



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA
SALINAN

KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR 454/KMK.01/2011

TENTANG

PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

MENTERI KEUANGAN,

- Menimbang : a. bahwa penataan organisasi, penyempurnaan proses bisnis (*business process*), dan peningkatan manajemen sumber daya manusia merupakan pilar penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Keuangan;
- b. bahwa sehubungan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan dalam rangka meningkatkan kinerja Kementerian Keuangan, dipandang perlu menyusun ketentuan mengenai pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan secara objektif, adil, dan transparan;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
2. 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);
3. 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);



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-2-

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. Keputusan Presiden Nomor 56/P Tahun 2010;
6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Keuangan;
7. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 40/KMK.01/2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2010-2014;
8. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 376/KMK.01/2008 tentang Peringkat Jabatan Di Lingkungan Departemen Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 133/KMK.01/2010;

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 sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri Keuangan ini.
- KEDUA : Pengelolaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA terdiri dari:
 1. Pengelolaan kinerja organisasi; dan
 2. Pengelolaan kinerja pegawai.
- KETIGA : Pengelolaan kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA angka 1 dilaksanakan oleh Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan, dan pengelolaan kinerja pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA angka 2 dilaksanakan oleh Kepala Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal.
- KEEMPAT : Pengelolaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA bertujuan untuk meningkatkan kinerja Kementerian Keuangan melalui:
 1. Penilaian Kinerja Organisasi; dan
 2. Penilaian Kinerja Pegawai.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-3-

- KELIMA : Penilaian kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT angka 1, mencakup seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki Peta Strategi, dengan menilai capaian Indikator Kinerja Utama.
- KEENAM : Penilaian kinerja pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT angka 2, mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Kementerian Keuangan dan memiliki peringkat jabatan, dengan komponen penilaian meliputi:
- Capaian Indikator Kinerja Utama; dan
 - Nilai Perilaku.
- KETUJUH : Hasil penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMA dan Diktum KEENAM menjadi acuan dalam penataan organisasi dan pegawai serta pemberian tunjangan kinerja.
- KEDELAPAN : Petunjuk teknis pengelolaan kinerja di Lingkungan Unit Eselon I ditetapkan oleh Pimpinan Unit Eselon I yang bersangkutan paling lambat 3 (tiga) bulan setelah Keputusan Menteri Keuangan ini ditetapkan.
- KESEMBILAN : Keputusan Pimpinan Unit Eselon I sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPAN menetapkan paling sedikit mengenai:
- batas waktu penandatanganan kontrak kinerja Pejabat Eselon II sampai dengan Pejabat Fungsional dan Pelaksana;
 - penentuan bobot Nilai Capaian Indikator Kinerja Utama dan Nilai Perilaku; dan
 - penetapan pengelola kinerja di lingkungan unit eselon I.
- KESEPULUH : Pimpinan Unit Eselon I wajib menyampaikan laporan hasil penilaian kinerja pegawai di lingkungan unit masing-masing kepada Sekretaris Jenderal c.q Kepala Biro Sumber Daya Manusia.
- KESEBELAS : Segala permasalahan pengelolaan kinerja pegawai yang tidak dapat diselesaikan melalui Keputusan Menteri Keuangan ini akan diselesaikan oleh Komite Kinerja Pegawai yang beranggotakan Kepala Biro Sumber Daya Manusia, Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan dan Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan, Sekretariat Jenderal.
- KEDUABELAS : Pimpinan Unit Eselon I wajib menyelenggarakan diseminasi Keputusan Menteri Keuangan ini pada masing-masing unit.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-4-

- KETIGABELAS : Mekanisme pembentukan komite sebagaimana terdapat pada Diktum KESEBELAS diatur lebih lanjut dengan Keputusan Sekretaris Jenderal.
- KEEMPATBELAS : Pada saat Keputusan Menteri Keuangan ini ditetapkan, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Departemen Keuangan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
- KELIMABELAS : Keputusan Menteri Keuangan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri Keuangan ini disampaikan kepada:

1. Wakil Menteri Keuangan;
2. Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, Direktur Jenderal, dan Ketua/Kepala Badan di Lingkungan Kementerian Keuangan;
3. Staf Ahli Menteri 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 30 Desember 2011

MENTERI KEUANGAN,

ttd,

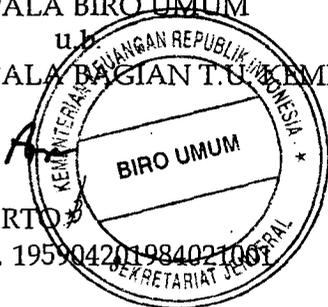
AGUS D.W. MARTOWARDOJO

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO UMUM

u.k.
KEPALA BAGIAN T.U. KEMENTERIAN

GIARTO

NIP. 195904201984021007





MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-1-

LAMPIRAN
KEPUTUSAN
KEUANGAN
/KMK.01/2011
PENGELOLAAN
LINGKUNGAN
KEUANGAN

MENTERI
NOMOR
TENTANG
KINERJA DI
KEMENTERIAN

PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-2-

Daftar Isi Pedoman

BAB I PENDAHULUAN

A. Pengertian.....	4
B. Latar Belakang.....	6
C. Tujuan Penilaian Kinerja	7
1. Organisasi.....	7
2. Pegawai.....	7
D. Asas Pengelolaan Kinerja	7
E. Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja.....	8
1. Organisasi.....	8
2. Pegawai.....	8

BAB II BALANCED SCORECARD KEMENTERIAN KEUANGAN

A. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	10
B. <i>Balanced Scorecard</i> Kementerian Keuangan	12
1. Peta Strategi dan Sasaran Strategis.....	13
2. Indikator Kinerja Utama.....	14
3. Penetapan Target Capaian	19
4. Inisiatif Strategis.....	20
C. <i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i>	21
1. Teknik <i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i>	21
2. Sasaran Strategis, IKU <i>Cascading</i> dan IKU <i>non-cascading</i>	23
3. Pengkodean Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama	25
4. Konsolidasi Lokasi	26
D. Cara Menyusun <i>Balanced Scorecard</i> Kementerian Keuangan.....	27
1. Kemenkeu- <i>One</i> (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara)	29
2. Kemenkeu- <i>Two</i> (Direktorat Barang Milik Negara DJKN).....	31
3. Kemenkeu- <i>Three</i> (Sub Direktorat BMN I).....	34
4. Kemenkeu- <i>Four</i> (Seksi BMN IA).....	35
5. Kemenkeu- <i>Five</i> (Pelaksana pada Seksi BMN IA).....	35

BAB III PENGELOLAAN KINERJA ORGANISASI

A. Kontrak Kinerja	38
1. Mekanisme Penetapan Kontrak Kinerja.....	38
2. Format Kontrak Kinerja.....	38
3. Perubahan Kontrak Kinerja Bila Terjadi Pergantian Pejabat.....	39
4. Perubahan Kontrak Kinerja Selain Akibat Terjadi Pergantian Pejabat	39



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-3-

B. Mekanisme Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi.....	40
1. Capaian Indikator Kinerja Utama.....	41
2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)	43
3. Nilai Perspektif.....	44
4. Nilai Kinerja Organisasi (NKO).....	45
C. Monitoring dan Evaluasi Kinerja Organisasi.....	47
D. Pengelola Kinerja Organisasi	48
1. Manajer Kinerja Organisasi.....	48
2. Sub Manajer Kinerja Organisasi	49
3. Mitra Manajer Kinerja Organisasi	50

BAB IV PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI

A. Ketentuan Umum.....	51
1. Ruang Lingkup Pegawai	51
2. Komponen Penilaian Kinerja Pegawai.....	51
3. Perencanaan Kinerja	51
4. Bimbingan dan Konsultasi	53
B. Mekanisme Perhitungan Nilai Kinerja Pegawai.....	54
1. Mekanisme Perhitungan Capaian Kinerja Pegawai.....	54
2. Nilai Perilaku (NP).....	58
3. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)	70
4. Pelaporan NKP.....	71
C. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Lainnya.....	72
D. Periode Pelaporan CKP, NP dan NKP	85
E. Pengelola Kinerja Pegawai	85
1. Ketentuan Umum Pengelola Kinerja Pegawai	85
2. <i>Leveling</i> Pengelola Kinerja Pegawai.....	86
3. Penetapan Pengelola Kinerja Pegawai Kementerian Keuangan.....	88

BAB V PENUTUP	90
---------------------	----



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-4-

BAB I PENDAHULUAN

A. Pengertian

Dalam Keputusan Menteri Keuangan ini yang dimaksud dengan:

1. Kinerja adalah suatu hasil pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pengelolaan Kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan kinerja sumber daya manusia.
3. *Balanced Scorecard* yang selanjutnya disingkat BSC pada Kementerian Keuangan adalah suatu alat manajemen strategis yang secara komprehensif menjelaskan tentang sasaran strategis dan kinerja Kementerian Keuangan dari beberapa perspektif, meliputi perspektif *stakeholder*, *customer*, *internal process*, dan *learning and growth*.
4. Sasaran Strategis yang selanjutnya disingkat SS adalah sasaran jangka panjang yang langsung berasal dari pernyataan misi organisasi.
5. Peta Strategi adalah suatu *dashboard* yang memetakan SS organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi.
6. Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disingkat IKU adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian SS.
7. Inisiatif Strategis (IS) merupakan satu atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU sehingga berimplikasi pada pencapaian Sasaran Strategis.
8. *Cascading* adalah proses penjabaran dan penyelarasan SS, IKU, dan target IKU ke *level* unit organisasi yang lebih rendah.
9. Target IKU adalah suatu ukuran kuantitatif IKU yang ingin dicapai dalam suatu periode tertentu.
10. Realisasi IKU adalah capaian IKU yang diperoleh dalam periode tertentu.
11. Kontrak Kinerja adalah dokumen kesepakatan antara atasan langsung dengan bawahan tentang target kinerja dalam periode 1 (satu) tahun.
12. Organisasi adalah satuan kerja atau unit di lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki peta strategi.
13. Pegawai adalah Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS yang nyata-nyata bekerja di Kementerian Keuangan dan telah ditetapkan peringkat jabatannya.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-5-

14. 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.
15. Pejabat Fungsional adalah pejabat 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.
16. Pelaksana adalah PNS pemangku jabatan fungsional umum yang tidak menduduki jabatan struktural dan jabatan fungsional dalam rangka melaksanakan tugas Kementerian Keuangan.
17. Pengelola Kinerja Organisasi adalah para pejabat yang ditetapkan dalam suatu keputusan untuk mengelola kinerja organisasi.
18. Pengelola Kinerja Pegawai adalah para pejabat yang ditetapkan dalam suatu keputusan untuk mengelola kinerja Pegawai pada unit terkait.
19. Nilai Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat NKO adalah nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif
20. Nilai Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat NKP adalah nilai gabungan antara CKP dan NP setelah masing-masing dibobot.
21. Capaian Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat CKP adalah nilai capaian IKU pada Kontrak Kinerja dari tiap-tiap Pegawai di Kementerian Keuangan, khusus untuk pimpinan unit yang memiliki peta strategi, CKP sama dengan NKO unit yang bersangkutan.
22. 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.
23. Kompetensi Manajemen adalah kemampuan (*capability*) atau keahlian (*expertise*) seorang pejabat struktural yang merupakan hasil dari pengalaman yang melibatkan pemahaman/pengetahuan, tindakan nyata, serta proses mental yang terjadi dalam jangka waktu tertentu dan berulang-ulang.
24. Bimbingan adalah arahan dalam mengerjakan sesuatu yang inisiatifnya datang dari atasan kepada bawahan untuk penyelesaian pekerjaan dalam rangka pencapaian kinerja.
25. Konsultasi adalah pertemuan formal antara atasan dan bawahan untuk mengkaji kemajuan target kinerja Pegawai berdasarkan laporan berkala.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-6-

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 menjadi semakin jelas 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. Operasionalisasi Grand Design Reformasi Birokrasi ini dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi yang ditetapkan setiap 5 (lima) tahun oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

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 sejalan dengan *good governance* itu sendiri, maka diperlukan suatu 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 Kementerian Keuangan dengan tujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah. Penilaian kinerja meliputi seluruh organisasi dan seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai "*early warning system*" bagi pimpinan organisasi, bagi para atasan, dan akhirnya bagi Kementerian Keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi.

Maksud 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 tingkat kantor pusat hingga kantor operasional;
3. Menjadi standar metode penilaian kinerja organisasi dan pegawai;



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA ..

-7-

4. Sebagai alat manajemen SDM untuk pengembangan kompetensi dan karier 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. Tumbuhnya tingkat 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 tingkat 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 atasan langsung;
- c. penilaian dilakukan secara objektif dan terukur serta didukung data dan informasi yang diperlukan dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. Transparansi, yaitu:

Indikator, metode, dan sumber data penilaian yang digunakan dipahami oleh penilai dan pegawai yang dinilai.



E. Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja

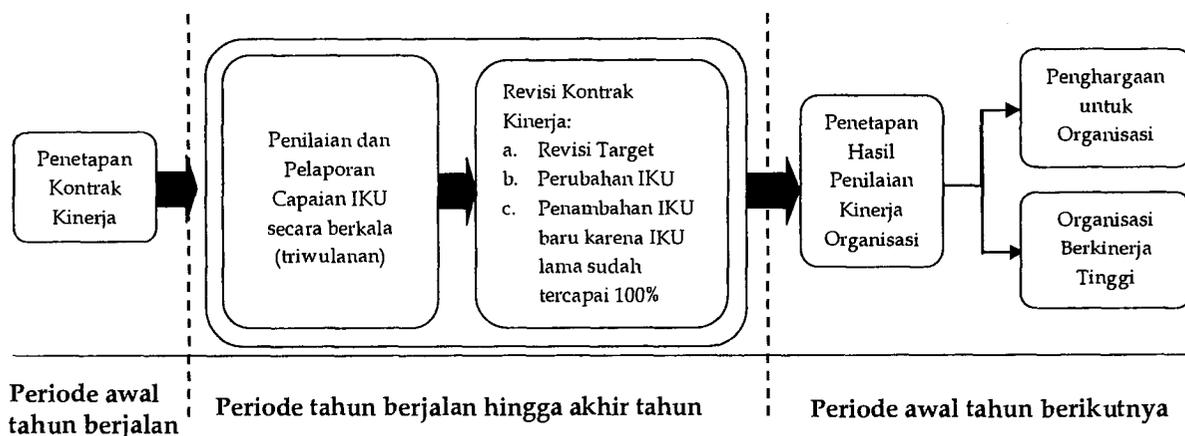
1. Organisasi

Pada setiap awal tahun, masing-masing pimpinan organisasi menetapkan kontrak kinerja yang berisi IKU, realisasi tahun sebelumnya dan target IKU organisasi yang akan dicapai pada akhir tahun. Kontrak kinerja ditandatangani oleh pejabat yang mempunyai IKU dengan atasan langsung.

Sepanjang tahun berjalan dilaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi untuk dilaporkan secara berkala dalam jangka waktu triwulanan. Hasil monitoring dan evaluasi tersebut memberikan umpan balik untuk melakukan perubahan kontrak kinerja apabila diperlukan.

Pada awal tahun berikutnya dilakukan penetapan hasil penilaian kinerja organisasi tahun sebelumnya. Hasil penilaian kinerja ini bermanfaat untuk melihat pencapaian organisasi yang berkinerja tinggi (*high performance organisation*) maupun pemberian penghargaan kepada organisasi.

Gambar I.1
Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja Organisasi



2. Pegawai

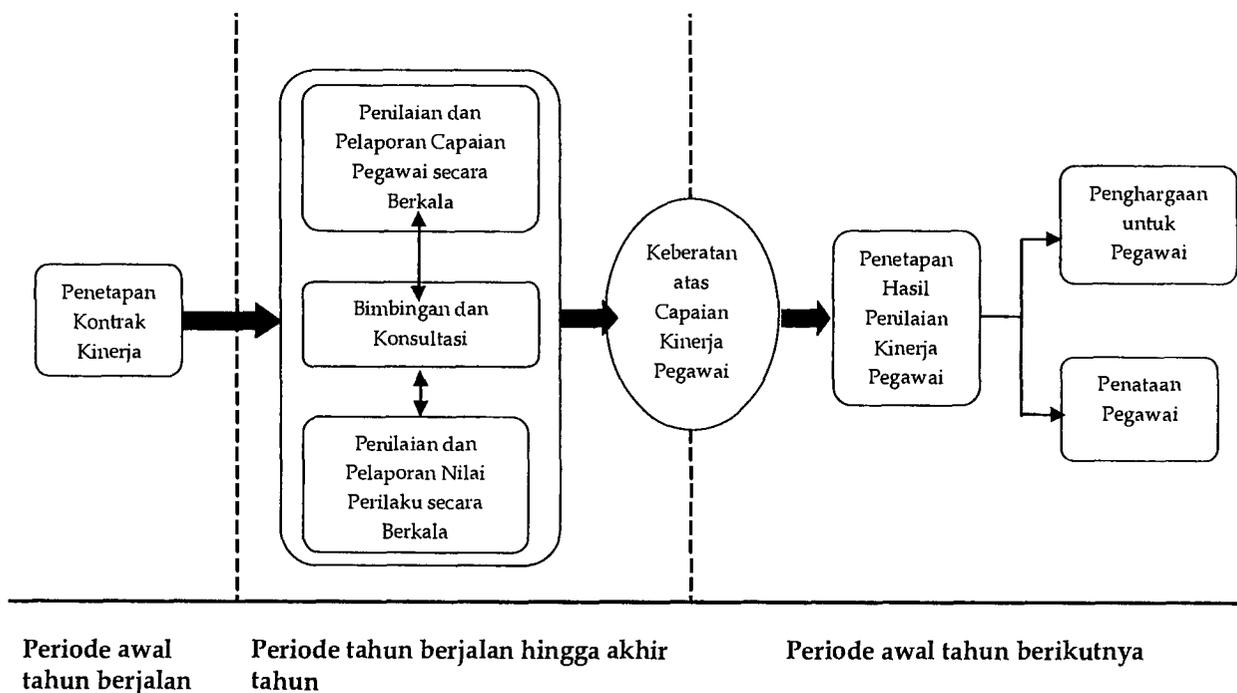
Pada setiap awal tahun, masing-masing pegawai menetapkan kontrak kinerja yang berisi IKU, realisasi tahun sebelumnya dan target capaian IKU pada akhir tahun. Kontrak kinerja ditandatangani oleh pegawai yang bersangkutan dengan atasan langsung.

Sepanjang tahun berjalan dilaksanakan kegiatan bimbingan dan konsultasi secara berkala atas kinerja masing-masing pegawai dengan memperhatikan hasil evaluasi kinerja. Bimbingan dan konsultasi tersebut dilakukan oleh masing-masing atasan langsung secara berjenjang. Pada periode tahun berjalan juga dilakukan penilaian kinerja dan penilaian perilaku. Penilaian kinerja dilakukan secara triwulanan dan semesteran, sedangkan penilaian perilaku dilakukan secara semesteran. Hasil penilaian kinerja dan perilaku memberikan umpan balik untuk proses bimbingan dan konsultasi serta perbaikan kinerja dimasa datang.



Pada awal tahun berikutnya dilakukan penetapan hasil penilaian kinerja pegawai tahunan. Hasil penilaian kinerja ini akan bermanfaat untuk melaksanakan kebijakan penataan pegawai maupun pemberian penghargaan kepada pegawai. Kerangka umum pengelolaan kinerja pegawai Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

Gambar I.2
Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja Pegawai





MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA
-10-

BAB II BALANCED SCORECARD KEMENTERIAN KEUANGAN

A. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

Konsep BSC dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja pada sektor bisnis pada tahun 1990 dan kemudian terus disempurnakan sampai dengan generasi sekarang. Generasi awal adalah sistem pengukuran kinerja, kemudian berkembang menjadi sistem manajemen strategis. Berawal dari sistem pengawasan semata menjadi sistem komunikasi strategi yang efektif, dan yang semula berfokus pada organisasi bisnis/perusahaan berkembang ke organisasi non bisnis/pemerintahan.

BSC memiliki pengertian yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu unit organisasi atau skor karyawan. Melalui kartu skor, nilai yang hendak diwujudkan organisasi/karyawan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/karyawan yang bersangkutan. Sedangkan berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi diukur secara berimbang dari aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal.

Kata berimbang di atas diwujudkan dalam empat perspektif BSC yaitu *financial*, *customer*, *internal process*, serta *learning and growth*. Perspektif *financial* menggambarkan aspek keuangan, jangka pendek, serta bersifat internal. Perspektif *customer* menggambarkan aspek non keuangan, jangka panjang, serta bersifat eksternal. Perspektif *internal process* menggambarkan aspek non keuangan, jangka panjang, serta bersifat internal. Dan perspektif *learning and growth* menggambarkan aspek non keuangan, jangka panjang, serta bersifat internal.

Untuk lebih jelasnya empat perspektif yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

a. Perspektif *financial*

Perspektif paling atas ini merupakan sudut pandang *shareholder* karena BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja pada sektor bisnis. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai berikut: "apa yang harus dicapai organisasi agar dinilai berhasil oleh *shareholder*". Misalnya *shareholder* menginginkan tingkat laba tinggi yang diukur dengan *return on investment*, *return on asset* atau *profit margin*.

b. Perspektif *customer*

Perspektif ini merupakan sudut pandang *customer* (pelanggan). Perusahaan mendapatkan keuntungan karena produk/jasanya dibeli oleh pelanggan. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai berikut: "apa yang harus dicapai organisasi agar memenuhi keinginan *customer* atau apa yang diinginkan *customer* untuk dipenuhi organisasi". Misalnya pelanggan menginginkan pelayanan yang baik, yang diukur dengan indeks kepuasan pelanggan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-11-

c. Perspektif *internal business process*

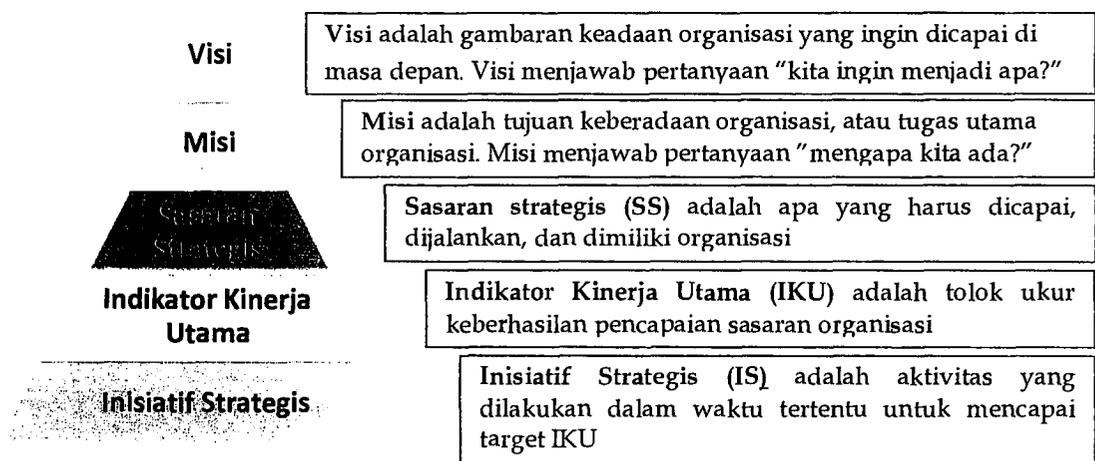
Perspektif ini adalah sudut pandang organisasi yang berfokus pada proses bisnis utama di dalam organisasi. Proses bisnis adalah serangkaian/sekumpulan aktivitas inti yang saling berhubungan satu sama lain, yang dilakukan organisasi dalam rangka menciptakan produk/jasa untuk memenuhi keinginan pelanggan atau shareholder. Misalnya perusahaan menginginkan proses produksi yang optimal, diukur dengan persentase produk yang gagal dalam proses produksi.

d. Perspektif *learning and growth*

Perspektif ini adalah sudut pandang organisasi yang berfokus pada sumber daya internal organisasi. Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan penguatan sumber daya internal organisasi agar mampu menjalankan proses bisnis utama organisasi. Kesenambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini.

