y-1		Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
Isikan target dan realisasi masing-masing periode. Isian periode pelaporan sesuai dengan pilihan pada Periode Pelaporan.					

3) 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.

Handwritten signature



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

4) 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.

5) 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 Inisiatif Strategis bersifat preventif sedangkan rekomendasi rencana aksi bersifat korektif.

IS umumnya disusun pada awal tahun untuk mencapai target IKU pada Sasaran Strategis 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.

a) Kriteria Penyusunan Inisiatif Strategis

- (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 *internal process perspective* dan *learning and growth perspective*;
- (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).

b) Penyusunan IS

Prioritas memilih IS dapat menggunakan kuadran yang mengkombinasikan *impact* dan *effort*. Prioritas pertama merupakan IS yang memiliki *impact* tinggi namun dapat dicapai dengan *effort* terendah. Di bawah ini merupakan acuan prioritas pemilihan IS dan contoh IS:

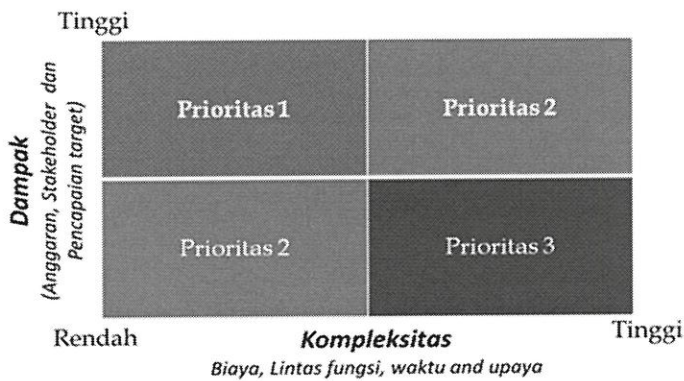
2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

Gambar 6. Pemilihan Prioritas Inisiatif Strategis



Contoh Inisiatif Strategis:

Indikator Kinerja Utama	Inisiatif Strategis	Output/ Outcome	Periode Pelaksanaan	Trajectory		Penanggung jawab	Biaya
				Kegiatan	Output		
Tingkat kualitas Pengelolaan TIK	CEISA 4.0 National Logistic Enabler	1 Sistem	Januari – Desember 2020	Q1: Proses lelang Q2: Pembangunan sistem Q3: Proses UAT Q4: Launching	Q1: Dokumen Kontrak Q2: Dummy sistem Q3: Hasil UAT Q4: 1 Sistem	Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai	Rp. 2.000 000.000,-

Implementasi proses penyusunan PK dilaksanakan secara berjenjang dan simultan dimulai dari level Kemenkeu, dilanjutkan dengan penyusunan PK dari 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 (untuk level UPK-One sampai dengan UPK-Three);
- 5) Ekspektasi *stakeholder/customer*; dan
- 6) Hasil evaluasi dan reviu.

Proses penyusunan PK pada setiap level tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan PK Kementerian Keuangan

Dalam proses penyusunan PK, dilakukan *refinement* yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja yang dirumuskan melalui PK yang berkualitas. Pelaksanaan *refinement* dilakukan sejak bulan Maret tahun sebelumnya, bersamaan dengan proses penyusunan



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

– 19 –

Rencana Kerja dan Anggaran pada pembahasan tahap pagu indikatif, pagu anggaran dan alokasi anggaran.

Dalam proses *refinement* dilakukan *stakeholders forum* guna menangkap masukan ataupun aspirasi *stakeholders* terhadap Kementerian Keuangan. Konsep peta strategi dan Indikator Kinerja Utama (IKU) dibahas oleh tim teknis, yaitu pengelola kinerja organisasi, pengelola risiko, dan unit teknis lainnya sesuai kebutuhan. Pembahasan dilaksanakan dengan pembagian sesuai program Kementerian Keuangan.

Hasil pembahasan tim teknis selanjutnya dibahas oleh Tim Koordinasi Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMABELAS.

Pembahasan kemudian dilanjutkan di level Komite Pelaksana dan Komite eksekutif yang dibahas secara berjenjang dalam forum sekretaris, Rapat Pimpinan Wakil Menteri Keuangan dan Rapat Pimpinan Menteri Keuangan untuk mendapatkan arahan final, kemudian dilakukan perbaikan dan ditetapkan. Proses penyusunan Perjanjian Kinerja berkenaan dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi terkini.

2) Penyusunan PK pada UPK-One sampai dengan UPK-Three

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

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

1) *Cascading*

Cascading merupakan proses penjabaran dan penyelarasan SS, 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 Kementerian Keuangan. *Cascading* dapat dilakukan tidak secara hierarkis dalam hal:

- a) Struktur organisasi tidak memungkinkan *cascading* sesuai level pengelolaan kinerja;
- b) 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
- c) Memerlukan sinergi maupun pelaksanaan kinerja yang dilakukan oleh tim kerja lintas unit.

Cascading IKU harus memperhatikan level wewenang dan tanggung jawab unit sehingga IKU tidak selalu di-*cascade* hingga level terkecil.

2

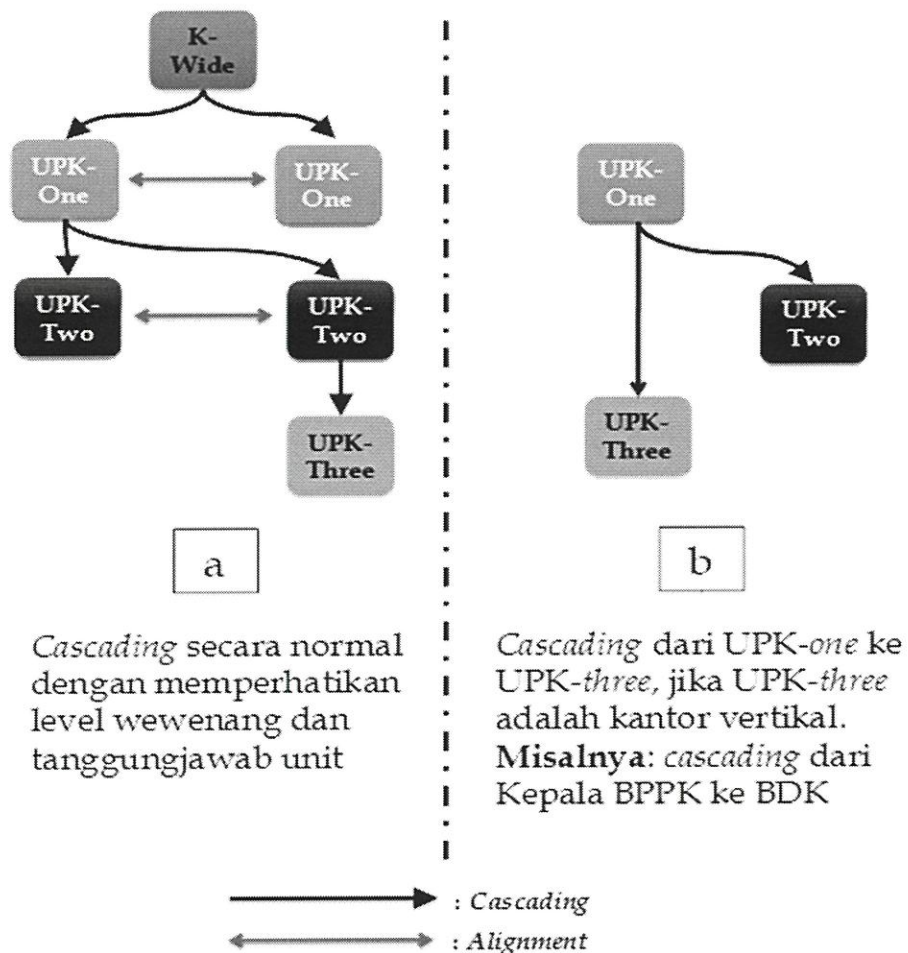


MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

Alternatif alur proses *cascading* dan *alignment* atas SS, IKU dan target antar UPK dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 7. Alternatif *Cascading* dan *Alignment* antar UPK



Cascading dapat dilakukan secara metode *direct* atau *indirect*:

a) Metode *direct*

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

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

b) Metode *indirect*

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

2) *Alignment*

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

✍



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 21 -

a) Unit pendukung (*supporting*) dan unit teknis

Contoh: Penyelarasan antara DJBC dan Setjen. Dukungan yang dibutuhkan DJBC dari Setjen yakni kecepatan dalam pemrosesan usulan revisi anggaran kepada DJA. Maka, IKU yang dapat dirumuskan Setjen yakni “Tingkat kecepatan menindaklanjuti usulan revisi anggaran Unit Eselon I”.

b) Unit yang pekerjaannya merupakan rantai proses

Contoh: Dalam rangka penyusunan Pagu Indikatif oleh Direktur Anggaran Bidang, Direktorat Penyusunan APBN menetapkan IKU Indeks Kualitas Penyusunan Proyeksi *Resource Envelope* untuk mengukur tingkat ketepatan waktu penyampaian hasil proyeksi penyusunan *resource envelope* dalam rangka pagu indikatif dari Direktur Penyusunan APBN kepada para Direktur Anggaran Bidang.

c) Unit teknis yang mendapatkan IKU *cascading* secara *direct* dan *indirect*

Contoh: DJP dan DJBC menerima IKU *cascading* dari Kemenkeu-*Wide* terkait efektivitas kebijakan fiskal, maka perlu dilakukan penyelarasan antar kedua unit tersebut atas IKU tersebut.

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

- 1) Matriks *cascading* wajib disusun pada level Kementerian dan UPK.
- 2) Matriks *cascading* level Kementerian berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level UPK-One.
- 3) Matriks *cascading* level UPK-One berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level UPK-Two.
- 4) Matriks *cascading* level UPK-Two berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level pelaksana/pejabat fungsional di lingkungan unit yang bersangkutan.
- 5) Matriks *cascading* level UPK-Three berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level pelaksana/pejabat fungsional di lingkungan unit yang bersangkutan.
- 6) Bagi unit yang memiliki sasaran kinerja yang pelaksanaannya melalui tim kerja lintas unit kerja, ketua tim kerja menyusun matriks *cascading* bagi seluruh anggota tim kerja.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 22 -

Contoh format dan pedoman pengisian Matriks *Cascading* dapat dilihat sebagai berikut:

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)

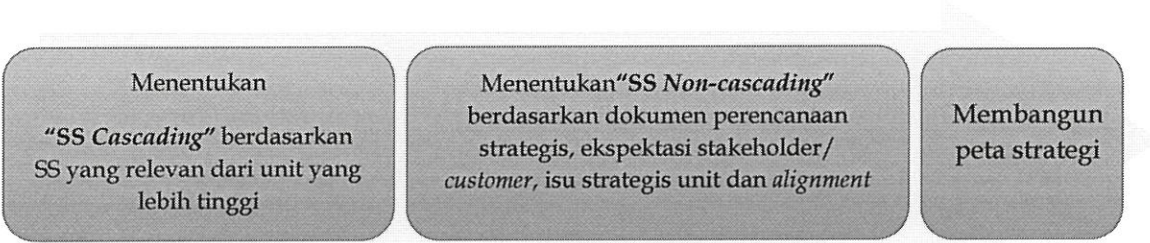
*) Dapat disesuaikan dengan daftar pejabat administrator/pejabat pengawas/pegawai pada matriks cascading UPK-Two/UPK-Three

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

1) Penyusunan Peta Strategi

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

Gambar 8. Proses Penyusunan SS dalam Peta Strategi



a) Menentukan “SS *Cascading*” berdasarkan SS yang relevan dari unit yang lebih tinggi

SS *cascading* merupakan SS yang diturunkan atau dijabarkan dari level unit yang lebih tinggi ke level unit yang lebih rendah. Perumusan SS *cascading* harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

(1) *Cascading* SS dapat dilakukan secara metode *direct* atau *indirect*:

(a) Metode *direct*

SS *direct* merupakan SS yang memiliki kalimat, deskripsi dan ruang lingkup yang sama secara keseluruhan. Proses *cascading* ini dilakukan kepada:

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 23 -

- i) 1 (satu) unit di bawahnya; atau
- ii) 2 (dua) atau lebih unit pada level yang lebih rendah karena sifat pekerjaan yang memerlukan *teamwork* dan tanggung jawab pencapaian.

Misalnya :

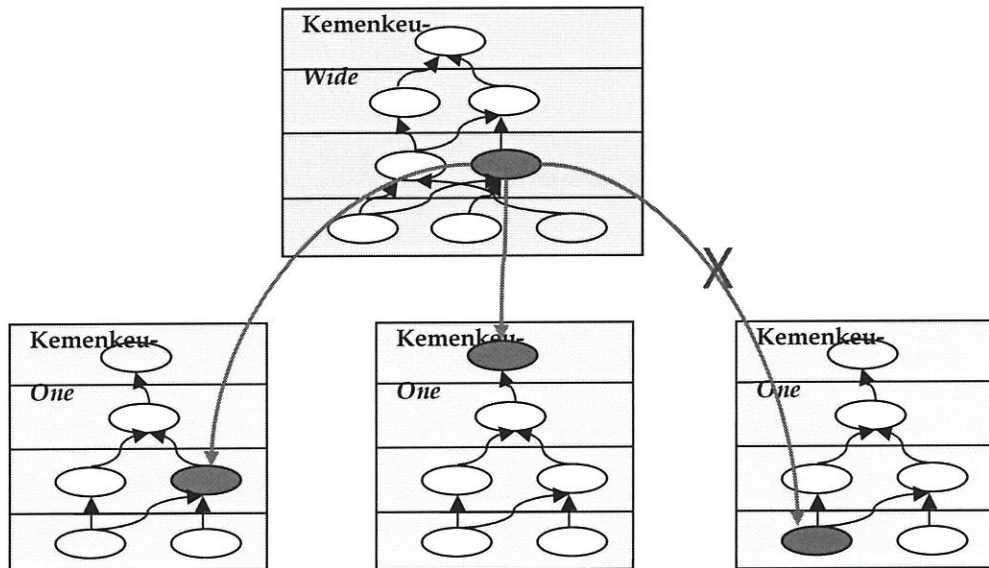
SS Kemenkeu-Wide “Belanja Negara yang Berkualitas” di-cascade dengan nama SS UPK-One DJA “Belanja Negara yang Berkualitas”.

(b) Metode *indirect*

SS *indirect* merupakan SS yang memiliki deskripsi atau ruang lingkup yang lebih sempit. Kalimat SS dapat sama atau berbeda, disesuaikan dengan ruang lingkupnya. *Cascading* secara *indirect* dilakukan ke 2 (dua) unit atau lebih di bawahnya. Misalnya: SS Kemenkeu-Wide "Pengelolaan Aset dan Kas yang Optimal" di *cascade* dengan nama SS UPK-One DJPB "Pengelolaan Kas yang Optimal".

- (2) Pada UPK, SS yang di-cascade ke unit lebih rendah harus diletakkan pada perspektif yang sama atau lebih tinggi dari perspektif dimana SS tersebut berasal (unit yang lebih tinggi) sebagaimana ilustrasi sebagai berikut:

Gambar 9. *Cascading* SS pada Peta Strategi



f

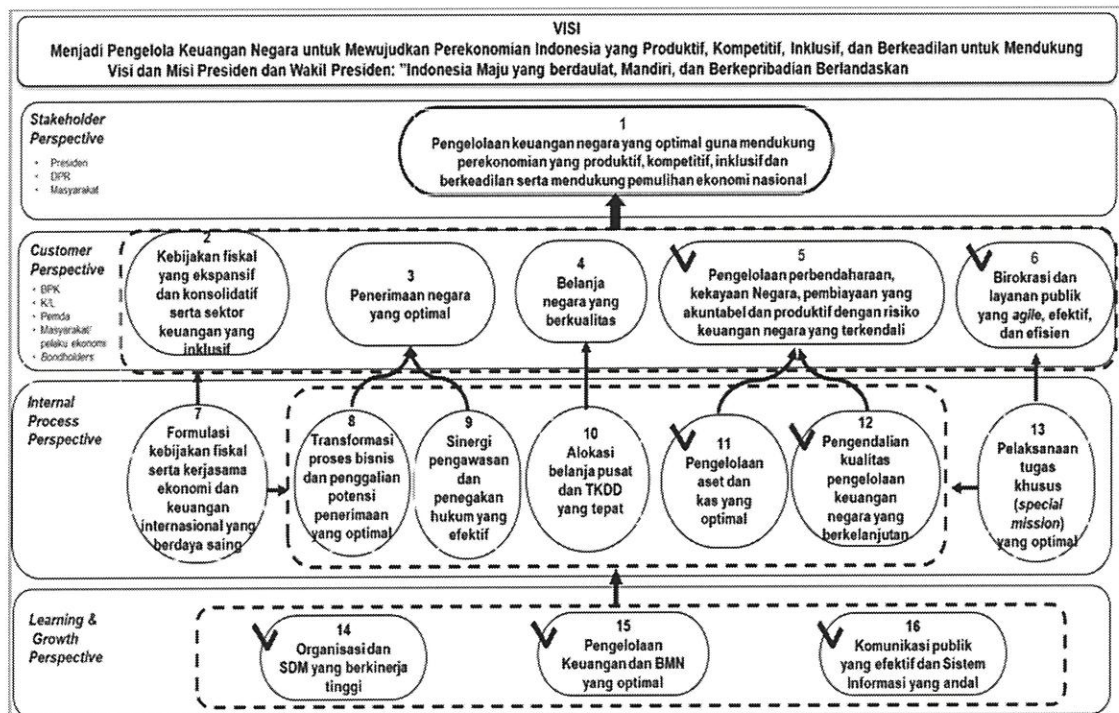


MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 24 -

Berikut contoh ilustrasi penentuan SS *cascading* pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Gambar 10. Penentuan SS *Cascading* pada DJPb



- b) Menentukan "SS *Non-cascading*" berdasarkan dokumen perencanaan strategis, ekspektasi *stakeholder/customer*, isu strategis unit dan *alignment*.

Selain SS *cascading*, unit yang bersangkutan dapat merumuskan SS tambahan berupa SS *non-cascading*. SS tersebut bukan hasil penurunan atau penjabaran dari level unit yang lebih tinggi ke level unit yang lebih rendah. SS *non-cascading* hanya boleh dirumuskan oleh unit pemilik peta strategi.

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

Dalam penyusunan SS *non-cascading* dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- (1) Mengidentifikasi SS berdasarkan dokumen perencanaan strategis
 - (a) mempelajari dokumen perencanaan strategis seperti Kebijakan Strategis Kementerian Keuangan, Rencana Strategis (Renstra) atau Rencana Kerja (Renja).
 - (b) menentukan SS berdasarkan dokumen perencanaan yang relevan dengan fokus dan prioritas yang akan dilaksanakan unit tersebut.
- (2) Mengidentifikasi *stakeholder/customer* unit serta *output/outcome* yang merupakan ekspektasi *stakeholder/customer* tersebut.
 - (a) menentukan *stakeholder* dan/atau *customer* unit.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 25 -

- (b) mengidentifikasi output/*outcome* yang merupakan ekspektasi *stakeholder/customer*, serta ekspektasi unit terhadap *customer*.
- (c) merumuskan SS berdasarkan ekspektasi tersebut.

Berikut contoh ilustrasi ekspektasi *stakeholder/customer* serta SS yang dapat dirumuskan pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Tabel 3. Contoh *Stakeholder/ Customer Expectation Table* pada DJPb

No	<i>Stakeholder/ Customer</i>	<i>Output/ Outcome</i>	Ekspektasi	Sasaran Strategis
1.	Menteri Keuangan	SAL	Remunerasi atas SAL di Bank	Pengelolaan perbendaharaan dan pembiayaan yang akuntabel dan produktif dengan risiko terkendali ✓
2.	K/L (Ekspektasi K/L terhadap DJPb)	LKPP dan LKBUN	WTP	Pengelolaan perbendaharaan dan pembiayaan yang akuntabel dan produktif dengan risiko terkendali ✓
3.	K/L (Ekspektasi DJPb terhadap K/L)	Nilai IKPA	K/L meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran	Pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien ✓
4.	Menteri Keuangan	Kualitas pengelolaan kas	Menjamin ketersediaan kas yang cukup	Pengelolaan kas yang optimal ✓

- (3) merumuskan SS berdasarkan isu strategis unit.
 - (4) merumuskan SS berdasarkan hasil *alignment*.
 - (5) mengadopsi SS yang sifatnya *mandatory* dari unit yang lebih tinggi.
- c) Membangun Peta Strategi
- (1) berdasarkan langkah (1) dan (2), kemudian dipilih SS prioritas dan gabungkan SS yang tumpang tindih.
 - (2) menempatkan SS unit yang sudah dirumuskan ke dalam Peta Strategi sesuai perspektif yang tepat.
 - (3) membangun hubungan logis sebab akibat antar SS dengan memberi tanda panah.
 - (4) mencantumkan nama/unit *stakeholder* utama dan *customer* peta strategi.

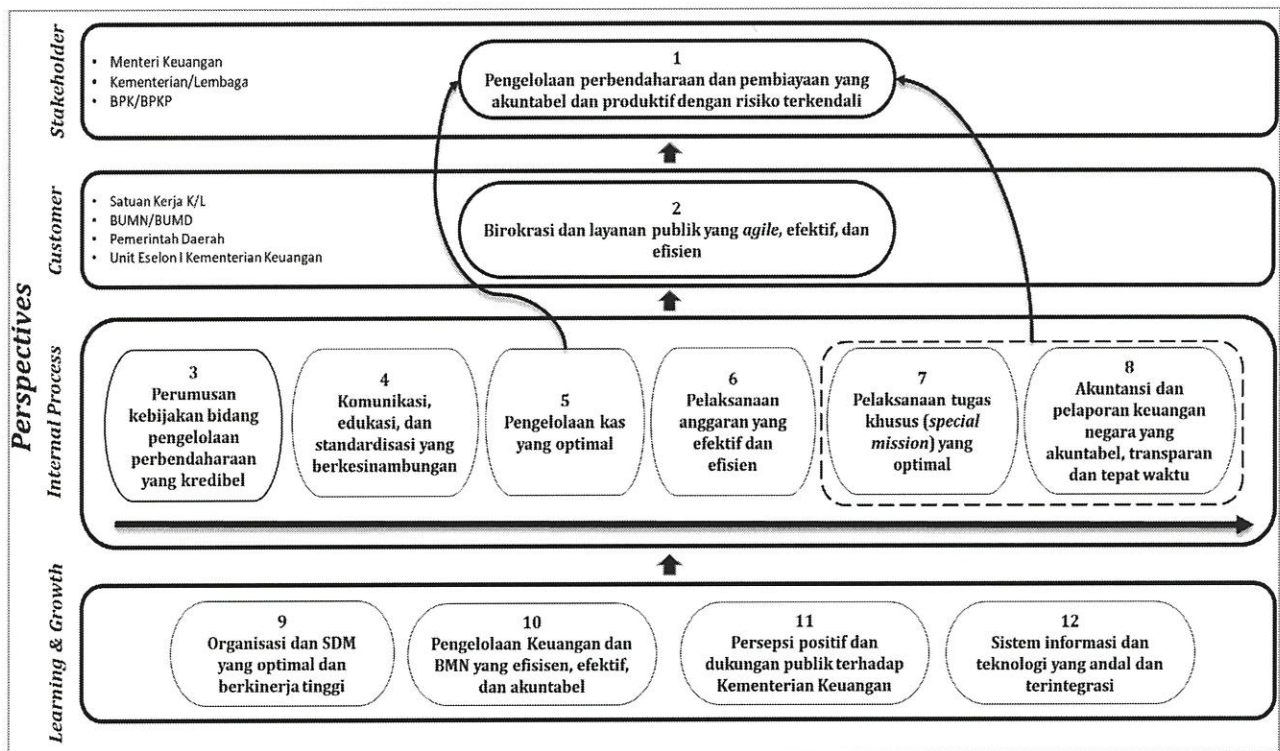


MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 26 -

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

Gambar 11. Peta Strategi DJPb



2) Penyusunan IKU dan Target/ *Trajectory* Target

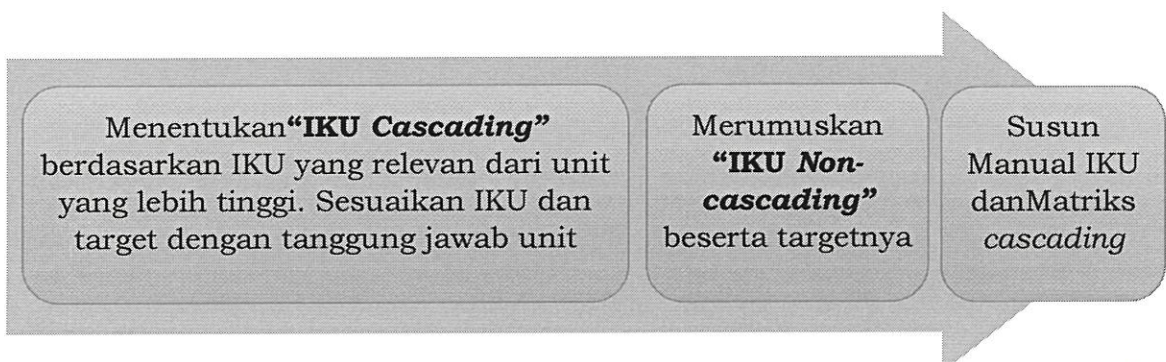
Penyusunan IKU pada unit pemilik Peta Strategi dapat dilakukan dengan dua cara:

- Mengadopsi IKU dari unit yang lebih tinggi (IKU *Cascading* Peta atau CP);
- Merumuskan IKU sendiri, yang tidak berasal dari unit yang lebih tinggi (IKU *Non-Cascading* atau N).

Kedua cara tersebut dapat dilakukan baik untuk mengukur pencapaian SS *Cascading* maupun SS *Non-Cascading*.

Teknik penyusunan IKU bagi UPK dilakukan melalui mekanisme sebagai berikut:

Gambar 12. Teknik Penyusunan IKU pada UPK



A



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 27 -

a) Menentukan “IKU *Cascading*”

IKU *cascading* merupakan IKU yang diturunkan atau dijabarkan dari level unit yang lebih tinggi ke level unit yang lebih rendah. Proses *cascading* dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode yaitu *direct* dan *indirect*.

(1) Metode *direct*

IKU *direct* merupakan IKU yang mengadopsi secara penuh nama IKU dan definisi IKU pada unit yang lebih tinggi. Beberapa ketentuan terkait IKU *cascading* dengan metode *direct*, yaitu:

- (a) Harus memiliki output yang identik/sama pada tiap level.
- (b) Proses *cascading* ini dilakukan kepada:
 - i. 1 (satu) unit/pegawai pada level yang lebih rendah; atau
 - ii. 2 (dua) atau lebih unit/pegawai pada level yang lebih rendah karena sifat pekerjaan yang memerlukan *teamwork* dan tanggung jawab pencapaian target bersifat tanggung renteng serta tidak didistribusikan.
- (c) Target IKU pada unit/pegawai di level yang lebih rendah tidak diperbolehkan lebih tinggi daripada target IKU pada unit di level atasnya.
- (d) Tingkat validitas IKU hasil *direct cascading* pada unit yang lebih rendah sama dengan tingkat validitas IKU pada unit yang lebih tinggi. Tingkat kendali IKU harus ditinjau kembali sesuai pengaruh unit tersebut dalam pencapaian target.
- (e) Manual IKU unit yang lebih tinggi dan unit/pegawai yang lebih rendah harus memiliki kesamaan pada komponen:
 - i. nama IKU, target, dan satuan pengukuran;
 - ii. definisi dan formula perhitungan;
 - iii. polarisasi;
 - iv. konsolidasi periode; dan
 - v. periode pelaporan.
- (f) Batas maksimal *cascading direct* antar UPK yaitu dua level dibawah UPK.

