

# PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI ASN

## PERMENPAN RB NO 6 TAHUN 2022

### CURRICULUM VITAE

Nama : H. Zulkifli, SE., M.M.  
 Alumni : Prodi Magister Manajemen UGM tahun 1996  
 Pekerjaan : Dosen Tetap STIE Widya Wiwaha  
 Jabatan Akademik: LEKTOR  
 NIDN : 0515036601  
 Nomor Sertifikat Pendidik : 101236415620112  
 Keputusan Mendiknas Nomor:108/P/2009  
 Alamat Kantor : Jl. Lowanu Sorosutan UH VI/20 Yogyakarta 55162  
 Telp. (0274) 377091. Fax. (0274) 370394 / 08174101966  
[zulstieww@gmail.com](mailto:zulstieww@gmail.com)




2

## Daftar isi



- 1

**DASAR HUKUM:**  
 Reformasi Pengelolaan  
 Kinerja Pegawai ASN
- 2

**POIN TRANSFORMASI:**  
 Pengelolaan  
 Kinerja Pegawai ASN
- 3

**PRINSIP UMUM:**  
 Perubahan *Mindset* Pengelolaan  
 Kinerja Pegawai ASN
- 4

**GAMBARAN UMUM:**  
 Pengelolaan Kinerja Pegawai  
 ASN
- 5

**BAGIAN 1**    Bagaimana Menetapkan Dan Mengklarifikasi Ekspektasi ?  
 .....
- 6

**BAGIAN 2**    Bagaimana Memberikan Umpan Balik Secara Berkala /  
 Ongoing Feedback?  
 .....
- 7

**BAGIAN 3**    Bagaimana Mengevaluasi Kinerja Pegawai?  
 .....
- 8

**BAGIAN 4**    Bagaimana Memberikan Penghargaan Berdasarkan Kinerja  
 Pegawai?  
 .....

Quality, Integrity, Entrepreneurship
stieww.ac.id
3

**Peraturan Menteri (Permen) Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pengganti Permen PANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen PNS.**

**Beberapa perubahan dan perbedaan antara PermenPAN-RB Nomor 8 tahun 2021 dan PermenPAN-RB Nomor 6 tahun 2022. diantaranya adalah terkait ruang lingkup pengelolaan, pelaksanaan dan penilaian kinerja, perilaku kerja, dan format SKP.**

**Perbedaan peraturan ini, misalnya dari segi format Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dimana pada aturan sebelumnya kita tinggal menuangkan kegiatan dari uraian tugas jabatan kita ke SKP, sementara pada PermenPAN-RB nomor 8 tahun 2022 ini tidak lagi menginput aktivitas kegiatan pegawai, tetapi yang dinilai dan diinput pada SKP itu adalah hasil kerja dan perilaku kerja dari seorang ASN."**

Perbedaan lainnya dari aspek perencanaan kinerja, dimana aturan sebelumnya meliputi perencanaan dan penetapan SKP, sedangkan perencanaan kinerja pada PermenPAN-RB nomor 6 tahun 2022 meliputi penetapan dan klarifikasi ekspektasi.

“ Pada PermenPANRB nomor 8 tahun 2021 penilaian kinerja menggunakan rumus matematis, pembobotan cascading direct dan non-direct, serta pembobotan kinerja utama dan tambahan,”

Sasaran Strategis direct cascading merupakan Sasaran Strategis yang memiliki kalimat, deskripsi dan ruang lingkup yang sama secara keseluruhan. Cascading secara direct hanya dilakukan ke satu unit/pegawai di bawahnya.




8

	PermenPANRB 8/2021	PermenPANRB 6/2022
 <b>RUANG LINGKUP</b>	PNS	ASN (PNS dan PPPK)
 <b>TAHAPAN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan Kinerja yang meliputi perencanaan dan penetapan SKP</li> <li>2. Pelaksanaan, Pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai yang meliputi bimbingan dan konseling kinerja</li> <li>3. Penilaian Kinerja yang meliputi penilaian SKP dan perilaku kerja</li> <li>4. Tindak Lanjut Hasil Penilaian Kinerja yang meliputi penghargaan dan sanksi kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi</li> <li>2. Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai</li> <li>3. Penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai dan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.</li> </ol>

Quality, Integrity, Entrepreneurship
stieww.ac.id


9

	PermenPANRB 8/2021	PermenPANRB 6/2022
 <b>PERILAKU KERJA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi Pelayanan</li> <li>2. Komitmen</li> <li>3. Inisiatif Kerja</li> <li>4. Kerjasama</li> <li>5. Kepemimpinan</li> </ol>	Core Values ASN dan merupakan pengembangan PP 30/2109 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berorientasi Pelayanan</li> <li>2. Akuntabel</li> <li>3. Kompeten</li> <li>4. Harmonis</li> <li>5. Loyal</li> <li>6. Adaptif</li> <li>7. Kolaboratif</li> </ol>
 <b>STANDAR PERILAKU KERJA</b>	Standar Perilaku kerja ditetapkan sesuai jenjang jabatan dalam bentuk level (1 – 7)	Panduan perilaku pada Core Values ASN tanpa pelevelan dan dapat diberikan ekspektasi khusus pimpinan atas perilaku ASN

