MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 467 /KMK.01/2014

TENTANG

PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa dalam pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan guna mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan telah ditetapkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan;

b. bahwa berdasarkan hasil penilaian dan evaluasi atas implementasi Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan dipandang sudah tidak sesuai dengan perkembangan pelaksanaan pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan;

c. bahwa berdasarkan penilaian dan evaluasi sebagaimana dimaksud dalam huruf b serta dengan telah ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, perlu menetapkan kembali ketentuan mengenai pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan;

d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);

2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);

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 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan Dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
7. Keputusan Presiden Nomor 60/P Tahun 2013;
8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Keuangan;
9. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 183/KMK.01/2013 tentang Kebijakan Strategis Kementerian Keuangan;

Memperhatikan :

1. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil;
2. Surat Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor C 26-30/V.40-4/06 tanggal 24 Maret 2014 perihal Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN TENTANG PENGELOLAAN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN.

PERTAMA : Menetapkan pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan Pedoman Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan, yang selanjutnya disebut Pedoman sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan kinerja yang terdiri dari:

1. pengelolaan kinerja organisasi; dan
2. pengelolaan kinerja pegawai,

bagi seluruh unit eselon I dan/atau pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

KETIGA : Pengelolaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA dikoordinasikan oleh:

1. Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan selaku Manajer Kinerja Organisasi Pusat untuk pengelolaan kinerja organisasi; dan
2. Kepala Biro Sumber Daya Manusia selaku Manajer Kinerja Pegawai Pusat untuk pengelolaan kinerja pegawai.

KEEMPAT : Dalam pengelolaan kinerja organisasi, dilakukan penilaian atas kinerja organisasi yang didasarkan pada Kontrak Kinerja pejabat pemilik Peta Strategi untuk menghasilkan Nilai Kinerja Organisasi.

KELIMA : Dalam pengelolaan kinerja pegawai, dilakukan penilaian atas kinerja pegawai yang didasarkan pada Kontrak Kinerja dan Nilai Perilaku pegawai yang bersangkutan untuk menghasilkan:

1. Nilai Kinerja Pegawai; dan
2. Nilai Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

KEENAM : Kontrak Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT dan Diktum KELIMA, terdiri dari:

1. Pernyataan Kesanggupan;
2. Peta Strategi, untuk unit pemilik peta strategi;
3. Sasaran Kerja Pegawai;
4. *Trajectory* Indikator Kinerja Utama; dan
5. Inisiatif Strategis, untuk unit pemilik peta strategi.

KETUJUH : Kontrak Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT dan Diktum KELIMA ditetapkan setiap tahun paling lambat pada tanggal 31 Januari.

KEDELAPAN : Pegawai yang tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

KESEMBILAN : Untuk memperoleh Nilai Perilaku pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMA, dilakukan dengan pengisian kuesioner penilaian perilaku.

KESEPULUH : Sekretaris Jenderal berwenang menetapkan jumlah dan uraian pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner penilaian perilaku sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEMBILAN serta mekanisme penilaian dengan Keputusan Sekretaris Jenderal yang penetapannya dilakukan oleh Sekretaris Jenderal.

KESEBELAS : Dalam melaksanakan pelaporan kinerja pada masing-masing Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan, Pimpinan Unit Eselon I wajib menyampaikan:

1. hasil penilaian kinerja organisasi Unit Eselon I berkenaan kepada Menteri Keuangan; dan
2. hasil penilaian kinerja seluruh pegawai pada Unit Eselon I berkenaan kepada Sekretaris Jenderal c.q. Kepala Biro Sumber Daya Manusia.

KEDUABELAS : Nilai Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMA menjadi acuan dalam penataan pegawai dan pemberian Tunjangan Pokok Unsur Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara berdasarkan penilaian kinerja.

KETIGABELAS : Dalam rangka mendukung pengelolaan kinerja dibentuk Komite Kinerja Pegawai yang penetapannya dilakukan oleh Menteri Keuangan dalam Keputusan Menteri.

KEEMPATBELAS : Dalam hal diperlukan, Pimpinan Unit Eselon I dapat menetapkan petunjuk teknis pengelolaan kinerja di unit masing-masing dengan berpedoman pada Keputusan Menteri ini setelah berkoordinasi dengan Sekretariat Jenderal.

KELIMABELAS Pada saat Keputusan Menteri ini ditetapkan, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan KMK 135/KMK.01/2013, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

KEENAMBELAS : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada:

1. Wakil Menteri Keuangan;
2. Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, Direktur Jenderal, dan Kepala Badan di Lingkungan Kementerian Keuangan;
3. Staf Ahli dan Tenaga Pengkaji di lingkungan Kementerian Keuangan;
4. Kepala Biro Hukum, Kementerian Keuangan;
5. Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, Kementerian Keuangan;
6. Kepala Biro Sumber Daya Manusia, Kementerian Keuangan;
7. Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan, Kementerian Keuangan;
8. Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan, Kementerian Keuangan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 1 Oktober 2014

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MUHAMAD CHATIB BASRI

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO UMUM
u.b.
KEPALA BAGIAN T.U. KEMENTERIAN

GIARTO
NIP 195904201984021001

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

LAMPIRAN
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR 467 /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
KEUANGAN

PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

97

DAFTAR ISI
PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

BAB I PENDAHULUAN

A. Pengertian 5
B. Latar Belakang 7
C. Tujuan Penilaian Kinerja 8
   1. Organisasi 8
   2. Pegawai 8
D. Asas Pengelolaan Kinerja 8
E. Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja 8

BAB II PENGELOLAAN KINERJA KEMENTERIAN KEUANGAN

A. Pengelolaan Kinerja Organisasi 10
   1. *Balanced Scorecard* Kementerian Keuangan 10
   2. *Cascading* dan *Alignment* 21
B. Pengelolaan Kinerja Pegawai 38
   1. Ruang Lingkup Pegawai 38
   2. Komponen Penilaian Kinerja Pegawai 38
C. Pengelola Kinerja dan Atasan Langsung 47
   1. Pengelola Kinerja Organisasi 47
   2. Pengelola Kinerja Pegawai 50
   3. Atasan Langsung Pegawai 54

BAB III KONTRAK KINERJA

A. Komponen Kontrak Kinerja 55
B. Penetapan Kontrak Kinerja 57
   1. Ketentuan Umum Penetapan Kontrak Kinerja 57
   2. Mekanisme Penetapan Kontrak Kinerja 58
C. Penetapan Manual IKU serta Matriks *Cascading* dan *Alignment* 58
D. Perubahan Kontrak Kinerja 59
E. Perubahan Manual IKU 62
F. Ketentuan Lainnya Terkait Kontrak Kinerja 63

BAB IV PENILAIAN, MONITORING DAN EVALUASI KINERJA

A. Penilaian Kinerja 64
   1. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) 64
      a. *Raw Data* (Data Mentah Realisasi) 64
      b. Realisasi IKU 65
      c. Indeks Capaian IKU 66
      d. Nilai Sasaran Strategis (NSS) 70

e. Nilai Perspektif (Np) 71
f. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) 72
2. Capaian Kinerja Pegawai (CKP) 73
3. Perhitungan CKP Tahunan 74
4. Nilai Perilaku (NP) 84
5. Nilai Kinerja Pegawai (NKP) 86
6. Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP) 86
7. Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP) 87
8. Status Kinerja 87
B. Monitoring Kinerja 90
1. Pelaksanaan Bimbingan dan Konsultasi 90
2. Tahapan Bimbingan dan Konsultasi 91
3. Monitoring Implementasi Pengelolaan Kinerja 91
C. Pelaporan Kinerja 92
1. Mekanisme Pelaporan NKO 92
2. Mekanisme Pelaporan CKP Tahunan 92
3. Mekanisme Pelaporan NKP 93
4. Mekanisme Pengajuan Keberatan atas CKP, NSKP dan/atau NP 93
5. Mekanisme Penyampaian dan Penyimpanan Dokumen Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai 94
6. Mekanisme Pengarsipan Dokumen Pengelolaan Kinerja Organisasi dan Pegawai 94

BAB V SISTEM APLIKASI PENGELOLAAN KINERJA
A. Prosedur Perekaman Pengelola Kinerja Organisasi dan Pegawai 95
B. Prosedur Perekaman Kontrak Kinerja, Manual IKU dan Capaian Kinerja Pegawai 95
C. Prosedur Perekaman Penilaian Perilaku 95
D. Prosedur Perekaman Penilaian Tugas Tambahan dan/atau Kreativitas 95
E. Output yang Dihasilkan oleh Aplikasi 96
F. Ketentuan Lain dalam Penggunaan Aplikasi 96

BAB VI PENUTUP 97

ANAK LAMPIRAN 98

DAFTAR ANAK LAMPIRAN

	Keterangan	Hal
ANAK LAMPIRAN I	Format Manual Indikator Kinerja Utama	98
ANAK LAMPIRAN II	Pedoman Pengisian Manual Indikator Kinerja Utama	99
ANAK LAMPIRAN III	Format Matriks *Cascading* dan Contoh Matriks *Cascading*	101
ANAK LAMPIRAN IV	1. Format Kontrak Kinerja Bagi Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi 2. Format Kontrak Kinerja Bagi Pejabat/Pegawai Bukan Pemilik Peta Strategi	103
ANAK LAMPIRAN V	Pedoman Penomoran Kontrak Kinerja dan Pengkodean IKU	128
ANAK LAMPIRAN VI	Format Lembar Penetapan Manual IKU	131
ANAK LAMPIRAN VII	Format *Addendum* Kontrak Kinerja	132
ANAK LAMPIRAN VIII	Format Penghitungan Nilai Kinerja Organisasi	133
ANAK LAMPIRAN IX	Format Penghitungan Capaian Kinerja Pegawai Pemilik Peta Strategi	134
ANAK LAMPIRAN X	Format Penghitungan Capaian Kinerja Pegawai Bukan Pemilik Peta Strategi	135
ANAK LAMPIRAN XI	Format Rekapitulasi Capaian Kinerja Pegawai	136
ANAK LAMPIRAN XII	Format Penilaian Sasaran Kerja Pegawai	137
ANAK LAMPIRAN XIII	Format Surat Keterangan Melaksanakan Tugas Tambahan	138
ANAK LAMPIRAN XIV	Format Surat Keterangan Menemukan Sesuatu yang Baru (Kreativitas)	139
ANAK LAMPIRAN XV	Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	140
ANAK LAMPIRAN XVI	Format Keputusan Penetapan CKP, NP Dan NKP	144

BAB I
PENDAHULUAN

A. Pengertian

Dalam Keputusan Menteri Keuangan ini yang dimaksud dengan:

1. Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu.
2. Pengelolaan Kinerja adalah rangkaian kegiatan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
3. *Balanced Scorecard,* yang selanjutnya disingkat BSC, adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi ke dalam kerangka operasional.
4. Sasaran Strategis yang selanjutnya disingkat SS adalah pernyataan mengenai apa yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan atau dicapai organisasi.
5. Peta Strategi adalah suatu *dashboard* yang memetakan SS organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi dalam mewujudkan visi dan misi.
6. Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disingkat IKU adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian SS atau kinerja.
7. Manual IKU adalah dokumen penjelasan mengenai IKU yang diperlukan untuk melakukan pengukuran kinerja.
8. Inisiatif Strategis (IS) merupakan kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU sehingga berimplikasi pada pencapaian Sasaran Strategis.
9. *Cascading* adalah proses penjabaran dan penyelarasan SS, IKU, dan/atau target IKU secara vertikal dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah.
10. *Alignment* adalah proses penyelarasan SS, IKU, dan/atau target IKU secara horizontal antar unit /pegawai yang selevel.
11. Komitmen Kinerja adalah dokumen pernyataan komitmen Menteri Keuangan yang berisi target kinerja yang harus dicapai dalam periode tertentu.
12. Kontrak Kinerja adalah dokumen yang merupakan kesepakatan antara pegawai dengan atasan langsung yang paling sedikit berisi pernyataan kesanggupan, sasaran kerja pegawai dan *trajectory* target yang harus dicapai dalam periode tertentu.
13. Sasaran Kerja Pegawai adalah unsur kontrak kinerja yang paling sedikit berisi indikator kinerja utama dan target yang harus dicapai oleh pegawai.
14. Target adalah standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode tertentu.
15. *Trajectory* target adalah uraian distribusi target IKU sesuai periode pelaporan serta jenis konsolidasi periode.
16. Unit adalah bagian dalam struktur organisasi Kementerian Keuangan yang meliputi unit Kementerian, unit Eselon I, unit Eselon II, unit Eselon III, unit Eselon IV atau unit Eselon V.

17. Pegawai adalah Calon Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat CPNS atau Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS yang nyata-nyata bekerja di Kementerian Keuangan.
18. Pejabat Struktural adalah pegawai yang menduduki jabatan Eselon I, II, III, IV, dan V di lingkungan Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan.
19. Pejabat Fungsional adalah pegawai yang mempunyai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri dalam rangka melaksanakan tugas Kementerian Keuangan.
20. Pelaksana adalah CPNS atau PNS pemangku jabatan fungsional umum yang tidak menduduki jabatan struktural dan jabatan fungsional dalam rangka melaksanakan tugas Kementerian Keuangan.
21. Atasan langsung adalah pejabat penilai dan berwenang menilai PNS dengan ketentuan serendah-rendahnya Pejabat Struktural Eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.
22. Atasan dari atasan langsung adalah atasan langsung dari pejabat penilai.
23. Pengelola Kinerja Organisasi adalah pejabat yang ditetapkan dalam suatu keputusan untuk mengelola kinerja organisasi.
24. Pengelola Kinerja Pegawai adalah pejabat yang ditetapkan dalam suatu keputusan untuk mengelola kinerja pegawai.
25. Nilai Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat NKO adalah nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif.
26. Capaian Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat CKP adalah nilai capaian IKU pada Kontrak Kinerja dari tiap-tiap pegawai.
27. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
28. Nilai Perilaku yang selanjutnya disingkat NP adalah nilai yang didasarkan pada penilaian perilaku sehari-hari setiap pegawai yang ditunjukkan untuk mendukung kinerjanya yang diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh atasan langsung, rekan kerja dan/atau bawahan.
29. Nilai Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat NKP adalah nilai gabungan antara CKP dan NP dengan memperhitungkan masing-masing bobot.
30. Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai pada satuan organisasi sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja.
31. Nilai Prestasi Kerja PNS yang selanjutnya disingkat NPKP adalah penjumlahan Nilai SKP dengan NP dengan memperhitungkan masing-masing bobot.

32. Dialog kinerja adalah komunikasi antara bawahan dan atasan, diantaranya dalam bentuk bimbingan dan konsultasi, yang terstruktur dan reguler tentang pencapaian strategi, kinerja dan rencana pengembangannya.

B. Latar Belakang

Reformasi birokrasi dimulai secara efektif dengan terbitnya Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Pada Diktum KETIGA Instruksi Presiden dimaksud, Presiden menginstruksikan untuk membuat penetapan indikator dan target kinerja di seluruh kementerian yang menjelaskan keberhasilan pencapaian kinerja baik berupa hasil (*output*) maupun manfaat (*outcome*).

Reformasi birokrasi tersebut diawali dengan reformasi keuangan negara yang ditandai dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, serta Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Perjalanan reformasi birokrasi dipertegas dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Perpres ini menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan tata kelola keuangan negara yang profesional, amanah, dan tepat arah (*good governance*) serta membangun kepercayaan publik melalui peningkatan pelayanan publik. Dalam rangka mewujudkan tujuan reformasi birokrasi, agenda reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Keuangan bertumpu pada penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan proses bisnis (*business process*), serta peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

Untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan keberhasilan pencapaian perencanaan strategis, maka diperlukan sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Sejak tahun 2007, Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan metode BSC dalam pengelolaan kinerja yang bertujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah. Penilaian kinerja meliputi seluruh organisasi dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai *"early warning system"* bagi pimpinan organisasi, para atasan, dan akhirnya bagi Kementerian Keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi.

Tujuan ditetapkannya Keputusan Menteri Keuangan tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

1. Menjadi pedoman dalam menyusun perencanaan dan penilaian kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka memacu kontribusi maksimal organisasi dan pegawai;
2. Menjadi alat pengendali strategis bagi manajemen secara berjenjang mulai dari level kantor pusat hingga kantor operasional;
3. Menjadi standar metode penilaian kinerja organisasi dan pegawai;
4. Sebagai alat manajemen SDM untuk pengembangan kompetensi dan karir pegawai.

C. Tujuan Penilaian Kinerja

1. Organisasi

a. Membangun organisasi yang terus menerus melakukan penyempurnaan/ perbaikan (*continuous improvement*);
b. Membentuk keselarasan antar unit kerja;
c. Mengembangkan semangat kerja tim (*teamwork*);
d. Menjadi dasar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

2. Pegawai

a. Menjadi dasar penataan pegawai;
b. Menjadi dasar pertimbangan pemberian penghargaan bagi pegawai;
c. Mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif;
d. Mewujudkan pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta memberikan kontribusi maksimal kepada unit kerja;
e. Membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan;
f. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai;
g. Mengembangkan budaya kerja yang efektif, menghargai kualitas proses bisnis dan kualitas pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi optimal.

D. Asas Pengelolaan Kinerja

1. Objektivitas, yaitu:
   a. Tugas yang diemban oleh setiap pegawai harus merupakan bagian dari keseluruhan target unit kerja sehingga saling mendukung pencapaian target unit kerja dan memiliki ukuran yang jelas;
   b. Tugas yang diemban harus realistis, menantang dengan memperhitungkan peluang dan tantangan serta level kesulitan yang dihadapi.
2. Keadilan, yaitu:
   a. Tugas yang diemban adalah merupakan pembagian tugas yang disesuaikan dengan jabatan setiap pegawai;
   b. Penilaian terhadap keberhasilan tugas pegawai didasarkan pada kontribusi pegawai terhadap keberhasilan kinerja organisasi;
   c. Penilaian dilakukan secara objektif dan terukur serta didukung data dan informasi yang diperlukan dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Transparan, yaitu:
   Indikator, metode, dan sumber data penilaian yang digunakan dipahami oleh penilai dan pegawai yang dinilai.

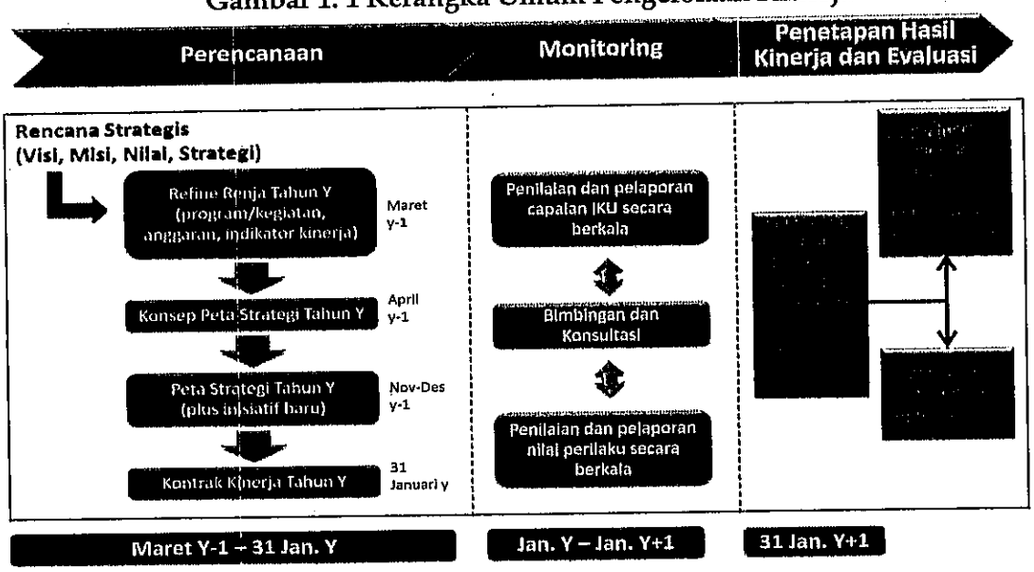
E. Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja

Pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana digambarkan pada Gambar 1.1. terdiri atas 3 tahapan utama, yaitu perencanaan, monitoring, serta penetapan hasil kinerja dan evaluasi.

1. Tahapan perencanaan
   Rencana kerja tahunan menjadi dasar penyusunan komitmen kinerja/kontrak kinerja tahun yang bersangkutan.

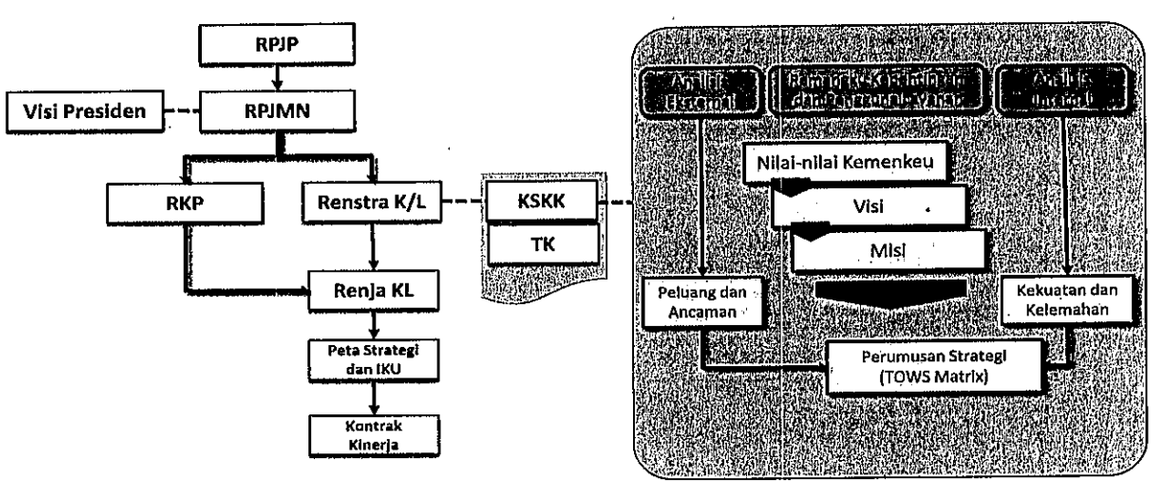
2. Tahapan monitoring
   Berdasarkan komitmen kinerja/kontrak kinerja yang telah ditetapkan dilaksanakan monitoring atas capaian IKU dan perilaku pegawai untuk kemudian dijadikan bahan dalam melakukan dialog kinerja, bimbingan dan konsultasi.
3. Tahapan penetapan hasil kinerja dan evaluasi
   Setelah tahun pelaksanaan komitmen kinerja/kontrak kinerja berakhir, hasil penilaian kinerja ditetapkan dan menjadi acuan dalam evaluasi kinerja dan penataan organisasi/pegawai.

Gambar 1. 1 Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja



Secara umum, pengelolaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja diantaranya dapat diukur melalui pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja. Kontrak kinerja tersebut merupakan bagian dari eksekusi sistem perencanaan strategis sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1.2. di bawah ini:

Gambar 1. 2 Diagram Perencanaan Strategis



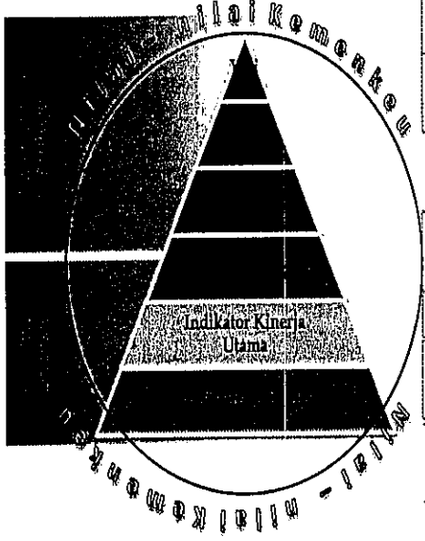
BAB II
PENGELOLAAN KINERJA KEMENTERIAN KEUANGAN

A. Pengelolaan Kinerja Organisasi

1. *Balanced Scorecard* Kementerian Keuangan

Kerangka pikir penyelarasan perencanaan strategis dan eksekusi strategi berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di Kementerian Keuangan secara umum dapat digambarkan dalam bagan berikut ini:

Gambar 2. 1 Piramida Penyelarasan Strategi



- Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai jauh di masa mendatang oleh suatu organisasi
- Misi adalah pernyataan tentang tujuan keberadaan dan upaya-upaya yang harus dilaksanakan oleh organisasi dalam mewujudkan visi
- Tujuan adalah kondisi kualitatif jangka panjang yang diinginkan sebagai tahapan dalam mewujudkan visi dan misi
- Sasaran Strategis adalah pernyataan mengenai apa yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan atau dicapai organisasi
- Indikator Kinerja Utama adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis
- Inisiatif Strategis adalah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU sehingga berimplikasi pada pencapaian sasaran strategis
- Nilai-nilai adalah dasar dan pondasi bagi institusi Kementerian Keuangan, Pimpinan dan seluruh pegawainya dalam mengabdi, bekerja dan bersikap

Visi dan misi organisasi mengarahkan seluruh komponen organisasi agar memiliki gambaran/cita-cita yang sama. Hal tersebut mendasari pengambilan keputusan, perencanaan masa depan, pengkoordinasian pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, serta mendorong inovasi ke depan. Selanjutnya, tujuan dirumuskan sebagai tahapan kualitatif untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Agar tujuan-tujuan tersebut lebih mudah dicapai, dirumuskan sasaran-sasaran yang mendeskripsikan kondisi spesifik dan terukur yang ingin diwujudkan pada periode tertentu.

Mengacu pada sasaran-sasaran tersebut, sasaran-sasaran strategis dirumuskan sebagai suatu prioritas yang ingin dimiliki, dijalankan dan dicapai organisasi pada periode tertentu. Untuk memastikan bahwa sasaran strategis tersebut dapat dicapai, maka perlu dilakukan manajemen atas resiko kegagalan pencapaian SS. Pencapaian SS tersebut diukur oleh IKU. Setiap IKU disertai dengan target yang menggambarkan kinerja yang harus dicapai. Untuk mencapai target IKU, dapat dilaksanakan kegiatan terobosan yang disebut Inisiatif Strategis (IS). Pada prinsipnya, perumusan dan pelaksanaan seluruh tahapan di atas senantiasa dilakukan dalam kerangka nilai-nilai Kementerian Keuangan.

BSC Kementerian Keuangan adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi, sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategi (Renstra), ke dalam suatu Peta Strategi.

Pengelolaan kinerja berbasis BSC di Kementerian Keuangan dibagi ke dalam 6 (enam) level, yaitu:

i. Kemenkeu-*Wide* : level Kementerian (Komitmen Kinerja Menteri dan Kontrak Kinerja Wakil Menteri);
ii. Kemenkeu-*One* : level Unit Eselon I (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon I);
iii. Kemenkeu-*Two* : level Unit Eselon II (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon II);
iv. Kemenkeu-*Three* : level Unit Eselon III (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon III);
v. Kemenkeu-*Four* : level Unit Eselon IV (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV);
vi. Kemenkeu-*Five* : Kontrak Kinerja Staf Ahli Menteri, Tenaga Pengkaji, Pejabat Fungsional, level unit Eselon V dan Pelaksana.

a. Peta Strategi

Peta strategi digunakan untuk menjabarkan strategi secara visual, melalui sejumlah SS yang terangkai dalam hubungan sebab akibat, sehingga memudahkan dalam mengkomunikasikan strategi. Peta strategi menggambarkan cara pandang organisasi dari berbagai perspektif. Penyusunan peta strategi dimulai dari level Kementerian. Peta strategi pada level lebih rendah harus mengacu pada peta strategi level yang lebih tinggi.

Unit yang memiliki peta strategi adalah unit yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (input/sumber daya, proses internal, dan output/*outcome*). Peta Strategi disusun pada level Kemenkeu-*Wide*, Kemenkeu-*One*, Kemenkeu-*Two* dan Kemenkeu-*Three* tertentu. Kemenkeu-*Three* dimaksud adalah:

i. Kantor Pelayanan Pajak (KPP);
ii. Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC);
iii. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN);
iv. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL);
v. Unit Pelaksana Teknis (UPT) selevel Eselon III yang merupakan instansi vertikal, seperti:
   a) Pangkalan Sarana Operasi (Pangsarops),
   b) Balai Pengujian dan Identifikasi Barang (BPIB), dan
   c) Balai Diklat Keuangan (BDK).

Peta Strategi terdiri dari sejumlah SS yang dikelompokkan dalam berbagai perspektif. Perspektif adalah cara pandang yang digunakan dalam BSC untuk mengelola kinerja organisasi. Ada 4 perspektif dalam BSC Kemenkeu yaitu:

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

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

3) Perspektif *Internal Process*
Perspektif ini mencakup SS yang ingin diwujudkan melalui rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer (value chain)*.

4) Perspektif *Learning and Growth*
Perspektif ini mencakup SS yang berupa kondisi ideal atas sumber daya *internal* organisasi yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi yang sesuai dengan harapan *customer* dan *stakeholder*.

b. Sasaran Strategis (SS)
Sasaran Strategis hanya disusun pada unit yang memiliki peta strategi. SS harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

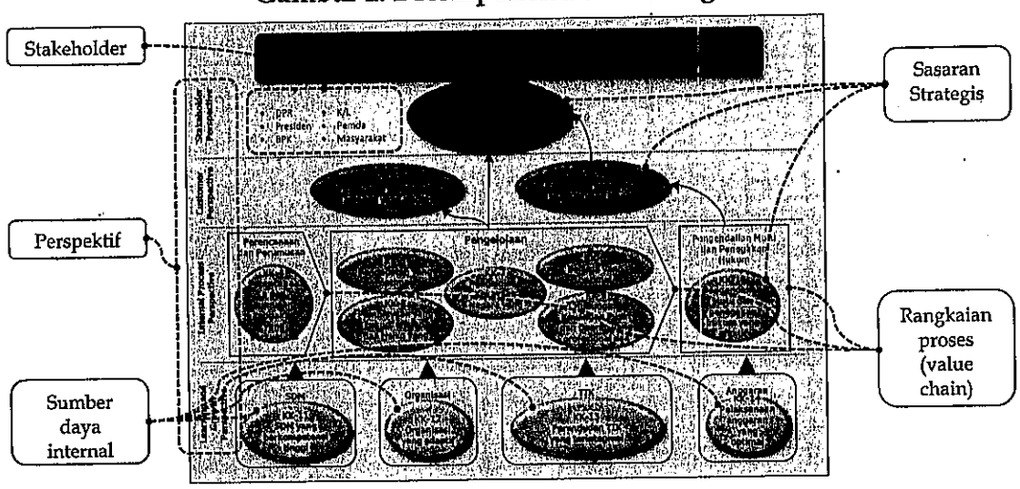
1) Singkat dan jelas
Pernyataan SS tidak berupa paragraf atau kalimat. Penjelasan terhadap uraian SS dapat dijelaskan dalam manual IKU. Pernyataan SS tidak memiliki pemahaman ganda dan selaras dengan deskripsi SS pada manual IKU.

2) Merefleksikan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai
Pernyataan SS menggambarkan kondisi seharusnya yang ingin dicapai sesuai potensi.

3) Dituliskan dalam bentuk pernyataan kondisional.
Pernyataan SS bersifat kualitatif (bukan kuantitatif). Misalnya: Penerimaan pajak yang optimal (kualitatif), **bukan** jumlah penerimaan pajak (kuantitatif).

Untuk memberikan gambaran lengkap mengenai komponen Peta Strategi, berikut disajikan peta strategi Kemenkeu-*Wide* tahun 2013:

Gambar 2. 2 Komponen Peta Strategi



c. Indikator Kinerja Utama (IKU)

1) Ketentuan IKU

Pencapaian SS diukur dengan Indikator Kinerja Utama. Penetapan IKU harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

a) Menganut prinsip SMART-C;

Specific : mampu menyatakan sesuatu secara definitif (tidak normatif), tidak bermakna ganda, relevan dan khas/unik dalam menilai serta mendorong kinerja suatu unit/pegawai.

Measurable : mampu diukur dengan jelas dan jelas cara pengukurannya. Pernyataan IKU seharusnya menunjukkan satuan pengukurannya.

Agreeable : disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.

Realistic : merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.

Time-bounded : memiliki batas waktu pencapaian.

Continously Improved : kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi dan selalu disempurnakan.

Suatu IKU dianggap telah memenuhi kriteria SMART-C berdasarkan kesepakatan antara pengelola kinerja organisasi, pemilik IKU dan atasan langsung pemilik IKU.

b) Mencerminkan tugas dan fungsi utama organisasi/pegawai.

c) Pemilihan IKU didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi.

d) Unit pemilik peta strategi tidak diperbolehkan menggunakan hanya IKU *activity* untuk mengukur satu SS.

e) Unit pemilik peta strategi tidak diperbolehkan menggunakan lebih dari tiga IKU untuk mengukur pencapaian satu SS.

f) Satu IKU tidak diperbolehkan untuk mengukur lebih dari satu SS dalam satu Kontrak Kinerja.

g) IKU tidak diperkenankan memiliki level kualitas *activity-low* atau *exact-high*. Khusus untuk pemilik peta strategi, juga tidak diperkenankan memiliki IKU dengan kualitas *activity-high* karena mengindikasikan pemilihan IKU yang tidak tepat atau SS yang berkualitas rendah.

Apabila hal tersebut terjadi, perlu dilakukan:
(1) penggantian dengan IKU lain; atau
(2) perbaikan kualitas SS baik definisi maupun ruang lingkup.

h) Jumlah IKU yang diperbolehkan pada satu kontrak kinerja adalah paling banyak:

Tabel 2. 1 Ketentuan Jumlah Maksimal IKU dalam Kontrak Kinerja

Unit atau Pegawai	Pemilik Peta Strategi	Bukan Pemilik Peta Strategi
Eselon I	25 IKU	10 IKU
Eselon II	20 IKU	10 IKU
Eselon III	20 IKU	10 IKU
Eselon IV	-	10 IKU
Pelaksana	-	10 IKU
Pejabat Fungsional	-	10 IKU

i) Dalam penyusunan IKU dimungkinkan adanya sub IKU. Sub IKU merupakan himpunan dari indikator-indikator yang saling berhubungan dan secara akumulasi membentuk suatu IKU.

Kriteria penyusunan sub IKU adalah sama dengan kriteria penyusunan IKU, namun:
(1) Sub IKU hanya diperbolehkan disusun pada level Kemenkeu-*Wide* dan Kemenkeu-*One;*
(2) Sub IKU harus dimuat dalam kontrak kinerja;
(3) Jenis konsolidasi periode sub-IKU harus sama dengan jenis konsolidasi periode IKU.

Misalnya: IKU Kemenkeu-*Wide* pada tahun 2013 "Jumlah Pendapatan Negara" merupakan himpunan dari sub IKU:
(1) Jumlah Penerimaan Pajak;
(2) Jumlah Penerimaan Bea dan Cukai;
(3) Jumlah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

2) Kualitas IKU

a) Validitas IKU

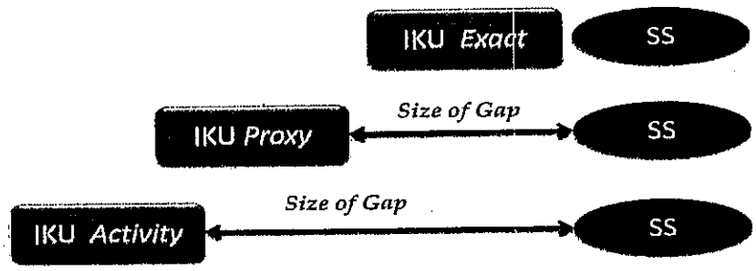
Validitas IKU ditentukan berdasarkan level kedekatan (representasi) pengukuran IKU terhadap pencapaian SS. Pembagian level validitas IKU adalah sebagai berikut:

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

Proxy : IKU yang mengukur secara tidak langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) hanya merepresentasikan sebagian pencapaian SS dan umumnya IKU hanya mengukur proses yang dilakukan oleh suatu unit.

Activity : IKU yang pada umumnya mengukur input dari kegiatan pada suatu unit yang masih jauh keterkaitannya dengan keberhasilan pencapaian SS.