(2) Metode *indirect*

IKU *indirect* merupakan IKU yang mengadopsi sebagian nama IKU dan definisi IKU pada unit yang lebih tinggi sesuai tugas, fungsi dan ruang lingkup unit yang bersangkutan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

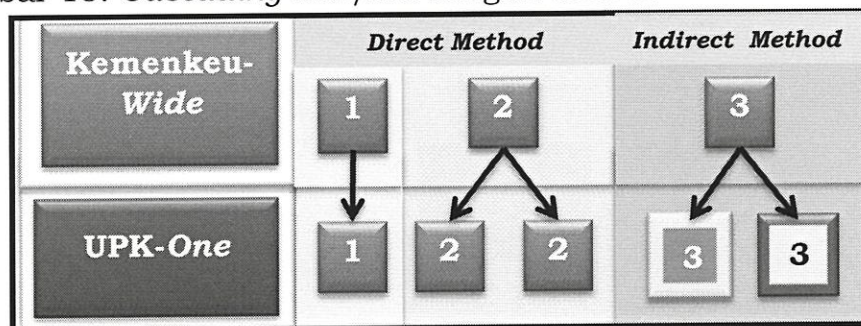
- 28 -

Ketentuan terkait IKU *cascading* dengan metode *indirect*, yaitu:

- (a) Target IKU didistribusikan (dibagi habis) 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 tidak diperbolehkan lebih tinggi daripada target IKU pada unit/pegawai di level atasnya.
- (b) Ketentuan penamaan IKU *indirect* sebagai berikut:
 - i. menggunakan kalimat yang identik dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi dalam hal target IKU dari unit yang lebih tinggi didistribusikan kepada level yang lebih rendah dan tanggung jawab pencapaian target bersifat tidak tanggung renteng;
 - ii. menggunakan kalimat yang identik dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi dalam hal ruang lingkup distribusi IKU hanya dibedakan berdasarkan wilayah geografis; atau
 - iii. menggunakan kalimat yang berbeda dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi dalam hal diperlukan penyesuaian ruang lingkup tanggung jawab unit yang lebih rendah.
- (c) Manual IKU unit yang lebih tinggi dan unit/pegawai yang lebih rendah harus memiliki kesamaan pada komponen:
 - i. satuan pengukuran;
 - ii. polarisasi;
 - iii. konsolidasi periode; dan
 - iv. periode pelaporan.

Contoh *cascading* IKU baik secara *direct* dan *indirect* dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 13. *Cascading* IKU/IKI dengan Metode *Direct* dan *Indirect*



2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 29 -

Tabel 4. Contoh Atas Gambar 13.

Kementerian		UPK-One			Penjelasan
Nama IKU	Target	Nama IKU	Target	Unit	
1. Tingkat kesesuaian BMN dengan standar barang dan standar kebutuhan (SBSK)	55%	1. Tingkat kesesuaian BMN dengan standar barang dan standar kebutuhan (SBSK)	55%	DJKN	IKU di <i>cascade</i> secara <i>direct</i> ke satu unit dengan kalimat yang identik dan target yang sama
2. Indeks optimalisasi kas terhadap bunga utang	3 Skala 4	2a. Indeks optimalisasi kas terhadap bunga utang	3	DJPb	IKU di <i>cascade</i> secara <i>direct</i> ke dua unit dengan kalimat identik dan target pencapaian ditanggung bersama. Capaian IKU DJPb dan DJPPR sama dengan capaian IKU Kementerian.
		2b. Indeks optimasliasi kas terhadap bunga utang	3	DJPPR	
3. Indeks efektivitas kebijakan fiskal	100%	3a. Indeks efektivitas kebijakan fiskal	100%	BKF	IKU di <i>cascade</i> ke dua unit dengan kalimat identik dan target pencapaian didistribusikan menggunakan metode konsolidasi lokasi <i>average</i>
		3b. Indeks efektivitas kebijakan fiskal	100%	DJBC	
2. Persentase realisasi penerimaan negara	100%	3a. Persentase realisasi penerimaan pajak	100%	DJP	IKU di <i>cascade</i> ke dua unit dengan kalimat yang berbeda dan target pencapaian didistribusikan menggunakan metode konsolidasi lokasi raw data
		3b. Persentase reaalisasi penerimaan kapebeanan dan cukai	100%	DJBC	

B



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 30 -

Tahapan penyusunan IKU *cascading* yaitu sebagai berikut:

- (1) mempelajari IKU dari Perjanjian Kinerja unit yang lebih tinggi.
- (2) mengidentifikasi dan memberi tanda pada IKU yang relevan dari unit yang lebih tinggi.
- (3) melakukan *cascading* secara *direct* apabila IKU dan target unit yang lebih tinggi merupakan tanggung jawab sepenuhnya unit penyusun atau merupakan tanggung jawab bersama (tanggung renteng) dengan unit lainnya.
- (4) melakukan *cascading* secara *indirect* apabila IKU dan/atau target unit yang lebih tinggi perlu disesuaikan terhadap ruang lingkup tanggung jawab unit penyusun dan pencapaian target tersebut didistribusikan ke beberapa unit/pegawai.
- (5) menyesuaikan IKU dan target dengan tanggung jawab unit penyusun pada IKU *cascading* secara *indirect*.

b) Menyusun IKU *non-cascading*

Selain menggunakan IKU *cascading*, unit dapat merumuskan IKU tambahan berupa IKU *non-cascading*. Penyusunan IKU *non-cascading* dilakukan untuk mendukung suatu (i) Sasaran Strategis, (ii) uraian jabatan dan/atau (iii) penugasan pokok lainnya.

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

- (1) tidak ada tanggung jawab pencapaian target yang di-*cascade* dari unit yang lebih tinggi;
- (2) target atau realisasi IKU unit yang lebih rendah tidak dikonsolidasikan ke unit di atasnya; atau
- (3) jenis *output* tidak identik/tidak sama.

Penentuan tingkat validitas IKU dilakukan dengan melihat kembali hubungan antara IKU tersebut dengan SS terkait, sehingga tidak selalu sama dengan tingkat validitas IKU di atasnya. Tingkat kendali IKU juga perlu ditinjau kembali dengan memperhatikan peran unit tersebut dalam mempengaruhi pencapaian target.

IKU *non-cascading* dapat juga berasal dari mandat (*mandatory*) UPK dan/atau pengelola kinerja pada tingkat yang lebih tinggi. IKU yang bersifat *mandatory* ini wajib disusun oleh unit yang mendapatkan mandat.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh unit pengusul IKU *mandatory* yakni sebagai berikut:

2



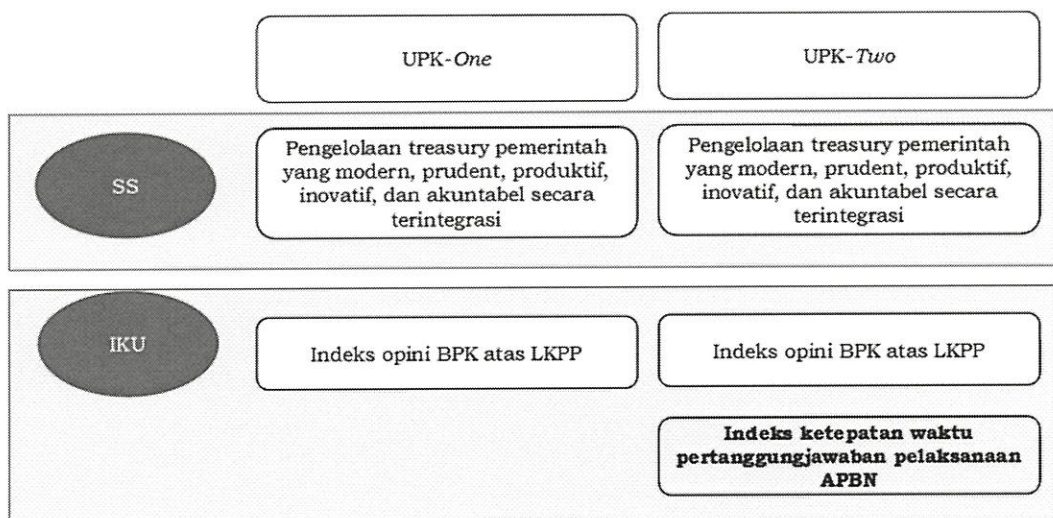
MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 31 -

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

Contoh:

Suatu unit Eselon I memiliki tugas menyusun LKPP. Pada level Eselon I, diukur dengan IKU “Indeks Opini BPK atas LKPP”. Untuk mendukung IKU tersebut, pada level Eselon II di bawahnya ditambahkan IKI *non-cascading* mengenai ketepatan waktu pertanggungjawaban pelaksanaan APBN. Hal ini dapat digambarkan:



Pada IKU *non-cascading* jenis output yang dihasilkan pada tiap level berbeda, maka target yang ditetapkan pada level Pusat tidak bersifat akumulasi dari level di bawahnya.

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 32 -

Tahapan penyusunan IKU *Non-Cascading* sebagai berikut:

- (1) Merumuskan “IKU *Non-Cascading*” beserta targetnya
 - (a) Susun IKU dengan berpedoman pada Uraian Jabatan dan penugasan pokok lainnya yang mendukung pencapaian SS.
 - (b) Adopsi IKU dan target yang sifatnya *mandatory*.
- (2) Menyusun Manual IKU dan Matriks *Cascading*
 - (a) Susun Manual IKU dengan memperhatikan keselarasan manual IKU, khususnya untuk IKU *cascading*, baik dengan manual IKU unit/pegawai yang lebih tinggi maupun unit/pegawai selevel.
 - (b) Susun Matriks *cascading* yang berisi *cascading* IKU unit/pegawai tersebut ke unit/pegawai di bawahnya, sesuai ketentuan penyusunan Matriks *Cascading*.
- (3) Setelah menentukan IKU pada unit tersebut, dilakukan pengecekan kembali dengan memperhatikan ketentuan sebagai berikut:
 - (a) Jumlah IKU tidak lebih dari ketentuan maksimal dalam satu Perjanjian kinerja.
 - (b) Penentuan tingkat validitas IKU dilakukan dengan melihat kembali hubungan antara IKU tersebut dengan SS terkait, sehingga tidak selalu sama dengan tingkat validitas IKU di atasnya. Tingkat kendali IKU juga perlu ditinjau kembali dengan memperhatikan peran unit tersebut dalam mempengaruhi pencapaian target.
 - (c) Prioritaskan IKU yang sifatnya *exact* atau *proxy*.
 - (d) Pastikan tidak ada IKU dengan kualitas *exact-high*, *activity-high* dan *activity-low*.

PK dituangkan sebagaimana contoh format sebagai berikut:



PERJANJIAN KINERJA

NOMOR: (diisi nomor PK *)

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

..... (diisi nama UPK-One)

KEMENTERIAN KEUANGAN

TAHUN (diisi tahun PK)

Peta Strategi

(diisi dengan gambar peta strategi)



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 33 -

PERJANJIAN KINERJA
TAHUN ... (diisi dengan tahun PK)
.... (diisi nama jabatan pemilik PK)
.... (diisi nama UPK-One)
KEMENTERIAN KEUANGAN

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

Program/Kegiatan Tahun (diisi tahun PK)

Anggaran

Program:

.... (diisi nomenklatur program UPK)

Rp

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

Kegiatan

1. (diisi nomenklatur kegiatan UPK)

Rp

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

2.

Rp

....

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

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

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

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

NIP

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

NIP

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 36 -

INISIATIF STRATEGIS
..... (diisi nama jabatan pemilik PK)
..... (diisi nama UPK-One)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN ... (diisi dengan tahun PK)

No	IKU	Inisiatif Strategis	Output/ Outcome	Trajectory Kegiatan	Output	Periode Pelaksanaan	Penanggung Jawab	Biaya (Rp)
1	(diisi dengan nama IKU)	(diisi dengan nama IS)	(diisi dengan bentuk output/ outcome IS)	(diisi dengan kegiatan yang dirinci per triwulan)	(diisi dengan output kegiatan)	(diisi dengan periode waktu pelaksanaan IS)	(diisi dengan unit penanggung jawab IS)	(diisi dengan rincian biaya IS tersebut)
2								

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

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

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

Penomoran Perjanjian Kinerja dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

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

Contoh penomoran Perjanjian kinerja:

Nomor PK	UPK
PK-6/MK/2022	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
PK-1/KN/2022	Sekretariat Direktorat Jenderal
PK-2/KN/2022	Direktorat Barang Milik Negara

f



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 37 -

b. Penyusunan SKP

SKP merupakan dokumen kesepakatan sebagai hasil dialog kinerja antara pegawai dengan atasan langsung masing-masing 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:

- 1) Perencanaan strategis organisasi;
- 2) Perjanjian kinerja unit kerja;
- 3) Organisasi dan tata kerja unit kerja;
- 4) Rencana kinerja Pimpinan;
- 5) Kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan;
- 6) Prioritas dalam rangka pencapaian kinerja organisasi/unit kerja/Pimpinan; dan
- 7) Ekspektasi Pimpinan

SKP memuat antara lain:

- 1) Hasil Kerja, terdiri dari Hasil Kerja Utama dan Hasil Kerja Tambahan yang masing-masing memiliki komponen rencana hasil kerja, Indikator Kinerja Individu (IKI), aspek indikator (kualitas, kuantitas, waktu, dan/atau biaya), target dan perspektif;
- 2) Perilaku Kerja, terdiri dari standar perilaku kerja dan ekspektasi yang diharapkan; dan
- 3) Lampiran SKP, berisi sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, serta konsekuensi pencapaian kinerja pegawai.

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

Tahapan penyusunan SKP pegawai dilakukan sebagai berikut:

1) Hasil Kerja

Hasil kerja pada SKP terdiri atas dua jenis, yaitu:

a) Hasil Kerja Utama (HKU)

Merupakan hasil kerja yang mencerminkan uraian jabatan pegawai berdasarkan dialog kinerja dengan pimpinan.

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 38 –

b) Hasil Kerja Tambahan (HKT)

Merupakan tugas di luar uraian jabatan, tidak ada di dalam rencana hasil kerja utama yang ditetapkan serta inovasi yang telah dilaksanakan dan dibuktikan dengan surat keputusan/surat keterangan/surat penugasan dari pimpinan unit kerja.

Penambahan HKT dalam SKP dilakukan sebelum periode evaluasi dilakukan.

Bentuk dan karakteristik HKT dapat dijelaskan dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) Bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Keuangan, serta Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab pada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya:
 - (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 Unit Eselon I, instansi, maupun nasional;
 - (b) Inovasi dan/atau cara kerja kolaboratif tersebut pada huruf a) dapat berupa IS dalam PK yang sudah tercapai outputnya dan diimplementasikan dalam tahun berjalan; dan/atau
 - (c) Prestasi yang diraih oleh Unit Level II dalam lingkup Unit Eselon I, instansi dan nasional pada tahun berjalan; dan
 - (d) Bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Non Pimpinan UPK, HKT dapat juga berupa penyelesaian penugasan di luar tugas dan fungsi yang menghasilkan *output* bersifat strategis;
 - (e) Ruang lingkup kemanfaatan HKT dibedakan menjadi:
 - i. Unit Eselon I
 - ii. Instansi
 - iii. Nasional.

Contoh:

- i. Inovasi yang diajukan oleh Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan masuk dalam “Top 45 Inovasi Pelayanan Publik di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2021”; dan
- ii. Tenaga Pengkaji Bidang Pengelolaan Kekayaan Negara mendapatkan penugasan dalam penyusunan *communique* bidang moneter dan keuangan pada forum G20.

h



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 39 –

(2) Bagi Pejabat/Pegawai selain pada angka (1) dapat dijelaskan sebagai berikut:

(a) Inovasi

- i. Merupakan gagasan kreatif pegawai atau sekelompok pegawai yang dapat digunakan untuk pemecahan masalah dan/atau perbaikan metode dan proses kerja yang telah diimplementasikan dan memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung;
- ii. Inovasi yang dapat dicantumkan sebagai HKT harus sekurang-kurangnya telah lolos seleksi di tingkat unit eselon I untuk mengikuti kompetisi inovasi di lingkungan Kementerian Keuangan dan/atau telah masuk ke dalam basis data inovasi di lingkungan Kementerian Keuangan;
- iii. Inovasi dibedakan berdasarkan ruang lingkup implementasinya, yakni:
 - i) Tim kerja dengan ruang lingkup implementasi Unit Eselon IV;
 - ii) Unit kerja dengan ruang lingkup implementasi Unit Eselon III, II, dan I;
 - iii) Instansi dengan ruang lingkup implementasi Kementerian Keuangan; dan
 - iv) Nasional;
- iv. Inovasi yang dapat dinilai yaitu inovasi sebagaimana dimaksudkan pada angka (2) dan telah diimplementasikan paling lama 1 (satu) tahun sebelum dilakukan evaluasi kinerja.
- v. Inovasi yang telah dinilai dalam HKT tidak dapat dinilai kembali pada tahun-tahun berikutnya, kecuali untuk inovasi lingkup instansi dan nasional yang dapat dinilai untuk 2 tahun periode evaluasi berturut-turut; dan
- vi. Ketentuan teknis terkait inovasi mengacu pada peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan; dan
- vii. Dalam hal ketentuan teknis sebagaimana dimaksud pada angka vi belum ditetapkan, dapat mengacu pada Surat Edaran sebagaimana dimaksud pada Diktum KEDUAPULUHSEMBILAN.

(b) Penugasan dalam *Squad Team*

- i. pencantuman penugasan dalam *squad team* sebagai HKT harus disepakati antara pemilik kinerja/ketua

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 40 –

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

- i. penugasan lain merupakan penugasan yang dapat menghasilkan *output* bersifat strategis bagi organisasi, memiliki tingkat risiko kerja yang tinggi, dan/atau cara kerja 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;
- ii. penugasan lain sebagaimana dimaksud pada i harus memenuhi kriteria:
 - i) 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;
 - ii) merupakan penugasan di luar IKI pada HKU; dan
 - iii) penugasan diberikan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki pegawai yang bersangkutan;
- iii. penugasan lain dibedakan berdasarkan ruang lingkup penugasannya, yaitu:
 - i) Tim kerja dengan ruang lingkup penugasan pada Unit Eselon IV;
 - ii) Unit kerja dengan ruang lingkup penugasan pada Unit Eselon III, II, dan I;
 - iii) Instansi dengan ruang lingkup penugasan pada Kementerian Keuangan; dan
 - iv) Nasional.
- iv. pencantuman penugasan lain sebagai HKT harus disepakati antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan berdasarkan pertimbangan dari pengelola kinerja pegawai.



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 41 -

Contoh penugasan lain antara lain *secondment* dan penugasan sebagai Plh. (minimal 1 bulan berturut-turut).

Komponen HKU dan HKT yang disusun, terdiri dari rencana hasil kerja, Indikator Kinerja Individu (IKI), aspek indikator (kualitas, kuantitas, waktu, dan/atau biaya), target dan perspektif.

a) Rencana Hasil Kerja

Penyusunan rencana hasil kerja dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

- (1) Bagi pimpinan UPK, rencana hasil kerja merupakan SS yang telah disusun dalam PK;
- (2) 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;
- (3) Bagi pejabat fungsional, rencana hasil kerja merupakan peran pegawai dalam mendukung rencana hasil kerja atasan langsung, pejabat fungsional yang memiliki jenjang jabatan di atasnya, tim kerja dan/atau sasaran organisasi yang relevan dengan ruang lingkup tugas pejabat fungsional;
- (4) Rencana hasil kerja pejabat/pegawai non pimpinan UPK dan pejabat fungsional disusun mengikuti ketentuan dalam penyusunan SS.

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

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

b) Aspek Indikator

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

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 42 -

- (1) Kuantitas
Jumlah/banyaknya keluaran (*output*) dan/atau manfaat (*outcome*).
- (2) Kualitas
Mutu keluaran dan/atau mutu manfaat yang disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
- (3) Waktu
Standar waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan yang disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
- (4) 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 kinerjanya.

Penyusunan aspek indikator dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- (1) Mengidentifikasi *output* atau *outcome* yang diharapkan dari pegawai dalam mendukung rencana kinerja;
- (2) Mengidentifikasi kualitas/mutu, standar waktu atau biaya dari pelaksanaan rencana kinerja;
- (3) Menentukan aspek indikator yang paling sesuai dan tepat untuk menggambarkan rencana kinerja berdasarkan hasil identifikasi; dan
- (4) Pengukuran 1 (satu) atau lebih aspek indikator dapat diwujudkan dalam satu indikator kinerja.

c) Indikator Kinerja Individu

Pencapaian rencana hasil kerja diukur dengan 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 Perjanjian Kinerja. Sedangkan bagi pegawai/pejabat Non Pimpinan UPK, IKI dapat disusun dengan 2 (dua) cara sebagai berikut:

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 43 -

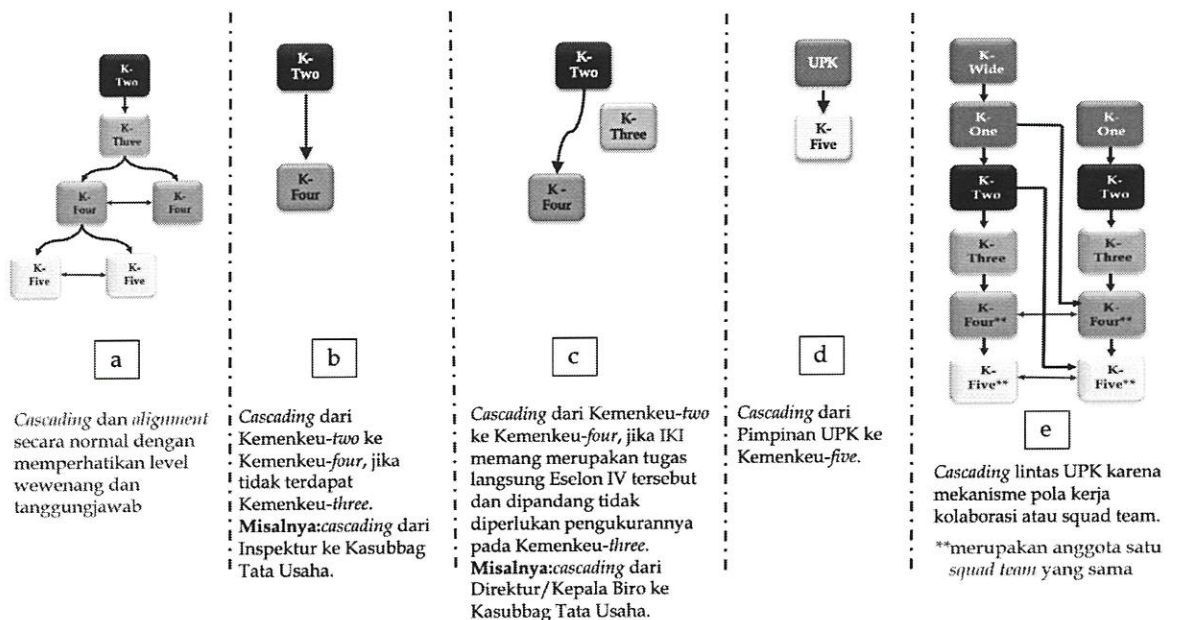
- (1) Menurunkan IKI dari pegawai pada level di atasnya.

Penurunan IKI dibedakan menjadi dua, yaitu:

- (a) *Cascading* Peta, diberi kode “CP”, bila IKI diturunkan dari pimpinan UPK.
(b) *Cascading* Non Peta, diberi kode “C”, bila IKI diturunkan dari pegawai non pimpinan UPK.

Dalam pelaksanaan *cascading* juga perlu memperhatikan *alignment* kinerja dengan unit/pegawai terkait. Alternatif alur proses *cascading* dan *alignment* atas IKI dan target pegawai dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 14. Alternatif *Cascading* dan *Alignment* untuk pegawai



*) Mekanisme *Cascading* tidak terbatas hanya alternative di atas dengan memperhatikan kebutuhan organisasi, level wewenang dan tanggung jawab

→ : *Cascading* ↔ : *Alignment*

- (2) Merumuskan “IKI *Non-Cascading*”, diberi kode “N”.

Sebagaimana IKU *non cascading* dalam penyusunan IKU pada Perjanjian Kinerja, IKI *non-cascading* dilakukan untuk mendukung (i) Sasaran Strategis/Rencana Hasil Kerja, (ii) uraian jabatan dan/atau (iii) penugasan pokok lainnya.

IKI *non-cascading* dirumuskan pada pegawai yang bersangkutan dan bukan hasil penurunan atau penjabaran dari pegawai pada level yang lebih tinggi.

Dalam penyusunan IKI selain memperhatikan prinsip SMART-C, seperti halnya penyusunan IKU, pegawai juga perlu memperhatikan tingkat kualitas IKI. Tingkat kualitas IKI ditentukan berdasarkan tingkat validitas, tingkat kendali, dan jenis pengukuran IKI tersebut.

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



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 44 –

penerima *cascading* sebagaimana penentuan tingkat kendali IKU. Untuk IKI *Non-Cascading* pada pegawai non UPK, dalam penyusunan IKI harus memperhatikan jenis pengukuran IKI.

Jenis pengukuran IKI antara lain mengukur kualitas/mutu pekerjaan, waktu penyelesaian pekerjaan, atau frekuensi/output suatu pekerjaan, sebagai berikut:

- (1) IKI memenuhi kriteria mengukur kualitas/mutu apabila:
 - (a) mengukur mutu atau tingkat/kadar baik/buruknya hasil pekerjaan;
Contoh: indeks kepuasan pengguna layanan
 - (b) mengukur akurasi/deviasi hasil pekerjaan;
Contoh: deviasi proyeksi perencanaan kas pemerintah pusat
 - (c) mengukur nilai nominal/persentase nominal rupiah berkenaan dengan pengelolaan fiskal;
Contoh: persentase realisasi Penerimaan Pajak
 - (d) mengukur tindak lanjut rekomendasi revidi/audit eksternal unit pemilik peta strategi;
Contoh: persentase tindak lanjut rekomendasi Badan Pemeriksa Keuangan
 - (e) mengukur penyelesaian kebijakan yang minimal ditetapkan oleh Pimpinan UPK-*One* atau Unit Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
Contoh: persentase penyelesaian kebijakan prioritas.
- (2) IKI memenuhi kriteria mengukur waktu apabila mengukur kecepatan dan lama penyelesaian pekerjaan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan.
Contoh:
 - (a) rata-rata waktu penyelesaian dokumen impor; dan
 - (b) persentase verifikasi dokumen sesuai norma waktu.
- (3) IKI masuk dalam kriteria frekuensi/output suatu pekerjaan apabila hanya mengukur jumlah output pekerjaan atau penyelesaian tahapan pekerjaan tanpa penambahan standar kualitas atau standar waktu, yang meliputi pengukuran:
 - (a) Frekuensi/intensitas pekerjaan;
 - (b) Output dari pekerjaan;
 - (c) Kemajuan tahapan pekerjaan (bagian dari output).

