



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.801, 2022

KEMENHAN. Kinerja Pegawai. Pengelolaan.
Pencabutan.

PERATURAN MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 13 TAHUN 2022
TENTANG
PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN PERTAHANAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang akuntabel, objektif, transparan dan partisipatif, perlu dilakukan peningkatan kinerja pegawai yang profesional;
- b. bahwa dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yang professional, perlu dilakukan pengelolaan kinerja pegawai Kementerian Pertahanan;
- c. bahwa untuk memberikan landasan hukum dalam pengelolaan kinerja pegawai Kementerian Pertahanan, perlu mengatur mengenai pengelolaan kinerja pegawai Kementerian Pertahanan;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pertahanan tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Kementerian Pertahanan;
- Mengingat : 1. Pasal 17 Ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);

3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 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);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 224, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6264);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6340);
7. Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2022 tentang Kementerian Pertahanan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 145);
8. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 14 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 314);
9. 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);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PERTAHANAN TENTANG
PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN
PERTAHANAN.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Kementerian Pertahanan yang selanjutnya disebut Kemhan adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.
2. Pegawai Kemhan adalah Pegawai Negeri Sipil Kemhan dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Kemhan serta prajurit Tentara Nasional Indonesia yang bertugas di Kemhan.
3. Tentara Nasional Indonesia yang selanjutnya disingkat TNI adalah komponen utama yang siap digunakan untuk melaksanakan tugas pertahanan negara.
4. Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian aparatur sipil negara dan pembinaan manajemen aparatur sipil negara di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. Pegawai Negeri Sipil Kemhan yang selanjutnya disebut PNS Kemhan adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan di lingkungan Kemhan dan di lingkungan TNI yang pengangkatannya, pemindahan, dan pemberhentian-nya merupakan kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian.
6. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disebut PPPK Kemhan adalah warga negara

Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan di lingkungan Kemhan dan di lingkungan TNI yang pengangkatannya, pemindahan, dan pemberhentiannya merupakan kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian.

7. Angkatan adalah TNI Angkatan Darat, TNI Angkatan Laut, dan TNI Angkatan Udara.
8. Indikator Kinerja Individu adalah ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Kemhan.
9. Target adalah jumlah hasil kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.
10. Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan Target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Kemhan yang harus dicapai setiap tahun.
11. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Kemhan atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
12. Ekspektasi Kinerja yang selanjutnya disebut Ekspektasi adalah harapan atas hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
13. Umpan Balik Berkelanjutan adalah tanggapan atau respon yang diberikan atas kinerja Pegawai Kemhan.
14. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai adalah proses dimana pejabat penilai kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan selama bulanan atau triwulanan dan menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai Kemhan berdasarkan kuadran kinerja Pegawai Kemhan.
15. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai adalah proses dimana pejabat penilai kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan selama satu tahun kinerja dan menetapkan predikat kinerja tahunan

Pegawai Kemhan berdasarkan kuadran kinerja Pegawai Kemhan.

16. Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung Pegawai Kemhan yang dinilai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
17. Realisasi adalah hasil kerja yang diperoleh sebagian, sesuai, atau melebihi Target.
18. Capaian Kinerja adalah perbandingan realisasi kinerja dengan Target kinerja.
19. Penghargaan adalah suatu apresiasi yang diberikan oleh instansi kepada Pegawai Kemhan atas Capaian Kinerja yang sangat baik.
20. Unit Kerja adalah satuan kerja bagian dari unit organisasi Kemhan yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program.
21. Pimpinan adalah Pejabat Penilai Kinerja, pejabat lain dalam satu unit organisasi, lintas unit organisasi, lintas instansi pemerintah pemilik kinerja (*outcome/outcome antara/output/layanan*), dan/atau pejabat lain di luar instansi pemerintah dimana pegawai mendapat penugasan khusus.
22. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.

Pasal 2

Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui:

- a. peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai Kemhan;
- b. penguatan peran Pimpinan; dan
- c. penguatan kolaborasi antara Pimpinan dengan Pegawai Kemhan, antar-Pegawai Kemhan, dan antara Pegawai Kemhan dengan pemangku kepentingan lainnya.

Pasal 3

Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 berorientasi pada:

- a. pengembangan kinerja Pegawai Kemhan;
- b. pemenuhan Ekspektasi Pimpinan;
- c. dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai Kemhan;
- d. pencapaian kinerja organisasi; dan
- e. hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.

Pasal 4

Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan ditujukan kepada:

- a. PNS Kemhan;
- b. PPPK Kemhan; dan
- c. prajurit TNI yang bertugas di Kemhan.

Pasal 5

(1) Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 meliputi:

- a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi;
 - b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai Kemhan yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai Kemhan;
 - c. penilaian kinerja Pegawai Kemhan yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai Kemhan; dan
 - d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan yang meliputi pemberian Penghargaan dan sanksi.
- (2) Dalam hal Pegawai Kemhan dari unsur prajurit TNI yang bertugas di Kemhan selain menyusun kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) juga menyusun daftar penilaian.
- (3) Daftar penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disusun sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Panglima TNI.

BAB II
PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI KEMHAN

Pasal 6

- (1) Perencanaan kinerja Pegawai Kemhan terdiri atas:
 - a. penyusunan SKP; dan
 - b. penetapan SKP.
- (2) Dalam proses penyusunan SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pimpinan dan Pegawai Kemhan melakukan dialog kinerja untuk penetapan dan klarifikasi Ekspektasi.
- (3) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan proses untuk menentukan:
 - a. rencana kinerja yang terdiri atas:
 1. rencana hasil kerja Pegawai Kemhan beserta ukuran keberhasilan atau Indikator Kinerja Individu dan Target; dan
 2. Perilaku Kerja Pegawai Kemhan yang diharapkan;
 - b. sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja Pegawai Kemhan;
 - c. skema pertanggungjawaban kinerja Pegawai Kemhan; dan
 - d. konsekuensi atas pencapaian kinerja Pegawai Kemhan.
- (4) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi untuk penyusunan SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan sejak penyusunan rancangan perjanjian kinerja Unit Kerja.
- (5) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dituangkan dalam dokumen SKP.

Pasal 7

- (1) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (3) dilakukan dengan mengacu pada:

- a. perencanaan strategis;
 - b. perjanjian kinerja Unit Kerja;
 - c. organisasi dan tata kerja;
 - d. rencana kinerja Pimpinan;
 - e. kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan Pegawai Kemhan; dan
 - f. prioritas dalam rangka pencapaian kinerja organisasi atau Unit Kerja atau Pimpinan.
- (2) Dalam hal ini, PPK selain mengacu pada ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), penetapan dan klarifikasi Ekspektasi mengacu pada dokumen perjanjian kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 8

- (1) Rencana hasil kerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (3) huruf a angka 1 merupakan *outcome*, *outcome* antara, *output*, dan/atau layanan yang akan dihasilkan Pegawai Kemhan.
- (2) Ukuran keberhasilan atau Indikator Kinerja Individu dan Target atas rencana hasil kerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi aspek:
 - a. kuantitas;
 - b. kualitas;
 - c. waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau
 - d. biaya.
- (3) Ukuran keberhasilan atau Indikator Kinerja Individu dan Target atas rencana hasil kerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dinyatakan dengan pendekatan kualitatif atau kuantitatif.

Pasal 9

- (1) Perilaku Kerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (3) huruf a angka 2 meliputi aspek:
 - a. orientasi pelayanan;
 - b. komitmen;

- c. inisiatif kerja;
 - d. kerja sama; dan
 - e. kepemimpinan.
- (2) Perilaku Kerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan dalam nilai dasar Pegawai Kemhan yang menjadi standar Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
- (3) Standar Perilaku Kerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri atas:
- a. berorientasi pelayanan yang meliputi:
 - 1. memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - 2. ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; dan
 - 3. melakukan perbaikan tiada henti.
 - b. akuntabel yang meliputi:
 - 1. melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi;
 - 2. menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien; dan
 - 3. tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan;
 - c. kompeten yang meliputi:
 - 1. meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - 2. membantu orang lain belajar; dan
 - 3. melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik;
 - d. harmonis yang meliputi:
 - 1. menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
 - 2. suka menolong orang lain; dan
 - 3. membangun lingkungan kerja yang kondusif;

- e. loyal yang meliputi:
 - 1. memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
 - 2. menjaga nama baik sesama Pegawai Kemhan, Pimpinan, instansi, dan negara; dan
 - 3. menjaga rahasia jabatan dan negara;
 - f. adaptif yang meliputi:
 - 1. cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
 - 2. terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan
 - 3. bertindak proaktif; dan
 - g. kolaboratif yang meliputi:
 - 1. memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 - 2. terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; dan
 - 3. menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.
- (4) Selain Perilaku Kerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), Pimpinan dapat menetapkan Ekspektasi khusus atas Perilaku Kerja Pegawai Kemhan didasarkan pada nilai dasar Pegawai Kemhan.

Pasal 10

- (1) Sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (3) huruf b paling sedikit meliputi dukungan:
- a. sumber daya manusia;
 - b. anggaran;
 - c. peralatan kerja;
 - d. pendampingan Pimpinan; dan/atau
 - e. sarana dan prasarana.

- (2) Dalam hal sumber daya yang dibutuhkan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak mencapai kesepakatan atau mencapai kesepakatan namun tidak terealisasi, Pimpinan dapat melakukan penyesuaian Ekspektasi.

Pasal 11

Skema pertanggungjawaban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (3) huruf c terdiri atas:

- a. jadwal pelaporan perkembangan setiap rencana kinerja Pegawai Kemhan; dan
- b. bukti kinerja yang diharapkan.

Pasal 12

Konsekuensi dalam pencapaian kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (3) huruf d dapat berupa kesepakatan mengenai:

- a. konsekuensi positif dalam hal Capaian Kinerja Pegawai Kemhan memenuhi Ekspektasi Pimpinan; dan
- b. konsekuensi negatif dalam hal Capaian Kinerja Pegawai Kemhan tidak memenuhi Ekspektasi Pimpinan.

Pasal 13

- (1) SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (5) dikembangkan sesuai dengan hasil Umpan Balik Berkelanjutan dan penugasan di tahun berjalan kepada Pegawai Kemhan.
- (2) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditandatangani oleh Pegawai Kemhan dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja.
- (3) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan paling lambat akhir bulan Januari.

Pasal 14

Rincian perencanaan kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 sampai dengan Pasal 13 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB III
PELAKSANAAN, PEMANTAUAN, DAN PEMBINAAN KINERJA
PEGAWAI KEMHAN

Pasal 15

- (1) Pelaksanaan rencana kinerja Kemhan dilakukan oleh Pegawai Kemhan setelah penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2).
- (2) Pelaksanaan rencana kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didokumentasikan secara periodik.
- (3) Periode pendokumentasian kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi:
 - a. harian;
 - b. mingguan;
 - c. bulanan;
 - d. triwulanan;
 - e. semesteran; dan/atau
 - f. tahunan.
- (4) Penetapan periode pendokumentasian kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.

Pasal 16

- (1) Terhadap pelaksanaan rencana kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15, Pimpinan wajib melakukan pemantauan kinerja dalam bentuk pengamatan dan pemberian Umpan Balik Berkelanjutan.
- (2) Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dilakukan secara:
 - a. langsung; dan/atau
 - b. tidak langsung.

- (3) Seluruh Umpan Balik Berkelanjutan yang diterima Pegawai Kemhan secara langsung dan/atau tidak langsung sebagaimana dimaksud pada ayat (3) seluruhnya dituangkan dalam rekaman informasi Umpan Balik Berkelanjutan.

Pasal 17

- (1) Pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (1) dilakukan oleh Pimpinan.
- (2) Selain dilakukan oleh Pimpinan, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan oleh:
 - a. rekan kerja setingkat;
 - b. Pegawai Kemhan di bawahnya; atau
 - c. pihak lain yang berhubungan dengan kinerja Pegawai.

Pasal 18

- (1) Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (1) terdiri atas:
 - a. umpan balik berkala; dan
 - b. umpan balik yang bersifat insidentil.
- (2) Pimpinan wajib memberikan umpan balik berkala sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sesuai kesepakatan dengan Pegawai Kemhan.
- (3) Selain umpan balik berkala sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Pimpinan dapat memberikan umpan balik yang bersifat insidentil.
- (4) Rekan kerja setingkat, Pegawai Kemhan di bawahnya, atau pihak lain yang berhubungan dengan kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (2) dapat memberikan umpan balik berkala atau umpan balik yang bersifat insidentil.

Pasal 19

- (1) Berdasarkan hasil Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (1), Pimpinan dapat mengetahui Pegawai Kemhan yang:
 - a. menunjukkan kemajuan kinerja; atau
 - b. tidak menunjukkan kemajuan kinerja.
- (2) Dalam hal Pegawai Kemhan menunjukkan kemajuan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, Pimpinan dapat memberikan:
 - a. apresiasi; dan/atau
 - b. penugasan baru.
- (3) Dalam hal Pegawai Kemhan tidak menunjukkan kemajuan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, Pimpinan dapat:
 - a. melakukan penyesuaian Ekspektasi;
 - b. melakukan penyesuaian dukungan sumber daya; dan/atau
 - c. melakukan atau mengusulkan pembinaan Kinerja.
- (4) Penyesuaian Ekspektasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a dilakukan sesuai dengan proses penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6.
- (5) Penyesuaian dukungan sumber daya sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b dilakukan sesuai proses penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6.
- (6) Dalam hal telah dilakukan tindak lanjut sebagaimana dimaksud pada ayat (3), Pegawai Kemhan tetap tidak menunjukkan kemajuan Kinerja, Pimpinan dapat mengambil alih rencana hasil kerja Pegawai Kemhan.
- (7) Terhadap rencana hasil kerja Pegawai Kemhan yang diambilalih sebagaimana dimaksud pada ayat (6), Pimpinan memberikan catatan bahwa Pegawai Kemhan yang bersangkutan tidak dapat menyelesaikan rencana hasil kerja.

- (8) Catatan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) digunakan sebagai dasar pertimbangan evaluasi Kinerja Pegawai Kemhan oleh Pejabat Penilai Kinerja.

Pasal 20

Pembinaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19 ayat (3) huruf c meliputi:

- a. bimbingan kinerja; dan/atau
- b. konseling kinerja.

Pasal 21

Rincian pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 sampai dengan Pasal 20 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB IV

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI KEMHAN

Pasal 22

- (1) Penilaian kinerja Pegawai Kemhan dilakukan melalui evaluasi Kinerja Pegawai Kemhan oleh Pejabat Penilai Kinerja.
- (2) Evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan terhadap:
 - a. hasil kerja; dan
 - b. Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
- (3) Evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai; dan
 - b. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai.

Pasal 23

- (1) Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 ayat (3) huruf a dilakukan melalui:

- a. Penetapan Capaian Kinerja organisasi periodik;
 - b. Penetapan pola distribusi predikat Kinerja periodik Pegawai Kemhan berdasarkan Capaian Kinerja organisasi periodik; dan
 - c. Penetapan predikat kinerja periodik Pegawai Kemhan dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja Pegawai Kemhan terhadap kinerja organisasi.
- (2) Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilaksanakan triwulanan.
 - (3) Dalam Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan periode evaluasi siklus pendek oleh Sekretariat Jenderal.
 - (4) Penetapan Capaian Kinerja organisasi periodik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai kinerja organisasi.
 - (5) Hasil Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai.
 - (6) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja periodik Pegawai Kemhan pada dokumen Evaluasi Kinerja Periodik pegawai untuk perbaikan pada periode berikutnya.
 - (7) Pejabat Penilai Kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat 6 dilakukan oleh:
 - a. Pejabat Penilai Kinerja di lingkungan Kemhan untuk PNS Kemhan, PPPK Kemhan, prajurit TNI yang bertugas di Kemhan; dan
 - b. Pejabat Penilai Kinerja di lingkungan Markas Besar TNI dan Angkatan untuk PNS Kemhan dan PPPK Kemhan yang berada pada di lingkungan Markas Besar TNI dan Angkatan.
 - (8) Ketentuan mengenai Pejabat Penilai Kinerja Pegawai Kemhan di lingkungan Mabes TNI dan Angkatan diatur dengan Peraturan Panglima TNI.

Pasal 24

- (1) Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 ayat (3) huruf b dilakukan melalui:
 - a. penetapan Capaian Kinerja tahunan organisasi;
 - b. penetapan pola distribusi predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan berdasarkan Capaian Kinerja organisasi tahunan; dan
 - c. penetapan predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja Pegawai terhadap kinerja organisasi.
- (2) Penetapan Capaian Kinerja organisasi tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kinerja organisasi.
- (3) Hasil Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dituangkan dalam bentuk dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai Kemhan.
- (4) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan, keterangan, dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan pada dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai Kemhan untuk perbaikan pada tahun kinerja berikutnya.

Pasal 25

Rincian penilaian kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 sampai dengan Pasal 24 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB V
TINDAK LANJUT HASIL EVALUASI KINERJA
PEGAWAI KEMHAN

Pasal 26

Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan terdiri atas:

- a. pelaporan kinerja Pegawai Kemhan;
- b. keberatan;
- c. pemeringkatan kinerja Pegawai Kemhan;
- d. Penghargaan; dan
- e. sanksi.

Pasal 27

1. Pelaporan kinerja Pegawai Kemhan yang bertugas di lingkungan Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf a dilakukan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada Kepala Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kemhan.
2. Pelaporan kinerja PNS Kemhan dan PPPK Kemhan yang bertugas di lingkungan Mabes TNI dan Angkatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf a dilakukan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada Kepala Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kemhan.
3. Pelaporan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) disampaikan dalam bentuk dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 dan Pasal 24 yang dilampiri dengan:
 - a. SKP; dan
 - b. hasil Evaluasi Kinerja Pegawai Kemhan.

Pasal 28

Keberatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf b dapat diajukan oleh Pegawai Kemhan disertai dengan alasan keberatan atas hasil evaluasi Kinerja Pegawai Kemhan kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.

Pasal 29

Pemeringkatan kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf c dilakukan melalui proses penetapan predikat kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 dan Pasal 24.

Pasal 30

- (1) Penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf d dapat berupa:
 - a. prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi; dan
 - b. prioritas untuk pengembangan kompetensi.
- (2) Pemberian Penghargaan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Selain Penghargaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), PPK dapat memberikan Penghargaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 31

- (1) Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 ayat (3) digunakan sebagai dasar dalam pembayaran tunjangan Kinerja.
- (2) Pembayaran tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 32

- (1) Sanksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf e dapat diberikan kepada Pegawai Kemhan berdasarkan hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.
- (2) Pemberian sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 33

Rincian pelaporan kinerja Pegawai Kemhan dan keberatan Pegawai Kemhan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 dan Pasal 28 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB VI

SISTEM INFORMASI KINERJA PEGAWAI KEMHAN

Pasal 34

- (1) Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan dilaksanakan melalui aplikasi kinerja Pegawai Kemhan.
- (2) Aplikasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat alur proses dan format pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan.
- (3) Aplikasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disiapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.
- (4) Aplikasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) terintegrasi dengan platform tunggal pengelolaan Pegawai Kemhan yang disiapkan oleh Badan Kepegawaian Negara yang telah disetujui oleh kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara.

BAB VII

PENGAWASAN

Pasal 35

- (1) Penerapan pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan dilakukan pengawasan oleh Menteri yang dilaksanakan oleh Inspektur Jenderal Kemhan.
- (2) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB VIII SISTEM KERJA

Pasal 36

- (1) Cara kerja dan hubungan tata kerja Pegawai Kemhan dalam kerangka pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan dilaksanakan melalui sistem kerja.
- (2) Sistem kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. pola penugasan untuk penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2);
 - b. pola pelaporan untuk pemantauan kinerja Pegawai Kemhan dan pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (1); dan
 - c. pola evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 dan Pasal 24.
- (3) Sistem kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB IX KETENTUAN PENUTUP

Pasal 37

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 23 Tahun 2014 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 923), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 38

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 12 Agustus 2022

MENTERI PERTAHANAN
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

PRABOWO SUBIANTO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 19 Agustus 2022

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

YASONNA H. LAOLY

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 13 TAHUN 2022
TENTANG
PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN PERTAHANAN

PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA
PEGAWAI KEMENTERIAN PERTAHANAN

BAB I
PENDAHULUAN DAN PRINSIP UMUM

Dalam rangka menerapkan pengelolaan kinerja Pegawai sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, dipandang perlu untuk menetapkan Peraturan Menteri Pertahanan tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Kementerian Pertahanan yang bertujuan untuk mewujudkan reformasi birokrasi guna menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa perlu dibangun kinerja Pegawai Kemhan yang profesional dalam mewujudkan reformasi birokrasi.

Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan merupakan suatu instrumen untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah. Selain itu, pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan juga bertujuan untuk memberikan motivasi kepada Pegawai Kemhan dalam rangka meningkatkan kinerjanya secara lebih optimal dengan memaksimalkan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan sehingga pada akhirnya hasil pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan tersebut dapat digunakan sebagai dasar penentuan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan yang tepat.

Pedoman pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan ini merupakan satu kesatuan arah kebijakan pengelolaan kinerja individu yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai Kemhan dengan semangat memperkuat peran Pimpinan dan membangun kebersamaan dan kolaborasi antar Pegawai Kemhan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

A. Prinsip Umum

Berikut adalah prinsip umum yang harus dipahami Pimpinan dan Pegawai Kemhan sebagai dasar pengelolaan kinerja Pegawai Kementerian Pertahanan:

1. Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*performance appraisal*) tetapi sebagai instrumen untuk mengembangkan kinerja pegawai (*performance development*)

Pimpinan dan Pegawai Kemhan harus memiliki kesamaan persepsi dalam memandang pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan sebagai alat yang bermanfaat untuk memberikan informasi kepada Pimpinan dan Pegawai Kemhan tentang seberapa baik kinerja harus dihasilkan dalam mencapai tujuan organisasi dan ruang apa saja yang membutuhkan perbaikan.

Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan juga dimaksudkan untuk memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan dan rekognisi. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan bukan merupakan tongkat hukuman yang digunakan untuk memberikan hukuman kepada Pegawai Kemhan jika angka atau hasil yang dicapai buruk.

Pimpinan dan Pegawai Kemhan harus meyakini bahwa pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan bermanfaat bagi diri mereka sendiri dan Kementerian Pertahanan. Jika tidak demikian, maka pola pikir untuk mengolah angka untuk menghindari sanksi akan tetap berkembang dalam diri Pegawai Kemhan.

2. Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan tidak hanya sekedar merencanakan di awal dan mengevaluasi di akhir tetapi fokus pada bagaimana memenuhi Ekspektasi Pimpinan (*how to meet expectations*).

Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan menghendaki adanya peningkatan kinerja dari seorang Pegawai Kemhan untuk dapat selalu memenuhi Ekspektasi Pimpinan yang selalu berkembang. Perubahan dapat terjadi setiap saat pada lingkungan yang dinamis.

Demikian juga tuntutan untuk memenuhi Ekspektasi Pimpinan. Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan kedepan tidak hanya berfokus untuk melaksanakan rencana kinerja telah

disusun di awal tahun tetapi dinamis terhadap tuntutan perubahan.

Agar Pegawai Kemhan dapat selalu memenuhi Ekspektasi Pimpinan, Pimpinan perlu memberikan umpan balik kepada Pegawai Kemhan, mengatasi berbagai kendala yang dialami Pegawai Kemhan serta memenuhi kebutuhan pengembangan Pegawai Kemhan.

Umpan balik, kendala yang dialami, dan berbagai kebutuhan pengembangan Pegawai Kemhan hanya dapat diketahui apabila antara Pimpinan dan Pegawai Kemhan telah melakukan dialog kinerja. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan yang didalamnya sangat menekankan pada dialog kinerja dapat dianggap sebagai suatu instrumen untuk memenuhi Ekspektasi Pimpinan.

3. Pentingnya intensitas dialog kinerja Pimpinan dan Pegawai Kemhan dalam pengelolaan kinerja pegawai

Pimpinan dan Pegawai Kemhan harus menyadari bahwa keterlibatannya dalam setiap komponen pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan adalah hal yang penting. Keterlibatan dalam setiap komponen pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan ditandai dengan adanya dialog kinerja Pimpinan dan Pegawai Kemhan seperti yang telah dijelaskan pada prinsip sebelumnya.

Dialog kinerja yang dimaksud bukan sekedar pertemuan Pimpinan dan Pegawai Kemhan tetapi lebih menekankan pada dialog yang intens dan berkelanjutan. Untuk itu, Pimpinan harus mampu menumbuhkan keterikatan (*engagement*) dengan Pegawainya. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan bukan suatu formalitas belaka.

4. Kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi

Berkaitan dengan prinsip sebelumnya, dialog kinerja antara Pimpinan dan pegawainya juga dalam rangka memastikan kinerja setiap Pegawai Kemhan berkontribusi terhadap pencapaian Target kinerja organisasi. Tidak ada satupun Pegawai Kemhan yang tidak berkontribusi dalam pencapaian Target kinerja organisasi. Demikian juga, tidak ada Pegawai Kemhan yang hasil kerjanya tidak mendukung pencapaian Target kinerja organisasi.

Hal tersebut dapat dianalogikan dengan pemain sepak bola dan kesebelasannya. Yang diutamakan bukanlah gol yang dicetak pemainnya, tetapi kemenangan kesebelasannya. Lebih baik kesebelasannya menang meskipun tidak semua pemainnya mencetak gol. Hal itu berarti, diatas kinerja individu, sebenarnya yang paling diutamakan adalah kinerja organisasi. Untuk itu, perlu adanya penyalarsan dari kinerja organisasi ke kinerja individu.

5. Kinerja Pegawai Kemhan mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditunjukkan dalam bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

Kunci utama pengelolaan kinerja pegawai Kemhan adalah dialog kinerja. Melalui dialog kinerja sebenarnya kita sedang memberikan fleksibilitas kepada Pimpinan untuk menetapkan Ekspektasi terhadap Pegawaiinya tidak terbatas pada *job description* Pegawai Kemhan yang bersangkutan.

Dahulu *job description* ini sangat kaku sehingga cenderung membatasi ruang gerak Pegawai Kemhan. Seringkali ditemui kondisi ketika apa yang menjadi Ekspektasi Pimpinan kepada Pegawai Kemhan tidak termasuk dalam *job description*, maka Pegawai Kemhan akan cenderung mengesampingkan bahkan hingga menolak.

Kedepan pengelolaan kinerja pegawai Kemhan akan membangun persepsi bahwa yang harus diutamakan Pegawai Kemhan adalah Ekspektasi Pimpinan atau *job to be done* bukan *job description*. Dengan demikian, perlahan kita juga akan memperbaiki perumusan *job description* sehingga lebih dinamis mengikuti kondisi lingkungan organisasi yang dinamis pula.

Selain mencerminkan hasil, kinerja Pegawai Kemhan juga mencerminkan perilaku yang ditunjukkan dalam proses pencapaian hasil kerja tersebut. Perilaku Pegawai Kemhan dalam pencapaian hasil kerja diharapkan sesuai dengan nilai dasar aparatur sipil negara Ber-AKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif)

B. Komponen Pengelolaan Kinerja Pegawai

1. Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan terdiri atas:
 - a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi kinerja Pegawai Kemhan;
 - b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai Kemhan yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai Kemhan;
 - c. penilaian kinerja Pegawai Kemhan yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai Kemhan; dan
 - d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.
2. Pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan secara berkesinambungan dilakukan oleh setiap Pimpinan untuk memastikan pencapaian kinerja organisasi.

BAB II
PERENCANAAN KINERJA
(PENETAPAN DAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI)

A. Penyusunan SKP

Dalam rangka penyusunan SKP, Pegawai Kemhan wajib melakukan dialog kinerja dengan Pimpinan untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi. Ekspektasi Kinerja merupakan harapan atas hasil kerja (Contoh perbedaan hasil kerja, kategori pekerjaan, dan aktivitas tercantum dalam Lampiran) dan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan. Hasil dialog kinerja tersebut dituangkan dalam Dokumen Sasaran Kinerja Pegawai Kemhan (SKP). Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dilakukan sepanjang tahun kinerja. Berikut adalah tahapan yang dilakukan untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi:

1. Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja Unit Kerja.
2. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri serta Menuangkan dalam Format SKP.
3. Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
4. Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
5. Membagi Peran Pegawai Kemhan Berdasarkan Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
6. Menetapkan Jenis Rencana Hasil Kerja.
7. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional serta Menuangkan dalam Format SKP.
8. Menyepakati Sumber Daya yang Dibutuhkan, Skema Pertanggungjawaban, dan Konsekuensi Pencapaian Kinerja Pegawai Kemhan serta Menuangkan dalam Format Lampiran SKP.

Penjelasan setiap tahapan dalam menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi:

1. Tahap pertama: melihat gambaran keseluruhan organisasi pada dokumen rencana strategis instansi/unit kerja dan perjanjian kinerja unit kerja.

Gambaran keseluruhan organisasi meliputi:

- a) sasaran strategis instansi beserta indikator kinerja dan Target yang tercantum dalam Rencana Strategis;
 - b) sasaran kinerja beserta indikator kinerja dan Target pada Perjanjian Kinerja yang diturunkan dari Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Rencana Kerja Tahunan Instansi; dan
 - c) penyalarsan sasaran strategis instansi ke unit kerja dibawahnya sebagaimana dapat dilihat pada pohon kinerja/piramida kinerja/matriks penyalarsan sasaran strategis/peta proses bisnis.
2. Tahap kedua: menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri serta menuangkan dalam format SKP.
- a) Hasil kerja
 - 1) Rencana hasil kerja bagi pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri terdiri atas hasil kerja utama dan dapat memuat hasil kerja tambahan.
 - 2) Hasil kerja utama adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas tinggi. Sedangkan hasil kerja tambahan adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas rendah.
 - 3) Sasaran, indikator dan Target pada Perjanjian Kinerja (PK) yang memperhatikan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) unit kerja, instansi dan unit kerja mandiri (dapat menggunakan rancangan Perjanjian Kinerja, Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahunan apabila belum ditetapkan hingga minggu kedua Bulan Januari) merupakan Ekspektasi Pimpinan yang wajib dituangkan dalam SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri sebagai prioritas tinggi (hasil kerja utama).
 - 4) Selain sasaran, indikator dan Target pada Perjanjian Kinerja (PK) yang memperhatikan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan, Pimpinan instansi dan/atau pejabat pimpinan tinggi di atasnya (Pimpinan) dapat menetapkan Ekspektasi lain dalam

bentuk direktif. Pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri wajib mengklarifikasi ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan Target atas direktif tersebut kepada Pimpinan instansi dan/atau pejabat pimpinan tinggi di atasnya (Pimpinan) yang memberikan direktif.

- 5) Hasil kerja pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri juga dapat memuat rencana aksi/ inisiatif strategis dalam rangka mendukung sasaran, indikator dan Target pada Perjanjian Kinerja (PK) unit kerjanya, Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja Tahunan, dan/atau direktif. Inisiatif strategis dituangkan dalam SKP beserta ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan Targetnya.
- 6) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan tingkat prioritas untuk rencana hasil kerja sebagaimana dimaksud pada angka 4 dan angka 5 dalam kategori tinggi (hasil kerja utama) atau rendah (hasil kerja tambahan).
- 7) Pejabat Penilai Kinerja memastikan rencana hasil kerja pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri mencerminkan kualitas dan tingkat kendali sebagai berikut:
 - (a) *outcome*, yaitu hasil/manfaat/dampak yang diharapkan dalam jangka pendek, menengah atau panjang;
 - (b) *outcome* antara, yaitu hasil/manfaat/dampak yang diperoleh dari penyelarasan dengan metode *direct cascading*; (metode *direct cascading* akan dijelaskan pada Tahap Keempat: Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja); dan/atau
 - (c) *output* dengan tingkat kendali rendah, yaitu hasil/keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana hasil kerja.

Kualitas dan tingkat kendali hasil kerja pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri digambarkan dalam piramida kinerja berikut:



- 1) Selain itu, Pejabat Penilai Kinerja juga memastikan rencana hasil kerja beserta ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri memenuhi 4 (empat) perspektif, yaitu:
 - (a) Perspektif penerima layanan, yang merefleksikan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan dan harapan penerima layanan/pemangku kepentingan;
 - (b) Perspektif proses bisnis, yang merefleksikan perbaikan proses untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pemangku kepentingan;
 - (c) Perspektif penguatan internal, yang merefleksikan kemampuan organisasi/unit kerja untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi sebagai pengungkit untuk pencapaian tujuan organisasi. Perspektif ini penting sebagai bentuk investasi untuk keberhasilan jangka panjang; dan
 - (d) Perspektif anggaran, yang merefleksikan kinerja dalam rangka efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Perspektif ini harus ada dalam setiap

rencana SKP pejabat pimpinan tinggi atau pimpinan unit kerja mandiri.

b) Perilaku Kerja

- 1) Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Kemhan atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) Standar Perilaku Kerja Pegawai Kemhan didasarkan pada nilai dasar ASN Ber-AKHLAK beserta panduan perilakunya sebagai berikut:
 - (a) Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.
 - (1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - (2) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
 - (3) Melakukan perbaikan tiada henti.
 - (b) Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan
 - (1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
 - (2) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien;
 - (3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
 - (c) Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
 - (1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - (2) Membantu orang lain belajar;
 - (3) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
 - (d) Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan.
 - (1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;

- (2) Suka menolong orang lain;
 - (3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
 - (e) Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
 - (1) Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
 - (2) Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara;
 - (3) Menjaga rahasia jabatan dan negara.
 - (f) Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan.
 - (1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
 - (2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
 - (3) Bertindak proaktif.
 - (g) Kolaboratif, membangun kerja sama yang sinergis.
 - (1) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 - (2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
 - (3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.
- 3) Selain itu, melalui dialog kinerja sepanjang tahun Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap Perilaku Kerja yang harus ditunjukkan Pegawai Kemhan dalam rangka pencapaian hasil kerja yang diharapkan.
- Contoh:
- (a) Seorang Direktur Jenderal dari Aspek Akuntabel memiliki 3 panduan Perilaku Kerja:
 - (1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;

- (2) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien;
 - (3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
Pimpinan menetapkan Ekspektasi khusus atas Perilaku Kerja Pegawai Kemhan berkaitan dengan nilai dasar Akuntabel yaitu menjadi *role model*/ panutan dalam menjunjung anti suap dan pelaporan gratifikasi Pegawai Kemhan di lingkungan kerjanya.
- (b) Seorang Direktur dari Aspek Adaptif memiliki 3 panduan Perilaku Kerja:
- (1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
 - (2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
 - (3) Bertindak proaktif.
Pimpinan menetapkan Ekspektasi khusus atas Perilaku Kerja Pegawai Kemhan berkaitan dengan nilai dasar Adaptif yaitu mempercepat proses monitoring dan analisa data guna mendukung peningkatan kualitas dan kinerja unit kerja.
- c) Hasil dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri dituangkan dalam Format A.1.1 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kualitatif dan Format SKP A.1.2 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kuantitatif.

FORMAT A.1.1
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/NRP		2	NIP/NRP
3	PANGKAT/KORPS/GOL. RUANG		3	PANGKAT/KORPS/GOL. RUANG
4	JABATAN		4	JABATAN
5	UNIT KERJA		5	UNIT KERJA
HASIL KERJA				
A. UTAMA				
1	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas tinggi disertai dengan Jabatan, Pimpinan yang membekukan, penugasan)</i>			
Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif:				
B. TAMBAHAN				
2	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas rendah disertai dengan Jabatan, Pimpinan yang membekukan, penugasan)</i>			
Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif:				
PERILAKU KERJA*				
1	Berorientasi pelayanan			
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti			Ekspektasi Khusus Pimpinan:

2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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:
---	--	-----------------------------

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

Pegawai yang Dimilai
(Nama)
(NIP /NRP)

** Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap satu atau lebih aspek Perilaku Kerja Pegawai.*

FORMAT A.1.2
SASARAN KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

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

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

HASIL KERJA	RENCANA HASIL KERJA (2)	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU (3)	TARGET (4)	PERSPEKTIF (5)
A. UTAMA				
1	Rencana Hasil Kerja Utama 1 (Hasil yang diharapkan dengan prioritas tinggi (Perjajian Kinerja, Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Direktif, dan/atau Rencana Aksi) disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)	IKI 1.1	Target 1.1	(Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)
		IKI 1.2	Target 1.2	(Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)
B. TAMBAHAN				
2	Rencana Hasil Kerja Tambahan 1 (Hasil yang diharapkan dengan prioritas rendah (Direktif, dan/atau Rencana Aksi))	IKI 2	Target 2	(Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)

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

PERILAKU KERJA*	
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan -Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif <p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi -Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah -Mengerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama
7	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>
	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)

(NIP/NRP)

Pegawai yang Dinilai

(Nama)

(NIP/NRP)

* Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap satu atau lebih aspek Perilaku Kerja Pegawai.