Quality, Integrity, Entrepreneurship
stieww.ac.id


10

PermenPANRB 8/2021 ➔ PermenPANRB 6/2022



**FORMAT SKP**

1. Terdapat 2 model SKPyakni model Dasar dan Model Pengembangan dengan pendekatan kuantitatif
2. SKPadalah rencana kinerja (hasil kerja) saja

1. Model SKPmenggunakan pendekatan indikator kuantitatif atau kualitatif
2. SKPadalah rencana kinerja yang memuat hasil kerja dan perilaku kerja

**Kuantitatif**  
Ekspektasi pimpinan dalam indikator menekankan **satuan pengukuran tertentu**

**Kualitatif**  
Ekspektasi pimpinan dalam indikator bersifat deskriptif dan menggabungkan target

NO.	RENCANA KINERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	SUMBER DATA UNTUK PEMANTAUAN DAN PENGUKURAN
(1)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<b>HASIL KERJA</b>					
1	Usulan Persetujuan Teknis Kenaikan Pangkat Pegawai Disusun Secara Akurat Dan Diselesaikan Tepat Waktu	Kuantitas / Kualitas	Persentase Usulan Persetujuan Teknis Yang Memenuhi Syarat/Tidak BTL	90 - 95%	Surat pengajuan nota dinas usulan kenaikan pangkat
<b>HASIL KERJA</b>					
1	<b>Rencana Kinerja:</b> Usulan Persetujuan Teknis Kenaikan Pangkat Pegawai Disusun Secara Akurat Dan Diselesaikan Tepat Waktu  <b>Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja dan Target:</b> Tidak ada usulan persetujuan teknis yang BTL karena kesalahan data/pengetikan/ verifikasi Usulan kenaikan pangkat disampaikan kepada BKN untuk periode Oktober 2014 disampaikan tidak melebihi 25 Juli 2021				

Quality, Integrity, Entrepreneurshin
stieww.ac.id


11

PermenPANRB 8/2021 ➔ PermenPANRB 6/2022



**PENILAIAN KINERJA**

1. Penggunaan rumus matematis
2. Pembobotan metode cascading *direct* dan *non-direct*
3. Pembobotan kinerja utama dan tambahan

1. Penggunaan kuadran kinerja
2. Metode cascading merupakan panduan dalam menyusun kinerja
3. Tanpa ada persyaratan pembobotan tertentu pada kinerja



**HUBUNGAN SKP JF DAN ANGKA KREDIT**

Kinerja JF masih dikaitkan dengan butir kegiatan dan angka kredit

Kinerja JF **tidak lagi** dikaitkan dengan butir kegiatan dan angka kredit



**KETENTUAN PERALIHAN**

Manajemen kinerja Pegawai periode bulan Juli sampai dengan bulan Desember Tahun 2021 tetap dilaksanakan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Quality, Integrity, Entrepreneurshin
stieww.ac.id



## MANAJEMEN ASN BERDASARKAN PRINSIP MERIT

KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA

- Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme.
- Meliputi Manajemen PNS dan Manajemen PPPK.
- Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan **Sistem Merit**.

5

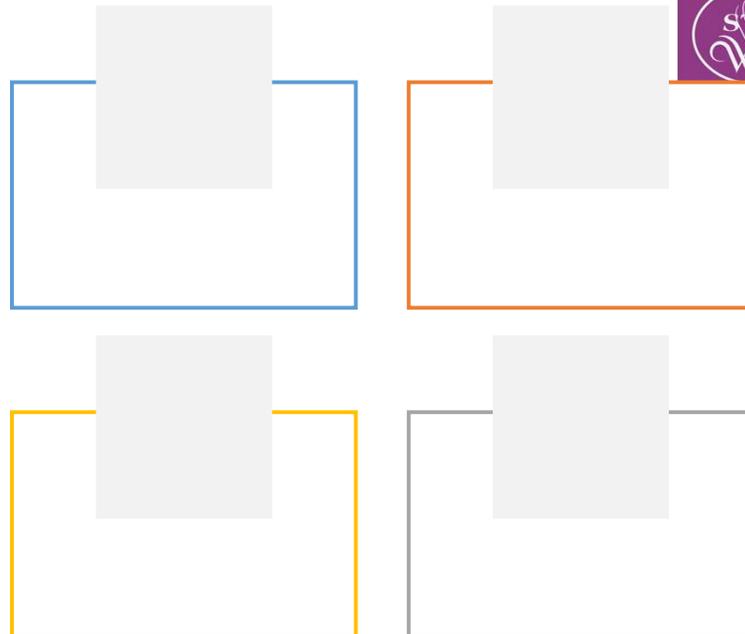
## SISTEM MERIT

Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen SDM Aparatur yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan.