Suatu IKI yang baik seyogianya mengukur kualitas/mutu dan/atau waktu. Untuk memastikan pegawai fokus pada pencapaian kinerja yang prioritas, jumlah IKI pegawai perlu dibatasi. Ketentuan jumlah IKI dalam HKU pegawai pada SKP dapat dijabarkan sebagai berikut:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 45 -

Tabel 5. Ketentuan Jumlah IKI dalam SKP

Pegawai	Pimpinan UPK		Non Pimpinan UPK	
	Min	Max	Min	Max
PPT Madya	15 IKI	25 IKI	5 IKI	10 IKI
PPT Pratama dan JF yang bertanggungjawab kepada Pimpinan UPK-One	10 IKI	20 IKI	5 IKI	10 IKI
Pejabat Administrator dan JF yang setara	10 IKI	20 IKI	5 IKI	10 IKI
Pejabat Pengawas dan JF yang setara	-	-	5 IKI	10 IKI
Pelaksana dan JF yang setara	-	-	3 IKI	10 IKI

IKI dalam HKT disusun dengan ketentuan sebagai berikut:

(1) Inovasi

IKI pada inovasi disusun berdasarkan nama inovasi yang paling kurang telah lolos seleksi di tingkat unit eselon I untuk mengikuti kompetisi inovasi di lingkungan Kementerian Keuangan dan/atau telah masuk ke dalam basis data inovasi di lingkungan Kementerian Keuangan.

(2) *Squad Team*

IKI pada *squad team* merupakan indikator kinerja dari penugasan *squad team*.

(3) Penugasan Lain

IKI pada penugasan lain merupakan indikator kinerja dari penugasan lain.

Tahapan penyusunan IKI dilakukan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- (1) mempelajari IKI dari SKP unit/tim kerja/pegawai yang lebih tinggi;
- (2) mengidentifikasi dan memberi tanda pada IKI yang relevan dari unit/tim kerja/pegawai yang lebih tinggi;
- (3) melakukan *cascading* secara *direct* apabila IKI dan target unit/tim kerja/pegawai yang lebih tinggi merupakan tanggung jawab sepenuhnya pegawai penyusun atau merupakan tanggung jawab bersama (tanggung renteng) dengan pegawai lainnya.
- (4) apabila IKI di-*cascading* secara *indirect*, maka perlu disesuaikan IKU/IKI dan/atau target unit/tim kerja/pegawai

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 46 -

yang lebih tinggi dengan ruang lingkup tanggung jawab pegawai penyusun dan pencapaian target tersebut didistribusikan ke beberapa pegawai;

- (5) dalam hal IKU/IKI di atasnya tidak dapat diturunkan secara *cascading* maka dirumuskan IKI *non cascading* yang menggambarkan keberhasilan rencana kinerja sesuai aspek indikator atau adopsi IKI yang sifatnya *mandatory*; dan
- (6) memastikan bahwa jumlah IKI dalam SKP telah sesuai dengan ketentuan.

d) Target Kinerja

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 proses dialog kinerja dengan memperhatikan sasaran organisasi.

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

Target IKI dalam HKT disusun dengan ketentuan sebagai berikut:

(1) Inovasi

Target IKI pada inovasi diinput pada bulan saat inovasi lolos seleksi atau paling lambat 1 (satu) tahun sejak lolos seleksi tingkat Unit Eselon I untuk kompetisi inovasi di lingkungan Kementerian Keuangan dan/atau masuk ke dalam basis data inovasi.

(2) *Squad Team*

Target IKI pada *squad team* merupakan target kinerja dari penugasan *squad team*.

(3) Penugasan Lain

Target IKI pada penugasan lain merupakan target kinerja dari penugasan lain.

e) 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:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 47 -

Perspektif dalam Peta Strategi	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

Penjelasan perspektif dalam SKP sebagai berikut:

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

Perspektif dalam HKT Pimpinan UPK disusun dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) Inovasi

Perspektif pada inovasi merupakan perspektif jenis inovasi yang dilakukan.

- (2) *Squad Team*

Perspektif pada *squad team* merupakan perspektif penugasan pada *squad team*.

- (3) Penugasan Lain

Perspektif pada penugasan lain merupakan perspektif pada penugasan lain.

f) Manual IKI

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

- (1) penyesuaian istilah Indikator Kinerja Utama (IKU) menjadi Indikator Kinerja Individu (IKI);
- (2) penambahan keterangan terkait rencana hasil kerja pimpinan yang diintervensi dan rencana hasil kerja;

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 48 -

- (3) pengisian formula dilakukan dengan menggunakan formula yang dapat menghitung realisasi di setiap periode sehingga meminimalisir realisasi N/A; dan
 - (4) untuk IKI *cascading*, perlu diperhatikan keselarasan manual IKI dengan manual IKI unit/tim kerja/pegawai yang lebih tinggi maupun pegawai selevel.
- 2) Perilaku Kerja

Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan 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 Aparatur Sipil Negara (ASN), serta nilai dasar ASN BerAKHLAK yang juga sejalan dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan, dengan perbandingan sebagai berikut:

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

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

Selain berdasarkan standar perilaku kerja pegawai, melalui dialog kinerja, atasan langsung dapat memberikan ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja yang harus ditunjukkan pegawai dalam rangka pencapaian hasil kerja yang diharapkan dalam tahun berjalan. Contoh: Pada tahun 2022 seorang atasan langsung memiliki ekspektasi khusus terhadap pegawainya pada aspek pelayanan yaitu bersikap tenang dan sabar ketika menghadapi *customer* dalam segala situasi.

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 49 –

3) Lampiran SKP

Lampiran SKP berisi kesepakatan terkait sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja sebagai berikut:

a) Sumber daya

Sumber daya yang dibutuhkan dalam rangka pemenuhan ekspektasi sesuai dengan kesepakatan dalam dialog kinerja dapat berupa dukungan:

(1) Sumber daya manusia;

Contoh: jumlah pegawai pada unit kerjanya

(2) Anggaran;

Contoh: jumlah anggaran pada unit kerjanya

(3) Peralatan kerja;

Contoh: komputer/ *laptop*

(4) Pendampingan pimpinan; dan/atau

Contoh: kehadiran pimpinan dalam kegiatan DKO

(5) Sarana dan prasarana

Contoh: sistem IT

b) Skema pertanggungjawaban

Berisi antara lain:

(1) Jadwal pelaporan perkembangan setiap rencana hasil kerja pegawai/rincian target kinerja; dan

(2) Sumber data dari IKI dalam SKP (seperti yang tercantum dalam manual IKI).

c) Konsekuensi pencapaian kinerja

Atasan langsung dan pegawai dapat menyepakati 2 (dua) bentuk konsekuensi pencapaian hasil kerja sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, yakni:

(1) Konsekuensi positif dalam hal hasil kerja memenuhi ekspektasi atasan langsung yang dapat berupa:

(a) Penghargaan kepada pegawai baik materiil maupun non materiil; dan/atau

(b) Pemberian penugasan baru.

(2) Konsekuensi negatif dalam hal hasil kerja tidak memenuhi ekspektasi atasan langsung yang dapat berupa:

(a) Pemberian teguran; dan/atau

(b) Pengalihan penugasan.

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 50 –

c. Penetapan PK dan SKP

1) Ketentuan Umum

a) Unit yang wajib membuat PK yaitu Kementerian, *UPK-One*, *UPK-Two*, dan *UPK-Three*.

b) Pegawai yang wajib membuat SKP

Setiap pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan wajib memiliki SKP, yang meliputi:

- (1) Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan;
- (2) Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan;
- (3) Pegawai Tugas Belajar;
- (4) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
- (5) Pegawai non Kementerian Keuangan yang ditugaskan di lingkungan Kementerian Keuangan;
- (6) Pegawai Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah.

2) Batas Waktu Penetapan PK dan SKP

a) Penetapan PK dan SKP di lingkungan Kementerian Keuangan ditetapkan paling lambat 31 Januari pada setiap tahun.

b) Ketentuan batas waktu penetapan SKP sebagaimana dimaksud pada huruf a) dikecualikan bagi:

- (1) Pegawai dari K/L lain yang beralih status/dipekerjakan ke Kementerian Keuangan;
- (2) Pegawai Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah;
- (3) Pegawai yang kembali bekerja dari cuti di luar tanggungan negara, cuti bersalin, atau cuti besar/cuti sakit paling kurang selama 30 hari kalender; dan
- (4) Pegawai yang mengalami mutasi/promosi;

Pegawai tersebut pada angka (1) sampai dengan (4) wajib menandatangani SKP paling lambat 15 (lima belas) hari kalender sejak mulai bekerja.

c) Bagi pegawai yang wajib menyusun SKP namun tidak melakukan penyusunan SKP sesuai batas waktu penetapan SKP yang terdapat pada butir a) dan b), maka terhadap pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 51 -

3) Ketentuan Lainnya

Selain ketentuan sebagaimana dimaksud pada angka 1) dan angka 2), khusus untuk beberapa pegawai/pejabat di lingkungan Kementerian Keuangan, dalam menyusun SKP diberlakukan penambahan dan/atau penyesuaian ketentuan sebagai berikut:

a) SKP Staf Ahli Menteri Keuangan, Staf Khusus, Tenaga Ahli, dan Tenaga Pengkaji

SKP berisi Rencana Hasil Kerja dan IKI sesuai tugas dan fungsi pejabat tersebut, serta perilaku kerja bagi Staf Ahli Menteri Keuangan dan Tenaga Pengkaji. Rencana Hasil Kerja dan IKI pejabat tersebut terdiri atas minimal 3 (tiga) komponen berikut:

- (1) merefleksikan bidang tugas terkait penyusunan kajian untuk penelaahan dan penyusunan rekomendasi kepada pimpinan langsung yang diukur dengan IKI bersifat *output/outcome*;
- (2) pelaksanaan tugas dalam rangka mendukung kinerja Unit Eselon I/Unit Eselon II terkait yang diukur dengan IKI *mirroring* atas IKI unit yang selevel; dan
- (3) penugasan strategis lainnya yang diberikan oleh atasan langsung.

Cara penyusunan dan format SKP bagi pejabat dimaksud mengikuti ketentuan yang berlaku bagi pimpinan UPK.

b) 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.

c) SKP dan/atau dialog kinerja pegawai yang mendapat penugasan tertentu, yaitu:

(1) Pelaksana Tugas (Plt.)

(a) Pegawai yang mendapatkan penugasan sebagai Plt. melakukan dialog kinerja dengan atasan langsung dari jabatan yang ditempati sebagai Plt. dimana pegawai melaporkan kinerjanya sebagai Plt. untuk melakukan klarifikasi dan penetapan ekspektasi pimpinan.

(b) Pegawai dan Pejabat Penilai Kinerja/atasan langsung dari jabatan yang ditempati oleh Plt. melakukan dialog kinerja dan menyepakati hasil kerja yang merupakan kombinasi dari hasil kerja pada jabatan definitif maupun pada jabatan Plt. yang kemudian dituangkan ke dalam dokumen SKP dengan mengutamakan IKI yang *cascade* dari atasan. Dalam penentuan hasil kerja utama perlu untuk mempertimbangkan jumlah batasan maksimal IKI pada SKP.

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 52 -

(2) *Squad team*

Pegawai yang ditugaskan dalam *squad team* melakukan dialog kinerja dengan atasan langsung pada unit asal dengan ketentuan sebagai berikut:

- (a) pegawai dan ketua tim menyepakati ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja dari *squad team* dimana pegawai ditugaskan; dan
- (b) pegawai menyampaikan masukan atas ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja sebagaimana dimaksud pada butir a) kepada atasan langsung pegawai yang bersangkutan untuk memvalidasi penambahan penugasan dimaksud ke dalam HKT.

(3) Pegawai Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada instansi pemerintah lainnya maupun di luar instansi pemerintah

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

Pegawai melakukan dialog kinerja dengan atasan langsung 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.

- (b) Pegawai Kementerian Keuangan yang ditugaskan di luar instansi pemerintah.

Pegawai melakukan dialog kinerja dengan atasan langsung 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 sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

- (c) 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, ketepatan 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.

f



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 53 –

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.

(d) SKP Pegawai Mutasi dan Promosi

- i. Dalam hal terjadi perpindahan atau promosi pegawai setelah dokumen SKP ditetapkan, maka pegawai yang dipindahkan atau dipromosikan menyusun SKP baru (SKP Komplemen) pada unit yang baru melalui dialog kinerja untuk penetapan dan klarifikasi ekspektasi dengan Pejabat Penilai Kinerja pada jabatan baru.
- ii. Dalam hal terjadi perpindahan Pejabat Penilai Kinerja, maka pegawai melakukan dialog kinerja dengan Pejabat Penilai Kinerja baru untuk mendapatkan klarifikasi terkait ekspektasi hasil kerja dan perilaku kerja serta dapat melakukan penetapan SKP Adendum bila terdapat perubahan IKI/target kinerja.

2. Pelaksanaan Kinerja

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

a. Pelaksanaan Kinerja Organisasi

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

1) Pemantauan dan Pembinaan Kinerja

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

Pelaksanaan pemantauan dan pembinaan kinerja dilakukan secara berjenjang paling sedikit setiap triwulan yang dilakukan melalui forum Dialog Kinerja Organisasi (DKO).

Skema pelaksanaan dialog kinerja sebagaimana pada gambar sebagai berikut:

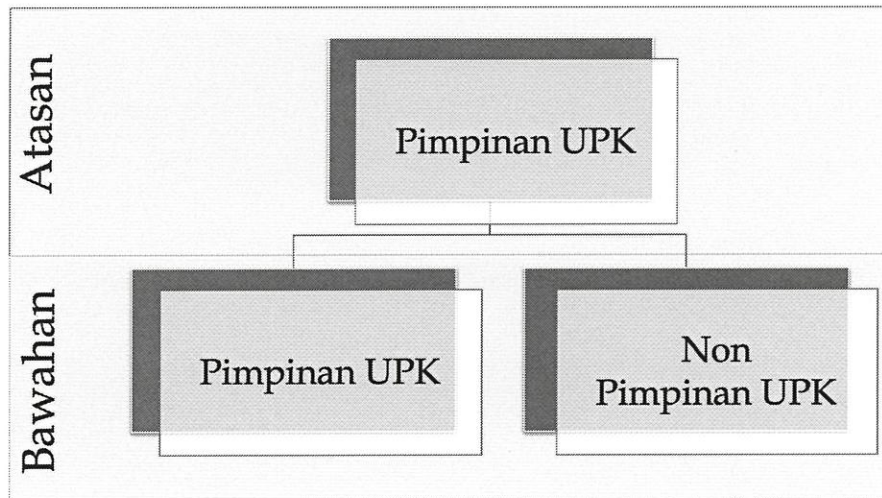
2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

– 54 –

Gambar 15. Skema Dialog Kinerja Organisasi



DKO merupakan komunikasi formal antara pimpinan UPK dengan pejabat dan pegawai di bawahnya untuk mendiskusikan pencapaian strategi, kinerja, risiko, dan rencana aksi organisasi yang dilaksanakan secara terstruktur dan berkala. DKO pada level Kementerian dapat dipimpin oleh Menteri Keuangan atau Wakil Menteri Keuangan.

DKO dilakukan paling sedikit setiap triwulan dan dapat dilaksanakan secara bulanan sesuai dengan kebutuhan organisasi. DKO dapat dilaksanakan bersamaan dengan forum lainnya. Sebagai contoh pada level Kementerian, DKO dapat dilaksanakan bersamaan dengan *Steering Committee* atau *Asset Liability Committee*. Ketentuan pelaksanaan DKO antara lain:

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

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

(1) Persiapan DKO

Pada tahapan ini, UPK menyusun laporan kinerja yang paling sedikit terdiri dari NKO, penjelasan progres IKU, dan Laporan Pelaksanaan Inisiatif Strategis (IS). Khusus untuk penyelenggaraan DKO level Kementerian, Koordinator Kinerja Organisasi (KKO) UPK-One menyampaikan laporan kinerja UPK-One kepada Sekretaris I Sekretariat Komite Manajemen Kinerja paling lambat tanggal 14 April/Juli/Oktobre/Januari tahun berikutnya.

(a) Nilai Kinerja Organisasi

- UPK menghitung NKO berdasarkan realisasi kinerja sesuai periode pelaporan pelaksanaan DKO dengan metode sebagaimana diatur dalam keputusan Menteri ini.

f



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 55 –

- ii. Khusus untuk DKO yang dilaksanakan pada bulan Januari, UPK mempersiapkan hasil penghitungan NKO periode tahun sebelumnya.

(b) Penjelasan progres IKU

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

- i. Target, realisasi, dan indeks capaian kinerja

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

- ii. Analisis kinerja

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

- i. Isu Utama yang memuat:

- (i) Penjelasan isu yang bersifat kritis dan prioritas serta berdampak pada pencapaian SS dan IKU baik isu positif maupun negatif.
- (ii) Isu positif merupakan peluang yang dapat diambil organisasi untuk mencapai SS dan IKU.
- (iii) Isu negatif merupakan hal yang harus segera diselesaikan karena berdampak langsung terhadap pencapaian SS dan IKU organisasi.
- (iv) Isu utama diprioritaskan pada isu yang bersifat internal Kementerian Keuangan, misalnya terkait permasalahan organisasi, teknologi informasi (IT), proses bisnis, regulasi internal dan lain-lain.

- ii. Implikasi, yang memuat penjelasan efek positif atau negatif dari isu utama terhadap kemampuan unit untuk mencapai SS, bukan negasi atau sama dengan SS atau IKU.

- iii. Akar Masalah, yang memuat:

- (i) penjelasan tentang akar masalah atau hambatan yang menjadi penyebab munculnya isu utama yang bersifat negatif; dan
- (ii) akar masalah yang disampaikan diprioritaskan pada permasalahan yang bersifat internal Kementerian Keuangan, misalnya terkait permasalahan organisasi, IT, proses bisnis, regulasi internal, dan lain-lain.

- iv. Tindakan yang telah dilaksanakan, yang menjelaskan pelaksanaan Inisiatif Strategis (IS),

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 56 -

mitigasi risiko dan/atau tindakan lain dalam proses pencapaian target. Komponen ini juga dapat diisi dengan kemajuan rencana aksi pada laporan capaian triwulan sebelumnya.

- v. Rekomendasi rencana aksi, yang memuat:
- (i) Penjelasan usulan tindakan, IS, atau rencana mitigasi risiko untuk memastikan organisasi mencapai kinerja diinginkan;
 - (ii) Tindakan sebagaimana dimaksud pada butir (i) diutamakan bersifat non rutin atau kegiatan rutin yang lebih dipertajam kualitasnya untuk mendongkrak kinerja; dan
 - (iii) Penetapan penanggung jawab rencana aksi serta periode pelaksanaannya.

Contoh format penjelasan progress IKU sebagai berikut:

Nama Unit	Nama Sasaran Strategis							
	Nama IKU							
T/R	Q1	Q2	Sm.1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y-19	Pol/ KP
Target								
Realisasi								
Capaian								

Isu Utama dan Implikasi (Apa yang Terjadi dan Implikasinya?)

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.

Tindakan yang Telah Dilaksanakan

1. Menjelaskan inisiatif strategis, mitigasi risiko dan/atau tindakan lain yang telah dilakukan dan highlight perkembangan terpenting dalam proses pencapaian target.

2. Mencakup progress atas rencana kegiatan yang disampaikan ke KemenPANRRB

3. Rencana aksi pada laporan capaian triwulan sebelumnya, progressnya dilaporkan dalam kolom ini.

Rekomendasi Rencana Aksi	Penanggung jawab	Periode
1. Tindakan untuk memastikan organisasi mencapai kinerja yang diinginkan. Diutamakan kegiatan non rutin atau kegiatan rutin yang lebih dipertajam/ditingkatkan kualitasnya untuk mendongkrak kinerja	Unit yang bertanggung jawab melaksanakan rencana aksi	Periode pelaksanaan rencana aksi tersebut agar hasilnya efektif.
2. Rencana inisiatif strategis dan mitigasi risiko		
3. Rencana kegiatan yang disampaikan ke KemenPANRRB		

Akar Masalah (Mengapa hal tersebut terjadi?)

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.

(c) Laporan Pelaksanaan Inisiatif Strategis (IS)

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

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 57 -

Contoh format laporan pelaksanaan IS sebagai berikut:

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*	**	Anggaran		
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)			Pagu		Realisasi
			(diisi pagu IS sesuai PK)		(diisi realisasi s.d. triwulan pelaporan)
			Rencana Aksi	Penanggung jawab	Periode
Kendala/Akar Masalah (diisi kendala/permasalahan yang dihadapi dalam pencapaian IS)			(diisi kegiatan yang akan dilakukan untuk mengoptimalkan pelaksanaan IS)	(diisi unit yang bertanggung jawab melaksanakan rencana aksi)	(diisi periode pelaksanaan rencana aksi tersebut agar hasilnya efektif)
Output (diisi output yang dihasilkan s.d. triwulan pelaporan)					

* Status penyelesaian IS

- Selesai, jika sudah saat periode pelaporan, IS atau langkah pelaksanaan IS dimaksud telah diimplementasikan
- On Track, jika pada saat periode pelaporan, IS atau langkah pelaksanaan IS belum jatuh tempo
- Off Track, jika pada saat periode pelaporan, IS atau langkah pelaksanaan IS sudah jatuh tempo dan belum selesai

** Warna status

- Selesai : Biru
- On Track : Hijau
- Off Track : Merah

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

Contoh format LPKR sebagai berikut:

<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

<diisi indeks capaian>

<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

BM

5

5

5

4

BB

3

3

3

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

(2) Pelaksanaan DKO

Dalam pelaksanaan DKO dilakukan:

- Overview seluruh capaian kinerja dan juga besaran risiko organisasi.
- Review Kinerja Tematik

Dalam rangka efektivitas pembahasan, maka pelaksanaan DKO dapat difokuskan pada tema tertentu. Pembahasan tematik contohnya dapat dilakukan dengan berfokus pada

P



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

– 58 –

salah satu program sesuai *Redesign* Sistem Perencanaan dan Penganggaran yang menjadi perhatian pada periode tersebut.

(c) Penetapan Rencana Aksi

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

(d) Penyusunan Risalah Rapat dan Matriks Tindak Lanjut

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

(3) Tindak Lanjut DKO

Tindak lanjut DKO dilaksanakan dengan tahapan berikut:

(a) Menyusun dan mengomunikasikan rencana aksi

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

(b) Melaksanakan rencana aksi dan menyusun laporan

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

(c) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana aksi

- i. Pelaksanaan rencana aksi dimonitor oleh unit yang ditunjuk pimpinan untuk mengoordinasikan penyelesaian rencana aksi.
- ii. Evaluasi pelaksanaan rencana aksi dilakukan dalam forum dialog kinerja periode berikutnya.

2) Perubahan PK

a) Perubahan Inisiatif Strategis

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

b) Perubahan Manual IKU

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

Perubahan manual IKU disepakati oleh pemilik IKU dan pimpinan UPK di atasnya serta disampaikan oleh pengelola kinerja UPK kepada pengelola kinerja UPK di atasnya.

c) Adendum Perjanjian Kinerja

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

f



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 59 –

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

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

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

Adendum PK mengikuti ketentuan sebagai berikut:

- (1) Tidak merevisi target dan capaian IKU yang telah memiliki realisasi;
- (2) 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;
- (3) Penetapan adendum dilakukan oleh pimpinan UPK di atasnya setelah direviu oleh pengelola kinerja organisasi UPK di atasnya;
- (4) Ketentuan jumlah IKU dalam adendum PK memperhatikan batas jumlah IKU sesuai level UPK;
- (5) Target kinerja pada adendum PK memperhatikan periode waktu pelaksanaan PK dan disesuaikan dengan upaya pencapaian target tahunan unit di atasnya.

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 60 -

Contoh Format Adendum PK sebagai berikut:

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

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

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

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

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

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

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

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

Ketentuan Penomoran Adendum PK sebagai berikut:

Adendum Pertama	Adendum Kedua	Adendum Ketiga	Adendum Ke-n
Nomor Urut Unit pada PK ditambah dengan huruf Latin pertama yaitu "A"	Nomor Urut Unit pada PK ditambah dengan huruf Latin kedua yaitu "B"	Nomor Urut Unit pada PK ditambah dengan huruf Latin ketiga yaitu "C"	Nomor Urut Unit pada PK ditambah dengan huruf Latin ke -n

Contoh Pengkodean Adendum sebagai berikut:

Perjanjian Kinerja Awal Tahun	Adendum Pertama	Adendum Kedua	Adendum Ketiga
2/KN/2022	2A/KN/2022	2B/KN/2022	2C/KN/2022

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 61 -

3) Penetapan Perjanjian Kinerja Baru

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

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

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

b. Pelaksanaan Kinerja Pegawai

Dalam manajemen kinerja, dialog kinerja pegawai memiliki peranan yang sangat penting sebagai media komunikasi antara atasan langsung dengan pegawai 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.

1) Pemanfaatan DKI

DKI dimanfaatkan untuk keperluan sebagai berikut:

a) Penyusunan rencana kinerja

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

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

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

c) Pengembangan kompetensi pegawai

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

R



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 62 -

d) Rencana pengembangan karir pegawai

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

2) Ruang Lingkup dan Pelaksanaan DKI

a) Perencanaan Sasaran Kinerja Pegawai

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

b) 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.

c) 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.

d) 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:

(1) Pemberi Umpan Balik

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

- (a) Atasan langsung wajib memberikan umpan balik berkelanjutan kepada pegawainya;
- (b) Rekan kerja setingkat, pegawai di bawahnya dapat memberikan umpan balik berkelanjutan atas perilaku kerja;
- (c) Bagi pegawai tugas belajar, umpan balik berkelanjutan dapat diberikan oleh pimpinan institusi dimana yang bersangkutan melaksanakan tugas belajar, tenaga



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 63 -

pengajar/ pembimbing, rekan selama perkuliahan, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas belajar Pegawai melalui rekomendasi kepada atasan langsung dari pegawai;

- (d) 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.

(2) Tindak Lanjut Terhadap Umpan Balik

Berdasarkan hasil Umpan Balik Berkelanjutan, atasan langsung dapat mengetahui pegawai yang:

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

e) 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:

(1) Pembinaan kinerja personal

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

(2) Pembinaan kinerja kelompok

Pembinaan kelompok merupakan diskusi *one to many* antara atasan langsung dan para pegawai pada unit kerja berkenaan yang diatur sebagai berikut:

- (a) 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.
- (b) Dalam sesi pembinaan kelompok atasan langsung harus berfokus pada:



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 64 –

- i. Target (*goal setting*) dari masing-masing pegawai;
 - ii. Kemampuan pegawai dalam pencapaian target sehingga atasan langsung selaku Pembina seharusnya dapat menentukan pegawai mana saja yang harus diprioritaskan pembinaannya;
 - iii. Tindak lanjut yang harus dilakukan oleh pegawai; dan
 - iv. Pengembangan kompetensi bagi masing-masing pegawai bila dibutuhkan.
- (c) 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 (*Coaching*, *Mentoring*, dan *Formal/Informal Training*), dan Konseling Kinerja dengan penjelasan sebagai berikut:

(1) Bimbingan Kinerja

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

(a) Pemberi Bimbingan Kinerja

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

(b) Bentuk Bimbingan Kinerja

Bimbingan Kinerja dapat berupa:

i. *Coaching*

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

i) Tujuan *coaching*

- (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.