3. Tahap ketiga: menyusun manual indikator kinerja untuk SKP pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri.
 - a) Manual indikator kinerja individu disusun untuk setiap ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu;
 - b) Dalam hal ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu pada rencana strategis dan perjanjian kinerja belum dapat dipahami oleh seluruh Pegawai Kemhan, maka SKP pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri wajib dilengkapi dengan manual indikator kinerja individu sebagai bagian dari klarifikasi Ekspektasi.
 - c) Contoh manual indikator kinerja individu SKP pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri terdapat dalam Format A.1.3 sebagai berikut:

FORMAT A.1.3
MANUAL INDIKATOR KINERJA
SKP PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

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

RENCANA HASIL KERJA	
KEBERHASILAN/ INDIKATOR KINERJA	
TUJUAN	
DESKRIPSI	Definisi
	Formula <i>(opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)</i>
SATUAN PENGUKURAN <i>(opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)</i>	
KUALITAS DAN TINGKAT KENDALI	() Outcome
SUMBER DATA	() Outcome Antara () Output kendali rendah
PERIODE PELAPORAN	() Bulanan () Triwulanan () Semester () Tahunan

4. Tahap keempat: menyusun strategi pencapaian hasil kerja
 - a) Setelah memahami apa yang akan dicapai di level instansi dan unit kerja, pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri perlu menyusun strategi pencapaian hasil kerja untuk setiap ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan target pada SKP.
 - b) Strategi pencapaian hasil kerja dapat berupa:
 - 1) *outcome* antara;
 - 2) *output*; dan/atau
 - 3) layanan.
 - c) Dalam menyusun strategi pencapaian hasil kerja karena tidak semua jenis, kondisi, struktur, dan bidang pekerjaan di unit kerja sama, pedoman ini menyediakan dua cara yaitu dengan menggunakan metode *cascading* langsung (*direct cascading*) atau *cascading* tidak langsung (*non-direct cascading*).
 - d) Metode *cascading* langsung (*direct cascading*) atau metode *cascading* tidak langsung (*non-direct cascading*) juga digunakan untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja tim kerja ke anggota tim dalam hal dibentuk tim kerja dibawah pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri.
 - e) Pimpinan menentukan metode *cascading* yang paling tepat digunakan untuk menyusun strategi pencapaian setiap ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dengan mempertimbangkan jenis, kondisi, struktur, kompetensi dan keahlian Pegawai Kemhan, serta bidang pekerjaan yang ada di masing-masing unit kerja.
 - f) Metode *cascading* langsung (*direct cascading*)
 - 1) Terdapat 2 (dua) pendekatan yang dapat digunakan untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja berdasarkan metode *direct cascading*, yaitu:
 - (a) Pendekatan pembagian aspek
Pendekatan pembagian aspek digunakan jika ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu Pimpinan dapat dipecah menjadi beberapa:
 - (1) aspek atau sub-aspek;
 - (2) komponen;

- (3) unsur;
- (4) kriteria; atau
- (5) tahapan kunci dalam menghasilkan produk.

sesuai yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan/SOP/panduan lainnya.

Dengan demikian, Pegawai Kemhan akan mengintervensi aspek, sub-aspek, komponen, unsur, kriteria, atau tahapan kunci yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Contoh:

- (1) Dalam upaya mewujudkan kepercayaan pengelolaan keuangan negara dalam pengawasan internal pada proses kegiatan audit, review, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lain di buat Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 19 Tahun 2020 tentang Pengawasan Intern di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia.
- (2) Tahapan dalam menghasilkan produk peraturan perundang-undangan sesuai dengan Permenhan Nomor 13 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyusunan Program Legislasi di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Permenhan Nomor 19 Tahun 2014 tentang Tata Cara Mempersiapkan Rancangan Undang-Undang di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia yang terdiri atas perencanaan, penyusunan, pembahasan, pengesahan atau penetapan, dan pengundangan. Pejabat pimpinan tinggi pratama memiliki indikator kinerja individu "persentase penyelesaian peraturan dengan Target disahkan atau ditetapkan" sehingga ketua tim dibawahnya memiliki peran untuk menyelesaikan "draft/rancangan peraturan yang siap untuk dilakukan pembahasan". Dengan demikian terlihat bahwa pada setiap tahapan tersebut

memiliki *output* yang saling terkait sehingga ketika satu tahapan belum terselesaikan tidak dapat dilanjutkan untuk tahapan yang lain.

- (b) Pendekatan pembagian beban Target kuantitatif
Pendekatan ini dimaksudkan untuk membagi beban pada ukuran keberhasilan/indikator kinerja dan Target pada unit kerja kepada seluruh Pegawai Kemhan.

Contoh: Indikator kinerja Sekretariat Jenderal "Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan". Sekjen mendapatkan 2 (dua) Target pengelolaan di bidang organisasi, SDM serta bidang keuangan, BMN dan umum. Kepala Biro Kelembagaan mendapat Target pemenuhan indeks kelembagaan di angka 76. Kepala Biro Perencanaan Keuangan mendapat Target pemenuhan laporan keuangan UO Kemhan di angka 80.

- 2) Strategi pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari metode *direct cascading* berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan rencana hasil kerja Pimpinan sehingga pencapaian hasil kerja Pegawai Kemhan akan merepresentasikan pencapaian hasil kerja Pimpinan.
- g) Metode *cascading* tidak langsung (*non-direct cascading*)
 - 1) Terdapat 2 (dua) pendekatan yang dapat digunakan untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja berdasarkan metode *non-direct cascading*, yaitu:
 - (a) Pendekatan Layanan (Fokus pada Penerima Layanan)
 - (1) Pendekatan layanan umumnya digunakan pada unit kerja dengan fungsi *supporting* pada bagian-bagian lingkup sekretariat seperti unit pengelolaan sumber daya manusia, unit pemeliharaan fasilitas, dsb.
 - (2) Pendekatan layanan juga digunakan untuk memotret hasil kerja Pegawai Kemhan yang tidak tercantum dalam dokumen pelaksanaan anggaran (DPA) karena pemberian layanan

umumnya melekat pada tugas dan fungsi dan tidak dianggarkan secara khusus.

- (3) Langkah langkah untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja menggunakan pendekatan layanan adalah:
 - a. mengidentifikasi layanan dihasilkan unit kerja;
 - b. mengidentifikasi Target penerima layanan;
 - c. mengidentifikasi permasalahan yang sebelumnya dihadapi dalam proses pemberian layanan tersebut;
 - d. mengidentifikasi Ekspektasi penerima layanan terhadap layanan yang akan dihasilkan;
 - e. mengidentifikasi penguatan internal apa yang dapat dilakukan untuk mendukung pemberian layanan. Penguatan internal dapat dimaksudkan sebagai pengembangan kapasitas pemberi layanan dan dukungan sumber daya dalam rangka menyelenggarakan layanan;
 - f. mengidentifikasi bentuk korespondensi dan advokasi yang perlu dilakukan untuk mendukung pemberian layanan. Korespondensi dan advokasi dimaksudkan untuk penyebarluasan informasi tentang pemberian layanan, meningkatkan pemahaman penerima layanan dan mendapat umpan balik atas kepuasan penerima layanan; dan
 - g. menentukan strategi pencapaian hasil kerja berdasarkan huruf c, d, e, dan f.
- (b) Pendekatan *Output* Antara
 - (1) *Output* antara adalah *output* dari rangkaian pekerjaan yang mendukung *output* utama.
 - (2) Pendekatan ini tepat digunakan khususnya ketika tidak ada ketentuan peraturan perundang-undangan/SOP/panduan

lainnya dalam menghasilkan *output* utama.

- (3) Langkah langkah untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja menggunakan pendekatan *output* antara adalah:
 - a. mengidentifikasi *output* utama apa yang akan dihasilkan unit kerja;
 - b. mengidentifikasi pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mendukung *output* utama dan apa *output* yang akan dihasilkan dari pekerjaan tersebut.

Contoh: pejabat pimpinan tinggi memiliki indikator kinerja individu "persentase penyelesaian peraturan dengan Target disahkan atau ditetapkan". Peran koordinator/ketua tim kerja di bawahnya adalah menghasilkan rekomendasi kebijakan dari kegiatan *benchmarking* ke BUMN dan perusahaan swasta, serta rekomendasi kebijakan hasil dari pilot project ke Instansi Pemerintah lainnya. *Output* ini merupakan output antara yang dapat mendukung tercapainya indikator rencana hasil kerja pejabat pimpinan tinggi. Namun, dengan terselesaikannya rekomendasi kebijakan belum merepresentasikan tercapainya indikator kinerja pejabat pimpinan tinggi di atasnya.

- 2) Strategi pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari metode *non-direct cascading* belum berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan rencana hasil kerja Pimpinan sehingga pencapaian hasil kerja Pegawai Kemhan belum secara mutlak merepresentasikan pencapaian hasil kerja Pimpinan.
- 3) Pimpinan dapat melakukan identifikasi layanan atau *output* yang akan dihasilkan sesuai metode *non-direct cascading* menggunakan metode yang umum digunakan untuk mengidentifikasi layanan atau *output*. Pedoman ini menyediakan cara untuk mengidentifikasi layanan atau *output* menggunakan *workblock*.

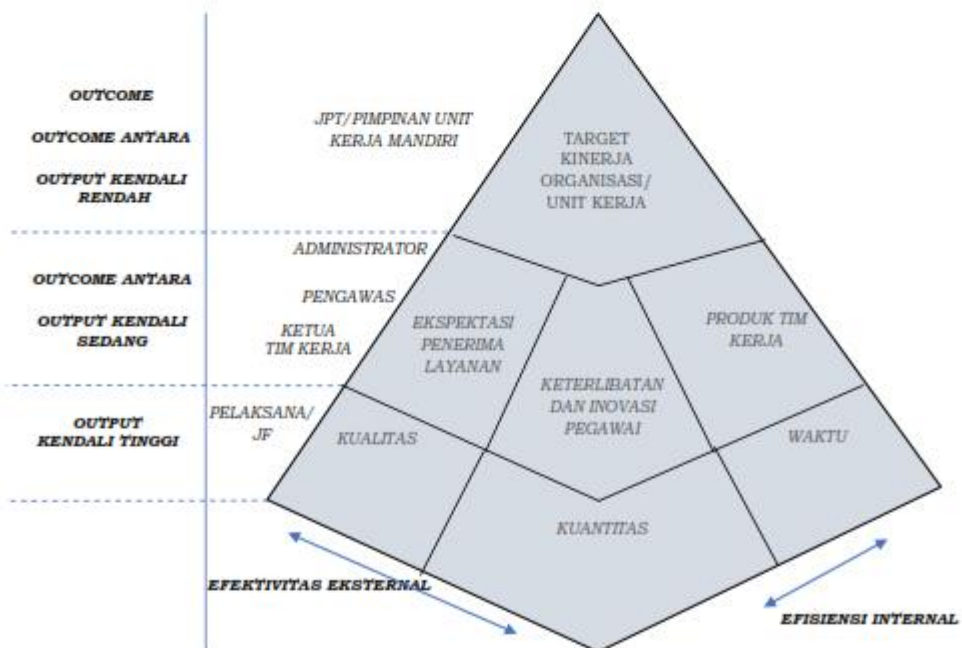
FORMAT A.1.4

WORKBLOCK UNTUK IDENTIFIKASI STRATEGI PENCAPAIAN HASIL KERJA

JUDUL INISIATIF STRATEGI PENCAPAIAN IKU PEMILIK STRATEGI		INDIKATOR DAN TARGET YANG DIINTERVENSI PIHAK YANG TERLIBAT	
WAKTU PENYELESAIAN TUJUAN		PENERIMA MANFAAT ANGGARAN	
STRATEGI (KEY ACTIVITIES)			
A. RUTIN			
1.			
2.			
B. TRANSFORMATIF			
3.			
KELUARAN KUNCI (KEY MILESTONE)			
A. RUTIN			
1.			
2.			
B. TRANSFORMATIF			
3.			

5. Tahap kelima: membagi peran Pegawai Kemhan berdasarkan strategi pencapaian hasil kerja
- a) Hasil identifikasi strategi pencapaian hasil kerja dibagi perannya kepada Pegawai Kemhan yang bertanggungjawab baik secara mandiri maupun dalam tim kerja sesuai dengan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan, serta kualitas dan tingkat kendali sebagai berikut:
- 1) *outcome* antara yaitu hasil/manfaat/dampak yang diperoleh dari penyesuaian dengan metode *direct cascading*;
 - 2) *output* dengan tingkat kendali rendah, yaitu hasil/keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana hasil kerja;
 - 3) *output* dengan tingkat kendali sedang, yaitu hasil/keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara berimbang oleh pemilik rencana hasil kerja dan selain pemilik rencana hasil kerja;

- 4) *output* dengan tingkat kendali tinggi, yaitu hasil/keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh pemilik rencana hasil kerja.
- b) Bagi pejabat administrator/Eselon III, pengawas/Eselon IV, dan pejabat fungsional yang ditunjuk sebagai ketua tim atau sebutan lainnya, peran dan hasil sebaiknya mencerminkan paling kurang *output* kendali sedang.
- c) Bagi pelaksana, peran dan hasil sebaiknya mencerminkan paling kurang *output* kendali tinggi.
- d) Bagi pejabat fungsional yang bukan merupakan ketua tim, peran dan hasil sebaiknya mencerminkan *output* dengan kendali paling kurang sesuai dengan jenjang jabatan fungsional.
- e) Kualitas dan tingkat kendali hasil kerja pejabat administrasi dan pejabat fungsional sebagaimana dimaksud pada huruf b, c, dan d dapat digambarkan dalam piramida kinerja sebagai berikut:



- f) Pembagian peran dan hasil dilakukan sesuai dengan mekanisme/pola penugasan sebagai berikut:
- 1) Penugasan merupakan tahap pendahuluan sebelum Pegawai Kemhan melakukan dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi Pimpinan.
 - 2) Sebelum memperoleh penugasan, masing-masing Pegawai Kemhan wajib mengetahui kedudukan penempatan Pegawai Kemhan dan Pejabat yang memiliki kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerjanya.
 - 3) Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan.
 - 4) Penugasan kepada Pegawai Kemhan dilakukan oleh Pimpinan.
 - 5) Pimpinan adalah Pejabat Penilai Kinerja, pejabat lain dalam satu unit organisasi, lintas unit organisasi, lintas instansi pemerintah pemilik kinerja (*outcome/outcome antara/output/layanan*), dan/atau pejabat lain di luar Instansi Pemerintah dimana Pegawai Kemhan mendapat penugasan khusus.
 - 6) Pegawai Kemhan dapat memperoleh penugasan secara individu atau dalam tim kerja.
 - 7) Penugasan kepada Pegawai Kemhan dilakukan sesuai dengan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan serta dengan memperhatikan kedudukan dan struktur organisasi pada masing-masing satker dan subsatker.
 - 8) Penugasan kepada Pegawai Kemhan dapat dilakukan dalam 2 bentuk yaitu:
 - (a) penunjukkan; dan/atau
 - (b) pengajuan sukarela (*voluntary*).
 - 9) Penunjukkan sebagaimana dimaksud pada angka 8 huruf a merupakan penugasan Pegawai Kemhan dengan inisiatif dari Pimpinan.
 - 10) Apabila penunjukkan dilakukan oleh Pimpinan yang bukan merupakan Pejabat Penilai Kinerja, maka penunjukkan tersebut disampaikan terlebih dahulu kepada Pejabat Penilai Kinerja Pegawai Kemhan yang

akan ditunjuk untuk mendapat persetujuan.

- 11) Selain melalui penunjukkan, Pegawai Kemhan dapat secara sukarela melakukan pengajuan sukarela sebagaimana dimaksud pada angka 8 huruf b untuk bergabung pada penugasan di unit kerjanya, lintas unit kerja, lintas Instansi Pemerintah, negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, atau badan-badan swasta yang ditentukan Instansi Pemerintah yang membuka kesempatan sepanjang disetujui oleh Pejabat Penilai Kinerja.
 - 12) Dalam memberikan persetujuan penugasan kepada Pegawai Kemhan, Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan, beban kerja Pegawai Kemhan, serta perkembangan kinerja Pegawai Kemhan apabila penugasan diberikan pada tahun berjalan.
 - 13) Penugasan kepada Pegawai Kemhan tidak hanya dilakukan untuk penyusunan SKP di awal tahun kinerja, namun dapat berkembang sesuai kebutuhan organisasi pada tahun berjalan.
 - 14) Mekanisme pemberian penugasan dilaksanakan sesuai ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang mekanisme kerja Pegawai Kemhan ASN pada Instansi Pemerintah.
- g) Hasil pembagian peran dan hasil yang dilakukan sesuai dengan mekanisme/pola penugasan sebagaimana dimaksud pada huruf f dituangkan dalam matriks pembagian peran dan hasil.
- h) Matriks pembagian peran dan hasil sebagaimana dimaksud pada huruf g bertujuan untuk memastikan setiap strategi pencapaian hasil kerja telah diintervensi oleh individu Pegawai Kemhan jika dilakukan secara mandiri maupun oleh ketua tim kerja jika dilakukan dalam tim kerja.
- i) Matriks pembagian peran dan hasil adalah sebuah tabel yang mengidentifikasi peran hasil setiap Pegawai Kemhan untuk mendukung pencapaian hasil kerja pimpinannya dan harus mencerminkan pencapaian (hasil).

- j) Dalam hal pembagian peran dan hasil melibatkan Pegawai Kemhan dari lintas unit kerja dan/atau lintas instansi pemerintah, maka peran Pegawai Kemhan yang berasal dari unit kerja dan/atau instansi pemerintah lain tersebut terekam dalam matriks pembagian peran dan hasil pada unit dimana Pegawai Kemhan ditugaskan sebelum dimasukkan dalam format SKP.

Langkah untuk membuat matriks pembagian peran dan hasil, yaitu:

- a) Matriks peran dan hasil penyelarasan satu tingkat (tidak dibentuk tim kerja dibawah pejabat Pimpinan tinggi atau Pimpinan unit kerja mandiri)
- 1) Tuliskan ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu pejabat Pimpinan tinggi atau Pimpinan unit Kerja Mandiri di baris paling atas tabel.
 - 2) Daftar setiap Pegawai Kemhan di unit kerja berikut jabatannya pada kolom kiri matriks dibawah.
 - 3) Untuk setiap sel tabel, cantumkan peran hasil Pegawai Kemhan untuk mendukung ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu pejabat Pimpinan tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri sesuai hasil identifikasi strategi pencapaian hasil kerja yang telah dibagi ke penanggung jawab.
 - 4) Peran Pegawai Kemhan dituliskan menggunakan bahasa pencapaian/hasil.
 - 5) Peran hasil setiap Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud angka 3 adalah rencana hasil kerja yang akan dituliskan dalam Format SKP.

FORMAT A.1.5
Matriks Pembagian Peran dan Hasil

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

- b) Matriks peran dan hasil penyelarasan dua tingkat (dibentuk tim kerja dibawah pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan unit kerja mandiri)
- 1) Tuliskan ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri di baris paling atas tabel.
 - 2) Daftar setiap Pegawai Kemhan di unit kerja berikut jabatannya pada kolom kiri matriks kebawah baik yang akan diberikan peran secara mandiri maupun sebagai ketua tim.
 - 3) Untuk setiap sel tabel, cantumkan peran hasil Pegawai Kemhan untuk mendukung ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri sesuai hasil identifikasi strategi pencapaian hasil kerja yang telah dibagi ke penanggung jawab.
 - 4) Setelah Matriks Pembagian Peran dan Hasil Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri terbentuk, selanjutnya disusun Matriks Pembagian Peran dan Hasil antara Ketua Tim dan Anggota Tim Kerja.
 - 5) Tuliskan rencana hasil kerja ketua tim di baris paling atas tabel.
 - 6) Daftar setiap anggota tim berikut jabatannya pada kolom kiri matriks kebawah.

- 7) Untuk setiap sel tabel, cantumkan peran hasil anggota tim untuk mendukung rencana hasil kerja ketua tim sesuai hasil identifikasi strategi pencapaian hasil kerja yang telah dibagi ke penanggung jawab.
- 8) Peran Pegawai Kemhan dituliskan menggunakan bahasa pencapaian/hasil.
- 9) Peran hasil setiap Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud angka 3 dan 7 adalah rencana hasil kerja yang akan dituliskan dalam Format SKP.

FORMAT A.1.5

MATRIKS PEMBAGIAN PERAN DAN HASIL

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

6. Tahap keenam: menetapkan jenis rencana hasil kerja
 - a) Rencana hasil kerja bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional terdiri atas hasil kerja utama dan dapat memuat hasil kerja tambahan.
 - b) Hasil kerja utama adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas tinggi. Sedangkan hasil kerja tambahan adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas rendah.
 - c) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan tingkat prioritas untuk rencana hasil kerja Pegawai Kemhan dalam kategori tinggi (hasil kerja utama) atau rendah (hasil kerja tambahan).
 - d) Dalam hal Pegawai Kemhan mendapat penugasan sebagai pelaksana harian (Plh.), pelaksana tugas (Plt.), atau pejabat fungsional yang mendapat penugasan untuk menduduki jabatan struktural pada suatu instansi pemerintah, maka terhadap penugasan tersebut dikategorikan sebagai prioritas tinggi (hasil kerja utama).

Contoh:

Seorang pejabat fungsional perencana ahli madya ditugaskan oleh Pejabat Penilai Kinerjanya untuk melaksanakan tugas-tugas sebagai Plt. Sekretaris Ditjen/Badan. Dengan demikian, penugasan sebagai Plt. Sekretaris Ditjen/Badan memiliki tingkat prioritas tinggi sehingga terhadap penugasan tersebut dikategorikan sebagai hasil kerja utama, meskipun secara definitif jabatan yang bersangkutan adalah pejabat fungsional perencana.

7. Tahap ketujuh: menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja pejabat administrasi dan pejabat fungsional serta menuangkan dalam format SKP.
 - a) Hasil kerja
 - 1) Setelah menetapkan jenis rencana hasil kerja pada tahap keenam, langkah selanjutnya adalah menetapkan Ekspektasi dalam bentuk ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan Target.
 - 2) Pimpinan dapat menetapkan ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan Target hasil kerja Pegawai Kemhan dalam pendekatan kualitatif atau pendekatan

kuantitatif.

- 3) Karakteristik pendekatan kualitatif adalah sebagai berikut:
 - (a) Ekspektasi Pimpinan bersifat deskriptif;
 - (b) Ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu beserta Target dideskripsikan dalam satu narasi; dan
 - (c) Tidak menekankan pada satuan pengukuran.
- 4) Karakteristik pendekatan kuantitatif adalah sebagai berikut:
 - (a) Ekspektasi Pimpinan bersifat terukur;
 - (b) Ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dinarasikan terpisah dari Target; dan
 - (c) Menekankan satuan pengukuran pada ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu.
- 5) Ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu sebagaimana dimaksud pada angka 2 terdiri atas aspek:
 - (a) kuantitas;
 - (b) kualitas;
 - (c) waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau
 - (d) biaya
- 6) Pimpinan dapat memadukan satu atau lebih aspek indikator sebagaimana dimaksud dalam angka 5 dalam satu narasi.

Contoh: "Persentase SPM yang disampaikan ke KPPN tepat waktu sesuai SOP" merupakan indikator yang memadukan antara aspek indikator kuantitas dan waktu.
- 7) Target hasil kerja bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional idealnya tidak dituliskan secara mutlak sehingga memberikan toleransi batas kesalahan atas kinerja Pegawai Kemhan, kecuali untuk hasil kerja utama yang berkaitan dengan nyawa, cedera, pelanggaran keamanan nasional, dan kerugian moneter yang besar. Berikut adalah contoh Target hasil kerja yang dituliskan secara mutlak:

- (a) Pemrosesan klaim selalu tepat waktu, efisien, dan berkualitas; dan
- (b) Semua pemrosesan klaim dilakukan dengan waktu cepat.

Kedua kalimat diatas menggambarkan contoh Target Kinerja yang dituliskan secara mutlak. Kata-kata seperti "semua", "selalu", "tidak pernah", "setiap" adalah kata-kata yang mengindikasikan Target hasil kerja mutlak.

- 8) Ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan Target hasil kerja Pegawai Kemhan baik menggunakan pendekatan kualitatif atau pendekatan kuantitatif memperhatikan kriteria sebagai berikut:
 - (a) spesifik;
 - (b) realistis;
 - (c) memiliki batas waktu pencapaian; dan
 - (d) menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi.
- 9) Dalam menetapkan ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan Target atas hasil kerja Pegawai Kemhannya, Pimpinan mempertimbangkan:
 - (a) potensi masing masing Pegawai Kemhan;
 - (b) peraturan perundang-undangan atau kebijakan yang berlaku;
 - (c) data terkini/data *baseline*/realisasi terakhir;
 - (d) Ekspektasi *stakeholder* terkait;
 - (e) rasionalitas dan tingkat *challenging* (menantang tidaknya suatu Target hasil kerja);
 - (f) direktif Pimpinan, pimpinan satuan kerja, dan/atau atasan langsung; dan/atau
 - (g) potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi.
- 10) Pegawai Kemhan mengklarifikasi Ekspektasi dan mengemukakan kesanggupan atas ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan Target yang diharapkan Pimpinan melalui dialog kinerja untuk menemukan suatu kesepakatan.

b) Perilaku Kerja

- 1) Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Kemhan atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) Standar Perilaku Kerja Pegawai Kemhan didasarkan pada nilai dasar Pegawai Kemhan Ber-AKHLAK beserta panduan perilakunya sebagai berikut:
 - (a) Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.
 - (1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - (2) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; dan
 - (3) Melakukan perbaikan tiada henti.
 - (b) Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan
 - (1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
 - (2) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien; dan
 - (3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
 - (c) Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
 - (1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - (2) Membantu orang lain belajar; dan
 - (3) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
 - (d) Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan.
 - (1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
 - (2) Suka menolong orang lain; dan

- (3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
 - (e) Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
 - (1) Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
 - (2) Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara; dan
 - (3) Menjaga rahasia jabatan dan negara.
 - (f) Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan.
 - (1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
 - (2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan
 - (3) Bertindak proaktif.
 - (g) Kolaboratif, membangun kerja sama yang sinergis.
 - (1) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 - (2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; dan
 - (3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.
- 3) Selain itu, melalui dialog kinerja sepanjang tahun Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap Perilaku Kerja yang harus ditunjukkan Pegawai Kemhan dalam rangka pencapaian hasil kerja yang diharapkan. Contoh:
- (a) Seorang petugas loket dari Aspek Berorientasi pelayanan memiliki 3 (tiga) panduan Perilaku Kerja:
 - (1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat atau Pegawai Kemhan
 - (2) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan
 - (3) Melakukan perbaikan tiada hentiPimpinan menetapkan Ekspektasi khusus atas

Perilaku Kerja Pegawai Kemhan berkaitan dengan nilai dasar Berorientasi Pelayanan yaitu merespon dengan tenang di setiap situasi termasuk dibawah tekanan dan menjaga komunikasi yang jelas dengan penerima layanan.

- (b) Seorang ketua Tim Kerja dari Aspek Harmonis memiliki 3 (tiga) panduan Perilaku Kerja:
 - (1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
 - (2) Suka menolong orang lain.
 - (3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.Pimpinan menetapkan Ekspektasi khusus atas Perilaku Kerja Pegawai Kemhan berkaitan dengan nilai dasar harmonis yaitu memberikan dukungan kepada orang lain dengan memberikan detail instruksi atau klarifikasi dan tidak segan-segan untuk memberikan pujian atas tim untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
 - (c) Seorang Bidan memiliki kode etik profesi yang dapat dijadikan Ekspektasi khusus yang ditetapkan di awal tahun.
- c) Hasil dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi pejabat administrasi dan pejabat fungsional dituangkan dalam Format A.1.6 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kualitatif dan Format SKP A.1.7 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kuantitatif.

FORMAT A.1.6
SASARAN KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF
BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

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

NO		PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA			1	NAMA
2	NIP/NRP			2	NIP/NRP
3	PANGKAT/ KORPS/ GOL. RUANG			3	PANGKAT/ KORPS/ GOL. RUANG
4	JABATAN			4	JABATAN
5	UNIT KERJA			5	UNIT KERJA
HASIL KERJA					
A. UTAMA					
1	<i>(Hasil yang diharapkan disertai dengan Jabatan Pimpinan/ Tim Kerja yang memberikan penugasan)</i> Ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan Target:				
B. TAMBAHAN					
2	<i>(Hasil yang diharapkan disertai dengan Jabatan Pimpinan/ Tim Kerja yang memberikan penugasan)</i> Ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan Target:				
PERILAKU KERJA*					
1	Berorientasi pelayanan		Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat				
	- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan				
	- Melakukan perbaikan tiada henti				
2	Akuntabel				

	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none">- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>
---	--	------------------------------------

Pegawai yang Dimilai
(Nama)
(NIP/NRP)

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

** Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap satu atau lebih aspek Perilaku Kerja Pegawai*

FORMAT A.1.7
SASARAN KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

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

(NAMA INSTANSI)

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

HASIL KERJA		RENCANA HASIL KERJA		ASPEK		INDIKATOR KINERJA INDIVIDU		TARGET	
NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI*	(3)		(4)		(5)		(6)	
A. UTAMA									
1	Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang diintervensi	Rencana Hasil Kerja Utama 1 <i>(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai matriks peran dan hasil yang memiliki prioritas tinggi)</i>		Kuantitas/ Waktu/ Biaya		IKI 1.1		Target 1.1	
		Rencana Hasil Kerja Utama 2 <i>(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai matriks peran dan hasil yang memiliki prioritas tinggi)</i>		Kuantitas/ Waktu/ Biaya		IKI 1.2		Target 1.2	
B. TAMBAHAN									
2	Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang	Rencana Hasil Kerja Tambahan 1 <i>(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai matriks)</i>		Kuantitas/ Waktu/ Biaya		IKI 2		Target 2	

HASIL KERJA					
NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI*	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	diintervensi	<i>peran dan hasil yang memiliki prioritas rendah</i>	Biaya		
PERILAKU KERJA**					
1	Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti		Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
2	Akuntabel - Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien. - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan		Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
3	Kompeten - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik		Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
4	Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif		Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
5	Loyal - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah		Ekspektasi Khusus Pimpinan:		

PERILAKU KERJA**	
	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara
6	Adaptif <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	Kolaboratif <ul style="list-style-type: none"> - 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:

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

Pegawai yang Dinilai
 (Nama)
 (NIP/NRP)

* Dalam hal rencana hasil kerja Pimpinan yang diintervensi adalah hasil kerja pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri/ organisasi maka dituliskan rencana hasil kerja beserta indikator kinerja individu pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri atau sasaran dan indikator kinerja organisasi yang diintervensi

** Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap satu atau lebih aspek Perilaku Kerja Pegawai

8. Tahap kedelapan: menyepakati sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja serta menuangkan dalam format lampiran SKP.
 - a) Setelah disepakati apa hasil kerja dan Perilaku Kerja yang diharapkan Pimpinan dari seorang Pegawai Kemhan, Pimpinan dan Pegawai Kemhan selanjutnya berdialog untuk menyepakati sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi dari pencapaian kinerja.
 - b) Sumber daya
 - 1) Sumber daya yang dibutuhkan dalam rangka pemenuhan Ekspektasi dapat berupa dukungan:
 - (a) sumber daya manusia;
 - (b) anggaran;
 - (c) peralatan kerja;
 - (d) pendampingan Pimpinan; dan/atau
 - (e) sarana dan prasarana.
 - 2) Dalam hal sumber daya yang dibutuhkan tidak mencapai kesepakatan atau mencapai kesepakatan namun tidak terealisasi, maka Pimpinan dapat melakukan penyesuaian Ekspektasi.
 - c) Skema pertanggungjawaban
 - 1) Pimpinan dan Pegawai Kemhan juga harus menyepakati waktu pelaporan perkembangan hasil kerja untuk pemantauan kinerja Pegawai Kemhan.
 - 2) Untuk pekerjaan yang sifatnya rutin, Pimpinan dan Pegawai Kemhan dapat menyepakati waktu pelaporan perkembangan hasil kerja secara periodik/berkala.
 - 3) Untuk pekerjaan yang sifatnya non rutin, Pimpinan dan Pegawai Kemhan dapat menyepakati waktu tertentu untuk pelaporan perkembangan hasil kerja.
 - 4) Selain waktu pelaporan perkembangan hasil kerja, Pimpinan dan Pegawai Kemhan juga dapat menyepakati data apa yang diperlukan untuk pemantauan kinerja Pegawai Kemhan.
 - 5) Pimpinan dan Pegawai Kemhan memastikan sumber data pada angka 4 memungkinkan untuk diakses secara

anggaran, waktu, sarana dan prasarana, serta kondisi organisasi lainnya.

- d) Konsekuensi pencapaian kinerja
 - 1) Pimpinan dan Pegawai Kemhan dapat menyepakati 2 bentuk konsekuensi pencapaian kinerja:
 - (a) Konsekuensi positif dalam hal Capaian kinerja memenuhi Ekspektasi Pimpinan; dan/atau
 - (b) Konsekuensi negatif dalam hal Capaian kinerja tidak memenuhi Ekspektasi Pimpinan.
 - 2) Konsekuensi positif dapat berupa:
 - (a) penghargaan kepada Pegawai Kemhan baik materiil maupun non materiil; dan/atau
 - (b) pemberian penugasan baru.
 - 3) Konsekuensi negatif dapat berupa:
 - (a) pemberian teguran; dan/atau
 - (b) pengalihan penugasan.
- e) Kesepakatan atas sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja menjadi Lampiran tidak terpisahkan dari SKP seluruh Pegawai Kemhan dan dituangkan dalam Format Lampiran SKP sebagaimana Format A.1.8 berikut:

FORMAT A.1.8
LAMPIRAN SASARAN KINERJA PEGAWAI

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

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

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

Pegawai yang Dinilai

(Nama)
(NIP/NRP)

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

(Nama)
(NIP/NRP)

B. Penyusunan SKP bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar

1. Dalam rangka penyusunan SKP, Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar melakukan dialog kinerja dengan Pejabat Penilai Kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
2. Hasil kerja Pegawai Kemhan tugas belajar merupakan Ekspektasi atas hasil evaluasi akademik, ketepatan waktu kelulusan, serta dapat ditambahkan dengan penugasan lain selama Pegawai Kemhan melaksanakan tugas belajar.

Contoh:

Tara adalah seorang Analis SDM Aparatur pada Unit Kerja A Kementerian Pertahanan dan akan memulai tugas belajar di Universitas Indonesia dengan Program Studi Magister Kebijakan Publik. Ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja kepada Tara adalah memperoleh IPK semester 1 diatas 3,75 dan menghasilkan *learning diary* perkuliahan kebijakan publik yang bisa diakses oleh rekan kerja setingkatnya di unit asal.