Gambar 2. 3 Level Validitas IKU



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

b) Kendali IKU

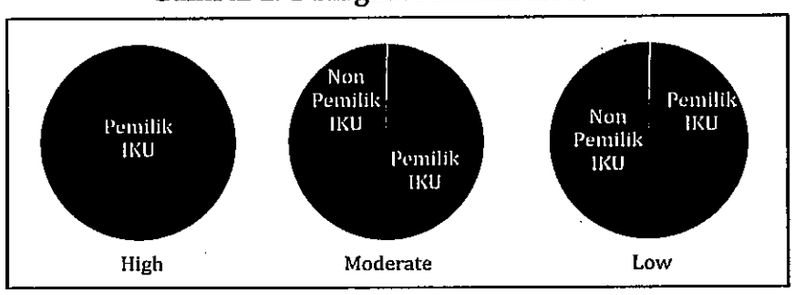
Tingkat kendali atas IKU ditentukan berdasarkan kemampuan suatu unit/pegawai dalam mengontrol/mengelola pencapaian target IKU:

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

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

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

Gambar 2. 4 Tingkat Kendali IKU



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

Contoh penentuan kualitas IKU (validitas dan kendali IKU):

Salah satu tugas dan fungsi Kantor Pelayanan ABC di lingkungan Kemenkeu adalah memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat.

SS yang dibuat adalah "Kepuasan pengguna layanan yang tinggi".

IKU yang bisa dirumuskan untuk mengukur pencapaian SS tersebut adalah:

(1) Indeks kepuasan pengguna layanan (*exact-moderate*)
Validitas *exact* karena IKU ini dapat menggambarkan tingkat kepuasan apabila survei dilakukan dengan metodologi yang tepat untuk merepresentasikan kepuasan pengguna layanan.

Tingkat kendali *moderate* karena pencapaian IKU ini dipengaruhi oleh kualitas pemberian layanan kepada *customer* dan persepsi *customer* atas layanan yang diberikan.

(2) Jumlah komplain pengguna layanan (*proxy-moderate*)
Validitas *proxy* karena dianggap tidak semua pengguna layanan mau menyatakan komplainnya kepada kantor pelayanan dan tidak semua aspek pelayanan dapat terwakili kualitasnya hanya dari komplain.

Tingkat kendali *moderate* karena komplain merupakan interaksi yang bersifat langsung kepada petugas. Pada satu sisi, kantor dapat mempengaruhi atau meminimalisir munculnya complain dari pelanggan dengan pelayanan yang baik. Sedangkan pada sisi yang lain, pengguna layanan juga memiliki pengaruh untuk menyampaikan komplainnya.

(3) Rata-rata waktu penyelesaian layanan (*activity-high*)
Validitas *activity* karena IKU hanya bersifat kegiatan atau input. Apabila layanan diselesaikan, belum tentu pengguna layanan puas.

Tingkat kendali *high*, karena layanan selesai atau tidak selesai sangat dominan dipengaruhi oleh tindakan dari petugas.

3) Target IKU

Target IKU adalah standar minimal pencapaian kinerja berbasis BSC yang ditetapkan untuk periode tertentu. Penetapan target IKU merupakan kesepakatan antara atasan dan bawahan serta mempertimbangkan usulan pengelola kinerja organisasi. Ketentuan penetapan target IKU sebagai berikut:

a) Berupa ukuran kuantitatif. Apabila target IKU bersifat kualitatif, maka harus dikuantitatifkan;

b) Penentuan besaran target didasarkan:
(1) peraturan perundang-undangan, peraturan lainnya atau kebijakan Menteri yang berlaku;
(2) keinginan *stakeholder*.
(3) realisasi tahun lalu;
(4) potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi.

c) Target harus menantang namun dapat dicapai serta diupayakan terus meningkat.

Setiap target IKU tahunan harus diuraikan menjadi target bulanan/triwulanan (*trajectory*) sesuai periode pelaporan serta jenis konsolidasi periode IKU tersebut.

Contoh *trajectory* target IKU yang dilaporkan tiap triwulanan dengan jenis konsolidasi periode *Take Last Known*.

IKU	Target						
	Q1	Q2	s.d Q2	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Persentase penyusunan/ penyempurnaan peraturan	20% (5 PMK)	40% (10 PMK)	40% (10 PMK)	80% (20 PMK)	80% (20 PMK)	100% (25 PMK)	100% (25 PMK)

4) Manual IKU

Setiap IKU yang telah ditetapkan harus dilengkapi dengan Manual IKU. Format manual IKU adalah sebagaimana pada Anak Lampiran I. Pedoman pengisian manual IKU dapat dilihat pada Anak Lampiran II.

Berikut penjelasan beberapa komponen manual IKU:

a) Jenis Konsolidasi Periode

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

Tabel 2. 2 Jenis Konsolidasi Periode

Jenis	Definisi	Q1 (1)	Q2 (2)	s.d. Q2 (3)	Q3 (4)	s.d. Q3 (5)	Q4 (6)	Y (7)
Sum	Penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan	(1)	(2)	(1)+(2)	(4)	(3)+(4)	(6)	(5)+(6)
Contoh IKU: Jumlah Pendapatan Bea dan Cukai		20 T	30 T	50 T	40 T	90 T	10 T	100 T
Take Last Known Value	Angka target atau realisasi yang digunakan adalah angka periode terakhir	(1)	(2)	(2)	(4)	(4)	(6)	(6)
Contoh IKU: Persentase penyerapan belanja negara dalam DIPA K/L		15%	40%	40%	60%	60%	90%	90%
Average	Rata-rata dari penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan	(1)	(2)	{(1)+(2)} /2	(4)	{(1)+(2) +(4)}/3	(6)	{(1)+(2) + (4)+ (6)}/4
Contoh IKU: Indeks efektivitas edukasi dan komunikasi		80	70	75	75	75	70	73,75

b) Jenis Konsolidasi Lokasi

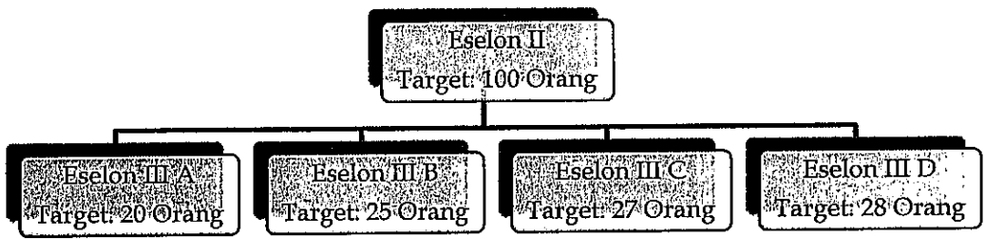
Mekanisme konsolidasi target atau realisasi IKU *cascading* ke level di atasnya. Parameter ini diisi hanya pada IKU hasil *cascading* dengan **metode *indirect*** (penjelasan mengenai *cascading* dibahas pada Bab II, subbab A.2).

Sum : Penjumlahan target atau realisasi IKU *cascading indirect* dua unit/pegawai atau lebih yang selevel sebagai target/realisasi unit/pegawai diatasnya.

Average : Rata-rata target atau realisasi IKU *cascading indirect* dua unit/pegawai atau lebih yang selevel sebagai target/ realisasi unit/pegawai diatasnya.

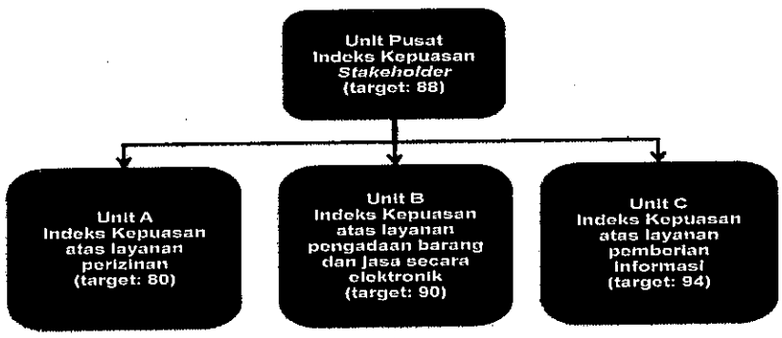
Raw Data : Penjumlahan *raw data* target atau realisasi IKU *cascading indirect* dua unit/pegawai atau lebih yang selevel sebagai target/realisasi unit/pegawai diatasnya.

Contoh konsolidasi lokasi dengan metode "*sum*".
IKU Kemenkeu-*Two* "Jumlah pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan S3" dengan target 100 orang. IKU ini di-*cascade* ke 4 unit/pegawai Eselon III dengan nama IKU yang sama dengan rincian target:



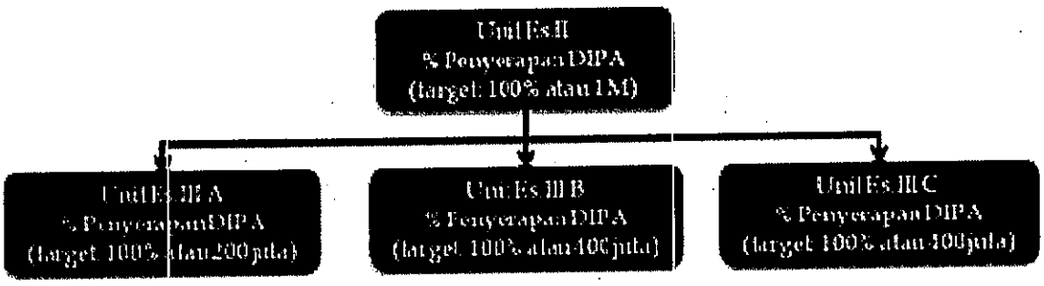
Konsolidasi data target/realisasi pada unit/pegawai Eselon II merupakan penjumlahan dari data target dan capaian keempat unit/pegawai di bawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada level Kemenkeu-*Three* adalah "*sum*".

Contoh konsolidasi lokasi dengan metode "*average*".
IKU Kemenkeu-*Two* "Indeks kepuasan *stakeholder*" dengan target 88. Unit ini memiliki 3 fungsi layanan utama yang diturunkan pada 3 unit Eselon III di bawahnya, menjadi:



Konsolidasi data target/realisasi pada Unit Eselon II merupakan rata-rata dari data target dan capaian ketiga unit di bawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada level Kemenkeu-*Three* adalah "*average*".

Contoh konsolidasi lokasi dengan metode "*raw data*".
IKU Kemenkeu-*Two* "Persentase penyerapan DIPA" dengan target 100% atau Rp 1 Miliar. IKU ini di-*cascade* ke 3 unit Eselon III di bawahnya dengan nama IKU yang sama. Rincian target pada 3 unit tersebut adalah:



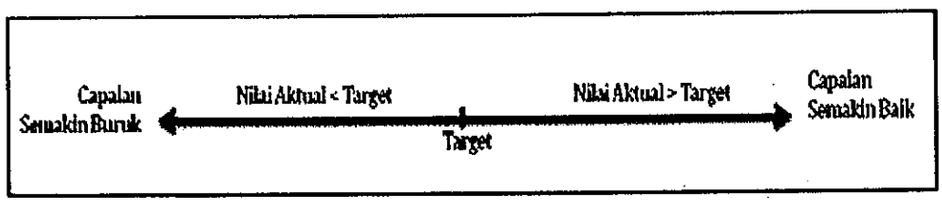
Konsolidasi data target/realisasi pada Unit Eselon II merupakan penjumlahan dari data target/realisasi atas *raw data* ketiga unit dibawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada level Kemenkeu-*Three* adalah *"raw data"*. Misalnya:

Unit	Target	Realisasi (Jt)	Realisasi (%)
Unit A	100% (200 Jt)	200 Jt	200/200 = 100%
Unit B	100% (400 Jt)	200 Jt	200/400 =50%
Unit C	100% (400 Jt)	200 Jt	200/400 = 50%
Unit Pusat	100% (200+400+400=1M)	200+200+200 = 600 Jt	600 Jt/1 M=60%

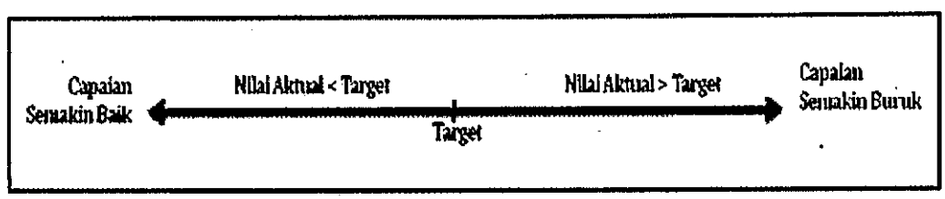
c) Polarisasi Data

Menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual/realisasi dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target.

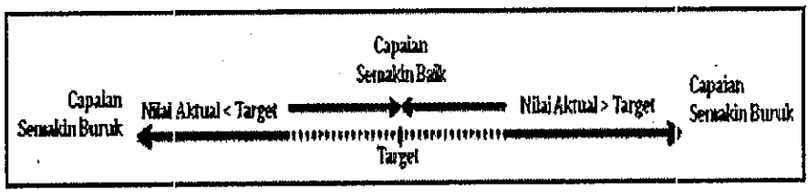
Maximize: Semakin tinggi nilai aktual/realisasi IKU terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya.Contoh: Jumlah pendapatan negara.



Minimize: Semakin rendah nilai aktual/realisasi IKU terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya. Contoh: Persentase Wajib Pajak Yang Komplain.



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



d. Inisiatif Strategis

Inisiatif Strategis berbeda dengan *action plan*. Perbedaan utamanya adalah inisiatif strategis bersifat preventif sedangkan *action plan* bersifat korektif. Inisiatif strategis umumnya disusun pada awal tahun untuk mencapai target IKU pada sasaran strategis yang memerlukan suatu terobosan atau tidak dapat dicapai dengan kegiatan rutin, sedangkan *action plan* disusun apabila terdapat indikasi atau kondisi dimana target IKU tidak tercapai pada periode monitoring sepanjang tahun berjalan.

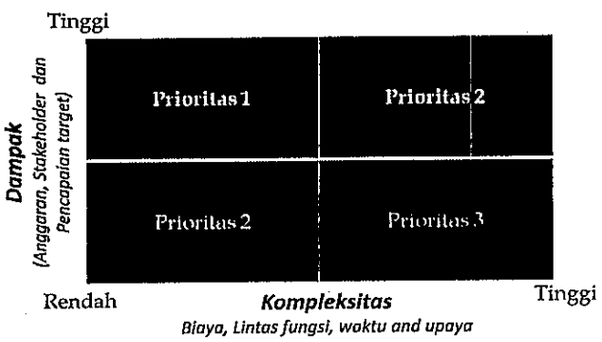
1) Kriteria Penyusunan Inisiatif Strategis

a) Memiliki relevansi terhadap pencapaian target IKU;
b) Mempersempit *gap* pencapaian target IKU yang telah ditetapkan;
c) Disusun pada unit yang memiliki peta strategi dan berada pada *internal process perspective* dan *learning and growth perspective*;
d) Menghasilkan *output/outcome*;
e) Memiliki periode waktu penyelesaian;
f) Memiliki penanggung jawab utama (koordinator);
g) Dalam satu SS hanya diperbolehkan paling banyak dua IS.

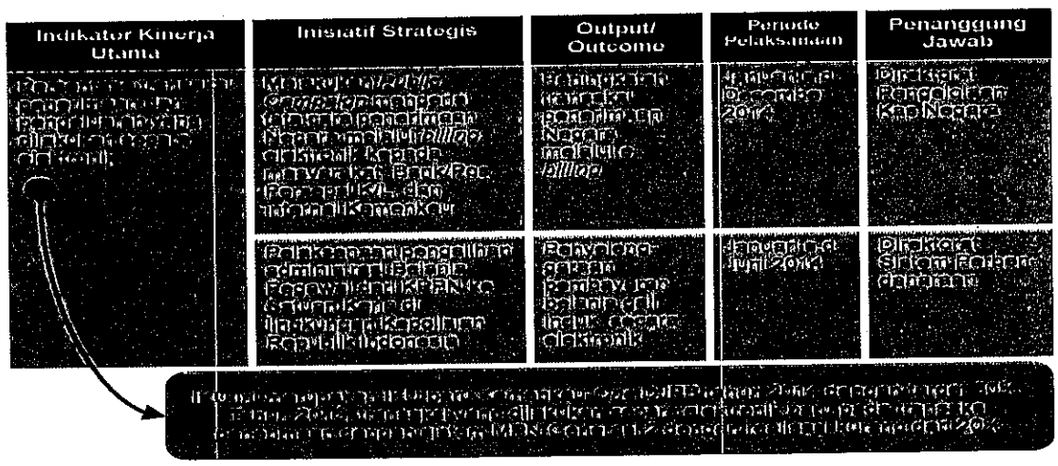
2) Penyusunan Inisiatif Strategis

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

Gambar 2. 5 Pemilihan Prioritas Inisiatif Strategis



Contoh:



2. ***Cascading* dan *Alignment***

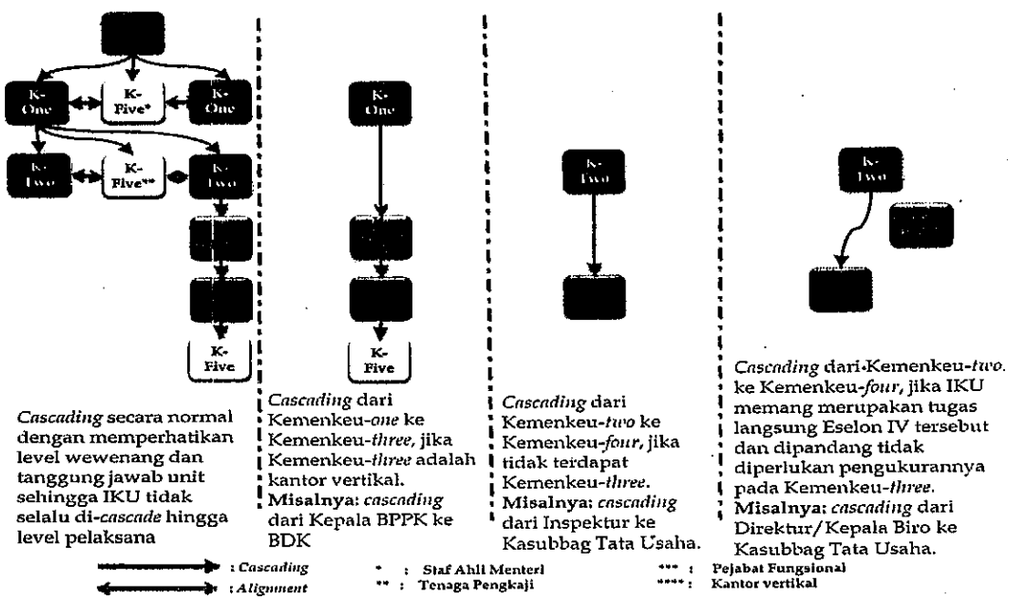
a. Konsep *Cascading* dan *Alignment*

Implementasi strategi akan lebih efektif apabila seluruh unit/pegawai melakukan penyelarasan SS, IKU dan target dengan strategi organisasi baik secara vertikal maupun horizontal.

Pada dasarnya, *cascading* SS dan IKU harus dilakukan secara hierarkis sesuai dengan level pengelolaan kinerja di Kementerian Keuangan. Namun, *cascading* dapat dilakukan tidak secara hierarkis karena struktur organisasi. *Cascading* IKU harus memperhatikan level wewenang dan tanggung jawab unit/pegawai sehingga IKU tidak selalu di-*cascade* hingga level pelaksana.

Alur proses *cascading* dan *alignment* atas SS, IKU dan target yang dimungkinkan terjadi:

Gambar 2. 6 Alternatif *Cascading* IKU dan *Alignment*



Cascading pada pejabat fungsional dapat dilakukan dengan metode sebagai berikut:

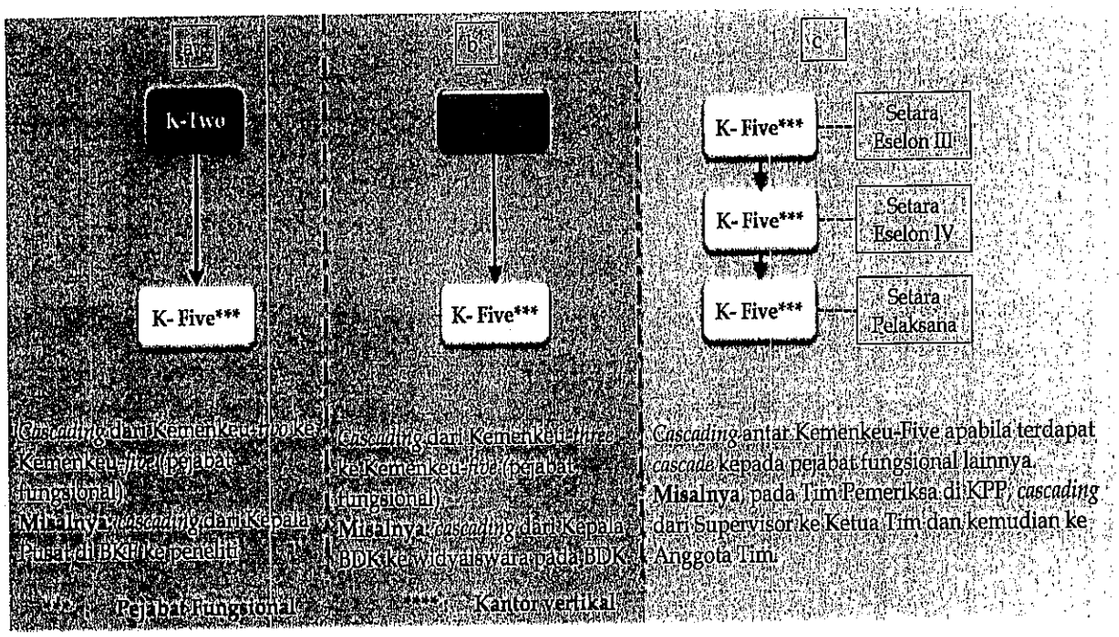
1) Pejabat fungsional yang tidak perlu melakukan *cascade* kepada pejabat fungsional lainnya, dengan ketentuan:
   a) Level tanggung jawab pejabat fungsional tidak dapat dibedakan.
   b) Tidak ada fungsi *supervisi* pada pejabat fungsional di level yang lebih tinggi kepada pejabat fungsional yang lebih rendah.

   Sehingga, *cascading* dapat dilakukan dengan mekanisme pada Gambar 2.7 (a) dan (b).

2) Pejabat fungsional yang melakukan *cascade* kepada pejabat fungsional lainnya, dengan ketentuan:
   a) Level jabatan fungsional dapat disetarakan dengan level jabatan struktural tertentu.
   b) Tiap level jabatan fungsional tersebut memiliki kewenangan dan tanggung jawab secara berjenjang.
   c) Terdapat fungsi *supervisi* secara berjenjang pada pejabat fungsional di level yang lebih tinggi kepada pejabat fungsional yang lebih rendah.

   Sehingga, *cascading* dilakukan dengan mekanisme pada Gambar 2.7 (c) .

Gambar 2. 7 *Cascading* IKU pada Pejabat Fungsional



b. SS *cascading* dan SS *non-cascading*

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

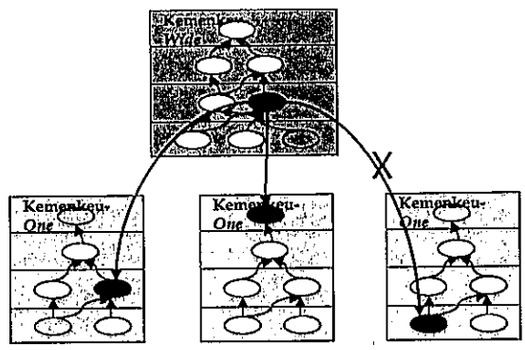
1) *Cascading* SS dapat dilakukan secara *direct* atau *indirect*;

2) SS *direct cascading* merupakan SS yang memiliki kalimat, deskripsi dan ruang lingkup yang sama secara keseluruhan. *Cascading* secara *direct* hanya dilakukan ke satu unit/pegawai di bawahnya.
Misalnya: SS "Pengendalian Mutu dan Penegakan Hukum yang Efektif" di-*cascade* dengan nama SS "Pengendalian Mutu dan Penegakan Hukum yang Efektif".

3) SS *indirect cascading* merupakan SS yang memiliki deskripsi atau ruang lingkup yang lebih sempit. Kalimat SS dapat sama atau berbeda, disesuaikan dengan ruang lingkupnya. *Cascading* secara *indirect* dilakukan ke dua unit/pegawai atau lebih di bawahnya.
Misalnya: SS "Pengendalian Mutu dan Penegakan Hukum yang Efektif" di *cascade* dengan nama SS "Pengendalian Mutu yang Efektif".

4) Pada unit pemilik peta strategi, SS yang di-*cascade* ke unit/pegawai lebih rendah harus diletakkan pada perspektif yang sama atau lebih tinggi dari perspektif dimana SS tersebut berasal (unit yang lebih tinggi). Contohnya adalah sebagaimana Gambar 2.8.

Gambar 2. 8 *Cascading* SS pada Peta Strategi



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

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

Unit/pegawai bukan pemilik peta strategi hanya dapat mengadopsi SS secara *direct* dari unit pemilik peta strategi. Unit/pegawai bukan pemilik peta strategi tidak diperbolehkan merumuskan SS *non-cascading* atau mengembangkan SS *indirect cascading*.

c. **IKU *Cascading* dan *Non-Cascading***

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

Proses *cascading* dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode yaitu *direct* dan *indirect*.

1) **Metode *Direct***

Kalimat dan definisi IKU pada unit/pegawai yang lebih tinggi diadopsi secara penuh oleh unit/pegawai yang lebih rendah. IKU *cascading* menggunakan metode *direct* harus memiliki output yang identik/sama pada tiap level.

Proses *cascading* ini dilakukan kepada:

a) Satu unit/pegawai pada level yang lebih rendah; atau.
b) Dua atau lebih unit/pegawai pada level yang lebih rendah karena sifat pekerjaan yang memerlukan *teamwork* dan tanggung jawab pencapaian target bersifat tanggung renteng serta tidak didistribusikan.

Manual IKU unit/pegawai yang lebih tinggi dan unit/pegawai yang lebih rendah harus memiliki kesamaan pada komponen:
a) nama IKU, target, satuan pengukuran dan aspek target;
b) definisi dan formula perhitungan;
c) polarisasi;
d) konsolidasi periode; dan
e) periode pelaporan.

2) **Metode *Indirect***

Kalimat dan definisi IKU dari unit/pegawai yang lebih tinggi diadopsi atau dikembangkan oleh unit/pegawai yang lebih rendah sesuai tugas, fungsi dan ruang lingkup unit/pegawai yang bersangkutan.

Target IKU diturunkan (dibagi habis) kepada dua atau lebih unit/pegawai di level yang lebih rendah sesuai dengan proporsi masing-masing unit/pegawai (target didistribusikan).

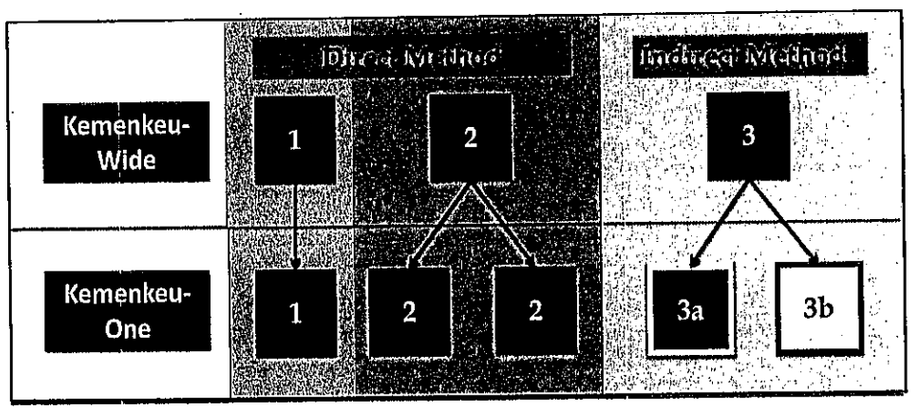
Ketentuan mengenai penamaan IKU adalah:
a) Menggunakan kalimat yang identik dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi serta target dari unit/pegawai yang lebih tinggi didistribusikan kepada level yang lebih rendah dan tanggung jawab pencapaian target bersifat tidak tanggung renteng; atau
b) Kalimat berbeda sesuai ruang lingkup tanggung jawab unit/pegawai yang lebih rendah;
c) Apabila ruang lingkup hanya dibedakan berdasarkan wilayah geografis maka penamaan IKU menggunakan kalimat yang identik dengan kalimat pada level yang lebih tinggi.

Manual IKU unit/pegawai yang lebih tinggi dan unit/pegawai yang lebih rendah harus memiliki kesamaan pada komponen:

a) satuan pengukuran;
b) aspek target;
c) polarisasi;
d) konsolidasi periode; dan
e) periode pelaporan.

Contoh *cascading* IKU baik secara *direct* dan *indirect* adalah sebagaimana gambar 2.9.

Gambar 2. 9 *Cascading* IKU dengan Metode *Direct* dan *Indirect*



Tabel 2. 3 Penjelasan atas gambar 2.9

Kemenkeu-*Wide*		Kemenkeu-*One*			Penjelasan
Nama IKU	Target	Nama IKU	Target	Unit	
1. Nilai kekayaan negara yang di utilisasi	103,32 T	1. Nilai Kekayaan Negara Yang diutilisasi	103,32 T	DJKN	IKU di *cascade* ke satu unit dengan kalimat yang identik dan target yang sama
2. Persentase penyelesaian Amandemen Undang-Undang Keuangan Negara	100%	2. Persentase Penyelesaian Amandemen Undang-Undang Keuangan Negara	100%	DJA	IKU di *cascade* ke dua unit dengan kalimat identik dan target pencapaian **ditanggung bersama**. Capaian IKU DJA atau DJPB sama dengan capaian IKU Kemenkeu-*Wide*
		2. Persentase Penyelesaian Amandemen Undang-Undang Keuangan Negara	100%	DJPB	
3. Persentase Penyelesaian Tindak Lanjut Inpres	90%	3a. Persentase Penyelesaian Tindak Lanjut Inpres	90%	DJPU	IKU di *cascade* ke dua unit dengan kalimat identik dan target pencapaian **didistribusikan** menggunakan metode konsolidasi lokasi *average*. Tindak lanjut Inpres yang harus diselesaikan pada DJPU berbeda dengan tindak lanjut pada DJKN.
		3b. Persentase Penyelesaian Tindak Lanjut Inpres	90%	DJKN	
Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21)	70%	3a. Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21)	80%	DJP	IKU di *cascade* ke dua unit dengan kalimat identik dan target pencapaian didistribusikan menggunakan metode konsolidasi lokasi *average*
		3b. Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21)	60%	DJBC	
Jumlah penyelesaian kajian pendapatan negara	3 kajian	3a. Jumlah Kajian Penerimaan Pajak	2 kajian	DJP	IKU di *cascade* ke dua unit dengan kalimat yang berbeda dan target pencapaian didistribusikan menggunakan metode konsolidasi lokasi *sum*
		3b. Jumlah Kajian Penerimaan Bea dan Cukai	1 kajian	DJBC	

3) IKU *Non-Cascading*

Selain menggunakan IKU *cascading*, unit/pegawai dapat merumuskan IKU tambahan berupa IKU *non-cascading*. Penyusunan IKU *non-cascading* dilakukan untuk mendukung suatu Sasaran Strategis dan/atau Uraian Jabatan dan/atau penugasan pokok lainnya.

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

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

Ketentuan IKU *non-cascading:*

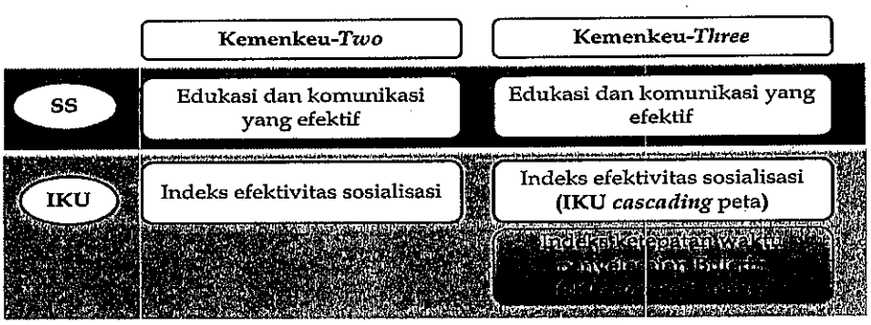
a) tidak ada tanggung jawab pencapaian target yang di-*cascade* dari unit/pegawai yang lebih tinggi;

b) target atau realisasi IKU unit/pegawai yang lebih rendah tidak dikonsolidasikan ke unit/pegawai diatasnya;

c) jenis *output* tidak identik/tidak sama.

Contoh 1:

Suatu unit Eselon II memiliki tugas melakukan sosialisasi yang dilakukan baik dalam kelas maupun menggunakan Buletin. Pada level Eselon II, diukur dengan IKU "Indeks efektivitas sosialisasi" yang diukur dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan, pada level Eselon III di bawahnya ditambahkan IKU *non-cascading* mengenai penyelesaian buletin yang terkait dengan SS "Edukasi dan Komunikasi yang Efektif". Hal ini dapat digambarkan:



Contoh 2:

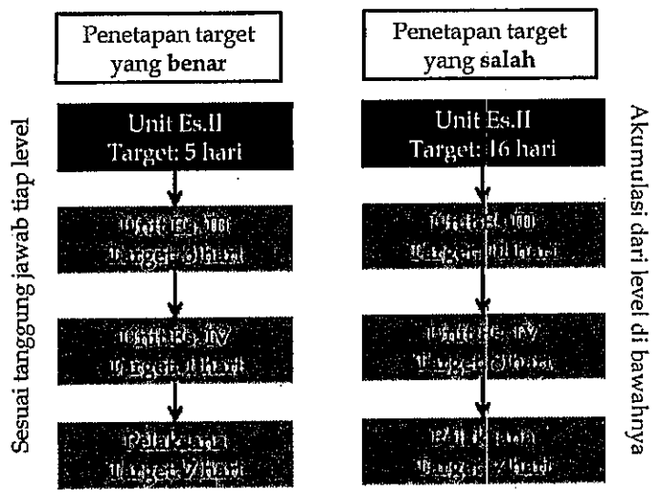
IKU Unit Eselon II "Waktu penyelesaian kajian" dengan target 5 hari (1 kajian). IKU pada unit dibawahnya, adalah:

a) Pada Unit Eselon III terdapat IKU "waktu penyelesaian konsep kajian" dengan target 3 hari. Outputnya adalah konsep kajian.

b) Pada Unit Eselon IV terdapat IKU "waktu penyelesaian analisis kajian" dengan target 1 hari. Outputnya adalah analisis kajian.

c) Pada Pelaksana terdapat IKU "waktu pengumpulan dan penyajian data analisis kajian" dengan target waktu 7 hari. Outputnya adalah data analisis kajian.

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



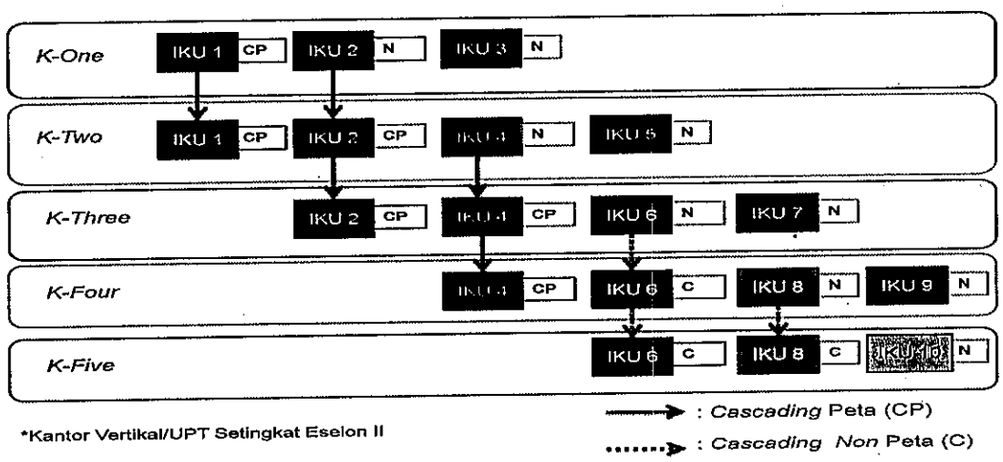
Jenis *Cascading* IKU dibagi menjadi tiga, yaitu:

a) IKU *Cascading* Peta (CP), yaitu IKU yang bermula dari unit pemilik Peta Strategi dan di*cascade* ke unit/pegawai pada level yang lebih rendah.

b) IKU *Cascading* Non-Peta(C), yaitu IKU yang bermula dari unit/pegawai bukan pemilik Peta Strategi dan di *cascade* ke unit/pegawai pada level yang lebih rendah.