### 9 PRINSIP MERIT

1. melakukan rekrutmen, seleksi dan prioritas berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil;
2. memperlakukan Pegawai Aparatur Sipil Negara secara adil dan setara;
3. memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi;
4. menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;
5. mengelola Pegawai Aparatur Sipil Negara secara efektif dan efisien;
6. mempertahankan atau memisahkan Pegawai Aparatur Sipil berdasarkan kinerja yang dihasilkan;
7. memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara;
8. melindungi Pegawai Aparatur Sipil Negara dari pengaruh-pengaruh politis yang tidak pantas/tepat;
9. memberikan perlindungan kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara




12



**PRINSIP UMUM**

Perubahan *Mindset* Pengelolaan Kinerja Pegawai



DEPARTEMEN KEMENTERIAN  
PENGELOLAAN APERATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI

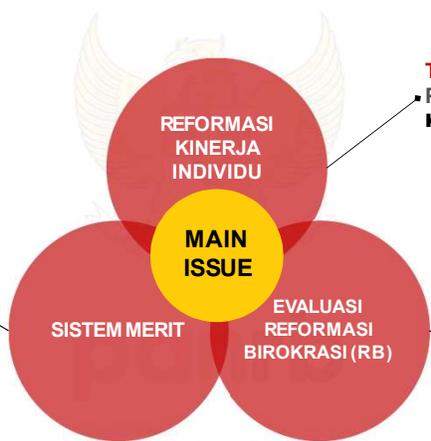
Quality, Integrity, Entrepreneurship

stieww.ac.id

15


13

**ISU – ISU KINERJA PEGAWAI**



**Evaluasi Sistem Merit**  
Skema remunerasi pegawai

**Transformasi dari**  
PP 46/2011 menjadi **PP30/2019**  
**Kerja** **Kinerja**

**Evaluasi RB**  
Keselarasan kinerja organisasi dengan kinerja individu

Quality, Integrity, Entrepreneurship

stieww.ac.id

16


14

## KELEMAHAN KINERJA PEGAWAI

### Pemahaman Indikator Kinerja

Pegawai perlu memahami bagaimana menyusun indikator kinerja/ukuran keberhasilan kinerja individu yang mencerminkan ekspektasi pimpinannya dalam rangka pencapaian kinerja organisasinya

### Sistem Manajemen Kinerja

Pegawai perlu memahami bahwa kinerja individu dikelola dalam suatu proses yang sistematis dan memiliki tujuan akhir untuk mengembangkan kinerja pegawai (bukan hanya menilai)



### Leadership Dialog Kinerja

Penerapan dialog kinerja antara pimpinan dan pegawai

*Quality, Integrity, Entrepreneurship*

stieww.ac.id

17


15

## PRINSIP UMUM Pengelolaan Kinerja Pegawai

PENGLOLAAN KINERJA PEGAWAI TIDAK HANYA SEKEDAR HANYA MERENCANAKAN DI AWAL DAN MENGEVALUASI DI AKHIR TETAPI FOKUS PADA BAGAIMANA MEMENUHI EKSPETASI PIMPINAN

KINERJA INDIVIDU HARUS Mendukung Keberhasilan KINERJA ORGANISASI



PENGLOLAAN KINERJA PEGAWAI TIDAK HANYA SEKEDAR MENILAI KINERJA PEGAWAI (PERFORMANCE APPRAISAL), TETAPI SEBAGAI INSTRUMEN UNTUK MENGEMBANGKAN KINERJA PEGAWAI (PERFORMANCE DEVELOPMENT),

PENTINGNYA INTENSITAS DIALOG PIMPINAN DAN PEGAWAI DALAM PENGELOLAAN KINERJA

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

*Quality, Integrity, Entrepreneurship*

stieww.ac.id

18





# GAMBARAN UMUM Pengelolaan Kinerja Pegawai



KEADILAN  
PENGAWATANAN & PERATURAN NEGARA  
DAN REFORMASI BUDHAKARYA

Quality, Integrity, Entrepreneurship

stieww.ac.id

16





KEADILAN  
PENGAWATANAN & PERATURAN NEGARA  
DAN REFORMASI BUDHAKARYA

- 1 **PENETAPAN DAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI**  
 dalam perencanaan kinerja  
 Dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi pimpinan terhadap peran pegawai dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.
- 2 **PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PEMBERIAN UMPAN BALIK BERKALA (ON GOING FEEDBACK)**  
 dalam pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja  
 Dialog kinerja untuk memberikan feedback (umpan balik) terhadap hal-hal yang sudah baik atau hal-hal yang perlu diperbaiki pegawai kapanpun dibutuhkan.
- 3 **EVALUASI KINERJA PEGAWAI**  
 dalam melakukan penilaian kinerja  
 Evaluasi kinerja pegawai dalam siklus pendek (short cycle/kuartal) dan siklus penuh (full cycle/tahunan).
- 4 **PEMBERIAN PENGHARGAAN BERDASARKAN KINERJA PEGAWAI**  
 dalam tindak lanjut penilaian kinerja  
 Memberikan pengakuan/penghargaan atas keberhasilan kinerja pegawai.

Quality, Integrity, Entrepreneurship

stieww.ac.id

20

## BAGIAN 1:

Bagaimana menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi?



.....