3. Ekspektasi atas hasil evaluasi akademik sebagaimana dimaksud pada angka 2 dapat berupa Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), predikat akademik, atau bentuk evaluasi akademik lainnya yang berlaku pada institusi dimana Pegawai Kemhan melaksanakan tugas belajar.
4. Dalam menetapkan Ekspektasi atas hasil evaluasi akademik sebagaimana dimaksud pada angka 2, Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan:
 - a) akreditasi institusi dan akreditasi program studi bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar di dalam negeri atau kriteria institusi tugas belajar luar negeri yang dikeluarkan oleh Kementerian yang menyelenggarakan urusan bidang pendidikan tinggi bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar di luar negeri; dan/atau
 - b) potensi masing-masing Pegawai Kemhan.
5. Berikut adalah panduan yang dapat digunakan Pejabat Penilai Kinerja dalam menetapkan Ekspektasi atas hasil evaluasi akademik (berupa IPK) berdasarkan akreditasi institusi dan akreditasi program studi bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar di dalam negeri sebagaimana dimaksud pada angka 4 huruf a:
 - a) Strata 1 (S-1)

AKREDITASI UNIVERSITAS	AKREDITASI PROGRAM STUDI	SANGAT BAIK	BAIK	BUTUH PERBAIKAN	KURANG/ MIS CONDUCT
A	Minimal C	3,51 – 4,0	3,01 – 3,50	2,76 – 3,00	< 2,76
B	Minimal C	3,61 – 4,0	3,10 – 3,60	2,76 – 3,09	< 2,76
C	Minimal B	3,71 – 4,0	3,20 – 3,70	2,76 – 3,19	< 2,76

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

AKREDITASI UNIVERSITAS	AKREDITASI PROGRAM STUDI	SANGAT BAIK	BAIK	BUTUH PERBAIKAN	KURANG/ MIS CONDUCT
A	Minimal C	3,51 – 4,00	3,20 – 3,50	3,00 – 3,19	< 3,00
B	Minimal C	3,61 – 4,00	3,25 – 3,60	3,00 – 3,24	< 3,00
C	Minimal B	3,71 – 4,00	3,30 – 3,70	3,00 – 3,29	< 3,00

6. Berikut adalah panduan yang dapat digunakan Pejabat Penilai Kinerja dalam menetapkan Ekspektasi atas hasil evaluasi akademik (berupa IPK) bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar di luar negeri sebagaimana dimaksud pada angka 4

huruf a:

a) Strata 1 (S-1)

SANGAT BAIK	BAIK	BUTUH PERBAIKAN	KURANG/ MIS CONDUCT
3,51 – 4,0	3,01 – 3,50	2,76 – 3,00	< 2,76

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

SANGAT BAIK	BAIK	BUTUH PERBAIKAN	KURANG/ MIS CONDUCT
3,51 – 4,00	3,20 – 3,50	3,00 – 3,19	< 3,00

7. Berikut adalah panduan yang dapat digunakan Pejabat Penilai Kinerja dalam menetapkan Ekspektasi atas ketepatan waktu kelulusan sebagaimana dimaksud pada angka 2:
 - a) Lebih cepat: Pegawai Kemhan lulus lebih cepat dari jangka waktu tertentu (batas waktu normatif program studi);
 - b) Tepat waktu: Pegawai Kemhan lulus sesuai jangka waktu tertentu (batas waktu normatif program studi); atau
 - c) Adanya perpanjangan: Pegawai Kemhan lulus tidak tepat waktu atau adanya perpanjangan jangka waktu tugas belajar sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
8. Perilaku Kerja Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar merupakan nilai dasar Pegawai Kemhan Ber-AKHLAK beserta panduan perilakunya dan dapat ditambahkan dengan Ekspektasi khusus Pejabat Penilai Kinerja atas Perilaku Kerja Pegawai Kemhan selama melaksanakan tugas belajar.
9. Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan tugas belajar dituangkan dalam Format SKP sesuai Format A.1.1 atau A.1.2 bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri dan Format A.1.6 dan A.1.7 bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional.
10. Selain menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi, Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar melakukan dialog kinerja untuk menyepakati sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja.
11. Kesepakatan sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja sebagaimana dimaksud pada angka 8 dituangkan dalam Format

Lampiran SKP sesuai Format A.1.8 dan menjadi bagian tidak terpisahkan dari SKP.

12. Dalam hal Pegawai Kemhan memulai tugas belajar pada pertengahan tahun kalender, maka Ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja terhadap Pegawai Kemhan selama melaksanakan tugas belajar ditambahkan pada SKP tahun kinerja tersebut.

Contoh:

Devi adalah seorang analis kebijakan pada Unit Kerja A Kementerian Pertahanan dan akan memulai tugas belajar pada Bulan Juli Tahun 2022. Ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja selama Devi melaksanakan tugas belajar adalah IPK yang diperoleh diatas 3,5 dan Devi secara rutin menyampaikan *resume* hasil kuliahnya setiap 2 minggu melalui kuliah jarak jauh kepada rekan kerja setingkat di unit asalnya. Kedua Ekspektasi tersebut ditambahkan pada SKP Devi Tahun 2022 tanpa menyusun dokumen SKP baru.

13. Bagi Pegawai Kemhan yang akhir masa studi jatuh pada pertengahan tahun kalender, maka yang bersangkutan wajib melakukan klarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja dengan Pimpinan di instansi asalnya untuk sisa waktu pada tahun dimaksud.

Contoh:

Sastro menyelesaikan studinya terhitung pada Bulan Juli Tahun 2022 sehingga akan kembali untuk bekerja di unit kerja asalnya terhitung pada 1 Agustus 2022. Dengan demikian, Sastro wajib mengklarifikasi Ekspektasi Pimpinannya di Kementerian Pertahanan untuk hasil kerja dan Perilaku Kerja selama sisa waktu Bulan Agustus hingga Desember Tahun 2022 tanpa menyusun dokumen SKP baru.

C. Penetapan SKP

1. SKP ditandatangani Pegawai Kemhan yang bersangkutan dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja.
2. Untuk SKP bagi:
 - a) pejabat pimpinan tinggi madya disetujui dan ditetapkan oleh Menteri.
 - b) pejabat pimpinan tinggi pratama disetujui dan ditetapkan oleh pejabat pimpinan tinggi madya.

- c) Pimpinan unit kerja mandiri disetujui dan ditetapkan oleh menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikan.
- 3. Penetapan SKP setiap tahun untuk perencanaan awal paling lambat dilakukan pada akhir Bulan Januari tahun kinerja.
- 4. Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan penetapan dan klarifikasi Ekspektasi hingga akhir Bulan Januari, maka Pegawai Kemhan melakukan dialog kinerja untuk penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dengan atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.
- 5. Dalam hal terjadi perpindahan Pegawai Kemhan setelah SKP ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja maka Pegawai Kemhan melakukan penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dengan Pimpinan baru untuk penyusunan dan penetapan SKP pada jabatan baru.
- 6. Dalam hal terjadi perpindahan Pejabat Penilai Kinerja, maka Pegawai Kemhan melakukan penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dengan Pejabat Penilai Kinerja yang baru untuk penyusunan dan penetapan SKP.
- 7. Ketentuan perencanaan kinerja tidak berlaku bagi Pegawai Kemhan yang:
 - a) diangkat menjadi pejabat negara atau Pimpinan/anggota lembaga nonstruktural;
 - b) diberhentikan sementara;
 - c) menjalani cuti di luar tanggungan negara; atau
 - d) mengambil masa persiapan pensiun.

D. CONTOH

- 1. Contoh penyusunan dan penetapan SKP pejabat pimpinan tinggi, pimpinan unit kerja mandiri, pejabat administrasi, dan pejabat fungsional tercantum dalam Tabel 10 untuk Kementerian Pertahanan dengan pendekatan hasil kerja kuantitatif.
- 2. Contoh penyusunan dan penetapan SKP bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar tercantum dalam Tabel 28.

BAB III

PELAKSANAAN, PEMANTAUAN, DAN PEMBINAAN KINERJA
(PENGEMBANGAN KINERJA MELALUI UMPAN BALIK BERKELANJUTAN)

A. Pelaksanaan Kinerja

1. Pegawai Kemhan melaksanakan rencana kinerja setelah penetapan dan klarifikasi Ekspektasi.
2. Dalam rangka pelaksanaan rencana kinerja, Pimpinan dan Pegawai Kemhan dapat menyepakati rencana aksi dalam rangka pencapaian hasil kerja pada SKP Pegawai Kemhan yang bersangkutan sepanjang dibutuhkan. (contoh: penyelesaian hasil kerja melebihi kurun waktu periode Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan).
3. Rencana aksi sebagaimana dimaksud angka 2 disepakati melalui dialog kinerja Pimpinan dan Pegawai Kemhan dan dituangkan dalam Format B.1.1 sebagai berikut:

FORMAT B.1.1
RENCANA AKSI

(NAMA INSTANSI)

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

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

HASIL KERJA		
1	Rencana Hasil Kerja	Rencana Aksi: 1. 2.
2	Rencana Hasil Kerja	Rencana Aksi: 1. 2.

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

(Nama)
(NIP/NRP)

4. Perkembangan pelaksanaan rencana kinerja didokumentasikan secara periodik.
5. Pendokumentasian kinerja dapat dilakukan secara harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, dan/atau tahunan.
6. Instansi pemerintah menetapkan periode pendokumentasian kinerja yang berlaku di lingkungan instansinya disesuaikan dengan karakteristik kinerja Pegawai Kemhan dan periode evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.
7. Pendokumentasian kinerja dilakukan terhadap bukti dukung yang mencerminkan realisasi *progress* dan/atau realisasi akhir hasil kerja bukan bukti dukung aktivitas.
8. Pendokumentasian kinerja dituangkan dalam Format B.1.2 sebagai berikut:

**FORMAT B.1.2
PENDOKUMENTASIAN KINERJA**

(NAMA INSTANSI)

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

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

HASIL KERJA			
1	Rencana Hasil Kerja 1	Rencana Aksi: 1. 2.	Realisasi dan Bukti Dukung: 1. 2.
2	Rencana Hasil Kerja 2	Rencana Aksi: 1. 2.	Realisasi dan Bukti Dukung: 1. 2.

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

(Nama)
(NIP/NRP)

B. Pemantauan Kinerja

1. Pemantauan Kinerja adalah proses yang dilakukan oleh Pimpinan untuk mengamati pelaksanaan rencana kinerja oleh Pegawai Kemhan
2. Periode pemantauan kinerja tidak ditetapkan secara khusus dan diharapkan untuk dilakukan secara insidental oleh Pejabat Penilai Kinerja untuk menghindari bias dalam pemantauan kinerja Pegawai Kemhan.
3. Pemantauan kinerja dilakukan dengan mengamati realisasi progres dan/atau realisasi akhir atas hasil kerja serta Perilaku Kerja Pegawai Kemhan melalui dokumentasi kinerja yang terdapat dalam sistem informasi non-elektronik dan/atau sistem informasi berbasis elektronik atau pengamatan langsung.
4. Pimpinan memberikan umpan balik berkelanjutan berdasarkan hasil pemantauan kinerja.

C. Umpan Balik Berkelanjutan

1. Umpan Balik Berkelanjutan diberikan terhadap pelaksanaan rencana kinerja Pegawai Kemhan baik hasil kerja maupun Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
2. Umpan Balik Berkelanjutan merupakan komponen dalam pengelolaan kinerja Pegawai Kemhan yang bertujuan untuk menyediakan informasi dari berbagai pihak yang dibutuhkan Pegawai Kemhan untuk meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi Ekspektasi Pimpinan serta memberikan apresiasi kepada Pegawai Kemhan atas perkembangan kinerja yang baik.
3. Umpan Balik Berkelanjutan digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja dalam memberikan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.
4. Umpan Balik Berkelanjutan dapat dilakukan secara langsung (tatap muka) maupun tidak langsung (menggunakan media tertentu).
5. Umpan balik berkelanjutan terdiri atas 2 bentuk:
 - a) Umpan balik berkala/ terjadwal yaitu umpan balik yang dilakukan secara rutin sesuai kesepakatan pemberi umpan balik dan Pegawai Kemhan.

- b) Umpan balik yang bersifat insidental yaitu umpan balik yang tidak menetapkan waktu secara spesifik dan diberikan sesuai kebutuhan pemberi umpan balik atau kebutuhan Pegawai Kemhan yang bersangkutan.
6. Pimpinan wajib memberikan umpan balik berkala/ terjadwal kepada Pegawai Kemhan dan dapat juga memberikan umpan balik yang bersifat insidental.
 7. Rekan kerja setingkat, Pegawai Kemhan di bawahnya, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan kinerja Pegawai Kemhan dapat memberikan umpan balik berkala/ terjadwal maupun yang bersifat insidental.
 8. Dalam hal Pegawai Kemhan melaksanakan tugas belajar, maka Umpan Balik Berkelanjutan dapat diberikan oleh Pimpinan institusi dimana yang bersangkutan melaksanakan tugas belajar, tenaga pengajar/ pembimbing, rekan selama perkuliahan, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas belajar Pegawai Kemhan.
 9. Umpan Balik Berkelanjutan bersifat 2 arah yaitu berdasarkan inisiatif pemberi umpan balik atau berdasarkan permintaan Pegawai Kemhan untuk mendapat umpan balik.
 10. Berdasarkan hasil Umpan Balik Berkelanjutan, Pimpinan dapat mengetahui Pegawai Kemhan yang:
 - a) menunjukkan kemajuan kinerja; atau
 - b) tidak menunjukkan kemajuan kinerja.
 11. Dalam hal Pegawai Kemhan menunjukkan kemajuan kinerja, selain memberikan apresiasi, Pimpinan juga dapat memberikan penugasan baru kepada Pegawai Kemhan.
 12. Dalam hal Pegawai Kemhan tidak menunjukkan kemajuan kinerja, Pimpinan dapat:
 - a) melakukan penyesuaian Ekspektasi;
 - b) melakukan penyesuaian dukungan sumber daya; dan/atau
 - c) melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja (dijelaskan pada Bagian D pembinaan kinerja).
 13. Penyesuaian Ekspektasi dan penyesuaian dukungan sumber daya dilakukan sesuai proses penetapan dan klarifikasi Ekspektasi (Lampiran Bab 2: Perencanaan Kinerja (Penetapan dan Klarifikasi Ekspektasi))

14. Untuk mencegah kegagalan kinerja organisasi, dalam hal telah dilakukan tindak lanjut sebagaimana dimaksud pada angka 12 dan Pegawai Kemhan tetap tidak menunjukkan kemajuan kinerja, maka Pimpinan dapat mengambil alih rencana hasil kerja Pegawai Kemhan dengan memberikan catatan sebagai pertimbangan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.
15. Kementerian Pertahanan dapat mengembangkan proses pemberian Umpan Balik Berkelanjutan kepada Pegawai Kemhan di lingkungan unit kerjanya.
16. Pemberian Umpan Balik Berkelanjutan didokumentasikan dalam rekaman informasi Umpan Balik Berkelanjutan. Contoh rekaman informasi pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana Format B.1.3, Format B.1.4, dan Format B.1.5 sebagai berikut:

FORMAT B.1.3
REKAMAN INFORMASI UMPAN BALIK BERKELANJUTAN
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF

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/NRP	2	NIP/NRP	
3	PANGKAT/KORPS/GOL. RUANG	3	PANGKAT/KORPS/GOL. RUANG	
4	JABATAN	4	JABATAN	
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA	
HASIL KERJA				
A. UTAMA				
1	(<i>Hasil yang diharapkan</i>) Ukuran keberhasilan dan Target:	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		
B. TAMBAHAN				
2	(<i>Hasil yang diharapkan</i>) Ukuran keberhasilan dan Target:	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		
PERILAKU KERJA				
1	Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		
	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		

2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>
3	<p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>

	berkontribusi -Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah -Mengerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama		
--	---	--	--

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

Pegawai yang Dinilai
 (Nama)
 (NIP/NRP)

*pilih salah satu (periode disesuaikan dengan periode evaluasi siklus pendek yang ditetapkan Instansi Pemerintah)

FORMAT B.1.4
REKAMAN INFORMASI UMPAN BALIK BERKELANJUTAN
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI
PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR*

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: ... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ...				
(NAMA INSTANSI)		PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA			1	NAMA	
2	NIP/NRP			2	NIP/NRP	
3	PANGKAT/KORPS/GOL. RUANG			3	PANGKAT/KORPS/GOL. RUANG	
4	JABATAN			4	JABATAN	
5	UNIT KERJA			5	INSTANSI	
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						
PERILAKU KERJA*						
1	Berorientasi pelayanan					UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG

PERILAKU KERJA*	UMPAH BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
<ul style="list-style-type: none"> - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
<p>2</p> <p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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:
<p>3</p> <p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
<p>4</p> <p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
<p>5</p> <p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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:
<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

PERILAKU KERJA*		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
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: (tempat), (tanggal, bulan, tahun) Pejabat Penilai Kinerja (Nama) (NIP/NRP)

Pegawai yang Dinilai
 (Nama)
 (NIP/NRP)

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

pilih salah satu (periode disesuaikan dengan periode evaluasi siklus pendek yang ditetapkan Instansi Pemerintah)

FORMAT B.1.5
REKAMAN INFORMASI UMPAN BALIK BERKELANJUTAN
PEDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

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

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

HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	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				

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)
B. TAMBAHAN							
2			Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya				
PERILAKU KERJA*							
1	Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti			Ekspektasi Khusus Pimpinan:			
2	Akuntabel - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan			Ekspektasi Khusus Pimpinan:			
3	Kompeten - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik			Ekspektasi Khusus Pimpinan:			
4	Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif			Ekspektasi Khusus Pimpinan:			

PERILAKU KERJA*		UMPAH BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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:

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

Pegawai yang Dinilai
 (Nama)
 (NIP/NRP)

* pilih salah satu (periode disesuaikan dengan periode evaluasi siklus pendek yang ditetapkan Instansi Pemerintah)

D. Pembinaan Kinerja

1. Dalam hal Pegawai Kemhan tidak menunjukkan kemajuan kinerja berdasarkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai Kemhan, maka Pimpinan dapat melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja.
2. Waktu pelaksanaan pembinaan kinerja disesuaikan dengan kebutuhan Pimpinan dan Pegawai Kemhan.
3. Pembinaan kinerja dilakukan melalui:
 - a) bimbingan kinerja; dan/atau
 - b) konseling kinerja
4. Bimbingan Kinerja
 - a) Bimbingan Kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh Pimpinan dalam rangka mengetahui dan mengembangkan kompetensi Pegawai Kemhan serta mencegah terjadinya kegagalan kinerja.
 - b) Bimbingan Kinerja dapat dilakukan oleh Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus.
 - c) Bimbingan Kinerja dapat berupa:
 - 1) *coaching*
 - 2) *mentoring*
 - 3) *formal training*; dan/atau
 - 4) *informal training*.
 - d) Pedoman ini hanya menjabarkan langkah-langkah dalam melakukan *coaching* dan *mentoring*. Instansi Pemerintah dapat mengembangkan metode lain yang digunakan untuk melakukan bimbingan kinerja.
 - e) *Coaching*
 - 1) *Coaching* merupakan aktivitas bertanya antara Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus (*coach*) dan Pegawai Kemhan (*coachee*) yang bertujuan untuk mendapatkan strategi atas pemecahan suatu masalah dengan menggali kemampuan yang dimiliki Pegawai Kemhan. Dalam hal ini, dimungkinkan *coach* tidak memiliki keahlian dalam bidang substansi Pegawai Kemhan.

- 2) Tujuan *coaching*
 - (a) Pegawai Kemhan mampu menemukan strategi untuk pemecahan masalah.
 - (b) Pegawai Kemhan mampu menggali kemampuan dalam dirinya
 - (c) Pegawai Kemhan berlaku lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan
- 3) Tahapan *coaching*
 - (a) *Pre-Coaching*

Sebelum *coaching* dilaksanakan, Pegawai Kemhan melaporkan:

 - a. *progres* hasil kerja yang didalamnya termasuk strategi yang telah dilakukan;
 - b. masalah atau hambatan yang dialami Pegawai Kemhan,
 - c. penyebab dari masalah atau hambatan tersebut; dan
 - d. alternatif solusi kepada untuk mengatasi kendala atau kesulitan tersebut (apabila terdapat alternatif solusi yang akan diusulkan).
 - (b) Pelaksanaan *Coaching*

Dalam pelaksanaan *coaching*, Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus sedapat mungkin:

 - a. menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi Pegawai Kemhan berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja;
 - b. berempati dengan permasalahan yang mungkin dihadapi Pegawai Kemhan; dan
 - c. mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi Pegawai Kemhan.
 - d. Apabila dipandang perlu, Pimpinan dapat melakukan penyesuaian Ekspektasi dalam bentuk penyesuaian ukuran keberhasilan dan Target hasil kerja.
 - e. Pelaksanaan *coaching* membutuhkan keterbukaan Pegawai Kemhan atas

permasalahan atau kendala yang dihadapi maupun *prograss* kinerja yang telah dicapainya.

- f. Setelah *coaching* selesai dilaksanakan, Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus dan Pegawai Kemhan mengisi dan menandatangani Format Pelaksanaan *Coaching*. Contoh Format Pelaksanaan *Coaching* sebagaimana Format B.1.6 adalah sebagai berikut:

FORMAT B.1.6
PELAKSANAAN COACHING

(NAMA INSTANSI)

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

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

TUJUAN: APA YANG INGIN SAYA CAPAI? <i>(diisi oleh Pegawai)</i>			
INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	BASELINE TARGET (JIKA ADA)	TARGET	STRATEGI PENCAPAIAN TARGET
.....
FAKTA: DIMANA SAYA SEKARANG? <i>(diisi oleh Pegawai)</i>			
TARGET SKP	PROGRES PENCAPAIAN TARGET	MASALAH / HAMBATAN	PENYEBAB
.....
PELUANG: APA YANG DAPAT SAYA LAKUKAN? <i>(diisi oleh Pegawai)</i>			
.....			
LANGKAH KEDEPAN: APA YANG AKAN SAYA LAKUKAN KE DEPAN? <i>(rekomendasi pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus yang disepakati dengan pegawai)</i>			
INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	STRATEGI UNTUK MENGATASI MASALAH/HAMBATAN	PENYESUAIAN UKURAN KEBERHASILAN DAN TARGET (YA/ TIDAK)*	
.....	

*Jika diperlukan penyesuaian indikator/ target kinerja maka dilakukan perubahan SKP

Pegawai yang Dinilai

(Nama)
(NIP/NRP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)
Pimpinan/ Pihak Lain yang Diberikan
Penugasan Khusus

(Nama)
(NIP/NRP)

f) *Mentoring*

- 1) *Mentoring* merupakan aktivitas untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dari Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus (*mentor*) yang berpengalaman pada sebuah bidang yang ingin dipelajari oleh Pegawai Kemhan (*mentee*).
- 2) Tujuan *mentoring*
 - (a) Pegawai Kemhan belajar hal yang baru; dan
 - (b) Pegawai Kemhan mampu mengurangi potensi kesalahan yang mungkin terjadi di masa mendatang.
- 3) Tahapan *mentoring*
 - (a) *Pre-Mentoring*

Sebelum *mentoring* dilaksanakan, Pegawai Kemhan menyusun rencana aksi yang bertujuan untuk mengidentifikasi:

 - a. tujuan pelaksanaan *mentoring*;
 - b. keahlian dan/atau keterampilan spesifik apa yang akan dikembangkan;
 - c. langkah-langkah apa yang dilakukan untuk mengembangkan keahlian dan/atau keterampilan tersebut;
 - d. jangka waktu *mentoring*;
 - e. perubahan apa yang dapat dirasakan Pimpinan dengan adanya *mentoring*;
 - f. ukuran keberhasilan *mentoring*.
 - (b) Pelaksanaan *Mentoring*
 - (1) Beberapa bentuk kegiatan *mentoring* yang dapat dilakukan adalah:
 - a. *Shadowing Events* adalah bentuk *mentoring* dimana Pegawai Kemhan ikut dilibatkan dalam *project/* kegiatan mentor sehingga Pegawai Kemhan dapat mengamati secara langsung sebagai suatu proses pembelajaran.
 - b. *Work Sharing* adalah bentuk *mentoring* dimana Pegawai Kemhan berkontribusi

secara aktif dalam project/kegiatan mentor sehingga Pegawai Kemhan memiliki pengalaman dalam suatu pekerjaan.

- c. *Hands-on-training* adalah bentuk *mentoring* dimana mentor menggali peluang yang dimiliki Pegawai Kemhan dan memperkenalkan pekerjaan baru kepada Pegawai Kemhan serta melatih bagaimana pekerjaan tersebut dapat diselesaikan.
 - d. *Introducing* adalah bentuk *mentoring* dimana mentor mengenalkan Pegawai Kemhan kepada pihak-pihak tertentu yang memiliki keahlian dan/atau keterampilan yang ingin dikembangkan Pegawai Kemhan.
- (2) Setelah *mentoring* selesai dilaksanakan, Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus dan Pegawai Kemhan mengisi dan menandatangani Format Pelaksanaan *Mentoring*. Contoh Format Pelaksanaan *mentoring* sebagaimana Format B.1.7 adalah sebagai berikut:

FORMAT B.1.7
PELAKSANAAN MENTORING

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

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

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

TUJUAN: APA YANG INGIN SAYA CAPAI DENGAN MENTORING? <i>(diisi oleh Pegawai)</i>			
KEAHLIAN/ KETERAMPILAN SPESIFIK YANG AKAN DIKEMBANGKAN	JANGKA WAKTU MENTORING	PERUBAHAN YANG DIHARAPKAN	UKURAN KEBERHASILAN MENTORING
....
....
JURNAL MENTORING			
WAKTU DAN TEMPAT	MATERI MENTORING	RENCANA AKSI	TARGET WAKTU RENCANA AKSI
....
....

Pegawai yang Dinilai

(Nama)
(NIP/NRP)(tempat), (tanggal, bulan, tahun)
Pimpinan/ Pihak Lain yang Diberikan
Penugasan Khusus
(Nama)
(NIP/NRP)

g) Pasca Bimbingan Kinerja

- 1) Setelah pelaksanaan bimbingan kinerja, Pegawai mengisi dan menandatangani Format Umpan Balik Pelaksanaan Bimbingan Kinerja yang kemudian diserahkan kepada atasan dari Pimpinan.
- 2) Contoh Format Umpan Balik Pelaksanaan Bimbingan Kinerja sebagaimana Format B.1.8 berikut:

FORMAT B.1.8
UMPAN BALIK PELAKSANAAN BIMBINGAN KINERJA

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

SUBJEK	KRITERIA	UMPAN BALIK
TENTANG PEGAWAI	1. Saya merasa diperhatikan dan dipahami 2. Saya merasa tindakan/langkah yang telah saya lakukan dihargai 3. Saya merasa dapat dengan bebas mengemukakan pendapat/pemikiran saya	
TENTANG PIMPINAN/PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS	4. Saya merasa bahwa pandangan yang diberikan berdasarkan data/fakta yang akurat 5. Saya merasa bahwa pandangan/pendapat yang diberikan kepada saya bersifat positif 6. Lebih banyak menggunakan metode bertanya dibandingkan menggurui	
TENTANG PEGAWAI DAN PIMPINAN/PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS	7. Saya merasa dibantu dalam mencari solusi dan aksi tindak lanjut 8. Saya tahu apa yang harus saya lakukan setelah mengikuti kegiatan bimbingan kinerja ini 9. Saya memahami maksud dan tujuan kegiatan bimbingan kinerja ini	

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pegawai yang Dinilai

(Nama)

(NIP/NRP)

- h) Tindak lanjut bimbingan kinerja
- 1) Setelah melaksanakan bimbingan kinerja, Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus membuat evaluasi atas kompetensi Pegawai Kemhan. Contoh Format Evaluasi Kompetensi Pegawai Kemhan sebagaimana Format B.1.9 berikut:

FORMAT B.1.9
EVALUASI KOMPETENSI PEGAWAI
SEBAGAI TINDAK LANJUT BIMBINGAN KINERJA

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

NO	KOMPETENSI PEGAWAI*	NILAI (SKALA 1-5)	ALASAN TERHADAP PENILAIAN KOMPETENSI
1	Manajerial		
	1. Integritas		
	2. Kerjasama		
	3. Komunikasi		
	4. Orientasi pada Hasil		
	5. Pelayanan Publik		
	6. Pengembangan Diri dan Orang Lain		
	7. Mengelola Perubahan		
	8. Pengambilan Keputusan		
2	Sosio Kultural		
	1. Perekat dan Pemersatu Bangsa		
3	Teknis		
	1.		
REKOMENDASI			

DESKRIPSI SKALA PENILAIAN		
1.	Sangat Kurang	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya jauh dibawah standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai bersangkutan (Tidak ada Indikator Kompetensi yang dipenuhi)
2	Kurang memadai	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya dibawah standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (1-2 Indikator Kompetensi yang dipenuhi)

DESKRIPSI SKALA PENILAIAN		
3	Memadai	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya sesuai standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (3 Indikator Kompetensi yang dipenuhi)
4	Diatas Memadai	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya di atas standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (3 Indikator Kompetensi dipenuhi dan menunjukkan perilaku di atas level kompetensinya)
5	Istimewa	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya jauh di atas standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (3 Indikator Perilaku dipenuhi dan menunjukkan perilaku jauh di atas level kompetensinya)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pimpinan atau Pihak Lain yang Diberikan
Penugasan Khusus
(Nama)
(NIP/NRP)

- i) Dalam hal bimbingan kinerja dilakukan oleh selain Pejabat Penilai Kinerja, maka rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan kinerja sebagaimana Format B.1.6 dan Format B.1.7 dan evaluasi kompetensi Pegawai Kemhan sebagaimana Format B.1.9 dilaporkan kepada Pejabat Penilai Kinerja.
 - j) Pejabat Penilai Kinerja melaporkan rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan kinerja dan dan evaluasi kompetensi Pegawai Kemhan kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.
 - k) Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja, PyB, dan/atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan berdasarkan rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan kinerja dan evaluasi kompetensi Pegawai Kemhan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. Konseling Kinerja
- a) Konseling Kinerja merupakan proses identifikasi dan penyelesaian masalah Perilaku Kerja yang dihadapi Pegawai Kemhan dalam memenuhi Ekspektasi Pimpinan.
 - b) Layanan konseling kinerja dilaksanakan secara individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan tanggung jawab.

- c) Tahapan konseling Kinerja adalah sebagai berikut:
- 1) Identifikasi Pegawai Kemhan yang Memiliki Permasalahan Perilaku
 - (a) Identifikasi Pegawai Kemhan yang memiliki permasalahan perilaku dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja berdasarkan hasil pemantauan kinerja dan pemberian umpan balik berkelanjutan dari berbagai pihak.
 - (b) Hasil pemantauan kinerja dan pemberian umpan balik berkelanjutan dibandingkan dengan *progres* pencapaian kinerja yang bersangkutan, kinerja tim kerja, dan/atau kinerja unit kerjanya.
 - (c) Apabila Perilaku Kerja telah dinilai atau berpotensi menghambat pencapaian kinerja tim kerja, dan/atau kinerja unit kerjanya, maka Pejabat Penilai Kinerja wajib mengkomunikasikannya kepada Pegawai Kemhan.
 - (d) Apabila tidak ada perubahan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan, maka Pejabat Penilai Kinerja wajib melaporkan permasalahan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan tersebut kepada Pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian, dengan melampirkan bukti pemberian umpan balik berkelanjutan dan laporan permasalahan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan sesuai Format B.1.10 sebagai berikut:

FORMAT B.1.10
LAPORAN PERMASALAHAN PERILAKU KERJA

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

MASALAH: APA PERMASALAHAN PERILAKU KERJA PEGAWAI DIDASARKAN PADA NILAI DASAR ASN? <i>(diisi oleh pejabat penilai kinerja)</i>
APAKAH ANDA MEMILIKI EKSPEKTASI KHUSUS TERHADAP YANG BERSANGKUTAN? JIKA YA, APA EKSPEKTASI KHUSUS TERSEBUT?
JELASKAN SECARA DETIL PERMASALAHAN TERKAIT PERILAKU KERJA PEGAWAI YANG DIANGGAP MENGHAMBAT KINERJA INDIVIDU, UNIT KERJA, DAN/ATAU TIM KERJA!
APAKAH PERMASALAHAN PERILAKU KERJA SERUPA JUGA TERJADI PADA PEGAWAI LAINNYA? YA / TIDAK
RETROSPEKTIF: APA YANG SUDAH ANDA LAKUKAN UNTUK PERBAIKAN PERILAKU KERJA PEGAWAI? <i>(diisi oleh pejabat penilai kinerja)</i>
YANG SUDAH SAYA LAKUKAN UNTUK MEMPERBAIKI PERILAKU KERJA PEGAWAI ADALAH:

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

- 2) Pelaksanaan Konseling Perilaku Kerja
 - (a) Berdasarkan laporan permasalahan perilaku yang dibuat oleh Pejabat Penilai Kinerja, Pejabat yang Berwenang atau Pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian melakukan langkah-langkah sebagai berikut:
 - (1) membuat daftar Pegawai Kemhan yang mempunyai permasalahan Perilaku Kerja;
 - (2) menetapkan Pegawai Kemhan yang mempunyai permasalahan Perilaku Kerja untuk dilakukan konseling kinerja;
 - (3) menetapkan konselor independen yang ditunjuk Instansi Pemerintah untuk melakukan konseling kinerja; dan
 - (4) menetapkan jadwal dan tempat konseling kinerja secara individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan tanggungjawab.
 - (b) Konseling Kinerja selain dilakukan oleh konselor independen, juga dapat dilakukan oleh:
 - (1) Pejabat Penilai Kinerja yang telah memperoleh pelatihan konseling; dan
 - (2) pejabat yang memiliki fungsi memberikan konseling.
 - (c) Setelah konseling kinerja selesai dilaksanakan, Konselor atau pihak yang memberikan konseling kinerja mengisi dan menandatangani format rekaman informasi hasil konseling kinerja.
- d) Rekaman informasi hasil konseling kinerja dilaporkan oleh:
 - 1) Pejabat Penilai Kinerja kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja;
 - 2) pejabat yang mempunyai fungsi memberikan konseling kepada Pejabat Penilai Kinerja dan atasan dari Pejabat Penilai Kinerja; atau
 - 3) konselor independen kepada PyB atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian.

- e) Atasan dari 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 peraturan perundang-undangan.

BAB IV
EVALUASI KINERJA PEGAWAI KEMHAN

A. Evaluasi Kinerja Pegawai Kemhan

1. Evaluasi kinerja Pegawai Kemhan adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja Pegawai Kemhan berdasarkan kuadran kinerja Pegawai Kemhan.
2. Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan. Dalam hal atasan langsung berhalangan tetap, maka evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja secara berjenjang.
3. Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja sebagaimana dimaksud pada angka 2 dapat mendelegasikan kewenangan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan kepada Pelaksana Tugas (Plt.) atau Pelaksana Harian (Plh.).
4. Dalam hal Pegawai Kemhan mendapat penugasan oleh Pimpinan yang bukan merupakan Pejabat Penilai Kinerja, Pimpinan dimaksud memberikan umpan balik atas penugasan Pegawai Kemhan kepada Pejabat Penilai Kinerja sebagai bahan pertimbangan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.
5. Evaluasi kinerja bagi Pegawai Kemhan yang mendapat penugasan sebagai Pelaksana Tugas (Plt.) dilakukan oleh pimpinan unit kerja dimana Pegawai Kemhan melaporkan kinerja sebagai Plt.
6. Dalam hal penugasan sebagai Pelaksana Tugas (Plt.) berakhir, maka kewenangan Pejabat Penilai Kinerja dapat disesuaikan dengan kedudukan definitif penempatan Pegawai Kemhan.
7. Pejabat fungsional dapat memperoleh delegasi kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja sepanjang pejabat fungsional dimaksud memimpin unit kerja atau unit kerja mandiri.

Contoh:

Pejabat Fungsional Assessor SDM Aparatur yang bertugas sebagai Kepala Bidang pada unit *Assessment & Development Center* dapat memperoleh delegasi kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja untuk para Pegawai Kemhan di unit kerja tersebut.

8. Evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya yang meliputi:
 - a) Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan (evaluasi siklus pendek) yang dilakukan setiap bulan atau triwulanan sesuai periode yang ditetapkan Kementerian Pertahanan; dan
 - b) Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai Kemhan (evaluasi siklus penuh) yang dilakukan setiap akhir Bulan Desember tahun berjalan dan paling lama akhir Bulan Januari tahun berikutnya.
9. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan (evaluasi siklus pendek) sebagaimana dimaksud pada angka 8 huruf a merupakan proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mengevaluasi kinerja Pegawai Kemhan sesuai periode siklus pendek yang ditetapkan Kementerian Pertahanan dan menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai Kemhan dengan mempertimbangkan Capaian kinerja organisasi periodik.
10. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai Kemhan (evaluasi siklus penuh) sebagaimana dimaksud pada angka 8 huruf b merupakan proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mengevaluasi kinerja Pegawai Kemhan selama satu tahun kinerja dan menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan dengan mempertimbangkan Capaian kinerja organisasi tahunan.
11. Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan hingga melebihi jangka waktu Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan atau Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai Kemhan, maka evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dan hasil evaluasi dimaksud bersifat final.
12. Hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan juga bersifat final bagi:
 - a) pejabat pimpinan tinggi madya pada Kementerian Pertahanan yang evaluasinya dilakukan oleh Menteri;
 - b) pimpinan unit kerja mandiri pada Kementerian Pertahanan yang evaluasinya dilakukan oleh Menteri.