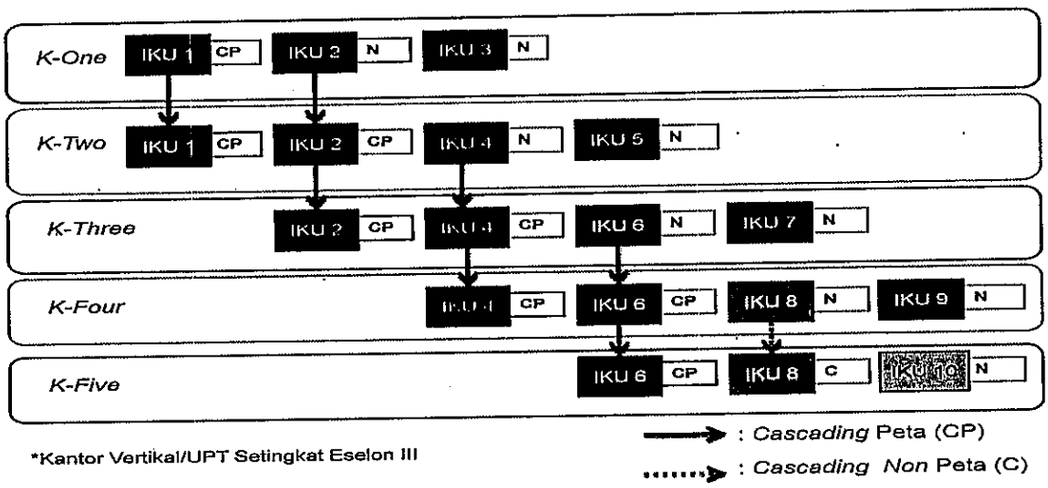
c) IKU *Non-cascading* (N), yaitu IKU baru yang dirumuskan oleh unit/pegawai yang bersangkutan.

Contoh *Cascading* Pada Kantor Pusat/Wilayah*



*Kantor Vertikal/UPT Setingkat Eselon II

Contoh *Cascading* Pada Kantor Pelayanan*



*Kantor Vertikal/UPT Setingkat Eselon III

d. *Alignment*

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

1) Unit pendukung (*supporting*) dan unit teknis
   Contoh: Penyelarasan antara DJBC dan Setjen. Dukungan yang dibutuhkan DJBC dari Setjen adalah kecepatan dalam *legal drafting* Rancangan Keputusan Menteri Keuangan dari Sekretariat Jenderal.
   Maka, IKU tahun 2013 yang dapat dirumuskan Setjen adalah "Waktu Rata-Rata Penyelesaian RKMK/RPMK"

2) Unit/Pegawai yang pekerjaannya berupa proses berantai
   Contoh: Pelaksana Edi bertugas menyusun konsep kajian. Sedangkan, Pelaksana Misni bertugas menyiapkan bahan kajian. Maka, Pelaksana Misni harus merumuskan IKU terkait penyiapan bahan kajian tersebut dengan target sebelum penyusunan konsep kajian dimulai.

3) Unit teknis yang mendapatkan IKU *cascading* secara *indirect*
   Contoh: Penyelarasan antara DJP dan DJBC. DJP dan DJBC menerima IKU *cascading* dari Kemenkeu-*Wide*, maka perlu dilakukan penyelarasan antar kedua unit tersebut.

e. Matriks *Cascading*

Matriks ini berisi penjabaran/penurunan IKU dari suatu unit/pegawai ke unit/pegawai di level yang lebih rendah, baik yang sifatnya *cascading* maupun *non-cascading*. Tujuan disusunnya matriks ini adalah untuk memastikan keselarasan IKU hasil *cascading* pada unit/pegawai di level yang lebih rendah dan *alignment* antar unit yang selevel.

Ketentuan penyusunan matriks ini adalah:

1) Wajib disusun pada unit pemilik peta strategi.
2) Matriks *cascading* Kemenkeu-*One* berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level Kemenkeu-*Two*.
3) Matriks *cascading* Kemenkeu-*Two* pada kantor pusat atau kantor vertikal setingkat eselon II berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level Kemenkeu-*Five* di lingkungan unit yang bersangkutan.
4) Matriks *cascading* Kemenkeu-*Three* pada kantor vertikal berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level Kemenkeu-*Five* di lingkungan unit yang bersangkutan.
5) Matriks *cascading* kantor vertikal setingkat eselon IV yang tidak memiliki peta strategi merupakan bagian dari matriks *casacading* Kemenkeu-*Three* kantor vertikal pada level diatasnya.

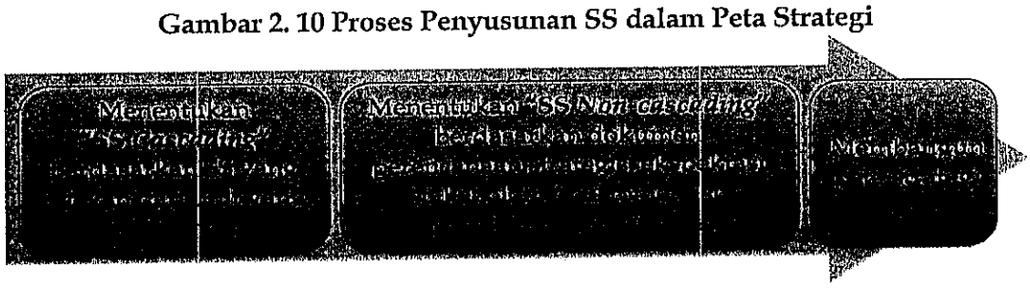
Format Matriks *Cascading* dapat dilihat pada Anak Lampiran III.

f. Teknik *Cascading* dan *Alignment*

1) Penyusunan Peta Strategi pada Kemenkeu-*One* sampai dengan Kemenkeu-*Three*

Penyusunan Peta Strategi pada suatu unit harus mengacu pada peta strategi unit yang lebih tinggi. Jadi, syarat dapat disusunnya peta strategi suatu unit adalah telah ditetapkannya peta strategi unit yang lebih tinggi. Teknik penyusunan Peta Strategi dilakukan melalui mekanisme sebagaimana Gambar 2.10.

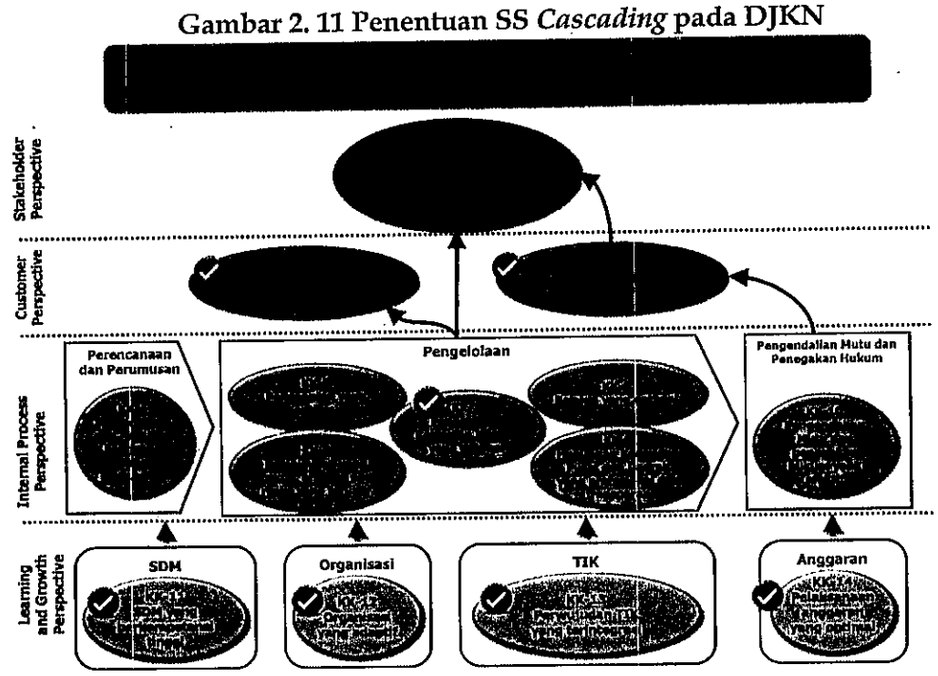
Gambar 2. 10 Proses Penyusunan SS dalam Peta Strategi



a) Menentukan **"SS *Cascading*"** berdasarkan SS yang relevan dari unit yang lebih tinggi
   (1) Pelajari Peta Strategi unit yang lebih tinggi.
   (2) Pilih dan beri tanda (misalnya dengan tanda *checklist*) pada SS dari unit yang lebih tinggi yang relevan dengan tugas, fungsi atau kontribusi unit tersebut.

Berikut ilustrasi penentuan SS *cascading* pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Gambar 2. 11 Penentuan SS *Cascading* pada DJKN



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

(1) Mengidentifikasi SS berdasarkan dokumen perencanaan strategis

(a) Pelajari dokumen perencanaan strategis seperti Kebijakan Strategis Kementerian Keuangan, Rencana Strategis (Renstra) atau Rencana Kerja (Renja).

(b) Tentukan SS berdasarkan dokumen perencanaan yang relevan dengan fokus dan prioritas yang akan dilaksanakan unit tersebut.

(2) Mengidentifikasi *stakeholder/customer* unit serta *output/outcome* yang merupakan ekspektasi *stakeholder/customer* tersebut

(a) Tentukan *stakeholder* dan/atau *customer* unit.

(b) Identifikasi output/*outcome* yang merupakan ekspektasi *stakeholder/customer*, serta ekspektasi unit terhadap *customer*.

(c) Rumuskan SS berdasarkan ekspektasi tersebut.

Berikut adalah ilustrasi ekspektasi *stakeholder/customer* serta SS yang dapat dirumuskan pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Tabel 2. 4 *Stakeholder/Customer Expectation Table* pada DJKN

No	*Stakeholder/ Customer*	Output/ Outcome	Ekspektasi	Sasaran Strategis
1.	Menteri Keuangan	Daftar Aset Negara	Nilai dan status aset negara yang akurat.	Pengelolaan kekayaan negara yang optimal
2.	K/L (Ekspektasi K/L terhadap DJKN)	Sertipikat aset	Semua aset K/L tersertipikasi	Penatausahaan kekayaan negara yang akuntabel
3.	K/L (Ekspektasi DJKN terhadap K/L)	Laporan BMN yang akurat	K/L menyampaikan laporan secara tepat waktu dan akurat	Kepatuhan pengguna layanan yang tinggi
4.	Penyerah Piutang	Piutang Tertagih	Penagihan piutang yang tepat waktu dan tepat jumlah	Hasil pengurusan piutang negara yang optimal
5.	Pemohon dan Pembeli Lelang	SOP lelang	Prosedur lelang yang cepat, transparan, menjamin kepastian hukum	Kepuasan Pengguna Layanan yang Tinggi

(3) Merumuskan SS berdasarkan isu strategis unit.

(4) Merumuskan SS berdasarkan hasil *alignment*.

(5) Adopsi SS yang sifatnya *mandatory* dari unit yang lebih tinggi.

c) Membangun Peta Strategi

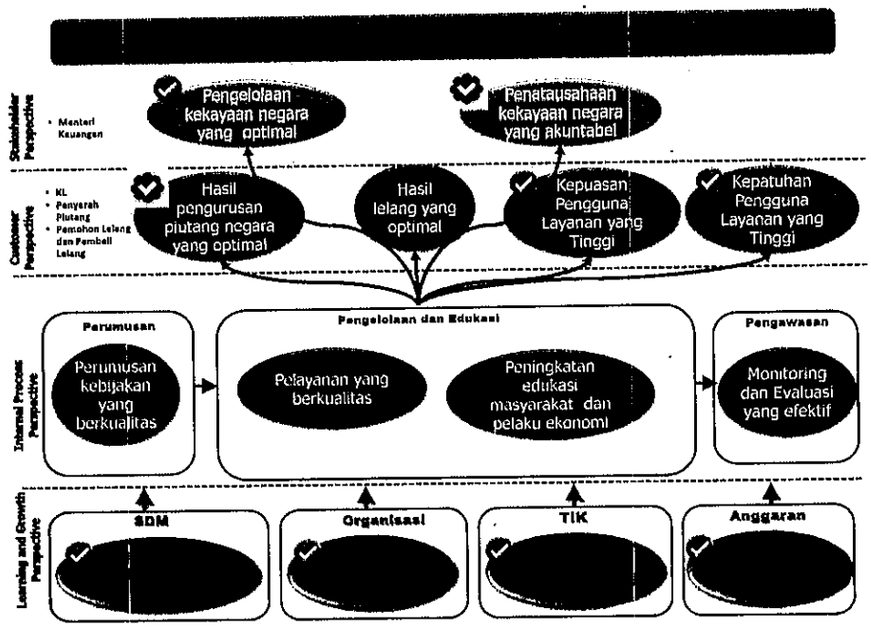
(1) Berdasarkan langkah a) dan b), pilih SS prioritas dan gabungkan SS yang tumpang tindih.

(2) Tempatkan SS unit yang sudah dirumuskan ke dalam Peta Strategi sesuai perspektif yang tepat.

(3) Bangun hubungan logis sebab akibat antar SS dengan memberi tanda panah.

Berikut adalah Peta Strategi yang dapat disusun pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Gambar 2. 12 Peta Strategi DJKN



2) Penyusunan IKU dan Target

Penyusunan IKU dan target dibedakan pada Unit yang memiliki Peta Strategi dan Unit/Pegawai bukan pemilik Peta Strategi.

a) Penyusunan IKU pada Unit Pemilik Peta Strategi

IKU bagi pemilik Peta Strategi merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian SS pada peta strategi yang telah disusun. Penyusunan IKU pada unit pemilik Peta Strategi dapat dilakukan dengan dua cara:

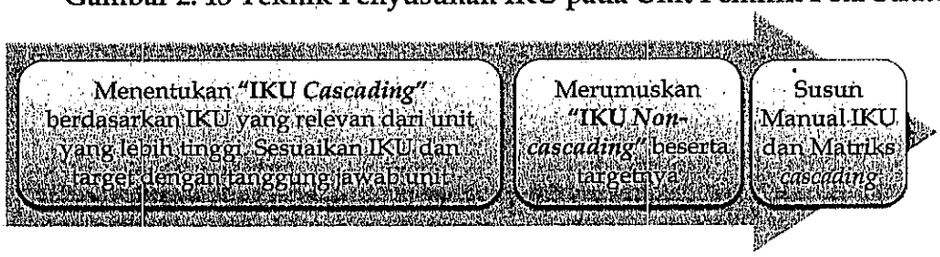
(1) Mengadopsi IKU dari unit yang lebih tinggi (IKU *Cascading* Peta).

(2) Merumuskan IKU sendiri, yang tidak berasal dari unit/pegawai yang lebih tinggi (IKU *Non-Cascading*).

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

Teknik penyusunan IKU bagi unit pemilik Peta Strategi dilakukan melalui mekanisme sebagaimana Gambar 2.13.

Gambar 2. 13 Teknik Penyusunan IKU pada Unit Pemilik Peta Strategi



(1) Menentukan **"IKU *Cascading*"** berdasarkan IKU yang relevan dari unit/pegawai yang lebih tinggi. Sesuaikan IKU dan target dengan tanggung jawab unit/pegawai penyusun.
   (a) Pelajari IKU dari Kontrak Kinerja unit/pegawai yang lebih tinggi.
   (b) Identifikasi dan beri tanda pada IKU yang relevan dari unit/pegawai yang lebih tinggi.
   (c) Lakukan *cascading* secara *direct* apabila IKU dan target unit/pegawai yang lebih tinggi merupakan tanggung jawab sepenuhnya unit/pegawai penyusun atau merupakan tanggung jawab bersama (tanggung renteng) dengan unit/pegawai lainnya.
   (d) Lakukan *cascading* secara *indirect* apabila IKU dan/atau target unit/pegawai yang lebih tinggi perlu disesuaikan terhadap ruang lingkup tanggung jawab unit/pegawai penyusun dan pencapaian target tersebut didistribusikan ke beberapa unit.

(2) Merumuskan **"IKU *Non-Cascading*"** beserta targetnya
   (a) Susun IKU dengan berpedoman pada Uraian Jabatan dan penugasan pokok lainnya yang mendukung pencapaian SS.
   (b) Adopsi IKU yang sifatnya *mandatory*.

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

Setelah menentukan IKU pada unit tersebut, lakukan pengecekan kembali dengan memperhatikan:

(1) Jumlah IKU tidak lebih dari ketentuan maksimal dalam satu kontrak kinerja. Kemenkeu-*One* maksimal 25 IKU, Kemenkeu-*Two* dan Kemenkeu-*Three* maksimal 20 IKU.

(2) Prioritaskan IKU yang sifatnya *exact* atau *proxy*.

(3) Pastikan tidak ada IKU dengan kualitas *exact-high, activity-high dan activity-low*.

b) Penyusunan IKU pada Unit/Pegawai bukan Pemilik Peta Strategi

IKU bagi unit atau pegawai bukan pemilik Peta Strategi merupakan tolok ukur keberhasilan:

(1) pencapaian SS unit pemilik peta strategi; atau

(2) pencapaian kinerja pegawai yang bersangkutan yang masih memiliki keterkaitan dengan SS dimaksud sesuai dengan Tusinya; atau

(3) tidak terkait dengan suatu SS tetapi mendukung tugas jabatan dan/atau penugasan pokok lainnya.

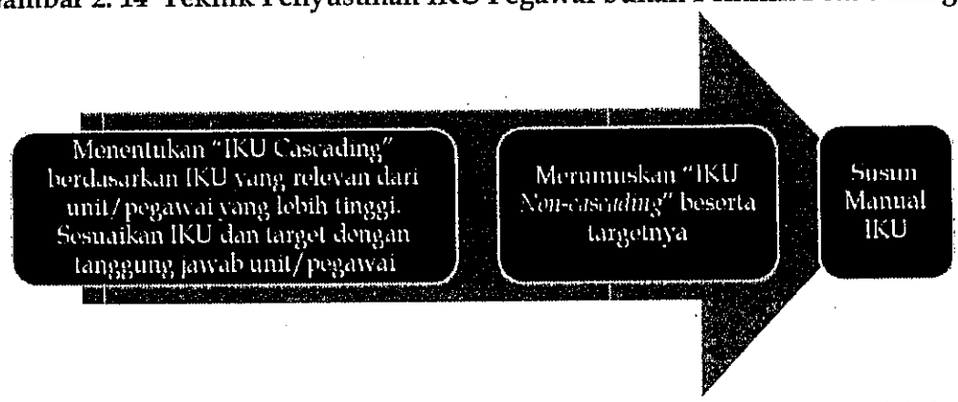
Penyusunan IKU pegawai bukan pemilik Peta Strategi tersebut diprioritaskan untuk mengukur poin (1) dan (2) diatas. Adapun penyusunannya dapat dilakukan dengan dua cara:

(1) Meng-*cascade* IKU dari unit/pegawai yang lebih tinggi.
   (a) Apabila IKU berasal dari unit pemilik peta strategi maka disebut "IKU *Cascading* Peta", diberi kode "CP".
   (b) Apabila IKU berasal dari pegawai bukan pemilik Peta Strategi maka disebut "IKU *Cascading* Non Peta", diberi kode "C".

(2) Merumuskan "IKU *Non-Cascading*", diberi kode "N".
   (a) Merumuskan IKU *non-cascading* yang memiliki keterkaitan dengan SS pemilik peta strategi.
   (b) Merumuskan IKU *non-cascading* yang tidak terkait dengan suatu Sasaran Strategis tetapi mendukung tugas jabatan dan/atau penugasan pokok lainnya.

Teknik penyusunan IKU bagi unit/pegawai bukan pemilik Peta Strategi dilakukan melalui mekanisme sebagaimana gambar 2.14.

Gambar 2. 14 Teknik Penyusunan IKU Pegawai bukan Pemilik Peta Strategi



Tahapan penyusunan IKU pegawai bukan pemilik Peta Strategi adalah:

(1) Menentukan IKU *cascading* berdasarkan IKU yang relevan dari unit/pegawai yang lebih tinggi. Sesuaikan IKU dan target dengan tanggung jawab unit/pegawai yang bersangkutan.
   (a) Pelajari IKU dari Kontrak Kinerja unit/pegawai yang lebih tinggi.
   (b) Identifikasi dan beri tanda pada IKU yang relevan dari unit/pegawai yang lebih tinggi.
   (c) Lakukan *cascading* secara *direct* apabila IKU dan target unit/pegawai yang lebih tinggi merupakan tanggung jawab

sepenuhnya pegawai penyusun, atau merupakan tanggung jawab bersama (tanggung renteng) dengan pegawai lainnya.

(d) Lakukan *cascading* secara *indirect* apabila IKU dan/atau target unit/pegawai yang lebih tinggi perlu disesuaikan dengan ruang lingkup tanggung jawab pegawai penyusun dan pencapaian target tersebut didistribusikan ke beberapa pegawai.

(2) Merumuskan IKU *non-cascading* beserta targetnya
(a) Susun IKU dengan berpedoman pada Sasaran Strategis dan/atau Uraian Jabatan dan/atau penugasan pokok lainnya.

(b) Adopsi IKU yang sifatnya *mandatory*.

(3) Susun Manual IKU
Susun manual IKU dengan memperhatikan keselarasan manual IKU, khususnya untuk IKU *cascading*, baik dengan manual IKU unit/pegawai yang lebih tinggi maupun pegawai selevel.

Setelah menentukan IKU pada unit/pegawai tersebut, lakukan pengecekan kembali dengan memastikan bahwa jumlah IKU dalam kontrak kinerja telah sesuai dengan ketentuan, yaitu paling banyak 10 IKU.

3) Penentuan Validitas (V) dan Tingkat Kendali (C) IKU

a) Validitas dan Tingkat Kendali IKU pada Unit/Pegawai Pemilik Peta Strategi

Penentuan validitas dilakukan dengan memperhatikan hubungan kedekatan antara IKU dengan SS-nya. Sedangkan, tingkat kendali ditentukan oleh peran unit/pegawai tersebut dalam mempengaruhi pencapaian target.

Adapun panduan yang dapat diperhatikan dalam penentuan validitas dan kendali IKU adalah:

(1) SS *cascading* secara *direct* dan IKU *Cascading* secara *direct*
Validitas IKU hasil *cascading* pada unit/pegawai yang lebih rendah akan sama dengan validitas IKU pada unit/pegawai yang lebih tinggi. Tingkat kendali IKU tersebut harus ditinjau kembali sesuai pengaruh unit tersebut dalam pencapaian target tersebut. Misalnya:

SS/ IKU	Kemenkeu-*Wide*		Kemenkeu-*One*	
	Nama SS/IKU	V/C	SS/IKU	V/C
SS	Pengelolaan Kekayaan Negara Yang Optimal	-	Pengelolaan Kekayaan Negara Yang Optimal	-
IKU	Nilai Kekayaan Negara Yang Diutilisasi	*Proxy/ moderate*	Nilai Kekayaan Negara Yang Diutilisasi	*Proxy/ moderate*

(2) Kombinasi SS dan IKU **selain** SS *cascading* secara *direct* dan IKU *cascading* secara *direct*

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

SS/ IKU	Kemenkeu-*Wide*		Kemenkeu-*One*		Metode *Cascading* dari K-*Wide*
	Nama SS/IKU	V/C	Nama SS/IKU	V/C	
SS	Pendapatan Negara yang Optimal	-	Penerimaan Pajak yang Optimal	-	*Indirect* (di-*cascade* ke DJP, DJA dan DJBC)
IKU	Jumlah Pendapatan Negara	*exact/ moderate*	Jumlah Penerimaan Pajak	*exact/ moderate*	*Indirect* (di-*cascade* ke DJP, DJA dan DJBC)
SS	Perencanaan dan perumusan kebijakan yang berkualitas	-	Rekomendasi kebijakan fiskal yang kredibel	-	*Non-Cascading*
IKU	Deviasi proyeksi indikator kebijakan fiskal	*proxy/ moderate*	Deviasi proyeksi indikator kebijakan fiskal	*proxy/ moderate*	*Direct*
SS	TIK yang terintegrasi	-	TIK yang terintegrasi	-	*Indirect* (di-*cascade* ke seluruh Unit Es.I)
IKU	Persentase integrasi TIK Kementerian Keuangan	*exact/ moderate*	Persentase pertukaran data antar unit Eselon I	*proxy/ moderate*	*Non-Cascading*
SS	Pengendalian mutu dan penegakan hukum yang Efektif	-	Monitoring dan Evaluasi yang Efektif	-	*Non-Cascading*
IKU	Indeks ketepatan waktu tindak lanjut penyelesaian Instruksi Presiden	*proxy-moderate*	Indeks ketepatan waktu tindak lanjut penyelesaian Instruksi Presiden	*proxy-moderate*	*Indirect* (di-*cascade* ke seluruh Unit Es.I)

b) Penetapan Validitas (V) dan Tingkat Kendali (C) IKU pada Unit/Pegawai Bukan Pemilik Peta Strategi

Ketentuan validitas IKU bagi unit/pegawai bukan pemilik Peta Strategi:

(1) Validitas "IKU *cascading* Peta" diidentifikasi berdasarkan hubungan antara SS dan IKU.

(2) Validitas "IKU *cascading* non Peta" dan "IKU *non-cascading*" tidak perlu diidentifikasi.

Tingkat kendali IKU ditentukan berdasarkan peran unit/pegawai tersebut dalam mempengaruhi pencapaian target.

Contoh penentuan validitas dan tingkat kendali pada unit di kantor pusat atau kantor wilayah:

Level	IKU	Jenis *Cascading* IKU	V/C
Kemenkeu-*One*	Persentase *policy recommendation* yang ditindaklanjuti	*Non-Cascading*	*proxy/ high*
Kemenkeu-*Two*	Persentase Penyelesaian RKMK	*Non-Cascading*	*proxy/moderate*
Kemenkeu-*Three*	Persentase Penyelesaian RKMK	*Cascading* Peta	*proxy/low*
Kemenkeu-*Four*	Persentase penyelesaian *draft* RKMK	*Non-Cascading*	- (Tidak perlu diidentifikasi)
Kemenkeu-*Five*	Persentase penyelesaian *draft* RKMK	*Cascading Non* Peta	- (Tidak perlu diidentifikasi)

B. Pengelolaan Kinerja Pegawai

1. Ruang Lingkup Pegawai

Pegawai yang dinilai kinerjanya adalah setiap pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki Kontrak Kinerja dan pegawai yang sedang menjalankan Tugas Belajar.

2. Komponen Penilaian Kinerja Pegawai

a. Capaian Kinerja Pegawai (CKP)

CKP diperoleh dari hasil perhitungan atas capaian Indikator Kinerja Utama yang terdapat dalam satu atau beberapa Kontrak Kinerja atau Indeks Prestasi Akademik pegawai bersangkutan.

Penilaian CKP tersebut dihitung sesuai dengan ketentuan dalam Bab IV Keputusan Menteri Keuangan ini.

Periode penilaian CKP adalah tahunan, yaitu dari 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berjalan. Dalam hal terdapat KK komplemen, maka periode penilaian CKP dilakukan secara triwulanan dan diakumulasi pada akhir tahun. Periode penilaian CKP secara triwulanan harus mempertimbangkan ketentuan bekerja minimal 75 hari kalender (lihat ketentuan pada Bab IV).

b. Nilai Perilaku (NP)

NP adalah nilai yang didasarkan pada enam aspek penilaian atas perilaku pegawai sehari-hari untuk mendukung kinerjanya. Keenam aspek tersebut adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Penilaian perilaku dalam satu tahun dilaksanakan dalam dua periode sebagai berikut:

1) Periode penilaian semester I, yaitu dari tanggal 1 Januari sampai dengan 30 Juni
2) Periode penilaian semester II, yaitu dari tanggal 1 Juli sampai dengan 31 Desember.

Penilaian perilaku dilakukan melalui pengisian kuesioner dengan metode 360 derajat yang meliputi penilaian dari atasan langsung, *peer*, dan bawahan.

1) Kuesioner Penilaian Perilaku

Kuesioner penilaian disusun berdasarkan 6 aspek yang diterjemahkan dalam standar perilaku yang berlaku di Kementerian Keuangan, sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 2. 5 Aspek yang Dinilai dalam Penilaian Perilaku

No	Aspek	Standar Perilaku
1	Orientasi Pelayanan	a. *Stakeholder Orientation*
		b. *Quality Improvement*
2	Integritas	*Integrity*
3	Komitmen	Komitmen
4	Disiplin	*Policy, Process and Procedures*
5	Kerjasama	a. *Teamwork and Collaboration*
		b. *Drive for Result*
6	Kepemimpinan	a. *Leadership*
		b. *Relationship Building*
		c. *Visioning*
		d. *Managing Change*
		e. *Problem Solving Analysis*
		f. *Empowering Others*

2) Ketentuan tentang *Evaluator* dan *Evaluee*

a) *Evaluator* adalah pegawai yang ditugaskan dan ditetapkan sebagai penilai perilaku bagi pegawai lain.
b) *Evaluee* adalah pegawai yang dinilai perilakunya.
c) Pegawai yang telah ditetapkan sebagai *Evaluator* wajib melakukan penilaian perilaku.
d) Identitas dan hasil penilaian dari setiap *Evaluator* bersifat rahasia, hanya dapat diakses oleh Manajer Kinerja Pegawai Pusat dalam rangka

monitoring dan evaluasi atau keperluan lain yang ditentukan oleh Sekretaris Jenderal.

e) Dalam melakukan penilaian, *Evaluator* dapat meminta masukan dari pegawai lainnya.

3) **Jenis-jenis *Evaluator***

Evaluator penilaian perilaku terdiri atas:

a) **Atasan Langsung,** yaitu pegawai yang melakukan supervisi secara langsung terhadap pekerjaan *Evaluee* dan secara hierarki berada 1 (satu) tingkat di atas *Evaluee*.

(1) Untuk pejabat fungsional, ketentuan *Evaluator* atasan langsung adalah sebagai berikut:

(a) Apabila tidak dapat dibedakan level tanggung jawab serta tidak ada fungsi supervisi secara berjenjang, maka atasan langsung adalah pejabat eselon II atau pejabat eselon III yang membina. Contoh: Widyaiswara pada BPPK.

(b) Apabila jabatan fungsional memiliki kewenangan dan tanggung jawab supervisi secara berjenjang, maka atasan langsung adalah pejabat fungsional yang level kedudukannya lebih tinggi. Contoh: Auditor pada Itjen.

(2) Apabila *Evaluee* tidak memiliki atasan langsung, maka:

(a) Atasan dari atasan langsung menetapkan *Evaluator* dari pejabat di unit kerjanya yang setingkat dengan atasan langsung *Evaluee* untuk memberi masukan penilaian perilaku;

(b) Dalam hal tidak terdapat pejabat yang setingkat dengan atasan langsung *Evaluee*, maka atasan dari atasan langsung dapat menjadi *Evaluator*.

b) ***Peer***, yaitu pegawai yang dalam hubungan pekerjaannya memiliki jabatan yang setara dengan *Evaluee*.

(1) *Peer* untuk pejabat eselon I adalah pejabat eselon I lainnya di lingkungan Kementerian Keuangan;

(2) *Peer* untuk pejabat eselon II pada kantor pusat adalah pejabat eselon II lainnya pada kantor pusat di lingkungan unit eselon I masing-masing;

(3) *Peer* untuk pejabat eselon III pada kantor pusat dan kantor wilayah adalah pejabat eselon III lainnya di lingkungan unit eselon II masing-masing;

(4) *Peer* untuk pejabat eselon IV adalah pejabat eselon IV lainnya di lingkungan unit eselon III masing-masing;

(5) *Peer* untuk Pejabat Eselon V adalah Pejabat Eselon V lainnya di lingkungan unit eselon IV masing-masing;

(6) *Peer* untuk Pelaksana adalah pelaksana lainnya di lingkungan unit eselon IV masing-masing;

(7) Pimpinan unit Eselon II/III/IV pada kantor vertikal tidak memiliki *Evaluator peer*;

(8) Untuk pejabat fungsional:
(a) Apabila tidak dapat dibedakan level tanggung jawab serta tidak ada fungsi supervisi secara berjenjang, maka *Evaluator peer* adalah pejabat fungsional dalam eselon II atau eselon III yang sama.
(b) Apabila jabatan fungsional memiliki kewenangan dan tanggung jawab supervisi secara berjenjang, maka *Evaluator peer* adalah pejabat fungsional yang level kedudukannya sama.

c) **Bawahan,** yaitu pegawai yang menerima tugas secara langsung dari *Evaluee* dan secara hierarki berada 1 (satu) tingkat di bawah *Evaluee*.
Untuk pejabat fungsional:
(1) Apabila tidak dapat dibedakan level tanggung jawab serta tidak ada fungsi supervisi secara berjenjang maka pejabat fungsional tidak memiliki bawahan.
(2) Apabila jabatan fungsional memiliki kewenangan dan tanggung jawab supervisi secara berjenjang maka bawahan adalah pejabat fungsional yang level kedudukannya lebih rendah.

4) Jumlah *Evaluator*

a) Pejabat Struktural/Pelaksana
(1) Jumlah *Evaluator* bagi pejabat struktural adalah 5 orang, yaitu 1 atasan langsung, 2 *peer*, dan 2 bawahan.
(2) Jumlah *Evaluator* bagi pelaksana adalah 5 orang, yaitu 1 atasan langsung dan 4 *peer*.

Tabel 2. 6 Ketentuan Jumlah *Evaluator* bagi Pejabat Struktural/Pelaksana

Evaluator	Pejabat Struktural	Pelaksana
1	2	3
Atasan Langsung	1	1
Peer	2	4
Bawahan	2	-

(3) Apabila pegawai memiliki *peer* kurang dari ketentuan jumlah *Evaluator*, maka *Evaluator*-nya disesuaikan dengan jumlah pegawai yang tersedia, dengan ketentuan sebagai berikut :
(a) Apabila hanya terdapat satu *peer*, maka *Evaluator* yang ditetapkan adalah satu orang *peer* tersebut.
(b) Apabila terjadi kekosongan atau tidak memiliki *peer*, maka *Evaluee* tidak memiliki *Evaluator peer*.
(c) Khusus bagi pejabat eselon IV/V, apabila *peer* kurang dari dua, maka atasan langsung dapat menunjuk *peer* lain yang berada pada unit pemilik peta strategi yang sama sebagai *Evaluator*
(d) Khusus bagi pelaksana, apabila *peer* kurang dari empat, maka atasan langsung dapat menunjuk *peer* lain yang berada pada unit Eselon III yang sama sebagai *Evaluator*

(4) Apabila pegawai memiliki bawahan kurang dari ketentuan jumlah *Evaluator*, maka *Evaluator*-nya disesuaikan dengan jumlah pegawai yang tersedia, dengan ketentuan sebagai berikut:
   (a) Apabila hanya terdapat satu bawahan, maka *Evaluator* yang ditetapkan adalah satu orang bawahan tersebut.
   (b) Apabila terjadi kekosongan bawahan atau tidak memiliki bawahan, maka *Evaluee* tidak memiliki *Evaluator* bawahan.

b) Pejabat Fungsional
   1) Jumlah *Evaluator* bagi pejabat yang memiliki fungsi supervisi secara berjenjang adalah 5 *Evaluator*, yaitu 1 atasan langsung, 2 *peer* dan 2 bawahan (lihat tabel 2.7 kolom 2).
   2) Jumlah *Evaluator* bagi pejabat yang tidak memiliki fungsi supervisi secara berjenjang adalah 5 *Evaluator*, yaitu 1 atasan langsung dan 4 *peer* (lihat tabel 2.7 kolom 3).
   3) Khusus bagi pejabat fungsional yang memiliki jumlah *Evaluator peer* dan/atau bawahan yang tidak memenuhi ketentuan di atas, maka *Evaluator*-nya:
      a) dapat ditunjuk dari pejabat struktural atau pelaksana yang sederajat dengan *Evaluator* yang digantikan serta berada pada unit pemilik peta strategi yang sama; atau
      b) sesuai dengan jumlah pejabat fungsional yang tersedia.