Keempat perspektif tersebut di atas saling berhubungan. Perspektif terbawah merupakan modal dasar organisasi. Modal dasar yang baik dan kuat menjadikan organisasi mampu menjalankan roda proses bisnis utama dengan baik. Selanjutnya dengan proses bisnis yang baik, organisasi mampu memenuhi keinginan pelanggan dengan baik. Pada akhirnya kepuasan pelanggan menjadikan pelanggan loyal dan organisasi meraih keuntungan. Keempat perspektif di atas harus dipandang sebagai suatu model (*template*) yang bersifat fleksibel yang dapat disesuaikan dengan jenis dan karakteristik suatu organisasi. Logika BSC dapat digambarkan dalam diagram berikut ini:

Gambar II.1.
Alur Pikir *Balanced Scorecard*



Organisasi seyogianya memiliki visi dan misi, yang membawa setiap karyawan dalam organisasi memiliki gambaran/cita-cita yang sama, sehingga mampu membantu pengambilan keputusan dan perencanaan masa depan, mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, serta menantang inovasi ke depan. Setelah visi dan misi ditetapkan, maka selanjutnya dijabarkan ke dalam SS dan digambarkan ke dalam Peta Strategi. Peta Strategi membantu organisasi mengomunikasikan keseluruhan



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-12-

strateginya kepada seluruh anggota organisasi demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mengukur pencapaian SS perlu di susun IKU beserta targetnya. Dalam rangka memudahkan pencapaian target IKU perlu disiapkan aktivitas-aktivitas yang disebut Inisiatif Strategis (IS). IS bukan merupakan kegiatan rutin organisasi, bersifat jangka pendek, melibatkan sumber daya (manusia, *capital*, peralatan), dan menghasilkan keluaran/*deliverables* tertentu.

B. *Balanced Scorecard* Kementerian Keuangan

BSC Kementerian Keuangan merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan Visi, Misi, dan Strategi yang tertuang dalam Rencana Strategi (Renstra) Kementerian Keuangan ke dalam suatu Peta Strategi. Renstra Kementerian Keuangan merupakan dokumen perencanaan jangka menengah 5 (lima) tahun.

Visi Kementerian Keuangan adalah “Menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara yang dipercaya, akuntabel dan terbaik di regional untuk mewujudkan Indonesia yang sejahtera, demokratis, dan berkeadilan”.

Misi Kementerian Keuangan terdiri dari:

1. Misi Fiskal adalah mengembangkan Kebijakan Fiskal yang Sehat, Berkelanjutan, Hati-hati (Prudent), dan Bertanggungjawab;
2. Misi Kekayaan Negara adalah mewujudkan pengelolaan kekayaan negara yang optimal sesuai dengan asas fungsional, kepastian hukum, transparan, efisien, dan bertanggung jawab;
3. Misi Pasar Modal dan Lembaga Keuangan adalah mewujudkan industri pasar modal dan lembaga keuangan non bank sebagai penggerak dan penguat perekonomian nasional yang tangguh dan berdaya saing global;
4. Misi Penguatan Kelembagaan adalah:
 - a. Membangun dan mengembangkan organisasi berlandaskan administrasi publik sesuai dengan tuntutan masyarakat;
 - b. Membangun dan mengembangkan SDM yang amanah, profesional, berintegritas tinggi dan bertanggung jawab;
 - c. Membangun dan mengembangkan teknologi informasi keuangan yang modern dan terintegrasi serta sarana dan prasarana strategis lainnya.

Karena mengacu pada Renstra yang memiliki jangka waktu lima tahun, maka BSC yang dibangun di Kementerian Keuangan juga dirancang untuk jangka waktu lima tahun. Namun setiap akhir tahun dilakukan *review* dan *refinement* jika terdapat perubahan strategi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Kementerian Keuangan. Dalam hal ini, BSC dapat digunakan sebagai alat untuk merevisi Renstra.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-13-

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

- a. *Kemenkeu-Wide*: tingkat Kementerian (*scorecard* Menteri Keuangan);
- b. *Kemenkeu-One*: tingkat Unit Eselon I (*scorecard* Pejabat Struktural Eselon I);
- c. *Kemenkeu-Two*: tingkat Unit Eselon II (*scorecard* Pejabat Struktural Eselon II);
- d. *Kemenkeu-Three*: tingkat Unit Eselon III (*scorecard* Pejabat Struktural Eselon III);
- e. *Kemenkeu-Four*: tingkat Unit Eselon IV (*scorecard* Pejabat Struktural Eselon IV);
- f. *Kemenkeu-Five*: *scorecard* (Pejabat Eselon V/Pelaksana).

Staf Ahli, Tenaga Pengkaji dan Pejabat Fungsional dikategorikan ke dalam *Kemenkeu-Five*.

1. Peta Strategi dan Sasaran Strategis

Pembangunan suatu Peta Strategi hanya dapat dilakukan secara runtut dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Dengan demikian, ketika akan membangun Peta Strategi suatu Unit Eselon I, maka syarat mutlak yang terlebih dahulu harus ada adalah telah tersedia Peta Strategi level Kementerian.

Proses penyusunan Peta Strategi dan Sasaran Strategis adalah sebagai berikut:

- a. Pastikan unit organisasi memiliki Visi dan Misi yang sesuai dengan Renstra unit.
- b. Peta Strategi disusun hingga Unit Eselon II dan Unit Eselon III tertentu. Sedangkan Unit Eselon III yang diperkenankan menyusun peta strategi antara lain adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC), Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), serta Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). Selain itu, Peta Strategi juga disusun pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) setingkat Eselon III yang merupakan instansi vertikal, seperti Pangkalan Sarana Operasi (Pangsarops), Balai Pengujian dan Identifikasi Barang (BPIB), dan Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BDK).
- c. Tentukan perspektif Peta Strategi dengan memperhatikan hal-hal berikut.
 - 1) Sebagai institusi publik yang tidak berorientasi pada profit, tentukan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dari unit tersebut. *Stakeholder* adalah pihak baik internal maupun eksternal yang secara tidak langsung memiliki kepentingan atas *outcome* dari suatu organisasi.
 - 2) Apakah unit tersebut memiliki *customer*?
Jika ada, perlu dibuat perspektif *customer*. *Customer* merupakan pihak yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi dan merupakan pihak dari luar organisasi.
 - 3) Setiap unit harus memiliki perspektif *Internal Business Process*.
Pada umumnya, perspektif ini menunjukkan rangkaian proses dalam suatu unit untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).
 - 4) Setiap unit harus memiliki perspektif *Learning and Growth*.
Perspektif *Learning and Growth* merupakan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan output atau *outcome* organisasi.
- d. Temukan kata kunci sasaran dari Visi dan Misi unit organisasi.
- e. Terjemahkan kata kunci tersebut ke dalam SS.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-14-

- f. Kelompokkan SS yang sudah didefinisikan, ke dalam perspektif-perspektif yang telah ditentukan pada huruf c.
- g. Susun Peta Strategi organisasi dengan membuat hubungan sebab akibat antar SS.

2. Indikator Kinerja Utama

Setelah Peta Strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan IKU untuk setiap SS. IKU adalah alat ukur bagi pencapaian SS. Jenis IKU dibedakan atas IKU *input*, IKU *output* dan IKU *outcome*.

- a. IKU *input* merupakan ukuran paling sederhana yang mengukur program-program terkait input. Misalnya, waktu kerja atau sumber daya finansial.
- b. IKU *output* mengukur hasil atas penggunaan *input*. Ukuran ini biasanya merupakan ukuran atas aktivitas yang dilakukan. Misalnya, jumlah orang yang dilayani atau jumlah pelayanan yang diberikan. IKU *input* dan *output* bersifat internal.
- c. IKU *outcome* melihat manfaat yang diterima oleh *stakeholder* sebagai hasil dari kegiatan organisasi. Ukuran ini fokus pada pihak eksternal seperti pelanggan dan *stakeholder*. Misalnya, kepuasan pelanggan atau jumlah masyarakat yang di atas garis kemiskinan.

Adapun jenis lain dibedakan menjadi IKU *lagging* dan IKU *leading*.

- a. IKU *lagging*, yaitu IKU yang bersifat *outcome/output* atau yang mengukur hasil, dan umumnya di luar kendali unit yang bersangkutan.
- b. IKU *leading*, yaitu IKU yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian IKU *lagging*. Umumnya IKU *leading* berada di bawah kendali unit organisasi.

Istilah IKU *lagging* dan *leading* dalam praktiknya berkembang dan meluas menjadi berbagai istilah yang berbeda sesuai dengan pengembangan BSC pada masing-masing organisasi penggunaannya.

a. Penentuan Indikator Kinerja Utama

- 1) Menganut prinsip SMART-C
 - a) *Specific*, yaitu IKU harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unik dalam menilai kinerja suatu unit kerja.
 - b) *Measurable*, yaitu IKU yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas pula cara pengukurannya.
 - c) *Agreeable*, yaitu IKU yang dipilih harus disepakati antara bawahan dan atasan.
 - d) *Realistic*, yaitu IKU yang dipilih harus dapat dicapai, namun menantang.
 - e) *Time-bounded*, yaitu IKU yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian.
 - f) *Continuously Improved*, yaitu dapat menyesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-15-

- 2) Kalimat yang disusun bersifat definitif bukan normatif.
Yang dimaksud dengan definitif adalah kalimat IKU yang disusun harus konkrit dan tidak menimbulkan pengertian ganda. IKU yang normatif dapat menimbulkan lebih dari satu interpretasi.
- 3) Mencerminkan keseluruhan tugas dan fungsi organisasi/pegawai.
- 4) Suatu organisasi yang memiliki Peta Strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 25 (dua puluh lima) IKU, kecuali memiliki "core business" yang sangat heterogen dan menjadi fokus suatu unit.
- 5) Suatu organisasi/pegawai yang tidak memiliki Peta Strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 10 (sepuluh) IKU.
- 6) Dalam penyusunan IKU dimungkinkan adanya sub IKU. Jika diambil perumpamaan, IKU merupakan induk sedangkan sub IKU merupakan anak.

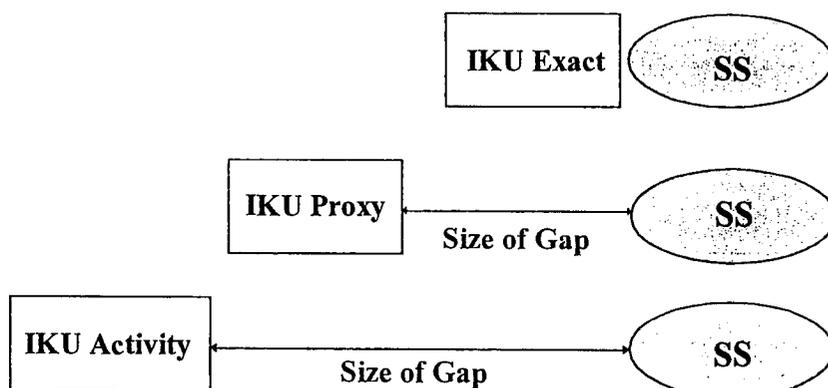
b. Tingkat Validitas IKU (*Degree of Validity*)

Validitas suatu IKU ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan IKU tersebut dengan SS. Adapun pembagian tingkat validitas IKU adalah sebagai berikut.

- 1) *Exact* : IKU yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan. Pencapaian IKU jenis ini telah menggambarkan pencapaian SS secara keseluruhan.
- 2) *Proxy* : Indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.
- 3) *Activity* : IKU yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan.

IKU yang dipilih seyogyanya merupakan IKU *exact*, dimana penentuan tingkat validitas IKU hanya didasarkan pada keterkaitan dengan SS. Validitas IKU dapat dibedakan berdasarkan *gap* antara IKU dan SS pada gambar berikut.

Gambar II.2
Tingkat Validitas IKU





c. Tingkat Kendali atas IKU (*Degree of Controllability*)

Menunjukkan sejauh mana kemampuan suatu unit/pegawai dalam mengontrol/mengelola pencapaian target IKU:

- 1) *High* : Pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/pegawai yang bersangkutan.
- 2) *Moderate*: Pencapaian target turut dipengaruhi unit/pegawai lain.
- 3) *Low* : Pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit/pegawai lain.

CONTOH II.1

Suatu unit organisasi ingin mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas yang baik dalam kemampuan bahasa Inggris. SS yang dibuat adalah "Kompetensi SDM dalam bahasa Inggris yang tinggi". Maka, IKU yang bisa didefinisikan adalah:

1. Jumlah SDM yang memiliki nilai TOEFL di atas 550 (IKU *exact-low*)
2. Jumlah SDM yang dapat berbicara bahasa Inggris secara aktif (IKU *proxy-moderate*)
3. Jumlah SDM yang telah mengikuti pelatihan bahasa Inggris lebih dari 100 jamlat (IKU *activity-high*)

d. Jenis Konsolidasi Periode

Menunjukkan jenis pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU, yaitu *sum*, *take last known value*, dan *average*.

Tabel II.1 Jenis Konsolidasi Periode

No	Jenis	Definisi	Q1 (1)	Q2 (2)	Sm.I (3)	Q3 (4)	Q1-Q3 (5)	Q4 (6)	Sm.II (7)	Y (8)
1	<i>Sum</i>	Penjumlahan angka capaian per periode pelaporan	1	2	3= 1+2	4	5= 3+4	6	7= 4+6	8= 3+7
		Contoh IKU: Jumlah Pendapatan Bea dan Cukai (dalam Triliun Rupiah)	20	30	50	40	90	10	50	100
2	<i>Take Last Known Value</i>	Angka capaian yang digunakan adalah angka periode terakhir	1	2	3=2	4	5=4	6	7=6	8=7
		Contoh IKU: Persentase pertumbuhan dana yang disalurkan perusahaan pembiayaan	2%	4%	4%	7%	7%	10%	10%	10%
3	<i>Average</i>	Rata-rata dari penjumlahan angka capaian per periode pelaporan	1	2	3= (1+2)/ 2	4	5= (1+2+4) / 3	6	7= (4+6)/ 2	8= (3+7) / 2
		Contoh IKU: Persentase tingkat akurasi perencanaan kas	93%	88%	90,5%	87%	89,33%	84%	85,5%	88%



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-17-

e. Polarisasi Data

Menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target:

- 1) *Maximize*: Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan lebih tinggi dari target.
Contoh: Jumlah pendapatan negara.
- 2) *Minimize*: Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan lebih kecil dari target.
Contoh: Rasio beban utang terhadap rata-rata *outstanding* utang.
- 3) *Stabilize*: Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan berada dalam suatu rentang target tertentu.
Contoh: Persentase rata-rata posisi kas.

Tabel II.2
Jenis Polarisasi Data

Polarisasi			Status
Maximize	Minimize	Stabilize *)	
$X < 80\%$	$X > 120\%$	$X < 80\%$ atau $X > 120\%$	Merah
$80\% \leq X < 100\%$	$100\% < X \leq 120\%$	$80\% \leq X < 90\%$ atau $120\% \geq X > 110\%$	Kuning
$X \geq 100\%$	$X \leq 100\%$	$90\% \leq X \leq 110\%$	Hijau

*) Khusus untuk polarisasi stabilize, penentuan status capaiannya tidak secara langsung mengacu pada tabel di atas, tetapi terdapat perhitungan khusus sebagaimana terdapat pada Bab III mengenai capaian Indikator Kinerja Utama

f. Penyusunan Manual IKU

Setiap IKU yang telah ditetapkan harus dilengkapi dengan Manual IKU. Pedoman pengisian manual IKU, format manual IKU, serta contoh manual IKU adalah sebagaimana tercantum dalam Formulir I. Manual IKU berisi berbagai informasi tentang IKU seperti:

- 1) deskripsi IKU;
- 2) tingkat kendali atas IKU;
- 3) tingkat validitas IKU;
- 4) pihak yang bertanggung jawab atas IKU;
- 5) pihak yang menyediakan data IKU;
- 6) sumber data;
- 7) satuan pengukuran;
- 8) jenis konsolidasi periode;
- 9) jenis konsolidasi lokasi;
- 10) polarisasi data; dan
- 11) periode pelaporan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-18-

g. Penentuan IKU dalam Sasaran Strategis

Jenis dan jumlah IKU dalam satu SS (tidak termasuk *Kemenkeu-Wide*) harus memenuhi kriteria berikut ini:

- 1) dalam satu SS maksimum terdapat 3 (tiga) IKU;
- 2) IKU yang dipilih seyogyanya merupakan IKU *exact*;
- 3) apabila dalam satu SS hanya terdapat 1 (satu) IKU *exact* saja atau 1 (satu) IKU *proxy*, dapat ditambahkan IKU lainnya;
- 4) dalam satu SS tidak diperkenankan hanya terdiri dari satu buah IKU *activity*

h. Pembobotan Indikator Kinerja Utama

Mengingat masing-masing unit/pegawai memiliki lebih dari satu IKU, maka diperlukan suatu sistem pembobotan atas masing-masing IKU untuk menjaga obyektivitas dan memenuhi unsur keadilan.

Sistem pembobotan yang digunakan oleh Kemenkeu didasarkan atas tingkat validitas (*degree of validity*) dan tingkat kendali (*degree of controllability*). Adapun nilai bobot awal IKU didasarkan pada tabel berikut.

Tabel II.3
Bobot Awal IKU

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

IKU yang digunakan tidak diperkenankan memiliki kombinasi *exact-high* ataupun *activity-low*. Apabila terdapat IKU demikian, langkah yang harus dilakukan adalah:

- 1) mengganti dengan IKU lain;
- 2) memperbaiki kualitas SS baik definisi maupun ruang lingkup.

Dengan melakukan kombinasi antara tingkat validitas dan kendali, maka bobot untuk setiap IKU menjadi sebagai berikut:

Tabel II.4
Bobot IKU

	E	P	A
H		11%	9%
M	17%	13%	11%
L	22%	17%	



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

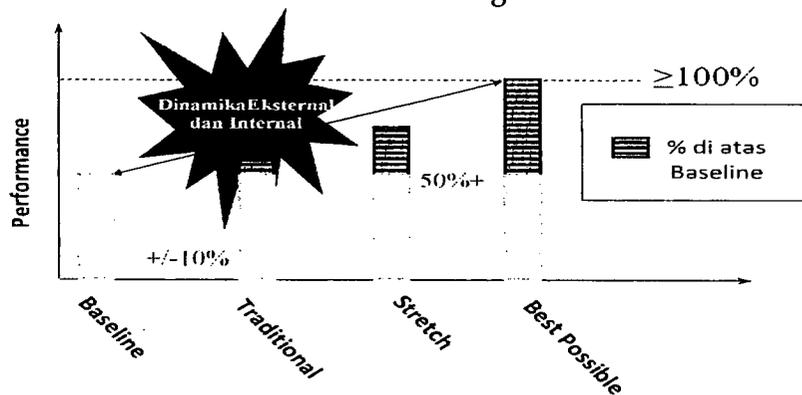
-19-

3. Penetapan Target Capaian

Definisi target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berkaitan dengan penerapan BSC, target ditetapkan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun atau disebut dengan perencanaan tahunan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun target adalah sebagai berikut.

- Target IKU harus memenuhi beberapa hal, yaitu SMART-C; *Specific* (spesifik), *Measureable* (dapat diukur), *Agreeable* (dapat disetujui), *Realistic* (realistis, dapat dicapai, namun menantang), *Timebound* (memiliki jangka waktu), *Continuously improve* (diupayakan terus meningkat).
- Penentuan besaran target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti: pencapaian tahun lalu, keinginan *stakeholder*, atau melihat kepada kondisi internal dan eksternal organisasi.
- Penetapan target sebaiknya melalui pembahasan bersama antara pemilik IKU, atasan, dan Manajer Kinerja di setiap level.
- Penetapan target IKU disesuaikan dengan peraturan formal dan peraturan perundang-undangan terkait, misalnya Undang-Undang mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Target yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan merupakan target minimal.
- Adapun ilustrasi penetapan besarnya target adalah sebagai berikut:

Gambar II.3
Ilustrasi Besaran Target IKU



Baseline : besarnya target ditetapkan berdasarkan target tahun lalu.

Traditional : besarnya target ditambah atau dikurangi 10% dari target tahun lalu sesuai dengan dinamika eksternal dan internal.

Stretch : besarnya target ditingkatkan sampai dengan 50% dari target tahun lalu.

Best Possible : besarnya target ditingkatkan sampai dengan di atas 100% dari target tahun sebelumnya.

- IKU yang berbentuk indeks, perlu diberi penjelasan makna angka skala tersebut.
- Angka target yang berupa persentase hendaknya disertakan dengan data mentahnya.
- Penetapan target untuk setiap periode pelaporan (*trajectory*) harus sesuai dengan jenis konsolidasi periode datanya.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-20-

- i. Penetapan target untuk semua IKU hasil *cascading* pada tingkat di atasnya, harus memperhatikan jenis konsolidasi lokasi datanya.

Setiap target IKU harus diuraikan menjadi target bulanan/triwulanan (*trajectory*). Penentuan *trajectory* didasarkan pada periode pelaporan serta jenis konsolidasi periode IKU tersebut. Hal ini menjadi lampiran Kontrak Kinerja yang formatnya adalah sebagaimana tercantum dalam Formulir IV.

Contoh *trajectory* target IKU:

No	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
1.	Persentase penyusutan/penyempurnaan peraturan	16% (4 peraturan)	36% (9peraturan)	36% (9 peraturan)	68% (17 peraturan)	68% (17 peraturan)	100% (25 peraturan)	100% (25 peraturan)

Keterangan:

IKU di atas merupakan IKU yang dilaporkan tiap triwulanan dengan jenis konsolidasi periode *Take Last Known Value*.