13. Dalam hal terjadi perpindahan Pegawai Kemhan:

- a) untuk Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang baru dan berdasarkan Capaian kinerja organisasi periodik pada unit baru (periode evaluasi disesuaikan dengan unit baru) atau dapat menggunakan hasil Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan periode sebelumnya pada unit lama sesuai kesepakatan Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai Kemhan;

Contoh:

Sari adalah seorang pelaksana di Kementerian Pertahanan. Periode Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan di Kementerian Pertahanan adalah Triwulanan. Sari dimutasikan pada Bulan Februari ke Kementerian A yang evaluasi periodiknya dilakukan setiap bulan. Maka evaluasi kinerja periodik Sari dilakukan berdasarkan Capaian kinerja organisasi periodik pada unit baru di Kementerian A atau dapat menggunakan hasil evaluasi kinerja periode sebelumnya (hasil evaluasi kinerja tahun sebelumnya, karena mutasi di awal tahun) pada Kementerian Pertahanan.

- b) untuk Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai Kemhan, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang baru berdasarkan Capaian kinerja organisasi tahunan pada unit baru.

14. Dalam hal terjadi perpindahan Pejabat Penilai Kinerja pada tahun berjalan:

- a) apabila perpindahan dimaksud tidak dalam rentang waktu pelaksanaan evaluasi periodik maka Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan pada unit lama;
- b) apabila perpindahan dimaksud terjadi dalam rentang waktu pelaksanaan evaluasi periodik maka Pejabat Penilai Kinerja melakukan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan pada unit lama.

Contoh:

Purnama adalah seorang Direktur pada Direktorat A Kementerian Pertahanan. Periode evaluasi siklus pendek di Direktorat A Kementerian Pertahanan adalah triwulanan. Pada tanggal 25 Agustus, Purnama dimutasikan ke Unit X Kementerian Y sesuai Surat Keputusan Mutasi. Dengan

demikian, Purnama tidak melakukan evaluasi kinerja periodik triwulan 3 untuk Pegawainya di Direktorat A Kementerian Pertahanan. Apabila mutasi Purnama ke Unit X Kementerian Y terhitung tanggal 25 September, maka Purnama melakukan evaluasi kinerja periodik triwulan 3 untuk Pegawainya di Direktorat A Kementerian Pertahanan.

15. Evaluasi kinerja bagi Pegawai Kemhan yang diperbantukan/dipekerjakan pada negara sahabat, Lembaga Internasional, organisasi profesi, dan badan-badan swasta yang ditentukan oleh Kementerian Pertahanan baik di dalam maupun di luar negeri dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja pada Kementerian Pertahanan atau pejabat lain yang ditunjuk berdasarkan umpan balik dan/atau data dukung lainnya yang diperoleh dari tempat yang bersangkutan bekerja.
16. Evaluasi kinerja bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja pada Kementerian Pertahanan berdasarkan umpan balik dan/atau data dukung lainnya yang menggambarkan evaluasi akademik dan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan yang diperoleh dari institusi dimana yang bersangkutan melaksanakan tugas belajar (sebagai bahan pertimbangan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan).
17. Evaluasi kinerja bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar dilakukan dengan mengacu pada ketentuan dan tahapan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan yang diatur pada bab ini.

B. Tahapan Evaluasi Kinerja Pegawai Kemhan

1. Tahap pertama: menetapkan Capaian kinerja organisasi
 - a) Capaian kinerja organisasi dinyatakan dalam predikat:
 - 1) istimewa;
 - 2) baik;
 - 3) butuh perbaikan;
 - 4) kurang; atau
 - 5) sangat kurang.
 - b) Capaian kinerja organisasi yang digunakan untuk evaluasi kinerja Pegawai Kemhan terdiri atas:
 - 1) capaian kinerja organisasi periodik; dan
 - 2) capaian kinerja organisasi tahunan.

- c) Capaian kinerja organisasi periodik sebagaimana dimaksud huruf b) angka 1) digunakan untuk menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai Kemhan dan diperoleh berdasarkan Capaian rencana aksi perjanjian kinerja atau Capaian *trajectory Target*.

Contoh:

- 1) Kepala Biro Kepegawaian memiliki beberapa indikator kinerja pada Perjanjian Kinerja salah satunya adalah "Indeks Penyelesaian Kebijakan Manajemen Talenta"

Pada triwulan I, Kepala Biro Kepegawaian memiliki beberapa rencana aksi untuk pencapaian indikator kinerja tersebut:

- (a) Tersusunnya *Guiding Principles* Manajemen Talenta;
- (b) Tersedianya naskah akademik / naskah urgensi kebijakan;
- (c) Tersusunnya MoU untuk kerjasama dengan stakeholder terkait berkenaan dengan Dukungan Penerapan Manajemen Talenta Nasional;

Capaian kinerja organisasi periodik diperoleh dari Capaian rencana aksi sebagaimana huruf (a), (b), dan (c). (rencana aksi yang disajikan hanya untuk satu contoh indikator kinerja. Dalam hal terdapat beberapa indikator kinerja, maka Capaian kinerja organisasi periodik merupakan Capaian rencana aksi seluruh indikator kinerja).

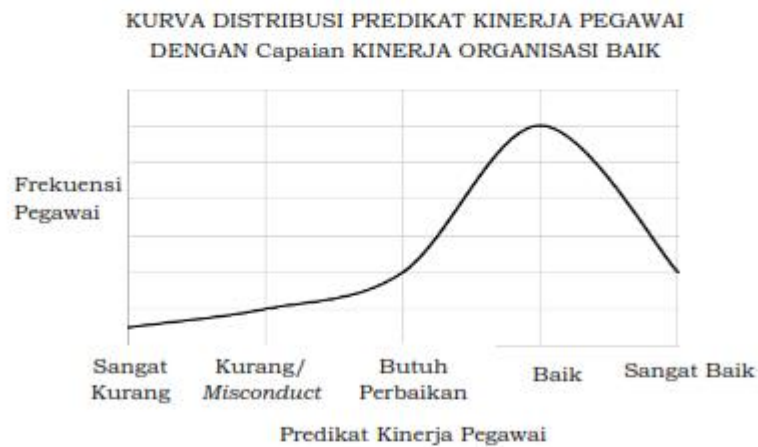
- 2) Direktorat Potensi Pertahanan memiliki beberapa indikator kinerja pada Perjanjian Kinerja salah satunya adalah Presentase Provinsi yang memiliki sumber daya nasional yang telah ditetapkan sebagai sumber daya pertahanan. Di tetapkan *trajectory Target* sebanyak 2500 kader komponen cadangan pada tahun anggaran 2021. Pada pelaksanaannya tercapai Target 2499 kader Komponen Cadangan, tercapainya Target 603 Komponen Cadangan Unhan, dan 679 orang kader Komponen Pendukung Kesehatan sehingga total SDM Komcad Komduk berjumlah 3.781 orang, berasal dari 37 provinsi

di Indonesia melebihi *trajectory Target* yang telah ditetapkan.

- d) Capaian kinerja organisasi tahunan sebagaimana dimaksud huruf b) angka 2) digunakan untuk menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan dan diperoleh berdasarkan Capaian IKU dan Ekspektasi pimpinan serta indeks reformasi birokrasi.
 - e) Perhitungan dan penetapan predikat Capaian kinerja organisasi baik periodik maupun tahunan dilaksanakan sesuai ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang kinerja organisasi.
 - f) Dalam hal Capaian kinerja organisasi tahunan dikeluarkan melebihi bulan Januari tahun berikutnya, maka predikat Capaian kinerja organisasi tahunan yang digunakan untuk penetapan predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan adalah Capaian kinerja organisasi tahun sebelumnya.
 - g) Capaian kinerja organisasi yang diperhitungkan dalam penetapan predikat kinerja Pegawai Kemhan adalah Capaian kinerja unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Penilai Kinerja Pegawai Kemhan yang bersangkutan.
2. Tahap kedua: menetapkan pola distribusi predikat kinerja pegawai kemhan berdasarkan Capaian kinerja organisasi.
- a) Berdasarkan predikat Capaian kinerja organisasi, dapat ditentukan pola distribusi kinerja Pegawai Kemhan yang akan digunakan sebagai pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja dalam menentukan predikat kinerja Pegawai Kemhan.
 - b) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai Kemhan dengan Capaian kinerja organisasi "Istimewa"

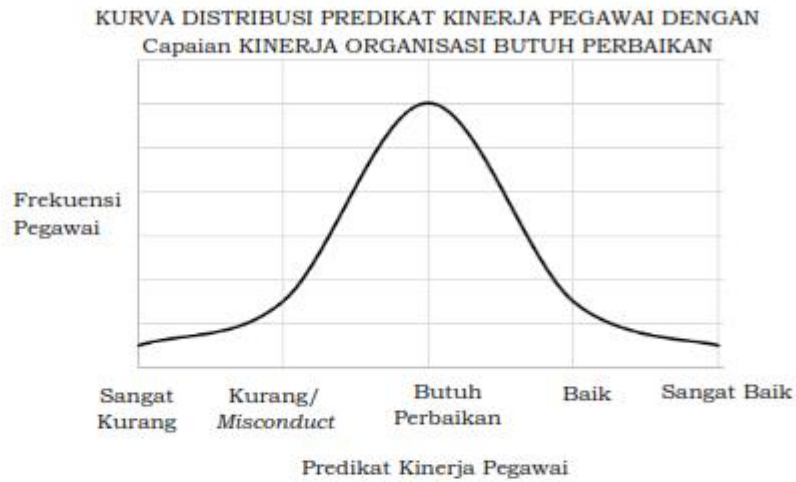


- Apabila Capaian kinerja unit organisasi “Sangat Baik”, maka idealnya sebagian besar Pegawai Kemhan predikat kinerjanya “Sangat Baik”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat Pegawai Kemhan yang predikat kinerjanya “Baik”, “Butuh Perbaikan”, “Kurang/ *Misconduct*”, dan/atau “Sangat Kurang”.
- c) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai Kemhan dengan Capaian kinerja organisasi “Baik

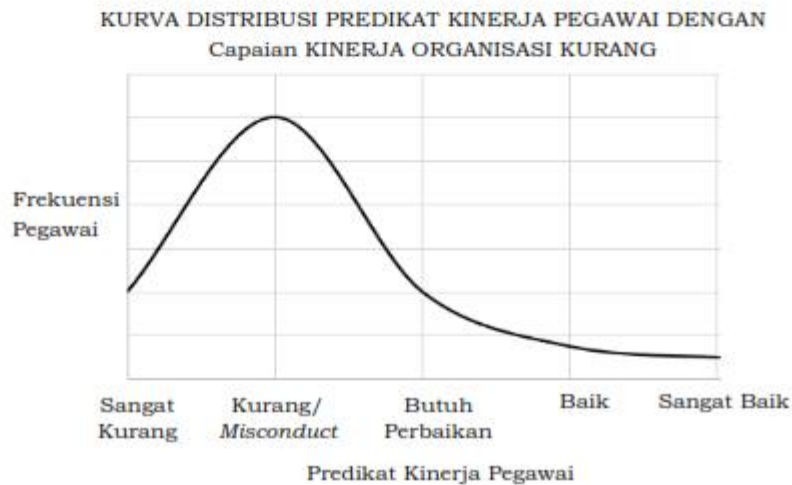


Apabila Capaian kinerja unit organisasi “Baik”, maka idealnya sebagian besar Pegawai Kemhan predikat kinerjanya “Baik” dengan tidak menutup kemungkinan terdapat Pegawai Kemhan yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”, “Butuh

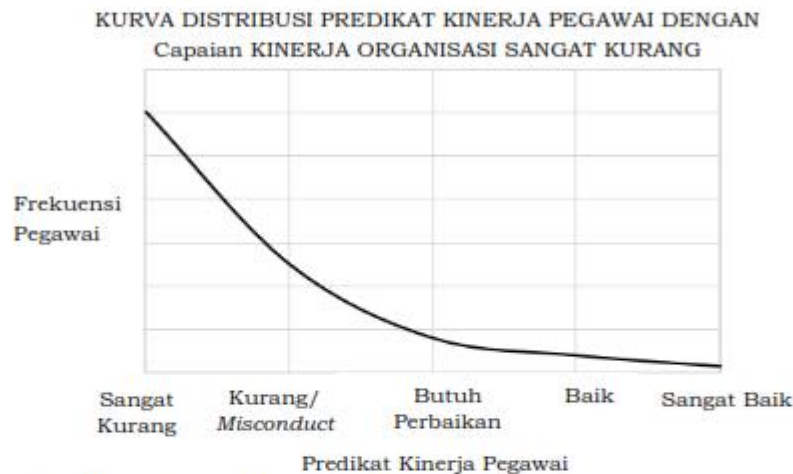
- Perbaikan”, “Kurang/ *Misconduct*”, dan/atau “Sangat Kurang”.
- d) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai Kemhan dengan Capaian kinerja organisasi “Butuh Perbaikan”



- Apabila Capaian kinerja unit organisasi “Butuh Perbaikan”, maka idealnya sebagian besar Pegawai Kemhan predikat kinerjanya “Butuh Perbaikan” dengan tidak menutup kemungkinan terdapat Pegawai Kemhan yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”, “Baik”, “Kurang/ *Misconduct*”, dan/atau “Sangat Kurang”.
- e) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai Kemhan dengan Capaian kinerja organisasi “Kurang”



- Apabila Capaian kinerja unit organisasi "Kurang", maka idealnya sebagian besar Pegawai Kemhan predikat kinerjanya "Kurang/*Misconduct*" dengan tidak menutup kemungkinan terdapat Pegawai Kemhan yang predikat kinerjanya "Sangat Baik", "Baik", "Butuh Perbaikan", dan/atau "Sangat Kurang"
- f) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai Kemhan dengan Capaian kinerja organisasi "Sangat Kurang"



- Apabila Capaian kinerja unit organisasi "Sangat Kurang", maka idealnya sebagian besar Pegawai Kemhan predikat kinerjanya "Sangat Kurang", dengan tidak menutup kemungkinan terdapat Pegawai Kemhan yang predikat kinerjanya "Sangat Baik", "Baik", "Butuh Perbaikan", dan/atau "Kurang/*Misconduct*".
3. Tahap ketiga: menetapkan predikat kinerja Pegawai Kemhan dengan mempertimbangkan kontribusi Pegawai Kemhan terhadap kinerja organisasi.
- a) Predikat kinerja periodik Pegawai Kemhan.
- 1) Menetapkan rating hasil kerja Pegawai Kemhan.
 - (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 Kemhan beserta data dukungannya yang relevan atas hasil kerja Pegawai Kemhan.
- (c) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan rating hasil kerja periodik Pegawai Kemhan dalam kategori diatas Ekspektasi, sesuai Ekspektasi, atau dibawah Ekspektasi.
- (d) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:
 - (1) Di atas 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 Kemhan 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 Kemhan 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 Kemhan sebagian besar atau seluruhnya tidak menunjukkan respon positif.
- (e) Dalam menetapkan rating hasil kerja, Pejabat Penilai Kinerja juga memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai Kemhan berdasarkan Capaian kinerja organisasi periodik dan

- membandingkan hasil kerja antar Pegawai Kemhan berdasarkan kontribusi Pegawai Kemhan terhadap kinerja organisasi. Kontribusi Pegawai Kemhan terhadap kinerja organisasi tertuang dalam matriks pembagian peran dan hasil (Lihat Bab 2: Penetapan dan Klarifikasi Ekspektasi).
- 2) Menetapkan rating Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
 - (a) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai Kemhan beserta data dukungannya yang relevan atas Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
 - (b) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan rating Perilaku Kerja periodik Pegawai Kemhan dalam kategori diatas Ekspektasi, sesuai Ekspektasi, atau dibawah Ekspektasi.
 - (c) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:
 - (1) Di atas Ekspektasi apabila Pegawai Kemhan secara konsisten menjalankan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar Pegawai Kemhan di dalam atau di luar unit kerjanya.
 - (2) Sesuai Ekspektasi apabila Pegawai Kemhan secara konsisten menjalankan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan untuk diri sendiri.
 - (3) Di bawah Ekspektasi apabila Pegawai Kemhan belum secara konsisten menjalankan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
 - (d) Dalam menetapkan rating Perilaku Kerja, Pejabat Penilai Kinerja juga memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai Kemhan berdasarkan Capaian kinerja organisasi dan membandingkan Perilaku Kerja antar Pegawai Kemhan.
 - 3) Menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai Kemhan
 - (a) Predikat kinerja periodik Pegawai Kemhan diperoleh dari kuadran kinerja Pegawai Kemhan.

(b) Kuadran kinerja Pegawai Kemhan terdiri atas rating hasil kerja pada sumbu *y* dan rating Perilaku Kerja pada sumbu *x*.

(c) Berikut adalah kuadran kinerja Pegawai Kemhan:
 KUADRAN KINERJA PEGAWAI



Penjelasan terhadap kuadran kinerja Pegawai Kemhan adalah sebagai berikut:

No	Predikat Kinerja Pegawai	Penjelasan
1	Sangat Baik	Hasil kerja pegawai diatas Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas Ekspektasi.
2	Baik	1. Hasil kerja pegawai diatas Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai Ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai Ekspektasi 3. Hasil kerja pegawai sesuai Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas Ekspektasi
3	Butuh Perbaikan	1. Hasil kerja pegawai dibawah Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas Ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai dibawah Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai Ekspektasi
4	Kurang/ <i>Misconduct</i>	1. Hasil kerja pegawai diatas Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah Ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah Ekspektasi
5	Sangat Kurang	Hasil kerja pegawai dibawah Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah Ekspektasi

- (d) Bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar dan tidak dapat menyelesaikan studinya (tidak lulus/*drop out*), Pejabat Penilai Kinerja menetapkan predikat kinerja Pegawai Kemhan dimaksud dalam kategori Kurang atau Sangat Kurang dengan mempertimbangkan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
 - (e) Hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dituangkan dalam Format C.1.1 untuk pendekatan hasil kerja kualitatif, Format C.1.2 untuk pendekatan hasil kerja kuantitatif bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri, serta Format C.1.3 untuk pendekatan hasil kerja kuantitatif bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional.
 - (f) Hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada huruf (e) menjadi lampiran dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana Format D.1.1.
 - (g) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja periodik Pegawai Kemhan pada dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana Format D.1.1 untuk perbaikan pada periode selanjutnya.
- b) Predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan
- 1) Menetapkan rating hasil kerja Pegawai Kemhan
 - (a) Pejabat Penilai Kinerja melihat kembali realisasi akhir hasil kerja Pegawai Kemhan beserta data dukungannya yang relevan untuk setiap rencana hasil kerja.
 - (b) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai Kemhan dan data dukungannya yang relevan atas hasil kerja Pegawai Kemhan.
 - (c) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan rating hasil kerja Pegawai Kemhan akhir dalam kategori diatas Ekspektasi, sesuai Ekspektasi, atau dibawah Ekspektasi.

- (d) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:
- (1) Di atas 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 Kemhan 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 Kemhan sebagian menunjukkan respon positif.
 - (3) Di bawah Ekspektasi apabila:
 - a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja dibawah Ekspektasi.
 - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai Kemhan sebagian besar atau seluruhnya tidak menunjukkan respon positif.
- (e) Dalam menetapkan rating hasil kerja Pegawai Kemhan, Pejabat Penilai Kinerja memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai Kemhan berdasarkan Capaian kinerja organisasi tahunan dan membandingkan hasil kerja antar Pegawai Kemhan berdasarkan kontribusi Pegawai Kemhan terhadap kinerja organisasi. Kontribusi Pegawai Kemhan terhadap kinerja organisasi tertuang dalam matriks pembagian peran dan hasil (Lihat Bab 2: Penetapan dan Klarifikasi Ekspektasi).

- 2) Menetapkan rating Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
 - (a) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai Kemhan dan data dukung lainnya yang relevan atas Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
 - (b) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan rating Perilaku Kerja Pegawai Kemhan dalam kategori diatas Ekspektasi, sesuai Ekspektasi, atau dibawah Ekspektasi.
 - (c) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:
 - (1) Di atas Ekspektasi apabila Pegawai Kemhan secara konsisten menjalankan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar ASN di dalam atau di luar unit kerjanya.
 - (2) Sesuai Ekspektasi apabila Pegawai Kemhan secara konsisten menjalankan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan untuk diri sendiri.
 - (3) Di bawah Ekspektasi apabila Pegawai Kemhan belum secara konsisten menjalankan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
 - (d) Dalam menetapkan rating Perilaku Kerja, Pejabat Penilai Kinerja memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai Kemhan berdasarkan Capaian kinerja organisasi tahunan dan membandingkan Perilaku Kerja antar Pegawai Kemhan.
- 3) Menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan
 - (a) Predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan diperoleh dari kuadran kinerja Pegawai Kemhan.
 - (b) Kuadran kinerja Pegawai Kemhan terdiri atas rating hasil kerja pada sumbu y dan rating Perilaku Kerja pada sumbu x .

(c) Berikut adalah kuadran kinerja Pegawai Kemhan:



Penjelasan terhadap kuadran kinerja Pegawai Kemhan adalah sebagai berikut:

No.	Predikat Kinerja Pegawai	Penjelasan
1	Sangat Baik	Hasil kerja pegawai diatas Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas Ekspektasi.
2	Baik	1. Hasil kerja pegawai diatas Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai Ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai Ekspektasi 3. Hasil kerja pegawai sesuai Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas Ekspektasi
3	Butuh Perbaikan	1. Hasil kerja pegawai dibawah Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai diatas Ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai dibawah Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai Ekspektasi
4	Kurang/ <i>Misconduct</i>	1. Hasil kerja pegawai diatas Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah Ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah Ekspektasi
5	Sangat Kurang	Hasil kerja pegawai dibawah Ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai dibawah Ekspektasi

- (d) Bagi Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar dan tidak dapat menyelesaikan studinya (tidak lulus/*drop out*), Pejabat Penilai Kinerja menetapkan predikat kinerja Pegawai Kemhan dimaksud dalam kategori Kurang atau Sangat Kurang dengan mempertimbangkan Perilaku Kerja Pegawai Kemhan.
- (e) Hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dituangkan dalam Format C.1.1 untuk pendekatan hasil kerja kualitatif, Format C.1.2 untuk pendekatan hasil kerja kuantitatif bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri, serta Format C.1.3 untuk pendekatan hasil kerja kuantitatif bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional.
- (f) Hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada huruf (e) menjadi lampiran dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana Format D.1.1.
- (g) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja tahunan Pegawai Kemhan pada dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana Format D.1.1 untuk perbaikan pada tahun kinerja selanjutnya.

C. CONTOH

1. Pedoman ini menyediakan contoh evaluasi kinerja pejabat pimpinan tinggi, pimpinan unit kerja mandiri, pejabat administrasi, pejabat fungsional, dan Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar.
2. Contoh sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercantum pada Tabel 24 untuk pendekatan hasil kerja kuantitatif, serta pada Tabel 29 untuk Pegawai Kemhan yang melaksanakan tugas belajar.

FORMAT C.1.1
HASIL EVALUASI KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF

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

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: ... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ...				
PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA				
NO	NAMA	NO	NAMA	NO	NAMA	
1	NIP/NRP	1	NIP/NRP			
3	PANGKAT/KORPS/GOL. RUANG	3	PANGKAT/KORPS/GOL. RUANG			
4	JABATAN	4	JABATAN			
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA			
<p>CAPAIAN KINERJA ORGANISASI* ISTIMEWA/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG POLA DISTRIBUSI <i>(diisi dengan gambar pola distribusi)</i></p>						
HASIL KERJA		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		
A. UTAMA		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		
1		(hasil yang diharapkan) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif***;		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		
B. TAMBAHAN		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		
2		(hasil yang diharapkan) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu,		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		

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

PERILAKU KERJA	UMPAH 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/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG (MISCONDUCT)/ SANGAT KURANG		

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

* pilih salah satu
 ** rating hasil dan rating Perilaku Kerja Pegawai ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian Kinerja organisasi serta kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi
 *** periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah
 **** perspektif hanya digunakan untuk pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri

FORMAT C.1.2
HASIL EVALUASI KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI
PERIODE*: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR***

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

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

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

HASIL KERJA		INDIKATOR KINERJA INDIVIDU		TARGET	PERSPEKTIF	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
NO.	RENCANA HASIL KERJA	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)							
A. UTAMA							
1							
B. TAMBAHAN							
2							

HASIL KERJA		INDIKATOR	TARGET	PERSPEKTIF	REALISASI BERDASARKAN	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN
NO.	RENCANA HASIL KERJA	KINERJA INDIVIDU	(3)	(4)	BUKTI DUKUNG	BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
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 - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti			Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
2	Akuntabel - Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien. - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan			Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
3	Kompeten - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik			Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
4	Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif			Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
5	Loyal - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah			Ekspektasi Khusus Pimpinan:		

PERILAKU KERJA	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara 	
6 Adaptif <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7 Kolaboratif <ul style="list-style-type: none"> - 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/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG /MISCONDUCT// SANGAT KURANG	

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

* pilih salah satu

** rating hasil dan rating Perilaku Kerja Pegawai ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian kinerja organisasi serta kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi

*** periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

FORMAT C.1.3
HASIL EVALUASI KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

(NAMA INSTANSI) PERIODE***; TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR* PERIODE PENILAIAN: ... No. SD ... DESEMBER TAHUN ...

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

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

HASIL KERJA							
No.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	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							

HASIL KERJA							
No.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	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)
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 - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti		Ekspektasi Khusus Pimpinan:				
2	Akuntabel - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab efektif dan efisien		Ekspektasi Khusus Pimpinan:				

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
	- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan		
	Kompeten		
3	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Eksepektasi Khusus Pimpinan:	
4	Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Eksepektasi 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 esame ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	Eksepektasi Khusus Pimpinan:	
6	Adaptif - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Eksepektasi 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	Eksepektasi Khusus Pimpinan:	

PERILAKU KERJA RATING PERILAKU KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI** PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG (MISCONDUCT)/ SANGAT KURANG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
---	---

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

* pilih salah satu

** rating hasil dan rating Perilaku Kerja Pegawai diteapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian kinerja organisasi serta kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi

*** periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

BAB V

TINDAK LANJUT HASIL EVALUASI KINERJA

A. Pelaporan Kinerja

1. Setelah dilakukan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan, Pejabat Penilai Kinerja melakukan pelaporan kinerja Pegawai Kemhan kepada PyB secara berjenjang.
2. Pelaporan kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada angka 1 dilakukan dalam bentuk dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan yang dilampiri dengan:
 - a) SKP sesuai Format A.1.1, Format A.1.2, Format A.1.6, atau Format A.1.7 (sebagaimana tercantum dalam Bab II Penetapan dan Klarifikasi Ekspektasi).
 - b) Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai Kemhan sesuai Format C.1.1, Format C.1.2, atau Format C.1.3 (sebagaimana tercantum dalam Bab IV: Evaluasi Kinerja Pegawai Kemhan).
3. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan (periodik dan tahunan) sebagaimana dimaksud pada angka 2 paling kurang memuat:
 - a) predikat kinerja Pegawai Kemhan; dan
 - b) catatan dan/atau rekomendasi Pejabat Penilai Kinerja.
4. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada angka 3 ditandatangani oleh Pejabat Penilai Kinerja.
5. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan yang telah ditandatangani disampaikan oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada Pegawai Kemhan paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak ditandatangani.
6. Pegawai Kemhan yang telah menerima dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan menandatangani serta mengembalikan dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan kepada Pejabat Penilai Kinerja paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak tanggal diterimanya dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sesuai dengan format berikut:

(LAMBANG GARUDA)

FORMAT D.1.1

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/NRP	:	
	PANGKAT/ KORPS/ GOL RUANG	:	
	JABATAN	:	
	UNIT KERJA	:	
2.	PEJABAT PENILAI KINERJA		
	NAMA	:	
	NIP/NRP	:	
	PANGKAT/ KORPS/ GOL RUANG	:	
	JABATAN	:	
	UNIT KERJA	:	
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA		
	NAMA	:	
	NIP/NRP	:	
	PANGKAT/ KORPS/ GOL RUANG	:	
	JABATAN	:	
	UNIT KERJA	:	
4.	EVALUASI KINERJA		
	CAPAIAN KINERJA ORGANISASI	:	
	PREDIKAT KINERJA PEGAWAI	:	
	CATATAN/REKOMENDASI		

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

7. Pegawai yang Dinilai

(Nama)
(NIP/NRP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

6. Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)
(NIP/NRP)

* periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

** pilih salah satu

7. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada angka 6 dilaporkan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak jangka waktu evaluasi kinerja Pegawai Kemhan berakhir.

8. Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dan/atau tidak menandatangani dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan melebihi jangka waktu Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai Kemhan atau Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai Kemhan, maka dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan ditandatangani oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja dalam jangka waktu paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak jangka waktu evaluasi kinerja Pegawai Kemhan berakhir.
9. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan yang telah ditandatangani oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja disampaikan kepada Pegawai Kemhan paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak ditandatangani.
10. Pegawai Kemhan yang telah menerima dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan menandatangani serta mengembalikan dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan kepada atasan Pejabat Penilai Kinerja paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal diterimanya dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sesuai dengan format berikut:

(LAMBANG GARUDA)

FORMAT D.1.2
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/NRP	:
PANGKAT/ KORPS/ GOL RUANG	:
JABATAN	:
UNIT KERJA	:
2. PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA	:
NIP/NRP	:
PANGKAT/ KORPS/ GOL RUANG	:
JABATAN	:
UNIT KERJA	:
3. ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA	:
NIP/NRP	:
PANGKAT/ KORPS/ 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

(Nama)
(NIP/NRP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

6. Atasan Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)
(NIP/NRP)

* periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

** pilih salah satu

11. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada angka 10 dilaporkan secara berjenjang oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak jangka waktu evaluasi kinerja Pegawai Kemhan berakhir.

12. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada angka 7 dan angka 11 dikelola oleh PyB dan digunakan sebagai acuan oleh PyB dalam:
 - a) mengidentifikasi dan merencanakan kebutuhan pendidikan dan/atau pelatihan;
 - b) mengembangkan kompetensi;
 - c) pemberian tunjangan;
 - d) pertimbangan mutasi dan promosi;
 - e) memberikan penghargaan dan pengenaan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/atau
 - f) menindaklanjuti permasalahan yang ditetapkan dalam dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.

B. Keberatan

1. Pegawai Kemhan yang telah menerima dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dapat mengajukan keberatan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.
2. Keberatan sebagaimana dimaksud pada angka 1 diajukan beserta alasan-alasannya kepada atasan Pejabat Penilai Kinerja secara berjenjang paling lama 14 hari kerja sejak diterimanya dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.
3. Atasan Pejabat Penilai Kinerja melakukan pemeriksaan dengan seksama atas pengajuan keberatan hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.
4. Pemeriksaan terhadap hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dilakukan dengan meminta penjelasan Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai Kemhan yang bersangkutan.
5. Atasan Pejabat Penilai Kinerja dapat menetapkan keputusan atas pengajuan keberatan yang sifatnya menguatkan atau mengubah hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan.
6. Keputusan sebagaimana dimaksud pada angka 5 harus ditetapkan oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja paling lama 7 hari kerja sejak pengajuan keberatan diterima.

7. Dalam hal atasan Pejabat Penilai Kinerja pada keputusannya mengubah hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan, maka atasan Pejabat Penilai Kinerja dimaksud memberikan rekomendasi baru pada dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sesuai format berikut:

(LAMBANG GARUDA)

FORMAT D.1.3
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/NRP :
	PANGKAT/ KORPS/ GOL :
	RUANG :
	JABATAN :
	UNIT KERJA :
2.	PEJABAT PENILAI KINERJA
	NAMA :
	NIP/NRP :
	PANGKAT/ KORPS/ GOL :
	RUANG :
	JABATAN :
	UNIT KERJA :
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA
	NAMA :
	NIP/NRP :
	PANGKAT/ KORPS/ GOL :
	RUANG :
	JABATAN :
	UNIT KERJA :
4.	EVALUASI KINERJA
	CAPAIAN KINERJA ORGANISASI :
	PREDIKAT KINERJA PEGAWAI :
5.	CATATAN/ REKOMENDASI
6.	KEBERATAN
7.	PENJELASAN PEJABAT PENILAI KINERJA ATAS KEBERATAN
8.	KEPUTUSAN DAN REKOMENDASI ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA

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

(Nama)
(NIP/NRP)

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

(Nama)
(NIP/NRP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)
11. Atasan Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)
(NIP/NRP)

* periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

** pilih salah satu

8. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan sebagaimana dimaksud pada angka 7 dilaporkan secara berjenjang oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak jangka waktu evaluasi kinerja Pegawai Kemhan berakhir.

C. Penghargaan

1. Penghargaan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dapat berupa:
 - a) prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi; serta
 - b) prioritas untuk pengembangan kompetensi.
2. Selain 2 (dua) jenis penghargaan sebagaimana dimaksud pada angka 1, Pejabat Pembina Kepegawaian dapat memberikan penghargaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Pemberian penghargaan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai Kemhan dilakukan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai Kemhan digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

D. Sanksi

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

PERBEDAAN KATEGORI, AKTIVITAS, DAN PENCAPAIAN (HASIL)
UNTUK PERNYATAAN RENCANA HASIL KERJA

1. Contoh 1 menggunakan jabatan administrator pengawas Kasubbag Siskar Bag Karpeg Ropeg Setjen Kemhan

TABEL 1
CONTOH PERBEDAAN KATEGORI, AKTIVITAS, DAN PENCAPAIAN (HASIL)
UNTUK PERNYATAAN RENCANA HASIL KERJA

	PENCAPAIAN	AKTIVITAS	KATEGORI
Penyusunan daftar profile pegawai		✓	
Pelaksanaan kegiatan <i>Talent Pool</i>		✓	
Pelaksanaan program rencana suksesi	✓		
Mengembangkan aplikasi SIAC	✓		
Pelaksanaan Penkom untuk mengetahui kesenjangan kompetensi		✓	
Penyusunan kebijakan pola karier	✓		
Penilaian dan pengembangan karier pegawai		✓	
Pelaksanaan administrasi sistem karier		✓	
Pengelolaan administrasi kegiatan <i>Assessment Center</i>		✓	
<i>Monitoring</i> dan supervisi		✓	

2. Contoh 2 menggunakan jabatan fungsional Assessor SDM Aparatur

TABEL 2
CONTOH PERBEDAAN KATEGORI, AKTIVITAS, DAN PENCAPAIAN (HASIL)
UNTUK PERNYATAAN RENCANA HASIL KERJA

	PENCAPAIAN	AKTIVITAS	KATEGORI
Melatih tenaga assessor baru		✓	
Layanan <i>Assessment Center</i>			✓
Assesi terlayani sesuai standar	✓		
Layanan psikologi			✓
Pemetaan potensi dan kompetensi yang tepat	✓		
Layanan <i>feedback</i>			✓
Melakukan wawancara kompetensi		✓	
Menulis laporan		✓	
Assesi mendapatkan feedback sesuai kebutuhan	✓		
Mengembangkan soal untuk menggali kompetensi		✓	
Ide dan inovasi untuk memberikan layanan assessment berbasis online	✓		
Menata dokumen laporan assesi		✓	
Membuat karya tulis ilmiah		✓	
Metode pemetaan tersedia dan siap digunakan	✓		
Pengawasan dan <i>quality control</i>			✓
Tidak terjadi bias yang besar terhadap hasil pemetaan potensi dan kompetensi	✓		
Kepuasan asesi dan pemangku kepentingan terhadap hasil assessment	✓		
Melakukan feedback hasil assessment		✓	
Memberikan bimbingan kepada assesor pemula		✓	

CONTOH PERENCANAAN KINERJA
(PENETAPAN DAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI) PADA KEMENTERIAN PERTAHANAN

Perencanaan kinerja pada Kementerian Pertahanan menggunakan contoh penctapan dan klarifikasi Ekspektasi untuk SKP Sekretaris Jenderal, Kepala Biro Kepegawaian, Kepala Bagian Karier Pegawai Ropeg Setjen Kemhan selaku ketua tim kerja serta salah satu Pejabat Fungsional yang berada pada tim kerja Bagian Karier Pegawai Ropeg Setjen Kemhan.