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 65 –

ii) Tahapan *coaching*

(i) *Pre-coaching*

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

- a. Profil pegawai, nilai perilaku kerja dan prestasi individu;
- b. *Progress* atau capaian hasil kerja/IKI dan nilai perilaku kerja;
- c. Masalah atau hambatan yang dialami pegawai;
- d. Penyebab dari masalah atau hambatan tersebut; dan
- e. Alternatif solusi atau usulan strategi penyelesaian untuk mengatasi kendala atau kesulitan tersebut (apabila terdapat alternatif solusi yang akan diusulkan).

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 66 -

Berikut contoh format *Individual Performance Review* (IPR):

FORMAT *INDIVIDUAL PERFORMANCE REVIEW* (IPR)

BULAN:

TAHUN:

NAMA :

NIP :

JABATAN :

UNIT ESELON IV :

UNIT ESELON III :

UNIT ESELON II :

HASIL KERJA

IKI	Capaian Pada Periode						Umpan Balik Berkelanjutan**	Kendala/Hambatan dan Penyebabnya•	Usulan Strategi Penyelesaian•
	Jan	Feb	Mar	Apr	...	Des			
IKI 1									
IKI 2							{dari evaluator secara 360}		
IKI 3								{diisi oleh inisiator}	{diisi oleh inisiator}
IKI Dst..									

PERILAKU KERJA

Value/aspek	Capaian Pada Periode						Umpan Balik Berkelanjutan**	Kendala/Hambatan dan Penyebabnya•	Usulan Strategi Penyelesaian•
	Jan	Feb	Mar	Apr	...	Des			
Value/aspek 1									
Value/aspek 2							{dari evaluator secara 360}		
Value/aspek 3								{diisi oleh inisiator}	{diisi oleh inisiator}
Value/aspek Dst...									

USULAN PELATIHAN (*TRAINING*)

Nama/Topik Pelatihan	Kompetensi yang dikembangkan	Waktu	Penyelenggara

KESIMPULAN

{diisi oleh inisiator setelah melihat hasil kerja dan perilaku kerja pegawai}

Tempat, Tanggal/Bulan/Tahun

Nama Pegawai/Atasan Langsung***
NIP

* Dapat diisi oleh yang mengusulkan
** Umpan balik dari evaluator
*** Nama inisiator/pembuat IPR

f



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 67 –

(ii) Pelaksanaan *coaching*

Pada pelaksanaan *coaching*, atasan langsung atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus antara lain:

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

(iii) Pasca *coaching*

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.

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

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 68 -

LAPORAN PELAKSANAAN PEMBINAAN KINERJA
COACHING/MENTORING/COUNSELING*

Tanggal Pelaksanaan :

Identitas Pegawai

Identitas Pembina

Nama ; Nama :

NIP ; NIP :

Jabatan ; Jabatan :

Unit Eselon Asal ; Unit Eselon Asal :

KESIMPULAN RINGKAS

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

KESEPAKATAN RENCANA AKSI (ACTION PLAN)

HASIL KERJA

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

PERILAKU KERJA

Value/Aspek	Standar Perilaku Kerja	Rencana Aksi	Jangka Waktu	Sumber Daya Yang Dibutuhkan	Evaluasi Pembina	
					V/X**	Catatan
VALUE 1		1.		{tabel dipakai untuk laporan		
		2.		konseling yang diisi oleh		
		3. DST..		Konselar}		
VALUE DST..						

Ttd/Persetuan Pegawai

Ttd/Persetujuan Pembina

Nama Pegawai

Nama Pembina

*Pilih salah satu

** Check dilakukan/tidak

ii. Mentoring

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

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

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 69 –

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

i) *Pre-mentoring*

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

Pada *mentoring* atas inisiatif atasan langsung, atasan langsung dapat mengomunikasi adanya kebutuhan *mentoring* serta meminta pegawai mengisi IPR (*Individual Performance Review*) 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 apa yang dilakukan untuk mengembangkan keahlian dan/atau keterampilan tersebut;
- (iv) Rekomendasi mentor yang diinginkan pegawai (misalnya atasan langsung atau *peers*);
- (v) Jangka waktu *mentoring*;
- (vi) Perubahan apa yang diharapkan atasan langsung dengan adanya *mentoring*; dan
- (vii) Ukuran keberhasilan *mentoring*.

12



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 70 -

Berikut contoh format pengajuan *mentoring*:

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

ii) Pelaksanaan *mentoring*

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

iii) Pasca *mentoring*

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

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 71 -

Ketentuan lebih lanjut mengenai teknis pelaksanaan, metode dan bentuk *mentoring* mengacu pada peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di Kementerian Keuangan.

iii. *Formal dan Informal Training*

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

(c) Setelah pelaksanaan bimbingan kinerja, maka:

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

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 72 -

Berikut contoh format umpan balik pelaksanaan Pembinaan Kinerja:

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

(2) 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.

(a) Tahapan Konseling Kinerja:

i. 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:

- 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.
- Apabila perilaku kerja telah dinilai atau berpotensi menghambat pencapaian kinerja pegawai, tim kerja, dan/atau kinerja unit kerjanya, maka atasan



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 73 -

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

Sedangkan 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.

ii. Pihak yang melakukan konseling kinerja

Konseling kinerja dapat dilakukan oleh:

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

iii. Pelaksanaan konseling kinerja oleh atasan langsung

Dalam pelaksanaan konseling, atasan langsung melakukan hal antara lain:

- i) Mempelajari data identifikasi permasalahan perilaku kerja pegawai;
- ii) Membangun hubungan positif dan menginformasikan bahwa konseling dilakukan berdasarkan asas kerahasiaan dan tanggung jawab;
- iii) Mendengar aktif dan berempati dengan permasalahan perilaku kerja yang dihadapi pegawai;
- iv) Menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai berkaitan dengan perilaku kerja;

h



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 74 –

- v) Mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan perilaku kerja yang dihadapi pegawai; dan
 - vi) Menumbuhkan keterbukaan pegawai atas permasalahan perilaku kerja atau kendala yang dihadapi untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan konseling.
- iv. Pasca konseling
- i) Setelah konseling kinerja selesai dilaksanakan, konselor atau pihak yang memberikan konseling kinerja mengisi dan menetapkan format rekaman informasi hasil konseling kinerja serta membuat rekomendasi atau melakukan eskalasi kasus apabila dibutuhkan;
 - ii) Dalam hal dibutuhkan dan dengan memegang prinsip kerahasiaan:
 - (i) Rekaman informasi hasil konseling kinerja dilaporkan oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja kepada atasan dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja.
 - (ii) Atasan dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja, PyB, dan/atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan berdasarkan rekaman informasi hasil konseling kinerja sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- (b) Ketentuan lebih lanjut mengenai teknis konseling mengacu pada peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di Kementerian Keuangan.
- (3) Perubahan SKP dan Manual IKI
- (a) Perubahan SKP
- Perubahan SKP dapat dibagi menjadi SKP Adendum dan SKP Komplemen:
- i. SKP Adendum
- SKP Adendum merupakan perubahan sebagian atau keseluruhan informasi pada SKP yang telah ditetapkan meliputi rencana hasil kerja (utama dan tambahan), IKI, target, dan/atau komponen lain yang terdapat dalam format SKP. SKP Adendum tidak merevisi target dan capaian IKI yang telah memiliki realisasi.
- Beberapa hal yang menyebabkan perubahan berupa Adendum SKP antara lain:
- i) Adendum Perjanjian Kinerja bagi Pimpinan UPK;
 - ii) Ketentuan perundang-undangan, kebijakan atau

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 75 -

arahan pimpinan;

- iii) Perubahan beban kerja yang disebabkan oleh perubahan jumlah pegawai pada level pelaksana dalam satu lingkup eselon IV atau lingkup fungsional;
- iv) Penambahan penugasan yang termasuk dalam komponen HKT;
- v) Pegawai yang ditunjuk sebagai Pelaksana Tugas (Plt.);
- vi) Pegawai yang tidak bekerja penuh dalam periode penilaian karena cuti bersalin, cuti sakit, dan cuti besar minimal 2 (dua) bulan; dan
- vii) Perubahan Pejabat Penilai Kinerja (apabila terdapat perubahan IKI/target kinerja).

Adendum SKP dilaksanakan berdasarkan persetujuan dan validasi atasan langsung sebagai dan pengelola kinerja pada masing-masing Unit.

ii. 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:

- i) Perubahan organisasi (reorganisasi) dan nomenklatur yang mengakibatkan perubahan keseluruhan tugas dan fungsi;
- ii) Pegawai yang mutasi/promosi dalam lingkungan Kementerian Keuangan;
- iii) Pegawai yang pada tahun berjalan ditugaskan pada Instansi Pemerintah atau di luar Instansi Pemerintah;
- iv) Pegawai yang sebelumnya ditugaskan pada Instansi Pemerintah atau di luar Instansi Pemerintah kemudian kembali bertugas di Kementerian Keuangan; dan
- v) Pegawai yang memulai atau kembali dari tugas belajar.

f



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 76 –

Penetapan perubahan SKP dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

i. Batas waktu penetapan Perubahan SKP

Penetapan perubahan SKP dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari kalender sejak perubahan organisasi atau pegawai mulai bekerja.

ii. SKP sebelum dilakukan Perubahan SKP

SKP awal sebelum dilakukan perubahan SKP harus dilaporkan realisasinya dan dievaluasi oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerjanya.

iii. 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.

iv. Pencantuman *trajectory* target pada SKP komplemen memperhatikan periode sebelumnya, sehingga target IKI pada SKP Komplemen dapat dibandingkan dengan target/realisasi dengan periode yang sesuai.

(b) Perubahan Manual Indikator Kinerja

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

Perubahan manual Indikator Kinerja dilakukan sesuai mekanisme sebagai berikut:

i. Pemilik manual Indikator Kinerja menyampaikan usulan perubahan manual Indikator Kinerja kepada pengelola kinerja di unit masing-masing berdasarkan kesepakatan dengan atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja.

ii. Manual Indikator Kinerja tersebut disetujui dan divalidasi oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja dan pengelola kinerja di unit masing-masing.

3. Evaluasi Kinerja

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

a. Evaluasi Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja organisasi menghasilkan 3 (tiga) jenis *output*, yaitu Nilai Kinerja Organisasi (NKO), Nilai Kinerja Organisasi berdasarkan Kualitas Komitmen Kinerja (NKO K3), dan Predikat Kinerja Organisasi. Cara penghitungan ketiga *output* berkenaan dilakukan sesuai mekanisme sebagai berikut:

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 77 -

1) Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

Merupakan nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi yang ditetapkan dalam PK dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif.

Tahapan penghitungan NKO dimulai dengan identifikasi *raw data*, menghitung realisasi IKU, indeks capaian IKU, nilai sasaran strategis, nilai perspektif, hingga mendapatkan NKO.

a) *Raw Data* (Data Mentah Realisasi)

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

Contoh:

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

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

b) Realisasi *IKU*

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

Contoh:

IKU “Persentase realisasi penerimaan negara” memiliki formula dalam manual IKU sebagai berikut:

$\Sigma \text{Penerimaan negara} / \text{Target penerimaan negara} \times 100\%$
Sesuai data mentah, maka realisasi IKU = $(1.950,36 / 2.164,67) \times 100\% = 90,10\%$

Penghitungan realisasi IKU harus memperhitungkan:

- (1) Konsolidasi periode.
- (2) Konsolidasi lokasi, apabila suatu IKU di *cascade* secara *indirect method*.

Contoh:

IKU “Persentase realisasi penerimaan negara” memiliki formula:

$\Sigma \text{Penerimaan negara} / \text{Target penerimaan negara} \times 100\%$

B



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 78 -

IKU ini memiliki jenis konsolidasi periode *take last known value* dan metode konsolidasi lokasi dari unit di bawahnya merupakan *raw data*. Maka, realisasi IKU hingga akhir tahun sebagai berikut:

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

Catatan: Data mentah merupakan data dalam satuan triliun rupiah

Ketentuan terkait penghitungan realisasi IKU antara lain:

- (1) Realisasi IKU diperhitungkan sesuai dengan periode pelaporan IKU tersebut. Apabila periode pelaporan IKU belum jatuh tempo namun sudah terdapat realisasi IKU, maka realisasi IKU dapat diperhitungkan setelah mendapatkan validasi atasan langsung.

Contoh 1:

IKU “Nilai evaluasi birokrasi” periode pelaporannya tahunan dengan *trajectory* pada triwulan III. Nilai sudah diterbitkan pada Semester I, maka laporan pada Semester I disesuaikan menjadi:

Semester I		Target tahunan
Target	Realisasi	
80	80	80
▪ IKU ini merupakan IKU tahunan dengan target 80. ▪ Pada semester I, berdasarkan surat KemenPAN-RB pada tanggal 10 Juni 2020, nilai evaluasi birokrasi sudah diterima dengan nilai 80.		

- (2) Apabila terdapat target pada periode pelaporan, namun realisasinya belum tersedia antara lain karena:
 - (a) kegiatan tidak dapat dilaksanakan akibat tidak adanya permintaan dari *customer/stakeholder*; dan/atau
 - (b) hasil penilaian dari pihak eksternal organisasi belum tersedia, maka realisasi IKU dianggap tidak tersedia (n/a) bukan diberikan nilai 0 (nol). Penjelasan atas kondisi ini harus dijelaskan dalam laporan.

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 79 -

Contoh:

IKU "Indeks ketepatan waktu penyelesaian revisi dokumen pelaksanaan anggaran. Pada triwulan I tidak ada satker yang mengajukan revisi anggaran, maka realisasi pada triwulan I ditulis "n/a":

Triwulan II		Target tahunan
Target	Realisasi	
90	n/a	90
Pada triwulan I tidak ada satker yang mengajukan revisi anggaran sehingga realisasi tidak tersedia		

c) Indeks *Capaian* IKU

Indeks *Capaian* IKU merupakan perbandingan antara realisasi dan target setiap IKU dengan memperhitungkan polarisasi IKU.

Penetapan Indeks *Capaian* IKU dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

- (1) Angka maksimum 120.
- (2) Angka minimum 0.
- (3) 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.
- (4) Ketentuan IKU *maximize* atau *minimize* yang realisasinya tidak memungkinkan melebihi target:
 - (a) Indeks *Capaian* IKU dapat dikonversi menjadi 120, dengan ketentuan:
 - i. IKU mengukur kualitas, waktu, atau biaya.
 - ii. Jumlah IKU yang dapat dikonversi maksimal 20% dari total IKU dalam KK (1 IKU dari 5 IKU, dan berlaku kelipatan).
 - iii. Memprioritaskan IKU *cascading* peta strategi (CP), kemudian IKU *cascading non peta*, dan IKU *non cascading* dalam pemilihan IKU yang dikonversi.
 - (b) Penghitungan indeks capaian IKU ditetapkan sebagai berikut:
 - i. Apabila realisasi IKU sama dengan target, dimana target yang ditetapkan merupakan target maksimal yang dapat dicapai, maka indeks capaian IKU tersebut dikonversi menjadi 120.

Contoh:

Indeks Opini BPK atas LKPP dengan target WTP (indeks 4 dari skala 4) dan realisasinya WTP (4), maka indeks capaiannya 120.

8



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

– 80 –

- ii. Apabila realisasi IKU tidak memenuhi target, maka indeks capaian IKU tersebut tidak dilakukan konversi (menggunakan rumus perhitungan polarisasi).

Contoh:

Indeks Opini BPK atas LKPP dengan target WTP (indeks 4 dari skala 4) dan realisasinya WDP (3), maka indeks capaiannya 75 (diperoleh dari $3/4 \times 100$).

- (5) Formula penghitungan indeks capaian IKU untuk setiap jenis polarisasi berbeda, sebagaimana penjelasan berikut:

(a) Polarisasi *Maximize*

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

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

Contoh:

IKU “Indeks kepuasan publik atas layanan Kemenkeu” target tahun 2020 sebesar 4,39 sedangkan realisasinya sebesar 4,56, sehingga:

$$\text{Indeks capaian IKU} = \frac{4,56}{4,39} \times 100 = 103,87$$

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

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

(b) Polarisasi *Minimize*

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

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

4



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 81 -

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

Contoh 1:

IKU “Tingkat *downtime* sistem TIK” target tahun 2020 sebesar 0,10% sedangkan realisasinya sebesar 0,0101%, sehingga:

Indeks Capaian IKU:
 $= [1 + (1 - 0,0101\% / 0,10\%)] \times 100$
 $= 189,9$ (hanya diakui 120)

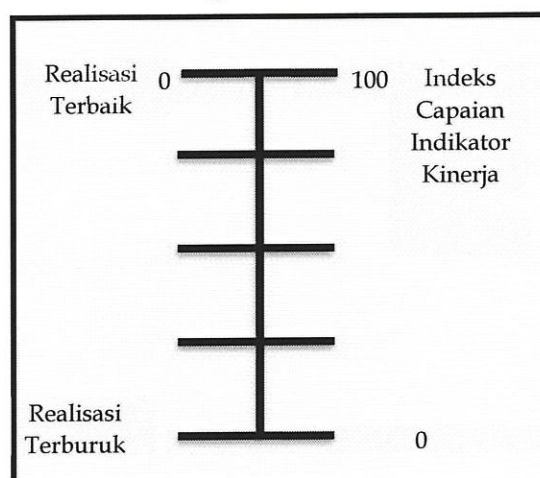
Contoh 2:

IKU “Jumlah wajib pajak yang komplain” target tahun 2020 sebesar 10 WP, realisasinya sebesar 21 WP, sehingga:

Indeks Capaian IKU:
 $= [1 + (1 - 21 / 10)] \times 100$
 $= - 10$ (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:

- i. Skala konversi dibuat dengan ketentuan:
 - i) Realisasi terbaik sesuai dengan target yaitu sebesar 0 dan setara dengan indeks capaian 100.
 - ii) Realisasi terburuk merupakan realisasi terendah yang dapat ditoleransi pada suatu IKU. Angka tersebut ditentukan berdasarkan data historis, hasil penelitian atau *benchmark*. Angka realisasi terburuk harus dinyatakan secara jelas dalam manual IKU. Realisasi terburuk setara dengan indeks capaian 0. Skala konversi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:





MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 82 -

- ii. Penghitungan Indeks Capaian IKU menggunakan formula sebagai berikut:

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

Contoh:

$$\text{Indeks capaian IKU} = \frac{7\% - 2\%}{7\%} \times 100 = 71,42$$

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

Realisasi terbaiknya : 0%

Realisasi terburuknya : 3%

Apabila realisasinya 1%, maka

$$\text{Indeks capaian IKU} = \frac{3\% - 1\%}{3\%} \times 100 = 66,67$$

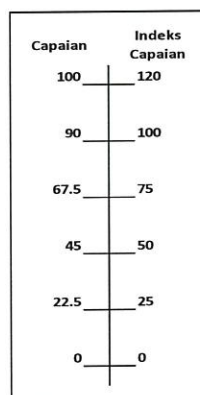
- iii. Pada IKU dengan target IKU sebesar 0 tidak mungkin terdapat realisasi lebih kecil dari 0 sehingga indeks capaian maksimal IKU berkenaan 100. Penentuan konversi IKU ini menjadi 120 mengikuti ketentuan pada Indeks Capaian IKU.

(c) *Polarisasi Stabilize*

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

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

Grafik:



I_n = Indeks capaian

I_{n-1} = Indeks capaian dibawahnya

I_{n+1} = Indeks capaian diatasnya

C_a = Capaian awal = $\text{Realisasi} / \text{Target} \times 100$

C_n = Capaian

▪ Apabila Realisasi > Target, maka

$$C_n = 100 - (C_a - 100)$$

note: C_a maksimum adalah 200

▪ Apabila Realisasi < Target maka $C_n = C_a$

C_{n-1} = Angka Capaian di bawah C_n

C_{n+1} = Angka Capaian di atas C_n



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 83 -

Contoh 1: Realisasi < Target

IKU “Persentase Pengadaan Utang Sesuai Kebutuhan Pembiayaan” memiliki target 100% sedangkan realisasinya sebesar 95%.

Indeks capaian IKU dihitung sebagai berikut:

$$C_n = C_a = 95\% / 100\% \times 100 = 95$$

$$\begin{aligned} I_n &= I_{n-1} + \frac{I_{n+1} - I_{n-1}}{C_{n+1} - C_{n-1}} (C_n - C_{n-1}) \\ &= 100 + \frac{120-100}{100-90} (95 - 90) \\ &= 100 + \frac{20}{10} (5) \\ &= 110 \end{aligned}$$

Contoh 2: Realisasi > Target

IKU “Persentase Pengadaan Utang Sesuai Kebutuhan Pembiayaan” memiliki target 100% sedangkan realisasinya sebesar 101%.

Indeks capaian IKU dihitung sebagai berikut:

$$C_a = 101\% / 100\% \times 100 = 101$$

$$C_n = 100 - (101 - 100) = 99$$

$$\begin{aligned} I_n &= I_{n-1} + \frac{I_{n+1} - I_{n-1}}{C_{n+1} - C_{n-1}} (C_n - C_{n-1}) \\ &= 100 + \frac{120-100}{100-90} (99 - 90) = 100 + \frac{20}{10} (9) \\ &= 118 \end{aligned}$$

d) Nilai Sasaran Strategis (NSS)

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

(1) Menentukan Bobot IKU

Sistem pembobotan IKU pemilik peta strategi didasarkan pada kualitas IKU yang dibedakan atas tingkat validitas dan tingkat kendali sebagai berikut:

Tabel 6. Bobot Tingkat Validitas dan Kendali IKU

Level Validitas		Level Kendali	
<i>Exact (E)</i>	0,6	<i>Low (L)</i>	0,5
<i>Proxy (P)</i>	0,3	<i>Moderate (M)</i>	0,3
<i>Activity (A)</i>	0,1	<i>High (H)</i>	0,2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 84 -

Bobot tingkat validitas dan kendali IKU dikombinasikan menjadi bobot IKU sebagaimana tabel berikut:

Tabel 7. Bobot IKU

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

Pemilik peta strategi tidak diperbolehkan memiliki IKU dengan kombinasi *exact-high* atau *activity-high* atau *activity-low*.

(2) Menghitung Bobot Tertimbang IKU

Bobot tertimbang IKU merupakan bobot IKU dibandingkan bobot seluruh IKU dalam SS tersebut. Contoh penghitungan bobot tertimbang sebagaimana ditentukan pada tabel berikut:

Nama IKU	V/C	Bobot IKU (%)	Bobot Tertimbang IKU (%)	Periode pelaporan
IKU A	<i>Activity/Moderate</i>	9	$9/49 = 18,37$	triwulanan
IKU B	<i>Proxy/Moderate</i>	14	$14/49 = 28,57$	triwulanan
IKU C	<i>Exact/Low</i>	26	$26/49 = 53,06$	triwulanan
Total		49	100*	

*) Total bobot akhir harus 100%

Apabila dalam suatu periode pelaporan, terdapat IKU yang belum waktunya dilaporkan dan belum terdapat realisasi yang dapat divalidasi atau realisasi IKUnya tidak tersedia (N/A), maka bobot IKU tersebut tidak diperhitungkan dalam bobot tertimbang.

β



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 85 -

Contoh:

Nama IKU	V/C	Bobot IKU (%)	Bobot IKU yang diperhitungkan (%)	Bobot Tertimbang IKU (%)	Periode pelaporan
IKU A	<i>Activity/Moderate</i>	9	-	-	semesteran
IKU B	<i>Proxy/Moderate</i>	14	14	14/40 = 35	triwulanan
IKU C	<i>Exact/Low</i>	26	26	26/40 = 65	triwulanan
Total		49	40	100*	

*) Total bobot akhir harus 100%

(3) Menghitung Nilai SS

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

Contoh:

Nama IKU	Indeks Capaian IKU	Bobot Tertimbang IKU (%)	Periode Pelaporan	Nilai
IKU A	-	-	Semesteran	-
IKU B	90	35	Triwulanan	31,50
IKU C	75	65	Triwulanan	48,75
NSS				80,25

e) Nilai Perspektif (Np)

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

$$Np = \Sigma NSS / \Sigma SS$$



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 86 -

Contoh:

Perspektif/SS	Np / NSS
Stakeholder	90
SS 1	90
Customer	89,5 = (99+80)/2
SS 2	99
SS 3	80
Internal Process	85 = (70+80+100+90)/4
SS 4	70
SS 5	80
SS 6	100
SS 7	90
Learning and Growth	92,5 = (100+90+100+80)/4
SS 8	100
SS 9	90
SS 10	100
SS 11	80

Apabila dalam suatu periode pelaporan, terdapat SS yang tidak memiliki nilai (n/a), maka SS tersebut tidak dimasukkan dalam perhitungan.

Contoh:

Learning and Growth	90 = (90+100+80)/3
SS 8	n/a
SS 9	90
SS 10	100
SS 11	80

f) Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

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

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 87 -

Formula menghitung NKO:

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

Bobot perspektif di lingkungan Kementerian Keuangan ditentukan sebagai berikut:

Perspektif	Bobot
Stakeholder	30%
Customer	20%
Internal Process	25%
Learning and Growth	25%

atau

Perspektif	Bobot
Stakeholder/ Customer	40%
Internal Process	30%
Learning and Growth	30%

Contoh penghitungan NKO:

Perspektif	Np	Bobot Persepektif (%)	Np x Bobot Persektif
Stakeholder	90	30%	27,00
Customer	89,5	20%	17,90
Internal Process	85	25%	21,25
Learning and Growth	92,5	25%	18,50
Nilai Kinerja Organisasi			84,85

Apabila dalam suatu periode pelaporan, terdapat perspektif yang tidak memiliki nilai (n/a), maka setiap perspektif dilakukan pembobotan ulang secara tertimbang.

Contoh:

Perspektif	Np	Bobot Persepektif (%)	Np x Bobot Persektif
Stakeholder	n/a	-	-
Customer	89,5	30,77 = 20 / (20+25+25)	25,54
Internal Process	85	38,46 = 25 / (20+25+25)	32,69
Learning and Growth	92,5	38,46 = 25 / (20+25+25)	35,58
Nilai Kinerja Organisasi			95,81

R



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 88 -

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

- (1) Apabila terdapat IKU yang ditambahkan/dihapuskan, maka penghitungan NKO dilakukan setelah adendum menambahkan atau menghapuskan IKU tersebut.
 - (2) Apabila terdapat target IKU yang berubah, maka penghitungan NKO dilakukan setelah adendum dengan menggunakan target yang telah diubah.
- 2) Nilai Kinerja Organisasi berdasarkan Kualitas Komitmen Kinerja (NKO K3)

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

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

- a) Nilai Kualitas IKU, dengan bobot 60% (enam puluh per seratus); dan
- b) Nilai Kualitas Target IKU, dengan bobot 40% (empat puluh per seratus).

Penilaian setiap unsur Nilai K3 pada PK dilakukan sebelum tanggal 31 Maret pada tahun berjalan, kecuali untuk penilaian K3 atas perubahan/penetapan PK yang dilakukan setelah tanggal 31 Maret. Penilaian K3 atas perubahan/penetapan PK yang dilakukan setelah tanggal 31 Maret, dilakukan paling lambat 1 (satu) bulan sejak PK ditetapkan.