4. Inisiatif Strategis

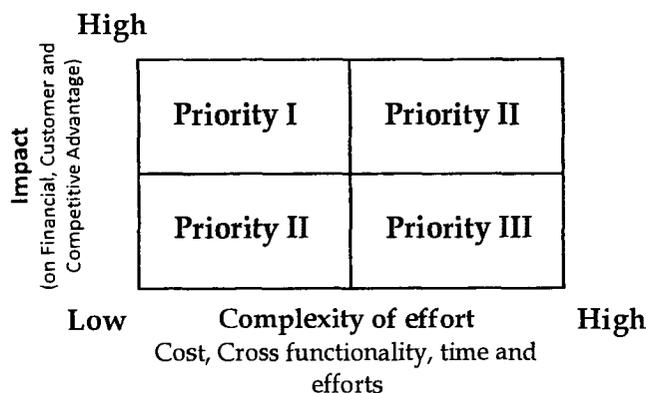
Inisiatif Strategis (IS) merupakan satu atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU sehingga berimplikasi pada pencapaian Sasaran Strategis.

a. Karakteristik Inisiatif Strategis

- 1) Bukan merupakan kegiatan rutin;
- 2) Memiliki periode waktu penyelesaian;
- 3) Membutuhkan sumberdaya yang besar (SDM, anggaran, waktu, dll);
- 4) Ada deliverables (*output/outcome*) yang disampaikan.

b. Penyusunan Inisiatif Strategis

IS disusun pada unit yang memiliki peta strategi dan pada IKU yang terdapat pada *internal process perspective* dan *learning and growth perspective*. Prioritas memilih IS dapat menggunakan kuadran yang mengkombinasikan *impact* dan *effort* sebagai berikut:





Tabel II.5
Contoh Inisiatif Strategis

No	SS	IKU	Target	Inisiatif Strategis	Penanggung Jawab	Perkiraan Pendanaan
1.	Peningkatan kompetensi SDM	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatannya	90%	<i>Executive Training Program</i> (Maret-Agustus)	Sekretariat DJKN	1 M

C. *Cascading dan Alignment*

Cascading merupakan proses menurunkan SS dan IKU ke tingkat unit organisasi yang tingkatannya lebih rendah. Dalam beberapa literatur, *cascading* disebut *vertical alignment*. Sementara itu, *horizontal alignment* (yang selanjutnya disebut *alignment*), merupakan proses untuk menjamin bahwa SS dan IKU yang dibangun telah selaras dengan unit yang setingkat.

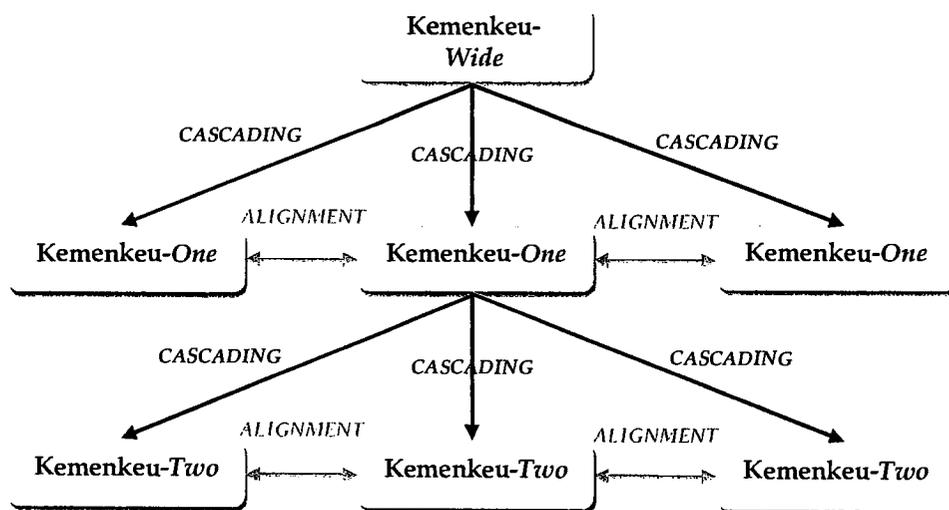
Secara umum proses *cascading* dan *alignment* dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu secara bersamaan (simultan) dan secara berurutan (sekuensial).

1. Teknik *Cascading dan Alignment*

Setelah SS dan IKU dibangun pada tingkat unit organisasi yang paling tinggi, maka SS beserta IKU tersebut dapat diturunkan (*cascaded*) dan diselaraskan (*aligned*) sampai dengan tingkat unit organisasi/pegawai yang lebih rendah. Sehingga SS dan IKU tersebut dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi.

Proses *cascading* dan *alignment* dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar II.4
Cascading dan Alignment

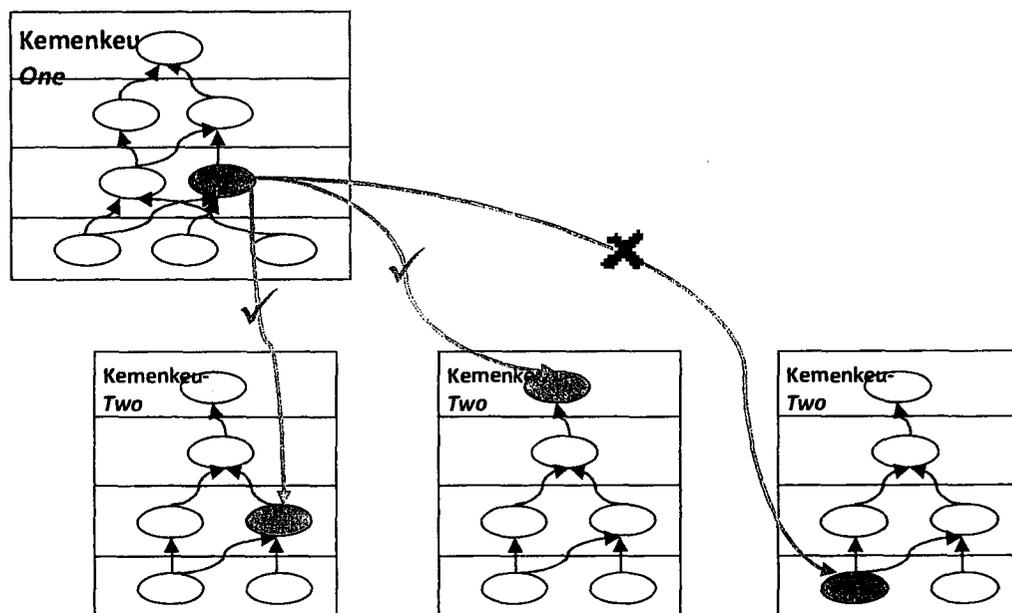




Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan *cascading* adalah:

- Cascading* menggunakan metode *Top-Down*, yaitu *cascading* SS dan IKU ke tingkat organisasi di bawahnya merupakan suatu proses *top-down*. Metode *cascading* didesain untuk menghubungkan SS dan IKU antara tingkat organisasi tertinggi dan tingkat di bawahnya hingga tingkat pegawai.
- Pada unit yang memiliki Peta Strategi, SS yang diturunkan ke unit yang lebih rendah harus diletakkan pada perspektif yang sama atau lebih tinggi dari perspektif dimana SS tersebut berasal (unit yang lebih tinggi). Contoh, lihat Gambar II.5.

Gambar II.5
Gambaran *Cascading* SS pada Peta Strategi



- Unit yang memiliki Peta Strategi dapat meng-*cascade* SS hingga satu tingkat dibawahnya dan IKU yang digunakan tetap merujuk kepada SS hasil *cascade* tersebut. Sebaiknya tidak terdapat SS pada tingkat Unit Eselon IV pada Kantor Pusat dan Kantor Wilayah (Kanwil). Untuk kedua jenis kantor tersebut, SS pada tingkat Unit Eselon IV tetap dimungkinkan sepanjang ada alasan yang kuat dan disetujui oleh Manajer Kinerja Unit Eselon I.
- Unit yang berada dibawah unit yang memiliki peta strategi tidak memiliki sasaran strategis *non-cascading*.

Secara umum, langkah-langkah melakukan *cascading* adalah sebagai berikut:

- pelajari Peta Strategi/ *scorecard* pada satu unit yang lebih tinggi;
- identifikasi kontribusi unit/pegawai terhadap Peta Strategi organisasi/unit di atasnya;
- tandai dan ambil SS pada Peta Strategi organisasi/unit di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi unit yang bersangkutan;
- berdasarkan butir (c), turunkan SS dan IKU (*direct* dan *indirect*);



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-23-

- e. jika masih terdapat tugas dan fungsi unit yang belum terakomodasi, buatlah SS dan IKU yang baru (*non-cascading*) baik yang berasal dari uraian jabatan maupun penugasan khusus.

IKU yang telah diturunkan perlu diuji keselarasannya (*alignment*), dengan memperhatikan beberapa hal berikut:

- a. keseragaman parameter (jenis validitas IKU, jenis konsolidasi periode, jenis polarisasi data, periode pelaporan, dan satuan pengukuran).
- b. untuk IKU yang menggunakan skala pengukuran, harus menggunakan rentang skala (*scale-range*) yang sama.
- c. target IKU pada unit yang lebih tinggi harus dibagi habis ke unit-unit di bawahnya yang bertanggung jawab atas IKU tersebut.

Proses *cascading* dapat dilakukan dalam dua metode berikut:

- a. *Direct Method*

Metode ini dilakukan dengan langsung menjadikan SS dan IKU unit di atasnya sebagai SS dan IKU unit tersebut. Sehingga, baik makna (definisi) maupun penyebutan (penamaan) SS dan IKU adalah sama pada kedua unit tersebut. Dengan demikian, target capaian IKU harus sama baik dalam besaran target, periode pelaporan, maupun satuan pengukurannya.

- b. *Indirect Method*

Penyusunan SS dan IKU pada suatu unit dilakukan dengan mengembangkan SS dan IKU pada tingkat organisasi yang lebih tinggi dengan mengacu pada tugas, fungsi dan ruang lingkup unit yang bersangkutan. Seluruh target capaian IKU pada tingkat organisasi yang lebih tinggi diturunkan (dibagi habis) ke unit di bawahnya sesuai dengan proporsi masing-masing unit.

Metode penamaan SS dan IKU dalam *indirect method* adalah sebagai berikut:

- 1) Penamaan IKU sama jika ruang lingkungannya hanya dibedakan atas **wilayah kerja** (misalnya, IKU "Jumlah Penerimaan Pajak" baik pada Kanwil Jakarta Pusat maupun Kanwil Jawa Barat).
- 2) Penamaan IKU berbeda jika ruang lingkungannya dapat dibedakan berdasarkan sektor, contoh:
 - a) IKU "Jumlah pendapatan negara" pada Kemenkeu-*Wide* diturunkan menjadi IKU "Jumlah penerimaan pajak" (DJP), "Jumlah Penerimaan Bea dan Cukai" (DJBC), dan "Jumlah PNBPNasional" (DJA).
 - b) IKU pada Eselon II "Persentase jumlah satuan kerja (satker) yang Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)-nya disahkan tepat waktu" IKU pada Eselon III "Persentase jumlah satker yang DIPA-nya disahkan tepat waktu pada Sub Direktorat (Subdit) A"

2. Sasaran Strategis, IKU *Cascading* dan IKU *non-cascading*

Setelah melakukan proses *cascading* di atas, suatu unit akan memperoleh SS dan IKU hasil *cascading*. Kemudian, unit tersebut dapat menambahkan SS dan/atau IKU yang

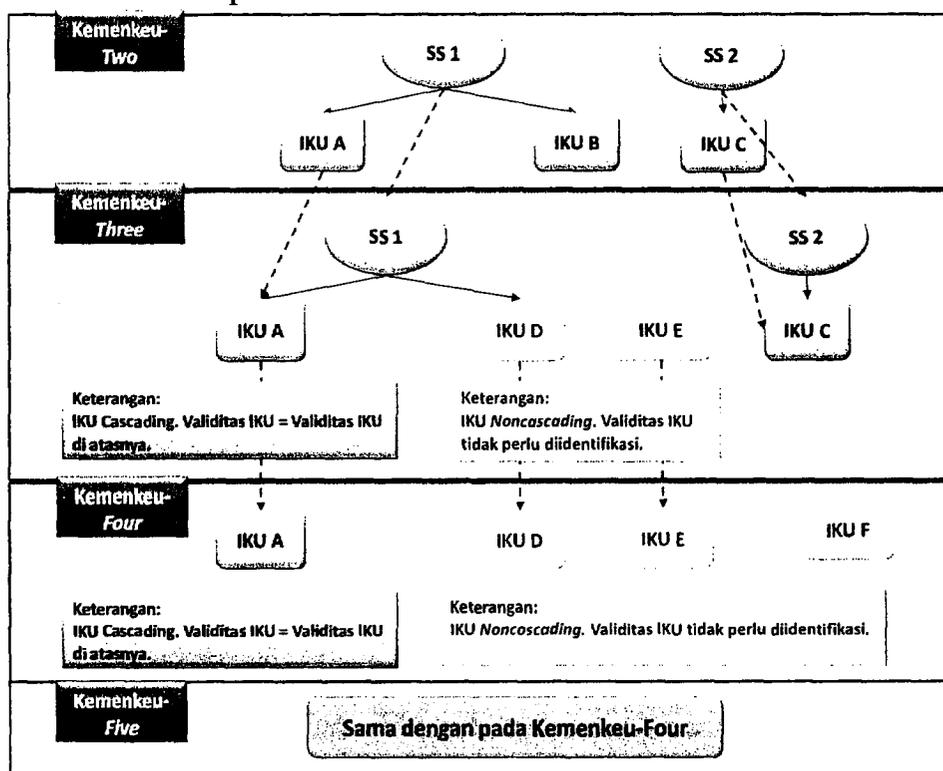


MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-24-

berasal dari uraian jabatan atau penugasan khusus dari atasannya. SS dan IKU yang berasal dari uraian jabatan dan penugasan khusus berfungsi untuk mengukur kinerja pegawai yang bersangkutan, karena belum terakomodasi dari IKU hasil *cascading*. Selain itu, karena terdapat perbedaan tugas dan fungsi level tanggung jawab antara bawahan dengan atasan, bawahan perlu membuat IKU *non-cascading* untuk mendukung IKU atasan. Berikut ini adalah contoh penyusunan SS, IKU *cascading* dan IKU *non-cascading* pada level Kemenkeu-Two hingga Kemenkeu-Five pada Unit Pusat dan Kanwil.

Gambar II.6
Bagan *Cascading* dari Kemenkeu-Two hingga Kemenkeu-Five
pada Unit Pusat dan Kanwil



Pada unit di Kantor Pusat dan Kanwil, penyusunan SS Non-Cascading dilakukan hingga level Kemenkeu-Two. Pada unit Eselon III, terdapat SS hasil *cascading* dari Kemenkeu-Two, namun tidak diperbolehkan menambahkan SS baru. IKU Kemenkeu-Three terdiri atas IKU *cascading* yang merupakan penurunan dari IKU Kemenkeu-Two dan IKU *non-cascading* yaitu IKU baru berdasarkan uraian jabatan atau penugasan khusus. Validitas IKU *cascading* sama dengan validitas IKU Kemenkeu-Two. Sedangkan validitas IKU *non-cascading* tidak perlu diidentifikasi karena tidak dibutuhkan dalam pembobotan IKU. IKU Kemenkeu-Four terdiri atas IKU hasil *cascading* dari Kemenkeu-Three yang berasal dari IKU Kemenkeu-Two dan IKU *non-cascading* yang merupakan penurunan dari IKU *non-cascading* Kemenkeu-Three dan IKU baru yang dibangun di Kemenkeu-Four. Tidak terdapat SS pada Kemenkeu-Four. Penentuan validitas sama dengan pada level Kemenkeu-Three.

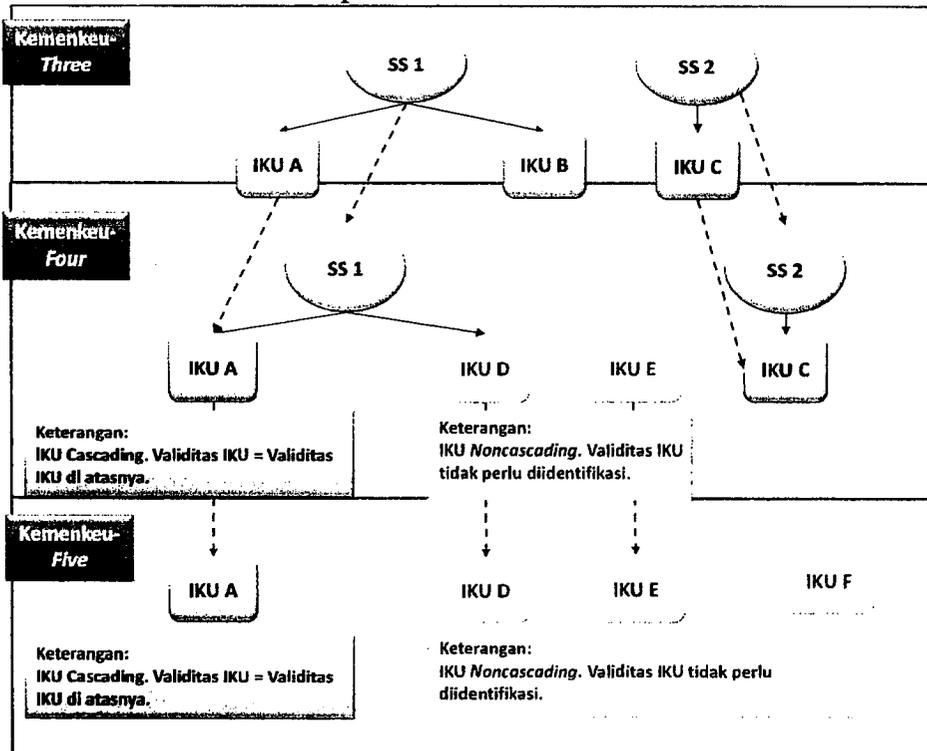


MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-25-

Proses penyusunan IKU Kemenkeu-Five sama dengan yang dilakukan pada Kemenkeu-Four .

Gambar II.7
Bagan *Cascading* dari Kemenkeu-Three hingga Kemenkeu-Five
pada Unit Vertikal



Pada unit di Kantor Vertikal dimana peta strategi disusun hingga level Kemenkeu-Three, penyusunan SS *non-cascading* dilakukan hingga level Kemenkeu-Four. Pada unit Eselon IV, terdapat SS hasil *cascading* dari Kemenkeu-Three, namun tidak diperbolehkan menambahkan SS baru. IKU Kemenkeu-Four terdiri atas IKU *cascading* yang merupakan penurunan dari IKU Kemenkeu-Three dan IKU *non-cascading* yaitu IKU baru berdasarkan uraian jabatan atau penugasan khusus. Validitas IKU *cascading* sama dengan validitas IKU Kemenkeu-Three. Sedangkan validitas IKU *non-cascading* tidak perlu diidentifikasi karena tidak dibutuhkan dalam pembobotan IKU. Setelah menyusun IKU Kemenkeu-Four, dapat dilanjutkan ke level Kemenkeu-Five. IKU Kemenkeu-Five terdiri atas IKU hasil *cascading* dari Kemenkeu-Four yang berasal dari IKU Kemenkeu-Three dan IKU *non-cascading* yang merupakan penurunan dari IKU *non-cascading* Kemenkeu-Four dan IKU baru yang dibangun di Kemenkeu-Five. Penentuan validitas sama dengan pada level Kemenkeu-Four.

3. Pengkodean Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama

Pengkodean SS dan IKU untuk tingkat Kemenkeu-Wide hingga Kemenkeu-Three dilakukan berdasarkan pada peraturan mengenai Tata Naskah Dinas. Pengkodean SS dan IKU dilakukan berdasarkan pada peraturan mengenai Tata Naskah Dinas. Untuk memudahkan proses pembobotan IKU, maka bagi unit yang tidak memiliki



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-26-

peta strategi, maka aturan pengkodean perlu mengidentifikasi IKU hasil *cascading* dari Peta Strategi dan IKU *non-cascading*. Bagi IKU hasil *cascading* perlu ditambahkan kode C di belakang kode IKU.

Sistem Pengkodean yang saat ini berlaku adalah sebagai berikut.

A	-	B	.	C	.	D
Kode Unit berdasarkan Kode Persuratan (dalam huruf latin dan/atau angka)	-	Kode Penomoran Sasaran Strategis (dalam angka)	.	Kode Penomoran IKU (dalam angka)	.	Kode Penomoran sub IKU (dalam angka)

Tabel II.6
Contoh Pengkodean SS, IKU dan Sub IKU

Nama Unit	<i>Cascading/non-cascading</i>	Kode		
		SS	IKU	Sub IKU
Ditjen Kekayaan Negara (Kemenkeu-One)		KN-1 KN-2, dst.	KN-1.1 KN-1.2, dst.	KN-1.1.1 KN-1.1.2, dst.
Direktorat BMN (Kemenkeu-Two)		KN2-1 KN2-2, dst.	KN2-1.1 KN2-1.2, dst.	KN2-1.1.1 KN2-1.1.2, dst.
Subdit BMN I (Kemenkeu-Three)	<i>Cascading</i> <i>Non-cascading</i>	KN2.1-1 KN2.1-2, dst.	KN2.1-1.1C KN2.1-1.2, dst.	KN2.1-1.1C.1 KN2.1-1.1.2, dst.
Seksi BMN IA (Kemenkeu-Four)	<i>Cascading</i> <i>Non-cascading</i>	Tidak memiliki SS (mengacu pada SS Subdit BMN I)	KN2.12-1C KN2.12-2, dst.	KN2.12-1C.1 KN2.12-1.2, dst.
Pelaksana A pada Seksi BMN IA (Kemenkeu-Five)	<i>Cascading</i> <i>Non-cascading</i>	Tidak memiliki SS (mengacu pada SS Subdit BMN I)	KN2.121-1C KN2.121-2, dst...	KN2.121-1C.1 KN2.121-1.2, dst...

Catatan:

1. Pengkodean IKU untuk Unit Eselon IV, Eselon V, dan pelaksana disesuaikan dengan pengkodean pada Unit Eselon III-nya.
2. Tabel di atas adalah contoh bagi unit Kantor Pusat dan Kanwil. Sedangkan bagi Unit Vertikal, penambahan huruf C dimulai pada level Kemenkeu-Four.

4. Konsolidasi Lokasi

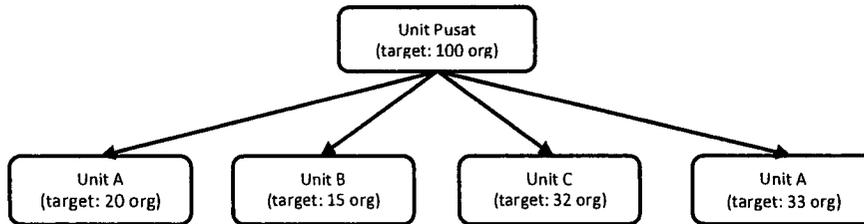
Menunjukkan pola akumulasi perhitungan target ataupun realisasi dari seluruh IKU hasil *cascading* untuk mendapatkan nilai target atau realisasi IKU di atasnya. Parameter ini diisi hanya pada IKU hasil *cascading* secara *indirect*.

- a. *Sum* : Jika konsolidasi target atau realisasi IKU di atasnya merupakan penjumlahan dari seluruh target atau capaian IKU hasil *cascading*.
- b. *Average* : Jika konsolidasi target atau realisasi IKU di atasnya merupakan hasil rata-rata dari seluruh target atau capaian IKU hasil *cascading*.