Sebelum melakukan perencanaan kinerja, seluruh Pegawai Kemhan harus memahami apa yang ingin dicapai pada tingkat organisasi, unit kerja, dan tim kerjanya. Gambaran keseluruhan kinerja tersebut dapat dilihat pada Matriks Penyelarasan Sasaran Strategis Instansi ke Satuan Kerja berikut:

1	2			3		4
04	Terwujudnya tata kelola program dan anggaran pertahanan negara yang terintegrasi, efisien, efektif, akuntabel dan tepat waktu					Ditjen Renhan
05	Terwujudnya keamanan dan ketertiban dalam rangka penyelenggaraan seluruh kegiatan di kawasan instalasi strategis pertahanan					Bainstrahan
06	Tersedianya informasi strategis pertahanan negara yang up to date					Bainstrahan
07	Terwujudnya sistem pertahanan siber dalam rangka pertahanan negara yang mampu menghadapi ancaman dan serangan Siber Global					Bainstrahan
WA.01-Pengelolaan Organisasi dan SDM				17.041.599.000	65.689.372.000	68.842.773.000

1		2			3	4
01	Terwujudnya Penataan Organisasi yang Tepat Ukuran, Tepat Fungsi dan Tepat Proses di Lingkungan Kemhan 01-Indeks Kelembagaan 02-Persentase Satker yang telah tertata secara kelembagaan yang memenuhi aspek tepat ukuran, tepat fungsi dan tepat proses	76	76	76		Ro Ortala
		83%	85%	90%		
02	Terwujudnya Ketatalaksanaan yang Efektif, Efisien dan Akuntabel di Lingkungan Kemhan 01-Indeks Ketatalaksanaan 02-Persentase Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan UO Kemhan yang telah dilaksanakan secara efektif dan efisien	76	78	78		Ro Ortala
		85%	90%	95%		

1		2		3	4
03	Terwujudnya Reformasi Birokrasi yang Efektif, Efisien, Terukur, Konsisten, Terintegrasi dan Berkelanjutan	81	83	85	Ro Ortala
	01-Nilai Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) Satker	88%	90%	95%	
04	02-Persentase satker yang telah melaksanakan Reformasi Birokrasi secara efektif dan efisien	75	81	83	Ro Ortala
	Terwujudnya Akuntabilitas Kinerja yang Akuntabel dan Tepat Waktu	75%	80%	85%	
04	01-Nilai Penyelenggaraan SAKIP Satker	75	81	83	Ro Ortala
	02-Persentase Satker yang menerapkan manajemen SAKIP secara terintegrasi dan akuntabel	75%	80%	85%	

	1			2		3	4
05	Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang Profesional <i>01-Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan</i>	72	73	75			Ropeg
06	<i>02-Indeks Kepuasan Kepegawaian Kemhan</i> Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan merit system <i>01-Indeks Merit System</i>	75	75	75			Ropeg
WA.02-Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum		255	260	265	2.960.351.494.000	3.145.057.890.000	3.540.496.933.000

1		2			3		4
01	Terwujudnya perencanaan, pelaksanaan, pengendalian anggaran dan pelaporan keuangan di UO. Kemhan yang akuntabel dan tepat waktu	100%	100%	100%			Rorenku
	01-Persentase dokumen perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran Satker dengan kualitas baik yang efektif, dan efisien						
	02-Nilai Laporan Keuangan Satker UO Kemhan	74	76	78			
02	03-Nilai Laporan Keuangan UO Kemhan	80	85	90			Roum
	Terwujudnya pelayanan umum terhadap Satker di lingkungan Kemhan						
	01-Indeks Kepuasan Pegawai terhadap Pelayanan Umum (Employee Satisfaction Index)	80	80	90			
02	02-Persentase penggunaan e-procurement terhadap belanja pengadaan barang dan jasa	60%	65%	70%			

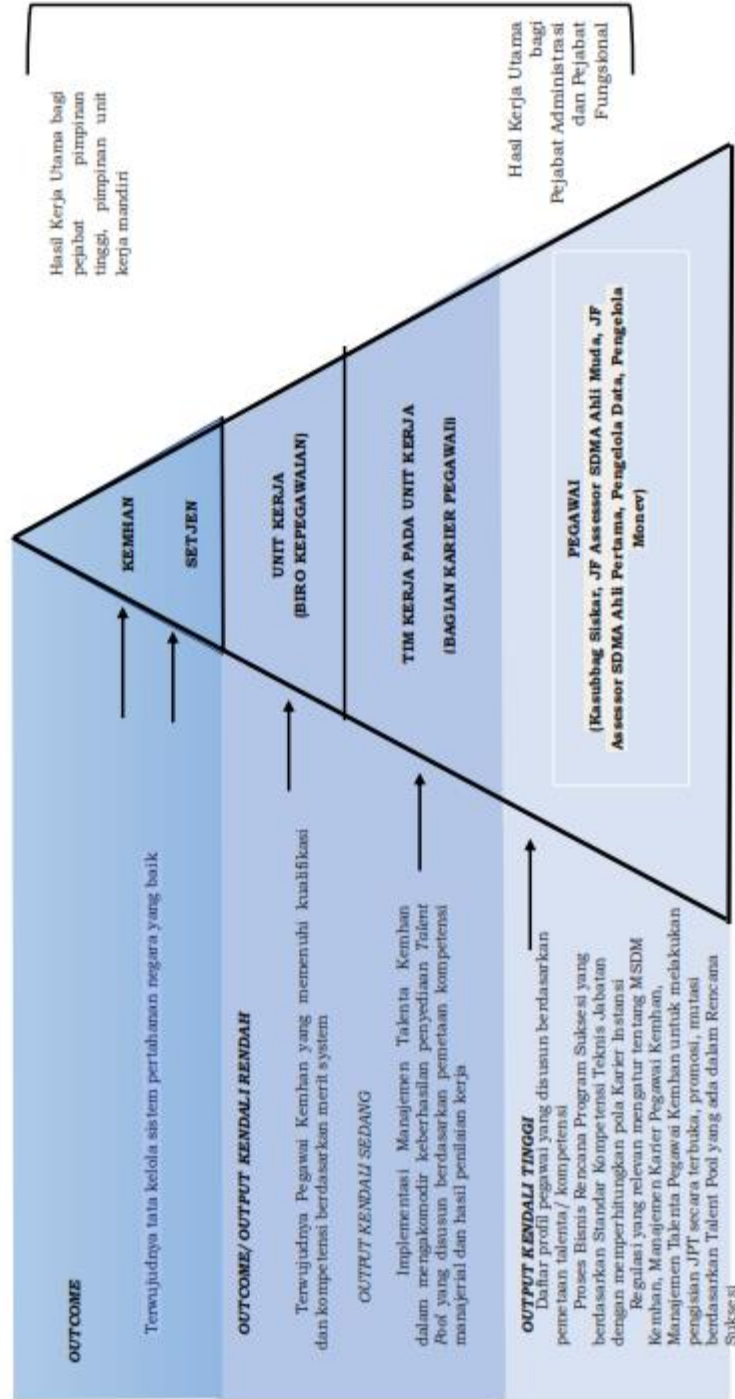
1		2			3			4
03	Meningkatnya pengelolaan Sarpras UO Kemhan	100%	100%	100%	Roum		Rotu dan Prot	
	01-Persentase aset BMN UO Kemhan yang terinventarisir dalam SIMAK BMN	80%	80%	80%				
	02-Persentase Sarpras UO Kemhan yang terpelihara dan siap pakai	90%	90%	90%				
04	03-Persentase kesesuaian nilai keuangan belanja barang dengan nilai barang pada Laporan BMN	86	86	86				
	Terselenggaranya pelayanan administrasi umum, kearsipan, ketatausahaan yang akuntabel dan tepat waktu	78%	80%	85%				

1	2		3	4
Terselenggaranya keprotokolian pimpinan UO Kemhan yang berjalan dengan lancar, aman dan tertib 01-Persentase kegiatan keprotokolian pimpinan yang berjalan dengan lancar, aman dan tertib 02-Persentase kegiatan keprotokolian pimpinan yang diindikasikan oleh Satker Kemhan dalam rangka kerja sama di suatu bidang	90%	90%	17.860.227.000	Rotu dan Prot
WA.04-Pengelolaan Komunikasi dan Informasi Publik			35.275.951.000	37.235.501.000

1	2			3	4
Meningkatnya Citra Positif Kemhan/TNI di Masyarakat dan Forum Internasional	4	4	4		
01-Tingkat Kepuasan Masyarakat Terhadap Layanan Informasi Pertahanan Negara dan Pengaduan Masyarakat	82	83	83		
02-Hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)	101	102	102		
01-03-Nilai Kepatuhan Pelaksanaan UU 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik	660	720	780		
04-Jumlah Image Building yang Dipublikasikan Melalui Media Nasional	68	68	68		
05-Indeks Keterbukaan Informasi Publik	76	76	77		
06-Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan Publik				7.549.099.000	18.957.811.000
WA.05-Legisiasi dan Litigasi					

1		2			3			4
	Terwujudnya bantuan hukum yang akuntabel dan tepat waktu	55%	60%	65%			Rokum	
01	01-Persentase perkara hukum yang dapat diselesaikan	55%	60%	65%	65%			
	02-Persentase nasihat hukum yang ditindaklanjuti	60%	65%	70%	70%			
	03-Tingkat pemahaman peserta terhadap peraturan Perundang-Undangan yang disuluhkan	3	4	4	4			
	Tersusunnya Regulasi dibidang Pertahanan	52%	53%	54%			Roturdang	
02	01-Persentase Regulasi bidang Pertahanan yang dapat diselesaikan	52%	53%	54%				
	Terlaksananya Asistensi Hukum Internasional Bidang Pertahanan	52%	53%	54%			Roturdang	
03	01-Persentase Pelaksanaan Asistensi Hukum Internasional Bidang Pertahanan yang dapat diselesaikan secara tepat waktu	52%	53%	54%				

DIAGRAM 1
 CONTOH PIRAMIDA KINERJA PADA KEMENTERIAN PERTAHANAN (SETJEN)



1. Tahap pertama: melihat gambaran keseluruhan organisasi pada dokumen rencana strategis instansi/unit kerja dan perjanjian kinerja unit kerja

TABEL 4

SASARAN STRATEGIS, INDIKATOR KINERJA, DAN TARGET
RENCANA STRATEGIS INSTANSI PUSAT 2020-2024
YANG TERKAIT DENGAN SEKRETARIAT JENDERAL

- A. Sasaran Strategis Kementerian Pertahanan dan Mabes TNI
Kementerian Pertahanan menetapkan Sasaran Strategis (SS) untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan pembangunan pertahanan negara serta menggambarkan kondisi yang dicapai pada tahun 2024. Kementerian Pertahanan menetapkan juga Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS) sebagai ukuran keberhasilan dari Sasaran Strategis, serta menjawab tujuan yang akan dicapai pada masa depan (Tahun 2024).

T1: Terjaganya kedaulatan dan keutuhan wilayah NKRI serta terlindunginya keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman, ditandai dengan tercapainya sasaran strategis sebagai berikut:

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)
SS1.1	Terjaganya kedaulatan negara di wilayah darat, laut dan udara, termasuk di daerah perbatasan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase Percepatan dalam mewujudkan Air Defence Identification Zone (ADIZ) dan Air Defence Identification System (ADIS) di seluruh wilayah udara Indonesia melalui kerja sama dan koordinasi dengan K/L terkait. 2. Persentase peningkatan sarana prasarana penginderaan jarak jauh berbasis satelit menggunakan radar di wilayah perbatasan darat, laut, dan pulau-pulau kecil terluar/terdepan. 3. Persentase peningkatan sarana prasarana penginderaan jarak jauh berbasis satelit menggunakan PTTA/Drone di Wilayah perbatasan darat, laut, udara dan pulau-pulau kecil terluar/terdepan untuk mendapatkan data dan informasi secara real time dan terkoneksi dengan pusat pengendali sebagai upaya peningkatan deteksi dan peningkatan dini. 4. Persentase ancaman terhadap kedaulatan NKRI yang dapat diatasi.
SS1.2	Terlindunginya wilayah dari segala bentuk ancaman baik dari dalam maupun luar negeri.	Keberhasilan penanggulangan terhadap upaya-upaya yang mengancam keutuhan wilayah NKRI.
SS1.3	Terlindunginya keselamatan segenap bangsa di seluruh wilayah NKRI dari segala bentuk ancaman, baik dari dalam maupun luar negeri.	Persentase ancaman terhadap keselamatan segenap bangsa diseluruh wilayah NKRI yang dapat diatasi.

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)
SS1.4	Meningkatnya hubungan diplomasi pertahanan melalui kerja sama bilateral dan multilateral di bidang pertahanan.	Persentase keberhasilan diplomasi pertahanan dalam rangka terjaganya kedaulatan dan keutuhan wilayah NKRI serta terlindunginya keselamatannya segenap bangsa.

T2: Terbangunnya Sistem Pertahanan dan Keamanan Rakyat Semesta (Sishankamrata) yang terintegrasi dan modern, ditandai dengan tercapainya sasaran strategis sebagai berikut:

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)
SS2.1	Terintegrasinya pertahanan militer dan nirmiliter dalam sistem pertahanan negara yang bersifat Semesta.	Tingkat keberhasilan pengelolaan Pertahanan Militer dan Pertahanan Nirmiliter yang efektif dalam Sistem Pertahanan Negara yang bersifat Semesta.
SS2.2	Terwujudnya postur TNI yang tangguh dalam mengatasi ancaman.	<ol style="list-style-type: none"> Persentase Capaian pembangunan Postur TNI melalui pemenuhan Kekuatan Pokok sehingga terbentuk kekuatan penangkal yang efektif. Persentase pengembangan personel TNI menerapkan prinsip kebijakan Rightsizing dan Proportional Growth disesuaikan dengan pengembangan Satuan TNI.

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)
SS2.3	Terwujudnya tata kelola sistem pertahanan negara yang baik	1. Indeks Reformasi Birokrasi. 2. Opini BPK terhadap LK Kemhan dan TNI. 3. Nilai Akuntabilitas Kinerja Kemhan dan TNI.

T3: Terwujudnya Pengelolaan Sumber Daya Nasional (PSDN) untuk pertahanan negara, diukur melalui sasaran strategis dan indikator kinerja sasaran strategis sebagai berikut:

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)
SS3.1	Terwujudnya kesadaran Bela Negara bagi seluruh warga negara.	Indeks Bela Negara Skala 1-5.
SS3.2	Terwujudnya komponen pendukung pertahanan negara yang ditetapkan di seluruh wilayah Indonesia.	1. Persentase sumdamas yang dapat ditetapkan menjadi komponen pendukung 2. Persentase SDA dan SDB yang dapat diberdayakan untuk mendukung pertahanan negara.
SS3.3	Terwujudnya komponen cadangan pertahanan negara yang siap dimobilisasi dan didemobilisasi	Jumlah komponen cadangan yang siap dimobilisasi dan didemobilisasi.

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)
SS3.4	Terwujudnya industri pertahanan nasional yang kuat, mandiri, dan berdaya saing guna mendukung kebutuhan pertahanan negara.	Persentase pemenuhan Alutsista dan Alpalhankam melalui pemberdayaan industri pertahanan dalam negeri.

T4: Terselenggaranya Pengelolaan Wilayah pertahanan, diukur melalui sasaran strategis dan indikator kinerja sasaran strategis sebagai berikut:

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)
SS4.1	Terjaganya kedaulatan negara di wilayah darat, laut dan udara, termasuk di daerah perbatasan.	1. Persentase tata ruang wilayah pertahanan yang sudah memenuhi syarat Ruang untuk mendukung pertahanan berupa: <ul style="list-style-type: none"> a. RUTR wilayah Darat. b. RUTR wilayah Laut. c. RUTR wilayah Udara.
		2. Persentase wilayah pertahanan yang sudah memenuhi syarat Alat berupa SDA/SDB untuk mendukung pertahanan.
		3. Persentase wilayah pertahanan yang sudah memenuhi syarat Kondisi Juang untuk mendukung pertahanan.
SS4.2	Terwujudnya ruang, alat, dan kondisi juang (RAK Juang) yang tangguh untuk	1. Persentase wilayah pertahanan pada pulau-pulau besar yang mampu melaksanakan pertahanan secara mandiri dan perang berlarut.

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)
	mendukung pertahanan negara.	Persentase wilayah pertahanan pada pulau-pulau besar yang mampu melaksanakan pertahanan dalam penyediaan daerah pertempuran, daerah komunikasi dan daerah belakang perang berlarut.
SS4.3	Terwujudnya depo-depo logistik pertahanan yang terdesentralisasi.	<ol style="list-style-type: none"> Persentase kesiapan Depo-Depo Logistik pertahanan TNI AD dalam rangka pertahanan Pulau-Pulau Besar. Persentase kesiapan Depo-Depo Logistik pertahanan TNI AL dalam rangka pertahanan Pulau-Pulau Besar. Persentase kesiapan Depo-Depo Logistik pertahanan TNI AU dalam rangka pertahanan Pulau-Pulau Besar.
SS4.4	Terwujudnya penguatan pertahanan di wilayah-wilayah selat strategis.	Persentase terbangunnya sistem pertahanan di wilayah Selat strategi.
SS4.5	Terwujudnya sinergitas penataan wilayah pertahanan negara.	<ol style="list-style-type: none"> Persentase sinergitas Rencana Wilayah Selat Strategis dengan Rencana Zonasi Kawasan Laut (Rencana Zonasi Kawasan Strategis Nasional, Rencana Zonasi Kawasan Strategis Nasional Tertentu, dan Rencana Zonasi Kawasan Antar wilayah). Persentase sinergitas Rencana Rinci Wilayah Pertahanan (RRWP) bagi kepentingan pertahanan negara. Persentase sinergitas Penataan Kawasan Strategis Nasional (KSN) bagi kepentingan pertahanan negara.

B. Sasaran Strategis UO Kementerian Pertahanan
 Sasaran Strategis UO Kemhan merupakan keinginan yang diharapkan dapat dicapai secara nyata oleh UO Kemhan, adapun sasaran strategis tersebut sebaiknya mencerminkan hasil (outcome) dari satu atau beberapa program. Sasaran Strategis tersebut kemudian dilengkapi dengan Indikator Kinerja Sasaran Strategis UO Kemhan yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis tersebut.

T1: Terjaganya kedaulatan dan keutuhan wilayah NKRI dan terlindunginya keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman, diukur melalui sasaran strategis dan indikator kinerja sasaran strategis sebagai berikut:

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja
SS.1	Terlindunginya keselamatan segenap bangsa di seluruh wilayah NKRI dari segala bentuk ancaman, baik dari dalam maupun luar negeri.	Persentase kebijakan di bidang strategi pertahanan yang ditindaklanjuti Kemhan, TNI dan K/L lainnya untuk mendukung kepentingan pertahanan negara.

T2: Terbangunnya Sistem Pertahanan dan Keamanan Rakyat Semesta yang terintegrasi dan modern, diukur melalui sasaran strategis dan indikator kinerja strategis sebagai berikut:

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja
SS.2	Terintegrasinya Pertahanan Militer dan Nirmiliter dalam Sistem Pertahanan Negara yang bersifat Semesta.	Tingkat keberhasilan sistem pertahanan negara yang telah terintegrasi oleh Kemhan dan TNI dengan Kementerian Lembaga, Pemerintah Daerah.
SS.3	Terwujudnya postur TNI yang tangguh dalam mengatasi ancaman.	Persentase Capaian MEF dalam mengatasi dua wilayah trouble spot secara bersamaan dan satu cadangan.
SS.4	Terwujudnya tata kelola sistem pertahanan negara yang baik.	<ul style="list-style-type: none"> - Indeks Reformasi Birokrasi - Opini BPK terhadap Laporan Keuangan Kemhan - Nilai Akuntabilitas Kinerja UO Kemhan - Indeks SPBE

T3: Terwujudnya Pengelolaan Sumber Daya Nasional (PSDN) untuk pertahanan negara, diukur melalui sasaran strategis dan indikator kinerja sasaran strategis sebagai berikut:

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja
SS.5	Terwujudnya kesadaran Bela Negara bagi seluruh warga negara.	Indeks Belanegara.
SS.6	Terwujudnya komponen pendukung pertahanan negara yang ditetapkan di seluruh wilayah Indonesia.	Persentase potensi Sumber Daya Manusia (SDM), SDAB dan sarpras Pendukung Pertahanan yang telah tertata dan terbina.
SS.7	Terwujudnya industri pertahanan nasional yang kuat, mandiri, dan berdaya saing guna mendukung kebutuhan pertahanan negara.	Persentase pemenuhan alutsista dan alpalhankam melalui pemberdayaan industri pertahanan dalam negeri.

T4: Terselenggaranya Pengelolaan Wilayah pertahanan.

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja
SS.8	Terwujudnya sinergitas penataan wilayah pertahanan negara.	Persentase wilayah pertahanan (RWP) dan (RRWP) yang tertata dan terbina.

C. Konversi Sasaran Strategis Kemhan TNI Ke Sasaran UO Kemhan

Sasaran Strategis UO Kemhan merupakan keinginan yang diharapkan dapat dicapai secara nyata oleh UO Kemhan, adapun sasaran strategis tersebut sebaiknya mencerminkan hasil (*outcome*) dari satu atau beberapa program. Sasaran Strategis tersebut kemudian dilengkapi dengan Indikator Kinerja Sasaran Strategis UO Kemhan yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis tersebut.

Guna memastikan keselarasan antara sasaran strategis Kemhan dan TNI dengan sasaran strategis UO Kemhan, berikut ini merupakan pemetaan antara Sasaran Strategis Kemhan TNI dengan Sasaran Strategis UO Kemhan:

Kode	Sasaran Strategis Kemhan TNI	Kode	Sasaran Strategis UO Kemhan
SS.1.1	Terjaganya kedaulatan negara di wilayah darat, laut dan udara, termasuk di daerah perbatasan.		
SS.1.2	Terlindunginya keutuhan wilayah dari segala bentuk ancaman baik dari dalam maupun luar negeri.		
SS.1.3	Terlindunginya keselamatan segenap bangsa di seluruh wilayah NKRI dari segala bentuk ancaman, baik dari dalam maupun luar negeri.	SS.1	Terlindunginya keselamatan bangsa di seluruh wilayah NKRI dari segala bentuk ancaman, baik dari dalam maupun luar negeri.
SS.1.4	Meningkatnya hubungan diplomasi pertahanan melalui kerja sama bilateral dan multilateral di bidang pertahanan.		

Kode	Sasaran Strategis Kemhan TNI	Kode	Sasaran Strategis UO Kemhan
SS2.1	Terintegrasinya pertahanan militer dan nirmiliter dalam sistem pertahanan negara yang bersifat Semesta	SS.2	Terintegrasinya Pertahanan Militer dan Nirmiliter dalam Sistem Pertahanan Negara yang bersifat Semesta.
SS2.2	Terwujudnya postur TNI yang tangguh dalam mengatasi ancaman.	SS.3	Terwujudnya postur TNI yang tangguh dalam mengatasi ancaman.
SS2.3	Terwujudnya tata kelola sistem pertahanan negara yang baik.	SS.4	Terwujudnya tata kelola sistem pertahanan negara yang baik.
SS3.1	Terwujudnya kesadaran Bela Negara bagi seluruh warga negara.	SS.5	Terwujudnya kesadaran Bela Negara bagi seluruh warga negara.
SS3.2	Terwujudnya komponen pendukung pertahanan negara yang ditetapkan di seluruh wilayah Indonesia.	SS.6	Terwujudnya komponen pendukung pertahanan negara yang ditetapkan di seluruh wilayah Indonesia.
SS3.3	Terwujudnya komponen cadangan pertahanan negara yang siap dimobilisasi dan didemobilisasi.		
SS3.4	Terwujudnya industri pertahanan nasional yang kuat, mandiri, dan berdaya saing guna mendukung kebutuhan pertahanan negara.	SS.7	Terwujudnya industri pertahanan nasional yang kuat, mandiri, dan berdaya saing guna mendukung kebutuhan pertahanan negara.

Kode	Sasaran Strategis Kemhan TNI	Kode	Sasaran Strategis UO Kemhan
SS4.1	Terwujudnya ruang, alat, dan kondisi juang (RAK Juang) yang tangguh untuk mendukung pertahanan negara.		
SS4.2	Terwujudnya wilayah pertahanan yang bertumpu pada pulau-pulau besar secara mandiri dan mampu melaksanakan perang berlarut.		
SS4.3	Terwujudnya depo-depo logistik pertahanan terdesentralisasi.		
SS4.4	Terwujudnya penguatan pertahanan di wilayah-wilayah selat strategis		
SS4.5	Terwujudnya sinergitas penataan wilayah pertahanan negara.	SS.8	Terwujudnya sinergitas penataan wilayah pertahanan negara.

D. Sasaran Strategis Biro Kepegawaian Setjen Kemhan

Visi dan misi UO Kemhan dijabarkan menjadi visi dan misi masing- masing Satker/Subsatker. Tujuannya adalah supaya setiap Satker/Subsatker memiliki pandangan yang jelas tentang apa yang akan dicapai untuk mewujudkan visi misi UO Kemhan. Dalam hal ini visi Biro Kepegawaian, yaitu "Terwujudnya SDM yang Profesional". Untuk mewujudkan visi tersebut, maka ditetapkan misi Biro Kepegawaian yaitu Melaksanakan Pembinaan Kepegawaian Secara Optimal.

- 1) Tujuan dari Biro Kepegawaian yang ingin di capai pada periode 2020-2024

Meningkatkan kualitas SDM secara optimal.

Kode	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja
-	SDM Pertahanan yang profesional	Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara
		Indeks Kepuasan Pegawai Kemhan
		Indeks Merit System

- 2) Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan

a) Target Kinerja

Untuk mewujudkan visi dan misi UO Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, serta mendukung tercapainya kebijakan pada level nasional, UO Kementerian Pertahanan menetapkan 4 (empat) tujuan dan telah dilengkapi dengan 8 (delapan) sasaran strategis, yang merupakan kondisi yang ingin dicapai secara nyata oleh UO Kementerian Pertahanan. Adapun untuk mengetahui tingkat keberhasilan pencapaiannya, setiap sasaran strategis memiliki Indikator Kinerja Utama. Berikut akan diberikan contoh rincian Sasaran Strategis diikuti dengan Indikator Kinerja Utama (kolom SS.4) sebagaimana tercantum dalam dokumen Renstra UO Kemhan 2020 – 2024

b) Kerangka Pendanaan

Untuk dapat melaksanakan arah kebijakan, strategi, serta mencapai Target dan sasaran utama sebagaimana disebutkan diatas, dibutuhkan kerangka pendanaan yang memadai. Pendanaan pembangunan akan bersumber dari pemerintah Rupiah Murni (RM), Pinjaman Luar Negeri (PLN), Pinjaman Dalam Negeri (PDN), dan Pencrimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Pendanaan akan digunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat, yakni fokus pada kepentingan untuk memberikan keamanan kepada masyarakat.

Sehubungan dengan adanya Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran yang menyederhanakan 11 (sebelas) program menjadi 5 (lima) program di lingkungan UO Kemhan. Hal ini dimaksudkan agar program lebih mencerminkan tugas dan fungsi UO Kemhan. Program dibagi menjadi: 1) program generik seperti dukungan manajemen merupakan penggabungan dari beberapa program dan 2) program teknis yang didesain untuk melaksanakan prioritas pembangunan nasional berdasarkan RPJMN 2020-2024. Dalam implementasi penyederhanaan program telah diterapkan dalam indikasi kebutuhan pendanaan tahun 2021-2024.

Kerangka Pendanaan Program TA 2022-2024.

No	Program	Sasaran Strategis UO Kemhan		
		2022	2023	2024
1	Dukungan Manajemen	3.737.084.912.000	3.653.055.852.000	4.071.984.876.000
2	Kebijakan dan Regulasi Pertahanan	32.118.186.000	32.118.186.000	32.118.186.000
3	Modernisasi Alutsista, Non Alutsista, dan Sarpras Pertahanan.	29.123.450.042.000	18.228.153.075.577	18.249.734.912.951
4	Pembinaan Sumberdaya Pertahanan.	114.841.983.000	97.914.297.304	100.379.752.185
5	Riset, Industri, dan Pendidikan Tinggi Pertahanan.	4.633.746.792.000	913.064.551.000	909.151.692.000
	Jumlah	37.165.555.507.000	22.924.305.961.881	23.363.369.419.136

TABEL 5

**CONTOH KERANGKA PENYELESAIAN REGULASI
RENCANA STRATEGIS INSTANSI PUSAT 2020-2024
YANG TERKAIT DENGAN SEKRETARIAT JENDERAL**

REGULASI	PENANGGUNGJAWAB	UNIT KERJA TERKAIT	TARGET PENYELESAIAN
RUU tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia.	Kemhan Mabes TNI	1. - Polri 2. - Mabes TNI 3. - Angkatan 4. - Kemendagri 5. - Kemenkumham 6. - Kemenkeu 7. - Kemenhub 8. - Kemnakerpolhukam 9. - Kemsetneg 10.- KemenPANRB 11.- Kemenlu 12.- Kemenko Marinvest 13.- Lemhannas	2022

TABEL 6
 CONTOH KERANGKA PENYELESAIAN REGULASI
 RENCANA STRATEGIS INSTANSI PUSAT 2020-2024
 YANG TERKAIT DENGAN BIRO KEPEGAWAIAN SETJEN KEMHAN

REGULASI	PENANGGUNG-JAWAB	UNIT KERJA TERKAIT	TARGET PENYELESAIAN
Revisi Permenhan No. 20 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Assessment dan Development Center di Lingkungan Kementerian Pertahanan menjadi Regulasi yang relevan mengatur tentang MSDM Kemhan, Manajemen Karier Pegawai Kemhan, Manajemen Talenta Pegawai Kemhan untuk melakukan pengisian JPT secara terbuka, promosi, mutasi berdasarkan Talent Pool yang ada dalam Rencana Sukses	Biro Kepegawaian Setjen Kemhan	1. Biro Renku 2. Biro Ortala 3. Biro Turdang 4. Biro Tata Usaha dan Protokol	2023
Revisi Permenhan No. 9 Tahun 2015 tentang Pedoman Diklat.	Biro Kepegawaian Setjen Kemhan	1. Badiklat 2. Biro Ortala 3. Biro Turdang 4. Biro Tata Usaha dan Protokol	2022
Revisi Permenhan tentang Jabatan APN di Lingkungan Kemhan.	Biro Kepegawaian Setjen Kemhan	1. Ditjen Strahan 2. Biro Turdang 3. Biro Tata Usaha dan Protokol	2021

TABEL 7
 CONTOH PERJANJIAN KINERJA SEKRETARIAT JENDERAL
 TAHUN 2022

SASARAN PROGRAM	INDIKATOR KINERJA UTAMA	TARGET
Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan	1. Indeks Reformasi Birokrasi (RB) Kemhan	72%
	2. Persentase Satker yang menerapkan Reformasi Birokrasi (RB) dengan baik	75%
	3. Nilai Akuntabilitas Kinerja UO Kemhan	66.5%
	4. Persentase Satker yang menerapkan manajemen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan	75%

Program

Anggaran



TABEL 8
 CONTOH PERJANJIAN BIRO KEPEGAWAIAN SETJEN
 TAHUN 2022

SASARAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA UTAMA	TARGET
Terwujudnya pengelolaan Organisasi dan SDM - Terwujudnya SDM Pegawai Kemhan yang profesional	1. Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan	72
	2. Indeks Kepuasan Kepegawaian Kemhan	75
Tingkat keberhasilan pengelolaan Organisasi dan SDM - Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan merit system Kegiatan	3. Indeks Merit System	255
		Anggaran

2. Tahap kedua: menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi hasil kerja dan Perilaku Kerja pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri serta menuangkan dalam format SKP

TABEL 9

CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI
SEKRETARIS JENDERAL
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF

KEMENTERIAN PERTAHANAN		PERIODE PENILAIAN : 1 JANUARI 2022 s.d 31 DESEMBER 2022	
PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA	
Nama	: Donny Ermawan Taufanto, M.D.S.	Nama	: Prabowo Subianto
NRP	:	NRP	:
Pangkat/Gol Ruang	: Marsdya TNI	Pangkat/Gol Ruang	: Letjen TNI (Pum)
Jabatan	: Sekretaris Jenderal	Jabatan	: Menteri
Satker Kerja	: Sekretariat Jenderal	Satker Kerja	: Kementerian Pertahanan
HASIL KERJA			
NO	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)
			(5)

A. HASIL KERJA UTAMA			
1	Program Dukungan Manajemen		
B. HASIL KERJA TAMBAHAN			
1	Fungsi lainnya yang diberikan oleh Menteri Pertahanan.		
PERILAKU KERJA*			
1	Berorientasi pelayanan <ul style="list-style-type: none"> - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan. - Melakukan perbaikan tiada henti. 	Ekspektasi Khusus Pimpinan: (contoh) Menjadi role model/ panutan dalam meningkatkan kualitas pelayanan administratif di lingkungan Kementerian Pertahanan. <i>*) diisi sesuai penekanan dari pimpinan berdasarkan Perilaku Kerja yang menjadi titik berat</i>	
2	Akuntabel <ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi. - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien. 	Ekspektasi Khusus Pimpinan	

3	<p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. - Membantu orang lain belajar. - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. 	Ekspektasi Khusus Pimpinan		
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya. - Suka menolong orang lain. - Membangun lingkungan kerja yang kondusif. 	Ekspektasi Khusus Pimpinan		
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah. - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara. - Menjaga rahasia jabatan dan negara. 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. 	Ekspektasi Khusus Pimpinan		

	<ul style="list-style-type: none">- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas.- Bertindak proaktif.			
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none">- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.- Terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah.- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.	Ekspektasi Khusus Pimpinan		

Pegawai yang dinilai

Marsdya TNI
Donny Ermawan Taufanto, M.D.S.
(NRP/NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pejabat Penilai Kinerja
Prabowo Subianto
(NRP/NIP)

TABEL 10

**CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI
SEKRETARIS JENDERAL
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF**

KEMENTERIAN PERTAHANAN		PERIODE PENILAIAN : 1 JANUARI 2022 s.d 31 DESEMBER 2022	
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	Nama : Donny Ermawan Taufanto, M.D.S.	1	Nama : Prabowo Subianto
2	NRP :	2	NRP :
3	Pangkat/Gol Ruang : Marsdya TNI	3	Pangkat/Gol Ruang :
4	Jabatan : Sekretaris Jenderal	4	Jabatan : Menteri
5	Satuan Kerja : Kementerian Pertahanan	5	Satuan Kerja : Kementerian Pertahanan
NO	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	
(1)	(2)	(3)	
A. UTAMA			
1	Rencana Hasil Kerja Utama 1 Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data	72	Penguatan internal - Output: Laporan evaluasi - Outcome: Meningkatkan nilai Indeks Reformasi Birokrasi

<p>yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan</p>	<p>IKI.1. Indeks Reformasi Birokrasi (RB) Kemhan</p> <p>Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan</p> <p>IKI.2. Persentase Satker yang menerapkan Reformasi Birokrasi (RB) dengan baik</p> <p>Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan</p> <p>IKI.3. Nilai Akuntabilitas Kinerja UO Kemhan</p> <p>Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan</p> <p>IKI.4. Persentase Satker yang menerapkan manajemen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan</p>	<p>75%</p> <p>66.5</p> <p>75%</p>	<p>(RB) Kemhan</p> <p>Penguatan internal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Laporan evaluasi - Outcome: Terlaksananya Reformasi Birokrasi di seluruh Satker Kemhan. <p>Penguatan internal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Laporan - Outcome: Tersediannya data yang selalu <i>up to date</i> bagi manajemen pegawai <p>Proses bisnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) - Outcome: Satker yang menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) meningkat.
<p>2 Rencana Hasil Kerja Utama 2 Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM</p>	<p>Terwujudnya Penataan Organisasi yang Tepat Ukuran, Tepat Fungsi dan Tepat Proses di Lingkungan Kemhan</p> <p>IKI.1. Indeks Kelembagaan</p> <p>Terwujudnya Penataan Organisasi yang Tepat Ukuran, Tepat Fungsi dan Tepat Proses di Lingkungan Kemhan</p>	<p>76</p> <p>83%</p>	<p>Penguatan internal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outcome: Indeks kelembagaan yang dicapai pada kategori "Baik" <p>Penguatan internal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Produk (Permenhan)

	<p>IKI.2. Persentase Satker yang telah tertata secara kelembagaan yang memenuhi aspek tepat ukuran, tepat fungsi dan tepat proses</p> <p>Terwujudnya Ketatalaksanaan yang Efektif, Efisien dan Akuntabel di Lingkungan Kemhan</p> <p>IKI.1. Indeks Ketatalaksanaan</p> <p>Terwujudnya Ketatalaksanaan yang Efektif, Efisien dan Akuntabel di Lingkungan Kemhan</p> <p>IKI.2. Persentase Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan UO Kemhan yang telah dilaksanakan secara efektif dan efisien</p> <p>Terwujudnya Reformasi Birokrasi yang Efektif, Efisien, Terukur, Konsisten, Terintegrasi dan Berkelanjutan</p> <p>IKI.1. Nilai Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) Satker</p> <p>Terwujudnya Reformasi Birokrasi yang Efektif, Efisien, Terukur, Konsisten, Terintegrasi dan Berkelanjutan</p> <p>IKI.2. Persentase Satker yang telah melaksanakan Reformasi Birokrasi secara efektif dan efisien</p> <p>Terwujudnya Akuntabilitas Kinerja yang Akuntabel dan Tepat Waktu</p> <p>IKI.1. Nilai Penyelenggaraan SAKIP Satker</p>	<p>76</p> <p>85%</p> <p>81</p> <p>88%</p> <p>75</p>	<p>- Outcome: <i>Impact/dampak</i> (pelayanan)</p> <p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outcome: Meningkatnya Peringkat Efektivitas Kelembagaannya <p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: SOP yang dapat dijalankan dengan baik. <p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outcome: Meningkatnya nilai pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) Satker <p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outcome: Hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang optimal <p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Laporan SAKIP - Outcome: Meningkatnya nilai Penyelenggaraan SAKIP Satker.
--	---	---	--

	<p>Terwujudnya Akuntabilitas Kinerja yang Akuntabel dan Tepat Waktu</p> <p>IKI.2. Persentase Satker yang menerapkan manajemen SAKIP secara terintegrasi dan akuntabel</p>	<p>75%</p>	<p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Laporan SAKIP - Outcome: Meningkatkan jumlah Satker yang menerapkan manajemen SAKIP.
	<p>Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang Profesional</p> <p>IKI.1. Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan</p>	<p>72</p>	<p>Penerima layanan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outcome: Meningkatkan Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan.
	<p>Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang Profesional</p> <p>IKI.2. Indeks Kepuasan Kepegawaian Kemhan</p>	<p>75</p>	<p>Penguatan internal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Meningkatkan profesionalitas SDM

3	Rencana Hasil Kerja Utama 3 Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terwujudnya Pegawai Kermhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan <i>merit system</i> IKI.1. Indeks <i>Merit system</i>	255	<p>Penerima layanan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Produk (Permenhan tentang MSDM) - Outcome: Penempatan pegawai Kermhan berdasarkan <i>merit system</i> <p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Produk (Permenhan tentang MSDM) - Outcome: Meningkatnya Indeks <i>erit system</i> <p>Penguatan internal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Produk (Permenhan tentang MSDM) - Outcome: <i>Impact/ dampak</i> (pelayanan) <p>Anggaran</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: - - Outcome: -
3	Rencana Hasil Kerja Utama 3 Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terwujudnya perencanaan, pelaksanaan, pengendalian anggaran dan pelaporan keuangan di UO. Kermhan yang akuntabel dan tepat waktu IKI.1. Persentase dokumen perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran Satker dengan kualitas yang baik dan efektif	100%	<p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Dokumen perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran Satker - Outcome: Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan dengan baik.