Tabel 2. 7 Ketentuan Jumlah *Evaluator* bagi Pejabat Fungsional

Evaluator	**Pemilik fungsi supervisi secara berjenjang**	**Bukan pemilik fungsi supervisi secara berjenjang**
1	2	3
Atasan Langsung	1	1
Peer	2	4
Bawahan	2	-

5) Mekanisme Penilaian Perilaku

a) *Evaluee* mengusulkan pegawai lain kepada atasan langsung untuk ditetapkan sebagai *evaluator* penilaian perilaku baginya.

b) Atasan langsung *evaluee* menetapkan *evaluator* dengan ketentuan minimal 50% evaluator yang ditetapkan berasal dari usulan *Evaluee*. Misalnya, penetapan *evaluator* bagi seorang eselon IV:

Evaluator	**Usulan Nama *Evaluator***	**Alternatif I Penetapan *Evaluator* oleh Atasan Langsung**	**Alternatif II Penetapan *Evaluator* oleh Atasan Langsung**
Atasan Langsung	-	**Kabid II**	**Kabid II**
Peer	Kasi IIA, Kasi IIB	**Kasi IIA**, Kasi IIC	**Kasi IIA**, Kasi IIB
Bawahan	Novian, Agni	**Agni**, Taufik	Novian, **Agni**

c) Dalam melakukan penilaian, *Evaluator* dapat meminta masukan dari pegawai lainnya.

6) Ketentuan Penalti

a) *Evaluator* yang tidak menjalankan kewajiban penilaian, dikenakan penalti berupa pengurangan nilai perilaku akhir *Evaluator* sebesar 2 poin untuk setiap *Evaluee* yang tidak dinilai dengan nilai maksimal pengurangan nilai perilaku akhir sebesar 10 poin.

Contoh: Pegawai A ditetapkan sebagai *Evaluator* kepada 5 pegawai (1 atasan, 2 *peer*, 2 bawahan). Namun, pegawai tersebut tidak memberikan penilaian terhadap 2 orang pegawai bawahannya. Maka, pegawai tersebut mendapat penalti berupa pengurangan 4 poin (2 orang x 2 poin) atas nilai perilaku akhir. Jika NP akhir pegawai tersebut adalah 100, maka NP pegawai tersebut menjadi 96 (100-4).

b) Atasan langsung yang tidak menetapkan *Evaluator* bagi masing-masing bawahannya dikenakan penalti berupa pengurangan nilai perilaku akhir sebesar 2 poin untuk setiap bawahan dengan nilai maksimal pengurangan nilai perilaku akhir sebesar 10 poin.

Contoh: Pegawai B memiliki 6 orang pelaksana. Ada 1 orang pelaksana yang tidak ditetapkan *Evaluator*-nya. Maka, pegawai B tersebut mendapat penalti berupa pengurangan 2 poin (1 orang x 2 poin) atas nilai perilaku akhir. Jika NP akhir pegawai tersebut adalah 100, maka NP pegawai tersebut menjadi 98 (100-2).

c) *Evaluee* yang tidak mengajukan usulan *Evaluator* kepada atasan langsungnya dikenakan penalti berupa pengurangan nilai perilaku akhir sebesar 5 poin.

Contoh: Pegawai C tidak mengajukan usulan *Evaluator* kepada atasan langsungnya. Maka, pegawai tersebut menapat penalti berupa pengurangan 5 poin atas nilai perilaku akhir. Jika NP akhir pegawai tersebut adalah 100, maka NP pegawai tersebut menjadi 95.

d) Penalti sebagaimana dimaksud pada huruf a), b), dan c) dikenakan paling banyak 10 poin dan hanya mengurangi nilai perilaku pada komponen NKP, tidak mengurangi nilai perilaku pada komponen NPKP.

7) Pembobotan *Evaluator*

a) Pembobotan awal apabila seluruh jenis *Evaluator* lengkap mengacu pada tabel 2.8 butir A.1 dan B.1

b) Apabila terdapat *Evaluator* yang tidak melakukan penilaian, namun masih memenuhi semua jenis *Evaluator*, maka pembobotan *Evaluator* tetap mengacu pada tabel 2.8 butir A.1 dan B.1.

Contoh: Kepala Seksi E seharusnya dinilai oleh 5 *Evaluator* (1 atasan langsung, 2 *peer*, dan 2 bawahan). *Evaluator* yang melakukan penilaian adalah 1 atasan langsung, 1 *peer*, dan 1 bawahan, sedangkan 1 *peer* dan 1 bawahan lainnya tidak memberikan penilaian terhadap *Evaluee* tersebut. Maka, bobot *Evaluator* mengacu pada tabel 2.8 butir A.1.

c) Apabila sebagian jenis *Evaluator* tidak melakukan penilaian terhadap *Evaluee*, maka dilakukan pembobotan ulang terhadap jenis *Evaluator* yang menilai sebagaimana tabel 2.8 butir A.2 s.d A.7 dan butir B.2 s.d B.3.

Tabel 2. 8 Ketentuan Bobot *Evaluator*

No.	Kondisi	Bobot *Evaluator*		
		Atasan Langsung	*Peer*	Bawahan
A	Pejabat Struktural atau Pejabat Fungsional yang Memiliki Fungsi Supervisi			
1	Awal	60%	15%	25%
2	Tidak ada nilai dari atasan	-	40%	60%
3	Tidak ada nilai dari *peer*	70%	-	30%
4	Tidak ada nilai dari bawahan	80%	20%	-
5	Tidak ada nilai dari atasan dan *peer*	-	-	100%
6	Tidak ada nilai dari atasan dan bawahan	-	100%	-
7	Tidak ada nilai dari *peer* dan bawahan	100%	-	-
B	Pejabat Fungsional Tanpa Fungsi Supervisi atau Pelaksana			
1	Awal	60%	40%	
2	Tidak ada nilai dari atasan	-	100%	
3	Tidak ada nilai dari *peer*	100%	-	

8) Nilai Perilaku Pegawai Tugas Belajar

Pegawai yang sedang tugas belajar hanya dinilai perilakunya oleh atasan langsung, tidak dinilai oleh *peer* dan/atau bawahan. Mekanisme penilaian perilaku bagi pegawai yang sedang tugas belajar adalah sebagai berikut:

a) Atasan langsung memberikan penilaian perilaku dengan mempertimbangkan masukan dari dosen/pengajar/kepala perwakilan di perguruan tinggi/sekolah/kantor perwakilan RI.
b) Penilaian perilaku dilakukan dengan memberikan nilai, sesuai kriteria penilaian sebagaimana Tabel 2.9, atas aspek penilaian atau standar perilaku yang dinilai dalam penilaian perilaku sebagaimana tabel 2.5.
c) Nilai Perilaku bagi pegawai yang sedang tugas belajar digunakan hanya untuk keperluan perhitungan NPKP, tidak untuk NKP.

Tabel 2. 9 Kriteria Penilaian Perilaku Pegawai Tugas Belajar

No	Kriteria	Nilai	Penjelasan
1	Amat Baik	91 – 100	pegawai menerapkan perilaku di setiap situasi
2	Baik	76 – 90	pegawai menerapkan perilaku hampir di setiap situasi
3	Cukup	61 – 75	pegawai menerapkan perilaku di beberapa situasi
4	Sedang	51 – 60	pegawai gagal menerapkan perilaku di setiap situasi
5	Kurang	50 ke bawah	pegawai tidak menerapkan perilaku di setiap situasi

9) Ketentuan Lainnya

Pegawai yang tidak memiliki nilai perilaku karena *Evaluator* tidak melakukan penilaian ditetapkan nilai perilakunya sebagai berikut:

a) 100 untuk komponen NKP; dan
b) 80 untuk komponen NPKP.

Contoh: Pelaksana D seharusnya dinilai oleh 5 orang *Evaluator* (1 atasan langsung, 4 *peer*). Semua *Evaluator* tidak memberikan penilaian terhadap pelaksana D sehingga nilai perilaku bagi pelaksana tersebut adalah 100 untuk komponen NKP dan 80 untuk komponen NPKP.

c. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

NKP merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan CKP dan NP setelah dilakukan pembobotan. Nilai Kinerja Pegawai dihitung secara tahunan dan bersifat rahasia yang hanya dapat diakses oleh:

1) Pegawai yang dinilai;
2) Atasan langsung;
3) Atasan dari atasan langsung;
4) Pejabat yang menetapkan;
5) Pengelola kinerja pegawai di lingkup unitnya;
6) Pejabat yang menangani bidang kepegawaian, organisasi, dan keuangan di lingkup unitnya.

d. Nilai Tugas Tambahan (NTT)

Selain melakukan kegiatan tugas pokok yang ada dalam SKP, seorang PNS dapat melaksanakan tugas lain atau tugas tambahan yang diberikan oleh atasan langsungnya.

Tugas tambahan adalah tugas lain di luar uraian jabatan dan tidak ada dalam SKP yang telah ditetapkan, yang dibuktikan dengan surat keterangan (format lihat anak lampiran XII). Surat keterangan dibuat pada saat pegawai mendapatkan perintah untuk menjalankan tugas tambahan.

Contoh tugas tambahan, antara lain:

1) PNS yang ditunjuk sebagai pelaksana tugas (Plt);
2) PNS yang melakukan suatu kegiatan diluar tugas jabatannya dalam bentuk tim kerja yang belum dimasukkan dalam SKP.

Penilaian tugas tambahan dilakukan pada akhir tahun. Nilai tugas tambahan yang diberikan adalah paling rendah 1 dan paling tinggi 3, dengan pedoman sebagai berikut:

Tugas Tambahan	Nilai Absolut (bukan rentang skala)
Tugas tambahan yang dilakukan dalam satu tahun sebanyak 1-3 kegiatan .	1
Tugas tambahan yang dilakukan dalam satu tahun sebanyak 4-6 kegiatan.	2
Tugas tambahan yang dilakukan dalam satu tahun sebanyak 7 kegiatan atau lebih.	3

e. **Nilai Kreativitas (NK)**

Apabila seorang PNS pada tahun berjalan menemukan sesuatu yang baru dan berkaitan dengan tugas pokoknya dalam bentuk menciptakan suatu gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi serta dibuktikan dengan surat keterangan (format sesuai anak lampiran XIII) dari:

1) Unit Kerja setingkat eselon II; atau
2) Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK yaitu Menteri Keuangan); atau
3) Presiden.

Maka pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai kreativitas paling rendah 3 dan paling tinggi 12 dengan pedoman sebagai berikut:

Kreativitas	Nilai Absolut Tertinggi (bukan rentang skala)
Jika hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi unit kerjanya dan dibuktikan dengan surat keterangan yang di tandatangani oleh kepala unit kerja setingkat eselon II	3
Jika hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi organisasinya serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani oleh PPK	6
Jika hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi Negara dengan penghargaan yang diberikan oleh Presiden	12

Keterangan: Nilai Kreativitas tidak bersifat kumulatif dan dinilai yang paling tinggi.

f. **Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP)**
NSKP adalah nilai yang diperoleh dari penggabungan nilai capaian kinerja pegawai dengan nilai tugas tambahan dan/atau nilai kreativitas. NSKP merupakan input untuk menghitung nilai prestasi kerja pegawai yang dihitung secara tahunan. Pegawai yang wajib dihitung SKP-nya adalah pegawai yang memiliki KK.

Dalam hal pegawai baru masuk bekerja setelah tanggal 18 Oktober dan/atau bekerja kurang dari 75 hari kalender, maka penilaian SKP diatur sebagai berikut:

1) Pegawai hanya menyusun SKP (tidak perlu membuat lembar pernyataan kesanggupan dan lampiran dalam KK);
2) Uraian tugas jabatan dalam SKP tersebut di isi dengan SS dan IKU terkait tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan/atau uraian tugas jabatan yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja;
3) Penyusunan target SKP disesuaikan dengan target yang ingin dicapai dan paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas dan waktu;
4) Penilaian SKP dilakukan sesuai dengan ketentuan penghitungan NSKP dalam bab IV Keputusan Menteri Keuangan ini.
5) Penghitungan capaian IKU sebagaimana dalam poin 2) bukan merupakan bagian perhitungan CKP.

Dalam hal terjadi faktor-faktor diluar kemampuan manusia (seperti bencana alam atau kondisi *force majeur* lainnya), maka penilaian SKP langsung diberikan penilaian oleh pejabat penilai berdasarkan pertimbangan objektif yaitu antara nilai 76 sampai dengan 100 tanpa menggunakan rumus SKP yang dituangkan di dalam formulir penilaian dengan mempertimbangkan kondisi penyebabnya.

g. **Nilai Prestasi Kerja PNS (NPKP)**
NPKP merupakan nilai yang diperoleh dari penggabungan nilai sasaran kerja pegawai dengan nilai perilaku yang dihitung secara tahunan.

C. Pengelola Kinerja dan Atasan Langsung

1. Pengelola Kinerja Organisasi
Dalam mengelola kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan, dibentuk dan ditetapkan Pengelola Kinerja Organisasi yang terdiri dari Manajer Kinerja Organisasi Pusat, Manajer Kinerja Organisasi, Sub Manajer Kinerja Organisasi, Mitra Manajer Kinerja Organisasi.

a. **Manajer Kinerja Organisasi Pusat (MKOP)**
Pengelolaan kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan dikoordinasikan oleh Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan (Pushaka), Sekretariat Jenderal, yang bertindak sebagai Manajer Kinerja Organisasi Pusat.

Tugas dan wewenang Manajer Kinerja Organisasi Pusat adalah:

1) Menyusun konsep Kontrak Kinerja, manual IKU dan matriks *cascading* Kemenkeu-*Wide*.

2) Menyusun konsep kontrak kinerja Staf Ahli Menteri.
3) Mengkoordinasikan penyusunan dan penetapan Kontrak Kinerja dan manual IKU Kemenkeu-*One*.
4) Menetapkan batasan level *cascading* IKU Kemenkeu-*Wide* ke unit dibawahnya.
5) Menetapkan SS dan/atau IKU yang bersifat *mandatory*.
6) Melakukan reviu kontrak kinerja, manual IKU dan ketepatan *cascading* Kemenkeu-*One* dan apabila dianggap perlu dapat dilakukan terhadap level yang lebih rendah.
7) Menyusun laporan capaian kinerja Kemenkeu-*Wide*.
8) Menghitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Kemenkeu-*Wide*.
9) Mengkoordinasikan pelaksanaan monitoring dan evaluasi capaian kinerja seluruh pejabat eselon I bersama Menteri Keuangan.
10) Mereviu hasil penghitungan NKO Kemenkeu-*One*.
11) Menyusun konsep keputusan Menteri Keuangan tentang NKO Kemenkeu-*Wide* dan Kemenkeu-*One*.
12) Menatausahakan dokumen Kemenkeu-*Wide* yang meliputi Kontrak Kinerja, manual IKU, matriks *cascading*, laporan capaian kinerja dan NKO.
13) Mengkoordinasikan sosialisasi dan diseminasi manajemen kinerja berbasis BSC di lingkungan Kementerian Keuangan.

b. Manajer Kinerja Organisasi (MKO)

Manajer Kinerja Organisasi adalah pejabat eselon III yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja organisasi pada unit eselon I. Dalam hal belum terdapat unit yang secara spesifik melaksanakan fungsi tersebut, pimpinan unit eselon I mengusulkan pejabat yang ditunjuk sebagai MKO kepada Pushaka untuk ditetapkan dalam suatu Keputusan Menteri Keuangan. Pegawai yang ditunjuk sebagai Manajer Kinerja Organisasi dapat merangkap sebagai Manajer Kinerja Pegawai.

Tanggung jawab dan wewenang Manajer Kinerja Organisasi adalah:

1) Menyusun konsep Kontrak Kinerja, manual IKU dan matriks *cascading* Kemenkeu-*One*.
2) Menyusun konsep Kontrak Kinerja Tenaga Pengkaji.
3) Mengkoordinasikan penyusunan dan penetapan Kontrak Kinerja dan manual IKU Kemenkeu-*Two*.
4) Menetapkan batasan level *cascading* IKU Kemenkeu-*One* ke unit dibawahnya.
5) Menetapkan SS dan/atau IKU yang bersifat *mandatory* untuk level Kemenkeu-*Two* sampai dengan Kemenkeu-*Five*.
6) Melakukan reviu kontrak kinerja, manual IKU dan ketepatan *cascading* Kemenkeu-*Two* dan apabila dianggap perlu dapat dilakukan terhadap level yang lebih rendah.
7) Menyusun laporan capaian kinerja Kemenkeu-*One*.

8) Menghitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dan Capaian Kinerja Pegawai (CKP) Kemenkeu-*One*.
9) Mengkoordinasikan pelaksanaan monitoring dan evaluasi capaian kinerja seluruh pejabat eselon II bersama pejabat eselon I.
10) Mereviu hasil perhitungan NKO Kemenkeu-*Two*.
11) Menatausahakan dokumen Kemenkeu-*One* yang meliputi Kontrak Kinerja, manual IKU, matriks *cascading*, laporan capaian kinerja, dan NKO.
12) Mengkoordinasikan sosialisasi dan diseminasi manajemen kinerja berbasis BSC di lingkungan unit eselon I yang bersangkutan.

c. Sub Manajer Kinerja Organisasi (SMKO)

Sub Manajer Kinerja Organisasi adalah pejabat serendah-rendahnya eselon IV, yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja organisasi pada unit eselon II baik kantor pusat, kantor wilayah maupun UPT selevel eselon II. Dalam hal belum terdapat unit yang secara spesifik melaksanakan fungsi tersebut, pimpinan unit eselon II mengusulkan pejabat yang ditunjuk sebagai SMKO kepada Manajer Kinerja Organisasi untuk ditetapkan dalam suatu Keputusan Pimpinan Unit Eselon I terkait. Pegawai yang ditunjuk sebagai Sub Manajer Kinerja Organisasi dapat merangkap sebagai Sub Manajer Kinerja Pegawai.

Tanggung jawab dan wewenang Sub Manajer Kinerja Organisasi adalah:

1) Menyusun konsep Kontrak Kinerja, manual IKU dan matriks *cascading* Kemenkeu-*Two*.
2) Mengkoordinasikan penyusunan dan penetapan Kontrak Kinerja dan manual IKU Kemenkeu-*Three* hingga Kemenkeu-*Five*.
3) Menetapkan batasan level *cascading* IKU Kemenkeu-*Two* ke unit dibawahnya.
4) Menetapkan SS dan/atau IKU yang bersifat *mandatory* untuk level Kemenkeu-*Three* sampai dengan Kemenkeu-*Five*.
5) Melakukan reviu kontrak kinerja, manual IKU dan ketepatan *cascading* Kemenkeu-*Three* hingga Kemenkeu-*Five*.
6) Menyusun laporan capaian kinerja Kemenkeu-*Two*.
7) Mengkoordinasikan pelaksanaan monitoring dan evaluasi capaian kinerja seluruh pejabat/pegawai di lingkungan Eselon II tersebut.
8) Menghitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dan Capaian Kinerja Pegawai (CKP) Kemenkeu-*Two*.
9) Mereviu hasil perhitungan CKP Kemenkeu-*Three* hingga Kemenkeu-*Five*.
10) Membuat rekapitulasi CKP Kemenkeu-*Two* hingga Kemenkeu-*Five*.
11) Menatausahakan dokumen Kemenkeu-*Two* hingga Kemenkeu-*Five* yang meliputi Kontrak Kinerja, manual IKU, matriks *cascading*, laporan monitoring kinerja, dan NKO.
12) Mengkoordinasikan sosialisasi dan diseminasi manajemen kinerja berbasis BSC di lingkungan unit eselon II yang bersangkutan.

d. Mitra Manajer Kinerja Organisasi (MMKO)

Mitra Manajer Kinerja Organisasi adalah pejabat eselon IV, yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja organisasi pada unit eselon III kantor vertikal dan/atau UPT selevel eselon III. Dalam hal belum terdapat unit yang secara spesifik melaksanakan fungsi tersebut, pimpinan unit eselon III yang bersangkutan mengusulkan pejabat yang ditunjuk sebagai MMKO dan ditetapkan dalam suatu Keputusan Pimpinan, serendah-rendahnya Eselon II. Pegawai yang ditunjuk sebagai Mitra Manajer Kinerja Organisasi dapat merangkap sebagai Mitra Manajer Kinerja Pegawai.

Tanggung jawab dan wewenang Mitra Manajer Kinerja Organisasi adalah:

1) Menyusun konsep Kontrak Kinerja, manual IKU dan matriks *cascading* Kemenkeu-*Three*.
2) Mengkoordinasikan penyusunan dan penetapan Kontrak Kinerja dan manual IKU Kemenkeu-*Four* dan Kemenkeu-*Five*.
3) Menetapkan batasan level *cascading* IKU Kemenkeu-*Three* ke Kemenkeu-*Four* dan Kemenkeu-*Five*.
4) Menetapkan SS dan/atau IKU yang bersifat *mandatory* untuk level Kemenkeu-*Four* sampai dengan Kemenkeu-*Five*.
5) Melakukan reviu kontrak kinerja, manual IKU dan ketepatan *cascading* Kemenkeu-*Four* dan Kemenkeu-*Five*.
6) Menyusun laporan capaian kinerja Kemenkeu-*Three*.
7) Mengkoordinasikan pelaksanaan monitoring dan evaluasi capaian kinerja seluruh pejabat/pegawai di lingkungan eselon III tersebut.
8) Menghitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dan Capaian Kinerja Pegawai (CKP) Kemenkeu-*Three*.
9) Mereviu hasil perhitungan CKP Kemenkeu-*Four* hingga Kemenkeu-*Five*.
10) Membuat rekapitulasi CKP Kemenkeu-*Three* hingga Kemenkeu-*Five*.
11) Menatausahakan dokumen Kemenkeu-*Three* hingga Kemenkeu-*Five* yang meliputi Kontrak Kinerja, manual IKU, matriks *cascading*, laporan capaian kinerja, dan NKO.
12) Mengkoordinasikan sosialisasi dan diseminasi manajemen kinerja berbasis BSC di lingkungan unit eselon III yang bersangkutan.

2. Pengelola Kinerja Pegawai

Dalam mengelola kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, Dalam mengelola kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, dibentuk struktur Pengelola Kinerja Pegawai yang terdiri dari Manajer Kinerja Pegawai Pusat, Manajer Kinerja Pegawai, Sub Manajer Kinerja Pegawai, Mitra Manajer Kinerja Pegawai dan Atasan Langsung. Pengelola Kinerja Pegawai adalah pejabat pengelola SDM/kepegawaian di unitnya.

a. Manajer Kinerja Pegawai Pusat (MKPP)

Pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan dikoordinasikan oleh Biro Sumber Daya Manusia, Sekretariat Jenderal. Adapun tugas dan wewenang Kepala Biro Sumber Daya Manusia selaku MKPP adalah:

1) Mengkoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku para pejabat eselon I.
2) Mengkoordinasikan penyusunan rekapitulasi CKP para pejabat eselon I dengan MKOP.
3) Mengadministrasikan NP para pejabat eselon I.
4) Menghitung NKP para pejabat eselon I.
5) Memastikan bahwa NTT dan NK para pejabat eselon I telah diisi.
6) Mengkoordinasikan dan mengadministrasikan perhitungan NSKP para pejabat eselon I.
7) Menghitung NPKP para pejabat eselon I.
8) Menyusun konsep keputusan Menteri Keuangan tentang NKP para pejabat eselon I pada awal tahun;
9) Mengadministrasikan seluruh data maupun dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai bagi pejabat eselon I.
10) Melakukan reviu atas implementasi pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan terhadap ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan ini.
11) Menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan tentang Penunjukan Manajer Kinerja Pegawai dan administrator level unit eselon I.

b. Manajer Kinerja Pegawai (MKP)

MKP adalah pejabat eselon III yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja pegawai pada unit eselon I. Dalam hal belum terdapat unit yang secara spesifik melaksanakan fungsi tersebut, pimpinan unit eselon I mengusulkan pejabat yang ditunjuk sebagai MKP kepada Biro SDM. Pegawai yang ditunjuk sebagai MKP dapat merangkap sebagai MKO.

Tanggung jawab dan wewenang MKP adalah:

1) Mengkoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku para pejabat eselon II.
2) Mengkoordinasikan rekapitulasi CKP para pejabat eselon II dengan MKO.
3) Mengadministrasikan NP para pejabat eselon II.
4) Menghitung NKP para pejabat eselon II.
5) Memastikan bahwa NTT dan NK para pejabat eselon II telah terisi.
6) Mengkoordinasikan dan mengadministrasikan perhitungan NSKP para pejabat eselon II.

7) Menghitung NPKP para pejabat eselon II.

8) Menyusun konsep Keputusan Pimpinan Unit Eselon I tentang NKP para pejabat eselon II pada awal tahun.

9) Mengadministrasikan seluruh data maupun dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai bagi pejabat eselon II.

10) Menyusun konsep Keputusan Pimpinan Unit Eselon I tentang Sub Manajer Kinerja Pegawai dan Mitra Manajer Kinerja Pegawai serta administrator level unit eselon II dan level unit eselon III.

11) Melakukan reviu atas implementasi pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan unit eselon II masing-masing terhadap ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan ini.

c. Sub Manajer Kinerja Pegawai (SMKP)

SMKP adalah pejabat serendah-rendahnya eselon IV, yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja pegawai pada unit eselon II baik kantor pusat maupun kantor vertikal dan/atau UPT selevel eselon II. Dalam hal belum terdapat unit yang secara spesifik melaksanakan fungsi tersebut, pimpinan unit eselon II mengusulkan pejabat yang ditunjuk sebagai SMKO kepada Manajer Kinerja Pegawai untuk ditetapkan dalam suatu Keputusan Pimpinan Unit Eselon I terkait. Pegawai yang ditunjuk sebagai SMKP dapat merangkap sebagai Sub Manajer Kinerja Organisasi apabila dibutuhkan.

Tanggung jawab dan wewenang SMKP adalah:

1) Mengkoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana.

2) Mengkoordinasikan rekapitulasi CKP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana dengan SMKO.

3) Mengadministrasikan NP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya.

4) Menghitung NKP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya.

5) Memastikan bahwa NTT dan NK para pejabat eselon III telah terisi.

6) Mengkoordinasikan dan mengadministrasikan perhitungan NSKP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya.

7) Menghitung NPKP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya.

8) Menyusun konsep Keputusan Pimpinan Unit Eselon II tentang NKP dan NPKP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya pada awal tahun;

9) Mengadministrasikan seluruh data maupun dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja Pegawai bagi pejabat eselon II dan III.

10) Melakukan reviu atas implementasi pengelolaan kinerja pegawai dilingkungan unit eselon II terhadap ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan ini.

d. Mitra Manajer Kinerja Pegawai (MMKP)

MMKP adalah pejabat eselon IV, yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja pegawai pada unit eselon III kantor vertikal dan/atau UPT selevel eselon III. Dalam hal belum terdapat unit yang secara spesifik melaksanakan fungsi tersebut, pimpinan unit eselon III yang bersangkutan mengusulkan pejabat yang ditunjuk sebagai MMKO dan ditetapkan dalam suatu Keputusan Pimpinan, serendah-rendahnya Eselon II. Pegawai yang ditunjuk sebagai MMKP dapat merangkap sebagai Mitra Manajer Kinerja Organisasi apabila dibutuhkan.

Tanggung jawab dan wewenang MMKP adalah:

1) Mengkoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku para pejabat eselon IV/V, pejabat fungsional, dan pelaksana.
2) Mengkoordinasikan penyusunan rekapitulasi CKP para pejabat eselon IV/V, pejabat fungsional, dan pelaksana dengan MMKO.
3) Mengadministrasikan NP para pejabat eselon IV/V, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya.
4) Menghitung NKP para pejabat eselon IV/V, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya.
5) Memastikan bahwa NTT dan NK para pejabat eselon IV/V, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya telah terisi.
6) Mengkoordinasikan dan mengadministrasikan perhitungan NSKP para para pejabat eselon IV/V, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya.
7) Menghitung NPKP para pejabat eselon IV, Eselon V, Pejabat Fungsional dan Pelaksana di lingkungan unit kerjanya.
8) Menyusun konsep Keputusan Pimpinan Unit Eselon III tentang NKP dan NPKP para pejabat eselon IV/V, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya pada awal tahun.
9) Mengadministrasikan seluruh data maupun dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja Pegawai bagi pejabat eselon III/IV.
10) Melakukan reviu atas implementasi pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan unit eselon III terhadap ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan ini.

3. **Atasan Langsung Pegawai**
   Pengelolaan kinerja tidak dapat dipisahkan dari peran serta atasan langsung pegawai. Atasan Langsung adalah pejabat yang mempunyai tugas dan fungsi untuk melakukan supervisi terhadap pegawai dalam lingkup binaannya.

   Tanggung jawab dan wewenang Atasan Langsung adalah:

   a. Mereviu kualitas IKU dan menetapkan Kontrak Kinerja bawahannya dengan mempertimbangkan rekomendasi Pengelola Kinerja Organisasi.
   b. Mereviu kualitas rumusan manual IKU bawahannya serta matriks *cascading* unitnya.
   c. Mereviu laporan dan data pendukung CKP bawahannya.
   d. Memonitor dan mengevaluasi CKP.
   e. Menilai perilaku bawahannya.
   f. Menilai Tugas Tambahan dan Kreativitas bawahannya (jika diperlukan).
   g. Memberikan bimbingan dan konsultasi kepada bawahan.
   h. Menindaklanjuti keberatan atas hasil penilaian CKP dan NPKP bawahannya.

BAB III
KONTRAK KINERJA

A. Komponen Kontrak Kinerja

Komponen Kontrak Kinerja (KK) terdiri atas:

1. Pernyataan kesanggupan;
2. Peta Strategi (bagi unit pemilik peta strategi);
3. Sasaran Kerja Pegawai (SKP);
4. Lampiran I Kontrak Kinerja berupa *trajectory* IKU.
5. Lampiran II Kontrak Kinerja berupa Inisiatif Strategis (bagi unit pemilik peta strategi);

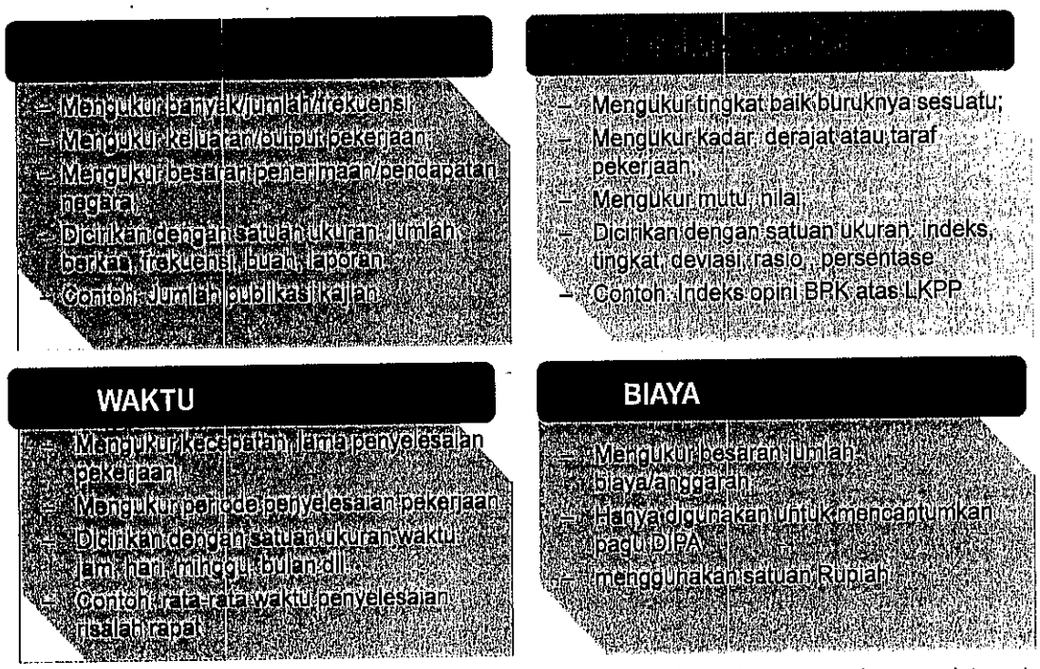
Lembar pertama kontrak kinerja berisi pernyataan kesanggupan dan peta strategi. Apabila unit/pegawai yang menyusun kontrak kinerja adalah bukan pemilik peta strategi, maka lembar pertama hanya berisi pernyataan kesanggupan.

Lembar kedua kontrak kinerja berisi Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh PNS sebagaimana diatur dalam PP Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan ketentuan pelaksanaannya. Pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan ketentuan pelaksanaannya di lingkungan Kementerian Keuangan mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan ini.

Ketentuan Pengisian SKP:

1. Disusun sebagai halaman terpisah dari komponen kontrak kinerja lainnya;
2. Kolom "I. PEJABAT PENILAI" diisi dengan:
   Tulis nama, NIP, pangkat/golongan ruang, jabatan, unit kerja dari Pejabat Penilai (Atasan Langsung). Unit kerja adalah unit pemilik Peta Strategi.
3. Kolom "II. PNS YANG DINILAI" diisi dengan:
   Tulis nama, NIP, pangkat/golongan ruang, jabatan, unit kerja dari PNS yang dinilai (pejabat/pegawai yang bertanggung jawab atas capaian kontrak kinerja). Unit kerja adalah unit pemilik Peta Strategi.
4. Kolom "III. KEGIATAN TUGAS JABATAN" diisi dengan:
   a. Nama Sasaran Strategis (bila memiliki Sasaran Strategis);
      Bagi pegawai bukan pemilik peta strategi, apabila memiliki IKU yang tidak terkait dengan Sasaran Strategis pada Peta Strategi unitnya, maka diisi dengan "Pelaksanaan Tugas Non-Sasaran Strategis"
   b. Kode IKU dan nama IKU diisi dengan kode IKU dan nama IKU.
5. Kolom AK hanya diisi khusus untuk pegawai yang memiliki angka kredit (AK), kolom AK juga diisi berdasarkan target AK yang ingin dicapai pada tahun tersebut untuk IKU yang berkaitan dengan DUPAK.
6. Target pada SKP terdiri atas 4 (empat) aspek yang meliputi kuantitas/output, kualitas/mutu, waktu dan biaya.
7. Kolom target kuantitas, kualitas, dan waktu harus diisi oleh semua pegawai.

8. Aspek target yang ditetapkan menggunakan basis BSC hanya salah satu, yaitu target spesifik yang:
   a. sesuai dengan konsep BSC Kemenkeu;
   b. sesuai dengan manual IKU; dan
   c. memiliki *trajectory* IKU, sesuai lampiran I Kontrak Kinerja.
9. Cara menentukan kategori aspek target berbasis BSC:



Cara tersebut hanya sebagai penanda umum bukan patokan mutlak untuk menentukan aspek target.

10. Apabila target berbasis IKU (lihat ketentuan butir 9.) berupa aspek kuantitas, maka kolom target:
    a. kuantitas diisi sesuai target tahunan pada lampiran I Kontrak Kinerja;
    b. kualitas diisi dengan angka 100%;
    c. waktu diisi dengan angka 12 bulan;
    d. biaya tidak diisi.
11. Apabila target berbasis IKU (lihat ketentuan butir 9.) berupa aspek kualitas, maka kolom target:
    a. kuantitas diisi dengan periode pelaporan IKU (misal: apabila periode pelaporannya triwulanan maka diisi angka 4);
    b. kualitas diisi sesuai target tahunan pada lampiran I Kontrak Kinerja;
    c. waktu diisi dengan angka 12 bulan;
    d. Kolom biaya tidak diisi.
12. Apabila target berbasis IKU (lihat ketentuan butir 9.) berupa aspek waktu, maka kolom target:
    a. kuantitas diisi dengan periode pelaporan IKU (misal, apabila periode pelaporannya triwulanan maka diisi angka 4);
    b. kualitas diisi dengan angka 100%;
    c. waktu diisi sesuai target tahunan pada lampiran I Kontrak Kinerja;
    d. biaya tidak diisi.

13. Apabila target berbasis IKU (lihat ketentuan butir 9.) berupa aspek biaya, maka kolom target:
    a. kuantitas diisi dengan periode pelaporan IKU (misal, apabila periode pelaporannya triwulanan maka diisi angka 4);
    b. kualitas diisi dengan angka 100%;
    c. waktu diisi dengan angka 12 bulan;
    d. biaya diisi sesuai target tahunan pada lampiran I Kontrak Kinerja.
14. Khusus untuk IKU Penyerapan Anggaran, kolom target biaya wajib diisi dengan angka total pagu DIPA.

Lampiran I Kontrak Kinerja diisi dengan *trajectory* target dalam satu tahun mengacu pada ketentuan sebagaimana tertuang di halaman 16 dan 17 Keputusan Menteri Keuangan ini.

Lampiran II Kontrak Kinerja hanya disusun oleh pemilik peta strategi dengan mengacu pada ketentuan sebagaimana sebagaimana tertuang di halaman 20 Keputusan Menteri Keuangan ini.

Format KK adalah sebagaimana Anak Lampiran IV nomor 1. dan nomor 2. Adapun aturan penomoran Kontrak serta pengkodean SS dan IKU adalah sebagaimana Anak Lampiran V. Kontrak Kinerja yang disusun harus didukung oleh manual IKU dan matriks *cascading*.