Contoh Konsolidasi Lokasi: *SUM*

Suatu unit organisasi publik tingkat pusat memiliki IKU "Jumlah pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan S3" dengan target capaian 100 orang. IKU ini di-cascade ke 4 unit di bawahnya dengan nama IKU yang sama. Rincian target pada 4 unit tersebut adalah:

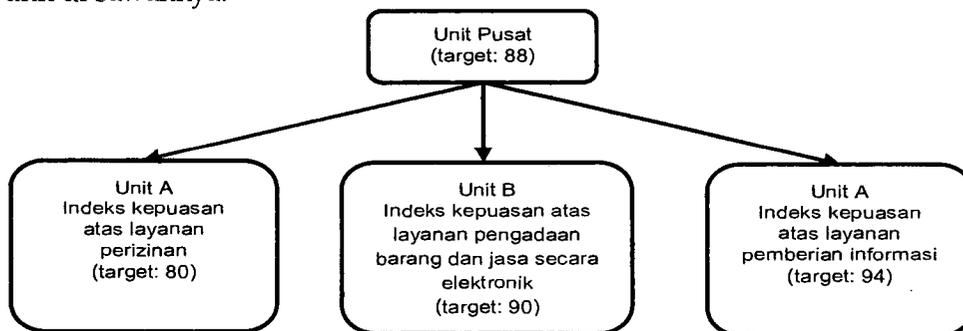


Konsolidasi data target pada Unit Pusat merupakan penjumlahan dari data target

Contoh Konsolidasi Lokasi: *AVERAGE*

Suatu unit organisasi publik tingkat pusat memiliki IKU "Indeks kepuasan stakeholder" dengan target capaian 88. Unit ini memiliki 3 fungsi layanan utama yang diturunkan pada 3 unit di bawahnya, sehingga IKU ini di-cascade menjadi:

Konsolidasi data target pada Unit Pusat merupakan rata-rata dari data target ketiga unit di bawahnya.



D. Cara Menyusun *Balanced Scorecard* Kementerian Keuangan

Untuk lebih memahami proses pembangunan BSC, dalam pedoman ini akan dijelaskan suatu studi kasus pembangunan BSC pada Direktorat Barang Milik Negara (BMN) Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) tahun 2011.

Tugas dan fungsi utama Direktorat BMN adalah perumusan kebijakan dan pengelolaan BMN pada Kementerian Negara/Lembaga (K/L) dan Badan Layanan Umum (BLU).

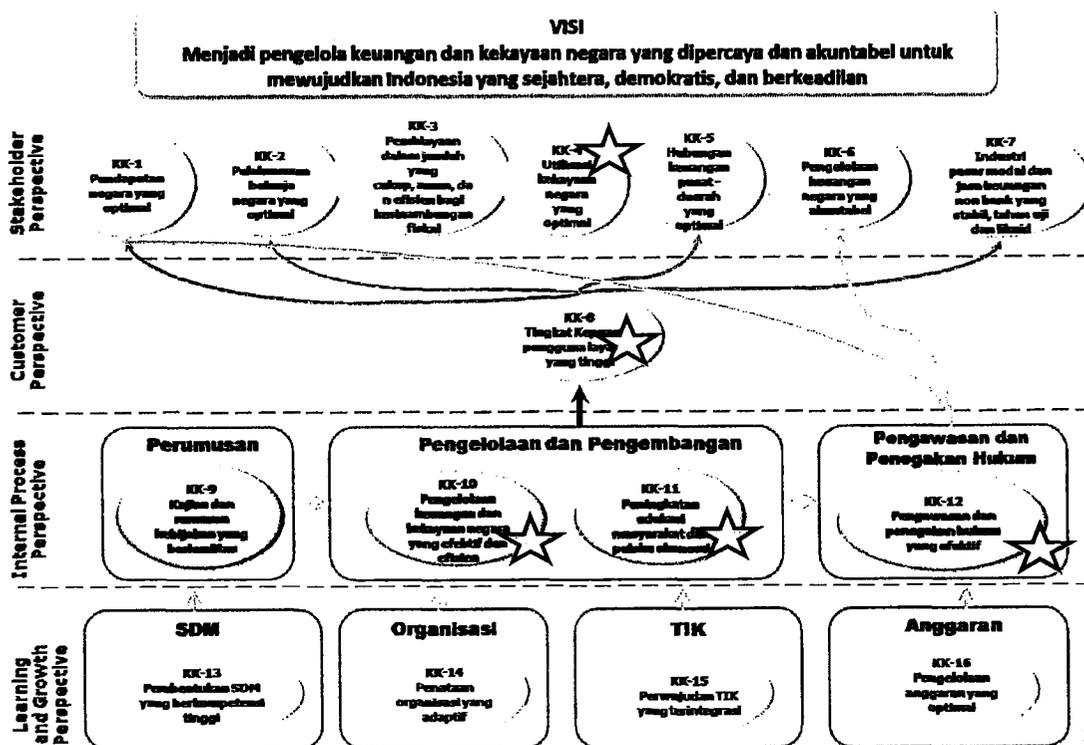
Berikut ini adalah cara menyusun *Balanced Scorecard* dari level Kemenkeu-Wide ke level Kemenkeu-One pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) tahun 2011 melalui alur proses *cascading*. Langkah pertama adalah dengan mengidentifikasi Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama pada Kemenkeu-Wide yang menjadi tanggung jawab dan wewenang DJKN. Berikut ini adalah Peta Strategi Kemenkeu-Wide dengan tanda bintang yang menunjukkan SS yang menjadi tanggung jawab DJKN.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-28-

Gambar II.8
Peta Strategi Kemenkeu-Wide



Setelah mengidentifikasi SS dan IKU pada Kemenkeu-Wide sebagaimana ditandai dengan bintang, maka daftar SS dan IKU tersebut dibuat matrik cascading untuk membantu pelaksanaan proses cascading baik secara *direct* maupun *indirect*. Pada matrik tersebut dapat ditambahkan PIC yang bertanggung jawab terhadap pencapaian IKU dan target.

Kemenkeu-Wide		Kemenkeu-One		Jenis Cascading IKU
SS	IKU	SS	IKU	
Utilisasi Kekayaan Negara Yang Optimal	Nilai kekayaan negara yang diutilisasi	Utilisasi kekayaan negara yang optimal	Nilai kekayaan negara yang diutilisasi	<i>Direct Cascading</i>
Tingkat Kepuasan pengguna layanan yang tinggi	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan	Kepuasan pengguna layanan yang tinggi	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan	<i>Indirect Cascading</i>
Pengelolaan keuangan dan kekayaan negara yang efektif dan efisien	Rata-rata persentase realisasi janji layanan unggulan	Pengelolaan Kekayaan Negara, pengurusan piutang Negara dan pelayanan lelang yang optimal	Rata-rata persentase realisasi janji layanan unggulan	<i>Indirect Cascading</i>
Peningkatan edukasi masyarakat dan	Tingkat efektivitas edukasi dan komunikasi	Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku	Tingkat efektivitas edukasi dan	<i>Indirect Cascading</i>



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-29-

Kemenkeu-Wide		Kemenkeu-One		Jenis Cascading IKU
SS	IKU	SS	IKU	
pelaku ekonomi		ekonomi	komunikasi	
Pengawasan dan penegakan hukum yang efektif	Rata-rata persentase kepatuhan dan penegakan hukum Sub-IKU: Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	Monitoring dan evaluasi kepatuhan dan layanan hukum yang efektif	Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	Indirect Cascading

1. Kemenkeu-One (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara)

Peta Strategi DJKN (Kemenkeu-One) hanya dapat disusun apabila Peta Strategi Kementerian (Kemenkeu-Wide) telah selesai dibuat. Setelah mengidentifikasi SS dan IKU yang diturunkan ke DJKN, maka tempatkan SS dan IKU tersebut sesuai dengan masing-masing perspektif. Kemudian ditambahkan SS dan IKU lain berdasarkan tugas dan fungsi DJKN serta prioritas kerja unit.

Pada contoh cascading ini, SS dan IKU yang diturunkan pada DJKN telah di tempatkan pada KN.1, KN.6, KN.8, KN.9 dan KN.10 sebagaimana terdapat pada gambar II.8. Pada perspektif stakeholder ditambahkan KN.2 Penerimaan pembiayaan dari aset recovery yang menjadi prioritas DJKN. Begitu seterusnya penyusunan Peta Strategi DJKN menggambarkan SS dan IKU yang diturunkan dari Kemenkeu-Wide dan SS dan IKU yang merupakan pilihan dan tugas dan fungsi DJKN.

Gambar II.8
Peta Strategi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara





MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-30-

Daftar SS dan IKU Kemenkeu-One DJKN

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
Stakeholder	Utilisasi Kekayaan Negara yang Optimal	Nilai kekayaan negara yang diutilisasi
	Penerimaan Pembiayaan dari Aset Recovery	Jumlah penerimaan kembali (<i>recovery</i>) yang berasal dari pengeluaran APBN
Customer	Pelayanan pengelolaan kekayaan negara yang optimal	Persentase persetujuan/ penolakan permohonan pengelolaan kekayaan negara tepat waktu
		Persentase persetujuan/ penolakan pengelolaan kekayaan negara dipisahkan
		Indeks Opini BPK atas BA 999.03
	Hasil pengurusan piutang negara yang optimal	Jumlah piutang negara yang dapat diselesaikan
	Hasil lelang yang optimal	Jumlah pokok lelang
		Jumlah frekuensi lelang
Kepuasan Pengguna Layanan yang Tinggi	Indeks kepuasan pengguna layanan	
Internal Business Process	Kajian dan perumusan kebijakan yang berkualitas	Persentase penyusunan, penyempurnaan dan harmonisasi peraturan
	Pengelolaan kekayaan negara, pengurusan piutang negara dan pelayanan lelang yang optimal	Rata-Rata persentase realisasi janji layanan unggulan
		Persentase penyelesaian permohonan penilaian aset
		Persentase pelaksanaan inventarisasi dan penilaian BMN KKKS
		Persentase identifikasi BMN yang belum bersertifikat
	Persentase pembangunan <i>early warning system</i> kinerja BUMN	
	Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku ekonomi	Tingkat efektivitas edukasi dan komunikasi
	Monitoring dan evaluasi kepatuhan dan layanan hukum yang efektif	Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L
Persentase satker yang telah melakukan koreksi neraca		
Persentase penyelesaian permohonan bantuan hukum dan pendapat hukum		
Learning & Growth	Pembentukan SDM yang berkompentensi tinggi	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatannya
		Persentase jam pelatihan pegawai terhadap jam kerja
	Penataan organisasi yang andal	Persentase penyelesaian modernisasi organisasi
		Rata-rata persentase UPR yang menerapkan manajemen risiko
	Perwujudan TIK yang terintegrasi	Persentase sistem aplikasi yang terimplementasi
Pengelolaan anggaran yang optimal	Persentase penyerapan DIPA (non belanja pegawai)	



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-31-

2. Kemenkeu-Two (Direktorat Barang Milik Negara DJKN)

Penyusunan *balanced scorecard* Direktorat BMN di mulai dengan menyusun Peta Strategi. Peta Strategi (Kemenkeu -Two) hanya dapat disusun apabila Peta Strategi DJKN (Kemenkeu-One) telah dibentuk. Pembuatan peta strategi dapat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menentukan Perspektif Peta Strategi

- 1) Tentukan siapa pemangku kepentingan (*Stakeholders*) dan ekspektasinya. *Stakeholder* untuk Direktorat BMN adalah Menteri Keuangan, Direktur Jenderal Kekayaan Negara, masyarakat umum, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Dengan demikian, peta strategi memiliki perspektif *stakeholder*.
- 2) Menentukan perspektif *Internal Business Process* dengan analisis *value chain*

Value Chain pada Direktorat BMN



- 3) Tentukan perspektif *Learning and Growth*
Pada Direktorat BMN, elemen-elemen perspektif ini adalah SDM, Organisasi, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta Anggaran.

b. Menyusun Sasaran Strategis

- 1) Tentukan kata kunci sasaran dari Visi dan Misi unit organisasi

Visi : "Menjadi pengelola kekayaan negara yang profesional dan bertanggung jawab untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat"

Misi:

- i. Mewujudkan optimalisasi penerimaan negara berasal dari pengelolaan BMN;
 - ii. Mewujudkan efisiensi pengeluaran negara melalui perencanaan kebutuhan;
 - iii. Mengamankan BMN secara fisik, administrasi, dan hukum.
- 2) Menerjemahkan kata kunci ke dalam SS
Berdasarkan kata kunci yang terdapat pada Visi dan Misi, tentukan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai oleh Direktorat BMN. Kondisi tersebut diterjemahkan dalam sejumlah SS. Pernyataan SS yang baik adalah harus singkat dan jelas sehingga mudah dipahami. SS juga merupakan sasaran-sasaran yang bersifat penting dan memperoleh prioritas tinggi dari jajaran manajemen.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-32-

3) Mengelompokkan SS:

SS pada perspektif *stakeholder*:

- Kebijakan BMN yang berkualitas;
- Penatausahaan BMN yang akuntabel.

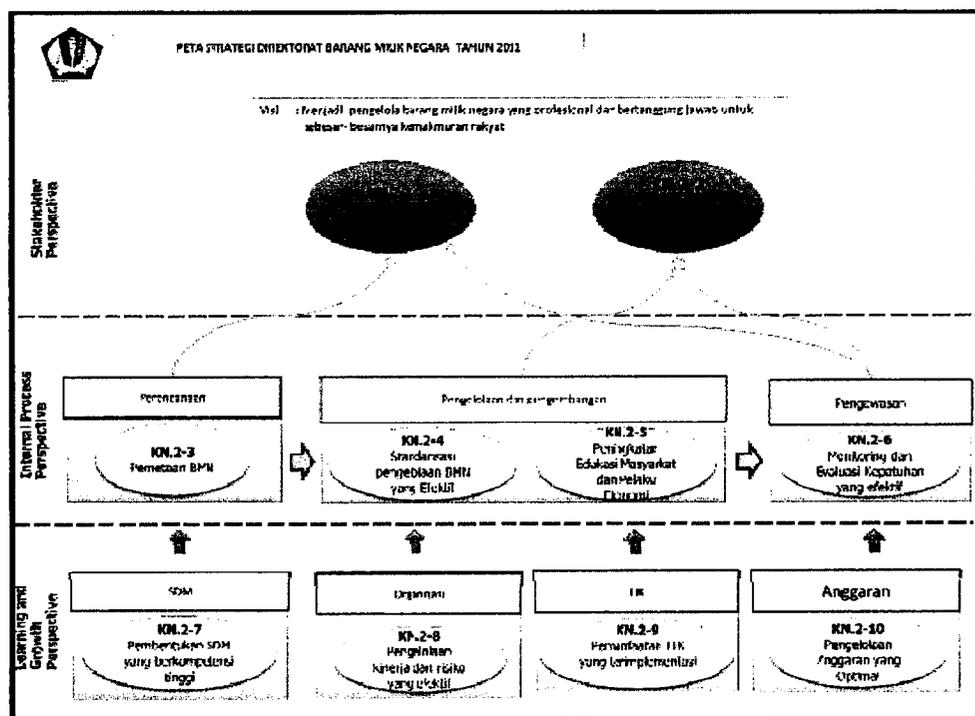
SS pada perspektif *internal process*:

- Pemetaan BMN;
- Standardisasi pengelolaan BMN yang efektif;
- Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku ekonomi;
- Monitoring dan evaluasi kepatuhan yang efektif.

SS pada perspektif *learning and growth*:

- Pembentukan SDM yang berkompentensi tinggi;
- Pengelolaan kinerja dan risiko yang efektif;
- Pemanfaatan TIK yang terimplementasi;
- Pengelolaan anggaran yang optimal.

c. Menggambarkan kedalam Peta Strategi



d. Menyusun IKU

IKU yang disusun adalah berdasarkan hasil cascading Kemenkeu-One ke Kemenkeu-Two baik secara *direct method* maupun *indirect method* serta *non-cascading*. Adapun langkah menyusun IKU adalah sebagai berikut:

1) Mencari IKU yang sesuai dengan kriteria SMART.

SS = Utilisasi kekayaan negara yang optimal.

IKU yang ideal untuk SS tersebut adalah "Nilai kekayaan negara yang diutilisasi".



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-33-

Sedangkan IKU yang belum ideal adalah "Tercapainya utilisasi kekayaan negara yang optimal"

- 2) Menentukan Tingkat Validitas IKU
Pada SS "Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku ekonomi" di Direktorat BMN, yang dimaksud dengan edukasi adalah pemberian informasi kepada masyarakat dan pelaku ekonomi di bidang pengelolaan BMN.

Adapun, masyarakat dan pelaku ekonomi yang dilayani oleh Direktorat BMN adalah para pengelola BMN pada satker di K/L. Berdasarkan pengertian SS tersebut, maka beberapa IKU yang memungkinkan untuk mengukur SS ini adalah:

- Persentase satker yang menerapkan sistem pengelolaan BMN sesuai standar (IKU *exact*).
- Indeks pemahaman satker terhadap pengelolaan BMN (IKU *proxy*).
- Jumlah pelaksanaan sosialisasi (IKU *activity*).

- 3) Menentukan Tingkat Kendali atas IKU
Untuk SS "Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku ekonomi" pada Direktorat BMN, beberapa IKU yang dapat didefinisikan berdasarkan *degree of controllability*-nya adalah:

- persentase satker yang menerapkan sistem pengelolaan BMN sesuai standar (IKU *Low*);
- indeks pemahaman atker terhadap pengelolaan BMN (IKU *Moderate*);
- jumlah pelaksanaan sosialisasi (IKU *High*).

- 4) Menentukan Sub-IKU apabila diperlukan.
Sebagai contoh IKU "Persentase persetujuan/penolakan permohonan pengelolaan kekayaan negara tepat waktu", sub IKU-nya antara lain:

- Penyelesaian permohonan pemanfaatan;
- Penyelesaian permohonan penggunaan;
- Penyelesaian permohonan penghapusan;
- Penyelesaian permohonan pemindahtanganan; dan
- Penyelesaian permohonan pengelolaan aset *idle*.

- 5) Menentukan apakah IKU perlu didukung dengan IS

No	SS	IKU	Target	Inisiatif Strategis	Penanggung Jawab	Perkiraan Anggaran
1.	Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku ekonomi	Persentase satker yang menerapkan sistem pengelolaan BMN sesuai standar	80%	Sosialisasi standar pengelolaan BMN	Subdit BMN I	250jt



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-34-

6) Melakukan Pengkodean atas SS, IKU dan Sub IKU

Nama Unit	Kode		
	SS	IKU	Sub IKU
Ditjen Kekayaan Negara (Kemenkeu- <i>One</i>)	KN-1 KN-2, dst.	KN-1.1 KN-1.2, dst.	KN-1.1.1 KN-1.1.2, dst.
Direktorat BMN (Kemenkeu- <i>Two</i>)	KN2-1 KN2-2, dst.	KN2-1.1 KN2-1.2, dst.	KN2-1.1.1 KN2-1.1.2, dst.
Subdit BMN I (Kemenkeu- <i>Three</i>)	KN2.1-1 KN2.1-2, dst.	KN2.1-1.1 KN2.1-1.2, dst.	KN2.1-1.1.1 KN2.1-1.1.2, dst.
Seksi BMN IA Seksi BMN IA (Kemenkeu- <i>Four</i>)	Tidak memiliki SS (mengacu pada SS Subdit BMN I)	KN2.12-1 KN2.12-2, dst.	KN2.12-1.1 KN2.12-1.2, dst.
Pelaksana A pada Seksi BMN IA (Kemenkeu- <i>Five</i>)	Tidak memiliki SS (mengacu pada SS Subdit BMN I)	KN2.121-1 KN2.121-2, dst...	KN2.121-1.1 KN2.121-1.2, dst...

Catatan:

Pengkodean IKU untuk Unit Eselon IV, Eselon V, dan pelaksana disesuaikan dengan pengkodean pada Unit Eselon III-nya.

3. Kemenkeu-*Three* (Sub Direktorat BMN I)

Subdit BMN I adalah Unit Eselon III di kantor pusat yang tidak menyusun Peta Strategi, karena tidak memiliki visi dan misi sendiri serta tidak memiliki proses manajemen secara lengkap (*output/outcomes*, proses internal, dan *input*/sumber daya). Sebagian SS dan IKU yang telah ditetapkan dalam Kemenkeu-*Two* Direktorat BMN diturunkan kepada Subdit BMN I sesuai dengan bidang tugas.

Matriks *Cascading* beberapa SS dan IKU dari Kemenkeu-*Two* Direktorat BMN ke Kemenkeu-*Three* Sub Direktorat BMN I adalah sebagai berikut:

SS	IKU Kemenkeu- <i>Two</i>	IKU Kemenkeu- <i>Three</i>	Jenis <i>Cascading</i>
Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku ekonomi	Tingkat efektifitas edukasi dan komunikasi	Tingkat efektifitas edukasi dan komunikasi	<i>Indirect Cascading</i>
Monitoring dan evaluasi kepatuhan yang efektif	Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	<i>Indirect Cascading</i>
Pengelolaan kinerja dan risiko yang efektif	Persentase penerapan manajemen risiko	Persentase penerapan manajemen risiko	<i>Direct cascading</i>
	Persentase pengelolaan manajemen kinerja	Persentase pengelolaan manajemen kinerja	<i>Indirect cascading</i>
Pembentukan SDM yang berkompotensi tinggi	Persentase jam pelatihan Pegawai terhadap jam kerja	Jumlah Pegawai yang diusulkan untuk mengikuti diklat	<i>Non cascading</i>



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-35-

4. Kemenkeu-Four (Seksi BMN IA)

Dalam rangka menerapkan *strategy focused organization*, tidak diperkenankan adanya *SS complement* pada tingkat Unit Eselon IV pada Kantor Pusat dan Kanwil. Oleh karena itu, Seksi BMN IA sebagai salah satu Unit Eselon IV pada Kantor Pusat DJKN tidak merumuskan *SS complement*. Sebagian IKU yang telah ditetapkan dalam Kemenkeu-Three Sub Direktorat BMN I diturunkan kepada Seksi BMN IA (Kemenkeu-Four) sesuai dengan bidang.

Matriks *Cascading* beberapa IKU dari Kemenkeu-Three Sub Direktorat BMN I ke Kemenkeu-Four Seksi BMN IA-1 adalah sebagai berikut:

IKU pada Kemenkeu-Three	IKU pada Kemenkeu-Four	Jenis <i>Cascading</i>
Tingkat efektifitas edukasi dan komunikasi	Tingkat efektifitas edukasi dan komunikasi	<i>Indirect Cascading</i>
Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	<i>Indirect Cascading</i>
Persentase pengelolaan manajemen kinerja	persentase pengelolaan manajemen kinerja	<i>Indirect Cascading</i>

5. Kemenkeu-Five (Pelaksana pada Seksi BMN IA)

Sebagian IKU yang telah ditetapkan dalam Kemenkeu-Four Seksi BMN IA diturunkan kepada pelaksana pada Seksi BMN IA (Kemenkeu-Five) sesuai dengan bidang.