	<p>Terwujudnya perencanaan, pelaksanaan, pengendalian anggaran dan pelaporan keuangan di UO. Kemhan yang akuntabel dan tepat waktu</p> <p>IKI.2. Nilai Laporan Keuangan Satker UO Kemhan</p> <p>Terwujudnya perencanaan, pelaksanaan, pengendalian anggaran dan pelaporan keuangan di UO. Kemhan yang akuntabel dan tepat waktu</p> <p>IKI.3. Nilai Laporan Keuangan UO Kemhan</p> <p>Terwujudnya pelayanan umum terhadap Satker di lingkungan Kemhan</p> <p>IKI.1. Indeks Kepuasan Pegawai terhadap Pelayanan Umum (Employee Satisfaction Index)</p> <p>Terwujudnya pelayanan umum terhadap Satker di lingkungan Kemhan</p> <p>IKI.2. Persentase penggunaan <i>e-procurement</i> terhadap belanja pengadaan barang dan jasa</p> <p>Meningkatnya pengelolaan Sarpras UO Kemhan</p> <p>IKI.1. Persentase aset BMN UO Kemhan yang terinventarisir dalam SIMAK BMN</p>	<p>74</p> <p>80</p> <p>80</p> <p>60%</p> <p>100%</p>	<p>Penguatan internal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Laporan Keuangan - Outcome: Meningkatnya nilai dan kualitas laporan keuangan Satker UO. Kemhan <p>Penguatan internal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Laporan Keuangan - Outcome: Meningkatnya Nilai Laporan Keuangan UO Kemhan <p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Layanan Kepegawaian - Outcome: Meningkatnya Indeks Kepuasan Pegawai <p>Penerima layanan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Layanan Pengadaan Barang dan Jasa - Outcome: Meningkatnya Persentase penggunaan <i>e-procurement</i> terhadap belanja pengadaan barang dan jasa <p>Proses bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Output: Produk (Permenhan) - Outcome: Meningkatnya Persentase aset BMN UO Kemhan yang terinventarisir dalam SIMAK BMN
--	---	--	--

	Meningkatnya pengelolaan Sarpras UO Kemhan IKI.2. Persentase Sarpras UO Kemhan yang terpelihara dan siap pakai	80%	Penerima layanan: - Outcome: Meningkatkan kesiapan Sarpras Kemhan
	Meningkatnya pengelolaan Sarpras UO Kemhan IKI.3. Persentase kesesuaian nilai keuangan belanja barang dengan nilai barang pada Laporan BMN	90%	Proses bisnis - Output: Laporan Simak BMN - Outcome: Meningkatkan keakuratan nilai barang pada Laporan BMN
	Terselenggaranya pelayanan administrasi umum, kearsipan, ketatausahaan yang akurat dan tepat waktu IKI.1. Indeks Kearsipan	86	Penerima layanan: - Output: Permenhan (Minu) - Outcome: Meningkatkan indeks kearsipan Kemhan
	Terselenggaranya pelayanan administrasi umum, kearsipan, ketatausahaan yang akurat dan tepat waktu IKI.2. Persentase Satker yang menerapkan administrasi umum dan kearsipan dengan benar	78%	Penerima layanan: - Output: SOP - Outcome: Semakin minimalnya kesalahan dalam penggunaan Minu Kemhan.
	Terselenggaranya keprotokololan pimpinan UO Kemhan yang berjalan dengan lancar, aman dan tertib IKI.1. Persentase kegiatan keprotokololan pimpinan yang berjalan dengan lancar, aman dan tertib	90%	Penerima layanan: - Output: SOP - Outcome: Meningkatkan layanan keprotokololan dengan lancar, aman dan tertib.
	Terselenggaranya keprotokololan pimpinan UO Kemhan yang berjalan dengan lancar, aman dan tertib IKI.1. Persentase kegiatan keprotokololan pimpinan yang ditindaklanjuti oleh Satker Kemhan dalam rangka kerja	84%	Penerima layanan: - Outcome: Meningkatkan persentase kegiatan kerjasama keprotokololan.

	sama di suatu bidang			
B. TAMBAHAN				
1				
2				
3				

Pegawai yang dinilai

Marsdya TNI

Donny Ermawan Taufanto, M.D.S.

(NRP/NIP)

TABEL 11

**CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF
JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA KEPALA BIRO KEPEGAWAIAN SETJEN KEMHAN**

INSTANSI : KEMENTERIAN PERTAHANAN		PERIODE PENILAIAN : 1 JANUARI 2022 s.d 31 DESEMBER 2022			
PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA			
Nama	: Kosasih, S.E	Nama	: Donny Ermawan T.,M.D.S.		
NRP	:	NRP	:		
Pangkat/Gol Ruang	: Brigjen TNI	Pangkat/Gol Ruang	: Marsekal Madya TNI		
Jabatan	: Kepala Biro Kepegawaian	Jabatan	: Sekretaris Jenderal		
Satker Kerja	: Sekretariat Jenderal	Satker Kerja	: Kementerian Pertahanan		
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DI INTERVENSİ	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A. HASIL KERJA UTAMA					
1	Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang profesional				

2	Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan merit system	
B. HASIL KERJA TAMBAHAN		
1		
PERILAKU KERJA*		
1	Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan. - Melakukan perbaikan tiada henti.	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
2	Akuntabel - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi. - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien.	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.	Ekspektasi Khusus Pimpinan

	<ul style="list-style-type: none"> - Suka menolong orang lain. - Membangun lingkungan kerja yang kondusif. 	
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah. - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara. - Menjaga rahasia jabatan dan negara. 	Ekspektasi Khusus Pimpinan
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
---	--	-----------------------------------

Pegawai yang dinilai

Brigjen TNI Kosasih, S.E.

(NRP/NIP)

TABEL 12

**CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA KEPALA BIRO KEPEGAWAIAAN SETJEN KEMHAN**

INSTANSI : KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI PERAWAI YANG DINILAI PEJABAT PENILAI KINERJA
 PERIODE PENILAIAN : 1 JANUARI 2022 s.d 31 DESEMBER 2022

PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA	
Nama	: Kosasih, S.E	Nama	: Donny Ermawan T., M.D.S.
NRP	:	NRP	:
Pangkat/Gol Ruang	: Brigjen TNI	Pangkat/Gol Ruang	: Marsekal Madya TNI
Jabatan	: Kepala Biro Kepegawaian	Jabatan	: Sekretaris Jenderal
Satuan Kerja	: Sekretariat Jenderal Kemhan	Satuan Kerja	: Kementerian Pertahanan

NO	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSPEKTIF
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A. UTAMA				
1	Rencana Hasil Kerja Utama 1 1. Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang Profesional	IKI 1.1 Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan	Target 1.1. 1. Rencana Aksi Indeks Profesionalitas ASN dan penataan Sistem Manajemen SDM bidang bin PNS, penyusunan rekrut pengadaaan, mutasi, bin JF, dan gakplin PNS Kemhan	a. penguatan internal - Outcome: Impact/dampak (Meningkatnya Indeks Profesionalitas ASN terkait pelaksanaan penataan Sistem Manajemen SDM

			<p>2. Rencana Aksi Indeks Profesionalitas ASN dan penataan Sistem Manajemen SDM di bidang pengadaan dan Bangpeg, pengadaan PNS lingk Kemhan, pengurusan jaldis LN, bangpeg, TU Biro</p> <p>3. Rencana Aksi Indeks Profesionalitas ASN dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan</p> <p>4. Rencana Aksi Indeks Profesionalitas ASN dan penataan Sistem Manajemen SDM di bidang watpeg, gar watpeg</p>	<p>a. penerima layanan: - Outcome: Impact/dampak (Meningkatnya indeks kepuasan pegawai Kemhan terkait pengadaan dan pengembangan Pegawai)</p> <p>a. proses bisnis - Output: Produk (Laporan)</p> <p>b. penguatan internal - Outcome: Impact/dampak (Meningkatnya Indeks Profesionalitas ASN terkait kualifikasi kompetensi berdasarkan merit system)</p> <p>a. proses bisnis - Output: Produk (Laporan)</p> <p>b. penguatan internal - Outcome: Impact/dampak (Meningkatnya Indeks Profesionalitas ASN terkait perlindungan dan kesejahteraan Pegawai)</p>
2	IKI 1.2 Indeks Kepuasan Kepegawaian Kemhan	Target 1.1. 1. Penyajian rumusan kebijakan teknis di bidang bin PNS, penyusunan renbut pengadaan, mutasi, bin JF, dan gakplin PNS Kemhan		<p>a. proses bisnis - Output: Produk (Juknis, Juklak, Laporan)</p>

	<p>2. Penyiapan rumusan kebijakan teknis di bidang pengadaan dan Bangpeg, pengadaan PNS lingk Kemhan, pengurusan jaldis LN, bangpeg, TU Biro</p> <p>3. Rencana Aksi Indeks Kepuasan Kepegawaian dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan</p> <p>4. Penyiapan rumusan kebijakan teknis di bidang watpeg, gar watpeg</p>	<p>a. proses bisnis - Output: Produk (Juknis, Juklak, Laporan)</p> <p>a. proses bisnis - Output: Produk (Laporan) - Outcome: Impact/dampak (pelayanan)</p> <p>b. penguatan internal - Outcome: Impact/dampak (Meningkatnya Indeks Kepuasan Kepegawaian terkait penataan Sistem Manajemen SDM)</p> <p>a. proses bisnis - Output: Produk (Juklak, Juknis, Laporan)</p> <p>b. penguatan internal - Outcome: Impact/dampak (Meningkatnya Indeks Kepuasan Pegawai terkait perlindungan dan kesejahteraan Pegawai)</p> <p>a. proses bisnis - Output: Produk (Juknis, Juklak, Laporan)</p>
	<p>Target 1.1.</p> <p>1. Penyiapan rumusan kebijakan teknis di bidang bin PNS, penyusunan renbut pengadaan, mutasi, bin JF, dan gakplin PNS Kemhan</p>	
<p>Rencana Hasil Kerja Utama 2</p> <p>1. Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System</p>	<p>1. Indeks Merit System</p>	

			2. Penyiapan rumusan kebijakan teknis di bidang pengadaan dan Bangpeg, pengadaan PNS lingk Kemhan, pengurusan jaldis LN, bangpeg, TU Biro 3. Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan 4. Penyiapan rumusan kebijakan teknis di bidang watpeg, gar watpeg	a. proses bisnis - Output: Produk (Juknis, Laporan) a. penguatan internal - Outcome: Impact/dampak (Meningkatnya Indeks Merit System terkait pelaksanaan Sistem Manajemen SDM. a. proses bisnis - Output: Produk (Juknis, Laporan)
B. TAMBAHAN				
1				
2				
3				

Pegawai yang dinilai
 Brigjen TNI Kosasih, S.E.
 (NRP/NIP)

3. Tahap ketiga: menyusun manual indikator kinerja untuk SKP pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri

TABEL 13

CONTOH MANUAL INDIKATOR KINERJA SKP SEKRETARIS JENDERAL

KEMENTERIAN PERTAHANAN		PERIODE PENILAIAN: 01 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2022
RENCANA KERJA (RHK 2)	HASIL	Pengelolaan Organisasi dan SDM
UKURAN KEBERHASILAN/ INDIKATOR DAN TARGET TUJUAN		1. Peningkatan nilai profesionalisme SDM di lingkungan Kemhan. 2. Peningkatan nilai Sistem Merit di lingkungan Kemhan.
DESKRIPSI		1. Menghitung tingkat profesionalisme SDM 2. Menghitung nilai sistem merit di lingkungan kementerian pertahanan. Definisi 1. Penilaian profesionalisme SDM merupakan suatu proses untuk mengukur secara kuantitatif mengenai tingkat profesionalitas pegawai ASN yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya pengembangan profesionalisme ASN. *) definisi mengacu pada pada Peraturan BKN RI no. 8 tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara. 2. Untuk mengetahui sejauh mana Kementerian Pertahanan menerapkan merit system beserta peraturan pelaksanaannya (Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri), maka diperlukan suatu alat penilai: Nilai evaluasi KASN pada penerapan merit system dalam manajemen ASN secara kuantitatif, yang dapat terwakili oleh aspek sebagai berikut: 1. Perencanaan kebutuhan pegawai 2. Pengadaan pegawai

<p>SATUAN PENGUKURAN <i>(opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)</i> KUALITAS DAN TINGKAT KENDALI SUMBER DATA PERIODE PELAPORAN</p>	<p>3. Pengembangan karir pegawai 4. Promosi dan mutasi pegawai 5. Manajemen kinerja 6. Penggajian, penghargaan dan disiplin 7. Perlindungan dan pelayanan pegawai 8. Sistem Informasi Kepegawaian.</p> <p>Formula <i>(opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)</i></p> <p>1. Penilaian profesionalisme SDM diukur melalui kriteria yang digunakan mencakup dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. dengan hasil kategori tingkat Profesionalitas ASN dibuat rentang nilai sebagai berikut: Sangat Tinggi yang memiliki rentang nilai antara 91- 100; Tinggi yang memiliki rentang nilai antara 81-90; Sedang yang memiliki rentang nilai antara 71-80; Rendah yang memiliki rentang nilai antara 61-70; Sangat Rendah yang memiliki rentang nilai 60 ke bawah.</p> <p>*) mengacu pada Peraturan BKN RI no. 8 tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.</p> <p>2. Indeks Penerapan sistem merit dalam Manajemen ASN = (A1) + (A2) + (A3) + (A4) + (A5) + (A6) + (A7) + (A8)* Kategori nilai indeks: 100 - 174 = Buruk; 175 - 249 = Kurang; 250 - 324 = Cukup; 325 - 400 = Baik.</p> <p>*) Keterangan: A = Aspek Indeks Penerapan merit system dalam Manajemen ASN = Jumlah nilai hasil evaluasi merit system tim verifikasi KASN. Nilai</p> <table border="1" data-bbox="1104 348 1206 1654"> <tr> <td>(X) Outcome</td> <td>() Outcome Antara</td> <td>(X) Output kendali rendah</td> </tr> <tr> <td>Laporan dari Biro Kepegawaian</td> <td>() Bulanan</td> <td>() Triwulanan</td> </tr> <tr> <td></td> <td>() Semesteran</td> <td>(X) Tahunan</td> </tr> </table>	(X) Outcome	() Outcome Antara	(X) Output kendali rendah	Laporan dari Biro Kepegawaian	() Bulanan	() Triwulanan		() Semesteran	(X) Tahunan
(X) Outcome	() Outcome Antara	(X) Output kendali rendah								
Laporan dari Biro Kepegawaian	() Bulanan	() Triwulanan								
	() Semesteran	(X) Tahunan								

TABEL 14

CONTOH MANUAL INDIKATOR KINERJA SKP KAROPEG

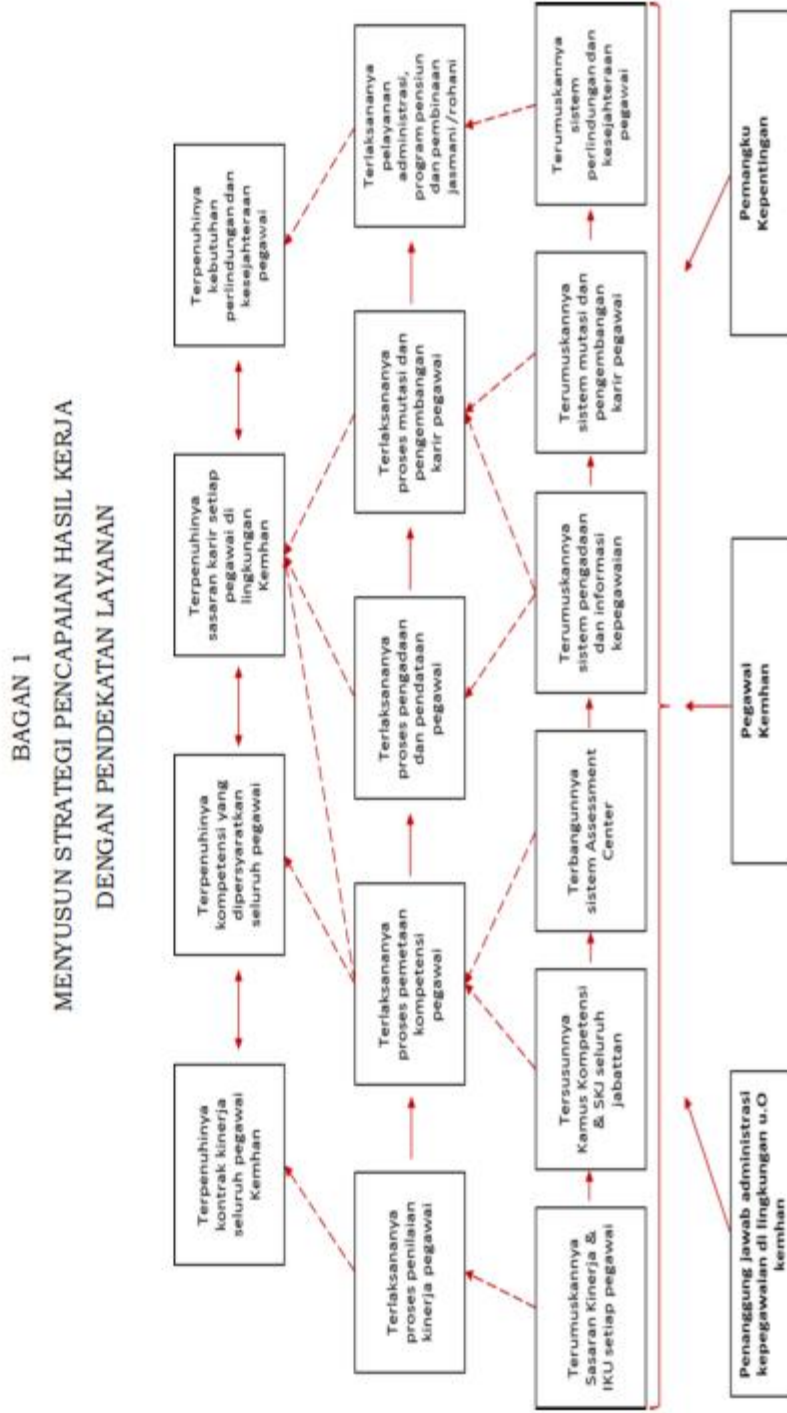
KEMENTERIAN PERTAHANAN
 PERIODE PENILAIAN: 01 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN
 2022

RENCANA KERJA	HASIL	Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system
UKURAN KEBERHASILAN/ INDIKATOR KINERJA DAN TARGET		Indeks ASN yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan merit system
TUJUAN		Untuk mengetahui pemenuhan kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system
DESKRIPSI		<p>Definisi</p> <p>Untuk mengetahui sejauh mana Kementerian Pertahanan menerapkan merit system beserta peraturan pelaksanaannya (Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri), maka diperlukan suatu alat penilai:</p> <p>Nilai evaluasi KASN pada penerapan merit system dalam manajemen ASN secara kuantitatif, yang dapat terwakili oleh aspek sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan kebutuhan pegawai 2. Pengadaan pegawai 3. Pengembangan karir pegawai

	<p>4. Promosi dan mutasi pegawai</p> <p>5. Manajemen kinerja</p> <p>6. Penggajian, penghargaan dan disiplin</p> <p>7. Perlindungan dan pelayanan pegawai</p> <p>8. Sistem Infomasi Kepegawaian.</p>
	<p><i>Formula (opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)</i></p> <p>Indeks Penerapan sistem merit dalam Manajemen ASN = (A1) + (A2) + (A3) + (A4) + (A5) + (A6) + (A7) + (A8)*</p> <p>Kategori nilai indeks: 100 - 174 = Buruk; 175 - 249 = Kurang; 250 - 324 = Cukup; 325 - 400 = Baik.</p>
	<p>*) Keterangan:</p> <p>A = Aspek Indeks Penerapan merit system dalam Manajemen ASN = Jumlah nilai hasil evaluasi merit system tim verifikasi KASN.</p>
<p>SATUAN PENGUKURAN <i>(opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)</i></p>	<p>Nilai</p>
<p>KUALITAS DAN TINGKAT KENDALI</p>	<p>(X) Outcome () Outcome Antara () Output kendali rendah</p>
<p>SUMBER DATA</p>	<p>Berita Acara Verifikasi Hasil Penerapan Merit System Dalam Manajemen ASN di Lingkungan Kementerian Pertahanan</p>
<p>PERIODE PELAPORAN</p>	<p>() Bulanan () Triwulanan (X) Semesteran () Tahunan</p>

4. Tahap keempat: menyusun strategi pencapaian hasil kerja

a) Contoh menggunakan metode *cascading* tidak langsung (*non-direct cascading*)



b) Menuangkan dalam *workblock*

TABEL 15

WORKBLOCK UNTUK IDENTIFIKASI STRATEGI PENCAPAIAN HASIL KERJA

JUDUL INISIATIF STRATEGI PENCAPAIAN IKU	Pemanfaatan teknologi informasi (Sistem Informasi Kepegawaian) dalam rangka optimalisasi sistem merit.	INTERVENSI TERHADAP UKURAN KEBERHASILAN/ INDIKATOR KINERJA INDIVIDU DAN TARGET	Nilai Indeks Merit System mencapai 255 (kategori baik).
PEMILIK STRATEGI WAKTU PENYELESAIAN TUJUAN	Kepala Biro Kepegawaian 6 Bulan Untuk mengetahui penerapan Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakan disiplin, dan pembinaan pegawai.	PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT PENERIMA MANFAAT ANGGARAN	Kemhan, BKN, Kemenpan RB, KASN. Pegawai Kemhan
STRATEGI (KEY ACTIVITIES)			
A. RUTIN			
1	Meningkatkan kepuasan pegawai Kemhan atas layanan Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online dengan menyajikan data dan informasi kepegawaian yang akurat.		
B. TRANSFORMATIF			
2	Meningkatkan kelengkapan data pendukung aspek sistem merit melalui optimalisasi penggunaan Sistem Informasi Kepegawaian sebagai media informasi kepegawaian.		
3	Meningkatkan keakuratan dan kemutakhiran data kepegawaian serta memastikan pegawai Kemhan melakukan pembaharuan/ updating data melalui Sistem Informasi Kepegawaian.		

KELUARAN KUNCI (KEY MILESTONE)	
A. RUTIN	
1	Respons yang cepat dan akurat atas kebutuhan Sistem Informasi Kepegawaian.
B. TRANSFORMATIF	
2	Tersedianya Sistem Informasi Kepegawaian yang reliabel dan mudah digunakan.
3	Semakin banyak pegawai Kemhan yang bisa menggunakan layanan Sistem Informasi Kepegawaian secara optimal.

5. Tahap kelima: membagi peran Pegawai Kemhan berdasarkan strategi pencapaian hasil kerja

Matriks Pembagian Peran dan Hasil digunakan untuk membagi peran berdasarkan strategi pencapaian hasil kerja yang telah disepakati melalui dialog kinerja Pimpinan dan Pegawai Kemhan sehingga akan teridentifikasi "siapa melakukan apa".

Contoh matriks pembagian peran dan hasil yang ditampilkan merupakan matriks pembagian peran dan hasil dari Karopeg kepada Kabag yang telah diidentifikasi melalui Workblock dengan diperoleh hasil nilai Indeks Merit Sistem yang mencapai nilai minimal pada kategori baik yaitu indeks penerapan merit system dalam manajemen ASN yaitu penerapan Sistem Informasi Kepegawaian berbasis online yang terintegrasi dengan system penilaian kinerja, penegakan disiplin, dan pembinaan pegawai. Diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pegawai Kemhan atas pelayanan Sistem Informasi Kepegawaian berbasis online dengan data yang akurat dan akuntabel.

Tercapainya peran dan hasil Karopeg tersebut diharapkan dapat mendukung Outcome di tingkat unit kerja yaitu meningkatnya keangkapan data pendukung aspek merit system melalui optimalisasi penggunaan Sistem Informasi Kepegawaian sebagai media informasi kepegawaian, dan meningkatnya keakuratan dan kemutakhiran data kepegawaian serta memastikan pegawai Kemhan melakukan pembaharuan data. Peran dan hasil Karopeg akan diharmonisasikan dengan Kabag Induk, Kabag Adabangpeg, Kabag Karpeg, dan Kabag Watpeg.

TABEL 16
 CONTOH MATRIKS PEMBAGIAN PERAN DAN HASIL
 KAROPEG

NAMA	JABATAN	INTERMEDIATE OUTCOME/ PRODUK/ LAYANAN
NAMA PEGAWAI	KAROPEG	Pencapaian nilai Indeks Merit System minimal pada kategori baik.
NAMA PEGAWAI	KABAG INDUK	Tersedianya kebijakan internal tentang pengadaan ASN secara terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif.
		Proses pelaksanaan penerimaan ASN dilakukan secara terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif.
		Penempatan CPNS yang diangkat menjadi PNS sesuai dengan formasi jabatan dan unit kerja yang dilamar.
		Proses analisis kesenjangan kinerja pegawai kembang berdasarkan jenis kesenjangan.
		Proses penilaian kinerja dilakukan secara obyektif.
		Proses pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan secara berkala dengan disertai dialog kinerja dan dikelola melalui sistem informasi.

	<p>Tersedianya informasi mengenai analisis permasalahan kinerja serta penyusunan strategi penyelesaiannya guna mewujudkan tujuan organisasi.</p> <p>Tersedianya kebijakan internal instansi tentang pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja.</p> <p>Tersedianya kebijakan internal tentang pemberian penghargaan finansial dan nonfinansial terhadap pegawai berprestasi.</p> <p>Tersedianya kebijakan internal instansi tentang penegakan disiplin, kode etik dan kode perilaku ASN.</p> <p>Tersedianya sistem informasi tentang pelanggaran disiplin, kode etik dan kode perilaku.</p> <p>Tersedianya fasilitas pelayanan administrasi pegawai dengan menggunakan sistem informasi.</p> <p>Tersedianya Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online dan terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakan disiplin dan pembinaan pegawai.</p> <p>Tersedianya e-performance yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online.</p>
<p>NAMA PEGAWAI</p>	<p>KABAG KARPEG</p> <p>Tersedianya daftar profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/ kompetensi.</p> <p>Tersedianya Talent Pool yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja.</p> <p>Tersedianya rencana program suksesi yang berdasarkan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karier instansi.</p>

		Tersedia informasi mengenai kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai.
		Tersedia strategi dan program pemecahan (solusi) kesenjangan kompetensi dan kinerja guna peningkatan kapasitas pegawai.
		Terlaksananya peningkatan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai.
		Terlaksananya peningkatan kompetensi melalui coaching dan mentoring.
		Terlaksananya Penyusunan dan penetapan Kebijakan internal tentang pola karier pegawai.
		Tersedia kebijakan internal tentang pengisian JPT yang dilakukan secara terbuka serta promosi dan mutasi dengan mengacu pada talent pool dan rencana suksesi.
		Terlaksananya kebijakan pengisian JPT, Jabatan Administrasi (Administrator dan Pengawas) secara terbuka dan kompetitif
		Hasil penilaian kinerja dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan karier.
		Penggunaan asesment center dalam pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan berbasis teknologi informasi.

6. Tahap keenam: menetapkan jenis rencana hasil kerja

TABEL 18

CONTOH MENETAPKAN JENIS RENCANA HASIL KERJA
KABAG KARPEG

(NAMA INSTANSI) PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2022

PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA Ariyo Windhutomo., M.Si (Han)	1	NAMA Kosasih, S.E.	
2	NIP/NRP 11960039070174	2	NIP/NRP	
3	PANGKAT/KORPS/GOL Kolonel Inf	3	PANGKAT/KORPS/GOL RUANG	Brigjen TNI
4	JABATAN Kabag Karier Pegawai Biro Kepegawaian Kemhan	4	JABATAN	Kepala Biro Kepegawaian
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA	Biro Kepegawaian Kemhan

HASIL KERJA	
NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSİ
(1)	(2)
A. UTAMA	(3)
1	Manajemen Talenta Kemhan mengkomodir penghimpunan daftar profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/kompetensi. Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System

HASIL KERJA		
NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI (2)	RENCANA HASIL KERJA (3)
(1)		
2	Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system. Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System	Manajemen Talenta Kemhan mengkomodir penyediaan Talent Pool yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja.
3	Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system. Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System	Manajemen Talenta Kemhan menjalankan bisnis proses rencana program suksesi yang berdasarkan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karier instansi.
4	Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system. Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System	Aplikasi SIAC menjalankan bisnis proses penyediaan informasi mengenai kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai.
5	Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system. Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System	Development Center menjadi strategi dan program pemecahan (solusi) kesenjangan kompetensi dan kinerja guna peningkatan kapasitas pegawai.
6	Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system. Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System	Development program meningkatkan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai.
7	Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system. Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System	Development program meningkatkan kompetensi melalui coaching dan mentoring.
8	Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system.	Manajemen Karier Pegawai mengkomodir kebutuhan penyusunan dan penetapan kebijakan internal tentang pola karier pegawai.

HASIL KERJA		
NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	RENCANA HASIL KERJA
(1)	(2)	(3)
9	Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system.	Regulasi internal mengatur pengisian JPT yang dilakukan secara terbuka serta promosi dan mutasi dengan mengacu pada talent pool serta rencana suksesi.
10	Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system.	Implementasi regulasi internal pengisian JPT, Jabatan Administrasi (Administrator dan Pengawas) menjamin asas terbuka dan kompetitif
11	Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system.	Hasil penilaian kinerja menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan karier.
12	Indikator Kinerja Individu: Indeks Merit System Meningkatnya kualifikasi dan kompetensi (ASN) Pegawai Kemhan berdasarkan merit system.	Assesment center mengakomodir kebutuhan pemeataan kompetensi dan pengisian jabatan berbasis teknologi informasi.
B. TAMBAHAN		
-	-	<i>(dapat ditambahkan pada tahun berjalan)</i>

7. Tahap ketujuh: menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi hasil kerja dan Perilaku Kerja pejabat administrasi dan pejabat fungsional serta menuangkan dalam format SKP

TABEL 19

CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI
JABATAN ADMINISTRATOR KEPALA BAGIAN KARIER PEGAWAI
BIRO KEPEGAWAIAN SETJEN KEMHAN
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF

INSTANSI : KEMENTERIAN PERTAHANAN		PERIODE PENILAIAN : 1 JANUARI 2022 s.d 31 DESEMBER 2022			
PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA			
Nama	: Ariyo Windutomo, M.Si (Han)	Nama	: Kosasih, S.E		
NRP	: 11960039070174	NRP	:		
Pangkat/Gol Ruang	: Kolonel Inf.	Pangkat/Gol Ruang	: Brigjen TNI		
Jabatan	: Kepala Bagian Karier Pegawai	Jabatan	: Kepala Biro Kepegawaian		
Satuan Kerja	: Biro Kepegawaian	Satuan Kerja	: Sekretariat Jenderal		
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DI INTERVENSİ	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A. HASIL KERJA UTAMA					
1	Terwujudnya Rencana Aksi Indeks Profesionalitas ASN dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan				

2	Terwujudnya Rencana Aksi Indeks Kepuasan Kepegawaian dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
3	Terwujudnya Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan	Ekspektasi Khusus Pimpinan
B. HASIL KERJA TAMBAHAN		
1	-	Ekspektasi Khusus Pimpinan
PERILAKU KERJA*		
Berorientasi pelayanan		
1	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan. - Melakukan perbaikan tiada henti.	Ekspektasi Khusus Pimpinan
2	Akuntabel - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi. - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien.	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 kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah. - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara. - Menjaga rahasia jabatan dan negara.	Ekspektasi Khusus Pimpinan

6	Adaptif	Ekspektasi Khusus Pimpinan
	<ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas. - Bertindak proaktif. 	
7	Kolaboratif	Ekspektasi Khusus Pimpinan
	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Ariyo Windutomo, M.Si (Han)
NRP. 11960039070174

Jakarta, Desember 2022
Pejabat Penilai Kinerja
Kosasih, S.E
NRP.