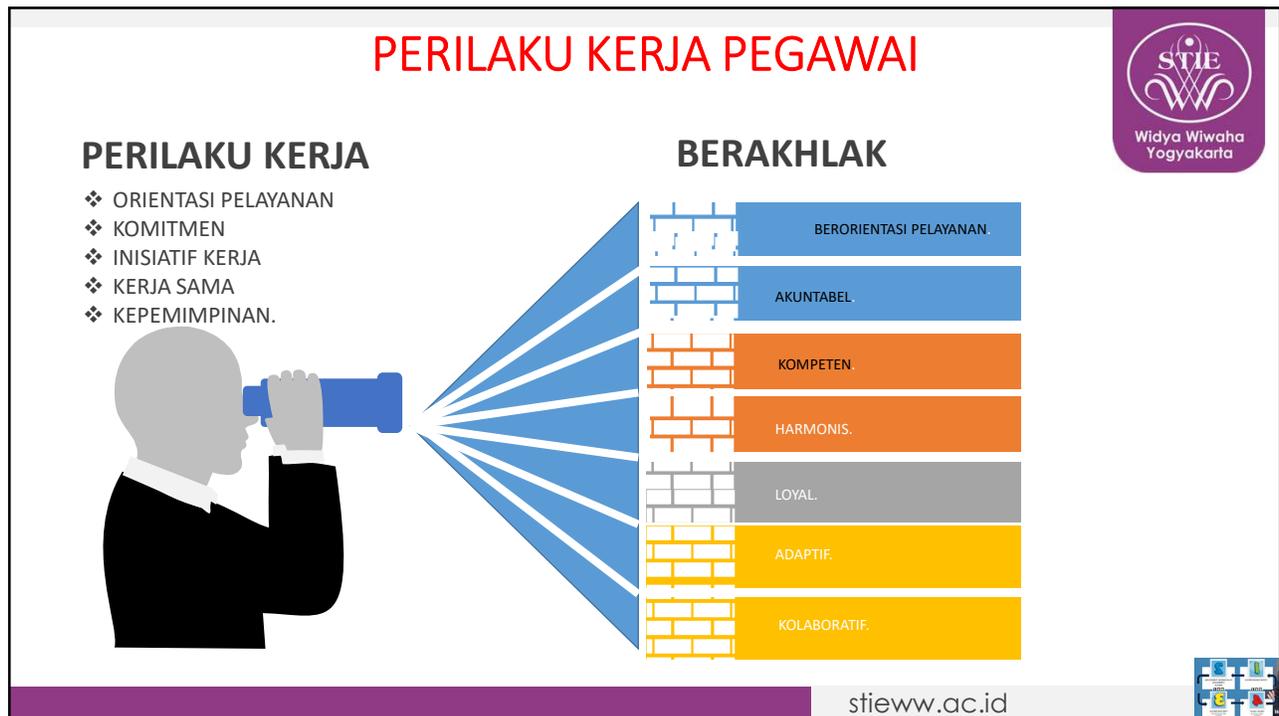
**PROSEDUR**  
Apa, Kapan, dan Siapa?

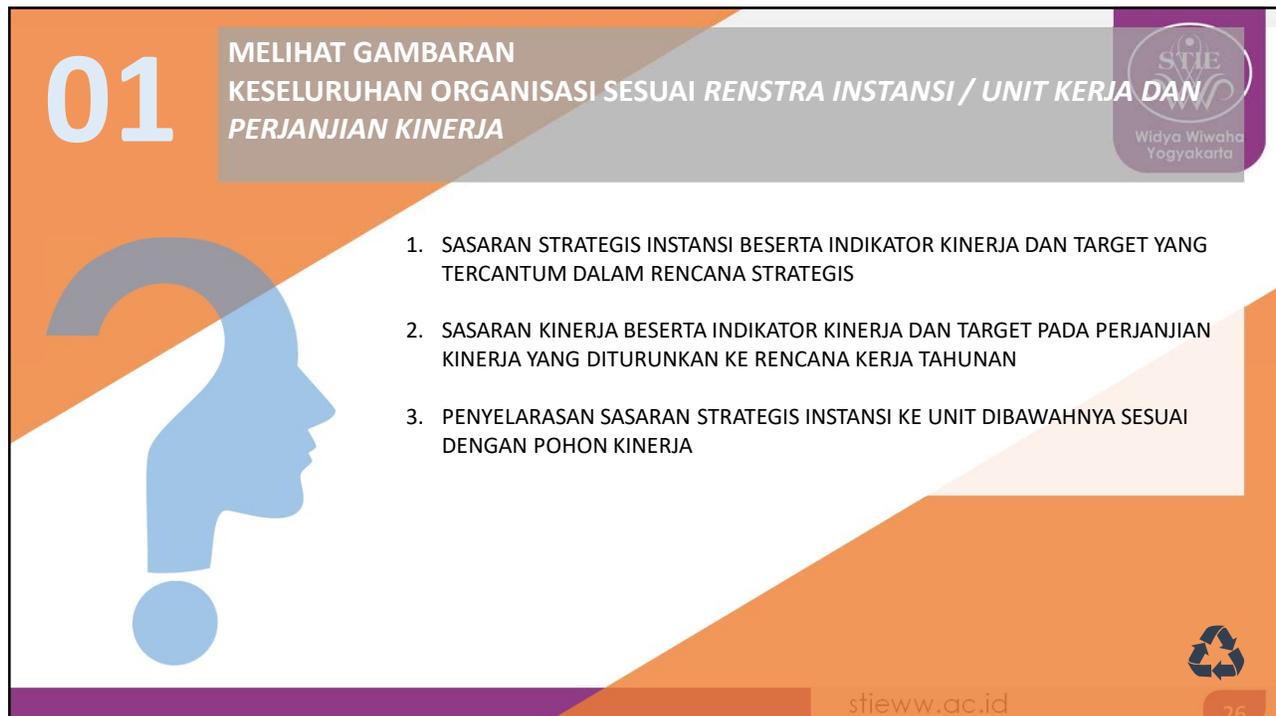


.....