Matriks *Cascading* Beberapa IKU dari Kemenkeu-Four Seksi BMN IA ke Kemenkeu-Five Pelaksana pada Seksi BMN IA adalah sebagai berikut:

IKU pada Kemenkeu-Four	IKU pada Kemenkeu-Five	Jenis <i>Cascading</i>
Tingkat efektifitas edukasi dan komunikasi	Persentase penyelesaian penyusunan bahan sosialisasi, pembinaan, bimbingan teknis pengelolaan/penatausahaan BMN	<i>Non Cascading</i>
Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L	<i>Indirect Cascading</i>
persentase pengelolaan manajemen kinerja	persentase pengelolaan manajemen kinerja	<i>Indirect Cascading</i>



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIC INDONESIA
-36-

Tabel II.7
Contoh Matriks Cascading Kemenkeu One ke Kemenkeu Two
Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

KEMENKEU-ONE (DITJEN KEKAYAAN NEGARA)					KEMENKEU-TWO					
Kode SS	Sasaran Strategis	Kode IKU	Nama IKU	Target	Kode SS	Sasaran Strategis	Kode IKU	Nama IKU	Target	Ket.
KN-1	Utilisasi kekayaan negara yang optimal	KN-1.1	Nilai kekayaan negara yang diutilisasi	102,39 T	KN5-1	Utilisasi kekayaan negara yang optimal	KN5-1.1	Nilai kekayaan negara yang diutilisasi	102,1 T	Direktorat PKN SI Indirect cascading
					WKN-1	Utilisasi kekayaan negara yang optimal	WKN-1.1	Nilai kekayaan negara yang diutilisasi	292,3 M	Kanwil Indirect Cascading
KN-2	Penerimaan pembiayaan dari aset recovery	KN-2.1	Jumlah penerimaan kembali (recovery) yang berasal dari pengeluaran APBN	422 M	KN5-2	Penerimaan pembiayaan dari aset recovery	KN5-2.1	Jumlah penerimaan kembali (recovery) yang berasal dari pengeluaran APBN	422 M	PKN SI Direct cascading
KN-3	Pelayanan pengelolaan kekayaan negara yang optimal	KN-3.1	Persentase persetujuan/ penolakan permohonan pengelolaan kekayaan negara tepat waktu	80%	KN5-4	Pelayanan pengelolaan kekayaan negara yang optimal	KN5-4.1	Persentase persetujuan/ penolakan permohonan pengelolaan kekayaan negara tepat waktu	80%	Direktorat PKN SI Indirect cascading
					WKN-3	Pelayanan pengelolaan kekayaan negara yang optimal	WKN-3.1	Persentase persetujuan/ penolakan permohonan pengelolaan kekayaan negara tepat waktu	80%	Kanwil Indirect cascading
		KN-3.2	Persentase persetujuan/ penolakan permohonan pengelolaan kekayaan negara yang dipisahkan tepat waktu	75%	KN3-3	Pelayanan pengelolaan kekayaan negara dipisahkan yang optimal	KN3-3.1	Persentase persetujuan/ penolakan permohonan pengelolaan kekayaan negara yang dipisahkan tepat waktu	75%	Direktorat KND Direct cascading
		KN-3.3	Indeks opini BPK atas BA 999.03	4 (WTP)	KN3-2	Pengelolaan kekayaan negara dipisahkan yang akuntabel	KN3-2.1	Indeks opini BPK atas BA 999.03	4 (WTP)	Direktorat KND Direct Cascading
KN-4	Hasil pengurusan piutang negara yang optimal	KN-4.1	Jumlah piutang negara yang dapat diselesaikan dalam satuan Rupiah	820,50 M	WKN-4	Hasil pengurusan piutang negara yang optimal	WKN-4.1	Jumlah piutang negara yang dapat diselesaikan dalam satuan Rupiah	820,50 M	Kanwil Indirect cascading
					KN4-2	Hasil pengurusan piutang negara yang optimal	KN4-2.1	Jumlah piutang negara yang dapat diselesaikan dalam satuan Rupiah	820,50 M	Direktorat PN&KNL Indirect cascading
KN-5	Hasil lelang yang maksimal	KN-5.1	Jumlah pokok lelang	3,75 T	WKN-5	Hasil lelang yang maksimal	WKN-5.1	Jumlah pokok lelang	3,75 T	Kanwil Indirect Cascading
					KN7-2	Hasil lelang yang maksimal	KN7-2.1	Jumlah pokok lelang	3,75 T	Direktorat Lelang



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-38-

BAB III PENGELOLAAN KINERJA ORGANISASI

A. Kontrak Kinerja

Pengelolaan kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan didukung oleh komitmen pimpinan unit penanggung jawab IKU yang dituangkan dalam bentuk Kontrak Kinerja Tahunan. Kontrak kinerja berisi Sasaran Strategis, IKU dan target yang menjadi tanggungjawab pimpinan unit organisasi yang bersangkutan.

1. Mekanisme Penetapan Kontrak Kinerja

Kontrak kinerja yang disusun ditandatangani oleh penanggung jawab IKU bersangkutan dan disetujui oleh atasan langsungnya. Berikut ini adalah mekanisme penetapan kontrak kinerja:

- a. Mekanisme penetapan Kontrak Kinerja Pimpinan Unit Eselon I adalah sebagai berikut:
 - 1) Perkiraan target capaian IKU, *trajectory* triwulanan/bulanan, dan penentuan bobot tiap perspektif oleh masing-masing Pengelola Kinerja Organisasi, disampaikan kepada Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal (Pushaka).
 - 2) Kepala Pushaka dapat mengundang Pengelola Kinerja Organisasi dalam rangka membahas target capaian IKU dan penentuan bobot tiap perspektif sebagai isi Kontrak Kinerja Unit Eselon I.
 - 3) Kepala Pushaka memfasilitasi proses negosiasi penentuan IKU dan target capaian para Pimpinan Unit Eselon I dengan Menteri Keuangan.
 - 4) Kontrak Kinerja disepakati dan ditandatangani oleh Menteri Keuangan dan Pimpinan Unit Eselon I yang bersangkutan.
- b. Mekanisme penetapan Kontrak Kinerja Pimpinan Eselon II, III, IV, dan Pegawai (Staf Ahli/Tenaga Pengkaji/Pejabat Fungsional/Pejabat Eselon V/Pelaksana) mengacu pada mekanisme di atas serta diatur dan ditetapkan oleh masing-masing Unit Eselon I terkait.

Konsep Kontrak Kinerja yang akan ditandatangani, harus sudah disampaikan kepada Pengelola Kinerja Organisasi paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum batas waktu penetapan Kontrak Kinerja. Pengelola Kinerja Organisasi melakukan reviu dan memaraf konsep Kontrak Kinerja paling lambat 1 (satu) hari kerja sebelum batas waktu penetapan Kontrak Kinerja.

2. Format Kontrak Kinerja

Kontrak Kinerja berisi IKU yang disusun sebagai berikut:

- a. IKU *Cascading*, merupakan SS dan IKU yang merupakan hasil cascading dari peta strategi SS dan IKU level di atasnya baik secara *direct*.
- b. IKU *Non-Cascading*, merupakan IKU yang diformulasikan dari uraian jabatan dan penugasan kepada pegawai yang bersangkutan yang belum terakomodasi dari IKU hasil *cascading*.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-39-

Berdasarkan komponen tersebut, format Kontrak Kinerja dibagi menjadi:

- a. Format Kontrak Kinerja bagi unit yang memiliki peta strategi adalah sebagaimana Formulir Ila nomor 1.
- b. Format Kontrak Kinerja semua pegawai baik pejabat maupun pelaksana adalah sebagaimana Formulir Ila nomor 2.

Setiap Kontrak Kinerja diberi nomor yang berbeda antara satu dengan lainnya, dengan menggunakan ketentuan penomoran berikut:

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

Contoh penomoran kontrak kinerja dapat dilihat pada Lampiran III.

3. Perubahan Kontrak Kinerja Bila Terjadi Pergantian Pejabat

Apabila pada tahun berjalan terjadi pergantian pejabat atau pegawai atas suatu Kontrak Kinerja, maka perlu dilakukan serah terima Kontrak Kinerja antara pihak pertama kepada pihak kedua. Hal ini menjadi dasar penentuan target yang menjadi tanggung jawab untuk sisa waktu pada tahun berjalan. Kemudian capaian kinerja pihak kedua yang menggantikan akan dibandingkan atas target tersebut. Format Kontrak Kinerja bagi pejabat yang menggantikan adalah mengacu pada Formulir IIb.

4. Perubahan Kontrak Kinerja Selain Akibat Terjadi Pergantian Pejabat

Perubahan atas Kontrak Kinerja dilakukan apabila:

- a. perubahan organisasi yang mengakibatkan adanya perubahan tugas dan fungsi;
- b. perubahan target akibat perubahan undang-undang;
- c. perubahan target tahunan yang disebabkan karena capaian IKU dengan polarisasi maximize pada Semester I telah mencapai/melebihi target tahunan, maka unit tersebut wajib melakukan penyesuaian atas target tahunan pada tahun berjalan beserta *trajectory* pada periode berikutnya.

Perubahan Kontrak Kinerja yang disebabkan reorganisasi harus sudah ditetapkan paling lambat 15 (lima belas) hari kerja setelah pejabat yang bersangkutan dilantik dan berlaku surut sejak tanggal pelantikannya. Perubahan Kontrak Kinerja antara lain IKU dan/atau target yang tercantum dalam Kontrak Kinerja (bukan karena pergantian pejabat), perlu dibuat *addendum* atas perubahan IKU dan/atau target yang terjadi. *Addendum* tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dengan Kontrak Kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Perubahan atas suatu IKU dan/atau target yang telah ditetapkan harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Untuk IKU dan/atau target tahunan yang tercantum pada Kontrak Kinerja, perubahan ditetapkan paling lambat pada tanggal 20 Juli tahun berjalan.
- b. Perubahan yang dilakukan tidak boleh mengubah target pada periode sebelumnya yang telah dilaporkan capaiannya.



Untuk menjaga data historis mengenai perubahan atas Kontrak Kinerja, maka bagi addendum kontrak kinerja diterapkan mekanisme pengkodean 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

Tabel III.1
Contoh Pengkodean Addendum

Nomor Kontrak Kinerja Direktorat BMN (Kemenkeu-Two)	Nomor Addendum		
	Addendum Pertama	Addendum Kedua	Addendum Ketiga
2/KN/2011	2A/KN/2011	2B/KN/2011	2C/KN/2011

Adapun format Addendum adalah sebagaimana tercantum dalam Formulir V lampiran Keputusan Menteri Keuangan ini.

B. Mekanisme Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi

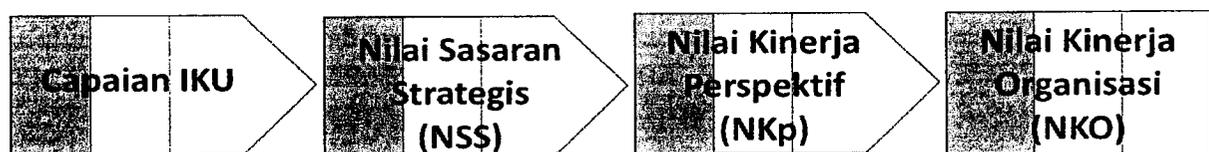
Capaian Kinerja Organisasi dikenal dengan istilah Nilai Kinerja Organisasi (NKO). NKO adalah nilai keseluruhan capaian IKU unit yang bersangkutan dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif.

Komponen Perhitungan NKO terdiri atas 3 (tiga) unsur, yaitu:

1. Capaian IKU
2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)
3. Nilai Kinerja Perspektif (NKp)

Proses penghitungan NKO untuk unit yang memiliki peta strategi dapat digambarkan dalam tahapan berikut ini:

Gambar III.1
Proses Penghitungan NKO Untuk Unit yang Memiliki Peta Strategi





MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-41-

Secara sederhana, formula perhitungan NKO adalah sebagai berikut.

1. Capaian IKU : Realisasi/Target (setelah polarisasi dikonversi menjadi *maximize*)
2. NSS : \sum (Capaian IKU x Bobot Akhir IKU)
3. Nilai Perspektif : $(\sum \text{NSS} / \sum \text{SS}) \times \text{Bobot perspektif}$
4. NKO : \sum Nilai Perspektif

1. Capaian Indikator Kinerja Utama

Capaian IKU ditetapkan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- a) Angka maksimum indeks capaian setiap IKU ditetapkan sebesar 120%.
- b) Indeks capaian IKU dikonversikan menjadi *maximize* semua, agar sebanding dengan yang lainnya.
- c) Status capaian IKU yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau, ditentukan oleh Indeks Capaian IKU.
- d) IKU yang ditetapkan diupayakan realisasi pencapaiannya memungkinkan melebihi target.
- e) Untuk IKU yang capaiannya tidak memungkinkan melebihi target, maka capaiannya ditetapkan sebagai berikut:
 - 1) Apabila realisasi pencapaiannya sama dengan target, maka indeks capaian IKU tersebut dikonversi menjadi 120%.
 - 2) Apabila realisasi capaiannya tidak memenuhi target, maka indeks capaian IKU tersebut tidak dilakukan konversi (menggunakan rumus perhitungan polarisasi).
Contoh: Indeks Opini BPK atas LKPP (target WTP = 4, dengan skala 1-4)

Adapun status Capaian IKU ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

	Kuning	Merah
Indeks Capaian $\geq 100\%$	$80\% \leq \text{Indeks Capaian} < 100\%$	Indeks Capaian $< 80\%$

Rumus perhitungan polarisasi:

a) Polarisasi *Maximize*

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

Contoh 1: IKU "Jumlah penerimaan pajak" target tahun 2009 adalah Rp 560 Triliun sedangkan realisasinya adalah Rp 600 Triliun. Indeks Capaian IKU adalah:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{600}{560} \times 100\% = 107,14\%$$

Contoh 2 : IKU "Opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas LKPP dengan target Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) (4), maka:

- jika realisasinya capaiannya adalah WTP (4), maka indeks capaian 120 %
- jika realisasi capaian adalah Wajar Dengan Pengecualian (WDP) (3), maka indeks capaian adalah $\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{3}{4} \times 100\% = 75\%$



b) Polarisasi *Minimize*

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

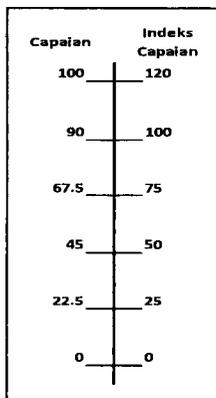
Contoh: IKU "Rata-rata kecepatan respon atas permintaan konsultasi" target tahun 2009 adalah 8 jam sedangkan realisasinya adalah 5 (lima) jam. Indeks capaian IKU adalah:

$$\begin{aligned} \text{Indeks Capaian IKU} &= [1 + (1 - 5/8)] \times 100\% \\ &= 137,5\% \end{aligned}$$

c) Polarisasi *Stabilize*

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

Grafik :



I_n = Indeks capaian

I_{n-1} = Indeks capaian dibawahnya

I_{n+1} = Indeks capaian diatasnya

C_a = Capaian awal = Realisasi/Target x 100%

C_n = Capaian

▪ Apabila Realisasi > Target, maka

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

C_a maksimum adalah 200%

▪ Apabila Realisasi < Target maka $C_n = C_a$

C_{n-1} = Capaian di bawahnya

C_{n+1} = Capaian di atasnya

Contoh:

1) Realisasi < Target

IKU "Persentase jam pelatihan Pegawai" target tahun 2009 adalah 5% sedangkan realisasinya adalah 4%. Indeks capaian IKU dihitung sebagai berikut:

$$C = C_a = 4\%/5\% \times 100\% = 80\%$$

$$\begin{aligned} I_n &= I_{n-1} + \frac{I_{n+1} - I_{n-1}}{C_{n+1} - C_{n-1}} (C_n - C_{n-1}) \\ &= 75 + \frac{100-75}{90-67,5} (80 - 67,5) = 75 + \frac{25}{22,5} (12,5) \\ &= 88,89\% \end{aligned}$$

2) Realisasi > Target

IKU "Persentase jam pelatihan Pegawai" target tahun 2009 adalah 5% sedangkan realisasinya adalah 5,25%. Indeks capaian IKU dihitung sebagai berikut:

$$C_a = 5,25\%/5\% \times 100\% = 105\%$$



$$C = 100 - (105 - 100) = 95$$

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

$$= 100 + \frac{120 - 100}{100 - 90} (95 - 90) = 100 + \frac{20}{10} (5)$$

$$= 110\%$$

2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

NSS adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh IKU di dalam satu SS. Status capaian SS yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh NSS.

Status SS ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

	Kuning	Merah
NSS ≥ 100%	80% ≤ NSS < 100%	NSS < 80%

Dalam perhitungan NSS hanya IKU yang masuk dalam perhitungan sedangkan sub-IKU tidak ikut diperhitungkan. Namun, tingkat validitas dan tingkat kendali atas sub-IKU tersebut harus tetap didefinisikan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang kualitas sub-IKU dimaksud serta sebagai antisipasi apabila dikemudian hari sub-IKU dimaksud akan dijadikan IKU tersendiri.

Untuk menghitung NSS, perlu diperhatikan bobot masing-masing IKU terhadap SS tersebut. Penjelasan tentang penghitungan bobot sudah dijelaskan pada Bab II bagian B angka 2 huruf h. Tabel berikut ini merupakan ilustrasi penghitungan NSS.

Tabel III.2
Contoh Penghitungan Nilai Sasaran Strategis
pada SS Pengelolaan Barang Milik Negara yang Efektif dan Efisien

No.	Kode IKU	IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Pol.	V	C	Bobot	Bobot Tertimbang	Nilai	Status
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(12)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11) = (6)*(10)	(13)
1	KN 2-5.1	Rata-rata persentase realisasi janji pelayanan quick win	80%	100%	120%	Maximize	E	M	17.00%	30.36%	36.43%	Menunjukkan status SS
2	KN 2-5.2	Persentase penyelesaian inventarisasi dan penilaian barang milik negara	100%	97%	97%	Maximize	P	M	13.00%	23.21%	22.52%	
3	KN 2-5.3	Persentase satker yang telah melakukan koreksi neraca	60%	50%	120%	Maximize	P	M	13.00%	23.21%	27.86%	
4	KN 2-5.4	Jumlah laporan BMN yang disusun tepat waktu	3	1	33%	Maximize	P	M	13.00%	23.21%	7.74%	
Jumlah									56.00%	100.00%	94.54%	

V = Tingkat Validitas
E = Exact
P = Proxy
A = Activity

C = Tingkat Kendali
H = High
M = Moderate
L = Low

Indeks Capaian merupakan perbandingan antara realisasi dan target setelah dikonversi menjadi MAXIMIZE

Bobot berdasarkan tabel bobot konsolidasi. Jenis IKU dalam contoh kasus ini adalah exact-moderate sehingga bobotnya adalah 17%

Bobot Total

Angka kontrol jika formula yang dibuat benar, nilai harus 1 (satu)

NSS Menunjukkan status SS

Menunjukkan status masing-masing IKU



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-44-

3. Nilai Perspektif

Nilai perspektif adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh NSS dalam satu perspektif. Status capaian perspektif yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh perbandingan antara nilai perspektif dengan bobot perspektif.

Adapun status capaian perspektif ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

	Kuning	Merah
Nilai Perspektif $\geq 100\%$	$80\% \leq$ Nilai Perspektif $< 100\%$	Nilai Perspektif $< 80\%$

Penentuan bobot didasarkan pada kebutuhan dan prioritas program Kemenkeu. Penentuan bobot ini bersifat fleksibel yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi serta mempertimbangkan prioritas perspektif yang menjadi fokus organisasi.

Penentuan besaran bobot masing-masing perspektif dapat mengacu pada fokus yang terdapat pada Renstra dan Rencana Kerja (Renja). Besaran bobot tiap perspektif pada tingkat kementerian tahun 2011 adalah sebagai berikut.

- Perspektif *Stakeholder* sebesar 30%;
- Perspektif *Customer* sebesar 20%;
- Perspektif *Internal Process* sebesar 20%;
- Perspektif *Learning and Growth* sebesar 30%.

Bobot perspektif *stakeholder* ditetapkan paling besar mengingat tujuan utama pengukuran kinerja berada pada perspektif ini. Selain itu, penetapan anggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting/PBB*) pada umumnya juga dikaitkan dengan IKU pada perspektif ini. Pertimbangannya adalah *output/ outcome* final yang ingin dicapai oleh suatu unit telah terefleksi secara kuantitatif pada perspektif *stakeholder*.

Sebagaimana perspektif *stakeholder*, bobot perspektif *learning and growth* juga dihitung sama besarnya. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa perspektif inilah yang merupakan cikal bakal penentu kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Penetapan perspektif *internal process* yang kecil bukan didasarkan pada kurangnya peranan perspektif ini dalam meningkatkan kinerja unit, akan tetapi perspektif ini merupakan tindak lanjut dari keberhasilan kinerja perspektif *learning and growth*.

Untuk perspektif *customer*, sebagaimana fungsi organisasi publik yaitu memberikan pelayanan, maka diberikan bobot *moderate* mengingat sebagian *customer* juga merupakan *stakeholder*.

Penghitungan Nilai Perspektif diperoleh dari 2 (dua) unsur yaitu, rata-rata NSS dan bobot perspektif tersebut. Penentuan besaran pembobotan tiap perspektif ditentukan berdasarkan fokus strategi organisasi. Prosedur penentuan bobot perspektif pada unit organisasi yang memiliki Peta Strategi adalah sebagai berikut:



Tabel III.3 Penentuan Bobot Perspektif

No	Tingkat organisasi	Penentuan Bobot Perspektif
1.	Unit Eselon I (Kemenkeu-One)	Konsensus bersama antara Kepala Pushaka sebagai Pengelola Kinerja Kemenkeu dan masing-masing Pimpinan Unit Eselon I Kemenkeu.
2.	Unit Eselon II (Kemenkeu-Two)	Konsensus bersama antara Pengelola Kinerja Unit Eselon I dan masing-masing Pimpinan Unit Eselon II yang bersangkutan.
3.	Unit Eselon III dengan Peta Strategi (Kemenkeu-Three)	Konsensus bersama antara Pengelola Kinerja Unit Eselon II dan masing-masing Pimpinan Unit Eselon III pada unit yang bersangkutan.