B. Penetapan Kontrak Kinerja

1. Ketentuan Umum Penetapan Kontrak Kinerja

a. Pegawai yang Wajib Membuat Kontrak Kinerja

Setiap pegawai yang bekerja di lingkungan Kementerian Keuangan wajib membuat KK, termasuk pegawai yang diperbantukan/dipekerjakan di Kementerian Keuangan.

b. Pegawai yang Tidak Membuat Kontrak Kinerja

Selain ketentuan diatas, terdapat pegawai yang tidak membuat kontrak kinerja, yaitu:

1) Pegawai Tugas Belajar;
2) Pegawai harian;
3) Pegawai yang mulai bertugas di Kementerian Keuangan setelah tanggal 18 Oktober. Pejabat/Pegawai tersebut tetap menjalankan/meneruskan KK pejabat/pegawai sebelumnya (tidak menyusun KK baru/komplemen);
4) Pegawai yang sedang menjalani Cuti di Luar Tanggungan Negara (CLTN).

Pegawai sebagaimana butir 3) wajib membuat komponen Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagaimana Lampiran IV nomor 1. dan nomor 2.

c. Batas Waktu Penetapan Kontrak Kinerja

Kontrak Kinerja seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan ditetapkan paling lambat 31 Januari kecuali bagi:

1) Pegawai yang kembali dari diperbantukan/dipekerjakan di luar Kementerian Keuangan;
2) Pegawai dari K/L lain yang beralih status/dipekerjakan ke Kementerian

Keuangan;

3) Pegawai yang kembali bekerja dari cuti sakit/cuti bersalin/cuti di luar tanggungan negara/cuti besar/tugas belajar.

Pegawai tersebut, butir 1), 2), dan 3), wajib menandatangani Kontrak Kinerja paling lambat 15 (lima belas) hari sejak mulai bekerja.

4) CPNS yang baru diangkat di lingkungan Kementerian Keuangan yang tanggal pengangkatannya paling lambat 18 Oktober wajib menandatangani Kontrak Kinerja paling lambat 15 (lima belas) hari kerja sejak tanggal diterimanya Surat Keputusan pengangkatan CPNS. Format KK adalah sebagaimana Anak Lampiran IV nomor 3.

5) Dalam hal pegawai yang SK pengangkatan CPNSnya diterima setelah tanggal 18 Oktober maka CPNS tidak menyusun Kontrak Kinerja, namun diwajibkan membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011.

2. Mekanisme Penetapan Kontrak Kinerja

Berikut ini adalah mekanisme penetapan kontrak kinerja:

a. Konsep KK disusun oleh pegawai yang bersangkutan dengan mempertimbangkan ketentuan penyusunan Peta Strategi, SS, IKU, target IKU, dan IS serta arahan atasan.

b. Penyusunan konsep KK tersebut wajib memperhatikan rekomendasi hasil reviu yang dilakukan oleh pengelola kinerja organisasi atasan langsungnya.

c. Pemilik KK dan atasan langsungnya menandatangani konsep KK sebanyak dua rangkap. Setiap atasan langsung bertanggung jawab untuk memastikan telah ditandatanganinya Kontrak Kinerja bawahan.

d. Rangkap pertama KK yang telah ditandatangani disimpan oleh pemilik KK, sedangkan rangkap kedua disampaikan kepada pengelola kinerja organisasi atasan langsung.

C. Penetapan Manual IKU serta Matriks *Cascading* dan *Alignment*

1. Mekanisme Penetapan Manual IKU

a. Manual IKU disusun oleh pegawai yang bersangkutan dengan mempertimbangkan ketentuan penyusunan manual IKU serta arahan atasan.

b. Manual IKU tersebut wajib memperhatikan rekomendasi hasil reviu yang dilakukan oleh pengelola kinerja organisasi.

c. Manual IKU tersebut ditetapkan oleh pemilik IKU dan pengelola kinerja organisasi dengan menandatangani Lembar Penetapan Manual IKU. Format Lembar Penetapan Manual IKU adalah sebagaimana Anak Lampiran VI.

d. Manual IKU disampaikan kepada pengelola kinerja organisasi atasan langsung paling lambat 3 (tiga minggu) setelah penandatanganan KK.

2. Mekanisme Penetapan Matriks *Cascading*

a. Penyusunan matriks *cascading* dikoordinasikan oleh pengelola kinerja organisasi dengan mempertimbangkan ketentuan penyusunan matriks *cascading*.

b. Matriks *cascading* wajib disampaikan kepada pengelola kinerja organisasi atasan langsung.

D. Perubahan Kontrak Kinerja

Setiap perubahan atas KK harus mendapatkan persetujuan atasan langsung. Dikecualikan dari ketentuan tersebut adalah perubahan target tahunan pada tahun berjalan (peningkatan atau penurunan target) yang diakibatkan adanya perubahan dasar penghitungan target sesuai UU APBN/APBN-P.

Perubahan KK dapat dibagi menjadi *addendum* KK dan komplemen KK.

1. *Addendum* Kontrak Kinerja

Addendum KK merupakan perubahan sebagian pada KK yang telah ditandatangani baik meliputi SS, IKU, target IKU, *trajectory* target dan IS. *Addendum* KK tidak merevisi target dan indeks capaian IKU pada periode sebelumnya.

Addendum KK wajib dilakukan dalam hal terjadi perubahan target berupa peningkatan target tahunan pada tahun berjalan beserta *trajectory* pada periode berikutnya apabila capaian IKU pada Semester I telah mencapai/melebihi target tahunan.

Batas waktu pengajuan usulan *addendum* KK dilakukan paling lambat tanggal 20 Juli tahun berjalan. Khusus untuk *addendum* KK yang disebabkan oleh:

a. ketentuan perundang-undangan; kebijakan atau arahan Menteri Keuangan, usulan dapat disampaikan paling lambat tanggal 18 Oktober tahun berjalan;
b. perubahan beban kerja yang disebabkan oleh perubahan jumlah pegawai pada level pelaksana dalam satu lingkup eselon IV atau lingkup fungsional, dapat dilakukan *addendum* paling lambat 15 hari sejak adanya perubahan komposisi pegawai. *Addendum* dimaksud hanya dapat dilaksanakan pada level pelaksana atau fungsional dan ditetapkan selambat-lambatnya tanggal 18 Oktober .

Adapun format *addendum* KK adalah sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran VII.

2. Kontrak Kinerja Komplemen

Kontrak Kinerja komplemen merupakan KK yang harus ditetapkan oleh pegawai pada tahun berjalan yang disebabkan oleh:

a. Pegawai yang mutasi/promosi dalam lingkungan Kementerian Keuangan.
b. Perubahan organisasi (reorganisasi) yang mengakibatkan adanya perubahan tugas dan fungsi.
c. Pegawai yang pada tahun berjalan dipekerjakan/diperbantukan/tugas belajar kemudian kembali bertugas.

Pergantian/mutasi pemegang jabatan tidak memiliki konsekuensi penandatanganan ulang kontrak kinerja bawahannya.

Penetapan KK Komplemen dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari kerja sejak mulai bekerja.

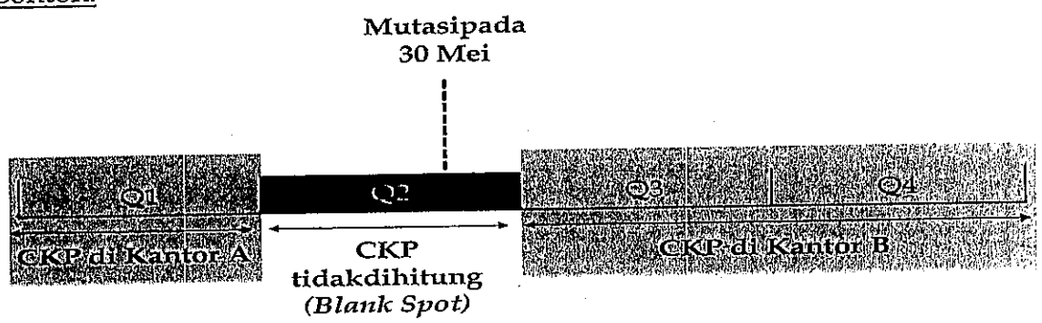
Pejabat/Pegawai yang tanggal mulai bekerjanya telah melewati batas waktu 18 Oktober tahun berjalan, wajib menjalankan/meneruskan KK pejabat/pegawai sebelumnya (tidak menyusun KK baru/komplemen) dan wajib membuat komponen Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagaimana anak Lampiran IV.

Target kinerja pejabat/pegawai yang baru pada KK Komplemen ditetapkan berdasarkan sisa target yang menjadi tanggung jawabnya. Sisa target tersebut diperhitungkan dengan mempertimbangkan realisasi dan *trajectory* target tahunan. Target IKU pada KK Komplemen disesuaikan dengan upaya pencapaian target tahunan unit/pegawai di atasnya.

Penetapan sisa target pada KK Komplemen adalah:

a. IKU dengan jenis konsolidasi periode *average*, maka sisa target adalah rata-rata *trajectory* periode yang menjadi tanggung jawab pejabat/pegawai baru.

Contoh:

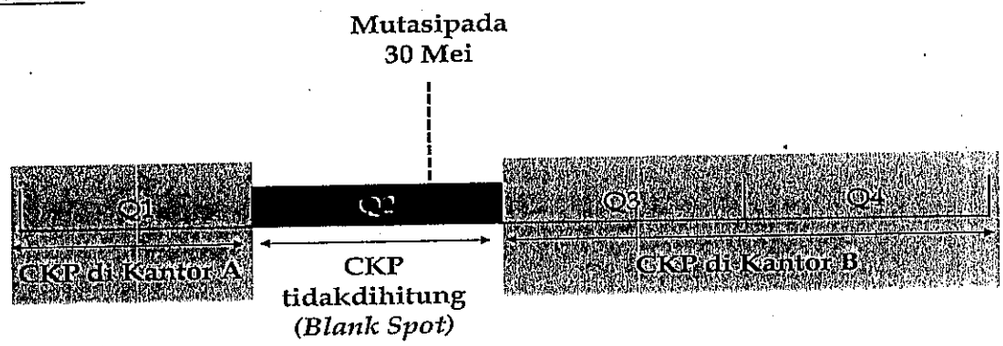


	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
Target	70	80	75	80	76,7	90	80
Realisasi	75						
Sisa Target	-	-	-	80	80	90	85 ((80+90)/2)

b. IKU dengan jenis konsolidasi periode *sum*

1) Apabila realisasi IKU pejabat/pegawai lama **lebih kecil** daripada *trajectory* hingga periode triwulan terakhir, maka target IKU pejabat/pegawai baru adalah sebesar **sisa *trajectory* target**.

Contoh:



Target/Realisasi	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
Target	10	20	30	25	55	35	90
Realisasi	25						
Sisa Target	-	-	-	25	25	35	60

25 (realisasi) < 30 (target triwulan terakhir ditambah periode *blankspot)*

2) Apabila realisasi IKU pejabat/pegawai lama **lebih besar** daripada *trajectory* target hingga periode triwulan terakhir, maka target IKU pejabat/pegawai baru adalah sebesar selisih target tahunan dengan realisasi IKU pejabat/pegawai lama hingga periode tersebut.

Contoh:

	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
Target	10	20	30	25	55	35	90
Realisasi	40						
Sisa Target	-	-	-	15 (25-(40-30))	15	35	50 (90-40)

40 (realisasi) > 30 (target triwulan terakhir ditambah periode *blank spot)*

c. IKU dengan jenis konsolidasi periode *take last known*

1) IKU bersifat *progress*
Penetapan sisa target sama seperti IKU jenis konsolidasi periode *sum.*

Contoh 1:
IKU "persentase penyerapan DIPA" dimana realisasi lebih kecil dari target.

	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
Target	10	30	30	55	55	90	90
Realisasi	10						
Sisa Target	-	-	-	25 (55-30)	25	60	60 (90-30)

Contoh 2:
IKU "persentase penyerapan DIPA" dimana realisasi lebih besar dari target.

	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
Target	10	30	30	55	55	90	90
Realisasi	40						
Sisa Target	-	-	-	15 (55-40)	15	50	50 (90-40)

2) IKU bersifat akumulasi dari awal periode dengan besaran target yang sama pada tiap periode

Penetapan target adalah sesuai *trajectory* target unit. Perhitungan realisasi IKU bagi pejabat/pegawai baru hanya memperhitungkan *raw data* yang menjadi tanggung jawab pejabat/pegawai baru.

Contoh IKU: "persentase pemberian layanan secara tepat waktu"

	Q1 (a)	Q2 (b)	Sm.I (c)	Q3 (d)	s.d. Q3 (e)	Q4 (f)	Y (g)
Target	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Realisasi	99%						
Sisa Target	-	-	-	100%	100%	100%	100%

3. Mekanisme Penetapan Perubahan Kontrak Kinerja

a. *Addendum* Kontrak Kinerja

1) Pemilik KK menyampaikan usulan *addendum* KK kepada pengelola kinerja organisasi yang mengelola kontrak kinerja atasan langsungnya.

2) Pengelola kinerja organisasi atasan langsung melakukan reviu atas usulan tersebut dan memberi rekomendasi kepada atasan langsung pemilik KK sebagai bahan pertimbangan untuk menerima/menolak/menerima sebagian.

3) *Addendum* Kontrak Kinerja ditetapkan oleh pemilik KK dan atasan langsung sebanyak dua rangkap.

4) Rangkap pertama KK yang telah ditandatangani disimpan oleh pemilik KK, sedangkan rangkap kedua disampaikan kepada pengelola kinerja organisasi yang mengelola kontrak kinerja atasan langsungnya.

b. Kontrak Kinerja Komplemen

1) Konsep KK Komplemen disusun oleh pegawai yang bersangkutan dengan mempertimbangkan ketentuan penyusunan Peta Strategi, SS, IKU, target IKU, dan IS serta arahan atasan.

2) Penyusunan konsep KK Komplemen wajib memperhatikan rekomendasi hasil reviu yang dilakukan oleh pengelola kinerja organisasi yang mengelola kontrak kinerja atasan langsungnya.

3) Pemilik KK dan atasan langsungnya menandatangani konsep KK Komplemen sebanyak dua rangkap.

4) Rangkap pertama KK yang telah ditandatangani disimpan oleh pemilik KK, sedangkan rangkap kedua disampaikan kepada pengelola kinerja organisasi yang mengelola kontrak kinerja atasan langsungnya.

E. Perubahan Manual IKU

Komponen yang terdapat dalam manual IKU dapat dilakukan perubahan tanpa disertai oleh *addendum* Kontrak Kinerja. Usulan perubahan manual IKU dapat dilakukan paling lambat 20 Juli tahun berjalan. Khusus untuk perubahan manual IKU yang disebabkan oleh:

1. ketentuan perundang-undangan, serta kebijakan atau arahan Menteri Keuangan, usulan dapat disampaikan paling lambat tanggal 18 Oktober tahun berjalan.
2. perubahan komposisi pegawai ditetapkan paling lambat 15 hari kerja setelah perubahan komposisi pegawai dengan batas waktu tanggal 18 Oktober.

Mekanisme perubahan manual IKU adalah:

1. Pemilik manual IKU menyampaikan usulan perubahan manual IKU kepada pengelola kinerja organisasi atasan langsung berdasarkan arahan atasan.
2. Manual IKU tersebut ditetapkan oleh pemilik IKU dan pengelola kinerja organisasi dengan menandatangani Lembar Penetapan Manual IKU sebagaimana tercantum pada Anak Lampiran VI.
3. Manual IKU disampaikan kepada pengelola kinerja organisasi atasan langsung.

F. Ketentuan Lainnya Terkait Kontrak Kinerja

Kontrak Kinerja pegawai yang merangkap jabatan sebagai Pelaksana Tugas (Plt.)

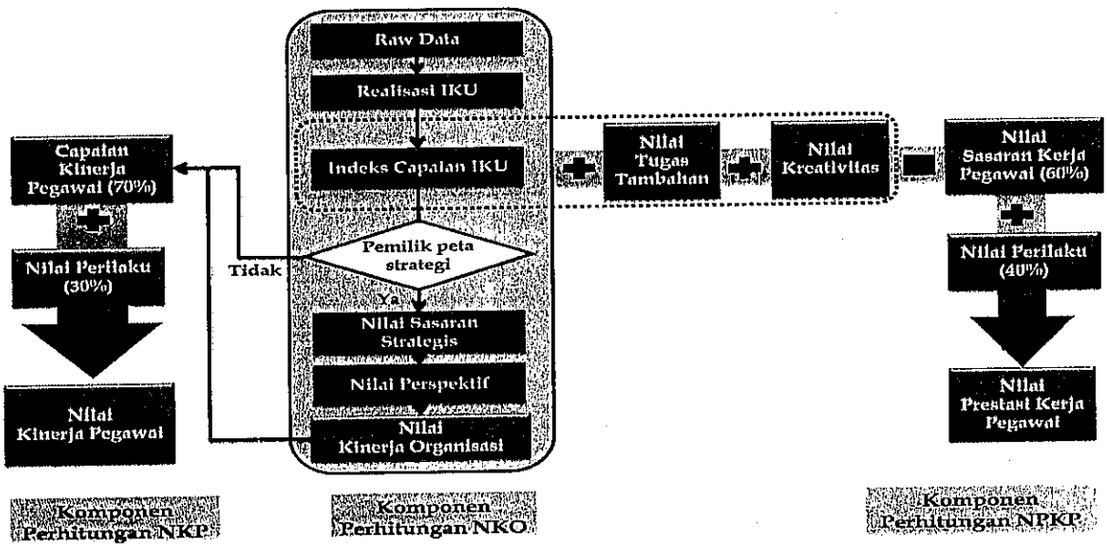
1. Pejabat/pegawai yang merangkap jabatan pada **awal tahun** periode kontrak wajib menandatangani KK pada jabatan yang dirangkap.
2. Pejabat/pegawai yang merangkap jabatan pada **tahun berjalan** periode kontrak
   a. Pejabat/pegawai tidak perlu menandatangani KK kembali pada jabatan yang dirangkap. Tanggung jawab pencapaian target dialihkan secara langsung bersamaan dengan penetapan Surat Keputusan Plt.
   b. Pejabat/pegawai yang merupakan bawahan pejabat/pegawai Plt. tersebut tidak perlu mengubah atau menandatangani KK kembali dengan Plt. tersebut.

BAB IV
PENILAIAN, MONITORING DAN EVALUASI KINERJA

A. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian terhadap kinerja organisasi dan pegawai atas realisasi kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada periode monitoring. Output dari penilaian kinerja berupa Nilai Kinerja Organisasi, Nilai Kinerja Pegawai dan Nilai Prestasi Kerja Pegawai.

Gambar 4. 1 Mekanisme Penilaian Kinerja



1. Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

a. *Raw Data* (Data Mentah Realisasi)

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

Misalnya, "IKU persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat" memiliki data mentah:

Level Pegawai	Standar Jamlat	Jumlah Pegawai	Pegawai yang memenuhi standar jamlat
Eselon I	15 jamlat	1 orang	1 orang
Eselon II	15 jamlat	8 orang	8 orang
Eselon III	30 jamlat	32 orang	25 orang
Eselon IV	30 jamlat	60 orang	40 orang
Pejabat fungsional	40 jamlat	19 orang	15 orang
Pelaksana	30 jamlat	80 orang	30 orang
Total		200 orang	119 orang

b. Realisasi IKU

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

Misalnya, IKU "persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat", memiliki formula dalam manual IKU sebagai berikut:

Σ pegawai yang memenuhi standar Jamlat / Σ Pegawai) x 100%

Sesuai data mentah, maka realisasi IKU = (119/200) x 100% = **59,5%.**

Penghitungan realisasi IKU harus memperhitungkan:
1) Konsolidasi periode.
2) Konsolidasi lokasi, apabila suatu IKU di *cascade* secara *indirect method*.

Contoh:
IKU "Persentase penyerapan DIPA (non belanja pegawai)", memiliki formula: "Realisasi penyerapan DIPA / Rencana penyerapan DIPA". IKU ini memiliki jenis konsolidasi periode *take last known value* dan metode konsolidasi lokasi dari unit di bawahnya adalah *raw data*.

Maka, realisasi IKU hingga akhir tahun adalah:

Unit	Q1	Q2	s.d. Q2	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
DJKN	**9% (20/220)**	**32% (70/220)**	**32% (70/220)**	**68% (150/220)**	**68% (150/220)**	**91% (200/220)**	**91% (200/220)**
Dit. BMN	8% (10/120)	33% (40/120)	33% (40/120)	67% (80/120)	67% (80/120)	83% (100/120)	83% (100/120)
Dit. KND	10% (10/100)	30% (30/100)	30% (30/100)	70% (70/100)	70% (70/100)	100% (100/100)	100% (100/100)

Catatan: Data mentah adalah dalam satuan miliar rupiah

Apabila periode pelaporan IKU belum jatuh tempo atau data realisasinya belum tersedia pada periode tersebut, maka realisasi IKU dianggap tidak tersedia (n/a), bukan diberikan nilai 0 (nol). Dalam pelaporan, hal ini harus disertai dengan penjelasan.

Contoh 1:
IKU "Indeks ketepatan waktu penyusunan kajian" periode pelaporannya adalah **semesteran**, maka laporan pada triwulan I adalah:

Triwulan I		Target tahunan
Target	**Realisasi**	
-	n/a	75
▪ Periode pelaporan IKU ini adalah secara semesteran. Target pada semester I adalah 1 kajian dengan indeks ketepatan waktu 75. ▪ Pada triwulan I, kajian telah selesai sampai bab 4 dari 6 bab.		

Contoh 2:
IKU "Persentase revisi dokumen pelaksanaan anggaran diselesaikan tepat waktu". Pada triwulan I tidak ada satker yang mengajukan revisi anggaran, maka realisasi pada triwulan I ditulis "n/a":

Triwulan I		Target tahunan
Target	Realisasi	
100%	n/a	100%
Pada triwulan I tidak ada satker yang mengajukan revisi anggaran sehingga realisasi tidak tersedia		

c. Indeks Capaian IKU

Indeks Capaian IKU adalah perbandingan antara realisasi IKU dengan target yang diakui dari setiap IKU dengan memperhitungkan polarisasi IKU.

Ketentuan penetapan Indeks Capaian IKU adalah:

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

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

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

         Contoh:
         Indeks Opini BPK atas LKPP dengan target WTP (indeks 4 dari skala 4) dan realisasinya WDP (3), maka indeks capaiannya adalah 75 (diperoleh dari 3/4*100)

Formula penghitungan indeks capaian IKU untuk setiap jenis polarisasi adalah berbeda, sebagaimana penjelasan berikut:

1) **Polarisasi *Maximize***

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

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

Contoh:

IKU "Jumlah penerimaan pajak" target tahun 2009 adalah Rp 560 Triliun sedangkan realisasinya adalah Rp 600 Triliun, sehingga:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{500}{560} \times 100 = 107{,}14$$

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

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

2) **Polarisasi *Minimize***

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

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

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

Contoh 1:

IKU "Rata-rata kecepatan respon atas permintaan konsultasi" target tahun 2009 adalah 8 jam sedangkan realisasinya adalah 5 jam, sehingga

Indeks Capaian IKU = [1 + (1 - 5/8)] x 100
= 137,5 (hanya diakui 120)

Contoh 2 :

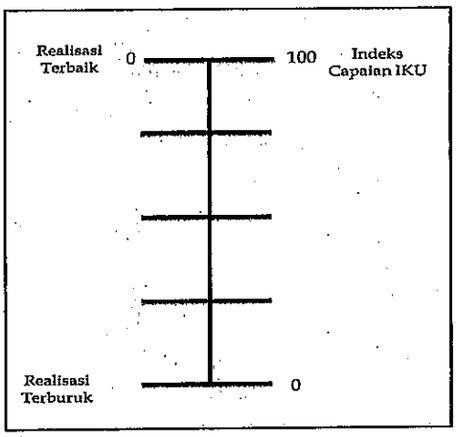
IKU "Jumlah wajib pajak yang komplain" target tahun 2012 adalah 10 WP, realisasi tahun 2012 adalah 21 WP, sehingga

Indeks Capaian IKU = [1 + (1 - 21/10)] x 100
= - 10 (diakui 0)

Apabila IKU *minimize* memiliki target 0, maka Indeks Capaian IKU dihitung dengan menggunakan bantuan skala konversi. Ketentuan mengenai skala konversi adalah:

a) Skala konversi dibuat dengan ketentuan:
   (1) realisasi terbaik sesuai dengan target yaitu sebesar 0 dan setara dengan indeks capaian 100.
   (2) realisasi terburuk adalah realisasi terendah yang dapat ditoleransi pada suatu IKU. Angka tersebut ditentukan berdasarkan data historis, hasil penelitian atau *benchmark*. Angka realisasi terburuk harus dinyatakan secara jelas dalam manual IKU. Realisasi terburuk setara dengan indeks capaian 0.

   Skala konversi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



b) Penghitungan Indeks Capaian IKU menggunakan formula sebagai berikut:

$$\textbf{Indeks Capaian IKU} = \frac{\textbf{(Realisasi terburuk} - \textbf{Realisasi)}}{\textbf{Realisasi terburuk}} \textbf{x 100}$$

   Contoh:
   IKU "Persentase layanan yang tidak dipenuhi tepat waktu" memiliki target 0%.
   Realisasi terbaiknya : 0%
   Realisasi terburuknya : 7%
   Apabila realisasinya 2%, maka

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

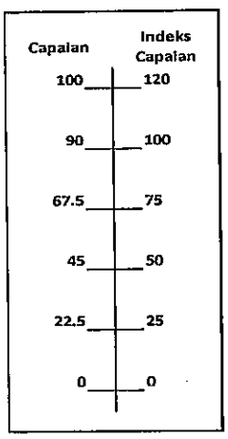
c) Karena target IKU sebesar 0, maka tidak mungkin terdapat realisasi lebih kecil dari 0 (angka konversi 100). Penentuan konversi IKU ini menjadi 120 mengikuti ketentuan pada halaman 66 butir c.

3) **Polarisasi *Stabilize***

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

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

Grafik :



I_n = Indeks capaian
I_{n-1} = Indeks capaian dibawahnya
I_{n+1} = Indeks capaian diatasnya
Ca = Capaian awal = Realisasi/Target x100
C_n = Capaian

- **Apabila Realisasi > Target**, maka
  $C_n = 100 - (Ca - 100)$
  note: Ca maksimum adalah 200
- **Apabila Realisasi < Target** maka $C_n = Ca$

C_{n-1} = Angka Capaian di bawah Cn
C_{n+1} = Angka Capaian di atas Cn

Contoh 1:

Realisasi < Target

IKU "Persentase jam pelatihan Pegawai" memiliki target 5% sedangkan realisasinya adalah 4%.

Indeks capaian IKU dihitung sebagai berikut:
Cn = Ca = 4%/5% x 100 = 80

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

$$= 75 + \frac{100-75}{90-67,5}(80 - 67,5)$$
$$= 75 + \frac{25}{22,5}(12,5)$$
$$= 88,89$$

Contoh 2:

Realisasi > Target

IKU "Persentase jam pelatihan Pegawai" target tahun 2009 adalah 5% sedangkan realisasinya adalah 5,25%, maka:

Indeks capaian IKU dihitung sebagai berikut:
Ca = 5,25%/5% x 100 = 105
Cn = 100 – (105 – 100) = 95

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

d. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

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

1) Menentukan Bobot IKU

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

Tabel 4. 1 Bobot level Validitas dan Kendali IKU

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

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

Tabel 4. 2 Bobot IKU

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

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

2) Menghitung Bobot Tertimbang IKU

Bobot tertimbang dihitung berdasarkan bobot IKU sebagaimana ditentukan pada Tabel 4.2.

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

*) Total bobot akhir harus 100%

Apabila dalam suatu periode pelaporan, terdapat capaian IKU yang tidak tersedia (n/a), maka bobot IKU tersebut tidak diperhitungkan dalam bobot tertimbang.

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

*) Total bobot akhir harus 100%

3) Mengalikan Bobot Tertimbang dengan Indeks Capaian IKU

Setelah mendapatkan bobot tertimbang setiap IKU, untuk mendapatkan nilai suatu sasaran strategis, dilakukan dengan mengalikan indeks capaian IKU dengan bobot tertimbang IKU.

Misal: Indeks Capaian IKU B adalah 90% dan IKU C adalah 75%.

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

e. Nilai Perspektif (Np)

Nilai perspektif adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh NSS dalam satu perspektif. Mekanisme penghitungan Np adalah dengan menghitung nilai rata-rata NSS dalam perspektif yang sama.

Np = Σ NSS / Σ SS

Contoh:

Perspektif/SS	Np / NSS
Stakeholder	90
SS 1	90
Customer	89,5 = (99+80)/2
SS 2	99
SS 3	80
Internal Process	85 = (70+80+100+90)/4
SS 4	70
SS 5	80

Perspektif/SS	Np / NSS
SS 6	100
SS 7	90
Learning and Growth	92,5 = (100+90+100+80)/4
SS 8	100
SS 9	90
SS 10	100
SS 11	80

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

Contoh:

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

f. Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

Nilai Kinerja Organisasi menunjukkan konsolidasi dari seluruh nilai perspektif atau seluruh realisasi IKU dalam satu Peta Strategi. NKO digunakan untuk menilai kinerja unit atau pegawai yang memiliki peta strategi. Perhitungan NKO mengacu pada Kontrak Kinerja yang telah ditetapkan pada awal tahun dan memperhatikan adanya *addendum* KK.

Formula menghitung NKO:

NKO = Σ (Np x Bobot Perspektif)

Bobot perspektif di lingkungan Kementerian Keuangan ditentukan sebagai berikut:

Perspektif	Bobot
Stakeholder	25%
Customer	15%
Internal Process	30%
Learning and Growth	30%

atau

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

Perubahan atas bobot perspektif di lingkungan Kementerian Keuangan tersebut hanya dapat dilakukan berdasarkan keputusan Komite Pengelola Kinerja.

Contoh penghitungan NKO:

Perspektif	Np	Bobot Persepektif (%)	Np x Bobot Persektif
Stakeholder	90	25	22,50
Customer	89,5	15	13,43
Internal Process	85	30	25,50
Learning and Growth	92,5	30	27,75
		Nilai Kinerja Organisasi	89,18

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

Contoh:

Perspektif	Np	Bobot Persepektif (%)	Np x Bobot Persektif
Stakeholder	n/a	-	-
Customer	89,5	20 =(15/(15+30+30)	17,50
Internal Process	85	40 =(30/(15+30+30)	34
Learning and Growth	92,5	40 =(30/(15+30+30)	37
		Nilai Kinerja Organisasi	88,9

2. **Capaian Kinerja Pegawai (CKP)**
   CKP merupakan konsolidasi Indeks capaian seluruh IKU pada Kontrak Kinerja pejabat/pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

   a. **CKP Pemilik Peta Strategi**
      CKP pemilik peta strategi dihitung sesuai perhitungan Nilai Kinerja Organisasi (NKO).

   b. **CKP Bukan Pemilik Peta Strategi**
      CKP bukan pemilik peta strategi merupakan nilai yang didapatkan dari hasil penghitungan konsolidasi indeks capaian IKU dalam KK setelah memperhitungkan bobot IKU.
      Formula menghitung CKP:

      CKP= ∑ (Indeks Capaian IKU x Bobot Tertimbang IKU)

      Cara penghitungan CKP pegawai bukan pemilik peta strategi adalah:

      1) Hitung Indeks Capaian IKU
         Cara perhitungan Indeks Capaian IKU sama dengan cara perhitungan Indeks Capaian IKU pada perhitungan NKO.
      2) Hitung Bobot Tertimbang IKU
         Bobot tertimbang dihitung berdasarkan bobot IKU dibandingkan IKU lainnya dalam satu KK. dengan ketentuan sebagai berikut:
         (a) Bobot IKU *Cascading* Peta Strategi (CP) mengacu pada tabel 4.2;
         (b) Bobot IKU *Cascading* (C) adalah 9%;
         (c) Bobot IKU *Non-Cascading* (N) adalah 9%.

SS	IKU	V/C	Bobot IKU (%)	Bobot Tertimbang IKU (%)
SS 1	IKU A (CP)	*Activity-Moderate*	9	9/79 x 100 = 11,35
SS 1	IKU B (CP)	*Activity-Moderate*	9	9/79 x 100 = 11,35
SS 2	IKU C (CP)	*Proxy-Moderate*	14	14/79 x 100 =17,72
SS 3	IKU D (CP)	*Proxy-High*	11	11/79 x 100 =13,92
	IKU E (C)		9	9/79 x 100 = 11,35
	IKU F (C)		9	9/79 x 100 =11,35
	IKU G (N)		9	9/79 x 100 =11,35
	IKU H (N)		9	9/79 x 100 =11,35
Total			**79**	**100**

3) Kalikan bobot tertimbang IKU dengan Indeks Capaian IKU

Nama IKU	Bobot Tertimbang IKU (%) *	Indeks Capaian IKU	Bobot Tertimbang x Indeks Capaian IKU
IKU A (CP)	11,35	90	11,35x 90 = 10,22
IKU B (CP)	11,35	90	11,35x 90 = 10,22
IKU C (CP)	17,72	100	17,72 x 100 = 17,72
IKU D (CP)	13,92	80	13,92 x 80 = 11,14
IKU E (C)	11,35	90	11,35x 90 = 10,22
IKU F (C)	11,35	90	11,35x 90 = 10,22
IKU G (N)	11,35	100	11,35x 100 = 11,35
IKU H (N)	11,35	80	11,35x 80 = 9,08
Capaian Kinerja Pegawai (CKP)			10,22+10,22+17,72+11,14+10,22+10,22+11,35+9,08= **90,15**

*) Total bobot tertimbang harus 100%

3. Perhitungan CKP Tahunan

CKP tahunan adalah nilai akhir capaian IKU seorang pegawai dalam satu tahun kalender.

a. CKP apabila pejabat/pegawai hanya memiliki satu Kontrak Kinerja

1) CKP apabila tidak terdapat perubahan Kontrak Kinerja
Apabila selama tahun berjalan seorang pegawai hanya memiliki satu KK, maka perhitungan CKP pegawai tersebut menggunakan perhitungan CKP sebagaimana butir A.2 tentang Capaian Kinerja Pegawai (CKP).

2) CKP tahunan apabila terdapat *Addendum* Kontrak Kinerja
Penghitungan CKP tahunan bagi pejabat/pegawai yang memiliki *addendum* KK adalah:

a) Apabila *addendum* KK berupa penambahan dan/atau penghapusan SS dan/atau IKU, maka penghitungan CKP tahunan merupakan kombinasi penghitungan dari CKP triwulanan/semesteran antara periode sebelum dan sesudah *addendum*.

Formula penghitungan CKP tahunannya adalah:

$$\text{CKP} = \left((\text{CKP 1})\,\frac{\text{n1}}{4}\right) + \left((\text{CKP 2})\,\frac{\text{n2}}{4}\right) + \ldots$$

CKP 1 = CKP sebelum *addendum*
CKP 2 = CKP setelah *addendum*
n1 = kurun waktu pelaksanaan KK sebelum *addendum* (satuan triwulan)
n2 = kurun waktu pelaksanaan KK setelah *addendum* (satuan triwulan)

Contoh:
Seorang pegawai menandatangani KK pada tanggal 28 Januari dengan rincian target IKU sebagai berikut:

IKU	Target						
	Q1	Q2	s.d.Q2	Q3	s.d. Q3	Q4	Tahun
IKU A	10	20	20	30	30	40	40
IKU B	15	20	17,5	30	21,67	20	21,25
IKU C	20	5	30	15	40	10	50

Pada tanggal 10 Juli, dilakukan *addendum* KK berupa penghapusan IKU B dan menambah IKU D. Diasumsikan seluruh IKU pegawai tersebut merupakan IKU *cascading* (C) dan *non-cascading* (N) dengan bobot yang sama, yaitu 9%. Sehingga perhitungan CKP tahunan pegawai yang bersangkutan adalah sebagai berikut:

CKP sebelum *addendum*:

IKU	Konsolidasi Periode	Q1			Q2			s.d.Q2		
		T	R	I	T	R	I	T	R	I
IKU A	TLK	10	12	120	20	20	100	20	20	100
IKU B	AVE	15	20	120	20	15	75	17,5	17,5	100
IKU C	SUM	20	25	120	5	6	120	25	31	120

Ket: T = target; R= realisasi; I = indeks capaian

CKP 1 = (100+100+120)/3 = 107

CKP setelah *addendum*:

IKU	Konsolidasi Periode	Q3			Q4			Tahun		
		T	R	I	T	R	I	T	R	I
IKU A	TLK	30	30	100	40	40	100	40	40	100
IKU B	AVE									
IKU C	SUM	15	15	100	10	10	100	25	25	100
IKU D	AVE	15	15	100	25	30	120	20	22,5	113

CKP 2 = (100+100+113)/3 = 104

Sehingga CKP tahunannya adalah

CKP tahunan = CKP1 x (n/4) + CKP2 x (n/4)
= {107 x (2/4)} + {104 x (2/4)}
= 53,5 + 52
= 105,5

b) Apabila *addendum* hanya merubah target tahunan, maka penghitungan CKP tahunan menggunakan IKU dan target IKU pada akhir tahun sesuai *addendum* tersebut.