**INSTRUKSI KERJA**  
Bagaimana?







02

## PENYUSUNAN DAN PENETAPAN SASARAN KINERJA PEGAWAI JPT / PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

K  
U  
A  
L  
I  
T  
A  
T  
I  
F

### SASARAN KINERJA PEGAWAI PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....	
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	NAMA	1	NAMA
2	NIP	2	NIP ( <i>*opsional</i> )
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	3	PANGKAT/ GOL. RUANG
4	JABATAN	4	JABATAN
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA
<b>HASIL KERJA</b>			
<b>A. UTAMA</b>			
1	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas tinggi disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>		
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif		
<b>B. TAMBAHAN</b>			
2	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas rendah disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>		
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif		
<b>PERILAKU KERJA*</b>			
1	Berorientasi pelayanan	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti		
2	Akuntabel	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
	- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.		

stieww.ac.id



### PERILAKU KERJA

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

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

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

stieww.ac.id





**SASARAN KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF  
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI**

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

NO		PEGAWAI YANG DINILAI		NO		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA			1	NAMA		
2	NIP			2	NIP ( <i>opsional</i> )		
3	PANGKAT/ GOL. RUANG			3	PANGKAT/ GOL. RUANG		
4	JABATAN			4	JABATAN		
5	UNIT KERJA			5	UNIT KERJA		

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

stieww.ac.id
29

**PERILAKU KERJA**

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

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

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

stieww.ac.id
30

## 03

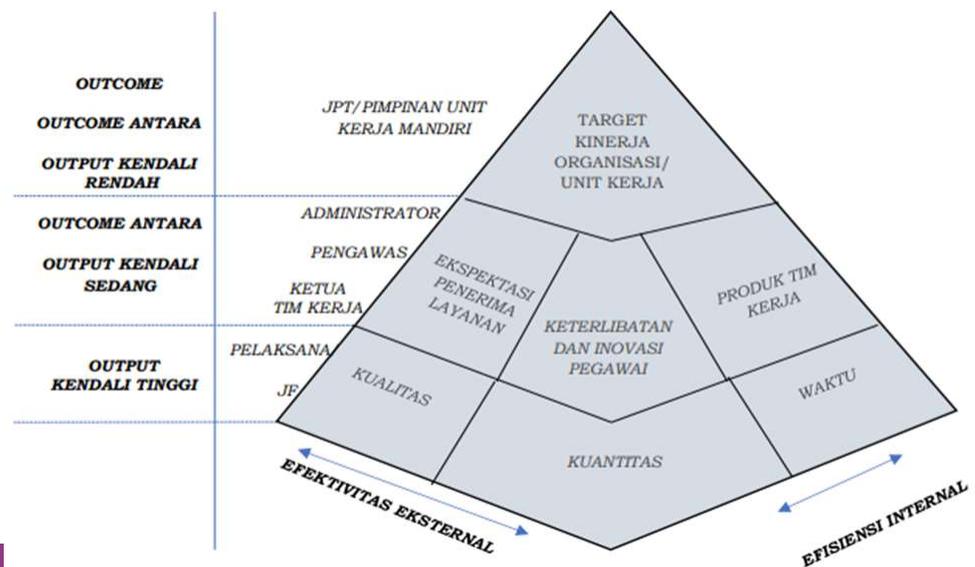
MENYUSUN MANUAL IKU BAGI JPT DAN  
PIMPINAN UNIT MANDIRI

MANUAL INDIKATOR KINERJA SKP PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI			
(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....	
RENCANA HASIL KERJA			
UKURAN KEBERHASILAN/ INDIKATOR KINERJA			
TUJUAN			
DESKRIPSI	Definisi		
	Formula (opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)		
SATUAN PENGUKURAN (opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)			
KUALITAS DAN TINGKAT KENDALI	( ) Outcome	( ) Outcome Antara	( ) Output kendali rendah
SUMBER DATA			
PERIODE PELAPORAN	( ) Bulanan	( ) Triwulanan	( ) Semesteran ( ) Tahunan

stieww.ac.id

31

## 04

MENYUSUN STRATEGI PENCAPAIAN  
HASIL KERJA

## 05

## MEMBAGI PERAN PEGAWAI BERDASARKAN STRATEGI PENCAIAN HASIL KERJA



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

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

## 06

## MENETAPKAN JENIS RENCANA HASIL KERJA (UTAMA/TAMBAHAN)



Rencana hasil kerja bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional terdiri atas hasil kerja utama dan dapat memuat hasil kerja tambahan.