Tabel III.4 Contoh Perhitungan Nilai Perspektif

Kode	Deskripsi	Bobot Akhir	Pol.	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Nilai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (3) x (7)
	Internal Process Perspective (20%)						21.41%
KN-2.4	Penyempurnaan dan perumusan kebijakan di bidang BMN						
KN-2.4.1	Persentase penyelesaian peraturan (100%)	100%	Max	50.00%	63.00%		
KN-2.5	Pengelolaan Barang Milik Negara Yang Efektif dan Efisien						96.05%
KN-2.5.1	Rata-rata persentase realisasi janji pelayanan quick win (30,36%)	30.36%	Max	80.00%	90.00%		
KN-2.5.2	Persentase penyelesaian inventarisasi dan penilaian barang milik negara (23,21%)	23.21%	Max	50.00%	40.00%	80.00%	18.57%
KN-2.5.3	Persentase satker yang telah melakukan koreksi neraca (23,21%)	23.21%	Max	40.00%	56.00%		
KN-2.5.4	Jumlah Laporan BMN yang disusun tepat waktu (23,21%)	23.21%	Max	3	2	66.67%	15.47%
KN-2.6	Peningkatan Edukasi Masyarakat dan Pelaku Ekonomi						
KN-2.6.1	Jumlah pelaksanaan sosialisasi (100%)	100%	Max	30	40		
KN-2.7	Monitoring dan Evaluasi Kepatuhan Pelaporan BMN						92.21%
KN-2.7.1	Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L (50%)	50%	Max	77.00%	65%	84.42%	42.21%
KN-2.7.2	Persentase akurasi pelaporan BMN oleh K/L (50%)	50%	Max	50.00%	50.00%		

Bobot Perspektif

Nilai Perspektif:
(Σ NSS / Σ SS) x Bobot perspektif

NSS

4. Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

NKO menunjukkan konsolidasi dari seluruh nilai perspektif dalam satu Peta Strategi (bagi unit yang memiliki peta strategi) atau konsolidasi dari seluruh nilai SS (bagi unit yang tidak memiliki peta strategi). Status capaian NKO yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau, ditentukan oleh NKO tersebut. Status NKO ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

	Kuning	Merah
NKO \geq 100%	80% \leq NKO < 100%	NKO < 80%



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-46-

Tabel III.5
Contoh Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi Direktorat BMN I (Semester I)

Kode (1)	Deskripsi (2)	Bobot Akhir (3)	Pol. (4)	Target (5)	Realisasi (6)	Indeks Capaian (7)
Stakeholder Perspective (30%)						
KN-2.1	Utilisasi Kekayaan Negara Yang Optimal					
KN-2.1.1	Nilai kekayaan negara yang diutisasi (100%)	100%	Max	105,000,000,000	107,000,000,000	
Customer Perspective (30%)						
KN-2.2	Pengelolaan Barang Milik Negara Yang Optimal					
KN-2.2.1	Persentase persetujuan/penolakan permohonan pengelolaan kekayaan negara tepat waktu (100%)	100%	Max	90.00%	80.10%	89.00%
KN-2.3	Tingkat Kepuasan Pelanggan					
KN-2.3.1	Indeks kepuasan pelanggan (100%)	-	Max	-	-	-
Internal Process Perspective (20%)						
KN-2.4	Penyempurnaan dan perumusan kebijakan di bidang BMN					
KN-2.4.1	Persentase penyelesaian peraturan (100%)	100%	Max	50.00%	63.00%	
KN-2.5	Pengelolaan Barang Milik Negara Yang Efektif dan Efisien					
KN-2.5.1	Rata-rata persentase realisasi janji pelayanan quick win (30,36%)	30.36%	Max	80.00%	90.00%	
KN-2.5.2	Persentase penyelesaian inventarisasi dan penilaian barang milik negara (23,21%)	23.21%	Max	50.00%	40.00%	80.00%
KN-2.5.3	Persentase satker yang telah melakukan koreksi neraca (23,21%)	23.21%	Max	40.00%	56.00%	
KN-2.5.4	Jumlah Laporan BMN yang disusun tepat waktu (23,21%)	23.21%	Max	3	2	66,67%
KN-2.6	Peningkatan Edukasi Masyarakat dan Pelaku Ekonomi					
KN-2.6.1	Jumlah pelaksanaan sosialisasi (100%)	100%	Max	30	40	
KN-2.7	Monitoring dan Evaluasi Kepatuhan Pelaporan BMN					
KN-2.7.1	Persentase kepatuhan pelaporan BMN oleh K/L (50%)	50%	Max	77.00%	65%	84.42%
KN-2.7.2	Persentase kurasi pelaporan BMN oleh K/L (50%)	50%	Max	50.00%	50.00%	
Learning and Growth Perspective (20%)						
KN-2.8	Pengembangan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi di bidang pengelolaan BMN					
KN-2.8.1	Jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan (100%)	100%	Stabz	10	9	
KN-2.9	Pengembangan organisasi yang handal dan modern					
KN-2.9.1	Persentase penyelesaian SO (100%)	-	Max	-	-	-
KN-2.10	Pembangunan sistem informasi TIK yang terintegrasi					
KN-2.10.1	Persentase sistem aplikasi yang terimplementasi (100%)	100%	Max	50.00%	30.00%	60.00%
KN-2.11	Pengelolaan Anggaran yang Optimal					
KN-2.11.1	Persentase penyerapan DIPA (100%)	100%	Max	40.00%	42.00%	

Bobot Tertimbang

Bobot yang diperhitungkan (hanya untuk IKU dengan realisasi capaian kinerja)

Capaian merupakan perbandingan antara realisasi dan target yang telah dikonversikan menjadi MAXIMIZE

Keterangan:

1. NKp merupakan perkalian antara bobot perspektif dengan rata-rata NSS dalam satu perspektif
2. NKO merupakan penjumlahan dari seluruh NKp
3. Tabel di atas menggambarkan NKO pada periode semester I
4. Angka-angka yang tercantum pada tabel di atas, hanya merupakan ilustrasi saja, bukan merupakan angka kinerja riil



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-47-

C. Monitoring dan Evaluasi Kinerja Organisasi

Monitoring adalah aktivitas berkala untuk menjamin pencapaian target yang telah ditetapkan. Untuk memudahkan monitoring capaian kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan diperlukan formulir/tabel perhitungan nilai kinerja organisasi sebagaimana tercantum dalam Formulir VI. Pengumpulan data Capaian Kinerja di Kementerian Keuangan yang menjadi bahan monitoring menggunakan metode *bottom-up*.

Mekanisme penyampaian Laporan Capaian Kinerja Kemenkeu-*One* diatur sebagai berikut.

1. Kepala Pushaka menyampaikan Laporan Capaian Kinerja Triwulanan Kemenkeu-*Wide* kepada Menteri Keuangan paling lambat tanggal 24 pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari.
2. Pimpinan Unit Eselon I menyampaikan Laporan Capaian Kinerja Kemenkeu-*One* kepada Menteri Keuangan melalui Kepala Pushaka paling lambat tanggal 14 pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari.
3. Pimpinan Unit Eselon I bertanggung jawab atas keabsahan Laporan Capaian Kinerja yang disampaikan, meliputi dan tidak terbatas pada data, informasi, dan dokumen pendukung yang disertakan.

Mekanisme penyampaian Laporan Capaian Kinerja Kemenkeu-*Two*, hingga Kemenkeu-*Three* yang memiliki Peta Strategi mengacu pada mekanisme penyampaian Laporan Capaian Kinerja Kemenkeu-*One* di atas.

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus.

Hasil monitoring digunakan untuk melaksanakan evaluasi yang disampaikan dalam Forum Rapat Pimpinan Kinerja. Periode monitoring dan evaluasi Capaian Kinerja disesuaikan dengan tingkat unit organisasi sebagaimana dapat dilihat pada Tabel III.6.

Tabel III.6. Periode Monitoring dan Evaluasi Capaian Kinerja Organisasi

No.	Tingkat	Periode Monev	Peserta Rapat Pimpinan Kinerja	Penanggung Jawab
1.	Kemenkeu- <i>Wide</i>	Triwulanan (Kuartalan)	Menteri Keuangan dan Pejabat Eselon I	Kepala Pushaka
2.	Kemenkeu- <i>One</i>	Triwulanan/ Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon I dan Pejabat Eselon II-nya	Manajer Kinerja Organisasi
3.	Kemenkeu- <i>Two</i>	Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon II dan Pejabat Eselon III-nya	Sub Manajer Kinerja Organisasi
4.	Kemenkeu- <i>Three</i>	Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon III dengan Pejabat Eselon IV-nya	Mitra Manajer Kinerja Organisasi



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-48-

D. Pengelola Kinerja Organisasi

Pengelolaan kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan dikoordinasikan oleh Pushaka. Adapun tugas Kepala Pushaka selaku Manajer Kinerja Organisasi Pusat adalah sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan penyusunan Peta Strategi, SS, dan IKU beserta besaran target Kemenkeu-*Wide*.
2. Melakukan reviu atas konsep Kemenkeu-*One* seluruh Unit Eselon I, baik secara vertikal maupun horisontal.
3. Menyusun konsep kontrak kinerja Staf Ahli dan menghitung CKP Staf Ahli.
4. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian IKU seluruh Unit Eselon I secara berkala.
5. Menyiapkan laporan secara periodik dan memfasilitasi adanya reviu atas kinerja Kemenkeu-*One* dan capaian IKU seluruh Unit Eselon I.
6. Mengkoordinasikan sosialisasi dan diseminasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC di lingkungan Kementerian Keuangan.
7. Menghitung NKO Kemenkeu-*Wide*.
8. Mereviu dan membuat rekapitulasi Nilai Kinerja Organisasi seluruh Unit Eselon I serta menyampaikannya ke Manajer Kinerja Pegawai Pusat.
9. Menatausahakan dokumen Kontrak Kinerja, laporan capaian kinerja triwulanan, dan NKO/CKP akhir tahun.
10. Mengelola aplikasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC yang dibantu oleh Administrator.
11. Melakukan reviu terhadap penyusunan IKU dan validasi terhadap capaian IKU unit eselon I dan bila diperlukan dapat melakukan reviu penyusunan IKU unit eselon II sampai dengan level pelaksana dengan metode sampling.

Dalam mengelola kinerja tingkat kementerian, Kepala Pushaka berkoordinasi dengan seluruh Pengelola Kinerja Unit Eselon I. Pimpinan Unit Eselon I mengusulkan seorang Pengelola Kinerja pada unit tersebut untuk ditetapkan dalam suatu Keputusan Menteri Keuangan.

Pengelola Kinerja Organisasi terdiri dari Manajer Kinerja Organisasi Pusat, Manajer Kinerja Organisasi, Sub Manajer Kinerja Organisasi, dan Mitra Manajer Kinerja Organisasi.

1. Manajer Kinerja Organisasi

Manajer Kinerja Organisasi adalah Pengelola Kinerja Organisasi pada Unit Eselon I. Manajer Kinerja Organisasi adalah Pejabat setingkat Eselon III yang diusulkan oleh Pimpinan Unit Eselon I yang bersangkutan dan ditetapkan dalam suatu Keputusan Menteri Keuangan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-49-

Tanggung jawab Manajer Kinerja Organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan penyusunan Peta Strategi, SS, dan IKU beserta besaran target Kemenkeu-*One* dan menyampaikan konsep kontrak kinerja Kemenkeu-*One* tersebut kepada Kepala Pushaka.
2. Mengkoordinasikan penyusunan Kontrak Kinerja Kemenkeu-*Two* di lingkup Unit Eselon I yang bersangkutan.
3. Melakukan reviu atas konsep Kemenkeu-*Two* seluruh Unit Eselon II di lingkup Unit Eselon I yang bersangkutan, baik secara vertikal maupun horisontal.
4. Menyusun konsep Kontrak Kinerja Tenaga Pengkaji dan menghitung CKP Tenaga Pengkaji.
5. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian IKU Kemenkeu-*Two* di lingkup Unit Eselon I yang bersangkutan.
6. Menyiapkan laporan secara periodik dan memfasilitasi adanya reviu atas kinerja Unit Eselon I serta menyampaikannya kepada Kepala Pushaka.
7. Melakukan sosialisasi dan diseminasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC di lingkup Unit Eselon I yang bersangkutan.
8. Menghitung NKO Unit Eselon II setiap akhir tahun serta menyampaikan kepada Sub Manajer Kinerja Pegawai Pusat atau Sub Manajer Kinerja Pegawai Daerah.
9. Menatausahakan dokumen Kontrak Kinerja, laporan capaian kinerja triwulanan, dan NKO/CKP akhir tahun.
10. Mengelola aplikasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC dengan dibantu oleh Administrator Unit Eselon I.
11. Melakukan reviu terhadap penyusunan IKU dan validasi terhadap capaian IKU unit eselon II dan dapat melakukan reviu terhadap penyusunan IKU dan validasi terhadap capaian IKU unit eselon III sampai dengan level pelaksana dengan metode sampling.

2. Sub Manajer Kinerja Organisasi

Sub Manajer Kinerja Organisasi adalah Pengelola Kinerja Organisasi pada Unit Eselon II baik kantor pusat maupun kantor vertikal dan/atau UPT setingkat Eselon II. Sub-Manajer Kinerja Organisasi diusulkan oleh Pimpinan Unit Eselon II yang bersangkutan dan ditetapkan dalam suatu Keputusan Pimpinan Unit Eselon I-nya atas nama Menteri Keuangan.

Tanggung jawab Sub Manajer Kinerja Organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan penyusunan Peta Strategi dan IKU beserta besaran target Kemenkeu-*Two* dan menyampaikan konsep Kontrak Kinerja Kemenkeu-*Two* ke Manajer Kinerja Organisasi.
- b. Mengkoordinasikan penyusunan Kontrak Kinerja Kemenkeu-*Three*, *Four*, dan *Five* di lingkup Unit Eselon II yang bersangkutan.
- c. Melakukan reviu atas konsep Kemenkeu-*Three* seluruh Unit Eselon III di lingkup Unit Eselon II yang bersangkutan, baik secara vertikal maupun horisontal.
- d. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian IKU Kemenkeu-*Three*, *Four*, dan *Five* di lingkup Unit Eselon II yang bersangkutan.
- e. Menyiapkan laporan secara periodik dan memfasilitasi adanya reviu atas kinerja Unit Eselon II serta menyampaikannya kepada Manajer Kinerja Organisasi.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-50-

- f. Melakukan sosialisasi dan diseminasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC di lingkup Unit Eselon II yang bersangkutan.
- g. Menghitung CKP Pejabat Eselon III, IV, dan Pelaksana setiap akhir tahun serta menyampaikan kepada Sub Manajer Kinerja Pegawai.
- h. Menghitung CKP Pejabat Fungsional pada lingkup Unit Eselon II yang bersangkutan setiap akhir tahun serta menyampaikan kepada Sub Manajer Kinerja Pegawai.
- i. Menatausahakan dokumen Kontrak Kinerja, laporan capaian kinerja triwulanan, dan NKO/CKP akhir tahun.
- j. Mengelola aplikasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC yang dibantu oleh Administrator Unit Eselon II.

3. Mitra Manajer Kinerja Organisasi

Mitra Manajer Kinerja Organisasi adalah Pengelola Kinerja Organisasi pada kantor vertikal dan/atau UPT setingkat Eselon III. Mitra Manajer Kinerja Organisasi diusulkan oleh Pimpinan Unit Eselon III yang bersangkutan dan ditetapkan dalam Keputusan Pimpinan Unit Eselon II-nya.

Tanggung jawab Mitra Manajer Kinerja Organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan penyusunan Peta Strategi dan IKU beserta besaran target Kemenkeu-*Three* dan menyampaikan konsep Kontrak Kinerja Kemenkeu-*Three* ke Sub Manajer Kinerja Organisasi.
- b. Mengkoordinasikan penyusunan Kontrak Kinerja Kemenkeu-*Four* dan *Five* di lingkup Unit Eselon III yang bersangkutan.
- c. Melakukan reviu atas konsep Kemenkeu-*Four* dan *Five* di dalam Unit Eselon III baik secara vertikal maupun horisontal.
- d. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian IKU Kemenkeu-*Three* di lingkup Unit Eselon III yang bersangkutan.
- e. Menyiapkan laporan secara periodik dan memfasilitasi adanya reviu atas kinerja Unit Eselon III serta menyampaikannya kepada Sub Manajer Kinerja Organisasi.
- f. Melakukan sosialisasi dan diseminasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC di lingkup Unit Eselon III yang bersangkutan.
- g. Menghitung CKP Pejabat Eselon III, IV, V, dan Pelaksana setiap akhir tahun serta menyampaikan kepada Mitra Manajer Kinerja Pegawai.
- h. Menghitung CKP Pejabat Fungsional pada lingkup Unit Eselon III yang bersangkutan setiap akhir tahun serta menyampaikan kepada Mitra Manajer Kinerja Pegawai.
- i. Menatausahakan dokumen Kontrak Kinerja, laporan capaian kinerja triwulanan, dan NKO/CKP akhir tahun.
- j. Mengelola aplikasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC yang dibantu oleh Administrator Unit Eselon III.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-51-

BAB IV PENGLOLAAN KINERJA PEGAWAI

A. Ketentuan Umum

1. Ruang Lingkup Pegawai

- a. Pegawai yang dinilai kinerjanya adalah setiap pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki Kontrak Kinerja, yaitu Pejabat Eselon I, II, III, IV, V, Pelaksana dan Pejabat Fungsional;
- b. Termasuk Pegawai adalah Pegawai yang bekerja dalam kelompok (Tim kerja Pejabat Fungsional);

2. Komponen Penilaian Kinerja Pegawai

a. Capaian Kinerja Pegawai (CKP)

- 1) CKP adalah nilai capaian IKU pada Kontrak Kinerja dari tiap-tiap pegawai di Kementerian Keuangan.
- 2) Khusus untuk pimpinan unit yang memiliki Peta Strategi, CKP sama dengan NKO unit yang bersangkutan apabila pimpinan unit tersebut bekerja selama kurun waktu 1 (satu) tahun berjalan pada unit yang sama.

b. Nilai Perilaku (NP)

- 1) NP adalah nilai yang didasarkan pada penilaian terhadap perilaku sehari-hari setiap pegawai yang ditunjukkan untuk mendukung kinerjanya.
- 2) Penilaian perilaku dilakukan melalui pengisian kuesioner dengan metode 360 derajat.
- 3) Penilaian perilaku didasarkan pada penerapan *core values* Kementerian Keuangan yang meliputi 5 (lima) Nilai dengan 22 (dua puluh dua) indikator perilaku.
- 4) Khusus untuk penilaian perilaku pejabat struktural, selain berdasarkan 5 (lima) Nilai dengan 22 (dua puluh dua) indikator perilaku juga ditambah dengan penilaian 7 (tujuh) kompetensi manajemen dengan 14 (empat belas) indikator perilaku.

c. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

NKP merupakan hasil penjumlahan antara CKP dengan NP setelah sebelumnya dilakukan pembobotan terhadap CKP dan NP.

3. Perencanaan Kinerja

a. Ketentuan Umum Mengenai Kontrak Kinerja

- 1) Kontrak Kinerja disusun oleh atasan dan bawahan dan merupakan hasil kesepakatan antara atasan dan bawahan.
- 2) Setiap atasan langsung bertanggungjawab untuk memastikan penyusunan kontrak kinerja dengan bawahannya.
- 3) Setiap pegawai yang bekerja di lingkungan Kementerian Keuangan dan memiliki peringkat jabatan harus membuat kontrak kinerja termasuk di dalamnya adalah:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-52-

- a) Pegawai yang akan mengambil cuti bersalin/cuti sakit/cuti besar/cuti karena alasan penting;
 - b) Pegawai yang mengambil cuti di luar tanggungan negara;
 - c) Pegawai yang diklat dan Tugas Belajar;
 - d) Pegawai yang diperbantukan/dipekerjakan di Kementerian Keuangan;
 - e) Pegawai yang akan memasuki masa pensiun;
 - f) Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin, kecuali pegawai yang diberhentikan sebagai pegawai;
 - g) Pegawai yang dimutasi dalam lingkungan Kementerian Keuangan;
 - h) Pejabat Struktural/Fungsional yang merangkap jabatan struktural setingkat yang belum ada pejabat definitifnya;
 - i) Pegawai Struktural/Fungsional yang menduduki jabatan struktural setingkat di atasnya dan belum memenuhi syarat pangkat/golongan;
 - j) Pegawai dari instansi lain yang beralih status menjadi pegawai Kementerian Keuangan.
- 4) Pegawai yang Tidak Wajib Membuat Kontrak Kinerja
- a) CPNS;
 - b) Pegawai yang mulai bertugas di Kementerian Keuangan pada 1 Nopember;
 - c) Pegawai yang mengambil Cuti Di Luar Tanggungan Negara (CLTN) dimulai sebelum batas waktu penandatanganan Kontak Kinerja dan mulai bekerja pada 1 November;
 - d) Staf Khusus Menteri Keuangan;
 - e) Pegawai harian.
 - f) Pegawai yang Tugas Belajar kurang dari 6 bulan, *short course* maupun *non degree*.
- 5) Batas Waktu Penetapan Kontrak Kinerja
- a) Kontrak Kinerja Pejabat Eselon I ditetapkan paling lambat tanggal 31 Januari.
 - b) Kontrak Kinerja Pejabat Eselon II, III, IV, V, Pejabat Fungsional dan pelaksana ditetapkan oleh masing-masing Unit Eselon I, dengan batas waktu penetapan Kontrak Kinerja bagi Pejabat Fungsional dan pelaksana paling lambat tanggal 31 Maret.
 - c) Dikecualikan dari ketentuan batas waktu penetapan kontrak kinerja bagi:
 - (1) Pegawai dari K/L lain yang beralih status/dipekerjakan ke Kementerian Keuangan;
 - (2) Pegawai Kementerian Keuangan yang dipekerjakan/diperbantukan di luar Kementerian Keuangan dan kembali ke lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (3) Pegawai yang kembali dari cuti di luar tanggungan Negara atau kembali dari tugas belajar sebelum 1 Nopember dan belum membuat kontrak kinerja;
 - (4) CPNS yang diangkat sebagai pegawai sebelum 1 Nopember.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-53-

b. Perubahan Kontrak Kinerja (*adendum*)

Perubahan kontrak dapat dilakukan dalam hal :

- 1) perubahan organisasi yang mengakibatkan adanya perubahan tugas dan fungsi;
- 2) perubahan target akibat perubahan undang-undang;
- 3) perubahan target tahunan yang disebabkan karena capaian IKU pada Semester I telah mencapai/melebihi target tahunan, maka unit tersebut wajib melakukan penyesuaian atas target tahunan pada tahun berjalan beserta *trajectory* pada periode berikutnya;
- 4) Pegawai yang mendapat penambahan/pengurangan pekerjaan akibat dari adanya mutasi, pegawai dipekerjakan/diperbantukan, CLTN dan tugas belajar.

c. Pembuatan Kontrak Kinerja Baru

Pembuatan kontrak baru dapat dilakukan dalam hal:

- 1) Pegawai yang mutasi dalam lingkungan Kementerian Keuangan;
- 2) Pegawai yang pada awal tahun sudah menandatangani Kontrak Kinerja dan kemudian dipekerjakan/diperbantukan/cuti/tugas belajar dan kembali bertugas paling lambat tanggal 1 Oktober.

d. Kontrak Kinerja bagi Pegawai yang Tugas Belajar

- 1) Bagi Pegawai yang akan melaksanakan tugas belajar 6 (enam) bulan atau lebih wajib membuat Kontrak Kinerja Tugas Belajar;
- 2) Bagi Pegawai yang akan melaksanakan tugas belajar kurang dari 6 (enam) bulan, *short course* maupun *non-degree* tidak wajib membuat Kontrak Kinerja Tugas Belajar.