Contoh:
IKU pada awal tahun memiliki target sebesar 90% dengan *trajectory* (konsolidasi periode *sum*), sebagai berikut:

Q1	Q2	Q3	Q4	Y
10%	20%	30%	30%	90%

Pada tanggal 31 Juni ditetapkan perubahan target tahunan sebesar 100% dengan perubahan *trajectory* target triwulan III dan IV adalah:

Q1	Q2	Q3	Q4	Y
10%	20%	35%	35%	100%

Maka, penghitungan indeks capaian IKU tersebut untuk perhitungan CKP tahunan menggunakan target yang baru:

Periode	Q1	Q2	Q3	Q4	Y
Target lama	10%	20%	30%	30%	90%
Target baru	10%	20%	35%	35%	100%
Realisasi	10%	20%	35%	40%	105%
Indeks Capaian	10/10*100 = 100	20/20*100 = 100	35/35*100 = 100	40/35*100 = 114	105/100*100 = 105

b. CKP apabila Pegawai memiliki lebih dari satu Kontrak Kinerja

Seorang pegawai yang memiliki KK Komplemen, maka CKP memperhitungkan seluruh KK yang telah ditandatangani. Hal-hal yang menyebabkan KK Komplemen adalah sebagaimana halaman 59 Keputusan Menteri Keuangan ini.

Ketentuan mengenai periode CKP tahunan adalah:

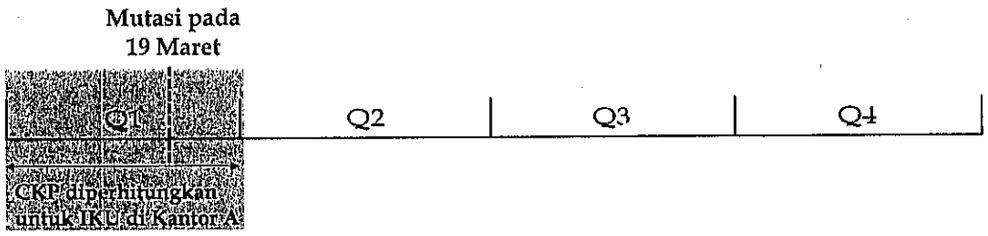
1) Periode CKP yang diperhitungkan adalah akumulasi periode triwulanan selama pegawai tersebut bekerja baik sebelum maupun setelah KK Komplemen.

2) Triwulan yang dimaksud dalam periode CKP adalah:

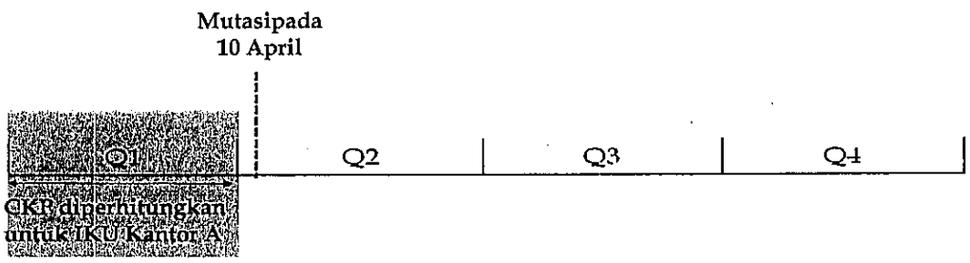
triwulan I	:	Periode dari tanggal 1 Januari s.d 31 Maret
triwulan II	:	Periode dari tanggal 1 April s.d 30Juni
Triwulan III	:	Periode dari tanggal 1 Juli s.d 30 September
triwulan IV	:	Periode dari tanggal 1 Oktober s.d 31 Desember

3) Apabila pegawai bekerja pada suatu unit telah memenuhi 75 hari kalender atau lebih dari 75 hari kalender dalam satu triwulan maka realisasi triwulan tersebut diperhitungkan sebagai dasar penghitungan CKP pegawai tersebut.

Misal: Bapak Budi bekerja di kantor A sejak 1 Januari 2014 dan dimutasi tanggal 19 Maret 2014 (78 hari kalender) ke kantor B, maka realisasi IKU pada triwulan I (sejak 1 Januari s.d 31 Maret) diperhitungkan sebagai CKP Bapak Budi pada kantor A.



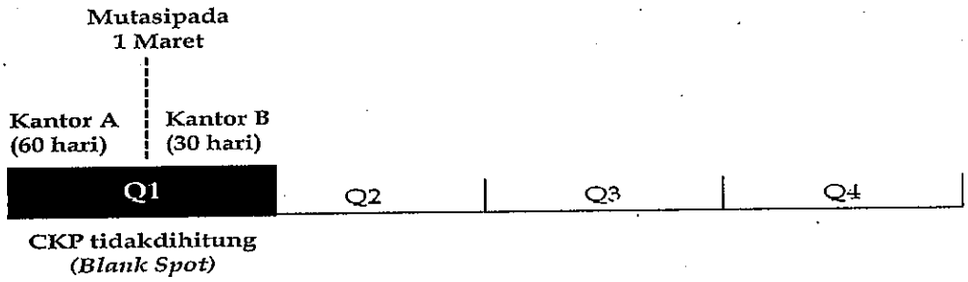
Misal: Bapak Budi bekerja di kantor A sejak 1 Januari 2014 dan dimutasi tanggal 10 April 2014 ke kantor B. Pada triwulan I, Bapak Budi bekerja selama 90 hari kalender. Seluruh realisasi IKU pada triwulan I diperhitungkan sebagai CKP Bapak Budi pada kantor A.



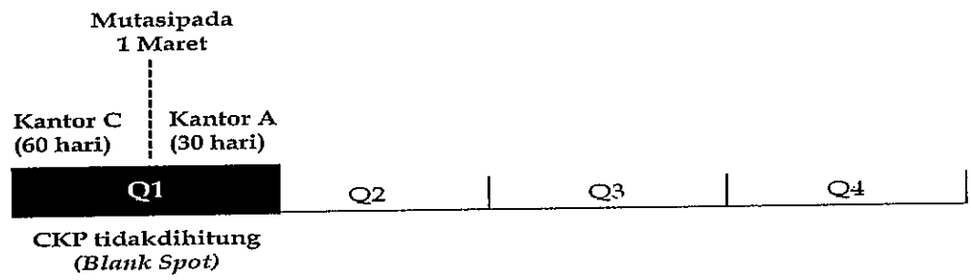
4) Apabila pegawai bekerja pada suatu unit kurang dari 75 hari kalender dalam satu triwulan maka realisasi pada triwulan tersebut tidak diperhitungkan atau disebut *blank spot.* Realisasi pada periode *blank spot* tidak diperhitungkan bagi pegawai baik baru maupun lama sepanjang tidak memenuhi ketentuan minimal bekerja 75 hari kalender.

Misal: Bapak Budi bekerja di kantor A sejak 1 Januari 2014 dan dimutasi ke kantor B tanggal 1 Maret 2014 (60 hari kalender), maka realisasi seluruh IKU pada triwulan I (sejak 1 Januari s.d 31 Maret) tidak diperhitungkan sebagai CKP Bapak Budi pada kantor A *(blank spot).* Pada kantor B, Bapak Budi bekerja sejak 2 Maret 2014 s.d 31 Desember

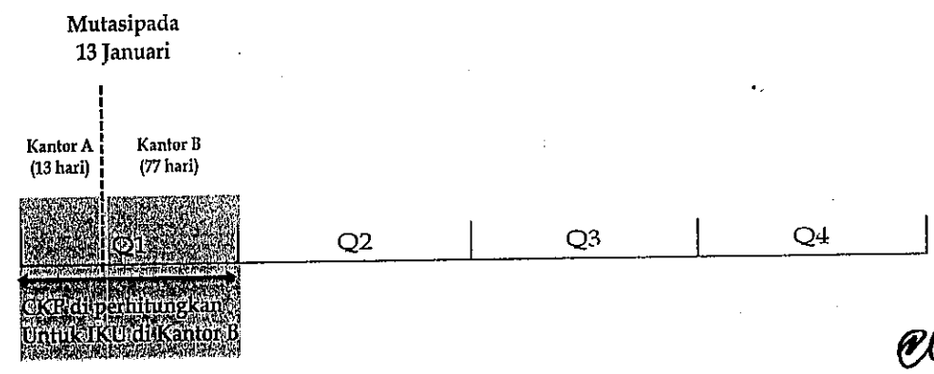
2014. Karena pada triwulan I Bapak Budi bekerja pada kantor B selama 30 hari kalender (1 Maret s.d 31 Maret). Maka, realisasi seluruh IKU pada triwulan I (sejak 1 Januari s.d 31 Maret) tidak diperhitungkan sebagai CKP Bapak Budi pada kantor B *(blank spot)*.



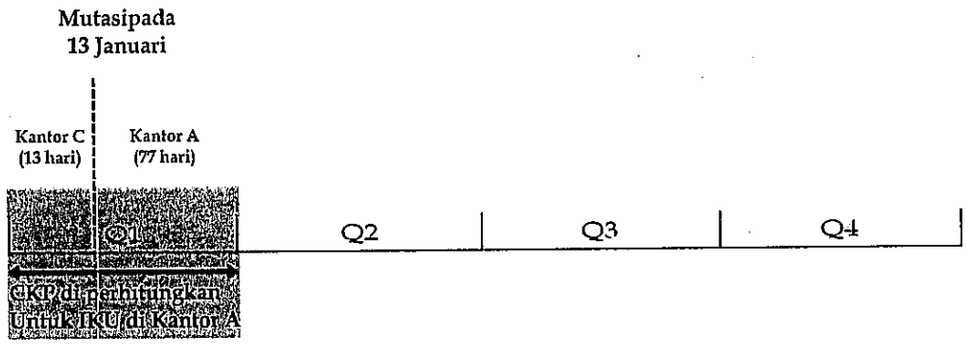
Pengganti Bapak Budi adalah Bapak Amri yang dimutasi dari kantor C ke kantor A pada 1 Maret 2014 dan bekerja s.d 31 Desember 2014. Pada triwulan I, Bapak Amri bekerja selama 60 hari kalender pada kantor C (1 Januari s.d 1 Maret 2014) dan bekerja selama 30 hari kalender pada kantor A (2 Maret-31 Maret 2014). Maka realisasi IKU Bapak Amri pada triwulan I di kantor C dan kantor A tidak diperhitungkan sebagai CKP *(blankspot)*.



Apabila Bapak Budi bekerja di kantor A sejak 1 Januari 2014 dan dimutasi tanggal 13 Januari 2014 (13 hari kalender), maka realisasi seluruh IKU pada triwulan I (sejak 1 Januari s.d 31 Maret) tidak diperhitungkan sebagai CKP Bapak Budi pada kantor A. Sedangkan realisasi seluruh IKU pada triwulan I (sejak 1 Januari s.d 31 Maret) di kantor B diperhitungkan sebagai CKP Bapak Budi pada kantor B.



Sedangkan pengganti Bapak Budi yaitu Bapak Amri bekerja sejak 14 Januari s.d 31 Desember 2014. Pada triwulan I, Bapak Amri bekerja selama 13 hari kalender di kantor C (1 Januari s.d 13 januari 2014) dan selama 77 hari kalender (14 Januari-31 Maret 2014) di kantor A. Maka, realisasi IKU Bapak Amri pada triwulan I (1 januari s.d 31 Maret 2014) di kantor C tidak diperhitungkan sebagai CKP Bapak Amri. Sedangkan Maka realisasi IKU Bapak Amri pada triwulan I , (1 januari s.d 31 Maret 2014) di kantor A diperhitungkan sebagai CKP Bapak Amri.



5) Apabila pegawai tidak memiliki CKP minimal satu triwulan dalam satu tahun, maka CKP tahunan pegawai tidak dihitung.
Misal:
Bapak Budi bekerja di kantor A sejak 1 Januari 2014 dan dimutasi tanggal 1 Maret 2014 ke kantor B. Kemudian dimutasi dari kantor B ke kantor C pada 12 Mei 2014. Kemudian di mutasi ke kantor D pada 10 September 2014. Kemudian di mutasi ke kantor E pada 9 November 2014.

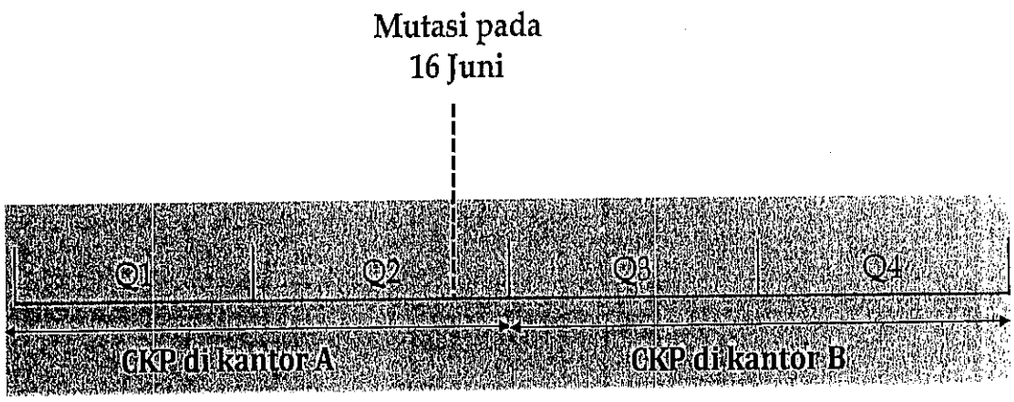
Nama Kantor	Lama Bekerja (hari kalender)				Ket.
	Q1	Q2	Q3	Q4	
Kantor A	60	-	-	-	*Blankspot*. Pada Q1 s.d Q4 Bapak Budi tidak memenuhi minimal 75 hari kalender bekerja di kantor A, B,C,D dan E. Sehingga tidak ada CKP pada tahun 2014 bagi Bapak Budi.
Kantor B	30	42	-	-	
Kantor C	-	49	72	-	
Kantor D	-	-	21	40	
Kantor E	-	-	-	52	

6) Formula perhitungan CKP Tahunan apabila terdapat KK Komplemen adalah:

$$\mathbf{CKP} = \left((\mathbf{CKP\ 1})\ \frac{\mathbf{n1}}{\mathbf{4-t}}\right) + \left((\mathbf{CKP\ 2})\ \frac{\mathbf{n2}}{\mathbf{4-t}}\right) + \ \ldots$$

CKP 1 = CKP dari Kontrak Kinerja 1
CKP 2 = CKP dari Kontrak Kinerja 2
n1 = kurun waktu pelaksanaan KK 1 (satuan triwulan)
n2 = kurun waktu pelaksanaan KK 2 (satuan triwulan)
t = periode dimana realisasi IKU tidak diperhitungkan di semua unit /*blank spot* (satuan triwulan)

Contoh 1:
Seorang Pegawai di kantor A dimutasi ke kantor B pada 16 Juni tahun berjalan. Karena pegawai tersebut bekerja lebih dari 75 hari kalender pada Q2 di kantor A (1 April s.d. 16 Juni), maka realisasi Q2 (1 April s.d 30 Juni) diperhitungkan kedalam CKP di kantor A. Setelah dilakukan perhitungan, didapatkan CKP pegawai tersebut di kantor A **s.d** triwulan II adalah 102, sedangkan CKP di kantor B **sejak** triwulan III **s.d** triwulan IV adalah 100.

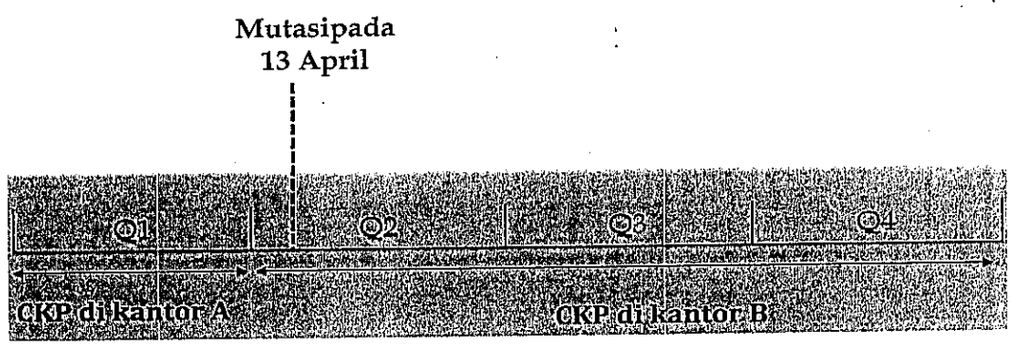


CKP tahunan pegawai tersebut adalah:

$$\mathbf{CKP} = \left((\mathbf{CKP\ di\ kantor\ A})\ \frac{\mathbf{Q1, Q2}}{\mathbf{4-0}}\right) + \left((\mathbf{CKP\ di\ kantor\ B})\ \frac{\mathbf{Q3, Q4}}{\mathbf{4-0}}\right)$$

$$\mathbf{CKP} = \left((102)\ \frac{2}{4-0}\right) + \left((100)\ \frac{2}{4-0}\right) = 101$$

Contoh 2:
Seorang Pegawai di kantor A dimutasi ke kantor B pada 13 April tahun berjalan. Karena pegawai tersebut bekerja kurang dari 75 hari kalender pada Q2 di kantor A (1 April s.d. 13 April), maka realisasi Q2 (1 April s.d 30 Juni) diperhitungkan kedalam CKP di kantor B. Setelah dilakukan perhitungan, didapatkan CKP pegawai tersebut di kantor A **s.d** triwulan I adalah 102, sedangkan CKP di kantor B **sejak** triwulan II **s.d** triwulan IV adalah 100.

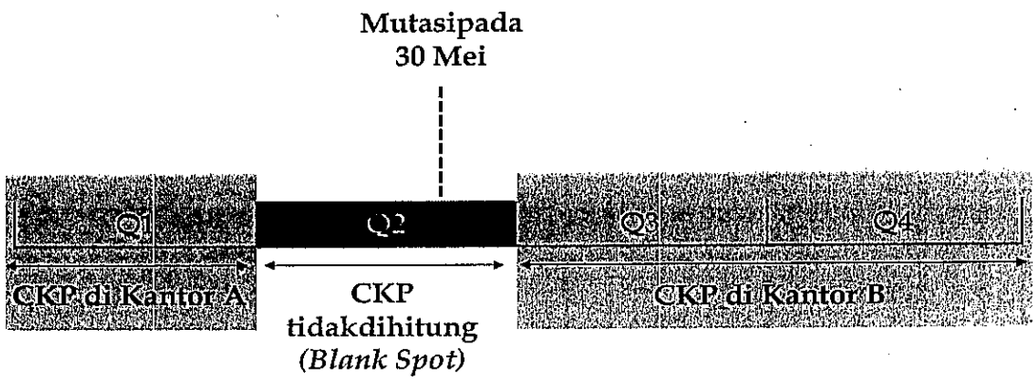


CKP tahunan pegawai tersebut adalah:

$$\textbf{CKP} = \left((\textbf{CKP di kantor A})\ \frac{\textbf{Q1}}{\textbf{4}-\textbf{0}}\right) + \left((\textbf{CKP di kantor B})\ \frac{\textbf{Q2, Q3, Q4}}{\textbf{4}-\textbf{0}}\right)$$

$$\text{CKP} = \left((102)\ \frac{1}{4-0}\right) + \left((100)\ \frac{3}{4-0}\right) = 100{,}5$$

Contoh 3:
Seorang Pegawai di kantor A dimutasi ke kantor B pada 30 Mei tahun berjalan. Karena pegawai tersebut bekerja kurang dari 75 hari kalender pada Q2 di kantor A (1 April s.d. 30 Mei), begitu juga di kantor B kurang dari 75 hari kalender (31 Mei -30 Juni) maka realisasi IKU pada Q2 (1 April s.d 30 Juni) tidak diperhitungkan sebagai CKP Tahunan pegawai tersebut (*blankspot*). Setelah dilakukan perhitungan, didapatkan CKP pegawai tersebut di kantor A **s.d** triwulan I adalah 102, sedangkan CKP di kantor B **sejak** triwulan III s.d triwulan IV adalah 100.



CKP tahunan pegawai tersebut adalah:

$$\textbf{CKP} = \left((\textbf{CKP di kantor A})\ \frac{\textbf{Q1}}{\textbf{4}-\textbf{Q2}}\right) + \left((\textbf{CKP di kantor B})\ \frac{\textbf{Q3, Q4}}{\textbf{4}-\textbf{Q2}}\right)$$

$$CKP = \left((102)\frac{1}{4-1}\right) + \left((100)\frac{2}{4-1}\right) = 100{,}67$$

c. **CKP bagi Kondisi Lainnya**

1) **CKP Pegawai yang Merangkap Jabatan**

CKP tahunan pegawai yang merangkap jabatan menggunakan CKP pada jabatan definitifnya.

2) **CKP bagi Pelaksana Tugas (Plt.)**

CKP Pegawai yang ditunjuk sebagai Pelaksana Tugas (Plt.) pada suatu jabatan, dapat dimasukkan dalam perhitungan CKP Tahunan, jika:

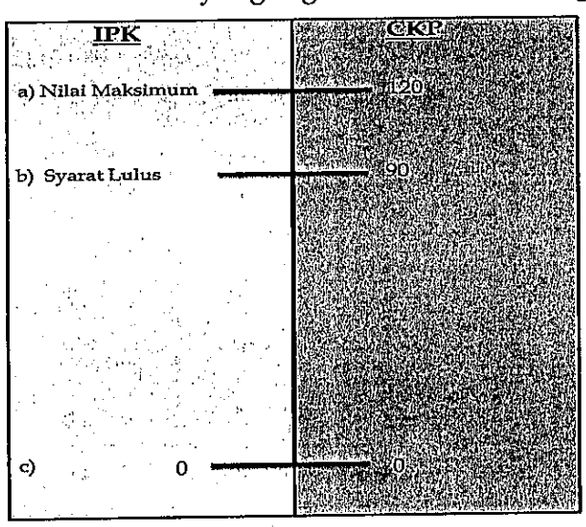
a) pegawai tersebut tidak menduduki jabatan lain selain jabatan Plt tersebut; dan;

b) penunjukannya sebagai Plt. disebabkan karena tidak terpenuhinya syarat kepangkatan untuk menduduki jabatan tersebut.

3) **CKP Pegawai Tugas Belajar**

Pegawai yang sedang menjalani tugas belajar (TB) selama tahun penilaian tidak perlu menandatangani KK namun tetap dilakukan penilaian. CKP tugas belajar dihitung berdasarkan penilaian prestasi akademik yang tersedia pada tahun berjalan.

Skala konversi yang digunakan untuk menghitung CKP adalah:



Formula interpolasi dalam menghitung CKP pegawai tugas belajar:

a) Apabila IPK lebih rendah dari syarat lulus

$$CKP = \frac{90}{b} x\ IPK$$

b) Apabila IPK lebih tinggi daripada syarat lulus

$$\mathbf{CKP} = \left(90 + \left(\frac{(120-90)}{(a-b)}\, x\, (IPK - b)\right)\right)$$

Apabila dalam satu tahun, pegawai memiliki lebih dari satu prestasi akademik, maka nilai yang diperhitungkan adalah rata-rata dari prestasi akademik yang tersedia.

$$\frac{\textbf{IPK Semester I} + \textbf{IPK Semester II}}{\mathbf{2}}$$

Nilai prestasi akademik yang keluar sampai dengan tanggal 20 Januari tahun berikutnya dianggap sebagai CKP tugas belajar periode tahun berjalan. Sedangkan, Nilai prestasi akademik yang keluar setelah tanggal 20 Januari tahun berikutnya, dianggap sebagai CKP tugas belajar tahun berikutnya.
Misal: Seorang pegawai pada tanggal 2 Juli 2014 tugas belajar di Universitas N. Nilai semester I keluar pada 5 Januari 2015, maka nilai tersebut digunakan untuk perhitungan CKP tahun 2014.

Dalam hal prestasi akademik tahun berjalan tidak tersedia sampai dengan tanggal 20 Januari tahun berikutnya, maka CKP tahunan yang berasal dari tugas belajar tidak dihitung (N/A).

Apabila sebelum atau setelah tugas belajar, pegawai tersebut memiliki CKP yang berasal dari kontrak kinerja, maka CKP tersebut diperhitungkan dalam CKP tahunan bersama CKP tugas belajar dengan memperhatikan ketentuan mengenai bekerja minimal 75 hari kalender *(blankspot)* dan KK komplemen.

Misal: Seorang pegawai Kantor A pada tanggal 1 April 2014 tugas belajar di Universitas N. CKP s.d triwulan I pegawai tersebut di Direktorat A adalah 102. sedangkan nilai prestasi akademik semester I adalah 100 (sudah dikonversi). Maka, CKP tahunan pegawai tersebut adalah:

$$\mathbf{CKP} = \left(\textbf{(CKP di kantor A)}\ \frac{\mathbf{Q1}}{\mathbf{4-0}}\right) + \left(\textbf{(CKP TB)}\ \frac{\mathbf{Q2, Q3, Q4}}{\mathbf{4-0}}\right)$$

$$\mathbf{CKP} = \left((102)\ \frac{1}{4-0}\right) + \left((100)\ \frac{3}{4-0}\right) = 100{,}5$$

eyb 7

4. **Nilai Perilaku (NP)**
   Batas tertinggi nilai perilaku adalah:
   a. Sebagai komponen Nilai Kinerja Pegawai (NKP) adalah 120;
   b. Sebagai komponen Nilai Prestasi Kerja PNS adalah 100.

   a. **Penghitungan Nilai Perilaku**
      1) **Formula Nilai Perilaku (NP) untuk Pejabat/Pegawai di Kantor Pusat**
         a) **Pejabat Eselon I, II, III, dan IV**

$$\left[\frac{\sum \text{Nilai atasan langsung}}{} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai peer}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai bawahan}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right]$$

         b) **Pelaksana**

$$\left[\frac{\sum \text{Nilai atasan langsung}}{} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai peer}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right]$$

      2) **Formula Nilai Perilaku (NP) untuk Pejabat/Pegawai di Kantor Vertikal**
         a) **Pejabat Eselon II pada Instansi Vertikal/UPT selevel Eselon II dan Pejabat Eselon III Kepala Kantor /UPT selevel Eselon III**

$$\left[\frac{\sum \text{Nilai atasan langsung}}{} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai bawahan}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right]$$

         b) **Formula Nilai Perilaku (NP) untuk Pejabat Eselon III di lingkungan Kantor Wilayah/UPT selevel Eselon II dan Pejabat Eselon IV di lingkungan Kantor Wilayah/Kantor Pelayanan/UPT/Kantor vertikal selevel Eselon III**

$$\left[\frac{\sum \text{Nilai atasan langsung}}{} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai peer}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai bawahan}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right]$$

c) **Formula Nilai Perilaku (NP) untuk Pejabat Eselon V dan pelaksana**

$$\left[\frac{\sum \text{Nilai atasan langsung}}{} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai peer}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right]$$

3) **Formula untuk Pejabat Fungsional**

a) **Fungsional yang dapat dibedakan level tanggung jawab serta ada fungsi supervisi**

$$\left[\frac{\sum \text{Nilai atasan langsung}}{} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai peer}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai bawahan}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right]$$

Catatan:
Nilai bawahan hanya terdapat pada Pejabat Fungsional yang memiliki bawahan.

b) **Fungsional yang tidak dapat dibedakan level tanggung jawab serta tidak ada fungsi supervisi**

$$\left[\frac{\sum \text{Nilai atasan langsung}}{} \times \text{bobot}\right] + \left[\frac{\sum \text{Nilai peer}}{\sum \text{Evaluator}} \times \text{bobot}\right]$$

b. **Nilai Perilaku Tahunan**

$$\text{Nilai Perilaku} = \frac{NP1 + NP2}{2}$$

Keterangan:
NP1 : Nilai perilaku semester I tahun berjalan.
NP2 : Nilai perilaku semester II tahun berjalan.

Khusus untuk pegawai yang hanya memiliki nilai perilaku satu semester, maka nilai perilaku semester tersebut dianggap sebagai nilai perilaku tahunan.

Nilai Perilaku =NP1 atau
Nilai Perilaku = NP2

5. **Nilai Kinerja Pegawai (NKP)**
NKP merupakan hasil penjumlahan antara CKP dengan NP sesuai bobot masing-masing.

Formula penghitungan Nilai Kinerja Pegawai:

a. Bobot Komponen Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

Bobot CKP	Bobot Nilai Perilaku
70%	30%

b. Rumus NKP

NKP = (CKP Tahunan x 70%) + (NP Tahunan x 30%)

Contoh:
Selama tahun 2013, Bapak Budiman memiliki CKP sebesar 100 dan NP sebesar 95,54.
Maka, NKP Bapak Budiman pada tahun 2013 adalah:
= (CKP x 70%) + (NP x 30%)
= (100 x 70%) + (95,54 x 30%)
= (70) + (28,66)
= 98,66

c. Apabila pegawai tidak memiliki CKP tahunan karena tidak memenuhi persyaratan untuk membuat kontrak kinerja atau tidak memiliki nilai prestasi akademik dalam tahun berjalan, sehingga pegawai tersebut hanya memiliki komponen penilaian NP tahunan saja, maka NKP diperoleh hanya dari NP Tahunan.

NKP = NP Tahunan

6. **Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP)**
Nilai Sasaran Kerja Pegawai digunakan untuk menilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011. Komponen NSKP antara lain:
a. Indeks Capaian IKU
   1) Apabila pegawai tidak memiliki Indeks Capaian IKU karena tidak memenuhi persyaratan untuk membuat kontrak kinerja, maka NSKP diperoleh dari penilaian SKP berdasarkan SKP yang ditetapkan sebagaimana diatur dalam PP 46 Tahun 2011.
   2) Bagi pegawai tugas belajar, apabila tidak memiliki prestasi akademik dalam tahun berjalan, maka tidak dilakukan penilaian atas SKP sehingga pegawai tersebut hanya memiliki komponen penilaian NP tahunan saja untuk menghitung NPKP.
b. Nilai Tugas Tambahan
c. Nilai Kreativitas.

Formula NSKP:

NSKP = Indeks Capaian IKU + Nilai Tugas Tambahan + Nilai Kreativitas

Ketentuan mengenai NSKP adalah:

a. Dasar penghitungan Nilai SKP adalah hanya target dan realisasi yang berbasis BSC, sesuai lampiran I Kontrak Kinerja (Rincian Target).

b. Penghitungan nilai SKP menggunakan formula sesuai Keputusan Menteri Keuangan ini.

7. **Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP)**

Nilai prestasi kerja pegawai digunakan untuk menilai prestasi kerja pegawai Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011. NPKP diperoleh dengan menjumlahkan NSKP dengan NP setelah memperhitungkan bobot keduanya.

Formula penghitungan NPKP:

a. Bobot Komponen NPKP

Bobot SKP	Bobot Nilai Perilaku
60%	40%

b. Rumus NPKP

NPKP = (SKP Tahunan x 60%) + (NP Tahunan x 40%)

8. **Status Kinerja**

a. Status kinerja indeks Capaian IKU, NSS, Np, NKO, CKP, dan NKP Pejabat Eselon I serta Tenaga Pengkaji

	Kuning	
100 ≤ X ≥ 120 Memenuhi ekspektasi	**80 ≤ X < 100** Belum memenuhi ekspektasi	**X < 80** Tidak memenuhi ekspektasi

b. Status kinerja Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

Status kinerja untuk NKP ditentukan menggunakan metode distribusi normal. Distribusi normal adalah metode yang digunakan untuk mengasumsikan normalitas data Nilai Kinerja Pegawai (NKP) seluruh pegawai dalam satu unit pemilik peta strategi.

Ketentuan pemeringkatan status kinerja dengan distribusi normal adalah sebagai berikut:

1) Distribusi normal dilakukan dengan memeringkatkan NKP dalam satu unit pemilik peta strategi.
2) Klasifikasi status kinerja adalah sebagai berikut:

Persentase Pegawai	Status Kinerja
15%	Kinerja Terbaik
70%	Kinerja Rata-rata
15%	Kinerja di bawah rata-rata

Perubahan atas persentase pengelompokan distribusi pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan tersebut dapat dilakukan berdasarkan keputusan Sekretaris Jenderal.

3) Dalam hal jumlah pegawai berupa bilangan desimal, dengan nilai dibelakang koma adalah lebih besar atau sama dengan lima maka jumlah tersebut dibulatkan ke atas, dimulai dari status kinerja tertinggi sampai status kinerja terendah.

4) Dalam hal dua atau lebih pegawai yang memiliki NKP yang sama, pimpinan unit berwenang menetapkan urutan peringkat kinerja pegawai tersebut secara objektif.

Contoh penentuan status kinerja dengan metode distribusi normal:

Kantor Pelayanan A memiliki jumlah pegawai sebanyak 19 orang (termasuk kepala kantor), dengan pemeringkatan NKP adalah sebagai berikut:

No.	Nama Pegawai	NKP
1	Pegawai 1	119
2	Pegawai 2	119
3	Pegawai 4	110,2
4	Pegawai 3	110,2
5	Kepala Kantor	100
6	Pegawai 5	99,8
7	Pegawai 6	99,7
8	Pegawai 7	98,3
9	Pegawai 8	98
10	Pegawai 10	96
11	Pegawai 9	96
12	Pegawai 11	95,6
13	Pegawai 12	95,4
14	Pegawai 13	90,95
15	Pegawai 14	90,91
16	Pegawai 15	85,1
17	Pegawai 16	85,1
18	Pegawai 17	85
19	Pegawai 18	85

Catatan. Untuk pegawai dengan NKP yang sama, telah dilakukan pemeringkatan secara objektif oleh pimpinan unit.

Pengklasifikasian status kinerja berdasarkan distribusi normal pada Kantor Pelayanan A adalah sebagai berikut:

1) Menghitung jumlah pegawai pada setiap klasifikasi status kinerja:

Persentase Pegawai	Status Kinerja
15% x 19 = 2,85 atau dibulatkan menjadi 3 orang	Kinerja Terbaik
70% x 19 = 13,3 atau dibulatkan menjadi 13 orang	Kinerja Rata-rata
3 orang (total pegawai dikurangi jumlah pegawai pada klasifikasi status kinerja terbaik dan rata-rata)	Kinerja di bawah rata-rata

2) Penetapan status kinerja pegawai di kantor tersebut adalah sebagai berikut:

Nama Pegawai	NKP	Status Kinerja
Pegawai 1	119	**Kinerja Terbaik (15%)**
Pegawai 2	119	
Pegawai 4	110,2	
Pegawai 3	110,2	**Kinerja Rata-rata (70%)**
Kepala Kantor	100	
Pegawai 5	99,8	
Pegawai 6	99,7	
Pegawai 7	98,3	
Pegawai 8	98	
Pegawai 10	96	
Pegawai 9	96	
Pegawai 11	95,6	
Pegawai 12	95,4	
Pegawai 13	90,95	
Pegawai 14	90,91	
Pegawai 15	85,1	
Pegawai 16	85,1	**Kinerja di bawah rata-rata (15%)**
Pegawai 17	85	
Pegawai 18	85	

c. Status kinerja Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP)

NPKP	Status Kinerja
91 ≤ NPKP < 120	Kinerja Sangat Baik
76 ≤ NPKP < 91	Kinerja Baik
61≤ NPKP <76	Kinerja Cukup
51≤ NPKP <61	Kinerja Kurang
0 ≤ NPKP < 50	Kinerja Buruk

B. Monitoring Kinerja

Monitoring adalah aktivitas berkala untuk melihat kemajuan pencapaian kinerja dalam periode tertentu. Hasil monitoring digunakan untuk melakukan tindakan korektif dalam pencapaian kinerja. Periode monitoring kinerja disesuaikan dengan level unit organisasi sebagaimana pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Periode Monitoring Kinerja

No.	Level	Periode Monitoring	Peserta Rapat Pimpinan Kinerja	Penanggung Jawab
1.	Kemenkeu-*Wide*	Triwulanan	Menteri Keuangan dan Pejabat Eselon I	Kepala Pushaka
2.	Kemenkeu-*One*	Triwulanan /Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon I dan Pejabat Eselon II-nya	Manajer Kinerja Organisasi
3.	Kemenkeu-*Two*	Triwulanan /Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon II dan Pejabat Eselon III-nya	Sub Manajer Kinerja Organisasi
4.	Kemenkeu-*Three*	Triwulanan /Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon III dengan Pejabat Eselon IV-nya	Mitra Manajer Kinerja Organisasi
5.	Kemenkeu-*Four*	Triwulanan /Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon IV dengan Pelaksana	Pejabat Eselon IV / Eselon V

Bimbingan dan konsultasi merupakan bagian yang tidak terpisah dari dialog kinerja. Bimbingan adalah arahan dalam mengerjakan sesuatu yang inisiatifnya datang dari atasan kepada bawahan untuk penyelesaian pekerjaan dalam rangka pencapaian kinerja. Konsultasi adalah pertemuan baik formal maupun non formal antara atasan dan bawahan untuk mengkaji kemajuan target kinerja Pegawai berdasarkan laporan berkala. Bimbingan dan konsultasi dilakukan oleh atasan langsung dengan tujuan untuk memantau, memastikan, dan meningkatkan capaian target kinerja Pegawai yang bersangkutan.