Hasil kerja utama adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas tinggi. Sedangkan hasil kerja tambahan adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas rendah

## 06

## MENETAPKAN JENIS RENCANA HASIL KERJA (UTAMA/TAMBAHAN)



Pejabat Penilai Kinerja menetapkan tingkat prioritas untuk rencana hasil kerja Pegawai dalam kategori tinggi (hasil kerja utama) atau rendah (hasil kerja tambahan)

Dalam hal Pegawai mendapat penugasan sebagai pelaksana harian (Plh.), pelaksana tugas (Plt.), atau pejabat fungsional yang mendapat penugasan untuk menduduki jabatan struktural pada suatu Instansi Pemerintah, maka terhadap penugasan tersebut dikategorikan sebagai prioritas tinggi (hasil kerja utama)

## 07

## PENETAPAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI HASIL KERJA DAN PERILAKU KERJA JA & JF



- Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif
- Ukuran Keberhasilan (IKI) berupa (a) kuantitas, (b) Kualitas, (c) waktu, (d) biaya yang dapat dipadukan
- IKI tidak secara Mutlak Kecuali hasil kerja terkait nyawa, cedera, pelanggaran keamanan nasional, kerugian moneter yang besar dsb.
- IKI berdasarkan prinsip Spesifik, Realistis, Memiliki batas waktu.

## SKP JA / JF PENDEKATAN KUANTITATIF



(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)
<b>A. UTAMA</b>					
1	Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang diintervensi	<b>Rencana Hasil Kerja Utama 1</b> <i>(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai matriks peran dan hasil yang memiliki prioritas tinggi)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya	IKI 1.1	Target 1.1
		<b>Rencana Hasil Kerja Utama 2</b> <i>(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai matriks peran dan hasil yang memiliki prioritas tinggi)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya	IKI 1.2	Target 1.2
<b>B. TAMBAHAN</b>					
2	Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang diintervensi	<b>Rencana Hasil Kerja Tambahan 1</b> <i>(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai matriks peran dan hasil yang memiliki prioritas rendah)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya	IKI 2	Target 2

STIE V V V . U C . I D

37

## PERILAKU KERJA

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

 Pegawai yang Dinilai  
 (Nama)  
 (NIP)

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

STIE V V V . U C . I D

38

## SKP JA / JF PENDEKATAN KUALITATIF



(NAMA INSTANSI)

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

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

stieww.ac.id

39

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

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

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

stieww.ac.id

40

## 08

## Klarifikasi Ekspektasi



stieww.ac.id



## LAMPIRAN SKP



(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

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

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

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

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

stieww.ac.id

42

## CONTOH LAMPIRAN SKP



CONTOH LAMPIRAN SASARAN KINERJA PEGAWAI  
JABATAN FUNGSIONAL BIDAN PENYELIA

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

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

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

stieww.ac.id

43

## Evaluasi Kinerja Pegawai

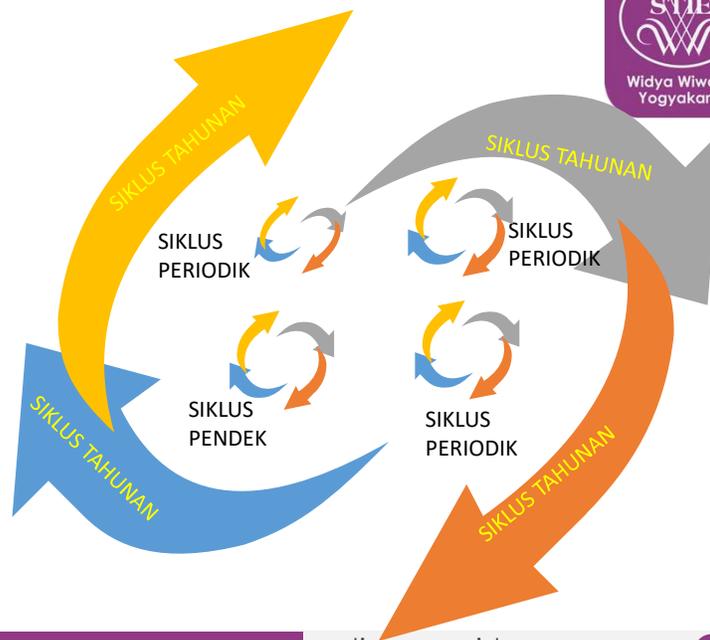
1. Menetapkan Capaian Kinerja Organisasi