4. Bimbingan dan Konsultasi

Bimbingan dan konsultasi merupakan bagian yang tidak terpisah dari pengelolaan kinerja Pegawai. Bimbingan dan konsultasi dilakukan oleh atasan langsung dengan tujuan untuk memantau, memastikan, dan meningkatkan capaian target kinerja Pegawai yang bersangkutan.

a. Pelaksanaan Bimbingan dan Konsultasi

- 1) 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 (*LogBook*).
- 2) Berdasarkan pengamatan tersebut, atasan langsung memberikan bimbingan mengenai metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja yang harus dilakukan Pegawai sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan tugas serta memberikan konsultasi.
- 3) Pegawai secara proaktif dapat meminta bimbingan dan konsultasi kepada atasan langsungnya apabila ditemui kendala dalam melaksanakan tugas.
- 4) Bimbingan dan Konsultasi dilakukan setiap saat, paling kurang 2 (dua) kali dalam setahun.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-54-

b. Tahapan Bimbingan dan Konsultasi

- 1) Atasan langsung melakukan diskusi dengan setiap Pegawai dengan tujuan untuk:
 - a) menggali permasalahan dengan pertanyaan yang dapat membuat Pegawai tersebut berbicara secara terbuka;
 - b) memotivasi Pegawai apabila Pegawai menunjukkan kinerja yang baik;
 - c) meyakinkan pemahaman Pegawai mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki, cara memperbaiki, serta waktu evaluasi berikutnya.
- 2) 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 penetapan target, kompetensi Pegawai, serta sistem dan prosedur.
 - a) 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 dan pelatihan
Motivasi Pegawai	Memberi pengarahan untuk memotivasi
Kelalaian Pegawai	Tindakan disiplin sesuai ketentuan
Sistem / prosedur yang ada	Mengusulkan perbaikan prosedur yang ada
Uraian jabatan yang tidak benar	Mengusulkan penyempurnaan uraian jabatan

- b) Apabila Pegawai tidak menemui kendala dalam pencapaian targetnya, atasan langsung dapat memberikan motivasi agar Pegawai tersebut dapat melebihi target yang telah ditetapkan;
- c) Mencatat seluruh hasil diskusi sebagai bahan dokumentasi yang dituangkan dalam format sebagaimana dalam Formulir VII.

B. Mekanisme Perhitungan Nilai Kinerja Pegawai

1. Mekanisme Perhitungan Capaian Kinerja Pegawai

Bagi pimpinan unit yang memiliki peta strategi atau pegawai yang tidak memiliki Peta Strategi dikenal istilah Capaian Kinerja Pegawai (CKP).

a. Perhitungan CKP

1) CKP Pimpinan Unit yang memiliki peta strategi

- a) Untuk pejabat yang memiliki peta strategi maka CKP akan sama dengan NKO apabila pimpinan unit tersebut bekerja selama kurun waktu 1 (satu) tahun berjalan pada unit yang sama.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-55-

- b) Komponen Perhitungan CKP pejabat yang memiliki peta strategi terdiri atas tiga komponen, yaitu
- (1) capaian IKU;
 - (2) nilai sasaran strategis; dan
 - (3) nilai kinerja perspektif.
- c) Proses penghitungan CKP untuk pejabat yang memiliki peta strategi dapat digambarkan dalam tahapan berikut ini:

Gambar IV.1
Proses Perhitungan CKP Pejabat yang memiliki peta strategi



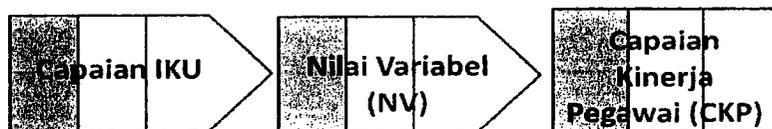
- 2) CKP Pejabat atau Pegawai yang tidak memiliki peta strategi
- a) Perhitungan capaian kinerja bagi pejabat atau pegawai yang tidak memiliki Peta Strategi didasarkan pada Capaian IKU pada Kontrak Kinerja.
 - b) IKU dalam kontrak kinerja terdiri dari dua komponen yaitu:
 - (1) IKU *Cascading*; dan
 - (2) IKU *Non-Cascading*.
 - c) Ketentuan tentang pembobotan kedua komponen adalah sebagai berikut:

Jenis IKU	Bobot IKU	Bobot Variabel
IKU <i>Cascading</i>	Berdasarkan bobot IKU berdasarkan konsolidasi validitas.	70%
IKU <i>non-cascading</i>	Berdasarkan rata-rata bobot dari jumlah total IKU <i>non-cascading</i>	30%

Bobot antara IKU *Cascading* dan IKU *Non-Cascading* berlaku untuk pejabat struktural yang tidak memiliki peta strategi. Sedangkan untuk Pejabat Fungsional dan Pelaksana sistem pembobotan diatur oleh masing-masing pimpinan unit eselon I. Apabila tidak ada pengaturan oleh pimpinan unit eselon I, maka untuk Pejabat Fungsional dan Pelaksana wajib menggunakan bobot rata-rata untuk semua IKU tanpa menggunakan bobot validitas maupun bobot variabel.

Adapun proses perhitungan CKP pejabat atau pegawai yang tidak memiliki peta strategi digambarkan sebagai berikut:

Gambar IV.2
Proses Perhitungan CKP Pejabat atau pegawai yang tidak memiliki peta strategi



Secara sederhana, formula perhitungan CKP adalah sebagai berikut.

1. Capaian IKU : Realisasi/Target (setelah polarisasi dikonversi menjadi *maximize*).
2. NV : \sum (Capaian IKU x Bobot IKU).
3. CKP : \sum (NV x Bobot Variabel).

Keterangan:

Capaian IKU : Penghitungan capaian IKU sama dengan pada penghitungan capaian IKU pada unit yang memiliki peta strategi yang didasarkan pada jenis polarisasi data.

Nilai Variabel (NV): Variabel *Cascading* dan variabel *non-Cascading*

d) Contoh perhitungan CKP untuk unit untuk unit yang tidak memiliki peta strategis.

Tabel IV.3 Contoh Perhitungan Capaian Kinerja Tanpa Peta Strategi
(Kabid Program dan Kegiatan IV Pushaka)

No	Kode IKU	IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Pol.	Jenis IKU	V	C	Bobot IKU	Bobot Tertimbang	Bobot Variabel	Nilai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)= (6)*(12) (13)
1	AH5-1.1	Tingkat kepuasan Menteri Keuangan terhadap dukungan Pushaka	76	78	102.63%	Maximize	Cascading	P	M	13%	20.00%	70%	14.37%
2	AH5-1.2	Persentase penyusunan kebijakan pengelolaan kinerja individu/pegawai	100.00%	49.00%	49.00%	Maximize	Cascading	P	M	13%	20.00%	70%	6.86%
3	AH5-2.1	Persentase penyelesaian pembangunan Scorecard kinerja kementerian Keuangan	100.00%	98.03%	98.03%	Maximize	Cascading	P	M	13%	20.00%	70%	13.72%
4	AH5-3.1	Persentase IKU yang telah diotomasi	100.00%	100.00%	100.00%	Maximize	Cascading	P	M	13%	20.00%	70%	14.00%
5	AH5-4.1	Tingkat efektivitas sosialisasi konsep dan aplikasi BSC	75	81.23	108.17%	Maximize	Cascading	P	M	13%	20.00%	70%	15.16%



No	Kode IKU	IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Pol.	Jenis IKU	V	C	Bobot IKU	Bobot Tertimbang	Bobot Variabel	Nilai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)= (6)*(12)/(13)
6	AH5-4.2	Indeks ketepatan waktu penerbitan buletin kinerja	70	68.33	97.62%	Maximize	Non-cascading				33.33333%	30%	9.76%
7	AH5-4.3	Rata-rata kecepatan respon terhadap permintaan konsultasi	16 jam	21.59 jam	65.06%	Minimize	Non-cascading			Bobot Rata-rata	33.33333%	30%	6.51%
8	AH5-5.1	Indeks ketepatan waktu penyampaian laporan kinerja kepada Menteri Keuangan	70	65	92.86%	Maximize	Non-cascading				33.33333%	30%	9.29%
													85.67%

b. Status Capaian Kinerja

CKP menggambarkan nilai keseluruhan capaian IKU pada pejabat atau pegawai yang bersangkutan. Nilai CKP ditetapkan maksimal 120%. Adapun status CKP ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

Hijau	Kuning	Merah
CKP ≥ 100%	80% ≤ CKP < 100%	CKP < 80%

c. Perhitungan Capaian Kinerja Pegawai

- 1) Setiap Pegawai wajib mengisi *LogBook* untuk mencatat aktivitas yang terkait dengan proses pencapaian IKU yang menjadi tugasnya paling lambat setiap akhir pekan dan direviu untuk memperoleh persetujuan atasan langsungnya.
- 2) CKP adalah nilai capaian IKU pada Kontrak Kinerja dari tiap-tiap Pegawai di Kementerian Keuangan.
Khusus untuk Pegawai pimpinan unit yang memiliki Peta Strategi, CKP sama dengan NKO unit yang bersangkutan seperti yang tercantum dalam Bab III.
- 3) CKP dihitung oleh atasan langsung secara semesteran.
- 4) Rumus CKP adalah sebagai berikut:

$$CKP = CKP \text{ Semester 1} + CKP \text{ Semester 2}$$

d. Keberatan atas CKP

Keberatan atas CKP dapat dilakukan melalui mekanisme sebagai berikut:

- 1) Pegawai hanya memiliki hak satu kali untuk mengajukan keberatan atas CKP dari atasan langsung. Keberatan tersebut diajukan kepada atasan dari atasan langsung paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah CKP ditandatangani oleh atasan langsung dan harus disertai bukti-bukti yang mendukung.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-58-

- 2) Atasan dari atasan langsung wajib menyelesaikan keberatan dalam waktu 5 (lima) hari kerja sejak tanggal diterimanya berkas pengajuan keberatan.
- 3) Keberatan Pegawai tersebut akan digunakan oleh atasan dari atasan langsung dalam menetapkan CKP Pegawai yang bersangkutan setelah berkonsultasi dengan atasan langsung Pegawai yang bersangkutan dan Pengelola Kinerja Organisasi.
- 4) Apabila materi keberatan atas CKP diterima oleh atasan dari atasan langsung, atasan langsung melakukan perhitungan ulang atas CKP Pegawai yang bersangkutan.
- 5) Apabila materi keberatan atas CKP tidak diterima oleh atasan dari atasan langsung, atasan dari atasan langsung dan Pegawai yang dinilai harus menandatangani hasil CKP.
- 6) CKP yang telah dihitung ulang oleh atasan langsung yang telah ditandatangani oleh atasan dari atasan langsung bersifat final.

2. Nilai Perilaku (NP)

a. Kuesioner Penilaian Perilaku

1) Penilaian perilaku terdiri dari:

- a) Penilaian berdasarkan nilai-nilai Kementerian Keuangan yang terdiri dari 22 (dua puluh dua) indikator perilaku yang meliputi:

Nilai - Nilai	Makna	Indikator Perilaku
INTEGRITAS (INTEGRITY)	Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.	1. Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya
		2. Bertindak transparan dan konsisten
		3. Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela
		4. Bertanggung jawab atas hasil kerja
		5. Bersikap objektif
PROFESIONALISME (PROFESSIONALISM)	Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.	6. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas
		7. Memiliki kepercayaan diri yang tinggi
		8. Bekerja efisien dan efektif
		9. Bekerja cerdas, cepat, cermat dan tuntas
		10. Bekerja dengan hati
SINERGI (SYNERGY)	Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.	11. Memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati
		12. Berkomunikasi dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan
		13. Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik
		14. Berorientasi pada hasil yang memberikan nilai tambah



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-59-

Nilai - Nilai	Makna	Indikator Perilaku
PELAYANAN (SERVICE)	Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.	15. Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan
		16. Menghindari arogansi kekuasaan
		17. Bersikap ramah dan santun
		18. Bersikap proaktif dan cepat tanggap
KESEMPURNAAN (EXCELLENCE)	Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.	19. Berwawasan ke depan dan adaptif
		20. Melakukan perbaikan terus menerus
		21. Mengembangkan inovasi dan kreativitas
		22. Peduli lingkungan

b) Penilaian berdasarkan kompetensi manajemen terdiri dari 7 kompetensi dengan 14 indikator perilaku yang meliputi:

(1) Indikator Perilaku untuk Kompetensi Manajemen Eselon I dan II

	Kompetensi	Makna	Indikator Perilaku
THINKING	VISIONING	Kemampuan untuk mengidentifikasi sasaran jangka panjang dan memprakarsai implementasi dari berbagai gagasan atau alternatif terbaik.	Menantang dan mendorong organisasi untuk meningkatkan diri dan bertumbuh secara konstan
			Menciptakan dan memprakarsai gagasan-gagasan baru sampai berhasil diimplementasikan
	DECISIVE JUDGEMENT	Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik, benar dan tepat waktu.	Menyusun dan/atau memutuskan konsep penyelesaian masalah yang melibatkan beberapa/seluruh fungsi dalam organisasi
			Membuat keputusan atau kebijakan yang berdampak nasional
	CHAMPIONING CHANGE	Kemampuan untuk mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan secara efektif.	Memimpin dan memastikan penerapan program-program perubahan di berbagai unit kerja dalam organisasi
			Mempelopori dan mendorong program-program perubahan organisasi untuk keperluan jangka panjang



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIC INDONESIA

-60-

	Kompetensi	Makna	Indikator Perilaku
WORKING	PLANNING AND ORGANIZING	Kemampuan untuk secara efektif merencanakan dan mengorganisir pekerjaan sesuai kebutuhan organisasi, dengan menetapkan tujuan dan mengantisipasi kebutuhan dan prioritas.	Mengidentifikasi hambatan yang mungkin timbul dan membuat rencana kontingensi sebagai antisipasinya
			Mengidentifikasi sasaran, membuat perencanaan, mengestimasi waktu dan memantau kemajuan tugas jangka panjang
	DRIVING FOR RESULT	Kemampuan untuk menantang, mendorong organisasi dan diri mereka sendiri untuk menjadi unggul dan berprestasi tinggi.	Mendorong diri sendiri dan unit kerjanya untuk mencapai target yang menantang. Meningkatkan kemampuan unit kerjanya untuk menghadapi tantangan yang lebih besar
RELATING	RELATIONSHIP MANAGEMENT	Kemampuan untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang positif dengan para individu di dalam dan di luar unit kerja mereka.	Mengalokasikan waktu dan usaha untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pihak internal dan eksternal sesuai dengan kode etik Menjalin hubungan yang akrab dengan relasi, menggunakan hubungan personal ini untuk memperluas jaringan/kepentingan kerja
	MANAGING OTHERS	Kemampuan untuk mendorong dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk berprestasi tinggi.	Menciptakan lingkungan kerja kondusif untuk pengembangan orang lain/bawahan Menyelaraskan seluruh sistem di organisasi untuk pengembangan orang lain/bawahan

(2) Indikator Perilaku untuk Kompetensi Manajemen Eselon III, IV dan V

	Kompetensi	Makna	Indikator Perilaku
THINKING	VISIONING	Kemampuan untuk mengidentifikasi sasaran jangka panjang dan memprakarsai implementasi dari berbagai gagasan atau alternatif terbaik.	Menekankan solusi yang mendukung tujuan strategis
			Mendukung dan memprakarsai inisiatif strategis orang lain



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-61-

	Kompetensi	Makna	Indikator Perilaku
	DECISIVE JUDGEMENT	Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik, benar dan tepat waktu.	Mempertimbangkan alternatif keputusan dan konsekuensi yang mungkin terjadi
			Membuat keputusan berdasarkan analisis mendalam dengan menggunakan metode tertentu
	CHAMPIONING CHANGE	Kemampuan untuk mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan secara efektif.	Membantu orang lain dalam melakukan perubahan
			Secara aktif mempromosikan perubahan pada kelompok/unit kerjanya
WORKING	PLANNING AND ORGANIZING	Kemampuan untuk secara efektif merencanakan dan mengorganisir pekerjaan sesuai kebutuhan organisasi, dengan menetapkan tujuan dan mengantisipasi kebutuhan dan prioritas.	Membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang lebih spesifik, menetapkan prioritas, dan jangka waktu
			Secara konsisten mencapai sasaran yang didasarkan oleh kemampuan perencanaan dan pengorganisasian-nya
	DRIVING FOR RESULT	Kemampuan untuk menantang, mendorong organisasi dan diri mereka sendiri untuk menjadi unggul dan berprestasi tinggi.	Melakukan usaha atau perubahan metode kerja untuk meningkatkan hasil kerja pribadi dan unit kerjanya Membuat target kerja yang menantang tapi realistis bagi diri sendiri dan unit kerjanya
RELATING	RELATIONSHIP MANAGEMENT	Kemampuan untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang positif dengan para individu di dalam dan di luar unit kerja mereka.	Berinisiatif untuk melakukan hubungan informal sesuai kode etik organisasi dengan orang-orang di lingkungan kerja internal dan eksternal Secara aktif membina dan mempertahankan hubungan yang mendukung tujuan organisasi
	MANAGING OTHERS	Kemampuan untuk mendorong dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk berprestasi tinggi.	Mengetahui kelebihan dan kelemahan dari orang lain/bawahan yang berhubungan dalam pekerjaan Mendidik, melatih dan mempersiapkan orang lain/bawahan untuk menjadi efektif dalam pekerjaan mereka



- c) Penilaian perilaku bagi:
- (1) **Pelaksana dan Pejabat Fungsional**
hanya berdasarkan nilai-nilai Kementerian Keuangan.
 - (2) **Pejabat Eselon I, II, III, IV dan V,**
menggunakan nilai-nilai Kementerian Keuangan dan kompetensi manajemen.
- 2) Penilaian kuesioner tersebut menggunakan skala 4, yaitu selalu, sering, jarang dan tidak pernah, dengan kriteria sebagai berikut:

Level	Kriteria	Keterangan
4	Selalu	Menerapkan perilaku pada setiap situasi
3	Sering	Menerapkan perilaku hampir di setiap situasi
2	Jarang	Menerapkan perilaku di beberapa situasi
1	Tidak Pernah	Gagal menerapkan perilaku di segala macam situasi

- 3) Penilaian perilaku dilakukan setiap 6 (enam) bulan sekali, yaitu:
- a) periode Januari-Juni dinilai pada hari kerja terakhir bulan Juni; dan
 - b) periode Juli-Desember dinilai pada hari kerja terakhir bulan Desember.

Hasil penilaian pada bulan Juni dan bulan Desember tersebut digunakan sebagai dasar penghitungan total nilai perilaku pada bulan Januari tahun berikutnya, sehingga pada awal bulan Januari, atasan langsung melakukan penghitungan NP Semester 2 (NP 2) dan melakukan penghitungan total NP semester 1 (NP 1) dan NP Semester 2 (NP 2).

b. *Evaluator* Penilaian Perilaku

1) *Ketentuan mengenai evaluator*

- a) Pegawai yang dinilai disebut *evaluee* dan pegawai yang menilai disebut *evaluator*.
- b) Penilaian tersebut dilakukan dengan cara pengisian kuesioner penilaian perilaku oleh:
 - (1) Atasan langsung, yaitu orang yang melakukan supervisi secara langsung terhadap pekerjaan *evaluee* dan secara hierarki dalam pekerjaan berada 1 (satu) tingkat di atas *evaluee*. Termasuk ke dalam atasan langsung adalah Plt.
 - (2) Bawahan, yaitu orang yang menerima tugas secara langsung dari *evaluee*, dan secara hierarki dalam pekerjaan berada 1 (satu) tingkat di bawah *evaluee*.
 - (3) *Peer* (teman selevel), yaitu orang yang dalam hubungan pekerjaan memiliki jabatan yang setara dengan *evaluee* dan berada pada:
 - (a) Kementerian Keuangan untuk Pejabat Eselon I;
 - (b) Unit Eselon I yang sama untuk Pejabat Eselon II;
 - (c) Unit Eselon II yang sama untuk Pejabat Eselon III;
 - (d) Unit Eselon III yang sama untuk Pejabat Eselon IV;



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-63-

- (e) Unit Eselon IV yang sama untuk Pejabat Eselon V/pelaksana;
 - (f) Unit Kerja yang sama untuk Pejabat Fungsional.
- c) Penunjukan bawahan dan *peer* sebagai *evaluator* dilakukan berdasarkan usulan dari *evaluee* dan ditetapkan oleh atasan langsungnya melalui mekanisme sebagai berikut:
- (1) *Evaluee* mengusulkan nama sebagai calon *evaluator* (dua nama untuk masing-masing level *evaluator*, kecuali atasan langsung), kemudian atasan langsung memilih satu nama dari calon *evaluator* yang diajukan *evaluee* pada tiap level dan menetapkan satu nama lagi di luar usulan *evaluee* sebagai *evaluator* pada tiap level. Atasan dapat menetapkan seluruh usulan *evaluator* yang diajukan oleh *evaluee*.
 - (2) Khusus untuk Pejabat Fungsional, *evaluee* mengusulkan maksimal empat nama sebagai calon *evaluator* kemudian atasan langsung memilih minimal satu maksimal dua sebagai calon *evaluator*, dan menetapkan sisanya di luar usulan *evaluee*. Dalam hal calon *evaluator* hanya berjumlah 4 orang, maka seluruhnya dapat ditetapkan sebagai *evaluator*.
- d) Dalam menetapkan *evaluator*, atasan langsung harus memperhatikan masa kerja calon *evaluator* pada unit tersebut untuk memastikan bahwa *evaluator* sudah cukup mengenal *evaluee*.
- e) *Evaluator* yang telah ditunjuk untuk melakukan penilaian wajib mengisi kuesioner penilaian perilaku *evaluee* dan apabila *evaluator* yang telah ditunjuk menolak, akan diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan mengenai disiplin Pegawai.
- f) Penunjukan *evaluator* dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum batas akhir masa penilaian (Juni dan Desember).
- 2) **Penentuan *Evaluator***
- 1) Bagi Eselon I ditentukan oleh Menteri Keuangan atas usul *evaluee* melalui Manajer Kinerja Pegawai Pusat;
 - 2) Bagi Eselon II ditetapkan oleh pimpinan Unit Eselon I yang bersangkutan atas usul *evaluee* melalui Manajer Kinerja Pegawai;
 - 3) Bagi Eselon III, Eselon IV, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana pada Kantor Pusat ditetapkan oleh pimpinan Unit Eselon II yang bersangkutan atas usul atas usul *evaluee* melalui Sub Manajer Kinerja Pegawai;
 - 4) Bagi Eselon III, Eselon IV, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana pada Kantor Wilayah/KPU Bea dan Cukai/UPT setingkat Eselon II ditetapkan oleh pimpinan Unit Eselon II yang bersangkutan atas usul atas usul *evaluee* melalui Sub Manajer Kinerja Pegawai;
 - 5) Bagi Eselon III pada Kantor Vertikal/UPT setingkat Eselon III ditetapkan oleh pimpinan Unit Eselon II yang bersangkutan atas usul atas usul *evaluee* melalui Sub Manajer Kinerja Pegawai;
 - 6) Bagi Eselon IV, Eselon V, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana pada Kantor Vertikal/UPT setingkat Eselon III ditetapkan oleh pimpinan Unit Eselon III yang bersangkutan atas usul atas usul *evaluee* melalui Mitra Manajer Kinerja Pegawai.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-64-