Tahapan penilaian K3 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai Kualitas IKU

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.

- i. 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, yaitu:

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 89 -

Tabel 8. Bobot Indikator Kinerja Utama

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

Dalam hal suatu IKU terdiri dari sub-IKU atau beberapa komponen/variabel, maka penentuan Bobot Kualitas IKU ditentukan berdasarkan bobot sub-IKU atau komponen/variabel yang terbesar.

ii. Rata-Rata Bobot Kualitas IKU

Nilai ini dihitung dari rata-rata Bobot Kualitas IKU dari seluruh IKU yang ditetapkan dalam PK pada periode penilaian, dengan formula:

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

iii. Nilai Kualitas IKU

Nilai ini dihitung dari rata-rata Bobot Kualitas IKU dibandingkan Standar Kualitas IKU. Standar Bobot Kualitas IKU PK yaitu 14,5. Formula penghitungan Nilai Kualitas IKU:

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

b) Nilai Kualitas Target IKU

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, dengan penjelasan sebagai berikut:

(1) 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.

β



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 90 –

Dalam mengukur Kualitas Target IKU, IKU dikelompokkan menjadi IKU lama dan IKU baru.

(a) IKU lama

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

- i. IKU berkenaan sudah dimasukkan dalam PK paling kurang 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian pada UPK yang bersangkutan dan memiliki manual IKU yang bersifat identik. Manual IKU bersifat identik apabila memiliki kesamaan definisi, formula penghitungan, dan ruang lingkup;
- ii. 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 dan memiliki manual IKU yang bersifat identik (*direct cascading*); atau
- iii. IKU berkenaan sudah ditetapkan dalam PK tahun sebelum tahun penilaian dengan manual IKU bersifat identik serta ditetapkan sebagai IKU secara periodik, antara lain 2 (dua) tahun sekali, 3 (tiga) tahun sekali, atau 4 (empat) tahun sekali.

Dalam hal besaran target atas penilaian bobot kualitas target IKU tidak dapat merefleksikan atau membandingkan ada atau tidaknya peningkatan/penurunan target IKU antara tahun penilaian dengan tahun sebelum tahun penilaian, besaran target mengacu pada data mentah (*raw data*).

(b) IKU baru

IKU baru merupakan IKU yang tidak memenuhi ketentuan sebagai IKU lama. IKU baru merupakan IKU dalam PK tahun penilaian yang memenuhi ketentuan berikut:

- i. IKU berkenaan tidak ada dalam PK 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian; dan/atau
- ii. IKU berkenaan sudah ada pada PK UPK di atasnya paling kurang 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian dan baru diturunkan pada KK pejabat/Pegawai yang bersangkutan pada tahun penilaian secara *indirect cascading*.

Untuk mengukur kualitas target IKU lama maupun IKU baru, diperlukan data historis. Data historis merupakan data yang menunjukkan realisasi IKU pada minimal 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian, yang diperoleh dari dokumen atau aplikasi yang menunjukkan realisasi IKU tersebut.

2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

– 91 –

Dalam hal target IKU dan data mentah (*raw data*) target IKU tidak dapat merefleksikan atau membandingkan ada atau tidaknya peningkatan/penurunan target IKU antara tahun penilaian dengan tahun sebelum tahun penilaian, maka kriteria target IKU ditetapkan sebagai IKU baru tanpa data historis.

Dalam penetapan dan pencapaian target, Pimpinan UPK pada level di atas UPK yang bersangkutan dapat menetapkan suatu standar target bagi UPK dibawahnya. IKU tersebut dikenal sebagai IKU kolektif.

IKU kolektif merupakan IKU yang dimiliki oleh 2 (dua)/lebih UPK pada level yang sama, dengan ketentuan IKU memiliki kesamaan dalam variabel pengukuran dengan objek yang diukur berbeda, namun dalam penetapan target IKU disamakan.

IKU kolektif dapat berupa IKU yang targetnya ditentukan berdasarkan standar pelayanan (misal SOP) atau IKU yang targetnya ditetapkan sama untuk beberapa UPK sesuai kebijakan UPK di atasnya.

Penetapan Bobot Kualitas Target IKU lama maupun IKU baru untuk setiap polarisasi sebagai berikut:

(a) IKU dengan polarisasi *maximize*

Bobot Kualitas Target IKU dengan polarisasi *maximize* sesuai kriteria sebagaimana tabel berikut:

B



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 92 -

Tabel 9. Bobot Kualitas Target IKU *Maximize*

Kategori	Kriteria Target IKU							Bobot Kualitas Target
	IKU Lama				IKU Baru			
	IKU nonkolektif		IKU kolektif		Memiliki data historis		Tidak memiliki data historis	
	Apabila dalam dua tahun: $\frac{R_{t-1}}{T_{t-1}} > 1,25$ dan $\frac{R_{t-2}}{T_{t-2}} > 1,25$	Apabila: 1. Tidak memenuhi: $\frac{R_{t-1}}{T_{t-1}} > 1,25$ dan $\frac{R_{t-2}}{T_{t-2}} > 1,25$; atau 2. Tidak ada (R_{t-1} dan/atau R_{t-2})	Apabila dalam dua tahun: $\frac{R_{t-1}}{\bar{T}_{t-1}} > 1,25$ dan $\frac{R_{t-2}}{\bar{T}_{t-2}} > 1,25$	Apabila: 1. Tidak memenuhi: $\frac{R_{t-1}}{\bar{T}_{t-1}} > 1,25$ dan $\frac{R_{t-2}}{\bar{T}_{t-2}} > 1,25$; atau 2. Tidak ada (R_{t-1} dan/atau R_{t-2})	IKU nonkolektif	IKU kolektif		
1.	$\frac{T}{R_{t-1}} < 0,95$	$T < T_{t-1}$	$\frac{T}{\bar{R}_{t-1}} < 0,95$	$T < \bar{T}_{t-1}$	$\frac{T}{R_{t-1}} < 0,95$	$\frac{T}{\bar{R}_{t-1}} < 0,95$	Bobot IKU ≤ 9 poin	1 poin
2.	$0,95 \leq \frac{T}{R_{t-1}} < 1$	$T = T_{t-1}$	$0,95 \leq \frac{T}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	$T = \bar{T}_{t-1}$	$0,95 \leq \frac{T}{R_{t-1}} < 1$	$0,95 \leq \frac{T}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	Bobot IKU = 10 poin	2 poin
3.	$T = R_{t-1}$	$1 < \frac{T}{T_{t-1}} \leq 1,05$	$T = \bar{R}_{t-1}$	$1 < \frac{T}{\bar{T}_{t-1}} \leq 1,05$	$T = R_{t-1}$	$T = \bar{R}_{t-1}$	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 penyelesaian rekomendasi BPK tepat waktu Target: 100% $\rightarrow$ target maksimal			
4.	$1 < \frac{T}{R_{t-1}} \leq 1,05$	$1,05 < \frac{T}{T_{t-1}} \leq 1,10$	$1 < \frac{T}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,05$	$1,05 < \frac{T}{\bar{T}_{t-1}} \leq 1,10$	$1 < \frac{T}{R_{t-1}} \leq 1,05$	$1 < \frac{T}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,05$	14 poin $\leq$ Bobot IKU ≤ 20 poin	4 poin
	IKU yang targetnya ditetapkan berdasarkan Undang-Undang (UU) yang mengatur tentang batas waktu waktu.							
5.	$\frac{T}{R_{t-1}} > 1,05$	$\frac{T}{T_{t-1}} > 1,10$	$\frac{T}{\bar{R}_{t-1}} > 1,05$	$\frac{T}{\bar{T}_{t-1}} > 1,10$	$\frac{T}{R_{t-1}} > 1,05$	$\frac{T}{\bar{R}_{t-1}} > 1,05$	Bobot IKU ≥ 21 poin	5 poin
	IKU/IKI yang memiliki karakteristik target khusus.							
Catatan: T = Target IKU tahun penilaian T_{t-1} = Target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya T_{t-2} = Target IKU 2 (dua) tahun sebelumnya R_{t-1} = Realisasi IKU 1 (satu) tahun sebelumnya 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 pemilik 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 pemilik 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 pemilik peta) yang memiliki IKU kolektif								

Bobot IKU untuk IKU baru tidak memiliki data historis merupakan bobot Kualitas IKU tanpa pembatasan jumlah CP.

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 93 -

(b) IKU dengan polarisasi *minimize*

Tabel 10. Bobot Kualitas Target IKU dengan polarisasi *Minimize*

Kategori	Kriteria Target IKU							Bobot Kualitas Target
	IKU lama				IKU Baru			
	IKU nonkolektif		IKU kolektif		Memiliki data historis		Tidak memiliki data historis	
	Apabila dalam dua tahun: $1 + \left(1 - \left(\frac{R_{t-1}}{T_{t-1}}\right)\right) > 1,25$ dan $1 + \left(1 - \left(\frac{R_{t-1}}{T_{t-2}}\right)\right) > 1,25$	Apabila: 1. Tidak memenuhi: $1 + \left(1 - \left(\frac{R_{t-1}}{T_{t-1}}\right)\right) > 1,25$ dan $1 + \left(1 - \left(\frac{R_{t-1}}{T_{t-2}}\right)\right) > 1,25$; atau 2. Tidak ada (R_{t-1} dan/atau R_{t-2})	Apabila dalam dua tahun: $1 + \left(1 - \left(\frac{R_{t-1}}{T_{t-1}}\right)\right) > 1,25$ dan $1 + \left(1 - \left(\frac{R_{t-1}}{T_{t-2}}\right)\right) > 1,25$	Apabila: 1. Tidak memenuhi: $1 + \left(1 - \left(\frac{R_{t-1}}{T_{t-1}}\right)\right) > 1,25$ dan $1 + \left(1 - \left(\frac{R_{t-1}}{T_{t-2}}\right)\right) > 1,25$; Atau 2. Tidak ada (R_{t-1} dan/atau R_{t-2})	IKU nonkolektif	IKU kolektif		
1.	$\frac{T}{R_{t-1}} > 1,10$	$T > T_{t-1}$	$\frac{T}{\bar{R}_{t-1}} > 1,10$	$T > \bar{T}_{t-1}$	$\frac{T}{R_{t-1}} > 1,10$	$\frac{T}{\bar{R}_{t-1}} > 1,10$	Bobot IKU ≤ 9 poin	1 poin
2.	$1 < \frac{T}{R_{t-1}} \leq 1,10$	$T = T_{t-1}$	$1 < \frac{T}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,10$	$T = \bar{T}_{t-1}$	$1 < \frac{T}{R_{t-1}} \leq 1,10$	$1 < \frac{T}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,10$	Bobot IKU = 10 poin	2 poin
3.	$T = R_{t-1}$	$0,90 \leq \frac{T}{T_{t-1}} < 1$	$T = \bar{R}_{t-1}$	$0,90 \leq \frac{T}{\bar{T}_{t-1}} < 1$	$T = R_{t-1}$	$T = \bar{R}_{t-1}$	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 tepat waktu Target : 0% $\rightarrow$ target maksimal							
4.	$0,90 \leq \frac{T}{R_{t-1}} < 1$	$0,85 \leq \frac{T}{T_{t-1}} < 0,90$	$0,90 \leq \frac{T}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	$0,85 \leq \frac{T}{\bar{T}_{t-1}} < 0,90$	$0,90 \leq \frac{T}{R_{t-1}} < 1$	$0,90 \leq \frac{T}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	14 poin $\leq$ Bobot IKU ≤ 20 poin	4 poin
	IKU/IKI yang targetnya ditetapkan berdasarkan Undang-Undang (UU) yang mengatur tentang batas waktu.							
5.	$\frac{T}{R_{t-1}} < 0,90$	$\frac{T}{T_{t-1}} < 0,85$	$\frac{T}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90$	$\frac{T}{\bar{T}_{t-1}} < 0,85$	$\frac{T}{R_{t-1}} < 0,90$	$\frac{T}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90$	Bobot IKU/IKI ≥ 21 poin	5 poin
	IKU/IKI yang memiliki karakteristik target khusus (dijelaskan pada butir B.1.d.13)).							
Catatan: T = Target IKU tahun penilaian T_{t-1} = Target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya T_{t-2} = Target IKU 2 (dua) tahun sebelumnya R_{t-1} = Realisasi IKU 1 (satu) tahun sebelumnya 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 pemilik 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 pemilik 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 pemilik peta) yang memiliki IKU kolektif								

Bobot IKU untuk IKU baru tidak memiliki data historis merupakan bobot Kualitas IKU tanpa pembatasan jumlah CP.

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-94-

(c) IKU dengan polarisasi *stabilize*

IKU dengan polarisasi *stabilize* diberi Bobot Kualitas Target IKU sebesar 3 (tiga) poin.

Dalam penetapan Bobot Kualitas Target IKU pada IKU *maximize* dan IKU *minimize* dikenal IKU yang memiliki karakteristik target khusus. IKU yang memiliki karakteristik target khusus merupakan IKU yang ditetapkan oleh Koordinator Kinerja Organisasi UPK-One sebagai IKU yang memenuhi karakteristik sebagai berikut:

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

IKU nonkolektif	IKU Kolektif
$\frac{ R_{t-2}-T_{t-2} }{T_{t-2}} \leq 2,5\%$	$\frac{ \bar{R}_{t-2}-T_{t-2} }{T_{t-2}} \leq 2,5\%$
dan	dan
$\frac{ R_{t-1}-T_{t-1} }{T_{t-1}} \leq 2,5\%$	$\frac{ \bar{R}_{t-1}-T_{t-1} }{T_{t-1}} \leq 2,5\%$

- iii. Target IKU tahun penilaian (T_t) yang ditetapkan $\geq$ target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya (T_{t-1}).

Penetapan IKU yang memiliki karakteristik target khusus bagi UPK-One-Two-Three dilakukan oleh Koordinator Kinerja Organisasi UPK-One dan disampaikan kepada Sekretariat Komite Manajemen Kinerja.

Dalam hal suatu IKU terdiri dari sub-IKU atau beberapa komponen/variabel, maka penentuan kualitas target IKU ditentukan berdasarkan bobot sub-IKU atau komponen/variabel yang terbesar.

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-95-

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

(a) IKU nonkolektif

Ketentuan		Penambahan Bobot
IKU <i>Maximize</i>	IKU <i>Minimize</i>	
IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $1,05 < \frac{T_t}{R_{t-1}} \leq 1,10$ b. $1,05 < \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} \leq 1,10$ c. $1,05 < \frac{T_t}{T_{t-1}} \leq 1,10$	IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $0,90 \leq \frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,95$ b. $0,90 \leq \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} < 0,95$ c. $0,90 \leq \frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,95$	0,5 poin
IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\left(\frac{T_t}{R_{t-1}} > 1,05 \text{ dan } \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} > 1,05 \text{ dan } \frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,05\right)$ b. $\left(\frac{T_t}{R_{t-1}} \leq 1,10 \text{ atau } \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} \leq 1,10 \text{ atau } \frac{T_t}{T_{t-1}} \leq 1,10\right)$ c. $\left(\frac{T_t}{R_{t-1}} > 1,10 \text{ atau } \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} > 1,10 \text{ atau } \frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,10\right)$	IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\left(\frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,95 \text{ dan } \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} < 0,95 \text{ dan } \frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,95\right)$ b. $\left(\frac{T_t}{R_{t-1}} \geq 0,90 \text{ atau } \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} \geq 0,90 \text{ atau } \frac{T_t}{T_{t-1}} \geq 0,90\right)$ c. $\left(\frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,90 \text{ atau } \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} < 0,90 \text{ atau } \frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,90\right)$	0,75 poin
IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\frac{T_t}{R_{t-1}} > 1,10$ b. $\frac{T_t}{T_{UU}/Renja} > 1,10$ c. $\frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,10$	IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,90$ b. $\frac{T_t}{T_{UU}/Renja} < 0,90$ c. $\frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,90$	1 poin

T_t = Target IKU tahun penilaian
 T_{t-1} = Target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya
 $T_{UU}/Renja$ = Target IKU sesuai UU/Renja tahun penilaian
 R_{t-1} = Realisasi IKU 1 (satu) tahun sebelumnya

β



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-96-

(b) IKU kolektif

Ketentuan		Penambahan Bobot
IKU <i>Maximize</i>	IKU <i>Minimize</i>	
IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $1,05 < \frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,10$ b. $1,05 < \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} \leq 1,10$ c. $1,05 < \frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} \leq 1,10$	IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $0,90 \leq \frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} < 0,95$ b. $0,90 \leq \frac{T_t}{T_{UU}/Renja} < 0,95$ c. $0,90 \leq \frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} < 0,95$	0,5 poin
IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\left(\frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} > 1,05 \text{ dan } \frac{T_{UU}/Renja}{\bar{T}_{t-1}} > 1,05 \text{ dan } \frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} > 1,05 \right)$ b. $\left(\frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,10 \text{ atau } \frac{T_{UU}/Renja}{\bar{T}_{t-1}} \leq 1,10 \text{ atau } \frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} \leq 1,10 \right)$ c. $\left(\frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} > 1,10 \text{ atau } \frac{T_{UU}/Renja}{\bar{T}_{t-1}} > 1,10 \text{ atau } \frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} > 1,10 \right)$	IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\left(\frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} < 0,95 \text{ dan } \frac{T_{UU}/Renja}{\bar{T}_{t-1}} < 0,95 \text{ dan } \frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} < 0,95 \right)$ b. $\left(\frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} \geq 0,90 \text{ atau } \frac{T_{UU}/Renja}{\bar{T}_{t-1}} \geq 0,90 \text{ atau } \frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} \geq 0,90 \right)$ c. $\left(\frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90 \text{ atau } \frac{T_{UU}/Renja}{\bar{T}_{t-1}} < 0,90 \text{ atau } \frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} < 0,90 \right)$	0,75 poin
IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} > 1,10$ b. $\frac{T_t}{T_{UU}/Renja} > 1,10$ c. $\frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} > 1,10$	IKU yang memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\frac{T_t}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90$ b. $\frac{T_t}{T_{UU}/Renja} < 0,90$ c. $\frac{T_t}{\bar{T}_{t-1}} < 0,90$	1 poin

- T_t
 $\bar{T}_{t-1}$
 $T_{UU}/Renja$
 $\bar{R}_{t-1}$
- = Target IKU tahun penilaian
= Standar target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya
= Target IKU sesuai UU/Renja tahun penilaian
= Standar Rata-rata realisasi IKU 1 (satu) tahun sebelumnya antar unit/Pegawai 1 (satu) level (dalam satu pemilik peta) yang memiliki IKU kolektif

R



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-97-

(2) Penghitungan Rata-Rata Bobot Kualitas Target IKU

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

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

(3) Penghitungan Nilai Kualitas Target IKU

Nilai Kualitas Target IKU dihitung dengan formula:

$$\text{Nilai Kualitas Target IKU} = \frac{\text{Rata-rata Bobot Kualitas Target IKU}}{\text{Standar Kualitas Target IKU}}$$

Standar kualitas target IKU PK sebesar 3.

c) Nilai K3

Nilai K3 dihitung dengan formula:

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

d) NKO K3

NKO K3 dihitung dengan formula:

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

Mekanisme penghitungan NKO dan NKO K3 berlaku bagi penghitungan nilai hasil kerja utama pada Staf Ahli Menteri Keuangan, Staf Khusus, Tenaga Ahli, dan Tenaga Pengkaji.

3) 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:

a) NKO dinyatakan dalam predikat:

- (1) Istimewa;
- (2) Baik;
- (3) Butuh Perbaikan;
- (4) Kurang; atau
- (5) Sangat Kurang.

b) NKO yang digunakan untuk evaluasi kinerja pegawai terdiri atas:

- (1) NKO periodik yang digunakan untuk menetapkan predikat kinerja periodik pegawai; dan
- (2) NKO tahunan yang digunakan untuk menetapkan predikat kinerja tahunan pegawai.

P



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-98-

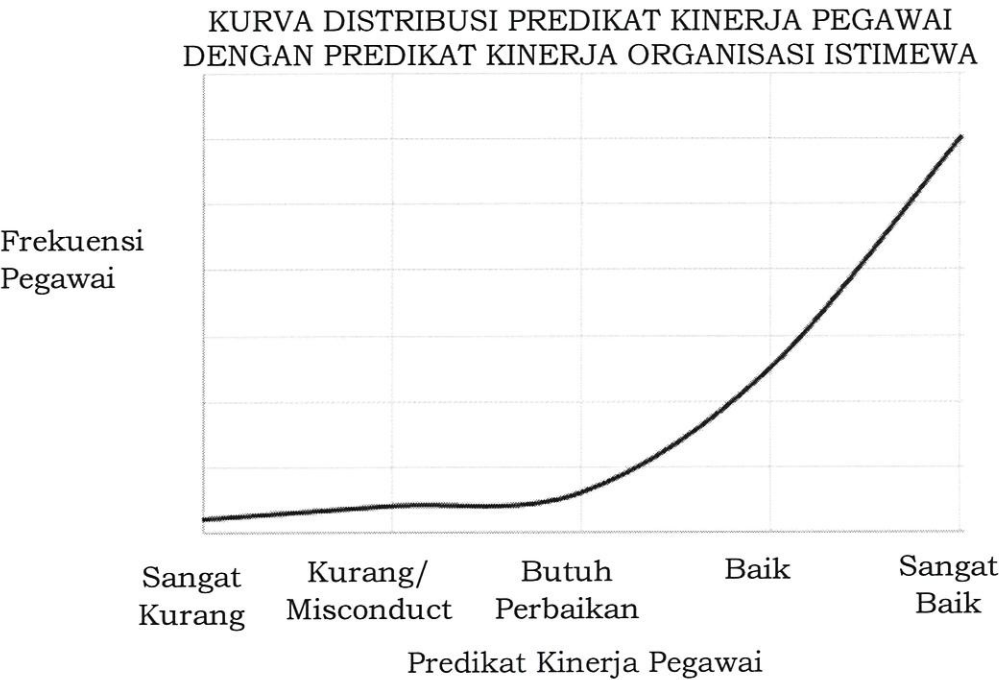
- c) Predikat kinerja organisasi baik periodik maupun tahunan sesuai dengan tabel sebagai berikut:

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

Berdasarkan Predikat Kinerja Organisasi, dapat ditentukan pola distribusi kinerja pegawai yang akan digunakan sebagai pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja. Contoh pola distribusi kinerja pegawai sebagai berikut:

- a) Predikat Kinerja Organisasi Istimewa

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



- b) Predikat Kinerja Organisasi Baik

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

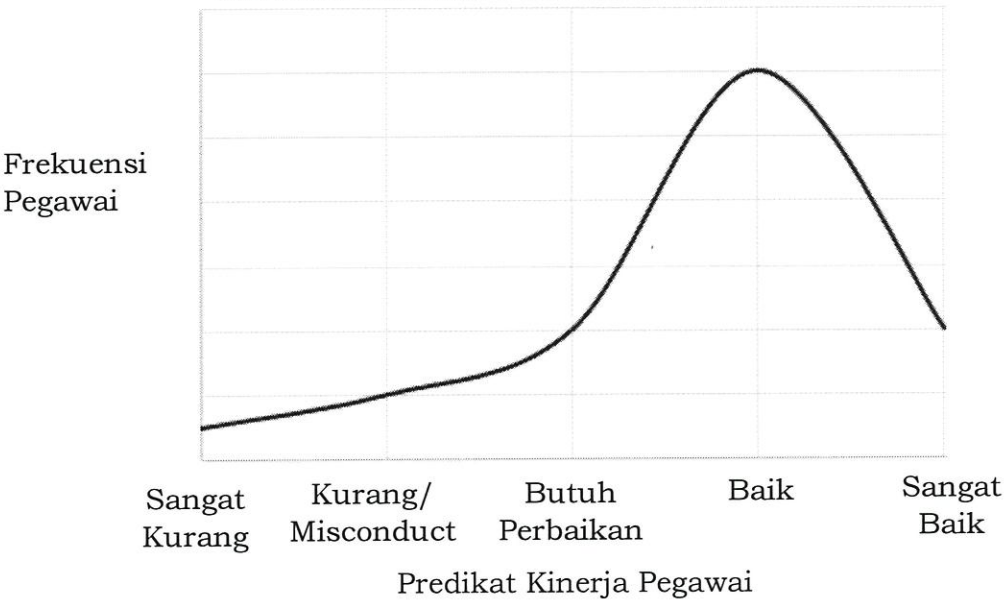
2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-99-