2. Menetapkan Pola Distribusi Predikat Kinerja berdasarkan Capaian Organisasi

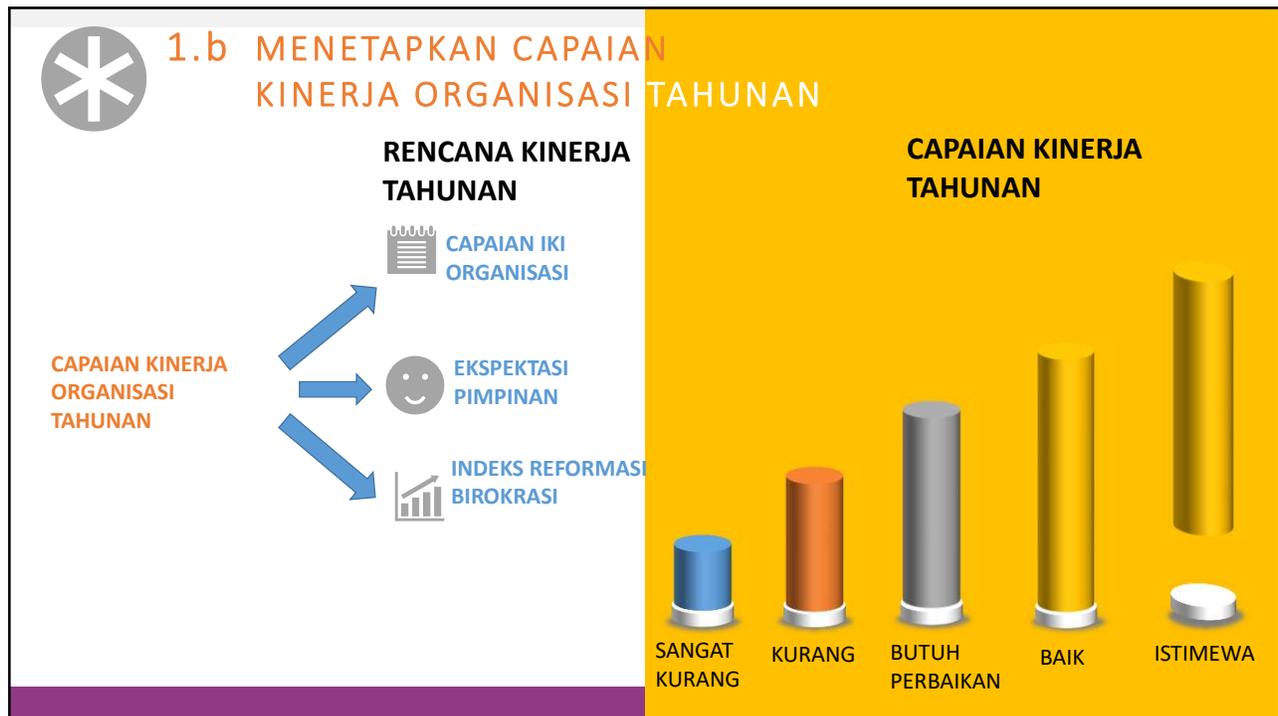


3. Menetapkan Predikat Kinerja Pegawai dengan mempertimbangkan Kontribusi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi



stieww.ac.id

44



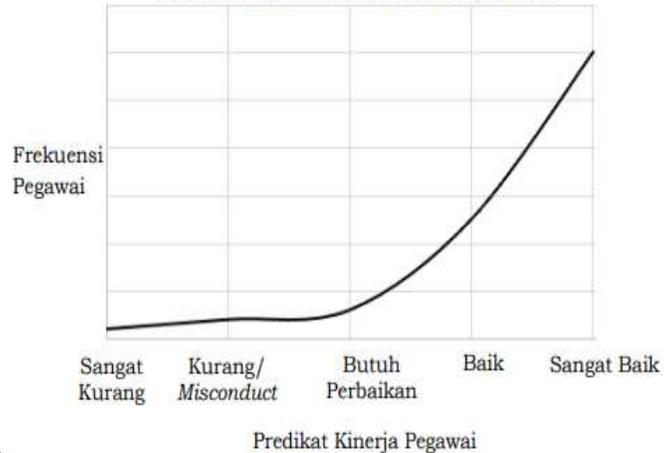


## 2. Menetapkan Pola Distribusi Predikat Kinerja berdasarkan Capaian Organisasi



**KURVA BUKANLAH FORCED DISTRIBUTION, MELAINKAN SEBAGAI PANDUAN DISTRIBUSI DALAM MENETAPKAN PREDIKAT PEGAWAI**

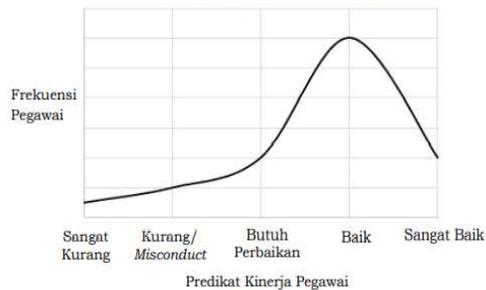
KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI ISTIMEWA



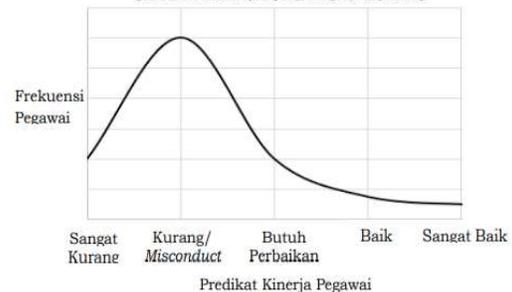
STIEWWW.UC.IU

47

KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI BAIK



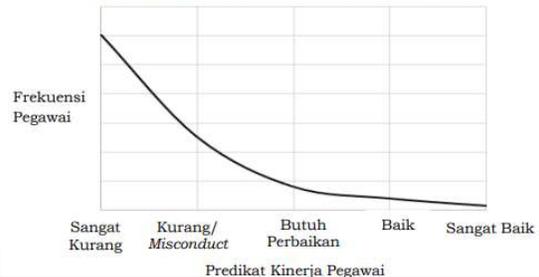
KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI KURANG



KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI BUTUH PERBAIKAN



KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI SANGAT KURANG



48



### 3.a Menetapkan Predikat Kinerja Pegawai dengan mempertimbangkan Kontribusi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi (Periodik)



- 1) Menetapkan Rating Hasil Kerja Pegawai.
  - (a) Pejabat Penilai Kinerja melihat kembali realisasi progres (untuk hasil kerja yang belum selesai pada periode tersebut) dan/atau realisasi akhir (untuk hasil kerja yang telah selesai pada periode tersebut) beserta data dukungannya yang relevan untuk setiap rencana hasil kerja.
  - (b) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai beserta data dukungannya yang relevan atas hasil kerja Pegawai.
  - (c) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan rating hasil kerja periodik Pegawai dalam kategori diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau dibawah ekspektasi.

#### (1) Diatas Ekspektasi apabila:

- a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja diatas ekspektasi dan tidak ada hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
- b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja pegawai sebagian besar atau seluruhnya menunjukkan respon positif.

#### (2) Sesuai Ekspektasi apabila:

- a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
- b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian menunjukkan respon positif.

#### (3) Dibawah Ekspektasi apabila:

- a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja dibawah ekspektasi.
- b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian besar atau seluruhnya tidak menunjukkan respon positif.





## 2) Menetapkan Rating Perilaku Kerja Pegawai.

- (a) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai beserta data dukungannya yang relevan atas perilaku kerja Pegawai.
- (b) Pejabat Penilai kinerja menetapkan rating perilaku kerja periodik pegawai dalam kategori diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau dibawah ekspektasi.
- (c) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:
  - (1) Diatas Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar ASN di dalam atau di luar unit kerjanya.
  - (2) Sesuai Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri.
  - (3) Dibawah Ekspektasi apabila Pegawai belum secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN.
- (d) Dalam menetapkan rating perilaku kerja, Pejabat Penilai Kinerja juga memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi dan membandingkan perilaku kerja antar Pegawai.

stieww.ac.id

51

## MENETAPKAN PREDIKAT KINERJA PERIODIK PEGAWAI



stieww.ac.id

52



### 3.b Menetapkan Predikat Kinerja Pegawai dengan mempertimbangkan Kontribusi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi (Tahunan)



- 1) Menetapkan Rating Hasil Kerja Pegawai
  - (a) Pejabat Penilai Kinerja melihat kembali realisasi akhir hasil kerja pegawai beserta data dukungannya yang relevan untuk setiap rencana hasil kerja.
  - (b) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai dan data dukungannya yang relevan atas hasil kerja Pegawai.
  - (c) Pejabat penilai kinerja menetapkan rating hasil kerja pegawai akhir dalam kategori diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau dibawah ekspektasi.

stieww.ac.id

53

- (1) Diatas Ekspektasi apabila:
  - a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja diatas ekspektasi dan tidak ada hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
  - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja pegawai sebagian besar atau seluruhnya menunjukkan respon positif.
- (2) Sesuai Ekspektasi apabila:
  - a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
  - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian menunjukkan respon positif.
- (3) Dibawah Ekspektasi apabila:
  - a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja dibawah ekspektasi.
  - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian besar atau seluruhnya tidak menunjukkan respon positif.



S



2) Menetapkan Rating Perilaku Kerja Pegawai.

(a) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh tumpukan baik yang diterima Pegawai beserta data dukungannya yang relevan atas perilaku kerja Pegawai.

(b) Pejabat Penilai kinerja menetapkan rating perilaku kerja pegawai dalam kategori diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau dibawah ekspektasi.

(c) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:

- (1) Diatas Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar ASN di dalam atau di luar unit kerjanya.
- (2) Sesuai Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri.
- (3) Dibawah Ekspektasi apabila Pegawai belum secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN.

(d) Dalam menetapkan rating perilaku kerja, Pejabat Penilai Kinerja juga memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi dan membandingkan perilaku kerja antar Pegawai.

stieww.ac.id

55

### MENETAPKAN PREDIKAT KINERJA PEGAWAI TAHUNAN

KUADRAN KINERJA PEGAWAI

HASIL KERJA

DIATAS EKSPEKTASI	KURANG/MIS CONDUCT	BAIK	SANGAT BAIK
SESUAI EKSPEKTASI	KURANG/MIS CONDUCT	BAIK	BAIK
DIBAWAH EKSPEKTASI	SANGAT KURANG	BUTUH PERBAIKAN	BUTUH PERBAIKAN
	DIBAWAH EKSPEKTASI	SESUAI EKSPEKTASI	DIATAS EKSPEKTASI

PERILAKU KERJA

stieww.ac.id

56



*Thank  
you*



ZULKIFLI