1. Pelaksanaan Bimbingan dan Konsultasi

a. Atasan langsung melakukan pengamatan/pemantauan selama berlangsungnya aktivitas kerja Pegawai untuk mengantisipasi terhadap kemungkinan terjadinya kendala dalam pencapaian target IKU yang telah ditetapkan ataupun penghargaan atas prestasi yang telah dicapai salah satunya melalui dokumentasi pelaksanaan pekerjaan.

b. Berdasarkan pengamatan tersebut, atasan langsung memberikan bimbingan mengenai metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja yang harus dilakukan Pegawai sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan kompetensi dalam melaksanakan tugas.

c. Pegawai juga dapat secara proaktif meminta konsultasi kepada atasan langsungnya apabila ditemui kendala dalam melaksanakan tugas.

d. Bimbingan dan konsultasi dilakukan setiap saat, paling sedikit dua kali dalam setahun.

2. **Tahapan Bimbingan dan Konsultasi**
   a. Atasan langsung melakukan diskusi dengan setiap Pegawai dengan tujuan untuk:
      1) Menggali permasalahan dengan pertanyaan yang dapat membuat Pegawai tersebut berbicara secara terbuka.
      2) Memberikan apresiasi kepada pegawai yang berkinerja baik.
      3) Meyakinkan pemahaman pegawai mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki, cara memperbaiki serta waktu evaluasi berikutnya.
   b. Apabila ditemukan kendala dalam pencapaian target, atasan langsung mencari dan menemukan permasalahan yang menjadi faktor tercapai/tidak tercapainya target yang telah ditetapkan dengan memperhatikan hal-hal yang perlu dievaluasi, antara lain mengenai cara pencapaian target, motivasi dan kompetensi pegawai serta sistem dan prosedur.
   c. Atasan langsung melakukan tindak lanjut yang dibutuhkan apabila terdapat hambatan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dengan contoh sebagai berikut:

Sumber Masalah	Alternatif Tindak Lanjut
Kompetensi Pegawai	Bimbingan, diklat, penugasan khusus
Motivasi Pegawai	Memberi motivasi dan dukungan sesuai kondisi yang dialami pegawai
Melanggar ketentuan	Tindakan disiplin sesuai ketentuan
Sistem dan prosedur	Usulan perbaikan sistem dan prosedur yang ada
Uraian jabatan dst.	Usulan penyempurnaan uraian jabatan, dst.

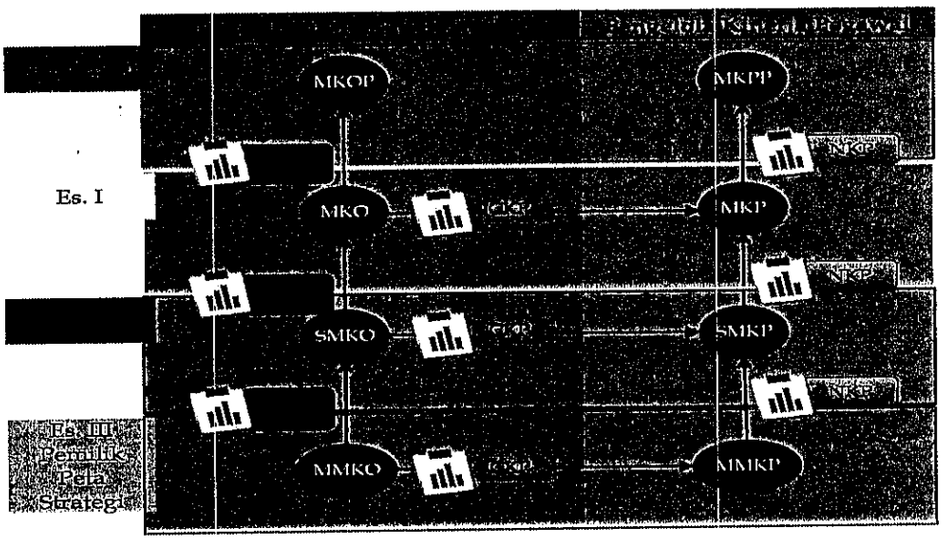
   d. Apabila Pegawai tidak menemui kendala dalam pencapaian targetnya, atasan langsung dapat memberikan arahan agar pegawai tersebut dapat melebihi target yang telah ditetapkan *(moving target)*.
   e. Apabila ditemukan capaian IKU dalam kurun waktu semester I sudah melampaui target tahunan, maka atasan langsung wajib meningkatkan target IKU tersebut jika angka target bukan angka maksimal yang dapat dicapai.
   f. Sebagai wujud penerapan *competencies based appraisal,* pada akhir tahun atasan langsung dan pegawai yang dinilai mendiskusikan mengenai rencana diklat yang akan diikuti oleh pegawai yang dinilai pada tahun depan.
   g. Mencatat seluruh hasil diskusi sebagai bahan dokumentasi.

3. **Monitoring Implementasi Pengelolaan Kinerja**
   Sebagai bentuk *continuous improvement,* setiap tahun dilakukan reviu berkala atas sistem dan implementasi pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Bahan reviu tersebut bersifat *mixed approach,* yaitu berupa masukan dari pegawai dan juga berupa evaluasi dari pengelola kinerja.

C. Pelaporan Kinerja

Alur pelaporan NKO, CKP, NP dan NKP adalah sebagaimana pada Gambar 4.2.

Gambar 4. 2 Alur Pelaporan NKO, CKP, NP dan NKP



1. Mekanisme Pelaporan NKO

a. MMKO pada Unit Eselon III pemilik peta strategi menghitung NKO unit tersebut. Format penghitungan NKO adalah sebagaimana Anak Lampiran VIII.

b. MMKO menyampaikan NKO unit tersebut kepada SMKO di atasnya.

c. SMKO dan MKO melakukan prosedur yang serupa sebagaimana butir a dan b di atas sesuai level unit yang dikelola.

d. MKO menyampaikan NKO kepada MKOP paling lambat tanggal 14 April/Juli/Oktober/Januari tahun berikutnya.

e. MKOP menyampaikan NKO Kemenkeu-*Wide* dan Kemenkeu-*One* kepada Sekretaris Jenderal untuk ditetapkan oleh Menteri Keuangan.

2. Mekanisme Pelaporan CKP Tahunan

a. Pemilik KK bukan pemilik peta strategi menghitung dan menyampaikan usulan nilai CKP kepada atasan langsung untuk divalidasi. Format penghitungan CKP adalah sebagaimana Anak Lampiran IX.

b. Atasan langsung memvalidasi dan bertanggung jawab atas kebenaran penghitungan nilai CKP bawahannya.

c. MMKO dan SMKO menghitung CKP tahunan pimpinan unit tersebut.

d. MMKO dan SMKO mengkoordinir pengumpulan CKP yang sudah divalidasi pada unitnya serta CKP pimpinan unit tersebut.

e. MMKO menyampaikan rekapitulasi CKP kepada MMKP. SMKO menyampaikan rekapitulasi CKP kepada SMKP. Format Rekapitulasi CKP adalah sebagaimana Anak Lampiran X.

f. MKO menghitung CKP tahunan Pejabat Eselon I dan menyampaikannya kepada MKP.

3. **Mekanisme Pelaporan NKP**
   a. MMKP menghitung NKP dengan menggabungkan komponen CKP yang diperoleh dari MMKO dan NP yang diperoleh dari aplikasi.
   b. MMKP menyusun konsep Surat Keputusan Pimpinan Unit Eselon III tentang Penetapan NKP di Lingkungan Unit Eselon III Kantor Vertikal sebagaimana Anak Lampiran XV.
   c. Pimpinan unit Eselon III kantor vertikal menetapkan surat keputusan tersebut.
   d. MMKP menyampaikan Surat Keputusan Pimpinan Unit Eselon III kepada SMKP di atasnya.
   e. SMKP menghitung NKP pada unit Eselon II tersebut dengan menggabungkan komponen CKP yang diperoleh dari SMKO dan NP yang diperoleh dari aplikasi.
   f. SMKP menyusun konsep Surat Keputusan Pimpinan Unit Eselon II tentang Penetapan NKP di lingkungan Kantor Pusat/Kantor Wilayah sebagaimana Anak Lampiran XV.
   g. Pimpinan unit Eselon II Kantor Pusat/Kantor Wilayah menetapkan surat keputusan tersebut.
   h. SMKP menyampaikan Surat Keputusan Pimpinan Unit Eselon II (butir g) beserta Surat Keputusan Pimpinan Unit Eselon III (butir c) kepada MKP di atasnya.
   i. MKP menghitung NKP Pejabat Unit Eselon I dengan menggabungkan komponen CKP yang diperoleh dari MKO dan NP yang diperoleh dari aplikasi.
   j. MKP menyusun konsep Surat Keputusan Pimpinan Unit Eselon I tentang Penetapan NKP di lingkungan Unit Eselon I dengan melampirkan NKP Pimpinan Unit Eselon I dan seluruh Surat Keputusan Penetapan NKP pada unit di bawahnya sebagaimana Anak Lampiran XV.
   k. Sekretaris Unit Eselon I/Kepala Biro Umum (khusus pada Sekretariat Jenderal) menetapkan surat keputusan tersebut atas nama Pimpinan Unit Eselon I.
   l. MKP menyampaikan Surat Keputusan Pimpinan Unit Eselon I kepada MKPP paling lambat tanggal 10 Februari tahun berikutnya.

4. **Mekanisme Pengajuan Keberatan atas CKP, NSKP dan/atau NP**

   Mekanisme pengajuan keberatan adalah:

   a. Pegawai memiliki hak satu kali untuk mengajukan keberatan secara tertulis atas hasil penilaian CKP, NSKP dan/atau NP dari atasan langsung. Keberatan tersebut diajukan kepada atasan langsung paling lambat 14 (empat belas) hari setelah hasil penetapan CKP, NSKP dan/atau NP diterima pegawai tersebut dengan disertai alasan-alasannya.
   b. Atasan langsung, setelah menerima keberatan dari pegawai, wajib membuat tanggapan tertulis atas keberatan yang diajukan.

c. Dalam hal atasan langsung tidak menerima keberatan tersebut, maka atasan langsung wajib menyampaikan keberatan dan tanggapan tertulis tersebut kepada atasan dari atasan langsung paling lambat 14 (empat belas) hari sejak keberatan diterima.

d. Atasan dari atasan langsung wajib menyelesaikan keberatan dengan mempertimbangkan penjelasan pegawai yang dinilai dan atasan langsung pegawai tersebut serta dapat meminta pertimbangan pengelola kinerja. Apabila terdapat keberatan atas NP, selain akibat kesalahan administratif, atasan dari atasan langsung dapat memutuskan dilakukan penilaian ulang atas perilaku secara 360 derajat.

e. Keputusan atasan dari atasan langsung bersifat final.

5. **Mekanisme Penyampaian dan Penyimpanan Dokumen Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai**

Dokumen penilaian prestasi kerja disimpan dan dipelihara oleh pejabat yang menjalankan fungsi kepegawaian. Mekanisme penyampaian dan penyimpanan dokumen penilaian prestasi kinerja pegawai dilakukan sesuai ketentuan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dan peraturan pelaksanaannya.

6. **Mekanisme Pengarsipan Dokumen Pengelolaan Kinerja Organisasi dan Pegawai**

Semua dokumen pengelolaan kinerja beserta dokumen pendukungnya wajib disimpan dan dipelihara oleh pegawai yang bersangkutan bersama pengelola kinerja organisasi sesuai levelnya. Jangka waktu penyimpanan dan pemeliharaan dokumen pengelolaan kinerja organisasi adalah 3 tahun. Apabila sudah memasuki tahun keempat, maka dokumen tersebut dapat diklasifikasikan sebagai dokumen retensi inaktif.

BAB V
SISTEM APLIKASI PENGELOLAAN KINERJA

Pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan didukung oleh sistem aplikasi berbasis *web* yang dapat diakses melalui internet atau intranet. Aplikasi pengelolaan kinerja bertujuan untuk mempermudah dalam melakukan penyusunan kontrak kinerja, penilaian, monitoring, evaluasi dan pelaporan kinerja. Sistem aplikasi pengelolaan kinerja merupakan sistem yang disiapkan dan dikelola oleh Sekretariat Jenderal.

A. Prosedur Perekaman Pengelola Kinerja Organisasi dan Pegawai

1. Peran MKOP dan MKPP ditetapkan oleh pengelola aplikasi.
2. Peran SMKO ditetapkan oleh MKOP dan SMKP ditetapkan oleh MKPP.
3. Peran MMKO ditetapkan oleh SKOP dan MMKP ditetapkan oleh SMKP.

B. Prosedur Perekaman Kontrak Kinerja, Manual IKU dan Capaian Kinerja Pegawai

1. Setiap pegawai wajib merekam kontrak kinerja, manual IKU dan capaian kinerja ke dalam aplikasi.
2. Atasan langsung wajib mengecek kebenaran rekaman kontrak kinerja dan capaian kinerja dalam aplikasi dan memberikan:
   a. persetujuan apabila hasil perekaman telah dinilai benar; atau
   b. tidak memberikan persetujuan, apabila hasil perekaman dinilai belum benar dan perlu diperbaiki.
3. Pengelola kinerja organisasi pada setiap level wajib merekam kontrak kinerja, manual IKU dan capaian kinerja unit pemilik peta strategi ke dalam aplikasi.
4. Atasan langsung bertanggung jawab atas kebenaran data capaian IKU pada aplikasi.

C. Prosedur Perekaman Penilaian Perilaku

Pengusulan serta penetapan *evaluator* dan penilaian perilaku wajib dilakukan dengan menggunakan aplikasi.

D. Prosedur Perekaman Penilaian Tugas Tambahan dan/atau Kreativitas

1. Pegawai merekam tugas tambahan dan/atau kreativitas ke dalam aplikasi.
2. Atasan langsung wajib mengecek kebenaran hasil perekaman tugas tambahan dan/atau kreativitas dengan memberikan:
   a. persetujuan apabila perekaman tugas tambahan telah dinilai benar; atau
   b. tidak memberikan persetujuan, apabila perekaman tugas tambahan dinilai belum benar dan perlu diperbaiki.
3. Penilaian tugas tambahan dan/atau kreativitas dilakukan secara otomatis oleh aplikasi.
4. Atasan langsung bertanggung jawab atas kebenaran hasil perekaman nilai tugas tambahan/kreativitas pada aplikasi.

E. Output yang Dihasilkan oleh Aplikasi

Adapun output yang dihasilkan aplikasi paling sedikit meliputi:

1. Perhitungan Capaian Kinerja Pegawai triwulanan/ tahunan;
2. Nilai Perilaku;
3. Nilai Tugas Tambahan;
4. Nilai Kreativitas;
5. Nilai Sasaran Kerja Pegawai;
6. Nilai Prestasi Kerja PNS.

F. Ketentuan Lain dalam Penggunaan Aplikasi

1. Terkait dengan halaman 95 butir B.2., pengelola kinerja organisasi berdasarkan perintah dari pejabat pemilik peta strategi dapat mewakili pejabat tersebut untuk melakukan perekaman persetujuan atau tidak memberikan persetujuan atas hasil perekaman kontrak kinerja, manual IKU dan capaian kinerja pegawai dimaksud sesuai arahan.
2. Pengelola kinerja pegawai berdasarkan perintah dan arahan dari pejabat pemilik peta strategi dapat mewakili pejabat tersebut untuk melakukan perekaman atas:
   a. penunjukan *evaluator* dan penambahan *evaluator;*
   b. penetapan usulan *evaluator* dari *evaluee* dan merekam tambahan *evaluator;*
   c. penilaian perilaku atas pegawai yang dinilai oleh pejabat tersebut;
   d. penilaian tugas tambahan dan/atau kreativitas.
3. Apabila pelaksanaan ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan ini belum didukung atau diakomodasi oleh sistem aplikasi atau terdapat kekeliruan dalam hasil keluaran sistem aplikasi, maka pengelolaan kinerja dapat dilakukan dengan cara lain atau secara manual sesuai petunjuk dari Komite Pengelolaan Kinerja Kementerian Keuangan.
4. Teknis penggunaan aplikasi diatur lebih lanjut dalam Panduan Aplikasi Pengelolaan Kinerja.

BAB VI
PENUTUP

Dalam rangka pengelolaan kinerja di lingkungan Unit Eseon I, setiap pimpinan unit pemilik peta strategi wajib melakukan:

1. Internalisasi pengelolaan kinerja dan meningkatkan pemahaman pegawai yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Monitoring dan evaluasi secara berkala sesuai periodenya.

Pimpinan Unit Eselon I dapat menetapkan Petunjuk Teknis (Juknis) sebagai aturan pelaksanaan Keputusan Menteri Keuangan ini di lingkungan masing-masing Unit Eselon I.

Dalam hal terdapat perbedaan interpretasi dan/atau hal-hal lain yang belum diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan ini, maka Komite Pengelolaan Kinerja Kementerian Keuangan berwenang menetapkan pengaturan dan/atau interpretasi final.

Pedoman Pengelolaan Kinerja ini ditetapkan untuk dilaksanakan oleh seluruh pegawai Kementerian Keuangan dalam rangka meningkatkan kinerja yang menjadi salah satu pilar dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan.

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

ANAK LAMPIRAN I
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMAT MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA

MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA

Kode IKU

(Pemilik IKU)
(Pemilik Peta Strategi Level di Atasnya)

Perspektif :	
Sasaran Strategis :	
Deskripsi Sasaran Strategis :	
Indikator Kinerja Utama :	
Deskripsi :	Definisi: Formula: Tujuan:
Satuan Pengukuran :	
Jenis Aspek Target pada SKP :	( ) Kuantitas/Output ( ) Kualitas/Mutu ( ) Waktu ( ) Biaya
Tingkat Kendali IKU :	( ) High ( ) Moderate ( ) Low
Tingkat Validitas IKU :	( ) Exact ( ) Proxy ( ) Activity
Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU :	
Unit/Pihak Penyedia Data :	
Sumber Data :	
Jenis Cascading IKU:	( ) Cascading Peta ( ) Cascading Non peta ( ) Non-Cascading
Metode Cascading :	( ) Direct ( ) Indirect
Jenis Konsolidasi Periode :	( ) Sum ( ) Average ( ) Take Last Known Value
Jenis Konsolidasi Lokasi :	( ) Sum ( ) Average ( ) Raw data
Polarisasi Indikator Kinerja :	( ) Maximize ( ) Minimize ( ) Stabilize
Periode Pelaporan :	( ) Bulanan ( ) Triwulanan ( ) Semesteran ( ) Tahunan
Konversi Indeks Capaian 120 :	( ) Ya ( ) Tidak

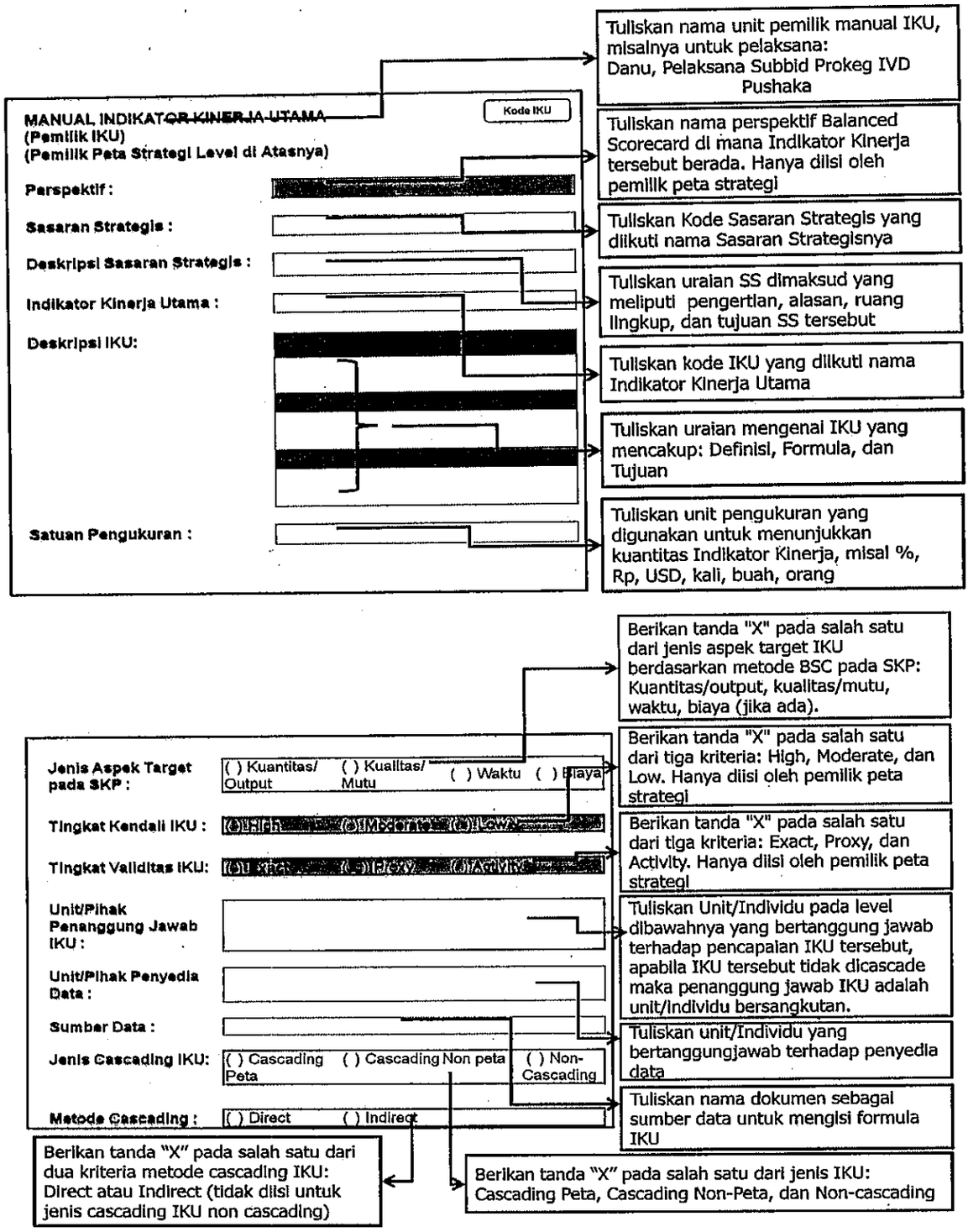
Tabel Data :

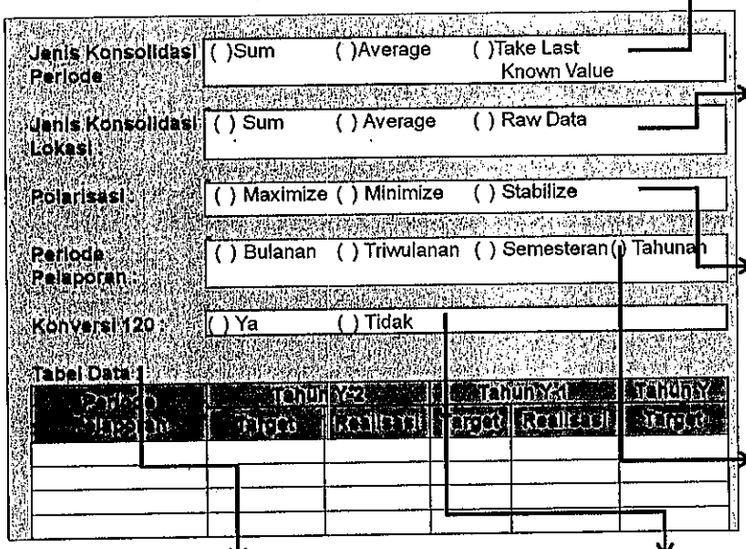
Periode Pelaporan	Y-2		Y-1		Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
Triwulan I					
Triwulan II					
Triwulan III					
Triwulan IV					
Tahunan					

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

ANAK LAMPIRAN II
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

PEDOMAN PENGISIAN MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA





Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria yang menunjukkan pola penetapan/ perhitungan angka capaian IKU: Sum, TLK, dan Average

Berikan tanda "X" pada salah satu dari dua kriteria yang menunjukkan pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU diatasnya: Sum, average dan raw data

Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria yang menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target: Maximize, Minimize, dan Stabilize

Berikan tanda "X" pada salah satu dari empat periode pelaporan (bulanan, triwulanan, semesteran, tahunan) untuk menunjukkan seberapa sering data aktual Indikator Kinerja perlu dilaporkan pencapaiannya

Isikan target yang ingin dicapai dan realisasi yang tercapai menurut periode pengukuran dan polarisasinya, untuk IKU baru: NA.

Berikan tanda "X"pada salah satu dari dua pilihan yang menunjukkan apakah IKU tersebut dapat dikonversi menjadi 120 atau tidak.

ANAK LAMPIRAN III
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMAT MATRIKS *CASCADING*

Unit Pemilik Peta: .....

Kemenkeu..... *)			Kemenkeu... **)						
Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	*Unit In Charge* ***)	Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	Jenis *Cascading* IKU	Jenis Konsolidasi Lokasi	Validitas dan Kendali IKU

Keterangan: *) : Level Unit yang lebih tinggi.
**) : Level Unit yang lebih rendah.
***) : Diisi dengan nama unit/pegawai yang mendapatkan IKU *cascading*.

MATRIKS *CASCADING*

Unit Pemilik Peta: Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan

Kemenkeu-*Two*			Kemenkeu-*Three*						
Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	*Unit In Charge*	Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	Jenis *Cascading* IKU	Jenis Konsolidasi Lokasi	Validitas dan Kendali IKU
Layanan Pimpinan yang Optimal	Indeks Kepuasan Menteri Keuangan	80	Bid. Prokeg I	Layanan Pimpinan yang Optimal	Indeks Kepuasan Menteri Keuangan	80	CP	*Average* *(indirect cascading)*	P/H
		80	Bid. Prokeg II	Layanan Pimpinan yang Optimal	Indeks Kepuasan Menteri Keuangan	80	CP	*Average* *(indirect cascading)*	P/H
Pelaksanaan Anggaran yang Optimal	Persentase Penyerapan Anggaran dan pencapaian Output	95%	Bagian Umum	Pelaksanaan Anggaran yang Optimal	Persentase Penyerapan Anggaran dan pencapaian Output	95%	CP	- *(direct cascading)*	P/H
Monitoring dan evaluasi implementasi kebijakan Menteri yang aktual	Indeks Ketepatan Waktu penyampaian Laporan Kinerja Kemenkeu-*Wide*	75 (tepat waktu)	Bid. Prokeg IV	Monitoring dan evaluasi implementasi kebijakan Menteri yang aktual	Indeks Ketepatan Waktu penyampaian konsep Laporan Kinerja Kemenkeu-*Wide*	75 (tepat waktu)	N	-	-

ANAK LAMPIRAN IV
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

1. FORMAT KONTRAK KINERJA BAGI PIMPINAN UNIT PEMILIK PETA STRATEGI

KONTRAK KINERJA
NOMOR: .....

..... (a)
.....(b)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN .....(c)

Pernyataan Kesanggupan

Dalam melaksanakan tugas sebagai ..... (a), saya akan:
1. Melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh kesungguhan untuk mencapai target kinerja sebagaimana tercantum dalam Kontrak Kinerja ini.
2. Bersedia untuk dilakukan evaluasi atas capaian kinerja kapanpun diperlukan.
3. Menerima segala konsekuensi atas capaian kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Peta Strategi

PETA STRATEGI

Sasaran Kerja Pegawai

No	I. PEJABAT PENILAI		No	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama		1	Nama	
2	NIP		2	NIP	
3	Pangkat/Gol. Ruang		3	Pangkat/Gol. Ruang	
4	Jabatan		4	Jabatan	
5	Unit Kerja		5	Unit Kerja	

No	III. KEGIATAN TUGAS POKOK JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/ OUTPUT	KUALITAS/ MUTU	WAKTU	BIAYA
1	**(Nama Sasaran Strategis)**					
	(Kode dan Nama IKU)					
	(Kode dan Nama IKU)					
2	**(Nama Sasaran Strategis)**					
	(Kode dan Nama IKU)					
	(Kode dan Nama IKU)					

....., ... (d)

Pejabat Penilai,

Nama
NIP

PNS Yang Dinilai,

Nama
NIP

LAMPIRAN I KONTRAK KINERJA

RINCIAN TARGET CAPAIAN KINERJA
……(a)
……(b)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN ……(c)

No	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt 1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y

……, …… (d)

PNS Yang Dinilai,

Nama
NIP

LAMPIRAN II KONTRAK KINERJA

INISIATIF STRATEGIS
.....(a)
.....(b)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN .....(c)

No	Indikator Kinerja Utama	Inisiatif Strategis	Output/ Outcome	Periode Pelaksanaan	Penanggung Jawab

....., ... **(d)**

PNS Yang Dinilai,

Nama
NIP

Keterangan:
(a) Nama jabatan pemilik Kontrak Kinerja
(b) Nama Unit Eselon I
(c) Tahun Kontrak Kinerja (Y)
(d) Tempat dan tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja

2. FORMAT KONTRAK KINERJA BAGI PEGAWAI BUKAN PEMILIK PETA STRATEGI

KONTRAK KINERJA
NOMOR: .....
.....(a)
.....(b)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN .....(c)

Pernyataan Kesanggupan

Dalam melaksanakan tugas sebagai ..... (a), saya akan:

1. Melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh kesungguhan untuk mencapai target kinerja sebagaimana tercantum dalam Kontrak Kinerja ini.
2. Bersedia untuk dilakukan evaluasi atas capaian kinerja kapanpun diperlukan.
3. Menerima segala konsekuensi atas capaian kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sasaran Kerja Pegawai

No	I. PEJABAT PENILAI		No	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama		1	Nama	
2	NIP		2	NIP	
3	Pangkat/Gol. Ruang		3	Pangkat/Gol. Ruang	
4	Jabatan		4	Jabatan	
5	Unit Kerja		5	Unit Kerja	

No	III. KEGIATAN TUGAS POKOK JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/ OUTPUT	KUALITAS/ MUTU	WAKTU	BIAYA
1	**(Nama Sasaran Strategis)**					
	(Kode dan Nama IKU)					
	(Kode dan Nama IKU)					
2	**(Nama Sasaran Strategis)**					
	(Kode dan Nama IKU)					
	(Kode dan Nama IKU)					

....., ... (d)

Pejabat Penilai,

Nama
NIP

PNS Yang Dinilai,

Nama
NIP

LAMPIRAN I KONTRAK KINERJA

RINCIAN TARGET CAPAIAN KINERJA
.....(a)
.....(b)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN .....(c)

No	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt 1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y

....., ... (d)

PNS Yang Dinilai,

Nama
NIP

Keterangan:
(a) Nama jabatan pemilik Kontrak Kinerja dan Nama Unit Pemilik Peta Strategi di atasnya, misalnya:
- Pelaksana pada Kantor Wilayah ...
- Kepala Seksi ... pada Kantor Pelayanan ...
- Kepala Bidang ... pada Direktorat ...

(b) Nama Unit Eselon I
(c) Tahun Kontrak Kinerja (Y)
(d) Tempat dan tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja

3. FORMAT KONTRAK KINERJA BAGI CPNS

KONTRAK KINERJA
NOMOR: .....
.....(a)
.....(b)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN .....(c)

Pernyataan Kesanggupan

Dalam melaksanakan tugas sebagai ..... (a), saya akan:

1. Melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh kesungguhan untuk mencapai target kinerja sebagaimana tercantum dalam Kontrak Kinerja ini.
2. Bersedia untuk dilakukan evaluasi atas capaian kinerja kapanpun diperlukan.
3. Menerima segala konsekuensi atas capaian kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sasaran Kerja Pegawai

No	I. PEJABAT PENILAI		No	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama		1	Nama	
2	NIP		2	NIP	
3	Pangkat/Gol. Ruang		3	Pangkat/Gol. Ruang	
4	Jabatan		4	Jabatan	
5	Unit Kerja		5	Unit Kerja	

No	III. KEGIATAN TUGAS POKOK JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/ OUTPUT	KUALITAS/ MUTU	WAKTU	BIAYA
1	**(Nama Sasaran Strategis)**					
	(Kode dan Nama IKU)					
	(Kode dan Nama IKU)					
2	**(Nama Sasaran Strategis)**					
	(Kode dan Nama IKU)					
	(Kode dan Nama IKU)					
3	**Pelaksanaan Tugas Non Sasaran Strategis**					
	3a-N Penyelesaian tugas periode tanggal ...(e)... Januari sampai dengan... (f) *					

....., ... (d)

Pejabat Penilai,

Nama
NIP

CPNS Yang Dinilai,

Nama
NIP

LAMPIRAN I KONTRAK KINERJA
RINCIAN TARGET CAPAIAN KINERJA
.....(a)
.....(b)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN .....(c)

No	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt 1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y

....., ... (d)

CPNS Yang Dinilai,

Nama
NIP

Keterangan:
(a) Nama jabatan pemilik Kontrak Kinerja dan Nama Unit Pemilik Peta Strategi di atasnya, misalnya:
- Pelaksana pada Kantor Wilayah ...
- Kepala Seksi ... pada Kantor Pelayanan ...
- Kepala Bidang ... pada Direktorat ...

(b) Nama Unit Eselon I
(c) Tahun Kontrak Kinerja (Y)
(d) Tempat dan tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja
(e) Tanggal ditetapkannya SK Pengangkatan CPNS;
(f) Tanggal ditetapkannya Kontrak Kinerja.