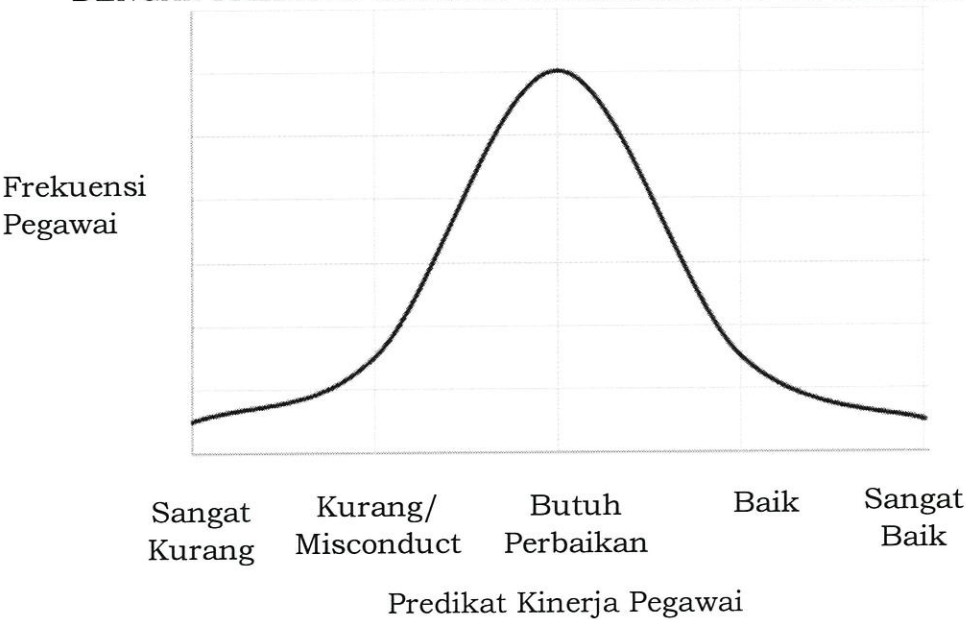
KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI
DENGAN PREDIKAT KINERJA ORGANISASI BAIK



c) Predikat Kinerja Organisasi Butuh Perbaikan

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

KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI
DENGAN PREDIKAT KINERJA ORGANISASI BUTUH PERBAIKAN



2



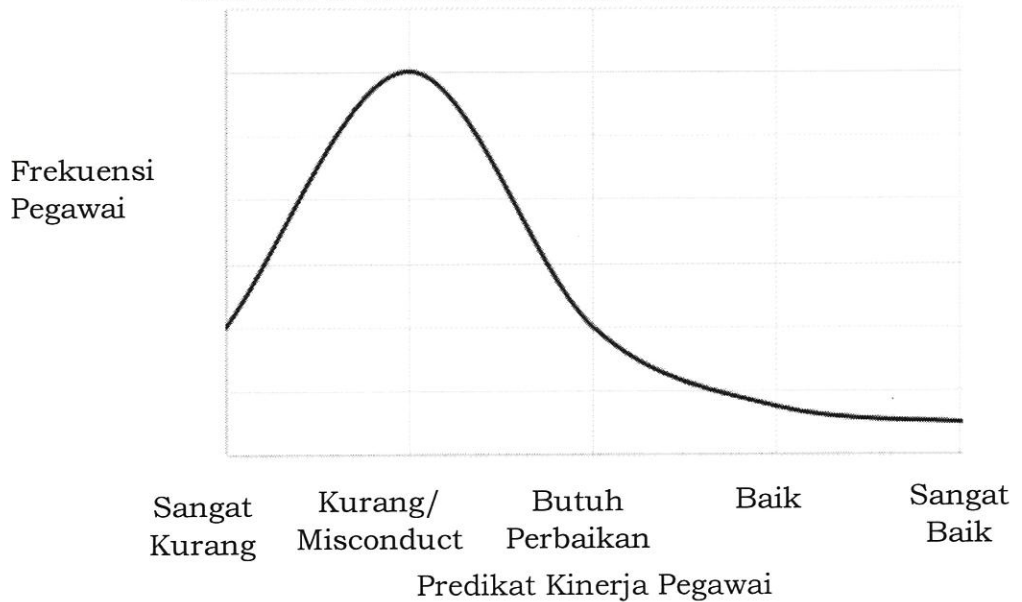
MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-100-

d) Predikat Kinerja Organisasi Kurang

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

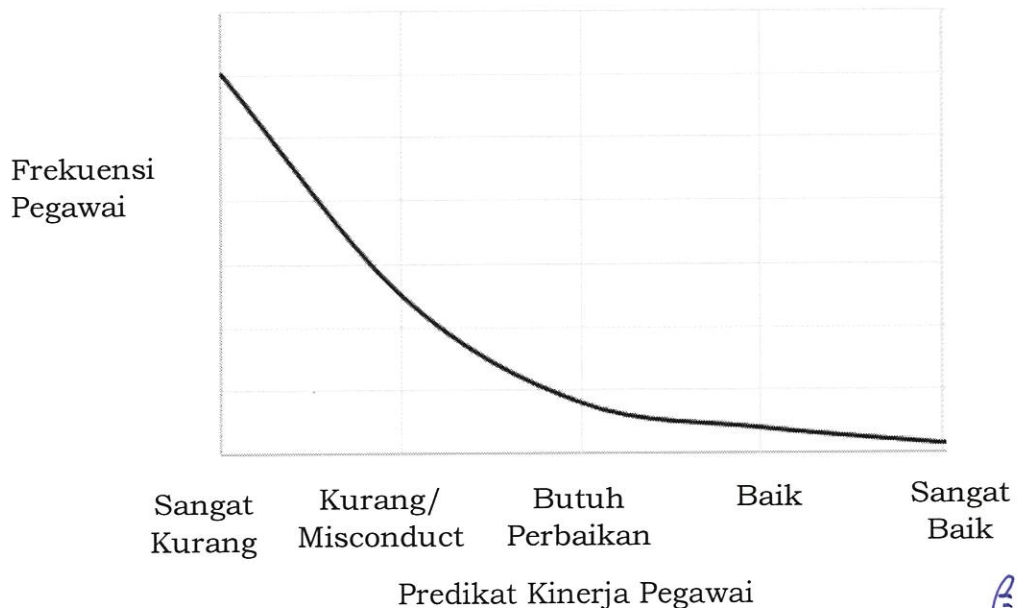
KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI
DENGAN PREDIKAT KINERJA ORGANISASI KURANG



e) Predikat Kinerja Organisasi Sangat Kurang

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

KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI
DENGAN PREDIKAT KINERJA ORGANISASI SANGAT KURANG



2



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-101-

b. Evaluasi Kinerja Pegawai

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

Ketentuan terkait pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai meliputi:

- 1) Dalam hal atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja pegawai hingga melebihi jangka waktu penilaian kinerja periodik/tahunan pegawai, maka evaluasi kinerja pegawai dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dan hasil evaluasi berkenaan bersifat final.
- 2) Dalam hal atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja berhalangan tetap atau sementara maka dapat memberikan wewenang kepada Pelaksana Tugas (Plt.) atau Pelaksana Harian (Plh.) untuk melakukan evaluasi kinerja pegawai.
- 3) Pejabat fungsional dapat memperoleh mandat kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja sepanjang pejabat fungsional yang bersangkutan memimpin unit kerja atau unit kerja mandiri atau memiliki fungsi supervisi.
- 4) 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.
- 5) 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:

- 1) Evaluasi kinerja periodik pegawai (evaluasi siklus pendek), yang dilakukan setiap periode tertentu dengan mempertimbangkan nilai kinerja organisasi periodik pada periode tersebut; dan
- 2) Evaluasi kinerja tahunan/akhir pegawai (evaluasi siklus penuh), yang dilakukan paling lama akhir bulan Januari tahun berikutnya.

B

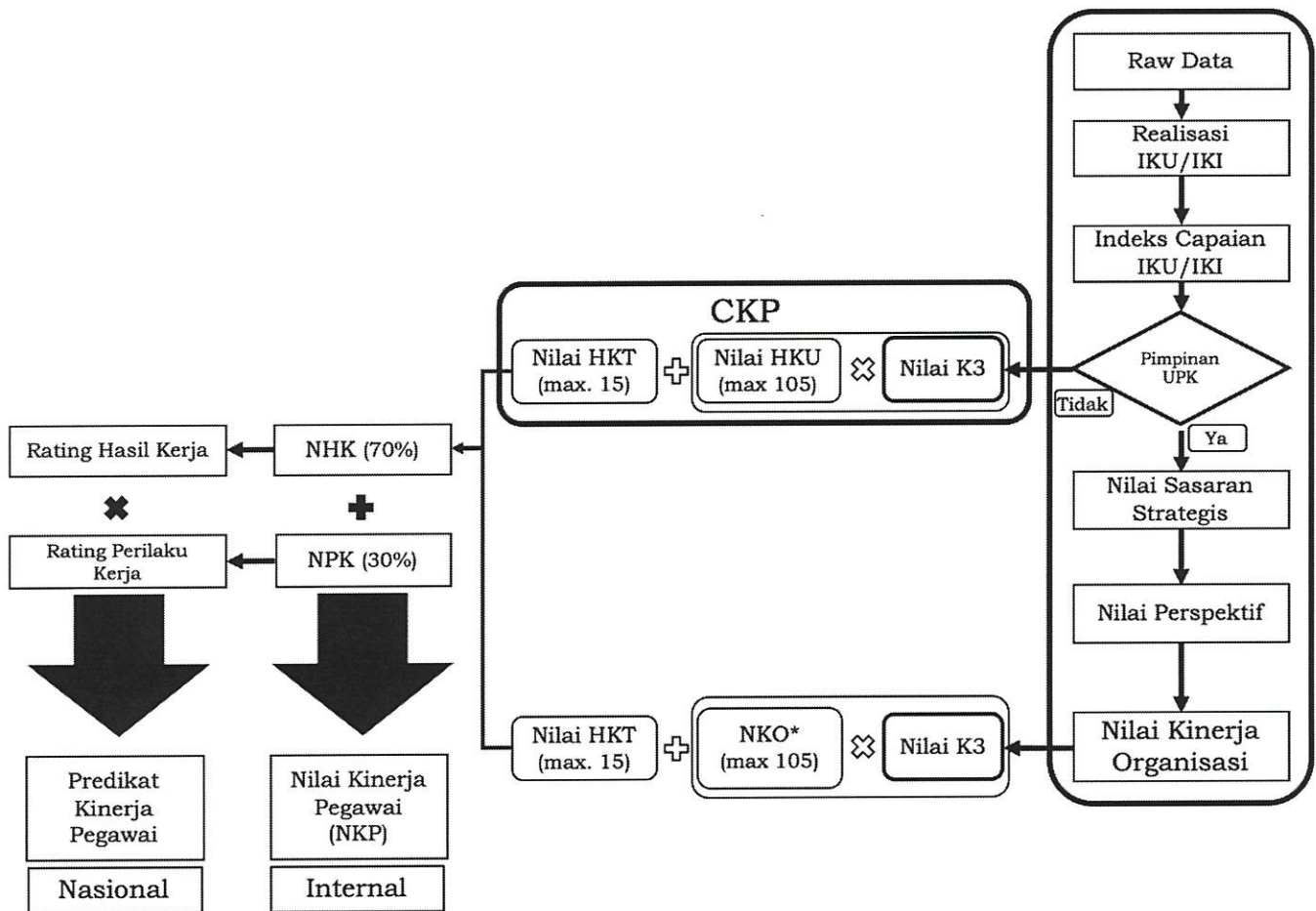


MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-102-

Gambaran besar mekanisme evaluasi kinerja di Kementerian Keuangan sebagai berikut.

Gambar 16. Mekanisme Evaluasi Kinerja



*)Untuk NKO selain Menteri Keuangan, Wakil Menteri Keuangan, dan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan.

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

Mekanisme penghitungan Nilai Kinerja Pegawai (NKP) dan Predikat Kinerja Pegawai sebagai berikut:

a. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

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

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

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-103-

Nilai Kinerja Pegawai 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;
- 6) Pejabat yang menangani bidang kepegawaian, organisasi, dan keuangan di lingkup unitnya.

Tahapan evaluasi kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai Hasil Kerja (NHK) / Capaian Kinerja Pegawai (CKP)

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

Ketentuan terkait NHK/CKP sebagai berikut:

- a) NHK/CKP Menteri Keuangan, Wakil Menteri Keuangan, dan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dihitung sesuai perhitungan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dengan mempertimbangkan K3 yang memiliki nilai maksimal sebesar 120.

$$\text{NHK/CKP} = (\text{NKO} \times \text{K3})$$

- b) NHK/CKP Pimpinan UPK selain sebagaimana tercantum pada huruf a) dan Tenaga Pengkaji dihitung sesuai perhitungan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dengan mempertimbangkan K3 serta nilai Hasil Kerja tambahannya. NKO K3 yang digunakan dalam perhitungan NHK/CKP maksimal sebesar 105.

$$\text{NHK/CKP} = (\text{NKO} \times \text{K3}) + \text{Nilai HKT}$$

- c) NHK/CKP Non Pimpinan UPK dihitung dengan tahapan:

- (1) Indeks Capaian IKI pada HKU:

Indeks Capaian IKI dihitung berdasarkan ketersediaan data realisasi sampai dengan periode penghitungan sebagaimana ketentuan penetapan indeks capaian IKU.

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

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-104-

- (a) Apabila Indeks Capaian tiap IKI bernilai >100 (diatas ekspektasi), diberikan Umpan Balik dengan klausa seperti “Wow luar biasa. Terima kasih atas kinerjamu.”
- (b) Apabila Indeks Capaian tiap IKI bernilai $90 \leq x \leq 100$ (sesuai ekspektasi), diberikan Umpan Balik dengan klausa seperti “Target telah terpenuhi. Terus ditingkatkan lagi kinerjamu, ya.”
- (c) Apabila Indeks Capaian tiap IKI bernilai <90 (dibawah ekspektasi), diberikan Umpan Balik dengan klausa seperti “Yuk, kita diskusikan lagi rencana kedepan. Jangan menyerah, Saya tahu kamu bisa.”

Dalam hal atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja bermaksud memberikan Umpan Balik Lanjutan yang bersifat khusus, maka dapat mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- (a) realisasi progres (untuk hasil kerja yang belum selesai pada periode tersebut) dan/atau realisasi akhir (untuk hasil kerja yang telah selesai pada periode tersebut) beserta data dukungnya yang relevan untuk setiap rencana hasil kerja;
 - (b) seluruh umpan balik yang diterima pegawai beserta data dukungnya yang relevan atas hasil kerja pegawai; dan/atau
 - (c) pola distribusi predikat kinerja pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi (predikat kinerja organisasi) dan membandingkan hasil kerja antar pegawai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi.
- (2) Bobot Tertimbang IKI pada HKU:
- Bobot tertimbang dihitung berdasarkan:
- (a) bobot IKI dibandingkan bobot seluruh IKI dalam 1 (satu) SKP, dengan ketentuan bobot IKI yang dikonsolidasi merupakan IKI yang memiliki indeks capaian IKI;
 - (b) indeks capaian IKI sebagaimana dimaksud pada huruf (a), merupakan IKI yang dihitung dengan menggunakan realisasi IKI;
 - (c) bobot IKI *Cascading* Peta Strategi (CP) mengacu pada tabel 7 bobot IKU pada Pimpinan UPK;
 - (d) bobot IKI *Cascading* (C) dan IKI *Non-Cascading* (N) diberikan sebesar 9%.

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-105-

Contoh:

Pegawai menghitung bobot tertimbang IKI pada SKPnya untuk Evaluasi Kinerja Q2:

IKI	V/C	Bobot IKI (%)	Bobot tertimbang IKI (%)
IKI A (CP)	Activity – Moderate	9	9/32 x 100 = 28,13
IKI B (CP)	Proxy - Moderate	14	14/32 x 100 = 43,75
IKI C (C)		9	9/32 x 100 = 28,13
IKI D (N)			
IKI E (N)			
Total		32	100

(3) Nilai HKU

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

Seluruh IKI dihitung dengan berdasarkan realisasi IKI pada periode tersebut atau realisasi IKI periode sebelumnya, dengan penghitungan sebagai berikut:

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

Contoh:

Nama IKI	Bobot tertimbang IKI (%)	Indeks Capaian IKI	Bobot tertimbang IKI x Indeks Capaian IKI
IKI A (CP)	28,13	100	$28,13 \times 100 = 28,13$
IKI B (CP)	43,75	110	$43,75 \times 110 = 48,13$
IKI C (C)	28,13	80	$28,13 \times 80 = 22,50$
Nilai HKU			98,75

(4) Nilai K3

Penilaian K3 pada HKU pegawai bertujuan untuk lebih merefleksikan kualitas kinerja dan mendiferensiasi kinerja antar pegawai secara objektif. Nilai K3 merupakan penjumlahan dari 2 (dua) unsur yaitu Nilai Kualitas IKI pada HKU dengan bobot 60% (enam puluh per seratus) dan Nilai Kualitas Target IKI pada HKU dengan bobot 40% (empat puluh



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-106-

per seratus). Ketentuan penilaian K3 pada NKO K3 berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap penilaian K3 pegawai dengan penyesuaian sebagai berikut:

- (a) Bobot kualitas IKI *Cascading* Peta (CP) mengacu pada ketentuan bobot IKU yang merupakan kombinasi antara tingkat validitas dan tingkat kendali;
- (b) Jumlah maksimal IKI CP yang dapat diperhitungkan dengan bobot IKU CP sebagaimana dimaksud pada butir (a) maksimal sebanyak:
 - i. 40% (empat puluh per seratus) dari total IKI (pembulatan ke bawah) untuk Pejabat/Pegawai 1 (satu) level di bawah pemilik peta strategi/Pimpinan UPK, dan Pejabat Fungsional setara Eselon III yang menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah;
 - ii. 20% (dua puluh per seratus) dari total IKI (pembulatan ke bawah) untuk Pejabat/Pegawai 2 (dua) level di bawah pemilik peta strategi/Pimpinan UPK selain pelaksana (Pejabat Fungsional Umum) dan Pejabat Fungsional setara Eselon IV yang menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah, dan Pejabat Fungsional yang tidak menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah; dan
 - iii. 0% (nol per seratus) dari total IKI untuk Pejabat/Pegawai 3 (tiga) level di bawah pemilik peta strategi/Pimpinan UPK, Pegawai yang menduduki jabatan pelaksana, dan Pejabat Fungsional setara Pelaksana yang berada di bawah pembinaan Pejabat Fungsional yang menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah;
- (c) Penetapan IKI sebagai IKI CP sebagaimana dimaksud ditentukan berdasarkan prioritas sesuai urutan nomor IKI dalam SKP;
- (d) IKI CP yang melebihi batas maksimal sebagaimana dimaksud pada huruf (b) di atas dihitung sebagai IKI *Non-Cascading*;
- (e) Bobot Kualitas IKI yang dihitung sebagai IKI N, IKI C, dan IKI CP yang dihitung sebagai IKI N sebesar 9 (sembilan) poin;

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-107-

- (f) Bobot Kualitas IKI N, IKI C, dan IKI CP yang dihitung sebagai IKI N dapat ditambah apabila memenuhi ketentuan sebagai berikut:
- i. Penambahan bobot sebesar 1 (satu) poin apabila tingkat kendali IKI *moderate* atau *low*;
 - ii. Penambahan bobot sebesar 1 (satu) poin apabila IKI berkenaan mengukur kualitas/mutu dan/atau waktu;
 - iii. IKI memenuhi kriteria mengukur kualitas/mutu apabila:
 - i) mengukur mutu atau tingkat/kadar baik/buruknya hasil pekerjaan;
 - ii) mengukur akurasi/deviasi hasil pekerjaan;
 - iii) mengukur nilai nominal/persentase nominal rupiah berkenaan dengan pengelolaan fiskal;
 - iv) mengukur tindak lanjut rekomendasi reviu/audit eksternal unit pemilik peta strategi; atau
 - v) mengukur penyelesaian kebijakan yang minimal ditetapkan oleh Pimpinan UPK-One.
 - iv. IKI memenuhi kriteria mengukur waktu apabila mengukur kecepatan dan lama penyelesaian pekerjaan.
- (g) Dalam mengukur kualitas target IKI, IKI dikelompokkan menjadi IKI lama dan IKI baru:
- i. IKI lama
IKI yang dapat dibandingkan dengan targetnya dengan tahun sebelum penilaian disebut IKI lama. IKI lama merupakan IKI dalam SKP tahun penilaian yang memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - i) IKI berkenaan sudah dimasukkan dalam SKP paling kurang 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian pada SKP Pejabat/Pegawai yang bersangkutan, peers, Pejabat/Pegawai lain sebelumnya pada kedudukan yang sama, atau bawahan, dan memiliki manual IKI yang bersifat identik. Manual IKI bersifat identik apabila memiliki kesamaan definisi, formula penghitungan, dan ruang lingkup; atau
 - ii) 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*; atau
 - iii) IKI berkenaan sudah ditetapkan dalam SKP tahun sebelum tahun penilaian dengan manual IKI bersifat



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-108-

identik serta ditetapkan sebagai IKI secara periodik, misalnya 2 (dua) tahun sekali, 3 (tiga) tahun sekali, atau 4 (empat) tahun sekali.

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 data mentah (*raw data*).

ii. IKI baru

IKI yang tidak memenuhi ketentuan sebagai IKI lama maka disebut IKI Baru. IKI baru merupakan IKI dalam KK tahun penilaian yang memenuhi salah satu atau kedua ketentuan berikut:

i) IKI berkenaan tidak ada dalam SKP 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian pada:

(i) pejabat/pegawai yang bersangkutan;

(ii) peers;

(iii) pejabat/Pegawai lain sebelum pejabat/Pegawai yang bersangkutan pada kedudukan yang sama; atau

(iv) bawahan pejabat/Pegawai yang bersangkutan; dan/atau

ii) 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*.

(h) Standar kualitas IKI dan standar kualitas target IKI sebagai berikut:

Jabatan	Standar Kualitas IKI	Standar Kualitas Target IKI
1. Pimpinan UPK;	14,5	3
2. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Non Pimpinan UPK;	14,5	3
3. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Non Pimpinan UPK;	14,5	3
4. Pejabat Fungsional setara Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah	14,5	3

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-109-

Jabatan	Standar Kualitas IKI	Standar Kualitas Target IKI
5. Pejabat lain yang setara Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama ;	14,5	3
6. Pejabat Administrator non Pimpinan UPK;	12	3
7. Pejabat Fungsional setara Pejabat Administrator yang menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah;	12	3
8. Pejabat lain yang setara Pejabat Administrator ;	12	3
9. Pejabat Pengawas yang berada 1 (satu) level di bawah pimpinan UPK;	12	3
10. Pejabat Fungsional setara Pejabat Pengawas yang berada 1 (satu) level di bawah pimpinan UPK yang memiliki fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah;	12	3
11. Pejabat Pengawas yang berada 2 (dua) level di bawah pimpinan UPK;	11	3
12. Pejabat Fungsional setara Pejabat Pengawas yang berada 2 (dua) level di bawah pimpinan UPK yang memiliki fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah;	11	3
13. Pejabat Fungsional yang tidak menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah;	11	3
14. Pejabat lain yang setara Pejabat Pengawas;	11	3
15. Pelaksana yang berada di bawah pembinaan Pejabat Fungsional yang menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah; dan	10	3
16. Pelaksana	10	3



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-110-

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

(a) Pegawai yang melakukan perubahan manual Indikator Kinerja

Bagi Pegawai yang melakukan perubahan manual Indikator Kinerja, maka penghitungan Nilai K3 mengacu pada manual Indikator Kinerja sesuai hasil perubahan dan digunakan untuk evaluasi CKP/HKU setelah periode perubahan manual Indikator Kinerja ditetapkan.

(b) Pegawai yang memiliki SKP Adendum

Bagi Pegawai yang memiliki SKP Adendum, penghitungan Nilai K3 dilakukan dengan memperhatikan beberapa ketentuan sebagai berikut:

- i. Dalam hal penetapan SKP Adendum melakukan perubahan terhadap target tahunan, maka dilakukan penghitungan ulang Nilai K3 mengacu pada target HKU pada akhir tahun sesuai dengan SKP Adendum tersebut. Nilai K3 SKP Adendum digunakan untuk mengevaluasi CKP/HKU setelah periode penetapan SKP Adendum;
- ii. Dalam hal penetapan SKP Adendum melakukan penambahan, dan/atau penghapusan IKI pada HKU serta penggantian/perubahan IKI pada HKU, maka penghitungan Nilai K3 dilakukan sebagai berikut:
 - i) Nilai K3 dihitung untuk masing-masing SKP sebelum dan setelah dilakukan adendum; dan
 - ii) Masing-masing Nilai K3 menjadi pengali atas masing-masing Nilai HKU.

(c) Pegawai yang memiliki SKP Komplemen

Bagi Pegawai yang memiliki SKP Komplemen, penghitungan Nilai K3 dilakukan dengan memperhatikan beberapa ketentuan sebagai berikut:

- i. SKP awal maupun SKP Komplemen dilakukan perhitungan Nilai K3;
- ii. Penghitungan nilai K3 SKP awal tidak dilakukan evaluasi ulang karena terdapat SKP Komplemen;
- iii. Penghitungan nilai K3 SKP Komplemen, dilakukan sebelum akhir periode evaluasi kinerja periodik terdekat sejak penetapan SKP Komplemen tersebut dilakukan; dan
- iv. Penghitungan kualitas target IKI pada HKU pada SKP Komplemen perlu memperhatikan cara pencantuman *trajectory* target dalam SKP sehingga target IKI pada SKP Komplemen dapat dibandingkan dengan



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-111-

target/realisasi dengan periode yang sesuai dan dapat mengukur kualitas yang sebenarnya.

- (d) Pegawai yang tidak bekerja penuh dalam satu tahun evaluasi

Pegawai yang tidak bekerja penuh dalam satu tahun evaluasi, mencakup:

- i. CPNS dan PPPK yang baru bekerja di Kementerian Keuangan;
- ii. Pegawai yang kembali bekerja setelah melaksanakan Cuti di Luar Tanggungan Negara (CDLTN);
- iii. PNS Kementerian Keuangan yang kembali bekerja di Kementerian Keuangan setelah ditugaskan pada instansi pemerintah lainnya atau diluar instansi pemerintah;
- iv. PNS dari luar Kementerian Keuangan yang pindah ke atau ditugaskan di Kementerian Keuangan; dan
- v. Pegawai yang pensiun atau meninggal dunia atau berhenti bekerja.

- (e) Pegawai Tugas Belajar

Nilai K3 dihitung berdasarkan seluruh IKI pada HKU yang telah ditetapkan dalam Dokumen SKP pada tahun penilaian pegawai yang sedang menjalani Tugas Belajar (TB). Nilai K3 untuk SKP Pegawai pada saat TB ditetapkan sebagai berikut:

No	Jenjang Pendidikan	Nilai K3
1.	Jenjang pendidikan paling tinggi S1/DIV	0,88
2.	S2	0,90
3.	S3	1,00

- (5) Nilai Hasil Kerja Tambahan (Nilai HKT)

Nilai HKT merupakan jumlah seluruh Indeks Capaian IKI pada HKT 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 pada HKT, yaitu dengan membandingkan antara realisasi dan target dari setiap IKI pada HKT dengan memperhatikan polarisasinya masing-masing.