TABEL 20

CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI
JABATAN ADMINISTRATOR KEPALA BAGIAN KARIER PEGAWAI
BIRO KEPEGAWAIAAN SETJEN KEMHAN
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF

INSTANSI : KEMENTERIAN PERTAHANAN

PERIODE PENILAIAN : 1 JANUARI 2022 s.d 31 DESEMBER 2022

PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA			
Nama	: Ariyo Windutomo , M.Si (Han)	Nama	: Kosasih, S.E		
NRP	: 11960039070174	NRP	:		
Pangkat/Gol Ruang	: Kolonel Inf.	Pangkat/Gol Ruang	: Brigjen TNI		
Jabatan	: Kepala Bagian Karier Pegawai	Jabatan	: Kepala Biro Kepegawaian		
Satuan Kerja	: Biro Kepegawaian	Satuan Kerja	: Sekretariat Jenderal		
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	Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang Profesional. IKI: Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan	Rencana Aksi Indeks Profesionalitas ASN dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang pembinaan karier pegawai	Kuantitas	Persentase pelaksanaan indeks profesionalitas ASN terkait pembinaan karier pegawai Kemhan	80%
			Kualitas	Pengelolaan pembinaan karier pegawai Kemhan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan	80%
			Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan Sidang Baperjakat setahun 2x	1 April & 1 Oktober
			Biaya	
			Kuantitas	Persentase pelaksanaan indeks profesionalitas ASN terkait mutasi pegawai Kemhan	60%
			Kualitas	Pelaksanaan pengelolaan mutasi pegawai Kemhan yang dilakukan dengan tepat	60%
			Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan pengelolaan mutasi pegawai sesuai dengan kebutuhan	sesuai formasi
			Biaya	
			Kuantitas	Persentase pelaksanaan indeks profesionalitas ASN terkait penilaian kompetensi jabatan pegawai Kemhan	60%
			Kualitas	Tingkat pelaksanaan penilaian kompetensi jabatan pegawai Kemhan sesuai dengan rencana kerja	80%

					Ketepatan waktu pelaksanaan penilaian kompetensi jabatan pegawai Kemhan sesuai dengan rencana kerja	12 x setahun
					
					Biaya	
2	Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang Profesional. IKI: Indeks Kepuasan Kepegawaian Kemhan	Rencana Aksi Indeks Kepuasan Kepegawaian dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan			Persentase pelaksanaan indeks kepuasan pegawai	60%
					Peningkatan indeks kepuasan pegawai	80%
					Ketepatan waktu dalam pelaksanaan indeks kepuasan pegawai	1 x setahun
					
3	Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System. IKI: Indeks Merit System	Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan			Presentase implementasi Manajemen Talenta Kemhan dalam mengakomodir penghimpunan daftar profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/ kompetensi.	50%
					Kesesuaian implementasi Manajemen Talenta Kemhan dalam mengakomodir penghimpunan daftar profil pegawai yang disusun dengan pemetaan talenta/ kompetensi.	50%
					Biaya	
					Ketepatan waktu implementasi Manajemen Talenta Kemhan dalam mengakomodir penghimpunan daftar profil pegawai yang	2 x setahun

			disusun berdasarkan pemetaan talenta/ kompetensi.	
	Biaya	
Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System.	Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpog, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan	Kuantitas	Presentase implementasi Manajemen Talenta Kemhan mengakomodir penyediaan Talent Pool yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja.	50%
IKI: Indeks Merit System		Kualitas	Kesesuaian implementasi Manajemen Talenta Kemhan mengakomodir penyediaan Talent Pool yang disusun dengan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja.	50%
		Waktu	Ketepatan waktu implementasi Manajemen Talenta Kemhan mengakomodir penyediaan Talent Pool yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja.	2 x setahun
		Biaya	
Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi	Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpog, binkar, mutasi,	Kuantitas	Presentase implementasi Manajemen Talenta Kemhan sebagai program suksesi yang berdasarkan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karier	50%

	<p>berdasarkan Merit System. IKI: Indeks Merit System</p>	<p>laks komjab peg kemahan</p>	<p>Kualitas</p>	<p>instansi. Kesesuaian implementasi Manajemen Talenta Kemhan sebagai program suksesi yang berdasarkan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karier instansi. Ketepatan waktu implementasi Manajemen Talenta Kemhan sebagai program suksesi yang berdasarkan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karier instansi.</p>	<p>50%</p>
	<p>Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System. IKI: Indeks Merit System</p>	<p>Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karepeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemahan</p>	<p>Waktu</p>	<p>Tingkat keberhasilan SIAC terkait penyediaan informasi mengenai kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai. Kesesuaian pelaksanaan SIAC terkait penyediaan informasi mengenai kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai dengan lengkap. Ketepatan waktu pelaksanaan SIAC terkait penyediaan informasi mengenai kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai.</p>	<p>50%</p>
	<p>IKI: Indeks Merit System</p>	<p>Waktu</p>	<p>Biaya</p>	<p>....</p>	<p>2 x setahun</p>

	<p>Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System. IKI: Indeks Merit System</p>	<p>Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpog, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan</p>	<p>Biaya Kuantitas</p>	<p>.... Tingkat keberhasilan Development Center sebagai strategi dan program pemecahan (solusi) kesenjangan kompetensi dan kinerja guna peningkatan kapasitas pegawai. Kesesuaian pelaksanaan Development Center dengan strategi dan program pemecahan (solusi) kesenjangan kompetensi dan kinerja guna peningkatan kapasitas pegawai. Ketepatan waktu pelaksanaan Development Center sebagai strategi dan program pemecahan (solusi) kesenjangan kompetensi dan kinerja guna peningkatan kapasitas pegawai.</p>	<p>50% 50%</p>
	<p>Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System.</p>	<p>Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpog, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan</p>	<p>Biaya Kuantitas Kualitas Waktu</p>	<p>.... Presentase implementasi development program dalam meningkatkan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai. Kesesuaian implementasi development program dengan peningkatan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai. Ketepatan waktu implementasi development</p>	<p>50% 50% 2 x setahun</p>

IKI: Indeks Merit System		program dalam meningkatkan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai.	
Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System.	Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpog, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan	... Presentase implementasi Development program dalam meningkatkan kompetensi melalui coaching dan mentoring.	50%
IKI: Indeks Merit System		Kesesuaian implementasi Development program dengan peningkatan kompetensi melalui coaching dan mentoring.	50%
IKI: Indeks Merit System		Ketepatan waktu implementasi Development program dalam meningkatkan kompetensi melalui coaching dan mentoring.	2 x setahun
IKI: Indeks Merit System		... Presentase implementasi Manajemen Karier Pegawai Kemhan dalam mengakomodir kebutuhan penyusunan dan penetapan kebijakan internal tentang pola karier pegawai.	50%
Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System.	Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpog, binkar, mutasi, laks komjab peg kemhan	... Kesesuaian implementasi Manajemen Karier Pegawai Kemhan dengan kebutuhan penyusunan dan penetapan kebijakan internal tentang pola karier pegawai.	50%
IKI: Indeks Merit System		Ketepatan waktu implementasi Manajemen	2 x setahun

				Karier Pegawai Kermhan dalam mengakomodir kebutuhan penyusunan dan penetapan kebijakan internal tentang pola karier pegawai.	
			Biaya	
Terwujudnya Pegawai Kermhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System.	Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kermhan		Kuantitas	Presentase implementasi regulasi internal mengatur pengisian JPT yang dilakukan secara terbuka serta promosi dan mutasi dengan mengacu pada talent pool serta rencana sukses.	50%
IKI: Indeks Merit System			Kualitas	Kesesuaian implementasi regulasi internal mengatur pengisian JPT yang dilakukan secara terbuka serta promosi dan mutasi dengan mengacu pada talent pool serta rencana sukses.	50%
			Waktu	Ketepatan waktu implementasi regulasi internal mengatur pengisian JPT yang dilakukan secara terbuka serta promosi dan mutasi dengan mengacu pada talent pool serta rencana sukses.	2 x setahun
			Biaya	
Terwujudnya Pegawai Kermhan yang	Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem		Kuantitas	Presentase implementasi regulasi internal pengisian JPT, Jabatan Administrasi	50%

	<p>memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System. IKI: Indeks Merit System</p>	<p>Manajemen SDM terkait bidang karpog, binkar, mutasi, laks komjab peg kemahan</p>	<p>(Administrator dan Pengawas) dalam menjamin asas terbuka dan kompetitif Kualitas Kesesuaian implementasi regulasi internal pengisian JPT, Jabatan Administrasi (Administrator dan Pengawas) dengan asas terbuka dan kompetitif. Waktu Ketepatan waktu implementasi regulasi internal pengisian JPT, Jabatan Administrasi (Administrator dan Pengawas) dalam menjamin asas terbuka dan kompetitif. Biaya</p>	<p>50% 2 x setahun</p>
	<p>Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System. IKI: Indeks Merit System</p>	<p>Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpog, binkar, mutasi, laks komjab peg kemahan</p>	<p>Kuantitas Presentase implementasi hasil penilaian kinerja sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan karier. Kualitas Kesesuaian implementasi hasil penilaian kinerja dengan dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan karier. Waktu Ketepatan waktu implementasi hasil penilaian kinerja sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan</p>	<p>70% 70% 2 x setahun</p>

			pengembangan karier.	
			
			Tingkat keberhasilan Assessment Center berbasis teknologi informasi dalam mengakomodir kebutuhan pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan	70%
			Kesesuaian pelaksanaan Assessment Center berbasis teknologi informasi dengan kebutuhan pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan.	70%
			Ketepatan waktu pelaksanaan Assessment Center berbasis teknologi informasi dalam mengakomodir kebutuhan pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan.	1 x setahun
			
			Biaya	
			Kuantitas	
			Kualitas	
			Waktu	
			Biaya	
			Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kermhan	
			Terwujudnya Pegawai Kermhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Merit System.	
			IKI: Indeks Merit System	

Jakarta, Desember 2022

Pegawai yang Dimilai

Ariyo Windutomo , M.Si (Han)
NRP. 11960039070174

TABEL 21

**CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF
JABATAN FUNGSIONAL ASSESSOR SDM APARATUR AHLI MUDA**

INSTANSI : KEMENTERIAN PERTAHANAN PERIODE PENILAIAN : 1 JANUARI 2022 s.d 31 DESEMBER 2022

PEGAWAI YANG DINILAI	PEJABAT PENILAI KINERJA
Nama : Nina Ariestia, S.Ikom., M.Si.	Anyo Windhutomo.,
NRP : 198504072009122002	: M.Si (Han)
Pangkat/Gol Ruang : Penata Tk. I / IIIa	: 11960039070174
Assessor SDM Aparatur Ahli Muda	: Kolonel Inf
Jabatan : Muda	: Kabag Karier Pegawai
Biro Kepegawaian Setjen Kemhan	: Biro Kepegawaian Setjen Kemhan
Satuan Kerja : Kemhan	
A. HASIL KERJA UTAMA	
1	Tersedianya Kompilasi data talent pool secara up date berdasarkan pemetaan kompetensi dan penilaian kinerja
2	Terwujudnya rencana suksesi sesuai dengan SKJ
3	Terlaksananya program development center untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja pegawai
4	Terlaksananya program pengembangan kompetensi pegawai melalui praktek kerja dan pertukaran pegawai
5	Terlaksananya program pengembangan kompetensi pegawai melalui coaching dan mentoring
6	Tersedianya susunan naskah urgensi kebijakan manajemen karier pegawai
7	Tersedianya SOP terkait penilaian dan penetapan JPT
8	Terlaksananya penilaian JPT dan Jabatan Administrasi secara terbuka dan kompetitif

9	Terlaksananya pemetaan kompetensi secara online melalui SIAC	
B. HASIL KERJA TAMBAHAN		
1	<i>(dapat ditambahkan pada tahun berjalan)</i>	
PERILAKU KERJA*		
1	Berorientasi pelayanan Memahami dan memenuhi kebutuhan personel kemand. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan. Melakukan perbaikan berkelanjutan	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Meningkatkan kualitas pelaksanaan assessment di lingkungan Kementerian *) diisi sesuai penekanan dari pimpinan berdasarkan Perilaku Kerja yang menjadi titik berat
2	Akuntabel Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi. Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien.	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	<p>Loyal</p> <p>Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah. Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara.</p> <p>Menjaga rahasia jabatan dan negara.</p>	Ekspektasi Khusus Pimpinan
6	<p>Adaptif</p> <p>Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas. Bertindak proaktif.</p>	Ekspektasi Khusus Pimpinan
7	<p>Kolaboratif</p> <p>Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.</p> <p>Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.</p> <p>Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.</p>	Ekspektasi Khusus Pimpinan

Jakarta, Desember 2022
Pejabat Penilai Kinerja

Pegawai yang dinilai

(Ariyo Windhutomo.,
M.Si (Han))
11960039070174

(Nina Ariestia,
S.Ikom., M.Si.)
198504072009122002

TABEL 22

**CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
JABATAN FUNGSIONAL ASSESSOR SDM APARATUR AHLI MUDA**

INSTANSI : KEMENTERIAN PERTAHANAN

PERIODE PENILAIAN : 1 JANUARI 2022 s.d 31 DESEMBER 2022

PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA	
Nama	: Nina Ariestia, S.Ikom., M.Si.	Nama	: Ariyo Windhutomo., M.Si
NRP	: 198504072009122002	NRP	: 11960039070174
Pangkat/Gol Ruang	: Penata Tk. I / IIIId	Pangkat/Gol Ruang	: Kolonel Inf
Jabatan	: Assesor SDM Aparatur Ahli Muda	Jabatan	: Kabag Karier Pegawai
Satuan Kerja	: Biro Kepegawaian Setjen Kemhan	Satuan Kerja	: Biro Kepegawaian Setjen Kemhan
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DI INTERVENSI	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU
-1	-2	(4)	-5
A. HASIL KERJA UTAMA		TARGET	
1	Rencana Aksi Indeks <i>Merit System</i> dan penataan Sistem	Kuantitas	Kelengkapan data talent pool berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan penilaian kinerja
	Kompilasi data talent pool berdasarkan pemetaan kompetensi dan penilaian kinerja		80% Lengkap

Manajemen SDM terkait bidang karir pegawai, pembinaan karir, mutasi, pelaksanaan jabatan pegawai kompetensi pegawai IKI: Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan	Rencana pelaksanaan suksesi sesuai dengan SKJ	Keakuratan data talent pool berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan penilaian kinerja	80% Akurat				
				Kualitas	Waktu	Keakuratan data talent pool dan penilaian	12 kali setahun pelaksanaan pemetaan kompetensi
				Kuantitas	Waktu	Presentase rencana suksesi	0%
				Kualitas	Waktu	Tingkat ketepatan dan kesesuaian rencana suksesi	0%
				Kuantitas	Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan rencana suksesi	-
				Kualitas	Waktu	Presentase pelaksanaan program development center	100% sangat baik
				Kuantitas	Waktu	Tingkat kesesuaian program development center	100% sesuai
				Kuantitas	Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan development center	2 kali dalam setahun
				Kuantitas	Waktu	Presentase pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai melalui praktek kerja dan pertukaran pegawai	80% terlaksana

		Kualitas	Tingkat pelaksanaan pengembangan pegawai dan pertukaran pegawai	80% sesuai
		Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai melalui praktek kerja dan pertukaran pegawai	Sesuai masa jabatan (maksimal 2 tahun sekali)
	Program pengembangan kompetensi pegawai melalui coaching dan mentoring	Kuantitas	Presentase pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai melalui coaching dan mentoring	80% terlaksana
		Kualitas	Tingkat kesesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai melalui coaching dan mentoring	80% sesuai
		Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai melalui coaching dan mentoring	1 kali dalam setahun
	Penyusunan dan Penerapan Kebijakan Pola Karier	Kuantitas	Presentase penyusunan dan penerapan kebijakan pola karier	80% terlaksana
		Kualitas	Tingkat kesesuaian penerapan kebijakan pola karier	80% sesuai
		Waktu	Ketepatan waktu penyelesaian penerapan kebijakan pola karier	1 kali penyusunan

	Penerapan Penilaian JPT sesuai SOP	Kuantitas	Persentase penerapan penilaian JPT sesuai SOP	80% terlaksana
		Kualitas	Tingkat kesesuaian dan kelancaran pelaksanaan penerapan penilaian JPT sesuai SOP	80% sesuai
		Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan penerapan penilaian JPT sesuai SOP	Sesuai masa jabatan berlaku
	Penilaian JPT dan Jabatan Administrasi secara terbuka dan kompetitif	Kuantitas	Persentase penerapan penilaian JPT dan Jabatan Administrasi secara terbuka dan kompetitif	0%
		Kualitas	Kelancaran dan kesesuaian penilaian JPT dan Jabatan Administrasi secara terbuka dan kompetitif	0%
		Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan penilaian JPT dan Jabatan Administrasi	-
	Pelaksanaan pemetaan kompetensi secara online melalui SIAC	Kuantitas	Persentase Pelaksanaan pemetaan kompetensi secara online	0%
		Kualitas	Kelancaran dan kesesuaian pelaksanaan pemetaan kompetensi secara online	0%
		Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan pemetaan kompetensi secara online	-

B. HASIL KERJA TAMBAHAN			
<i>(dapat ditambahkan di tahun berjalan)</i>			
1			

Jakarta, Desember 2022
Pegawai yang dinilai

Nina Ariestia, S.Ikom., M.Si.
NIP. 198504072009122002

- 8. Tahap kedelapan: menyepakati sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja Pegawai Kemhan serta menuangkan dalam format lampiran SKP

TABEL 23
CONTOH LAMPIRAN SASARAN KINERJA PEGAWAI
KEPALA BAGIAN KARIER PEGAWAI

DUKUNGAN SUMBER DAYA	
1	Dukungan SDM yang memiliki keahlian penilaian kompetensi pegawai
2	Komitmen pimpinan dalam penyusunan dan penetapan kebijakan terkait pengembangan pegawai
3	Dukungan sarana prasarana dan anggaran pada rencana program suksesi
SKEMA PERTANGGUNGJAWABAN	
1	Progres pemetaan kompetensi pegawai dilaporkan secara berkala sebulan sekali
2	Progres penyusunan kebijakan pola karier pegawai dilaporkan secara berkala

KONSEKUENSI	
1	Direkomendasikan sebagai bahan pertimbangan pengisian jabatan dengan pemanfaatan hasil assessment center
2	Direkomendasikan sebagai program penyelesaian kesenjangan kompetensi menggunakan hasil penilaian kinerja melalui pusat pengembangan

Pegawai yang Dimilai
 (Nama)
 (NIP/NRP)

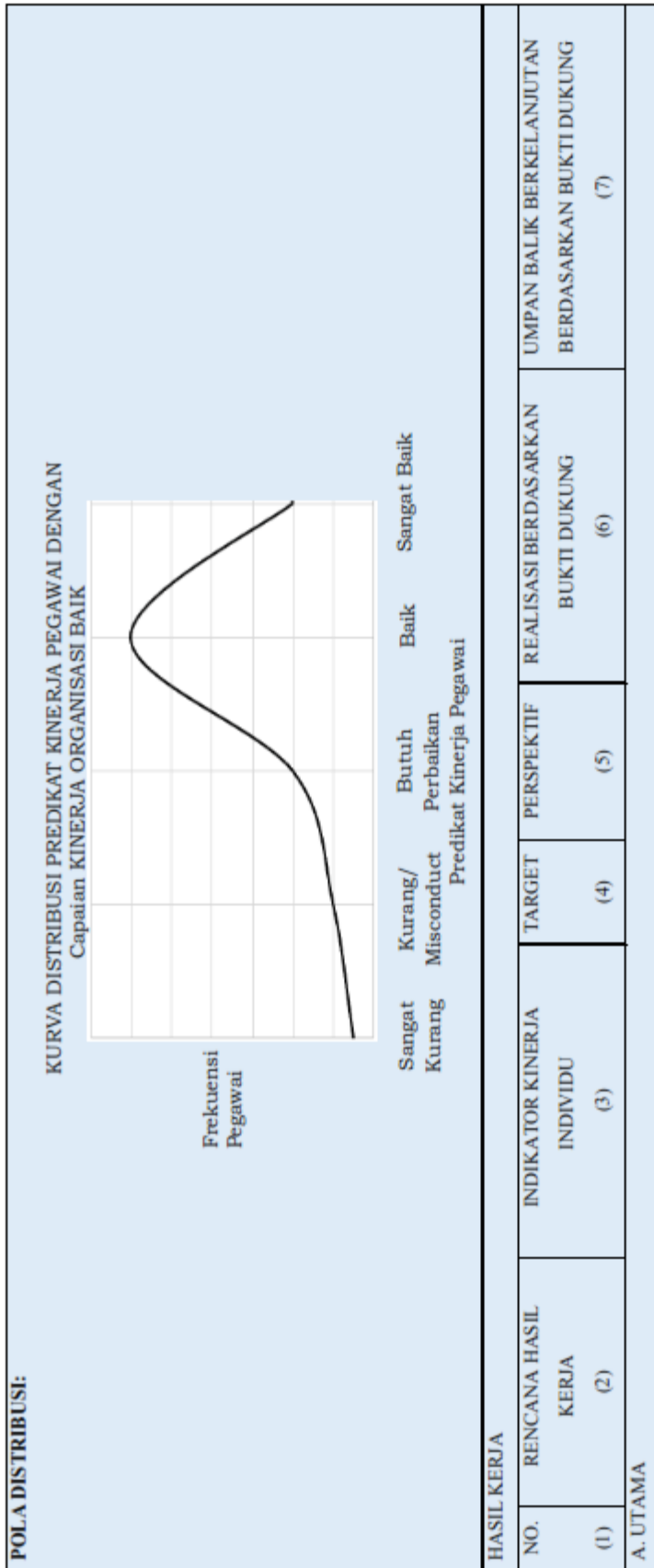
(tempat), (tanggal, bulan, tahun)
 Pejabat Penilai Kinerja
 (Nama)
 (NIP/NRP)

CONTOH PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
(EVALUASI KINERJA PEGAWAI) PADA KEMENTERIAN PERTAHANAN

1. Evaluasi kinerja pegawai pendekatan kuantitatif
 - a) Pejabat Pimpinan Tinggi

TABEL 24
CONTOH EVALUASI KINERJA PEGAWAI
SEKRETARIS JENDERAL
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA Donny Ermawan Taufanto, M.D.S.	1	NAMA Prabowo Subianto	
2	NRP/NIP	2	NRP/NIP	
3	PANGKAT/GOL RUANG Marsdya TNI	3	PANGKAT/GOL RUANG Letjen TNI (Purn)	
4	JABATAN SEKRETARIAT JENDERAL	4	JABATAN MENTERI	
5	UNIT KERJA SEKRETARIAT JENDERAL	5	INSTANSI KEMENTERIAN PERTAHANAN	
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*				
ISTIMEWA/ BAIK/ BULUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG				



1	Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel yang berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan	Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan IKI1: Persentase pencapaian Indeks Reformasi Birokrasi (RB) Kemhan	72%	Penguatan Internal	50*** berdasarkan penilaian Kempenan RB	(<i>umpan balik</i>)***
---	---	--	-----	--------------------	---	---------------------------

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)
2	Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel yang berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan	Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan IKI.2. Persentase Satker yang menerapkan Reformasi Birokrasi (RB) dengan baik	75%	Penguatan Internal	50*** berdasarkan penilaian Kempenan RB	(<i>umpan balik</i>)***
3	Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel yang berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan	Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan IKI.3. Nilai Akuntabilitas Kinerja UO Kemhan	66.5	Penguatan Internal	60 berdasarkan penilaian inspektorat	Pimpinan: penyelesaian tidak sesuai dengan Target waktu yang di sepakati, realisasi ini belum memenuhi Ekspektasi saya.

4	Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan	Terwujudnya manajemen yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan IKI.4. Persentase Satker yang menerapkan manajemen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang terintegrasi dan akuntabel berdasarkan data yang terkini dan akurat di lingkungan UO Kemhan	75%	Proses Bisnis	60 berdasarkan penilaian inspektorat	Pimpinan: penyelesaian tidak sesuai dengan Target waktu yang disepakati, realisasi ini belum memenuhi Ekspektasi saya.
5	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Penataan Organisasi yang Tepat Ukuran, Tepat Fungsi dan Tepat Proses di Lingkungan Kemhan IKI.1. Indeks Kelembagaan	76	Penguatan Internal	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***

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)
6.	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Penataan Organisasi yang Tepat Ukuran, Tepat Fungsi dan Tepat Proses di Lingkungan Kemhan IKI.2. Persentase Satker yang telah tertata secara	83%	Penguatan Internal	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***

		kelembagaan yang memenuhi aspek tepat ukuran, tepat fungsi dan tepat proses					
7.	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Ketatalaksanaan yang Efektif, Efisien dan Akuntabel di Lingkungan Kemhan IKI.1. Indeks Ketatalaksanaan	76	Proses Bisnis	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***	
8	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Ketatalaksanaan yang Efektif, Efisien dan Akuntabel di Lingkungan Kemhan IKI.2. Persentase Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan UO Kemhan yang telah dilaksanakan secara efektif dan efisien	85	Proses Bisnis	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***	
9	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Reformasi Birokrasi yang Efektif, Efisien, Terukur, Konsisten, Terintegrasi dan Berkelanjutan IKI.1. Nilai Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) Satker	81	Proses Bisnis	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***	

10	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Reformasi Birokrasi yang Efektif, Efisien, Terukur, Konsisten, Berkelanjutan dan Terintegrasi IKI.2. Persentase Satker yang telah melaksanakan Reformasi Birokrasi secara efektif dan efisien	88%	Proses Bisnis	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
11	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Akuntabilitas Kinerja yang Akuntabel dan Tepat IKI.1. Nilai Penyelenggaraan SAKIP Satker	75	proses bisnis	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
12	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Akuntabilitas Kinerja yang Akuntabel dan Tepat IKI.2. Persentase Satker yang menerapkan manajemen SAKIP secara terintegrasi dan akuntabel	75%	proses bisnis	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
13	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang Profesional IKI.1. Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan	72	penerima layanan	70 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***

14	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang Profesional IKI.2. Indeks Kepuasan Kepegawaian Kemhan	75	penguatan internal	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
15	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan merit system IKI.1. Indeks Merit System	255	a. penerima layanan b. proses bisnis c. penguatan internal d. anggaran	100 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
16	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terwujudnya perencanaan, pelaksanaan, pengendalian anggaran dan pelaporan keuangan di UO. Kemhan yang akuntabel dan tepat waktu IKI.1. Persentase dokumen perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran Satker dengan kualitas yang baik dan efektif	100%	proses bisnis	80 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
17	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terwujudnya perencanaan, pelaksanaan, pengendalian anggaran dan pelaporan keuangan di UO. Kemhan yang akuntabel dan tepat waktu IKI.2. Nilai Laporan Keuangan Satker UO Kemhan	74	penguatan internal	80 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***

18	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terwujudnya perencanaan, pelaksanaan, pengendalian anggaran dan pelaporan keuangan di UO. Kemhan yang akurat dan tepat waktu IKI.3. Nilai Laporan Keuangan UO Kemhan	80	penguatan internal	80 berdasarkan penilaian inspektorat	(<i>lumpian balik</i>)***
19	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terwujudnya pelayanan umum terhadap Satker di lingkungan Kemhan IKI.1. Indeks Kepuasan Pegawai terhadap Pelayanan Umum (Employee Satisfaction Index)	80	proses bisnis	65 berdasarkan penilaian inspektorat	(<i>lumpian balik</i>)***
20	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terwujudnya pelayanan umum terhadap Satker di lingkungan Kemhan IKI.2. Persentase penggunaan e-procurement terhadap belanja pengadaan barang dan jasa Meningkatnya pengelolaan Sarpras UO Kemhan	60%	penerima layanan	55 berdasarkan penilaian inspektorat	(<i>lumpian balik</i>)***
21	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	IKI.1. Persentase aset BMN UO Kemhan yang terinventarisir dalam SIMAK BMN	100%	proses bisnis	75 berdasarkan penilaian inspektorat	(<i>lumpian balik</i>)***

22	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Meningkatnya pengelolaan Sarpras UO Kemhan IKI.2. Persentase Sarpras UO Kemhan yang terpelihara dan siap pakai	80%	penerima layanan:	75 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
23	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Meningkatnya pengelolaan Sarpras UO Kemhan IKI.3. Persentase kesesuaian nilai keuangan belanja barang dengan nilai barang pada Laporan BMN	90%	proses bisnis	88% berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
24	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terselenggaranya pelayanan administrasi umum, kearsipan, ketatausahaan yang akuntabel dan tepat waktu	86	penerima layanan	75 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
25	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	IKI.1. Indeks Kearsipan Terselenggaranya pelayanan administrasi umum, kearsipan, ketatausahaan yang akuntabel dan tepat waktu IKI.2. Persentase Satker yang menerapkan administrasi umum dan kearsipan dengan benar	78%	penerima layanan	75 berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***

26	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terselenggaranya keprotokolan pimpinan UO Kemhan yang berjalan dengan lancar, aman dan tertib IKI.1. Persentase kegiatan keprotokolan pimpinan yang berjalan dengan lancar, aman dan tertib	90%	penerima layanan	88% berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
27	Terselenggaranya Pengelolaan Keuangan, BMN dan Umum	Terselenggaranya keprotokolan pimpinan UO Kemhan yang berjalan dengan lancar, aman dan tertib IKI.1. Persentase kegiatan keprotokolan pimpinan yang ditindaklanjuti oleh Satker Kemhan dalam rangka kerja sama di suatu bidang	84%	penerima layanan	81% berdasarkan penilaian inspektorat	(umpan balik)***
B. TAMBAHAN						
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. - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan.	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Menjadi role model/ panutan dalam				Pimpinan: Hampir selalu memberikan masukan / rekomendasi terhadap tantangan-tantangan

		meningkatkan kualitas pelayanan administratif di lingkungan Kementerian Pertahanan.	
PERILAKU KERJA	UMPAK BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		
	- Melakukan perbaikan tiada henti		<p>organisasi yang bersifat strategis terlihat dari masukan yang bersangkutan ketika rapat pimpinan</p> <p>Pegawai di bawahnya selalu menekankan pada improvement kualitas layanan terlihat dari upaya beliau untuk merombak SOP dan SLA serta mendorong pegawainya patuh terhadap SOP dan SLA tersebut</p>
2	<p>Akuntabel</p> <p>Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi. Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien.</p>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>-</p>	<p>Pegawai di bawahnya yang bersangkutan tidak pernah meminta fasilitas yang berlebihan ketika melakukan kunjungan ke daerah dan selalu mengajarkan hal tersebut ke seluruh pegawainya terlihat dari ketika yang bersangkutan melakukan kunjungan ke daerah tidak ingin mendapat perlakuan yang terlalu berlebihan sebagai pejabat struktural.</p>
3	<p>Kompeten</p> <p>Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. Membantu orang lain belajar. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.</p>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>	<p>Pegawai di bawahnya sangat mendukung pegawainya mengikuti pengembangan kompetensi secara berkala terlihat ketika yang bersangkutan selalu mengupayakan hal terbaik agar pegawainya mengikuti pengembangan kompetensi</p>

4	<p>Harmonis</p> <p>Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya. Suka menolong orang lain. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.</p>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>-</p>	<p>Pegawai di bawahnya selalu memberikan apresiasi atas keberhasilan kinerja pegawai dan membiasakan para direktur untuk melakukan hal yang sama terlihat dari apresiasi yang bersangkutan kepada pegawai berkinerja tinggi yang disampaikan ketika rapat atau dalam</p>
<p>PERILAKU KERJA</p> <p>UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG</p>			
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>-</p>	<p>Pimpinan: Arahan pimpinan selalu ditindaklanjuti dengan baik dan progresnya selalu dilaporkan tepat waktu</p>
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>-</p>	<p>Pimpinan: terus melakukan inovasi terlihat dari upaya-upayanya untuk selalu melakukan evaluasi terhadap kebijakan yang dikeluarkan.</p>
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>-</p>	<p>Pegawai di bawahnya rutin mengadakan pertemuan mingguan dengan seluruh pegawai dan selalu memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk berbicara dan memberikan pendapat. Stakeholder terkait (instansi pemerintah lain): Keterlibatan untuk mendukung pencapaian Target unit lain sangat konkrit dan dilakukan dengan</p>

					penuh tanggung jawab.
RATING PERILAKU KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI** PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ CUKUP/ KURANG/ KURANG BERSIKONDISI/ SANGAT KURANG					

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

(NRP/NIP)

* pilih salah satu

** rating hasil kerja dan rating Perilaku Kerja ditetapkan dengan memperbandingkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian kinerja organisasi serta level kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi dibandingkan dengan Pegawai lainnya.

*** diisi dengan umpan balik sesuai dengan permasalahan atau apresiasi kepada Pegawai atas realisasi hasil kerja. Umpan balik dapat berupa narasi, simbol, atau keterangan lainnya dan disertai dengan bukti dukung yang relevan.

**** Meskipun realisasi dibawah Target, namun terdapat umpan balik berkelanjutan dari Pimpinan yang menyatakan bahwa hal tersebut dikategorikan sesuai Ekspektasi disertai dengan beberapa pertimbangan yang rasional

TABEL 25
 CONTOH EVALUASI KINERJA PEGAWAI
 KEPALA BIRO KEPEGAWAIAN
 PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF

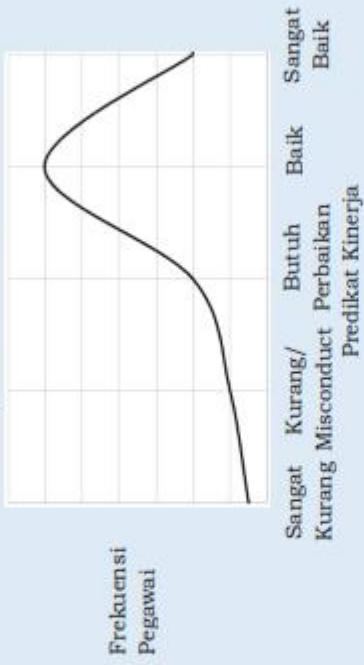
PERIODE: TRIWULAN ~~II/III/IV~~ IV-AKHIR

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

NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PE-JABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA	KOSASIH, S.E	1	NAMA	DONNY ERMAWAN T.,M.D.S.
2	NIP/NRP		2	NIP/NRP	
3	PANGKAT/KORPS/GOL RUANG	BRIGJEN TNI	3	PANGKAT/KORPS/G OL RUANG	MARSEKAL MADYA TNI
4	JABATAN	KEPALA BIRO KEPEGAWAIAN	4	JABATAN	SEKRETARIS JENDERAL
5	UNIT KERJA	SEKRETARIAT JENDERAL	5	UNIT KERJA	KEMENTERIAN PERTAHANAN
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*					
ESTIMASI BAIK / BUTUH PERBAIKAN KURANG / SANGAT KURANG					

POLA DISTRIBUSI:

**KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI
DENGAN Capaian KINERJA ORGANISASI BAIK**



Frekuensi
Pegawai

Sangat Kurang/
Kurang Misconduct
Predikat Kinerja

Butuh Perbaikan

Baik

Sangat Baik

HASIL KERJA						
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERPEKTIF	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A. UTAMA						
1	Terselenggaranya Pengelolaan Organisasi dan SDM	Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan	72	Proses bisnis - Output: Produk (Laporan) b. penguatan internal - Outcome: Impact /dampak (Meningkatnya Indeks Profesionalitas ASN terkait kualifikasi kompetensi berdasarkan merit system)	Berdasarkan indeks profesionalitas ASN	Pimpinan: tingkatkan Target penilaian indeks ini (umpan balik)***
		Indeks Kepuasan Kepegawaian Kemhan	75	- Proses bisnis - Output: Produk (Laporan) - Outcome: Impact/dampak (pelayanan) -Penguatan internal - Outcome: Impact/dampak (Meningkatnya Indeks Kepuasan Kepegawaian	Berdasarkan Indeks Kepuasan Kepegawaian Kemhan	Pimpinan: tingkatkan Target penilaian indeks ini (umpan balik)***

HASIL KERJA						
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERPEKTIF	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	Terwujudnya Pegawai Kemandung yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan merit system	Rencana Aksi Indeks Merit System dan penataan Sistem Manajemen SDM terkait bidang karpeg, binkar, mutasi, laks komjab peg kemandung	255	terkait penataan Sistem Manajemen SDM) -Penguatan internal - Outcome: Impact/dampak (Meningkatnya Indeks Merit System terkait pelaksanaan Sistem Manajemen SDM.	Indeks Penerapan sistem merit dalam Manajemen ASN	Pimpinan: tingkatan Target penilaian indeks ini (umpans balak)*** (umpans balak)***
B. TAMBAHAN						
RATING HASIL KERJA* DIATAS EKSEKUTASI/ SESUAI EKSEKUTASI/ <u>DIRAWAH EKSEKUTASI**</u>						
PERILAKU KERJA						
1	Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan. - Melakukan perbaikan tiada henti.	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Terbuka terhadap masukan dari orang lain. - Selalu belajar dari kesalahan untuk perbaikan kinerja selanjutnya				Pimpinan (nama): yang bersangkutan dapat diandalkan ketika ada hal-hal yang membutuhkan penyelesaian segera.

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi. - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien. 	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Pegawai (nama): selalu menunjukkan sikap bertanggung jawab meskipun ada kesalahan yang dilakukan anggota timnya terlihat ketika ada kesalahan dalam penyelenggaraan kegiatan, yang bersangkutan selalu merespon dengan cepat dan mengambil alternatif strategi.
3	<p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. - Membantu orang lain belajar. - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktif mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi yang diadakan internal maupun eksternal - Aktif membagikan informasi kepada Pegawai lainnya yang sifatnya memberikan pengetahuan 	<p>Pimpinan: Baik dalam memberikan feedback kepada pegawainya, cakap dalam memberikan pertimbangan alternatif dalam menghadapi kendala pekerjaannya dan tugas dari pimpinan selalu dikerjakan dengan baik</p>
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder - Siap menawarkan bantuan tanpa harus diminta terlebih dahulu 	<p>Pimpinan: mampu menciptakan lingkungan yang kondusif di tim kerjanya terlihat sikap keterbukaan dan kenyamanan pegawainya dalam menjelaskan rincian serta kendala dan hambatan dalam pekerjaan</p>
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menegang teguh ideologi 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tetap konsisten menjaga rahasia yang 	<p>Pimpinan: Arahkan pimpinan selalu ditindaklanjuti dengan baik dan progresnya</p>

PERILAKU KERJA	UMPAH BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
<p>Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara 	<p>terdapat pada jabatan yang dipegangnya</p>	<p>selalu dilaporkan tepat waktu serta selalu siap kapanpun pimpinan membutuhkan meskipun di luar jam kerja</p>
<p>6</p> <p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengimplementasikan perkembangan teknologi untuk memperbaiki metode dan proses kerja. 	<p>Pimpinan: ketika ada perubahan arah strategi dari pimpinan langsung ditindaklanjuti dengan penyesuaian dan tidak resisten</p>
<p>7</p> <p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai keahliannya pada project unit kerja 	<p>Pegawai: siap mendengarkan pendapat dan masukan dari pegawainya untuk pengambilan keputusan yang tepat.</p>

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama		
RATING PERILAKU KERJA* DATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI** PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG DISCONDUCT/ SANGAT KURANG		

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pejabat Penilai Kinerja

Donny Ermawan T.,M.D.S.