CONTOH FORMAT KONTRAK KINERJA BAGI PEJABAT PEMILIK PETA STRATEGI

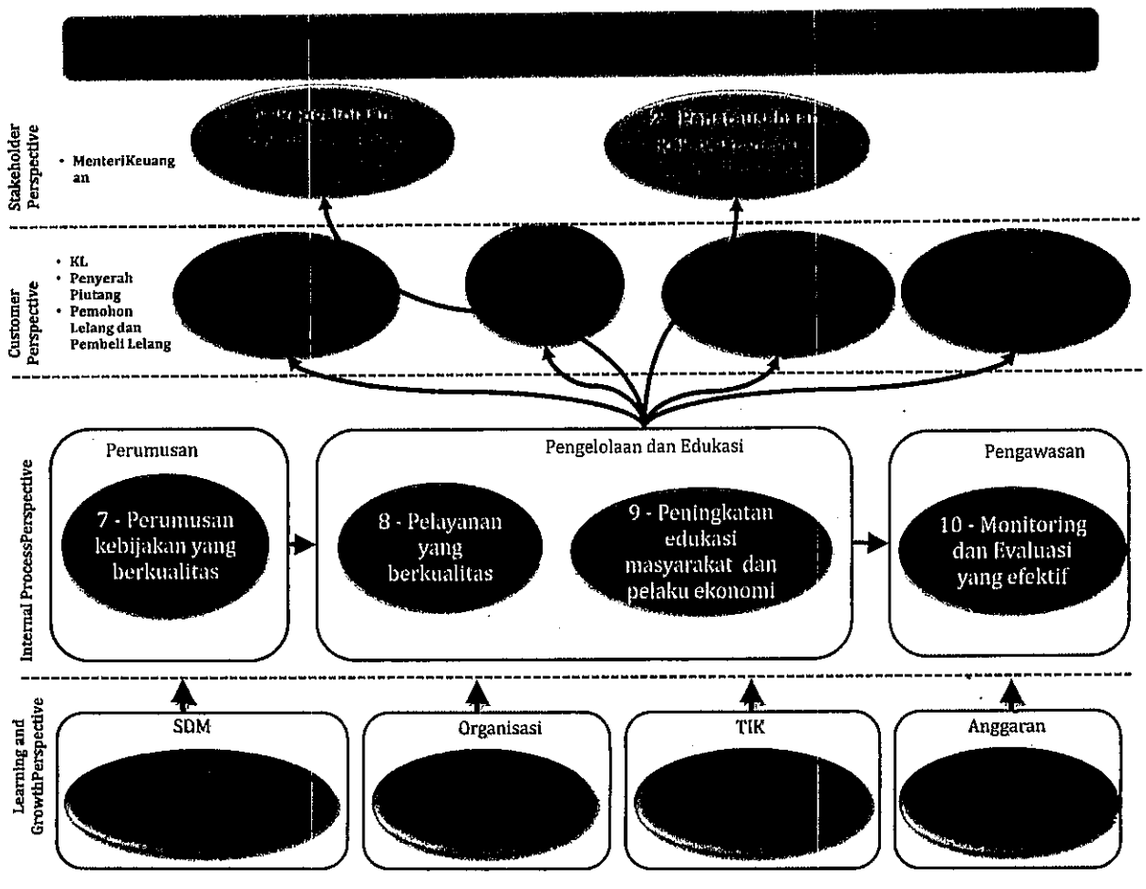
KONTRAK KINERJA
NOMOR: 6/KK/2014

DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 2014

Pernyataan Kesanggupan

Dalam melaksanakan tugas sebagai Direktur Jenderal Kekayaan Negara, saya akan:
1. Melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh kesungguhan untuk mencapai target kinerja sebagaimana tercantum dalam Kontrak Kinerja ini.
2. Bersedia untuk dilakukan evaluasi atas capaian kinerja kapanpun diperlukan.
3. Menerima segala konsekuensi atas capaian kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Peta Strategi



Sasaran Kerja Pegawai

No	I. PEJABAT PENILAI		No	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama	M. Chatib Basri	1	Nama	Hadiyanto
2	NIP	19xxxxxxxxxxxxxxx	2	NIP	19xxxxxxxxxxxxxxx
3	Pangkat/Gol. Ruang	Xxxxxxx	3	Pangkat/ Gol. Ruang	Xxxxxxx
4	Jabatan	Menteri Keuangan	4	Jabatan	Direktur Jenderal
5	Unit Kerja	Kementerian Keuangan	5	Unit Kerja	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

No	III. KEGIATAN TUGAS POKOK JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/ OUTPUT	KUALITAS/ MUTU	WAKTU	BIAYA
1	**Pengelolaan Kekayaan Negara Yang Optimal**					
	1a -CP Nilai kekayaan negara yang diutilisasi	-	105 T	100%	12 bulan	-
	1b-N Persentase bidang tanah BMN yang direkomendasikan untuk disertipikatkan	-	2 frek	80%	12 bulan	-
2	**Penatausahaan Kekayaan Negara Yang Akuntabel**					
	2a-N Indeks opini BPK atas BA 999.03	-	1 frek	4 (WTP)	12 bulan	-
3	**Hasil Pengurusan Piutang Negara Yang Optimal**					
	3a-N Jumlah piutang negara yang dapat diselesaikan	-	425 M	100%	12 bulan	-
4	**Hasil Lelang Yang Optimal**					
	4a-N Jumlah pokok lelang	-	6,20 T	100%	12 bulan	-
5	**Kepuasan Pengguna Layanan Yang Tinggi**					
	5a-N Indeks Kepuasan Pengguna Layanan	-	1 frek	4,04	12 bulan	-
6	**Kepatuhan Pengguna Layanan yang Tinggi**					
	6a-N Persentase Kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	-	4 frek	95%	12 bulan	-

No	III. KEGIATAN TUGAS POKOK JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/ OUTPUT	KUALITAS/ MUTU	WAKTU	BIAYA
7	**Perumusan Kebijakan Yang Berkualitas**					
	7a-N Persentase penyusunan/ penyempurnaan peraturan	-	2 frek	100%	12 bulan	-
8	**Pelayanan Yang Berkualitas**					
	8a-N Persentase penyelesaian BMN Kemenkeu yang bermasalah dengan kategori rusak berat atau hilang	-	2 frek	95%	12 bulan	-
	8b-N Rata-rata persentase realisasi janji layanan unggulan	-	4 frek	100%	12 bulan	-
9	**Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku ekonomi**					
	9a-N Indeks efektivitas edukasi dan komunikasi	-	4 frek	75 (efektif)	12 bulan	-
10	**Monitoring dan Evaluasi yang efektif**					
	10a-CP Indeks ketepatan waktu tindak lanjut penyelesaian Instruksi Presiden	-	4 frek	80	12 bulan	-
11	**SDM Yang Berkompetensi Tinggi**					
	11a-CP Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	-	2 frek	87%	12 bulan	-
	11b-CP Persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat	-	4 frek	50%	12 bulan	-
12	**Organisasi Yang Adaptif**					
	12a-CP Nilai reformasi birokrasi	-	1 frek	92	12 bulan	-
	12a-N Level kematangan implementasi manajemen risiko	-	1 frek	55 *(risk defined)*	12 bulan	-

No	III. KEGIATAN TUGAS POKOK JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/ OUTPUT	KUALITAS/ MUTU	WAKTU	BIAYA
13	**Perwujudan TIK Yang Terintegrasi**					
	13a-N Persentase penyelesaian pembangunan sistem informasi yang mendukung proses bisnis		2 frek	80%	12 bulan	
	13b-N Persentase pertukaran data oleh unit eselon I		2 frek	90%	12 bulan	
14	**Pelaksanaan Anggaran Yang Optimal**					
	14a-CP Persentase penyerapan DIPA (non belanja pegawai)	-	4 frek	95%	12 bulan	-
	14a-CP Persentase penyelesaian kegiatan belanja modal dalam DIPA	-	4 frek	98%	12 bulan	Rp. 15 T

Jakarta, Januari 2014

Pejabat Penilai,

Muhamad Chatib Basri
NIP 19xxxxxxxxxxxxxxx

PNS Yang Dinilai,

Hadiyanto
NIP 19xxxxxxxxxxxxxxx

LAMPIRAN I KONTRAK KINERJA

RINCIAN TARGET CAPAIAN KINERJA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN NEGARA
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 2014

No.	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt 1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
1.	Nilai kekayaan negara yang diutilisasi	8,26 T	31,00 T	39,26 T	25,83 T	65,09 T	39,91 T	105 T
2.	Persentase bidang tanah BMN yang direkomendasikan untuk disertipikatkan	-	10% (200 bidang)	10% (200 bidang)	40% (800 bidang)	40% (800 bidang)	80 % (1.600 bidang)	80% (1.600 / 2.000 bidang)
3.	Indeks opini BPK atas BA 999.03	-	4 (WTP)	4 (WTP)	-	4 (WTP)	-	4 (WTP)
4.	Jumlah piutang negara yang dapat diselesaikan	42,5 M	106,25 M	148,75 M	106,25 M	255,00 M	170 M	425 M
5.	Jumlah pokok lelang	0,93 T	1,24 T	2,17 T	1,86 T	4,03 T	2,17 T	6,20 T
6.	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan	-	-	-	-	-	4,04	4,04
7.	Persentase Kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	95%	95%	95%	95%	95%	-	95%
8.	Persentase penyusunan/ penyempurnaan peraturan	5,26 % (1 per)	26,32% (5 per)	26,32% (5 per)	57,89% (11 per)	57,89% (11 per)	100% (19 per)	100% (19 peraturan)
9.	Persentase penyelesaian BMN Kemenkeu yang bermasalah dengan kategori rusak berat atau hilang	58,18%	60%	60%	75%	75%	95%	95%
10.	Rata-rata persentase realisasi janji layanan unggulan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
11.	Indeks efektivitas edukasi dan komunikasi	75	75	75	75	75	75	75 (efektif)
12.	Indeks ketepatan waktu tindak lanjut penyelesaian Instruksi Presiden	80	80	80	80	80	80	80

No	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt 1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
13.	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	-	87%	87%	-	87%	87%	87%
14.	Persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat	5%	10%	10%	20%	20%	50%	50%
15.	Nilai reformasi birokrasi	-	92	92	-	92	-	92
16.	Level kematangan implementasi manajemen risiko	-	-	-	-	-	55	55 *(risk defined)*
17.	Persentase penyelesaian pembangunan sistem informasi yang mendukung proses bisnis	-	40%	40%	60%	60%	80%	80%
18.	Persentase pertukaran data oleh unit eselon I	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
19.	Persentase penyerapan DIPA (non belanja pegawai)	12%	36%	36%	58%	58%	95%	95%
20.	Persentase penyelesaian kegiatan belanja modal dalam DIPA	12%	36%	36%	58%	58%	99%	98%

Jakarta, Januari 2014

PNS Yang Dinilai,

Hadiyanto
NIP 19xxxxxxxxxxxxxxx

LAMPIRAN II KONTRAK KINERJA

INISIATIF STRATEGIS
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN NEGARA
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 2014

No	Indikator Kinerja Utama	Inisiatif Strategis	Output/ Outcome	Periode Pelaksanaan	Penanggung Jawab
1	Rata-rata persentase realisasi janji layanan unggulan	Penawaran lelang melalui email	Perdirjen tentang pelaksanaan lelang melalui email	Maret s.d. Agustus 2014	Direktorat Lelang
2	Persentase penyelesaian BMN Kemenkeu yang bermasalah dengan kategori rusak berat atau hilang	Implementasi sistem informasi penilaian	Database penilaian	Januari s.d. Desember 2014	Direktorat Penilaian

Jakarta, Januari 2014

PNS Yang Dinilai,

Hadiyanto
19xxxxxxxxxxxxxxx

CONTOH KONTRAK KINERJA
BAGI PEGAWAI BUKAN PEMILIK PETA STRATEGI

KONTRAK KINERJA
NOMOR: 1/AH.5.1/2014
PELAKSANA PADA
PUSAT ANALISIS DAN HARMONISASI KEBIJAKAN
SEKRETARIAT JENDERAL
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 2014

Pernyataan Kesanggupan

Dalam melaksanakan tugas sebagai Penyaji Data Program dan Kegiatan IVA Senior pada Subbid Prokeg IV, saya akan:

1. Melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh kesungguhan untuk mencapai target kinerja sebagaimana tercantum dalam Kontrak Kinerja ini.
2. Bersedia untuk dilakukan evaluasi atas capaian kinerja kapanpun diperlukan.
3. Menerima segala konsekuensi atas capaian kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sasaran Kerja Pegawai

No	I. PEJABAT PENILAI		No	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama	Eka Saputra	1	Nama	Eman Adhi Patra
2	NIP	19xxxxxxxxxxxxxxx	2	NIP	19xxxxxxxxxxxxxxx
3	Pangkat/ Gol. Ruang	Penata Tk.1/ IIId	3	Pangkat/ Gol. Ruang	Pengatur Tk.I/ II/d
4	Jabatan	Kasubbid Prokeg IVA	4	Jabatan	Penyaji Data Program dan Kegiatan IVA Senior
5	Unit Kerja	Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan	5	Unit Kerja	Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan

No	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN		AK	TARGET			
				KUANTITAS/ OUTPUT	KUALITAS/ MUTU	WAKTU	BIAYA
1	**Layanan Informasi dan konsultasi pengelolaan kinerja yang optimal**						
	1a -CP	Rata-rata Persentase Realisasi Pemenuhan Janji Respon Layanan Konsultasi	-	4 frek	100%	12 bulan	-
	1b -C	Tingkat kualitas materi sosialisasi	-	4 frek	78	12 bulan	-
	1c -N	Indeks ketepatan waktu penyelesaian penyusunan rubrik Buletin Kinerja	-	4 frek	70	12 bulan	-
2	**Monitoring dan evaluasi implementasi kebijakan Menteri yang aktual**						
	2a -CP	Indeks Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Kinerja kepada Menteri Keuangan	-	4 frek	75	12 bulan	-
	2b -N	Rata-rata indeks ketepatan waktu penyusunan konsep laporan survei *Strategy Focused Organization (SFO)* dan reviu Kontrak Kinerja unit Setjen dan DJPK	-	4 frek	70	12 bulan	-
3	**Perencanaan agenda prioritas Menteri dan penyusunan kebijakan manajemen strategis**						
	3a -C	Indeks ketepatan waktu penyusunan konsep kajian	-	4 frek	70	12 bulan	-

No	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/ OUTPUT	KUALITAS/ MUTU	WAKTU	BIAYA
4	**Pelaksanaan Tugas Non Sasaran Strategis**					
	4a -N Rata-rata waktu penyelesaian kajian kegiatan FGD internal tepat waktu	-	4 frek	100%	5 hari	-

Jakarta, 20 Januari 2014

Pejabat Penilai,

Eka Saputra
NIP 19xxxxxxxxxxxxxxx

PNS yang dinilai,

Eman Adhi Patra
NIP 19xxxxxxxxxxxxxxx

LAMPIRAN I KONTRAK KINERJA

RINCIAN TARGET CAPAIAN KINERJA PELAKSANA PADA SUBBID PROKEG IVA PUSAT ANALISIS DAN HARMONISASI KEBIJAKAN SEKERTARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2014

No	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt 1	Q3	s.d Q3	Q4	Y
1.	Rata-rata Persentase Realisasi Pemenuhan Janji Respon Layanan Konsultasi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.	Tingkat kualitas materi sosialisasi	78	78	78	78	78	78	78
3.	Indeks ketepatan waktu penyelesaian penyusunan rubrik Buletin Kinerja	70	70	70	70	70	70	70
4.	Indeks Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Kinerja kepada Menteri Keuangan	75	75	75	75	75	75	75
5.	Rata-rata indeks ketepatan waktu penyusunan konsep laporan survei *Strategy Focused Organization (SFO)* dan reviu Kontrak Kinerja unit Setjen dan DJPK	-	-	-	-	-	70	70
6.	Indeks ketepatan waktu penyusunan konsep kajian	-	70	70	-	70	70	70
7.	Rata-rata waktu penyelesaian kajian kegiatan FGD internal tepat waktu	5 hari	5 hari	5 hari	5 hari	5 hari	5 hari	5 hari

Jakarta, 20 Januari 2014

PNS yang dinilai,

Eman Adhi Patra
NIP 19xxxxxxxxxxxxxxx

CONTOH KONTRAK KINERJA BAGI CPNS

Isi Kontrak Kinerja CPNS terdiri atas:

a. Sasaran Strategis (SS) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) berdasarkan hasil *cascading* SS dan IKU dari atasan CPNS tersebut untuk periode triwulan pada tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja hingga 31 Desember.
b. IKU yang mengukur kinerja pegawai berdasarkan penilaian atasan untuk periode:
   i. sejak 1 Januari hingga tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja, dalam hal pegawai mulai bekerja (diangkat sebagai CPNS) sebelum 1 Januari; atau
   ii. sejak pegawai bekerja pada tahun berjalan hingga tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja, dalam hal pegawai bekerja (diangkat sebagai CPNS) setelah tanggal 1 Januari

Contoh:
Hening diterima sebagai pegawai di Kementerian Keuangan dan mulai bekerja sejak bulan 1 Oktober 2013. Surat Keputusan CPNS Hening diterbitkan pada tanggal 29 April 2014 dengan tanggal TMT 2 Januari 2014. Sehingga Kontrak Kinerja Hening adalah sebagai berikut:

KONTRAK KINERJA
NOMOR: 2/AH.5.1/2014
PELAKSANA PADA
PUSAT ANALISIS DAN HARMONISASI KEBIJAKAN
SEKRETARIAT JENDERAL
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 2014

Pernyataan Kesanggupan

Dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai pada Subbidang Prokeg IVA, saya akan:
1. Melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh kesungguhan untuk mencapai target kinerja sebagaimana tercantum dalam Kontrak Kinerja ini.
2. Bersedia untuk dilakukan evaluasi atas capaian kinerja kapanpun diperlukan.
3. Menerima segala konsekuensi atas capaian kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku

Sasaran Kerja Pegawai

No	I. PEJABAT PENILAI		No	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama	Eka Saputra	1	Nama	Hening
2	NIP	19xxxxxxxxxxxxxxx	2	NIP	19xxxxxxxxxxxxxxx
3	Pangkat/ Gol. Ruang	Penata Tk.1/ IIId	3	Pangkat/ Gol. Ruang	Pengatur/ II/c
4	Jabatan	Kasubbid Prokeg IVA	4	Jabatan	Staf Pemula
5	Unit Kerja	Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan	5	Unit Kerja	Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan

No	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/ OUTPUT	KUALITAS/ MUTU	WAKTU	BIAYA
1	**Layanan Informasi dan konsultasi pengelolaan kinerja yang optimal**					
	1a - CP Rata-rata Persentase Realisasi Pemenuhan Janji Respon Layanan Konsultasi	-	3 frek (Q2 s.d.Q4)	100%	9 bulan (1 Apr – 31 Des)	-
	1b -C Tingkat kualitas materi sosialisasi	-	3 frek	78	9 bulan	-
	1c -N Indeks ketepatan waktu penyelesaian penyusunan rubrik Buletin Kinerja	-	3 frek	70	9 bulan	-
2	**Pelaksanaan Tugas Non Sasaran Strategis**					
	2a-N Penyelesaian tugas periode tanggal 2 Januari sampai dengan 14 Mei 2014 *	-	1 frek	100%	4 bulan	-

* Pegawai yang bersangkutan diangkat menjadi CPNS terhitung mulai tanggal 2 Januari 2014 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor KM-1/SJ.5/UP.1/2008 tanggal 29 April 2014.

Jakarta, 14 Mei 2014

Pejabat Penilai,

Eka Saputra
NIP 19xxxxxxxxxxxxxxx

CPNS yang dinilai,

Hening
NIP 19xxxxxxxxxxxxxxx

LAMPIRAN I KONTRAK KINERJA

RINCIAN TARGET CAPAIAN KINERJA PELAKSANA PADA SUBBID PROKEG IVA PUSAT ANALISIS DAN HARMONISASI KEBIJAKAN SEKERTARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2014

No	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt I	Q3	Q1 s.d Q3	Q4	Y
1.	Rata-rata Persentase Realisasi Pemenuhan Janji Respon Layanan Konsultasi	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.	Tingkat kualitas materi sosialisasi	-	78	78	78	78	78	78
3.	Indeks ketepatan waktu penyelesaian penyusunan rubrik Buletin Kinerja	-	70	70	70	70	70	70
4.	Penyelesaian tugas periode tanggal 2 Januari sampai dengan 14 Mei 2014	-	100%	100%	-	100%	-	100%

Jakarta, 14 Mei 2014

CPNS yang dinilai,

Hening
NIP 19xxxxxxxxxxxxxxx

ANAK LAMPIRAN V
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

PEDOMAN PENOMORAN KONTRAK KINERJA DAN PENGKODEAN IKU

A. Penomoran Kontrak Kinerja

Ketentuan penomoran Kontrak Kinerja adalah:

Nomor Urut Unit	/	**Kode Unit satu level di atas**	/	**Tahun Kontrak Kinerja**

Kode Unit satu level di atas disesuaikan dengan kode persuratan unit tersebut.

Contoh penomoran kontrak kinerja:

Nomor Kontrak Kinerja	Keterangan
6/KK/2014	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
1/KN/2014	Sekretariat Direktorat Jenderal
2/KN/2014	Direktorat Barang Milik Negara
1/KN.2/2014	Subdirektorat BMN I
2/KN.2/2014	Subdirektorat BMN II
1/KN.2.2/2014	Seksi BMN IIA
1/KN.2.2.1/2014	Pelaksana pada Seksi BMN IIA
2/KN.2.2.1/2014	Pelaksana pada Seksi BMN IIA
2/KN.2.2/2014	Seksi BMN IIB
1/KN.2.2.2/2014	Pelaksana pada Seksi BMN IIB
2/KN.2.2.2/2014	Pelaksana pada Seksi BMN IIB
9/KN/2014*	Kanwil DJKN Aceh
1/KN.9/2014	Bagian Umum Kanwil DJKN Aceh
1/KN.9.1/2014	Subbagian Kepegawaian Kanwil DJKN Aceh
1/KN.9.1.1/2014	Pelaksana pada Subbag. Kepegawaian Kanwil DJKN Aceh

Untuk menjaga data historis perubahan Kontrak Kinerja, maka mekanisme pengkodean bagi *addendum* adalah sebagai berikut:

Addendum Pertama	*Addendum* Kedua	*Addendum* Ketiga	*Addendum* Ke-n
Nomor Urut Unit pada Kontrak Kinerja ditambah dengan huruf Latin pertama yaitu "A"	Nomor Urut Unit pada Kontrak Kinerja ditambah dengan huruf Latin kedua yaitu "B"	Nomor Urut Unit pada Kontrak Kinerja ditambah dengan huruf Latin ketiga yaitu "C"	Nomor Urut Unit pada Kontrak Kinerja ditambah dengan huruf Latin ke –n

Contoh Pengkodean *Addendum* adalah:

Kontrak Kinerja Awal Tahun	*Addendum* Pertama	*Addendum* Kedua	*Addendum* Ketiga
2/KN/2014	2A/KN/2014	2B/KN/2014	2C/KN/2014

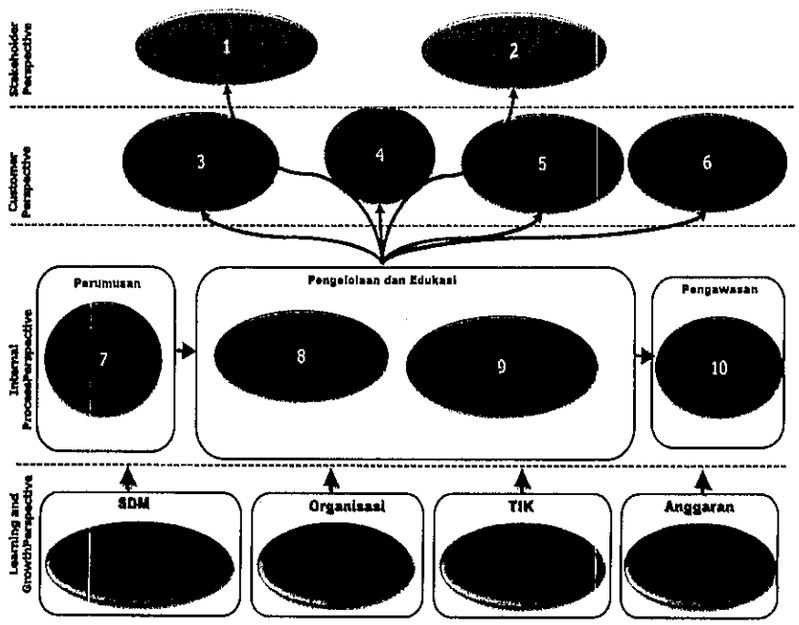
B. Pengkodean SS dan IKU

Format lengkap pengkodean SS, IKU dan sub IKU adalah:

A	.	B	.	C	.	D
Kode Penomoran SS (dalam angka)	.	**Kode Penomoran IKU (dalam huruf)**	.	**Jenis *Cascading* IKU (Huruf CP atau N)**	.	**Kode Penomoran sub IKU (dalam angka)**

1. Kode Penomoran SS

a. Tidak terkait dengan penomoran SS pada Kontrak Kinerja Unit/Pegawai yang lebih tinggi.
b. Menggunakan angka dan dimulai dari angka 1.
c. Diurutkan berdasarkan perspektif dengan urutan *stakeholder*, *customer*, *internal process*, dan *learning and growth*.
d. Diurutkan berdasarkan SS, dari SS yang berada di paling kiri ke SS yang berada di paling kanan.



2. **Kode Penomoran IKU**
   1) Tidak terkait dengan penomoran IKU pada Kontrak Kinerja Unit/Pegawai yang lebih tinggi.
   2) Menggunakan huruf dan dimulai dari huruf a.
   3) Pengkodean IKU berdasarkan urutan IKU dalam suatu SS.

3. **Jenis *cascading* IKU**
   Simbol untuk jenis *cascading* IKU adalah:
   a) CP untuk *cascading* peta
   b) C untuk cascading non peta
   c) N untuk *non-cascading*

4. **Kode Penomoran sub IKU**
   1) Tidak terkait dengan penomoran Sub-IKU pada Kontrak Kinerja Unit/Pegawai yang lebih tinggi.
   2) Menggunakan angka dan dimulai dari angka 1.
   3) Pengkodean IKU berdasarkan urutan sub-IKU dalam IKU.

Berikut ini adalah contoh pengkodean SS, IKU dan Sub IKU:

Cascading Peta/ *Non-cascading*	SS	IKU	Sub IKU
Cascading peta	1	1a-CP 1b-CP	1a1-CP 1a2-CP
Cascading non peta	2 3	2a-C 3a-C	2a1-C
Non –cascading	4	4a-N 4b-N	4a1-N

ANAK LAMPIRAN VI
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMAT LEMBAR PENETAPAN MANUAL IKU

LEMBAR PENETAPAN
MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA

Bersama ini ditetapkan manual IKU ... (*jabatan pemilik IKU*) untuk periode Kontrak Kinerja ... (*periode Kontrak Kinerja*) yang meliputi:

a. ... (*nama IKU*)
b. ... (*nama IKU*)
c. ... (*nama IKU*)
d. ... dst.

Ditetapkan di ... (*nama tempat*)
(*tanggal penetapan*)

(*jabatan pengelola kinerja organisasi*),	(*jabatan pemilik IKU*),
(*nama*)	(*nama*)
(*NIP*)	(*NIP*)

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

ANAK LAMPIRAN VII
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMAT *ADDENDUM* KONTRAK KINERJA

ADDENDUM KONTRAK KINERJA
Nomor:..... (a)

Pada hari ini, telah disepakati adanya addendum atas Kontrak Kinerja nomor..... (b) tanggal..... (c), dengan rincian sebagai berikut:

a. Sebelumnya:
..... (d)

b. Menjadi:
.....(e)

....., ... (f)

..... (g), ... (h),

.....
NIP..... (i)

.....
NIP ..... (j)

Keterangan:
(a) Nomor Addendum Kontrak Kinerja
(b) Nomor Kontrak Kinerja
(c) Tanggal Kontrak Kinerja
(d) Rincian isi Kontrak Kinerja yang akan diubah
(e) Rincian isi Kontrak Kinerja setelah perubahan
(f) Tempat dan tanggal penandatanganan Addendum Kontrak Kinerja
(g) Jabatan atasan langsung pemilik Kontrak Kinerja
(h) Jabatan pemilik Kontrak Kinerja
(i) Nama dan NIP atasan langsung pemilik Kontrak Kinerja
(j) Nama dan NIP pemilik Kontrak Kinerja

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

ANAK LAMPIRAN VIII
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMAT PENGHITUNGAN NILAI KINERJA ORGANISASI

NILAI KINERJA ORGANISASI
(Nama Unit)
(Periode)

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Stakeholder Perspective (25%)								
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Customer Perspective (15%)								
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Internal Process Perspective (30%)								
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Learning & Growth Perspective (30%)								
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Nilai Kinerja Organisasi (NKO)								

* Validitas/Tingkat Kontrol

(Jabatan Pemilik Kontrak Kinerja)

(Nama)
(NIP)

ANAK LAMPIRAN IX
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMAT PENGHITUNGAN CAPAIAN KINERJA PEGAWAI PEMILIK PETA STRATEGI

NILAI KINERJA ORGANISASI
(Nama Unit)
(Periode)

Kode SS/IKU	SS/IKU	[illegible]	[illegible]	[illegible]	V/C*	[illegible]	[illegible]	Nilai Capaian IKU/NSS/NP
Stakeholder Perspective (25%)								
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Customer Perspective (15%)								
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Internal Process Perspective (30%)								
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Learning & Growth Perspective (30%)								
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode SS	**Nama SS**							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Kode IKU	Nama IKU							
Capaian Kinerja Pegawai								

* Validitas/Tingkat Kontrol

(Jabatan Pemilik Kontrak Kinerja)

(Nama)
(NIP)

ANAK LAMPIRAN X
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMAT PENGHITUNGAN CAPAIAN KINERJA PEGAWAI BUKAN PEMILIK PETA STRATEGI

CAPAIAN KINERJA PEGAWAI
(Nama Unit/Pegawai)
(Periode)

Kode IKU	IKU		Target	Realisasi	Validitas*	V/C	Bobot IKU	Bobot Perhitungan	Indeks Capaian IKU
Kode IKU	Nama IKU								
Kode IKU	Nama IKU								
Kode IKU	Nama IKU								
Kode IKU	Nama IKU								
Kode IKU	Nama IKU								
Kode IKU	Nama IKU								
Capaian Kinerja Pegawai (CKP)									

* Validitas/Tingkat Kontrol

(Jabatan Pemilik Kontrak Kinerja)

(Nama)
(NIP)

ANAK LAMPIRAN XI
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMAT REKAPITULASI CAPAIAN KINERJA PEGAWAI

REKAPITULASI CAPAIAN KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN ..... *(Nama Unit Pemilik Peta Strategi)*
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 20XX

No.	Nama / NIP	Gol ruang/ Peringkat Jabatan	Jabatan	CKP
1.	...../19730115...	IV/a /19	Nama jabatan Eselon II	
2.	...../19760203...	III/d /16	Nama jabatan Eselon III	
3.	...../19800203...	III/b /13	Nama jabatan Eselon IV	
4.	...../19881015...	II/d /8	Nama jabatan pelaksana	

(Jabatan Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)

(*Nama*)
(*NIP*)

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

ANAK LAMPIRAN XII
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

Penilaian Sasaran Kerja Pegawai

Jangka Waktu Penilaian 2 Januari s.d 31 Desember 2014

No	I. Kegiatan Tugas jabatan	AK	Target				AK	Realisasi				Penghitungan	Nilai Capaian SKP
			Kuantitas/ Output	Kualitas/ Mutu	Waktu	Biaya (Rp)		Kuantitas/ Output	Kualitas/ Mutu	Waktu	Biaya (Rp)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1													
2													
3													
4													
5													
Jumlah													
	II. Tugas Tambahan dan Kreativitas												
	a. Tugas Tambahan												
	b.Kreativitas												
Nilai Capaian SKP													

Jakarta,..... /..... /201....,
Pejabat Penilai

(Nama)
NIP

ANAK LAMPIRAN XIII
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

SURAT KETERANGAN
MELAKSANAKAN TUGAS TAMBAHAN

1. Yang bertanda tangan dibawah ini:
   a. Nama :
   b. NIP :
   c. Pangkat/Golongan Ruang :
   d. Jabatan :
   e. Unit Kerja :
   f. Instansi :

2. Dengan ini menyatakan bahwa Saudara:
   a. Nama :
   b. NIP :
   c. Pangkat/Golongan Ruang :
   d. Jabatan :
   e. Unit Kerja :
   f. Instansi :
   g. Jangka Waktu Penilaian :

3. Telah melaksanakan:
   a. Tugas tambahan sebagai:
      1)
      2)
      3) dst
   b. Jumlah tugas tambahan (.....), diberikan nilai [1] [2] [3]

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pejabat yang membuat keterangan
Eselon II/Eselon I/PPK *)

Nama.....
NIP.....

*) Coret yang tidak perlu

ANAK LAMPIRAN XIV
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

SURAT KETERANGAN
MENEMUKAN SESUATU YANG BARU (KREATIVITAS)

1. Yang bertanda tangan dibawah ini:
   a. Nama :
   b. NIP :
   c. Pangkat/Golongan Ruang :
   d. Jabatan :
   e. Unit Kerja :
   f. Instansi :

2. Dengan ini menyatakan bahwa Saudara:
   a. Nama :
   b. NIP :
   c. Pangkat/Golongan Ruang :
   d. Jabatan :
   e. Unit Kerja :
   f. Instansi :
   g. Jangka Waktu Penilaian :

3. Telah menemukan sesuatu yang baru (kreativitas) yang bermanfaat bagi:
   a. Tugas tambahan sebagai:
      1) Unit Kerja, diberikan nilai | 3 |
      2) Organisasi, diberikan nilai | 6 |
      3) Negara, diberikan nilai | 12 |

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pejabat yang membuat keterangan
Eselon II/PPK *) .

Nama.....
NIP.....

*) Coret yang tidak perlu

ANAK LAMPIRAN XV
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

KEMENTERIAN KEUANGAN

JANGKA WAKTU PENILAIAN
BULAN.....s.d..... 20xx

1	YANG DINILAI	
	a. Nama	
	b. NIP	
	c. Pangkat, golongan ruang	
	d. Jabatan / Pekerjaan	
	e. Unit Organisasi	
2	PEJABAT PENIAI	
	a. Nama	
	b. NIP	
	c. Pangkat, golongan ruang	
	d. Jabatan / Pekerjaan	
	e. Unit Organisasi	
3	ATASAN PEJABAT PENILAI	
	a. Nama	
	b. NIP	
	c. Pangkat, golongan ruang	
	d. Jabatan / Pekerjaan	
	e. Unit Organisasi	

4	UNSUR YANG DINILAI			JUMLAH
	a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP).....x 60%			
	b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan		
		2. Integritas		
		3. Komitmen		
		4. Disiplin		
		5. Kerjasama		
		6. Kepemimpinan		
		Jumlah **)		
		Nilai rata-rata ***)		
		Nilai Perilaku Kerja ****) .....x 40%		.....
	NILAI PRESTASI KERJA			..... (.....)
5	KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)			

Tanggal,.....

6	TANGGAPAN PEJABAT PENILAI ATAS KEBERATAN Tanggal,.....
7	KEPUTUSAN ATASAN PEJABAT PENILAI ATAS KEBERATAN Tanggal,.....

8	REKOMENDASI Tanggal,.....
	9.DIBUAT TANGGAL,..... PEJABAT PENILAI, ...Nama..... NIP. 10. DITERIMA TANGGAL,..... PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI, ...Nama..... NIP. 11. DITERIMA TANGGAL,..... ATASAN PEJABAT YANG MENILAI, ...Nama..... NIP.

ANAK LAMPIRAN XVI
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR /KMK.01/2014
TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMAT KEPUTUSAN PENETAPAN CKP, NP DAN NKP

KEPUTUSAN ..... *(Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)*
NOMOR .....

TENTANG

PENETAPAN HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN ..... *(Nama Unit Pemilik Peta Strategi)*
TAHUN 20XX

Menimbang : bahwa sebagai pelaksanaan Keputusan Menteri Keuangan Nomor ..../KMK.01/..... tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan, perlu menetapkan Keputusan ..... *(Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)* tentang Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Di Lingkungan ..... *(Nama Unit Pemilik Peta Strategi)*;

Mengingat :
1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor ..... tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan;
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor .....tentang Penilaian Kinerja Pegawai DiLingkungan Kementerian Keuangan;
3. Keputusan Menteri Keuangan Nomor .....tentang Tunjangan Pokok Kinerja Pegawai;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN .... *(Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)* TENTANG PENETAPAN HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN ..... *(Nama Unit Pemilik Peta Strategi)* TAHUN 20XX.

PERTAMA : Menetapkan Nilai Kinerja Pegawai Pegawai di lingkungan .... *(Nama Unit Pemilik Peta Strategi)* sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan .... *(Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)* ini.

KEDUA	:	Nilai Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA digunakan sebagai salah satu unsur untuk menetapkan kebijakan penataan pegawai dan/atau pemberian penghargaan.
KETIGA	:	Apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan .... *(Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)*, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.
KEEMPAT	:	Keputusan .... *(Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)* ini berlaku surut sejak tanggal 1 Januari tahun ... (*tahun penetapan Keputusan*).

Salinan Keputusan .... *(Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)* ini disampaikan kepada:
1. Kepala Biro Sumber Daya Manusia;
2. Sekretaris Ditjen/Badan/Itjen c.q. Bagian Kepegawaian, Bagian Keuangan dan Bagian Umum.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal .....

(Jabatan Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)

(Nama)
(NIP)

Lampiran I

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN ..... *(Nama Unit Pemilik Peta Strategi)*
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 20XX

No.	Nama / NIP	Gol ruang/ Peringkat Jabatan	Jabatan	CKP	NP	NKP	Ket
1.	...../19730115...	IV/a /19	Nama jabatan Eselon II				
2.	...../19760203...	III/d /16	Nama jabatan Eselon III				
3.	...../19800203...	III/b /13	Nama jabatan Eselon IV				
4.	...../19881015...	II/d /8	Nama jabatan pelaksana				

(Jabatan Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi)

(Nama)
(NIP)

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MUHAMAD CHATIB BASRI

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO UMUM
u.b.
KEPALA BAGIAN T.U. KEMENTERIAN

GIARTO
NIP 195904201984021001

2407