Ketentuan penetapan Indeks Capaian IKI pada HKT sebagai berikut:

β



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-112-

- (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) Dalam hal tidak terdapat realisasi HKT ataupun realisasi kosong, maka indeks capaian akan dianggap "N/A". Apabila Indeks Capaian dari seluruh HKT "N/A", maka pegawai yang bersangkutan dianggap tidak memiliki Kinerja tambahan;
- (e) Pembobotan HKT bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Keuangan, serta Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab pada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya, memiliki ketentuan sebagai berikut:

Ruang Lingkup	Bobot
Nasional	8
Instansi	6
Unit Eselon I	4

- (f) Pembobotan HKT bagi pejabat/pegawai selain huruf (e), memiliki ketentuan sebagai berikut:
- i. Bagi HKT yang berupa Inovasi (maksimum 1) akan mendapatkan bobot dengan ketentuan sebagai berikut:

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

- ii. Bagi HKT yang berupa *Squad Team* akan mendapatkan bobot dengan ketentuan sebagai berikut:

Sifat Penugasan	Ruang Lingkup Pemilik Kinerja	Bobot
Penuh Waktu	Menteri Keuangan/ Wakil Menteri Keuangan	8
	Pejabat Pimpinan Tinggi Madya (PPTM) atau Pimpinan Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Keuangan	6

12



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-113-

Sifat Penugasan	Ruang Lingkup Pemilik Kinerja	Bobot
	Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (PPTP) atau pimpinan unit organisasi yang setara Eselon II	4
Paruh Waktu	Menteri Keuangan/ Wakil Menteri Keuangan	4
	Pejabat Pimpinan Tinggi Madya (PPTPM) atau Pimpinan Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Keuangan	3
	Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (PPTP) atau pimpinan unit organisasi yang setara Eselon II	2

- iii. Bagi HKT yang berupa penugasan lain, akan mendapatkan bobot dengan ketentuan sebagai berikut:

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

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-114-

(g) Contoh format manual IKI pada HKT sebagai berikut:

MANUAL INDIKATOR KINERJA INDIVIDU (HKT)
(Pemilik IKI)

Perspektif : (bagi Pimpinan UPK)

(Penerima Layanan/Proses Bisnis/Penguatan Internal/Anggaran)

Rencana Hasil Kerja :

(Bagi Pimpinan UPK, maka sesuai SS)
(Bagi JA/JF, berdasarkan peran pegawai dalam mendukung Rencana Hasil Kerja Pimpinan/Unit Pemberi)

Indikator Kinerja Individu :

(Nama IKI pada HKT)

Deskripsi :

Definisi:
(Tuliskan definisi mengenai IKI tersebut)
Formula:
(Tuliskan formula dari IKI tersebut)

Jenis Kinerja Tambahan :

() Inovasi () Squad Team () Penugasan Lainnya

Sifat Penugasan Squad Team :
(bila berupa Penugasan Squad Team)

() Paruh Waktu () Penuh Waktu

Ruang Lingkup Pemilik Kinerja Squad Team :
(bila berupa Penugasan Squad Team)

() Menkeu/Wamenkeu () PPTM () PPTP

Ruang Lingkup Inovasi :
(bila berupa Inovasi)

() Nasional () Instansi () Unit Kerja () Tim Kerja

Ruang Lingkup Penugasan Lain :
(bila berupa Penugasan Lain)

() Nasional () Instansi () Unit Kerja () Tim Kerja

Satuan Pengukuran :

(Tuliskan unit pengukuran yang digunakan untuk mengukur IKI)

Jenis Aspek Target : (bagi JA/JF)

() Kuantitas () Kualitas () Waktu () Biaya

Jenis Konsolidasi Periode :

() Sum () Average () Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja :

() Maximize () Minimize

Tabel Data :

Periode Pelaporan	Y	
	Target	Realisasi
Januari		
Februari		
Maret		
April		
Mei		
Juni		
Juli		
Agustus		
September		
Oktober		
November		
Desember		

(Isikan Target dan Realisasi pada masing-masing periode berdasarkan kesepakatan pada saat penugasan)

(khusus untuk Inovasi, target IKI diinputkan pada bulan saat inovasi lolos seleksi tingkat Unit Eselon I dan/atau masuk ke dalam basis data inovasi)

Contoh:

Era sebagai seorang yang ahli di bidang pembangunan aplikasi mendapatkan penugasan tambahan di luar tugasnya dalam lingkup Instansi pada bulan Februari dengan target 100%. Kemudian Era diminta untuk bergabung dalam Squad Team Paruh Waktu di bulan Agustus dengan target yang diberikan secara khusus oleh PPTM sebesar 100%. Dalam penyelesaian tugasnya di tahun tersebut, Era juga menciptakan inovasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja Unit Kerjanya dan masuk ke dalam basis data Inovasi tahun 2022. Keseluruhan penugasan yang diberikan kepada Era di tahun tersebut dapat disampaikan sebagai berikut:

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-115-

Nama HKT	Target	Realisasi	Bobot	Indeks Capaian HKT
HKT A (Penugasan Lain – Instansi)	100%	100%	4	$= (100\% / 100\%) \times 4$ $= 4,0$
HKT B (<i>Squad Team</i> Paruh Waktu - PPTM)	100%	110%	3	$= (110\% / 100\%) \times 3$ $= 3,3$
HKT C (Inovasi – Unit Kerja)	100%	100%	4	$= (100\% / 100\%) \times 4$ $= 4,0$

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

$$\begin{aligned}\text{Nilai HKT} &= \text{Indeks Capaian HKT A} + \text{Indeks Capaian HKT B} + \text{Indeks Capaian HKT C} \\ &= 4,0 + 3,3 + 4,0 \\ &= 11,3\end{aligned}$$

Indeks Capaian dari setiap IKI pada HKT dikonversi menjadi Umpan Balik Berkelanjutan dengan ketentuan sebagai berikut:

- Apabila Indeks Capaian tiap IKI bernilai >1 (diatas ekspektasi), diberikan Umpan Balik dengan klausa seperti “Wow Luar Biasa. Terima kasih atas kinerjamu.”
 - Apabila Indeks Capaian tiap IKI bernilai $0,9 \leq x \leq 1,00$ (sesuai ekspektasi), diberikan Umpan Balik dengan klausa seperti “Target telah terpenuhi. Terus ditingkatkan lagi Kinerjamu, ya.”
 - Apabila Indeks Capaian tiap IKI bernilai $<0,9$ (dibawah ekspektasi), diberikan Umpan Balik dengan klausa seperti “Yuk, kita diskusikan lagi rencana kedepan. Jangan menyerah, Saya tahu kamu bisa.”
- (6) Penghitungan Nilai Hasil Kerja (NHK)/ Capaian Kinerja Pegawai (CKP)

Formula penghitungan NHK/CKP sebagai berikut:

$$\text{NHK/CKP} = (\text{Nilai HKU} \times \text{K3}) + \text{Nilai HKT}$$

Contoh:

Misal Nilai K3 Pegawai sebesar 1,1,

maka NHK Pegawai :

$$\text{NHK/CKP} = (\text{Nilai HKU} \times \text{K3}) + \text{Nilai HKT}$$

$$\text{NHK/CKP} = (97,5 \times 1,1) + 2,84$$

$$\text{NHK/CKP} = 107,25 + 2,84 = 110,09$$

- (7) Nilai Hasil Kerja apabila pegawai melakukan perubahan manual Indikator Kinerja

Dalam hal terdapat perubahan manual Indikator Kinerja, maka penghitungan NHK mengacu pada manual Indikator

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-116-

Kinerja sesuai hasil perubahan dan digunakan untuk penghitungan NHK setelah periode perubahan manual Indikator Kinerja ditetapkan. Evaluasi NHK sebelum perubahan manual Indikator Kinerja tidak perlu dilakukan evaluasi ulang.

(8) Nilai Hasil Kerja apabila terdapat SKP Adendum

Ketentuan penghitungan NHK apabila terdapat SKP Adendum yaitu:

(a) NHK Periodik sebelum adendum

Penghitungan NHK Periodik dilakukan berdasarkan seluruh IKI Hasil Kerja pada SKP awal sebelum adendum yang mempunyai indeks capaian Hasil Kerja.

(b) NHK Periodik sesudah adendum

Penghitungan NHK Periodik dilakukan berdasarkan seluruh IKI Hasil Kerja pada SKP sesudah adendum yang mempunyai indeks capaian IKI Hasil Kerja.

(c) Formula penghitungan CKP NHK Tahunan sebagai berikut:

NHK/CKP Tahunan

$$= \left(\text{Nilai IKI HKU 1} \times K3.SKP1 \times \frac{n1}{(n1 + n2)} \right) + \left(\text{Nilai IKI HKU 2} \times K3.SKP2 \times \frac{n2}{(n1 + n2)} \right) + \dots + \text{Nilai HKT}$$

Nilai IKI HKU 1 = Nilai IKI HKU sebelum addendum

Nilai IKI HKU 2 = Nilai IKI HKU sesudah addendum

Nilai HKT 1 = Nilai HKT dalam setahun

n1 = kurun waktu pelaksanaan SKP sebelum adendum

n2 = kurun waktu pelaksanaan SKP setelah adendum sampai dengan periode evaluasi

K3.SKP1 = Nilai K3 sebelum adendum

K3.SKP2 = Nilai K3 sesudah adendum

Contoh:

Seorang pegawai menandatangani Dokumen Perencanaan Kinerja pada tanggal 25 Januari dengan rincian target IKI sebagai berikut:

IKI	Jenis Konsolidasi Periode	Tahunan					
		Q1	Q2	Sm.1	Q3	Q4	Y
IKI A	sum	10	30	40	30	30	100
IKI B	average	100	100	100	100	100	100
IKI C	average	100	100	100	100	100	100



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-117-

Pada tanggal 5 April, ditetapkan SKP Adendum berupa penghapusan IKI B dan penambahan IKI D.

IKI	Jenis Konsolidasi Periode	Tahunan					
		Q1	Q2	Sm.1	Q3	Q4	Y
IKI A	sum	10	30	40	30	30	100
IKI B	average	100					
IKI C	average	100	100	100	100	100	100
IKI D	TLKV	-	30	30	70	100	100

Seluruh IKI pegawai tersebut diasumsikan merupakan IKI cascading (C) dan non-cascading (N) dengan bobot yang sama, yaitu 9, serta nilai K3 SKP 1 sebesar 1 dan nilai K3 SKP 2 sebesar 1,1.

Penghitungan Nilai IKI Q2 pegawai yang bersangkutan sebagai berikut:

Realisasi dan Nilai IKI pada SKP 1 sebagai berikut:

IKI	Jenis Konsolidasi Periode	Q1		Indeks
		Target	Realisasi	
IKI A	sum	10	10	100
IKI B	average	100	90	90
IKI C	average	100	100	100
Nilai IKI				96,67

Realisasi dan Nilai IKI pada SKP 2 sebagai berikut:

IKI	Jenis Konsolidasi Periode	Q2		Indeks
		Target	Realisasi	
IKI A	sum	30	33	110
IKI C	average	100	100	100
IKI D	TLK	30	27	90
Nilai IKI				100

Apabila pegawai tersebut belum memiliki kinerja tambahan sampai dengan periode Q2, maka:

NHK Periodik Q2 = (Nilai IKI SKP2 x K3 SKP2) + Nilai HKT
= (100 x 1,1) + 0
= 110 + 0
= 110



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-118-

Kemudian, penghitungan Nilai IKI Q4/Tahunan pegawai yang bersangkutan sebagai berikut:
Realisasi dan Nilai IKI pada NHK SKP2:

IKI	Jenis Konsolidasi Periode	Target		Realisasi	Indeks
		Q3	Q4		
IKI A	sum	30	30	60	100
IKI C	average	100	100	105	105
IKI D	TLK	70	100	95	95
Nilai IKI					100

Apabila pegawai tersebut memiliki kinerja tambahan dengan Nilai HKT sebesar 2, maka:
$$\begin{aligned} \text{NHK tahunan} &= \{ \text{Nilai IKI SKP1} \times \text{K3 SKP1} \times (n/(n1+n2)) \} + \{ \text{Nilai IKI SKP2} \times \text{K3 SKP2} \times (n/(n1+n2)) \} + \text{Nilai HKT} \\ &= \{ 96,67 \times 1 \times (3/12) \} + \{ 100 \times 1,1 \times (9/12) \} + 2 \\ &= 24,17 + 82,55 + 2 \\ &= 108,67 \end{aligned}$$

(d) Apabila adendum hanya mengubah *trajectory* target dan/atau target tahunan, maka penghitungan NHK tahunan menggunakan IKI dan target IKI pada akhir tahun sesuai SKP adendum tersebut.

Contoh:

Seorang pegawai menandatangani Dokumen Perencanaan Kinerja pada tanggal 25 Januari dengan rincian target IKI sebagai berikut:

IKI	KP	Target												
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Spt	Okt	Nov	Des	Tahun
IKI A		-	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	100
IKI B		-	-	100	-	-	100	-	-	100	-	-	100	100
IKI C		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IKI D		-	-	10	-	-	10	-	-	10	-	-	10	40

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-119-

Pada tanggal 30 Juni ditetapkan perubahan target tahunan IKI D dengan perubahan *trajectory* target triwulan III dan IV sebagai berikut:

IKI	Target												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Spt	Okt	Nov	Des	Tahun
IKI A	-	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	100
IKI B	-	-	100	-	-	100	-	-	100	-	-	100	100
IKI C	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IKI D	-	-	10	-	-	10	-	-	15	-	-	15	50

Maka, penghitungan Nilai IKI untuk perhitungan NHK tahunan menggunakan target yang baru:

IKI	Konsolidasi Periode	Target Tahunan	Realisasi s.d. Des	Indeks
IKI A	SUM	100	90	90
IKI B	AVE	100	102	102
IKI C	AVE	100	100	100
IKI D	TLKV	50	48	96
Nilai IKI				97

Jika, nilai HKT pegawai tersebut 3 dan Nilai K3 sebesar 1,1, maka:

$$\begin{aligned}\text{CKP tahunan} &= \{\text{Nilai IKI} \times \text{K3}\} + \text{Nilai HKT} \\ &= \{97 \times 1,1\} + 3 \\ &= 106,7 + 3 \\ &= 109,7\end{aligned}$$

(9) Nilai Hasil Kerja apabila terdapat SKP Komplemen

(a) Penghitungan NHK periodik dengan ketentuan sebagai berikut:

- Penghitungan SKP apabila terdapat SKP Komplemen pada suatu triwulan dilakukan berdasarkan integrasi NHK sebelum dan sesudah dilakukannya SKP komplemen ditetapkan dengan menggunakan proporsi bobot hari kalender.
- Pada triwulan sebelum SKP komplemen ditetapkan, penentuan predikat kinerja periodik berdasarkan dokumen evaluasi kinerja sebelum SKP komplemen ditetapkan.

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-120-

- iii. Pada triwulan setelah SKP komplemen ditetapkan, penentuan predikat kinerja periodik berdasarkan dokumen evaluasi kinerja setelah SKP komplemen ditetapkan.
- (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. Pegawai dan atasan langsung pada jabatan awal menyepakati hasil evaluasi SKP sebelum SKP komplemen disusun dan ditetapkan sebagai NHK SKP awal.
- iii. Formula penghitungan NHK apabila terdapat SKP Komplemen sebagai berikut:

$$NHK = \left(NHK\ 1 \times \frac{n1}{(n1 + n2)} \right) + \left(NHK\ 2 \times \frac{n2}{(n1 + n2)} \right)$$

NHK 1 = NHK dari SKP 1

NHK 2 = NHK dari SKP 2

n1 = kurun waktu pelaksanaan NHK 1

n2 = kurun waktu pelaksanaan NHK 2 dari saat penetapan NHK sampai dengan periode evaluasi

Contoh:

Bapak Budi bekerja di kantor A sejak 1 Januari 2021 dan telah menetapkan SKP dengan *trajectory* target yang beragam. Rincian SKP selama Januari sampai dengan Juni sebagai berikut:

IKI	Konsolidasi Periode	Target							Trajectory
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	s.d Jun	
IKI A	AVE	100	100	100	100	100	100	100	Bulanan
IKI B	TLKV	-	-	-	-	-	100	100	Semesteran
IKI C	SUM	-	-	20	-	-	30	50	Triwulanan

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-121-

Beliau dimutasi tanggal 30 Juni 2021 ke kantor B, maka realisasi IKI pada SKP (sejak 1 Januari s.d 30 Juni) diperhitungkan sebagai NHK Bapak Budi pada kantor A. Berdasarkan kesepakatan dengan atasan langsung pada SKP di Kantor A dengan memperhatikan peran/periode yang telah dilaksanakan, Bapak Budi dihitung kinerjanya berdasarkan kinerja sampai dengan semester I.

Jika NHK SKP1 Bapak Budi sebesar 102 (sudah termasuk HKT pada jabatan di kantor A) dan NHK SKP2 sebesar 104 sudah termasuk HKT pada jabatan di kantor B), maka NHK tahunan Bapak Budi:

$$NHK = \left(NHK1 \times \frac{n1}{(n1 + n2)} \right) + \left(NHK2 \times \frac{n2}{(n1 + n2)} \right)$$

$$NHK = \left(102 \times \frac{6}{(6 + 6)} \right) + \left(104 \times \frac{6}{(6 + 6)} \right)$$

$$NHK = 51 + 52$$

$$NHK = 103$$

Nilai NHK pegawai akan menghasilkan Rating Hasil Kerja Pegawai dengan ketentuan:

- (1) Diatas Ekspektasi, apabila $NHK > 100$
 - (2) Sesuai Ekspektasi, apabila $90 \leq x \leq 100$
 - (3) Dibawah Ekspektasi, apabila $NHK < 90$.
- 2) Nilai Perilaku Kerja (NPK)

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 (bila muncul pada *evaluee*) 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 hanya dapat diakses oleh Sekretariat Komite Manajemen Kinerja dalam rangka monitoring dan evaluasi atau kebutuhan organisasi lainnya.

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-122-

- (6) Dalam melakukan evaluasi, Evaluator dapat meminta masukan dari pegawai lainnya.
- b) Evaluasi perilaku kerja dilakukan melalui pengisian instrumen (*tools*) penilaian perilaku kerja yang meliputi evaluasi dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja, rekan kerja (*peers*), dan 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 BerAKHLAK (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.
Contoh: Widyaiswara pada BPPK dan Assessor SDM Aparatur.
 - (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.
Contoh: Auditor pada Itjen.
 - (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.
- 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*;



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-123-

- (b) Dalam hal tidak terdapat Evaluator sebagaimana huruf (a), maka atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dapat menjadi Evaluator.
- (2) Rekan Kerja (*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 bertanggungjawab kepada Menteri Keuangan;
 - (b) *Peers* untuk Pimpinan Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Keuangan merupakan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
 - (c) *Peers* untuk Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada kantor pusat merupakan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pejabat Fungsional yang setara lainnya pada kantor pusat di lingkungan unit eselon I masing-masing;
 - (d) *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;
 - (e) *Peers* untuk Pejabat Pimpinan Unit Organisasi 1 (satu) tingkat di bawah 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;
 - (f) Pimpinan unit Eselon II pada kantor vertikal tidak memiliki Evaluator *peers*;
 - (g) *Peers* untuk pejabat administrator pada kantor pusat merupakan pejabat administrator lainnya dan pejabat fungsional yang setara dalam Unit Eselon II yang sama;
 - (h) *Peers* untuk pejabat Administrator pada kantor wilayah merupakan:
 - i. Pejabat administrator lainnya dan pejabat fungsional yang setara dalam Unit Eselon II yang sama; dan/atau
 - ii. Pimpinan Unit Kerja Mandiri setingkat Eselon III/IV dalam Unit Eselon II yang sama dengan *Evaluee*;
 - (i) *Peers* untuk pejabat pengawas merupakan pejabat pengawas lainnya di lingkungan unit eselon III masing-masing;
 - (j) Pimpinan Unit Kerja Mandiri setingkat Eselon III/IV memiliki Evaluator *peers*, yaitu:



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-124-

- i. Pimpinan Unit Kerja Mandiri setingkat Eselon III/IV lainnya yang berada di wilayah yang sama dengan Unit Kerja Mandiri *Evaluee* berada; atau
 - ii. Pejabat administrator/pengawas pada kantor vertikal Unit Eselon II/ Pimpinan Unit Kerja Mandiri setingkat Eselon III dari Unit Kerja Mandiri *Evaluee*.
- (k) *Peers* untuk pelaksana merupakan pelaksana lainnya dan pejabat fungsional yang setara di lingkungan unit eselon IV masing-masing; dan
- (l) 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 eselon II atau 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.
- (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.
 - (b) Apabila jabatan fungsional memiliki kewenangan dan tanggung jawab supervisi secara berjenjang, maka bawahan merupakan pejabat fungsional yang level kedudukannya lebih rendah.
- f) Jumlah evaluator:
- (1) Pejabat Struktural/Pelaksana:
- (a) Pejabat struktural dievaluasi oleh 5 (lima) orang evaluator, yaitu 1 (satu) atasan, 2 (dua) *peers*, dan 2 (dua) bawahan.
 - (b) Pelaksana dievaluasi oleh 5 (lima) orang evaluator, yaitu 1 (satu) atasan dan 4 (empat) *peers*.
 - (c) Apabila pegawai memiliki *peers* kurang dari ketentuan jumlah Evaluator, maka jumlah Evaluator disesuaikan dengan jumlah pegawai yang tersedia, dengan ketentuan:
 - i. Apabila hanya terdapat 1 (satu) *peer*, maka Evaluator yang ditetapkan yakni 1 (satu) orang *peer* tersebut.
 - ii. Apabila terjadi kekosongan atau tidak memiliki *peers*, maka *Evaluee* tidak memiliki Evaluator *peers*.



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-125-

- iii. 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.
- iv. 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.
- (d) Apabila pegawai memiliki bawahan kurang dari ketentuan jumlah Evaluator, maka jumlah Evaluator disesuaikan dengan jumlah pegawai yang tersedia, dengan ketentuan sebagai berikut:
 - i. Apabila hanya terdapat 1 (satu) bawahan, maka Evaluator yang ditetapkan yakni 1 (satu) orang bawahan tersebut.
 - ii. Apabila terjadi kekosongan bawahan atau tidak memiliki bawahan, maka *Evaluee* tidak memiliki Evaluator bawahan.
- (2) Pejabat Fungsional
 - (a) Pejabat fungsional yang memiliki fungsi supervisi secara berjenjang dievaluasi oleh 5 (lima) orang Evaluator, yaitu 1 (satu) atasan langsung, 2 (dua) *peers* dan 2 (dua) bawahan.
 - (b) 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.
 - (c) Khusus bagi pejabat fungsional yang memiliki jumlah Evaluator *peers* dan/atau bawahan yang tidak memenuhi ketentuan di atas, maka Evaluator:
 - i. dapat ditunjuk dari pejabat struktural atau pelaksana yang setara dengan Evaluator yang digantikan serta berada pada unit eselon II atau eselon III yang sama; atau
 - ii. menyesuaikan dengan jumlah pejabat fungsional yang tersedia.
- g) Mekanisme evaluasi Perilaku Kerja
 - (1) *Evaluee* mengusulkan calon Evaluator kepada atasan langsung untuk ditetapkan sebagai Evaluator;
 - (2) Atasan langsung *Evaluee* menetapkan Evaluator dengan ketentuan minimal 50% Evaluator yang ditetapkan berasal dari usulan *Evaluee*; dan
 - (3) Dalam melakukan evaluasi, Evaluator dapat meminta masukan dari pegawai lainnya.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-126-

h) Ketentuan Penalti

- (1) Evaluator yang tidak menjalankan kewajiban evaluasi, dikenakan penalti berupa pengurangan nilai Perilaku Kerja akhir Evaluator sebesar 2 poin untuk setiap *Evaluee* yang tidak dinilai dengan nilai maksimal pengurangan nilai Perilaku Kerja akhir sebesar 10 poin.
- (2) Atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja yang tidak menetapkan Evaluator bagi masing-masing bawahannya dikenakan penalti berupa pengurangan nilai Perilaku Kerja akhir sebesar 2 poin untuk setiap bawahan dengan nilai maksimal pengurangan nilai Perilaku Kerja 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) Penalti sebagaimana dimaksud pada angka (1), (2), dan (3) mengurangi NPK pada komponen NKP.
- (5) 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.
- (6) Dalam hal *Evaluee* tidak dinilai oleh semua Evaluatornya, maka *Evaluee* dapat mengajukan keberatan atas Nilai Perilaku Kerja.

i) Nilai Perilaku Kerja Pegawai Tugas Belajar

Pegawai yang sedang tugas belajar hanya dinilai Perilaku Kerjanya oleh Pejabat Penilai Kinerja dengan mekanisme:

- (1) Pejabat Penilai Kinerja memberikan evaluasi Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan masukan dari dosen/pengajar/kepala perwakilan di perguruan tinggi/sekolah/kantor perwakilan RI.
- (2) Evaluasi Perilaku Kerja dilakukan melalui *tools* Evaluasi Perilaku Kerja sesuai kriteria penilaian atas aspek Evaluasi Perilaku Kerja.

j) Nilai Perilaku Kerja Anggota *Squad Team*

Dalam *squad team*, evaluasi Perilaku Kerja anggotanya dilakukan oleh atasan langsung berdasarkan rekomendasi dari ketua tim dan/atau pejabat pemilik kinerja.

k) Nilai Perilaku Kerja PNS Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada Instansi Pemerintah Lainnya maupun di luar Instansi Pemerintah

- (1) Bagi PNS Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada Instansi Pemerintah, penilaian Perilaku Kerja dilakukan dan ditetapkan pada unit dimana pegawai dimaksud ditugaskan; dan



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-127-

(2) Bagi PNS Kementerian Keuangan yang ditugaskan di luar Instansi Pemerintah, penilaian Perilaku Kerja dilakukan berdasarkan rekomendasi dari atasan langsung dan/atau *peers* pada unit dimana pegawai dimaksud ditugaskan untuk kemudian ditetapkan oleh pimpinan di lingkungan Kementerian Keuangan.

1) Pembobotan Evaluator

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

Tabel Bobot Evaluator

No.	Kondisi	Bobot Evaluator		
		Pejabat Penilai Kinerja	Peers	Anggota
A	Pejabat Struktural atau Pejabat Fungsional yang Memiliki Fungsi Supervisi			
1	Umum	60%	15%	25%
2	Tidak ada nilai dari Atasan	-	40%	60%
3	Tidak adanilai dari <i>peers</i>	70%	-	30%
4	Tidak ada nilai dari bawahan	80%	20%	-
5	Tidak ada nilai dari atasan dan <i>peers</i>	-	-	100%
6	Tidak ada nilai dari atasan dan bawahan	-	100%	-
7	Tidak ada nilai dari <i>peers</i> dan bawahan	100%	-	-
B	Pejabat Fungsional Tanpa Fungsi Supervisi atau Pelaksana			
1	Umum	60%	40%	-
2	Tidak ada nilai dari Atasan	-	100%	-
3	Tidak ada nilai dari <i>peers</i>	100%	-	-

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-128-

m) Formula perhitungan Indeks Capaian NPK.

$$\text{Indeks Capaian NPK} = \frac{(\text{NPK}_{\text{Atasan}} \times \text{bobot}) + (\text{NPK}_{\text{Peers}} \times \text{bobot}) + (\text{NPK}_{\text{bawahan}} \times \text{bobot})}{100\%}$$

Keterangan:

$\text{NPK}_{\text{Atasan}} =$

NPK yang berasal dari Evaluator Atasan unit kerja definitif yang dapat didukung dengan rekomendasi nilai dari Evaluator Ketua/Koordinator dalam *squad team* atau kelompok kerja Pejabat Fungsional.

$\text{NPK}_{\text{Peers}} =$

Rata-rata NPK yang berasal dari seluruh Evaluator Peers unit kerja definitif dan Evaluator Peers dalam *squad team*.

$\text{NPK}_{\text{Bawahan}} =$

Rata-rata NPK yang berasal dari seluruh Evaluator Bawahan.

$\text{Bobot} =$

Disesuaikan dengan pembobotan berdasarkan Tabel Bobot Evaluator.

n) Nilai Perilaku Kerja Periodik diperoleh dari rata-rata Indeks Capaian NPK tiap Core Value

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

Keterangan:

$\text{Indeks Capaian NPK}_i =$ Indeks Capaian NPK pada suatu Core Value.

n = Jumlah Core Value.

o) Nilai Perilaku Kerja Akhir/Tahunan diperoleh dari rata-rata Nilai Perilaku Kerja Periodik

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

Keterangan:

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

n = Jumlah periode yang dinilai dalam satu tahun.

p) Umpan Balik Perilaku Kerja

Nilai Perilaku Kerja atas setiap Indikator *Core Value* ASN dikonversikan ke dalam klausa evaluasi yang menjadi Umpan Balik Berkelanjutan pada tiap Indikator *Core Value* ASN dengan ketentuan sebagai berikut:

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-129-

- (1) Apabila Indeks Capaian NPK bernilai >100 (diatas ekspektasi), diberikan dengan Umpan Balik dengan klausa seperti: “Terima kasih. Ajak yang lain agar bisa seperti kamu.”
- (2) Apabila Indeks Capaian NPK bernilai $90 \leq x \leq 100$ (sesuai ekspektasi), diberikan dengan Umpan Balik dengan klausa seperti: “Sudah baik, tapi ini masih bisa dioptimalkan lagi.”
- (3) Apabila Indeks Capaian NPK bernilai <90 (dibawah ekspektasi), diberikan dengan Umpan Balik dengan klausa seperti: “Lebih diperhatikan lagi standar perilaku kerja di Kemenkeu.”