(NIP/NRP)

* pilih salah satu

** rating hasil kerja dan rating Perilaku Kerja ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian kinerja organisasi serta level kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi dibandingkan dengan Pegawai lainnya.

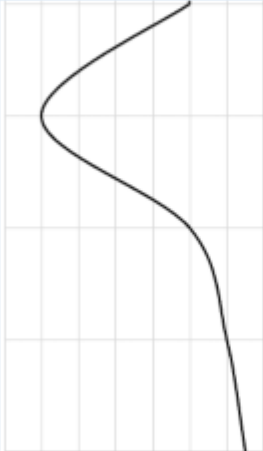

*** diisi dengan umpan balik sesuai dengan permasalahan atau apresiasi kepada Pegawai atas realisasi hasil kerja. Umpan balik dapat berupa narasi, simbol, atau keterangan lainnya dan disertai dengan bukti dukung yang relevan.

b) Pejabat Administrasi

TABEL 26
 CONTOH EVALUASI KINERJA PEGAWAI
 KEPALA BAGIAN KARIR PEGAWAI
 PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF

PERIODE: TRIWULAN ~~II/II/II~~IV-AKHIR

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: ... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ...	
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	NAMA ARIYO WINDUTOMO, M. Si (Han)	1	NAMA KOSASIH, S.E
2	NIP/NRP 11960039070174	2	NIP/NRP
3	PANGKAT/KORPS/GOL RUANG KOLONEL INF.	3	PANGKAT/KORPS/GOL RUANG BRIGJEN TNI
4	JABATAN KEPALA BAGIAN KARIR PEGAWAI	4	JABATAN KEPALA BIRO KEPEGAWAIAN
5	UNIT KERJA BIRO KEPEGAWAIAN	5	UNIT KERJA SEKRETARIAT JENDERAL
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*			
ISTIMEWA/ BAIK/ BULUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG			

POLA DISTRIBUSI: KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN Capaian KINERJA ORGANISASI BAIK							
<p>Frekuensi Pegawai</p>  <p>Sangat Kurang/ Butuh Perbaikan Baik Sangat Baik Kurang Misconduct Predikat Kinerja</p>							
HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET/ SESUAI EKSPEKTASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
A. UTAMA							
1	Terwujudnya Daya Sumber Manusia (SDM) Pegawai Kermhan yang Profesional. Indikator Kinerja	Rencana Indeks Profesionalitas dan Sistem Manajemen SDM terkait bidang pelaksanaan	Kualitas	Tingkat pelaksanaan penilaian kompetensi jabatan	80 %	80% berdasarkan penilaian Pimpinan	Pimpinan: Bagus! Tingkatkan 
			Kuantitas	Persentase pelaksanaan indeks	90 %	85% berdasarkan penilaian	Pimpinan: Secara

	Individu: Indeks Profesionalitas Aparatur Negara Kemhan Sipil (ASN)	kompetensi jabatan pegawai Kemhan	Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan penilaian kompetensi jabatan	12 x setahun	11 kali pada tahun berjalan	keseluruhan sudah berjalan dengan baik meskipun terjadi keterlambatan
2	Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Kemhan yang Profesional Indikator Kinerja Individu: Kepuasan Kegawayaan Kemhan	Rencana Aksi Indeks Kepuasan dan Kegawayaan dan Sistem Manajemen SDM terkait bidang Karpeg, Mutasi dan Pelaksanaan Kompetensi Jabatan Pegawai Kemhan	Kuantitas	Persentase pelaksanaan indeks kepuasan pegawai	60%	80% berdasarkan pelaksanaan survey pegawai	Pimpinan: Sudah bagus, Coba perhitungkan kendala dalam pelaksanaan kegiatan Pimpinan: tingkatkan Target penilaian indeks ini
3	Terwujudnya Pegawai Kemhan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi berdasarkan Sistem Merit Indikator Kinerja Individu: Indeks	Rencana Aksi Merit dan Sistem penataan SDM terkait bidang Karir Pegawai, Bimbingan Karir, Mutasi, dan Pelaksanaan	Kuantitas	Peningkatan indeks kepuasan pegawai Ketepatan waktu dalam pelaksanaan indeks kepuasan pegawai Persentase implementasi Manajemen Talenta Kemhan dalam mengkomodir penghimpunan daftar profil pegawai yang disusun berdasarkan penetaan talenta/	80% Satu kali setahun 60%	80 % dari hasil survey 100% terlaksana 50% dari Target yang ditetapkan	(lumpasan baik)*** (lumpasan baik)*** Pimpinan: Sudah Baik. Tingkatkan lagi implementasi untuk semua pegawai sehingga indeks sistem merit meningkat

<i>Merit System</i>	Kompetensi Jabatan Kemhan Pegawai	Kualitas	kompetensi.	60%	80% sudah sesuai	Pimpinan: Target penilaian sudah sesuai dengan penetapan awal, Pertahankan.
			<p>Kesesuaian implementasi Manajemen Talenta Kemhan mengakomodir penyediaan Talent Pool yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja.</p> <p>Ketepatan waktu implementasi Manajemen Talenta Kemhan dalam mengakomodir penghimpunan daftar profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/ kompetensi.</p>			
		Waktu		Sekali setahun	100% terlaksana	Pimpinan: Bagus, Tingkatkan dan Pertahankan.
B. TAMBAHAN						
-	-	-	-	-	-	-
RATING HASIL KERJA*						
DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**						

PERILAKU KERJA	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG		
<p>1</p> <p>Berorientasi pelayanan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan. - Melakukan perbaikan tiada henti. 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terbuka terhadap masukan dari orang lain. - Selalu belajar dari kesalahan untuk perbaikan kinerja selanjutnya 	<p>Pimpinan (nama): yang bersangkutan dapat diandalkan ketika ada hal-hal yang membutuhkan penyelesaian segera.</p>	
<p>2</p> <p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi. - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien. 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>	<p>Pegawai (nama): selalu menunjukkan sikap bertanggung jawab meskipun ada kesalahan yang dilakukan anggota timnya terlihat ketika ada kesalahan dalam penyelenggaraan kegiatan, yang bersangkutan selalu merespon dengan cepat dan mengambil alternatif strategi.</p>	
<p>3</p> <p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. - Membantu orang lain belajar. - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktif mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi yang diadakan internal maupun eksternal - Aktif membagikan informasi kepada Pegawai lainnya yang sifatnya memberikan pengetahuan 	<p>Pimpinan: Baik dalam memberikan feedback kepada pegawainya, cakap dalam memberikan pertimbangan alternatif dalam menghadapi kendala pekerjaan pegawainya dan tugas dari pimpinan selalu dikerjakan dengan baik</p>	
<p>4</p> <p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder - Siap menawarkan bantuan tanpa harus 	<p>Pimpinan: mampu menciptakan lingkungan yang kondusif di tim kerjanya terlihat sikap keterbukaan dan kenyamanan pegawainya dalam menjelaskan rincian serta kendala dan</p>	

PERILAKU KERJA	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
	diminta terlebih dahulu	hambatan dalam pekerjaan
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>Pimpinan: Arahkan pimpinan selalu ditindaklanjuti dengan baik dan progresnya selalu dilaporkan tepat waktu serta selalu siap kapanpun pimpinan membutuhkan meskipun di luar jam kerja</p>
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif 	<p>Pimpinan: ketika ada perubahan arah strategi dari pimpinan langsung ditindaklanjuti dengan penyesuaian dan tidak resisten</p>
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan Bersama 	<p>Pegawai: siap mendengarkan pendapat dan masukan dari pegawainya untuk pengambilan keputusan yang tepat.</p>

PERILAKU KERJA	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
RATING PERILAKU KERJA* DIAHAS EKSEKTASI/ SESUAI EKSEKTASI/ DIBAWAH EKSEKTASI**	
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG PERFORMANSI/ SANGAT KURANG	

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pejabat Penilai Kinerja

Brigjen TNI Kosasih, SE

(NIP/NRP)

* pilih salah satu

** rating hasil kerja dan rating Perilaku Kerja ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian kinerja organisasi serta level kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi dibandingkan dengan Pegawai lainnya

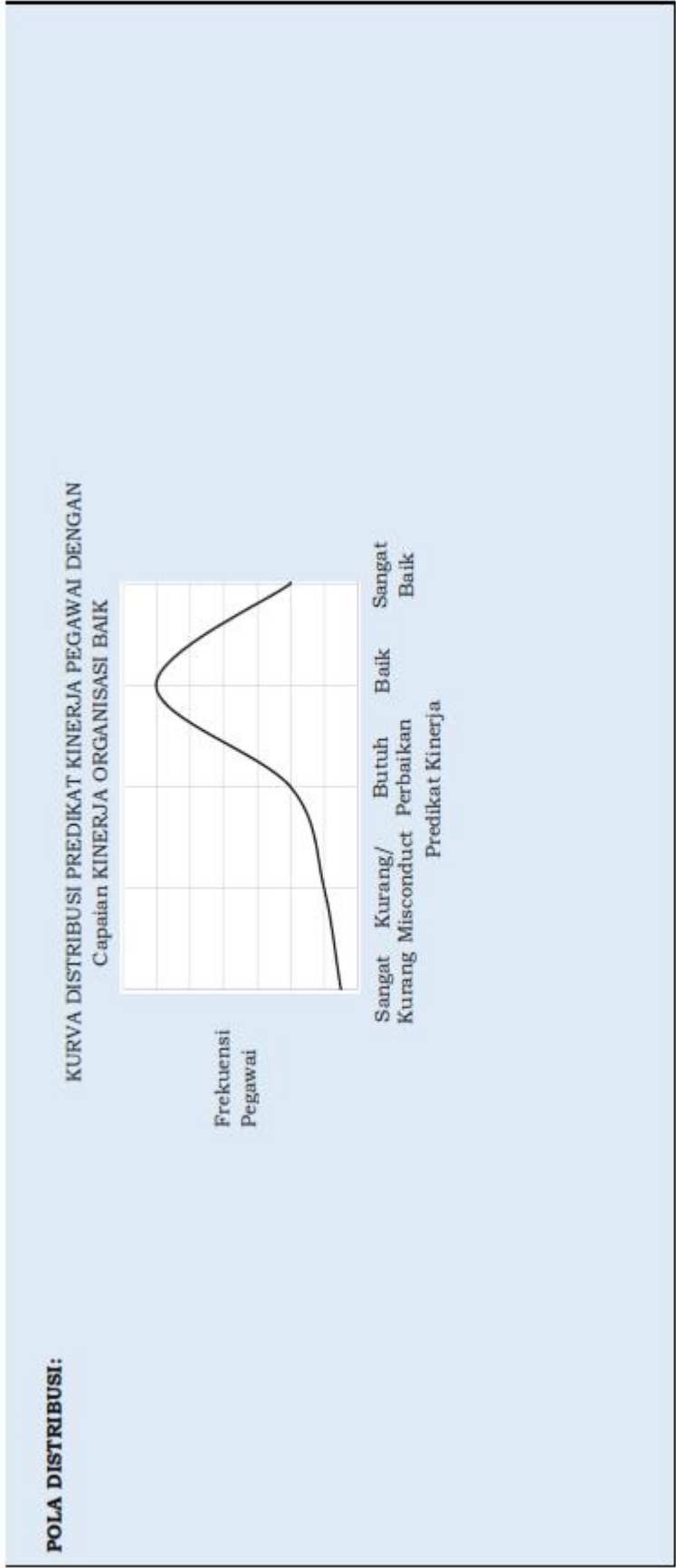
*** diisi dengan umpan balik sesuai dengan permasalahan atau apresiasi kepada Pegawai atas realisasi hasil kerja. Umpan balik dapat berupa narasi, simbol, atau keterangan lainnya dan disertai dengan bukti dukungan yang relevan.



c) Pejabat Fungsional


TABEL 27
 CONTOH EVALUASI KINERJA PEGAWAI
 JABATAN FUNGSIONAL ASSESSOR SDMA AHLI MUDA
 PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF

PERIODE: TRIWULAN ~~II~~^{IV}-AKHIR

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: ... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ...	
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	NAMA Nira Arlestia, S. Ikom., M.Si.	1	NAMA Ariyo Windhutomo, M.Si (Han)
2	NIP/NRP 198504072009122002	2	NIP/NRP 11960039070174
3	PANGKAT/KORPS/GOL RUANG Penata Tk. I / IIIId	3	PANGKAT/KORPS/GOL RUANG Kolonel Inf
4	JABATAN Assessor SDM Aparatur Ahli Muda	4	JABATAN Kabag Karier Pegawai
5	UNIT KERJA Biro Kepegawaian Setjen Kemhan	5	UNIT KERJA Biro Kepegawaian Setjen Kemhan
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*			
ISTIMEWA BAIK / BUTUH PERBAIKAN / KURANG / SANGAT KURANG			



HASIL KERJA		RENCANA HASIL KERJA			INDIKATOR KINERJA INDIVIDU			TARGET/ SESUAI EKSPEKTASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	RENCANA HASIL KERJA			ASPEK	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Rencana Indeks <i>System</i> penataan Manajemen SDM terkait bidang karir pegawai, pembinaan karir, mutasi, pelaksanaan kompetensi jabatan pegawai kemhan IKI: Indeks <i>Merit System</i>	Kompilasi talent berdasarkan pemetaan kompetensi dan penilaian kinerja	Kuantita	Kelengkapan data talent pool berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan penilaian kinerja	80% Lengkap	75% berdasarkan penilaian Pimpinan	Pimpinan: data talent pool secara keseluruhan sudah sesuai dengan hasil pemetaan kompetensi dan penilaian kinerja, meskipun masih dapat dimungkinkan adanya sedikit perbaikan. 	Pimpinan: penyelesaian proses bisnis sangat cepat, melampaui perkiraan dan Ekspektasi saya. Pertahankan! 	Pimpinan: penyelesaian data pemetaan kompetensi pegawai sudah tercapai 75% namun bisa saya pahami kendalanya.	
			Kualitas	Keakuratan data talent berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan penilaian kinerja	80% Akurat	80% berdasarkan penilaian Pimpinan				
			Waktu	Ketepatan waktu pengumpulan dan penyelesaian data	12 kali setahun pelaksanaan pemetaan kompetensi	9 kali dalam setahun berdasarkan penilaian Pimpinan				

HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET/ SESUAI EKSPEKTASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
				pemetaan kompetensi dan penilaian kinerja			Tingkatkan! 
		Rencana pelaksanaan suksesti sesuai dengan SKJ	Kuantita	Presentase pelaksanaan rencana suksesti	0%	-	(umpan balik)***
			Kualitas	Tingkat ketepatan dan kesesuaian pelaksanaan rencana suksesti	0%	-	(umpan balik)***
			Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan rencana suksesti	-	-	
		Program development center untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja pegawai	Kuantita	Presentase pelaksanaan program development center	100% sangat baik	85% berdasarkan penilaian Pimpinan	(umpan balik)***
			Kualitas	Tingkat kesesuaian program	100% sangat sesuai	90% berdasarkan penilaian Pimpinan	(umpan balik)***

HASIL KERJA							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET/ SESUAI EKSPEKTASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
			Waktu	development center Ketepatan waktu pelaksanaan development center	2 kali dalam setahun	1 kali dalam setahun berdasarkan penilaian Pimpinan	(<i>umpan balik</i>)***
		Program pengembangan kompetensi pegawai melalui praktek kerja dan pertukaran pegawai	Kuantita	Presentase pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai melalui praktek kerja dan pertukaran pegawai	80% terlaksana	80% berdasarkan hasil evaluasi kinerja organisasi	(<i>umpan balik</i>)***
			Kualitas	Tingkat kesesuaian pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai melalui praktek kerja	80% sesuai	80% berdasarkan survey feedback pelaksanaan program pengembangan pegawai	(<i>umpan balik</i>)***

HASIL KERJA							
HASIL NO	RENCANA HASIL KERJA YANG DIINTERVENSIS	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET/ SESUAI EKSPEKTASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
			Waktu	dan pertukaran pegawai Ketepatan waktu pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai	Sesuai masa jabatan (maksimal 2 tahun sekali)	Sesuai dengan hasil evaluasi jabatan	(<i>umpan balik</i>)***
		Program pengembangan kompetensi pegawai melalui coaching dan mentoring	Kuantita	Presentase pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai melalui coaching dan mentoring	80% terlaksana	80% berdasarkan hasil evaluasi kinerja organisasi	(<i>umpan balik</i>)***
			Kualitas	Tingkat kesesuaian pelaksanaan	80% sesuai	80% berdasarkan survey feedback pelaksanaan	(<i>umpan balik</i>)***

HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET/ SESUAI EKSPEKTASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
				pengembangan kompetensi pegawai melalui coaching dan mentoring		program pengembangan pegawai	
			Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai melalui coaching dan mentoring	1 kali dalam setahun	Sesuai dengan hasil evaluasi jabatan	(umpan balik)***
		Penyusunan dan Penerapan Kebijakan Pola Karier	Kuantita	Presentase penyusunan dan penerapan kebijakan pola karier	80% terlaksana	80% berdasarkan hasil evaluasi kinerja organisasi	(umpan balik)***
			Kualitas	Tingkat kesesuaian penerapan kebijakan pola karier	80% sesuai	80% berdasarkan survey feedback pelaksanaan program pengembangan	(umpan balik)***

HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENS	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET/ SESUAI EKSPEKTASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
			Waktu	Ketepatan waktu penyelesaian penerapan kebijakan pola karier	1 kali penyusunan	Sesuai dengan hasil evaluasi jabatan	(umpan balik)***
		Penerapan Penilaian JPT sesuai SOP	Kuantita	Persentase penerapan penilaian JPT sesuai SOP	80% terlaksana	80% berdasarkan hasil evaluasi kinerja organisasi	(umpan balik)***
			Kualitas	Tingkat kesesuaian dan kelancaran pelaksanaan penerapan penilaian JPT sesuai SOP	80% sesuai	80% berdasarkan survey feedback pelaksanaan program pengembangan pegawai	(umpan balik)***
			Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan penerapan penilaian JPT sesuai SOP	Sesuai masa jabatan berlaku	Sesuai dengan hasil evaluasi jabatan	(umpan balik)***

HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENS	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET/ SESUAI EKSPEKTASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		Penilaian JPT dan Jabatan Administrasi secara terbuka dan kompetitif	Kuantita	Persentase penerapan penilaian JPT dan Jabatan Administrasi secara terbuka dan kompetitif	0%	80% berdasarkan hasil evaluasi kinerja organisasi	(<i>umpan balik</i>)***
			Kualitas	Kelancaran dan kesesuaian penilaian JPT dan Jabatan Administrasi secara terbuka dan kompetitif	0%	80% berdasarkan survey feedback pelaksanaan program pengembangan pegawai	(<i>umpan balik</i>)***
			Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan penilaian JPT dan Jabatan Administrasi	-	Sesuai dengan hasil evaluasi jabatan	(<i>umpan balik</i>)***
		Pelaksanaan pemetaan kompetensi secara online melalui	Kuantita	Persentase Pelaksanaan pemetaan kompetensi	0%	80% berdasarkan hasil evaluasi kinerja organisasi	(<i>umpan balik</i>)***

HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSII	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET/ SESUAI EKSPEKTASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		SIAC		secara online			
			Kualitas	Kelancaran dan kesesuaian pelaksanaan pemetaan kompetensi secara online	0%	80% berdasarkan survey feedback pelaksanaan program pengembangan pegawai	(umpan balik)***
			Waktu	Ketepatan waktu pelaksanaan pemetaan kompetensi secara online	-	Sesuai dengan hasil evaluasi jabatan	(umpan balik)***
B. TAMBAHAN							

RATING HASIL KERJA*
 DIATAS EKSPEKTASI / ~~SESUAI EKSPEKTASI~~ / DIBAWAH EKSPEKTASI**

PERILAKU KERJA	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
<p>1</p> <p>Berorientasi pelayanan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>Meningkatkan kualitas pelaksanaan assessment di lingkungan Kementerian Pertahanan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - *) diisi sesuai penekanan dari pimpinan berdasarkan Perilaku Kerja yang menjadi titik berat 	<p>Asesi terkait (nama): ketika menjelaskan mudah dipahami dan sabar</p> <p>Pimpinan: selalu menanyakan hal apa yang bisa diimprove</p>
<p>2</p> <p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>	<p>Pimpinan: berani berterus terang dan mengakui kesalahan terlihat ketika ada komplain dari asesi, peningkatan yang bersangkutan dengan tanggung jawab mengakui kesalahan dan segera merespon dengan cepat komplain tersebut.</p>
<p>3</p> <p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan setiap pekerjaan dengan penilaian kompetensi sesuai dengan Target dan standar mutu yang ditetapkan - Bersedia untuk mengajarkan pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki kepada orang lain - Selalu melakukan perbaikan untuk memenuhi kualitas yang terbaik 	<p>Pimpinan (nama): ketika deliver tugas dari pimpinan selalu mengupayakan yang terbaik terlihat dari minimnya kesalahan dan perbaikan tugas yang diserahkan</p> <p>Asesor rekan kerja (nama): bersedia membantu apabila dibutuhkan terlihat ketika yang bersangkutan diminta untuk menjelaskan substansi yang belum dimengerti maka dengan sabar menjelaskan</p>

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan menjaga hubungan baik dengan user ADC - Membantu Asesor SDMA rekan kerja yang membutuhkan <p>User ADC (nama): ketika menerima tamu dari daerah untuk mendapatkan informasi tentang ADC dilayani dengan baik berdasarkan hasil survey feedback kegiatan penkom ADC</p> <p>Satkam: sering memberikan makanan untuk dibagikan kepada satuan keamanan</p>
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>Pimpinan: selalu siap kapanpun pimpinan membutuhkan terlihat dari ketika ada arahan yang mendadak maka yang bersangkutan siap membantu pimpinan meskipun di luar jam kerja</p>
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengimplementasikan perkembangan teknologi untuk memperbaiki metode dan proses kerja. <p>Pimpinan (nama): semangat untuk mempelajari hal baru terlihat dari meskipun yang bersangkutan terhitung baru pada unit kerja ini, namun bisa beradaptasi dengan cepat.</p>
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah 	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai keahliannya <p>Pimpinan (nama): selalu melibatkan tim kerja lain di unit nya dan stakeholder terkait ketika melakukan pembahasan proses bisnis aplikasi sehingga semakin banyak masukan</p>

PERILAKU KERJA	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
- Mengerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	untuk pengembangan aplikasi
RATING PERILAKU KERJA* DATAS EKSPLOITASI/ SESUAI EKSPLOITASI/ DIBAWAH EKSPLOITASI** PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ BERTUJUH PERBAIKAN/ KURANG/ MISCONDUCT/ SANGAT KURANG	

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pejabat Penilai Kinerja

(Ariyo Windhutomo., M.Si (Han))

11960039070174

* pilih salah satu

** ratabg hasil kerja dan rating Perilaku Kerja ditetapkan dengan memperimbangan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian kinerja organisasi serta level kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi dibandingkan dengan Pegawai lainnya.

*** diisi dengan umpan balik sesuai dengan permasalahan atau apresiasi kepada Pegawai atas realisasi hasil kerja. Umpan balik dapat berupa narasi, simbol, atau keterangan lainnya dan disertai dengan bukti dukung yang relevan.

CONTOH PENETAPAN DAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI DAN EVALUASI KINERJA
PEGAWAI TUGAS BELAJAR

PENETAPAN DAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI PEGAWAI TUGAS BELAJAR

TABEL 28

CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI
YANG MELAKSANAKAN TUGAS BELAJAR

(NAMA INSTANSI)

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

NO	NAMA	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	NAMA	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	NINA	Nina Ariestia, S.Ikom., M.Si.	1	NIP/NRP	Ariyo Windhutomo., M.Si (Han)
2	NIP/NRP	198504072009122002	2	NIP/NRP	11960039070174
3	PANGKAT/KORPS/GOL	Penata Tk. I / IIIId	3	PANGKAT/KORPS/GOL	Kolonel Inf
4	JABATAN	Assesor SDM Aparatur Ahli Muda	4	JABATAN	Kabag Karier Pegawai
5	UNIT KERJA	Biro Kepegawaian Setjen Kemhan	5	UNIT KERJA	Biro Kepegawaian Kemhan

HASIL KERJA

A. UTAMA

1	Asesi internal pegawai Kemhan mendapatkan pelayanan berupa penilaian kompetensi perilaku sesuai panduan dalam Permenpan dan kebutuhan organisasi (<i>Penugasan dari Karopeg Setjen Kemhan</i>)
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Asesi yang menjalani penilaian kompetensi datang terlayani sesuai jadwal yang diberikan di hari aktif bekerja

HASIL KERJA	
	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada kesalahan pelaksanaan kegiatan penkom berdasarkan SOP - Komplain atas layanan ADC menurun dari tahun sebelumnya
2	<ul style="list-style-type: none"> Asesi internal pegawai Kemhan mendapatkan pelayanan berupa penilaian kompetensi perilaku sesuai panduan dalam Permenpan dan kebutuhan organisasi (Penugasan dari Karopeg Setjen Kemhan) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: <ul style="list-style-type: none"> - Seluruh asesi internal pegawai Kemhan yang datang terlayani penilaian kompetensinya - Tidak ada kesalahan pada pelaksanaan penkom sesuai dalam SOP - Komplain atas layanan ADC menurun dari tahun sebelumnya
3	<ul style="list-style-type: none"> Laporan hasil penkom asesi tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu (<i>Penugasan dari Karopeg Setjen Kemhan</i>) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: <ul style="list-style-type: none"> - Laporan hasil penkom asesi tercatat sesuai dengan kategori - Sedikit atau hampir tidak ada kesalahan pembuatan laporan penkom asesi berupa <i>typo error</i> - Hasil evaluasi penkom disampaikan ke Kabag Karpeg paling lambat 3 bulan setelah penkom
4**	<ul style="list-style-type: none"> Hasil evaluasi semester I memuaskan Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: <ul style="list-style-type: none"> Nilai Indeks Prestasi Kumulatif diatas 3,5
5**	<ul style="list-style-type: none"> Kuliah jarak jauh kepada rekan kerja setingkat tentang <i>resume</i> yang diperoleh dari studi Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: <ul style="list-style-type: none"> - Penyampaian mudah dipahami - Menggunakan metode belajar yang menarik, dan materi bisa diakses sewaktu-waktu oleh rekan kerja setingkat - Dilaksanakan secara rutin setiap 2 minggu sekali
B. TAMBAHAN	
6	<ul style="list-style-type: none"> Data penkom asesi sesuai kebutuhan seleksi dan pemetaan terdata dalam aplikasi SIAC sesuai pembagian tanggungjawab pendataan (<i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i>) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: <ul style="list-style-type: none"> - Hampir tidak ada kesalahan data asesi yang menjadi tanggung jawabnya pada aplikasi SIAC - Data asesi diupdate pada SIAC 1 hari setelah pemeriksaan
PERILAKU KERJA*	
1	<ul style="list-style-type: none"> Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat
	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

PERILAKU KERJA*	
	<ul style="list-style-type: none"> - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti
2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan <p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik <p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif <p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
3	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>Hadir secara aktif dalam kegiatan perkuliahan</p>
4	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>Menjalin hubungan baik dengan tenaga pengajar/ pembimbing, dan pihak lain di lingkungan kampus</p>
5	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>Tidak terlibat dalam Gerakan separatis</p>
6	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <p>Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</p> <p>Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas</p> <p>Bertindak proaktif</p>

PERILAKU KERJA*	
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama

Jakarta, Desember 2022
Pejabat Penilai Kinerja

Pegawai yang Dinilai

(Nina Ariestia, S.Ikom., M.Si.)
198504072009122002

(Ariyo Windhutomo., M.Si (Hari))
11960039070174

* Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus Pegawai terhadap satu atau lebih aspek Perilaku Kerja

** Ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja untuk Pegawai yang melaksanakan tugas belajar

1. Evaluasi Kinerja Pegawai Tugas Belajar

TABEL 29
 CONTOH EVALUASI KINERJA PEGAWAI
 YANG MELAKSANAKAN TUGAS BELAJAR

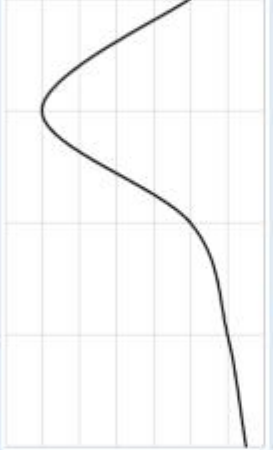
PERIODE: TRIWULAN: ~~II~~/III-IV-AKHIR

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: ... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ...				
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA			
1	NINA Ariestia, S.Ikom., M.Si.	1	NAMA	Artyo Windhutomo., M.Si (Han)		
2	198504072009122002	2	NIP/NRP	11960039070174		
3	PANGKAT/KORPS/GOL	3	PANGKAT/KORPS/GOL			
	RUANG		RUANG	Kolonel Inf		
4	JABATAN	4	JABATAN	Kabag Karier Pegawai		
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA	Biro Kepegawaian Setjen Kemhan		
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*						
ESTIMAWA BAIK/ BUTUH PERBAIKAN / KURANG/ SANGAT KURANG						

HASIL KERJA A. UTAMA	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
<p>1 Asesi internal pegawai Kemhan mendapatkan pelayanan berupa penilaian kompetensi perilaku sesuai panduan dalam Permenpan dan kebutuhan organisasi (<i>Penugasan dari</i></p>	<p>- Tidak ada kesalahan dalam pemberian layanan ADC. - Asesi terlayani saat menjalani penkom.</p>	<p>Pimpinan: sudah baik, pertahankan! Pimpinan: Pegawai selalu memastikan asesi terpenuhi haknya dalam pelaksanaan kegiatan penkom</p>

POLA DISTRIBUSI:



**KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI
DENGAN Capaian KINERJA ORGANISASI BAIK**



Frekuensi Pegawai

Sangat Kurang/ Buruh Baik Sangat
Kurang Misconduct Perbaikan Baik

Predikat Kinerja

HASIL KERJA	REALISASI BERDASARKAN BUKTI	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI
<p><i>Karpeg Setjen Kemhan</i>) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Asesi yang menjalani penilaian kompetensi datang terlayani sesuai jadwal yang diberikan di hari aktif bekerja - Tidak ada kesalahan pelaksanaan kegiatan penkom berdasarkan SOP Komplain atas layanan ADC menurun dari tahun sebelumnya</p>		
<p>2</p> <p>Asesi internal pegawai Kemhan mendapatkan pelayanan berupa penilaian kompetensi perilaku sesuai panduan dalam Permenpan dan kebutuhan organisasi (Penugasan dari Karpeg Setjen Kemhan)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Seluruh asesi internal pegawai Kemhan yang datang terlayani penilaian kompetensinya - Tidak ada kesalahan pada pelaksanaan penkom sesuai dalam SOP - Komplain atas layanan ADC menurun dari tahun sebelumnya</p>	<p>- Masih terdapat komplain dari asesi khususnya dari sisi keramahan. - Tidak ada kesalahan dalam pemberian instruksi penkom</p>	<p>Pimpinan: terdapat komplain dari sebagian kecil asesi yang melaksanakan kegiatan penkom di ADC bahwa penanganannya kurang ramah, tolong diperbaiki untuk tahun selanjutnya. Untuk hal yang lain, pertahankan</p> 
<p>3</p> <p>Laporan hasil penkom asesi tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu (<i>Penugasan dari Karpeg Setjen Kemhan</i>) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Laporan hasil penkom asesi tercatat sesuai</p>	<p>(realisasi)***</p>	<p>(tumpukan balok)***</p>

HASIL KERJA	REALISASI BERDASARKAN BUKTI	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI
dengan kategori - Sedikit atau hampir tidak ada kesalahan pembuatan laporan penkom asesi berupa <i>typo error</i> - Hasil evaluasi penkom disampaikan ke Kabag Karpeg paling lambat 3 bulan setelah penkom		
4 Hasil evaluasi akademik semester 1 memuassakan Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: Nilai Indeks Prestasi Kumulatif diatas 3,5	IPK yang diperoleh untuk semester 1 adalah 3,39 berdasarkan transkrip nilai.	Pimpinan: Berdasarkan transkrip nilai, IPK semester ini masih kurang memuaskan, terlebih lagi beberapa yang kurang adalah mata kuliah yang cukup penting, tolong ditingkatkan lagi.
5 Kuliah jarak jauh kepada rekan kerja setingkat tentang <i>resume</i> yang diperoleh dari studi Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Penyampaian mudah dipahami - Menggunakan metode belajar yang menarik, dan materi bisa diakses sewaktu-waktu oleh rekan kerja setingkat - Dilaksanakan secara rutin setiap 2 minggu sekali	(realisasi)***	(umpan balik)***
B. TAMBAHAN	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG (realisasi)***	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI DUKUNG (umpan balik)***
6 Data penkom asesi sesuai kebutuhan seleksi dan pemetaan terdata dalam aplikasi SIAC sesuai pembagian tanggungjawab pendataan (Penugasan dari Kepala Puskesmas) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:		

HASIL KERJA	REALISASI BERDASARKAN BUKTI	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI
<ul style="list-style-type: none"> - Hampir tidak ada kesalahan data asesi yang menjadi tanggung jawabnya pada aplikasi SIAC - Data asesi diupdate pada SIAC 1 hari setelah pemeriksaan 		
<p>RATING HASIL KERJA* DATA EKSEKUTASI/ SESUAI EKSEKUTASI/ DIBAWAH EKSEKUTASI**</p>		
PERILAKU KERJA*	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
1	<p>Berorientasi pelayanan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti 	<p>Rekan perkuliahan (nama): ketika mendapat koreksi atau masukan dari dosen yang bersangkutan langsung menunjukkan perbaikan</p>
2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan 	<p>Rekan perkuliahan (nama): jarang membolos kuliah, aktif diskusi dengan pembimbing</p> <p>Dosen (nama): hampir tidak pernah absen kelas, selalu mengikuti perkuliahan dengan baik</p>
3	<p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 	<p>Rekan perkuliahan (nama): selalu membantu teman yang kesulitan, memberikan catatan kuliah, dan selalu terbuka untuk diskusi</p>

PERILAKU KERJA*	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
4 Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Menjalin hubungan baik dengan tenaga pengajar/ pembimbing, dan pihak lain di lingkungan kampus	Rekan perkuliahan (nama): yang bersangkutan menyenangkan dan sangat nyaman ketika diajak berdiskusi
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:	Dekan fakultas (nama): yang bersangkutan tidak pernah terlibat dalam Gerakan separatistis atau gerakan lainnya yang menentang pemerintahan
6 Adaptif - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Rekan perkuliahan (nama): yang bersangkutan aktif di media sosial dalam membagikan pengalaman yang bermanfaat bagi orang lain.
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: Aktif dalam kegiatan berorganisasi yang sifatnya positif Aktif dalam kegiatan sosial	Rekan perkuliahan (nama): Sering menjadi panitia charity bagi masyarakat.

PERILAKU KERJA*	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
RATING PERILAKU KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**		
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG PERBUKTI/ SANGAT KURANG		

Pegawai yang Dinilai

Jakarta, Desember 2022
Pejabat Penilai Kinerja

(Nina Ariestia, S.Ikom., M.Si.)
198504072009122002

(Ariyo Windhutomo., M.Si (Han))
11960039070174

* pilih salah satu

** rating hasil kerja dan rating Perilaku Kerja ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian kinerja organisasi serta level kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi dibandingkan dengan Pegawai lainnya serta hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai selama melaksanakan tugas belajar.

*** diisi dengan umpan balik sesuai dengan permasalahan atau apresiasi kepada Pegawai atas realisasi hasil kerja. Umpan balik dapat berupa narasi, simbol, atau keterangan lainnya dan disertai dengan bukti dukung yang relevan.

**** diisi dengan realisasi akhir Pegawai disertai dengan bukti dukung yang relevan.

MENTERI PERTAHANAN
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

PRABOWO SUBIANTO