Lebih lanjut, Evaluator dapat memberikan Umpan Balik Perilaku Kerja berdasarkan pengamatan Perilaku Kerja *Evaluee*.

q) *Rating* Perilaku Kerja Pegawai

NPK akan menghasilkan *Rating* Perilaku Kerja Pegawai dengan ketentuan:

- (1) Diatas Ekspektasi, apabila NPK Periodik/Tahunan bernilai ≥ 100 dan tidak ada indeks capaian NPK per aspek/*core value* ASN yang bernilai < 90 (di bawah ekspektasi);
- (2) Sesuai Ekspektasi, apabila NPK Periodik/Tahunan bernilai ≥ 90 dan jumlah indeks capaian NPK per aspek/*Core Value* ASN yang dibawah ekspektasi maksimal 3; atau
- (3) Dibawah Ekspektasi, apabila jumlah indeks capaian NPK per aspek/*Core Value* ASN yang dibawah ekspektasi minimal 4.

b. Predikat Kinerja

Predikat kinerja merupakan hasil revidu dari hasil kerja dan Perilaku Kerja pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai.

1) Menetapkan Predikat Kinerja Periodik Pegawai

- a) Predikat kinerja periodik pegawai diperoleh dari kuadran kinerja pegawai yang terdiri dari *rating* hasil kerja pada sumbu y dan *rating* Perilaku Kerja pada sumbu x, sebagai berikut:

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-130-

KUADRAN KINERJA PEGAWAI



b) Penjelasan Kuadran Kinerja Pegawai

Predikat Kinerja Pegawai	Penjelasan
Sangat Baik	Hasil kerja dan Perilaku Kerja pegawai diatas ekspektasi
Baik	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai ekspektasi 2. Hasil kerja dan Perilaku Kerja pegawai sesuai ekspektasi 3. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas ekspektasi
Butuh Perbaikan	1. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai ekspektasi
Kurang/ Misconduct	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah ekspektasi
Sangat Kurang	Hasil kerja dan Perilaku Kerja pegawai dibawah ekspektasi

c) 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.

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-131-

2) Menetapkan Predikat Kinerja Tahunan Pegawai

- a) Predikat kinerja periodik pegawai diperoleh dari kuadran kinerja pegawai yang terdiri dari *rating* hasil kerja pada sumbu y dan rating Perilaku Kerja pada sumbu x, sebagai berikut:



b) Penjelasan Kuadran Kinerja Pegawai

Predikat Kinerja Pegawai	Penjelasan
Sangat Baik	Hasil kerja dan Perilaku Kerja pegawai diatas ekspektasi
Baik	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai ekspektasi 2. Hasil kerja dan Perilaku Kerja pegawai sesuai ekspektasi 3. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas ekspektasi
Butuh Perbaikan	1. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai ekspektasi
Kurang/ Misconduct	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah ekspektasi
Sangat Kurang	Hasil kerja dan Perilaku Kerja pegawai dibawah ekspektasi



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-132-

- c) 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.

4. Pelaporan dan Pemanfaatan Kinerja

a. Pelaporan Kinerja Organisasi

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

1) Penetapan NKO dan NKO K3

Penetapan NKO dan NKO K3 dilaksanakan oleh UPK sebagai berikut:

- a) Menteri Keuangan menetapkan NKO dan NKO K3 pada tingkat Kementerian Keuangan dan Unit Eselon I atau Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- b) Pimpinan UPK-*One* menetapkan NKO dan NKO K3 tingkat Unit Eselon II, Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Unit Eselon I di Kementerian Keuangan, Unit Pelaksana Teknis Eselon II dibawahnya dan Unit Pelaksana Teknis Eselon III yang bertanggung jawab secara langsung kepada Pimpinan Unit Eselon I; dan
- c) Pimpinan UPK-*Two* instansi vertikal menetapkan NKO dan NKO K3 pada tingkat Unit Eselon III instansi vertikal dan unit pelaksana teknis eselon III di bawahnya.

2) Mekanisme pelaporan NKO dan NKO K3 meliputi sebagai berikut:

- a) AKO UPK-*Three* menghitung NKO dan NKO K3 unit tersebut.
- b) AKO UPK-*Three* menyampaikan NKO dan NKO K3 unit tersebut kepada AKO UPK-*Two* di atasnya untuk ditetapkan.
- c) AKO UPK-*Two* dan *One* melakukan prosedur yang serupa sebagaimana butir 1) dan 2) di atas sesuai level unit yang dikelola.
- d) AKO UPK-*One* menyampaikan NKO dan NKO K3 kepada AKOP paling lambat tanggal 14 April/Juli/Oktobre/Januari tahun berikutnya.
- e) AKOP menyampaikan NKO dan NKO K3 Kemenkeu-*Wide* dan UPK-*One* kepada Sekretaris Jenderal untuk ditetapkan oleh Menteri Keuangan.

3) Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIN) 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. Penyusunan LAKIN dilakukan oleh seluruh UPK secara berjenjang berdasarkan atas kinerja organisasi UPK.

P



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-133-

4) Dokumen manajemen kinerja organisasi

- a) Dokumen manajemen kinerja organisasi paling sedikit mencakup antara lain:
 - a) Perjanjian Kinerja (PK);
 - b) Laporan kinerja
 - c) Hasil Evaluasi Kinerja Organisasi.
- b) Semua dokumen manajemen kinerja beserta dokumen pendukungnya wajib disimpan dan dipelihara oleh pengelola kinerja organisasi sesuai levelnya.
- c) Penyimpanan dan pemeliharaan dokumen manajemen kinerja organisasi dilakukan untuk jangka waktu 3 (tiga) tahun. Apabila sudah memasuki tahun keempat, maka dokumen tersebut dapat diklasifikasikan sebagai dokumen retensi inaktif.

b. Pelaporan Kinerja Pegawai

1) Keberatan

Keberatan merupakan pernyataan tidak menerima hasil penetapan Nilai Kinerja Pegawai (NKP) dan Predikat Kinerja Pegawai yang tertuang dalam Surat Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai dan Dokumen Evaluasi Kinerja PNS. Keberatan tersebut meliputi baik nilai dari CKP/NHK dan NPK. Ketentuan tata cara pengajuan keberatan atas hasil evaluasi kinerja diatur sebagai berikut:

- a) Pegawai dapat melakukan keberatan atas evaluasi hasil kerja dan perilaku kerja periodik dengan ketentuan sebagai berikut:

(1) Hasil Kerja

Kegiatan	Pihak	Jangka Waktu*
Penginputan realisasi	Seluruh pegawai	5 hari kalender sejak tanggal 1 bulan berikutnya
Validasi realisasi	Atasan langsung	10 hari kalender sejak tanggal 1 bulan berikutnya
Pengajuan keberatan, penetapan keberatan, dan menginput ulang realisasi	Pegawai yang mengajukan keberatan, atasan langsung, dan atasan dari atasan langsung	7 hari kalender sejak berakhirnya periode validasi realisasi

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-134-

(2) Perilaku Kerja

Kegiatan	Pihak	Jangka Waktu*
Pengajuan Evaluator	Evaluae	7 hari kalender sejak tanggal 1 pada bulan evaluasi dilakukan (Maret, Juni, September, Desember)
Penetapan Evaluator	Pejabat Penilai Kinerja	14 hari kalender sejak tanggal 1 pada bulan evaluasi dilakukan (Maret, Juni, September, Desember)
Evaluasi Perilaku Kerja	Evaluator	21 hari kalender sejak tanggal 1 pada bulan evaluasi dilakukan (Maret, Juni, September, Desember)
Pengajuan, Penetapan Keberatan serta Evaluasi ulang	Evaluae, Evaluator, Atasan Pejabat Penilai Kinerja	7 hari kalender sejak berakhirnya periode evaluasi perilaku kerja

- b) Pengajuan keberatan hanya dapat dilakukan 1 (satu) kali di setiap periode penilaian. Pegawai dapat mengajukan keberatan di periode berikutnya atas evaluasi periode sebelumnya selama pegawai yang bersangkutan belum pernah mengajukan keberatan atas nilai dimaksud atau atas pengajuan keberatan di periode sebelumnya yang belum final;
- c) Dalam hal keberatan diterima, dapat dilakukan perubahan atas nilai CKP/NHK, atau nilai perilaku kerja dengan ketentuan sebagai berikut:
- (1) Apabila terkait nilai CKP/NHK, maka dilakukan penghitungan ulang nilai NHK.
 - (2) Apabila terkait dengan NPK, selain akibat kesalahan administratif, dapat dilakukan evaluasi ulang atas perilaku secara 360 derajat.

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-135-

- 2) Mekanisme Penetapan Predikat Kinerja
- a) Pelaporan kinerja Pegawai dilakukan dalam bentuk dokumen evaluasi kinerja pegawai yang dilampiri dengan:
- (1) SKP, dengan contoh format sebagai berikut:
- (a) Contoh Format SKP Pimpinan UPK

SASARAN KINERJA PEGAWAI
BAGI PIMPINAN UPK

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

NO			PEGAWAI YANG DINILAI			NO			PEJABAT PENILAI KINERJA								
1			NAMA						1			NAMA					
2			NIP						2			NIP					
3			PANGKAT/ GOL. RUANG						3			PANGKAT/ GOL. RUANG					
4			JABATAN						4			JABATAN					
5			UNIT KERJA						5			UNIT KERJA					
HASIL KERJA																	
NO			RENCANA HASIL KERJA			INDIKATOR KINERJA INDIVIDU			TARGET			PERSPEKTIF					
(1)			(2)			(3)			(4)			(5)					
A. UTAMA																	
1			Rencana Hasil Kerja Utama 1 (Diisi dengan Sasaran Strategis disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)			IKI 1.1 (Diisi dengan Nama IKI)			Target 1.1 (Diisi dengan Target IKI)			(Diisi dengan Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)					
						IKI 1.2 (Diisi dengan Nama IKI)			Target 1.2 (Diisi dengan Target IKI)			(Diisi dengan Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)					

12



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-136-

HASIL KERJA				
NO	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSPEKTIF
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B. TAMBAHAN				
1	Rencana Hasil Kerja Tambahan 1 <i>Sasaran Strategis disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan</i>	IKI 1 <i>(Diisi dengan Nama IKI)</i>	Target 1 <i>(Diisi dengan Target IKI)</i>	<i>(Diisi dengan Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)</i>
PERILAKU KERJA*				
1	Berorientasi pelayanan			
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti		Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>	
2	Akuntabel			
	- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien. - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan		Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>	
3	Kompeten			
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik		Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>	
4	Harmonis			
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif		Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>	
5	Loyal			
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah		Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>	

12



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-137-

PERILAKU KERJA*		
	- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	
6	Adaptif	
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>
7	Kolaboratif	
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>

Pegawai yang Dinilai

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

(Nama)
(NIP)

(NIP)

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

12



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-138-

(b) Contoh Format SKP Non Pimpinan UPK

SASARAN KINERJA PEGAWAI
BAGI PEJABAT/PEGAWAI NON PIMPINAN UPK

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN: JANUARI SD
... DESEMBER TAHUN

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

HASIL KERJA					
NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A. UTAMA					
1.	Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang diintervensi (Diisi dengan rencana hasil kerja dari atasan)	Rencana Hasil Kerja Utama 1 (Diisi dengan rencana hasil kerja sesuai peran, tugas, dan fungsi)	(Diisi dengan Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya)	IKI 1.1 (Diisi dengan nama IKI)	Target 1.1 (Diisi dengan target IKI)
		Rencana Hasil Kerja Utama 2 (Diisi dengan rencana hasil kerja sesuai peran, tugas, dan fungsi)	(Diisi dengan Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya)	IKI 2.1 (Diisi dengan nama IKI)	Target 2.1 (Diisi dengan target IKI)
B. TAMBAHAN					
1.	-	Rencana Hasil Kerja Tambahan 1 (diisi dengan rencana hasil kerja sesuai peran, tugas, dan fungsi)	(Diisi dengan Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya)	IKI 1 (Diisi dengan nama IKI)	Target 1 (Diisi dengan target IKI)

PERILAKU KERJA**		
1	Berorientasi pelayanan	
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti	Ekspektasi Khusus Pimpinan: (Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)

✍



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-139-

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

Pegawai yang Dinilai

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

(Nama)
(NIP)

(Nama)
(NIP)

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

(Signature)



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-140-

(c) Contoh Format Lampiran SKP

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN
DUKUNGAN SUMBER DAYA		
1.	(diisi sumber daya yang dibutuhkan)	
2.	(diisi sumber daya yang dibutuhkan)	
SKEMA PERTANGGUNGJAWABAN		
1.	(diisi skema pertanggungjawaban)	
KONSEKUENSI		
1.	(diisi konsekuensi mencapai target dan/atau tidak mencapai target)	
2.	(diisi konsekuensi mencapai target dan/atau tidak mencapai target)	
Pegawai yang Dinilai		(tempat), (tanggal, bulan, tahun) Pejabat Penilai Kinerja
(Nama) (NIP)		(Nama) (NIP)

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-141-

(2) Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai

(a) Contoh Format Hasil Evaluasi Kinerja Bagi Pimpinan UPK

EVALUASI KINERJA PEGAWAI

BAGI PIMPINAN UPK

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

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP (*opsional)	
3	PANGKAT/GOL RUANG		3	PANGKAT/GOL RUANG	
4	JABATAN		4	JABATAN	
5	UNIT KERJA		5	INSTANSI	
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI* (diisi berdasarkan Predikat Kinerja Organisasi) ISTIMEWA/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG					
POLA DISTRIBUSI: (diisi dengan gambar pola distribusi)					

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-142-

HASIL KERJA						
NO.	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSPEKTIF	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A. UTAMA						
1						
B. TAMBAHAN						
2						
RATING HASIL KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**						
PERILAKU KERJA						UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
1	Berorientasi pelayanan					
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat			Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
	- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan					
	- Melakukan perbaikan tiada henti					
2	Akuntabel					
	- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi			Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
	- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.					
	- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan					



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-143-

PERILAKU KERJA			UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
3	Kompeten		
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
4	Harmonis		
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
5	Loyal		
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
6	Adaptif		
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
7	Kolaboratif		
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	

12



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-144-

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
	-Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah -Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	
RATING PERILAKU KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**		
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ CUKUP/ KURANG/ SANGAT KURANG		

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

* pilih salah satu

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

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-145-

(b) Contoh Format Hasil Evaluasi Kinerja Bagi Pejabat/Pegawai Non Pimpinan UPK

EVALUASI KINERJA PEGAWAI
BAGI PEJABAT/PEGAWAI NON PIMPINAN UPK
PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR*

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN		
NO	I. PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/GOL RUANG		3	PANGKAT/GOL RUANG	
4	JABATAN		4	JABATAN	
5	UNIT KERJA		5	UNIT KERJA	

CAPAIAN KINERJA ORGANISASI* (diisi berdasarkan Predikat Kinerja Organisasi) ISTIMEWA/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG
POLA DISTRIBUSI (diisi dengan gambar pola distribusi)

R



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-146-

HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
A. UTAMA							
1			Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya				
B. TAMBAHAN							
2			Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya				
RATING HASIL KERJA*							
DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**							
PERILAKU KERJA							UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
1	Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat			Ekspektasi Khusus Pimpinan:			

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-147-

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

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-148-

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

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

* pilih salah satu

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

R



- b) Dokumen evaluasi kinerja Pegawai (periodik dan tahunan) paling kurang memuat:
- (1) predikat kinerja Pegawai; dan
 - (2) catatan dan/atau rekomendasi Pejabat Penilai Kinerja.

Contoh Format Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai sebagai berikut:

DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI
PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR*

(NAMA INSTANSI)

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

1.	PEGAWAI YANG DINILAI	
	NAMA	:
	NIP	:
	PANGKAT/GOL RUANG	:
	JABATAN	:
	UNIT KERJA	:
2.	PEJABAT PENILAI KINERJA	
	NAMA	:
	NIP	:
	PANGKAT/GOL RUANG	:
	JABATAN	:
	UNIT KERJA	:
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA	
	NAMA	:
	NIP	:
	PANGKAT/GOL RUANG	:
	JABATAN	:
	UNIT KERJA	:
4.	EVALUASI KINERJA	
	CAPAIAN KINERJA ORGANISASI**	:
	PREDIKAT KINERJA PEGAWAI	:
5.	CATATAN/REKOMENDASI	

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

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)
6. Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)
(NIP)

(Nama)
(NIP)

* pilih salah satu
** diisi predikat kinerja organisasi, dikecualikan bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar

R



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-150-

- c) Dokumen evaluasi kinerja pegawai ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja pada tanggal 31 Januari pada tahun berikutnya.
 - d) Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja pegawai dan/atau tidak menandatangani dokumen evaluasi kinerja pegawai hingga tanggal 31 Januari pada tahun berikutnya, maka dokumen evaluasi kinerja ditandatangani oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja paling lambat minggu pertama bulan Februari.
- 3) Penetapan dan Pelaporan Hasil Evaluasi Kinerja
- a) Validasi NHK (Nilai Hasil Kerja) yang merupakan keluaran dari aplikasi dilakukan dalam dialog kinerja dengan pimpinan masing-masing.
 - b) AKP UPK-*Three* menyusun konsep penetapan hasil evaluasi kinerja seluruh pegawai pada unit masing-masing yang ditetapkan oleh pimpinan UPK-*Three*.
 - c) AKP UPK-*Two* menyusun konsep penetapan hasil evaluasi kinerja seluruh pegawai selain pegawai yang sudah ditetapkan pada level UPK-*Three* yang ditetapkan oleh pimpinan UPK-*Two*.
 - d) AKP UPK-*One* menyusun konsep penetapan hasil evaluasi kinerja seluruh pegawai selain pegawai yang sudah ditetapkan pada level UPK-*Three* yang ditetapkan oleh pejabat pada 1 (satu) tingkat di bawah pimpinan UPK-*One* yang membidangi kepegawaian untuk dan atas nama pimpinan UPK-*One*.
 - e) AKPP menyusun konsep penetapan hasil evaluasi kinerja Kemenkeu-*Wide* dan Kemenkeu-*One* untuk kemudian ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan.
 - f) Penetapan hasil evaluasi kinerja periodik dilakukan paling lambat tanggal 20 bulan berikutnya, serta penetapan hasil evaluasi kinerja tahunan dilakukan paling lambat tanggal 15 bulan Februari tahun berikutnya.
 - g) Pegawai yang ditetapkan meliputi pegawai yang bekerja pada unit kerja tersebut pada saat surat keputusan ditetapkan, termasuk pegawai yang pensiun pada tahun berjalan.
 - h) Konsep penetapan hasil evaluasi kinerja sekurang-kurangnya terdiri dari komponen Nilai Hasil Kerja/Capaian Kinerja Pegawai (NHK/CKP), Nilai Perilaku Kerja (NPK), Nilai Kinerja Pegawai (NKP), Rating Hasil Kerja, Rating Perilaku Kerja, dan Predikat Kinerja, dengan contoh sebagai berikut:

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-151-

KEPUTUSAN ... (Pimpnan UPK)
NOMOR

TENTANG

PENETAPAN HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN (Nama UPK)
TAHUN 20XX

- Menimbang : a. bahwa sebagai pelaksanaan Keputusan Menteri Keuangan Nomor / KMK.01 / tentang Manajemen Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan, perlu menetapkan Keputusan (Pimpinan UPK) tentang Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Organisasi dan Pegawai Di Lingkungan (Nama UPK);
- Mengingat : 1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan;
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor tentang Manajemen Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan;
3. Keputusan Menteri Keuangan Nomor tentang Tunjangan Kinerja Pegawai;
- MEMUTUSKAN:
- Menetapkan : KEPUTUSAN (Pimpinan UPK) TENTANG PENETAPAN HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN (Nama UPK) TAHUN 20XX.
- PERTAMA : Menetapkan Nilai Kinerja Pegawai di lingkungan (Nama UPK) sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan (Pimpinan UPK) ini.
- KEDUA : Nilai Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA digunakan sebagai salah satu unsur untuk menetapkan kebijakan penataan pegawai dan/atau pemberian penghargaan.
- KETIGA : Apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan (Pimpinan UPK), akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.;
- KEEMPAT : Keputusan (Pimpinan UPK) ini berlaku surut sejak tanggal 1 Januari tahun ... (tahun penetapan Keputusan). Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada:
1. Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan;
 2. Kepala Biro Sumber Daya Manusia;
 3. Sekretaris Ditjen/Badan/Itjen c.q. Bagian Kepegawaian, Bagian Keuangan dan Bagian Umum.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal

(Jabatan Pimpinan UPK)

(Nama)

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-152-

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN (Nama UPK)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 20XX

No.	Nama / NIP	Gol ruang/ Peringkat Jabatan	Jabatan	NHK	NK3	NPK	NKP	Rating Hasil Kerja	Rating Perilaku Kerja	Predikat Kinerja
1.	/1973...	IV/a /19	Nama jabatan Eselon II							
2.	/1976...	III/d /16	Nama jabatan Eselon III							
3.	/1980...	III/b /13	Nama jabatan Eselon IV							
4.	/1988...	II/d /8	Nama jabatan pelaksana							

Pimpinan Unit

B



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

-153-

- 4) Penyimpanan Dokumen Manajemen Kinerja
- a) Dokumen evaluasi kinerja PNS disimpan dan dipelihara oleh pejabat yang menjalankan fungsi kepegawaian. Mekanisme penyampaian dan penyimpanan dokumen evaluasi kinerja PNS dilakukan sesuai ketentuan sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai evaluasi kinerja PNS beserta aturan pelaksanaannya.
 - b) Dokumen manajemen kinerja paling sedikit mencakup antara lain:
 - (1) Perjanjian Kinerja (PK);
 - (2) Sasaran Kinerja Pegawai (SKP);
 - (3) Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai; dan
 - (4) Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai.
 - c) Semua dokumen manajemen kinerja beserta dokumen pendukungnya wajib disimpan dan dipelihara oleh pegawai yang bersangkutan bersama pengelola kinerja sesuai levelnya.
- c. Pemanfaatan Hasil Evaluasi Kinerja
- 1) Penghargaan

Penghargaan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai dapat berupa:

 - a) prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi;
 - b) prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan
 - c) penghargaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - 2) Sanksi

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

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-154-

C. PELAKSANAAN PEMANTAUAN DAN EVALUASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Continuous improvement merupakan salah satu prinsip dalam manajemen kinerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang diterapkan di lingkungan Kementerian Keuangan. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi dimaksud dapat dilakukan oleh:

1. Internal Kementerian

Bentuk pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang dilakukan internal Kementerian dapat berupa:

a. Reviu manajemen kinerja

Reviu manajemen kinerja merupakan kegiatan pemantauan dan evaluasi/penelaahan terhadap keseluruhan rangkaian manajemen kinerja. Reviu ini bertujuan untuk:

- 1) perbaikan budaya kinerja;
- 2) meningkatkan *awareness* unit eselon I dalam rangka tertib administrasi dokumen pengelolaan kinerja;
- 3) mendapatkan *feedback* untuk perbaikan pengelolaan 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) Penggalian informasi dari pengelola kinerja; dan
- 3) Survei pemahaman manajemen kinerja.

Reviu manajemen kinerja dilakukan secara *sampling* pada setiap level implementasi manajemen kinerja, mulai dari Kemenkeu-*One* sampai dengan Kemenkeu-*Five*, baik pada kantor pusat maupun pada kantor vertikal di daerah. Kegiatan ini dilakukan secara berjenjang oleh pengelola kinerja pada level di atasnya dan dapat bekerja sama dengan unit lain yang terkait.

Komponen reviu manajemen kinerja dapat mencakup komponen berikut:

- 1) perencanaan strategi, yaitu reviu terhadap proses penyusunan dan evaluasi dokumen perencanaan strategis seperti Renstra dan Renja.
- 2) eksekusi strategi, yaitu reviu terhadap proses penyusunan dan Kualitas Komitmen Kinerja, proses *cascading* dan *alignment*, dan 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.
- 5) perbaikan berkesinambungan, yaitu reviu terhadap upaya peningkatan kualitas manajemen kinerja.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-155-

b. Evaluasi AKIP mandiri

Evaluasi AKIP mandiri dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.

2. Eksternal Kementerian

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

- a. Evaluasi AKIP oleh KemenPAN-RB; dan
- b. Evaluasi yang dilakukan pihak independen lainnya.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Umum
u.b.

Kepala Bagian Administrasi Kementerian

MAS SOEHARTO
NIP 196909221990011001





**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN KINERJA

Sistem informasi manajemen kinerja dikembangkan untuk mendukung penerapan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Sistem informasi kinerja merupakan sarana untuk merencanakan, mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menyajikan serta mendokumentasikan proses manajemen kinerja. Sistem informasi manajemen kinerja terdiri dari 2 (dua) aplikasi yang saling terintegrasi yaitu aplikasi manajemen kinerja organisasi dan aplikasi manajemen kinerja pegawai.

A. APLIKASI MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI

Aplikasi manajemen kinerja organisasi merupakan sarana khusus untuk mengelola data kinerja organisasi mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi sistem manajemen kinerja organisasi. Aplikasi ini menjadi hulu bagi aplikasi manajemen kinerja pegawai dan terintegrasi dengan manajemen risiko. Aplikasi manajemen kinerja organisasi merupakan aplikasi yang disiapkan dan dikelola oleh Sekretariat Jenderal.

1. Pengguna aplikasi manajemen kinerja organisasi antara lain:
 - a. Komite Manajemen Kinerja;
 - b. Pimpinan UPK;
 - c. Koordinator Kinerja Organisasi dan Administrator Kinerja Organisasi pada UPK; dan
 - d. Koordinator Risiko Organisasi dan Administrator Risiko Organisasi pada UPR.
2. Dalam implementasi manajemen kinerja organisasi, aplikasi manajemen kinerja digunakan antara lain untuk keperluan sebagai berikut:
 - a. Perencanaan Kinerja
 - 1) Penyusunan PK:
 - a) Peta Strategi (Perspektif dan SS);
 - b) 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 K3 organisasi;



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 2 -

- 2) Penilaian NKO; dan
- 3) Penilaian NKO K3.
- d. Pelaporan Kinerja:
 - 1) Penetapan NKO; dan
 - 2) Penetapan NKO K3.
3. *Output* yang dihasilkan aplikasi manajemen kinerja organisasi, yaitu:
 - a. PK;
 - b. NKO;
 - c. Laporan kinerja organisasi;
 - d. Predikat kinerja organisasi; dan
 - e. Surat Keputusan Penetapan Nilai Kinerja Organisasi.

Teknis penggunaan aplikasi dituangkan dalam Panduan Aplikasi Manajemen 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 diselaraskan dengan kinerja organisasi. Aplikasi manajemen kinerja pegawai merupakan aplikasi yang disiapkan dan dikelola oleh Sekretariat Jenderal.

1. Pengguna aplikasi manajemen kinerja pegawai yaitu:
 - a. Pimpinan UPK;
 - b. Sekretariat Komite;
 - c. Koordinator Kinerja Organisasi dan Administrator Kinerja Organisasi;
 - d. Koordinator Kinerja Pegawai dan Administrator Kinerja Pegawai; dan
 - e. 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.

f



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

3. *Output* yang dihasilkan aplikasi manajemen kinerja pegawai, yaitu:

- a. SKP Pegawai;
- b. Nilai Hasil Kerja Pegawai;
- c. Nilai Perilaku Kerja;
- d. Nilai Kinerja Pegawai;
- e. Predikat Kinerja Pegawai;
- f. Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai; dan
- g. Surat Keputusan Penetapan Nilai Kinerja Pegawai.

Teknis penggunaan aplikasi dituangkan dalam Panduan Aplikasi Manajemen Kinerja Pegawai.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Umum

u.b.

Kepala Bagian Administrasi Kementerian

MAS SOEHARTO

NIP 196909221990011001