3) *Evaluator*

a) *Evaluator Untuk Pejabat pada Kantor Pusat*

- (1) Penilaian perilaku untuk pejabat yang berkedudukan di kantor pusat pada prinsipnya dilakukan dengan menggunakan penilaian dari atasan, peers dan bawahan.
- (2) Pejabat yang termasuk dalam kriteria berkedudukan di Kantor Pusat adalah:
 - (a) Pimpinan Unit Eselon I, dengan *evaluator*:
 - Atasan Langsung : Menteri Keuangan
 - Peers : Pimpinan Unit Eselon I lain
 - Bawahan : Pejabat Eselon II di lingkungan Unit Eselon I dimaksud
 - (b) Pejabat Eselon II, dengan *evaluator*:
 - Atasan Langsung : Pimpinan Unit Eselon I dimaksud
 - Peers : Pejabat Eselon II di lingkungan Unit Eselon I dimaksud
 - Bawahan : Pejabat Eselon III di lingkungan Unit Eselon II dimaksud
 - (c) Pejabat Eselon III, dengan *evaluator*:
 - Atasan Langsung : Pimpinan Unit Eselon II dimaksud
 - Peers : Pejabat Eselon III di lingkungan Unit Eselon II dimaksud
 - Bawahan : Pejabat Eselon IV di lingkungan Unit Eselon III dimaksud
 - (d) Pejabat Eselon IV, dengan *evaluator*:
 - Atasan Langsung : Pimpinan Unit Eselon III dimaksud
 - Peers : Pejabat Eselon IV di lingkungan Unit Eselon III dimaksud
 - Bawahan : Pelaksana di lingkungan Eselon IV dimaksud

Pengecualian:

- i. Dalam hal Pejabat Eselon IV dan V yang tidak mempunyai *peers*, maka bobot *peers* ditambahkan pada bobot bawahan;
- ii. Jika Pejabat Eselon IV dan V memiliki *peers* di bawah ketentuan minimal, maka jumlah *peers* yang menjadi evaluator sesuai dengan jumlah yang ada;
- iii. Dalam hal Pejabat Eselon IV dan V yang tidak mempunyai bawahan, maka bobot bawahan ditambahkan pada bobot *peers*;
- iv. Jika Pejabat Eselon III, IV dan V memiliki bawahan di bawah ketentuan minimal, maka jumlah bawahan yang menjadi evaluator sesuai dengan jumlah yang ada.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-65-

(3) Bobot penilaian serta jumlah evaluator adalah sebagai berikut :

Evaluator	Bobot (%)	Jumlah evaluator
Atasan	60	1 Orang
Peers	15	2 Orang
Bawahan	25	2 Orang
Jumlah	100	5 Orang

Keterangan:

- i. Penilaian dari atasan ini diberikan bobot sebesar 60%.
- ii. Jumlah *peers* yang menjadi evaluator berjumlah 2 (dua) orang dan diberikan bobot penilaian sebesar 15%.
- iii. Sedangkan untuk jumlah bawahan yang menjadi evaluator berjumlah 2 (dua) orang dan penilaian dari bawahan ini diberikan bobot sebesar 25%.

b) Evaluator untuk Pejabat pada Instansi Vertikal

(1) Yang tergolong pejabat pada instansi vertikal adalah:

(a) Pejabat Eselon II pada Instansi Vertikal/UPT setingkat Eselon II dan Pejabat Eselon III Kepala Kantor /UPT setingkat Eselon III

(i) Kepala Kantor Wilayah/Kepala UPT setingkat Eselon II, dengan *evaluator*:

Atasan Langsung : Pimpinan Unit Eselon I yang bersangkutan;

Bawahan : Pejabat Eselon III di lingkungan Kantor Wilayah/UPT yang bersangkutan;

(ii) Kepala Kantor/Kepala UPT setingkat Eselon III, dengan *evaluator*:

Atasan Langsung : Kepala Kantor Wilayah/Pejabat yang berwenang untuk Kepala UPT setingkat Eselon III dimaksud;

Bawahan : Pejabat Eselon IV di lingkungan kantor yang bersangkutan

Bobot penilaian serta jumlah evaluator adalah sebagai berikut :

Evaluator*)	Bobot (%)	Jumlah evaluator
Atasan	60	1 Orang
Bawahan	40	4 Orang
Jumlah	100	5 Orang

*) Tidak dilakukan penilaian oleh *peers*.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-66-

Keterangan:

- i. Penilaian dari atasan ini diberikan bobot sebesar 60%.
 - ii. Sedangkan jumlah bawahan yang melakukan penilaian berjumlah 4 orang dan penilaian dari bawahan ini diberikan bobot sebesar 40%.
- (b) Pejabat Eselon III dan Eselon IV di lingkungan Kanwil / Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai/UPT setingkat Eselon II dan Pejabat Eselon IV dan V di lingkungan Kantor Pelayanan/UPT setingkat Eselon III
- (i) Pejabat Eselon III di lingkungan Kantor Wilayah/UPT setingkat Eselon II, dengan *evaluator*:
 - Atasan Langsung : Pimpinan Unit Eselon II yang bersangkutan;
 - Peers* : Pejabat Eselon III di lingkungan Unit Eselon II yang bersangkutan;
 - Bawahan : Pejabat Eselon IV di lingkungan Unit Eselon III yang bersangkutan.
 - (ii) Pejabat Eselon IV di lingkungan Kantor Wilayah/UPT setingkat Eselon II/Kantor Pelayanan/UPT setingkat Eselon III, dengan *evaluator*:
 - Atasan Langsung : Pimpinan Unit Eselon III yang bersangkutan;
 - Peers* : Pejabat Eselon IV di lingkungan Kanwil/Kantor Pelayanan yang bersangkutan;
 - Bawahan : Pelaksana di lingkungan Unit Eselon IV yang bersangkutan.
 - (iii) Pejabat Eselon V di lingkungan Kantor Pelayanan (Kantor Vertikal setingkat Eselon III), dengan *evaluator*:
 - Atasan Langsung : Pimpinan Unit Eselon IV yang bersangkutan;
 - Peers* : Pejabat Eselon V di lingkungan Unit Eselon III yang bersangkutan;
 - Bawahan : Pelaksana di lingkungan Unit Eselon V yang bersangkutan.

Bobot penilaian serta jumlah penilai adalah sebagai berikut :

Evaluator	Bobot (%)	Jumlah evaluator
Atasan	60	1 orang
Peers	15	2 orang
Bawahan	25	2 orang
JUMLAH	100	5 orang



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-67-

Keterangan:

- i. Penilaian dari atasan ini diberikan bobot sebesar 60%.
- ii. Jumlah *peers* yang menjadi penilai berjumlah 2 (dua) orang dan diberikan bobot penilaian sebesar 15%.
- iii. Sedangkan untuk jumlah bawahan yang menjadi penilai berjumlah 2 (dua) orang dan penilaian dari bawahan ini diberikan bobot sebesar 25%.

c) *Evaluator* untuk Pejabat Fungsional

(1) *Evaluatornya* meliputi:

Atasan Langsung : Pimpinan Unit Organisasi di mana Pejabat Fungsional tersebut berada;

Peers : Pejabat Fungsional yang memiliki jabatan fungsional yang sama pada unit organisasi dimana Pejabat Fungsional tersebut berada;

(2) Bobot penilaian serta jumlah penilai adalah sebagai berikut :

Evaluator	Bobot (%)	Jumlah evaluator
Atasan	60	1 Orang
Peers	40	4 Orang
Jumlah	100	5 Orang

Keterangan :

- i. Penilaian yang berasal dari atasan ini diberikan bobot sebesar 60%.
- ii. Jumlah *peers* yang melakukan penilaian 4 (empat) orang dan penilaian dari *peers* ini diberikan bobot sebesar 40%.
- iii. Dalam hal jumlah *peers* kurang dari 4 (empat) orang maka seluruh *peers* yang ada ditetapkan sebagai *evaluator*.
- iv. Dalam hal pejabat fungsional tidak memiliki *peers* maka *evaluatornya* dapat diambilkan dari pengguna layanan (*user*).

d) *Evaluator* untuk Pelaksana

(1) *Evaluatornya* meliputi:

Atasan Langsung : Pimpinan Unit Eselon IV/Eselon V yang bersangkutan;

Peers : Pelaksana di lingkungan Unit Eselon IV/Eselon V yang bersangkutan;

(2) Bobot penilaian serta jumlah penilai adalah sebagai berikut:

Evaluator	Bobot (%)	Jumlah evaluator
Atasan	60	1 Orang
Peers	40	4 Orang
Jumlah	100	5 Orang



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-68-

Keterangan :

- i. Penilaian yang berasal dari atasan ini diberikan bobot sebesar 60%.
- ii. Jumlah *peers* yang melakukan penilaian 2 (dua) orang dan penilaian dari *peers* ini diberikan bobot sebesar 40%.
- iii. Dalam hal jumlah *peers* hanya 1 (satu) orang, maka 1 (satu) orang *peers* lainnya diambil dari unit eselon IV yang lain dalam unit eselon III yang sama.
- iv. Dalam hal pelaksana tidak memiliki *peers*, maka evaluator diambil dari unit eselon IV yang lain dalam unit eselon III yang sama.

c. Perhitungan Nilai Perilaku

1) Formula Nilai Perilaku (NP)

a) Formula Nilai Perilaku (NP) untuk Pejabat Eselon I, II, III, dan IV di Kantor Pusat

$$(N.AL \times \text{bobot}) + \left\{ \frac{\sum N.\text{peer} \times \text{bobot}}{\text{jumlah evaluator}} \right\} + \left\{ \frac{\sum N.\text{bawahan} \times \text{bobot}}{\text{jumlah evaluator}} \right\}$$

b) Formula Nilai Perilaku (NP) untuk Pejabat Eselon II, III, IV, dan V di Instansi Vertikal:

- (1) Pejabat Eselon II pada Instansi Vertikal/UPT setingkat Eselon II dan Pejabat Eselon III Kepala Kantor /UPT setingkat Eselon III

$$(N.AL \times \text{bobot}) + \left\{ \frac{\sum N.\text{bawahan} \times \text{bobot}}{\text{jumlah evaluator}} \right\}$$

- (2) Formula Nilai Perilaku (NP) untuk Pejabat Eselon III di lingkungan Kantor Wilayah/ UPT setingkat Eselon II dan Pejabat Eselon IV dan V di lingkungan Kantor Wilayah/Kantor Pelayanan/UPT setingkat Eselon III:

$$(N.AL \times \text{bobot}) + \left\{ \frac{\sum N.\text{peer} \times \text{bobot}}{\text{jumlah evaluator}} \right\} + \left\{ \frac{\sum N.\text{bawahan} \times \text{bobot}}{\text{jumlah evaluator}} \right\}$$

c) Formula Nilai Perilaku (NP) untuk Pejabat Fungsional dan pelaksana:

$$(N.AL \times \text{bobot}) + \left\{ \frac{\sum N.\text{peer} \times \text{bobot}}{\text{Jumlah evaluator}} \right\}$$



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-69-

2) Total Nilai Perilaku (NP)

$$\text{Nilai Perilaku} = \frac{\text{NP 1} + \text{NP 2}}{2}$$

Keterangan:

NP 1 : Nilai perilaku semester I

NP 2 : Nilai perilaku semester II

d. Konversi Nilai Perilaku

a) Formula konversi nilai perilaku untuk pejabat struktural

$$\text{Konversi Nilai Perilaku} = \left\{ \frac{120}{144} \times a \right\} \times 100\%$$

Keterangan:

a : Nilai yang diperoleh berdasarkan hasil kuesioner perilaku

144 : Nilai maksimal hasil kuesioner perilaku

b) Formula konversi nilai perilaku untuk pelaksana dan pejabat fungsional

$$\text{Konversi Nilai Perilaku} = \left\{ \frac{120}{88} \times a \right\} \times 100\%$$

Keterangan :

a : Nilai yang diperoleh berdasarkan hasil kuesioner perilaku

88 : Nilai maksimal hasil kuesioner perilaku

Contoh :

Bapak Andi adalah pejabat eselon III (Kepala Subdirektorat X1) di Kantor Pusat Direktorat X. Pada bulan Juli 2012, Bapak Andi dinilai perilakunya dengan hasil penilaian berdasarkan kuesioner sebagai berikut:

- i. Nilai Atasan Langsung (Direktur X) = 118
- ii. Nilai Peers:
 - Kepala Subdirektorat X2 =108
 - Kepala Subdirektorat X4 =120
- iii. Nilai Bawahan:
 - Kepala Seksi X1 A =108
 - Kepala Seksi X1 C =106



Dari hasil penilaian tersebut, maka NP Bapak Andi **sebelum Konversi** adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} & (N.AL \times \text{bobot}) + \left\{ \frac{\sum N.\text{peers} \times \text{bobot}}{\text{jumlah evaluator}} \right\} + \left\{ \frac{\sum N.\text{bawahan} \times \text{bobot}}{\text{jumlah evaluator}} \right\} \\ & (118 \times 60\%) + \left\{ \frac{(108+120) \times 15\%}{2} \right\} + \left\{ \frac{(108+106) \times 25\%}{2} \right\} \\ & 70,8 + 17,1 + 26,75 \\ & = 114,65 \end{aligned}$$

Dari hasil penilaian tersebut, maka NP Bapak Andi **setelah Konversi** adalah sebagai berikut:

$$NP = \frac{120\%}{144} \times 114,65$$

$$NP = 95,54\%$$

Jadi NP Bapak Andi adalah **95,54%**

3. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

a. Bobot Komponen Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

- 1) NKP memperhitungkan CKP dan NP setelah dilakukan pembobotan antara keduanya. Bobot NKP diatur sebagai berikut:

Tabel IV.1. Bobot Nilai Kinerja Pegawai

JABATAN	CKP	NILAI PERILAKU
ESELON I	70	30
ESELON II	70	30
ESELON III	70 - 75	25 - 30
ESELON IV	75 - 80	20 - 25
ESELON V	75 - 80	20 - 25
PELAKSANA	75 - 80	20 - 25
FUNGSIONAL	70 - 80	20 - 30

- 2) Bobot CKP dan NP untuk Pejabat Eselon I dan II ditetapkan sebagaimana tabel IV.1 diatas, sedangkan bobot CKP dan NP untuk Pejabat Eselon III, IV, V, Pejabat Fungsional dan Pelaksana, ditetapkan tersendiri untuk masing-masing Unit Eselon I dengan keputusan pimpinan Unit Eselon I yang bersangkutan dengan mengacu kepada *range* yang telah ditentukan pada tabel di atas dan ditetapkan paling lambat 3 (tiga) bulan setelah Keputusan Menteri Keuangan ini ditetapkan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-71-

Apabila penentuan bobot tidak ditetapkan oleh masing-masing unit Eselon I, maka akan digunakan bobot kombinasi CKP tertinggi dan Nilai Perilaku terendah. Apabila penentuan bobot telah ditetapkan oleh masing-masing Unit Eselon I, maka bobot tersebut **tidak dapat dilakukan revisi**.

- 3) Keputusan pimpinan Unit Eselon I terkait bobot CKP dan NP harus disampaikan kepada Sekretaris Jenderal c.q. Manajer Kinerja Pegawai Pusat.

Adapun Bobot CKP dan NP untuk Pejabat Eselon III, IV, V, Pejabat Fungsional dan Pelaksana pada unit yang memiliki **tugas dan fungsi kesekretariatan ditentukan sebesar 70 untuk Bobot CKP dan 30 untuk Bobot NP**.

- 4) Apabila Unit Eselon I tidak/belum menetapkan bobot CKP dan perilaku, maka dapat menggunakan bobot IKU yang diambil pada angka minimal pada *range perlayer* jabatan dan untuk bobot perilaku diambil dari angka maksimal pada *range per layer* jabatan.

b. Rumus NKP

$$\text{NKP} = (\text{CKP} \times \text{Bobot}) + (\text{NP} \times \text{Bobot})$$

Contoh perhitungan NKP :

Bapak Andi adalah pejabat eselon III (Kepala Subdirektorat X1) di Kantor Pusat Direktorat X. CKP dan NP Bapak Andi selama tahun 2012 adalah sebagai berikut:

CKP = 100%
NP = 95,54%

Maka NKP Bapak Andi adalah:

$$\begin{aligned} \text{NKP} &= (\text{CKP} \times \text{Bobot}^*) + (\text{NP} \times \text{Bobot}^*) \\ &= (100\% \times 70\%) + (95,54 \times 30\%) \\ &= (70\%) + (28,66\%) \\ &= 98,66\% \end{aligned}$$

Jadi NKP Bapak Andi pada tahun 2012 adalah 98,66%

c. Kriteria Nilai Kinerja Pegawai

Kriteria nilai kinerja Pegawai ditetapkan sebagai berikut:

Nilai total	Kriteria
$X < 75\%$	Rendah
$75\% \leq X < 90\%$	Sedang
$90\% \leq X \leq 120\%$	Tinggi

4. Pelaporan NKP

- a. NKP dihitung oleh Pengelola Kinerja Pegawai pada masing-masing unit dan disimpan oleh bidang yang menangani kepegawaian/tata usaha pada unit tersebut.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-72-

- b. NKP Pegawai dibuat sesuai dengan format pada Formulir VIII dengan melampirkan laporan bimbingan dan konsultasi.
- c. Pengelola Kinerja Pegawai membuat rekapitulasi NKP Pegawai pada unit yang bersangkutan.
- d. Manajer Kinerja Organisasi menyampaikan CKP Pejabat Eselon I kepada Manajer Kinerja Organisasi Pusat.
- e. Manajer Kinerja Organisasi Pusat merekapitulasi seluruh CKP Pejabat Eselon I kepada Manajer Kinerja Pegawai Pusat.
- f. Manajer Kinerja Pegawai Pusat mengkoordinasikan penghitungan NP seluruh pejabat eselon I.
- g. Manajer Kinerja Pegawai Pusat menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan tentang NKP para pejabat eselon I setiap awal tahun
- h. Pengelola Kinerja Pegawai pada *level* Unit Eselon I, Unit Eselon II (pusat dan vertikal termasuk UPT setingkat Eselon II) membuat konsep Keputusan Sekretaris Jenderal mengenai NKP Pegawai pada unit yang bersangkutan dengan menggunakan format pada Formulir XII dan menyampaikannya kepada pimpinan unit yang bersangkutan untuk ditandatangani.
- i. Pengelola Kinerja Pegawai menyusun rekapitulasi NKP pada unit kerjanya dan mengusulkan penetapannya kepada pejabat yang berwenang menetapkan NKP.
- j. Pengelola Kinerja Pegawai wajib menyusun laporan hasil evaluasi kinerja terkait Pegawai yang terlambat menetapkan Kontrak Kinerja selama 2 (dua) tahun berturut-turut dan/atau Pegawai yang memiliki total nilai kinerja di bawah atau sama dengan 50% dan/atau di atas 110%.
- k. NKP bersifat final dan rahasia serta hanya bisa diakses oleh:
 - 1) Pejabat yang menangani bidang kepegawaian;
 - 2) Pengelola Kinerja Pegawai;
 - 3) Atasan Langsung;
 - 4) Atasan dari Atasan Langsung;
 - 5) Pegawai yang dinilai;
 - 6) Pejabat yang menetapkan.

C. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Lainnya

1. CPNS, Staf Khusus dan Pegawai Harian

CPNS, Staf Khusus dan Pegawai Harian tidak membuat Kontrak Kinerja sehingga tidak dihitung NKPnya.

2. Pegawai yang dimutasi

- a) Pada unit baru, Pegawai yang dimutasi akan membuat kontrak kinerja baru.
- b) Perhitungan NKP bagi Pegawai yang dimutasi adalah rata-rata dari NKP pada unit lama dan NKP pada unit yang baru dengan rumus sebagai berikut :

$$NKP = \frac{NKP1 + NKP2}{2}$$

NKP1 = NKP pada unit lama

NKP2 = NKP pada unit baru



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-73-

- c) Atasan langsung pada unit lama wajib menghitung CKP dan harus sudah ditetapkan 10 (sepuluh) hari kerja terhitung setelah periode pengukuran IKU-nya.
- d) CKP unit lama adalah sebesar capaian pada *trajectory* yang tercantum dalam kontrak kinerja yang dihitung sampai dengan bulan terakhir yang bersangkutan aktif bekerja.
- e) Untuk NP 1 maupun NP 2 dihitung pada unit kerja dengan periode terlama dalam 1 (satu) tahun.
- f) Perhitungan CKP dan NP Pegawai yang dimutasi adalah sebagai berikut:
 - (1) CKP dan NP bagi Pegawai yang dimutasi TMT 1 Juli
 - (a) Dalam hal Pegawai yang dimutasi TMT 1 Juli tahun berjalan, maka:
 - i. CKP dihitung tiap semester, CKP 1 pada unit lama dan CKP 2 pada unit baru.
 - ii. Penilaian perilaku (NP) dilaksanakan oleh evaluator pada unit lama (NP1) dan unit baru (NP2) dimana Pegawai tersebut bekerja dalam 1 (satu) semester.
 - (b) Formula Perhitungan NKP

$$NKP = \frac{NKP1 + NKP2}{2}$$

$$NKP1 = (CKP1 \times \text{bobot}) + (NP1 \times \text{bobot})$$

$$NKP2 = (CKP2 \times \text{bobot}) + (NP2 \times \text{bobot})$$

Keterangan:

- i. CKP 1 dan NP 1 adalah CKP dan NP pada unit lama
- ii. CKP 2 dan NP 2 adalah CKP dan NP pada unit baru

Contoh :

Bapak Budi adalah pejabat eselon III (Kepala Subdirektorat Y1) di Kantor Pusat Direktorat Y. Pada tahun 2012, Bapak Budi menandatangani Kontrak Kinerja dengan target sebagai berikut:

Target selama tahun 2012 = Rp 120 Miliar

Target trajectory tiap bulannya = Rp 10 Miliar

CKP selama Januari s.d. Juni 2012 = Rp 60 Miliar

(Capaian berdasarkan trajectory adalah 100% mengingat target trajectory selama Januari s.d. Juni 2012 sebesar Rp 60 Miliar dan tercapai sebesar Rp 60 Miliar)

NP selama Januari s.d. Juni 2012 adalah 96%

Pada 1 Juli 2012, Bapak Budi dimutasi ke Kantor Pusat Direktorat Z sebagai Kepala Subdirektorat Z1, dan membuat Kontrak Kinerja baru dengan target sebagai berikut:

Target selama Juli s.d. Desember 2012 = Rp 120 Miliar

Target trajectory tiap bulannya = Rp 20 Miliar



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-74-

CKP selama Juli s.d. Desember 2012 = Rp 100 Miliar

(Capaian berdasarkan trajectory adalah 83,33% mengingat target trajectory selama Juli s.d. Desember 2012 sebesar Rp 120 Miliar dan tercapai sebesar Rp 100 Miliar)

NP selama Juli s.d. Desember 2012 adalah 93%

NKP Bapak Budi selama tahun 2012 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{NKP1} &= (\text{CKP1} \times \text{bobot}) + (\text{NP1} \times \text{bobot}) \\ &= (100 \% \times 70\%) + (96\% \times 30\%) \\ &= 70 \% + 28,8\% \\ &= 98,8\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NKP2} &= (\text{CKP2} \times \text{bobot}) + (\text{NP2} \times \text{bobot}) \\ &= (83,33 \% \times 70\%) + (93\% \times 30\%) \\ &= 58,33 \% + 27,9\% \\ &= 86,23\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NKP} &= \frac{\text{NKP1} + \text{NKP2}}{2} \\ &= \frac{98,8\% + 86,23\%}{2} \\ &= 92,515\% \end{aligned}$$

Jadi NKP Bapak Budi pada tahun 2012 adalah **92,515%**

(2) CKP dan NP bagi Pegawai yang dimutasi dan promosi TMT sebelum/setelah 1 Juli

(a) Dalam hal Pegawai yang dimutasi sebelum/setelah 1 Juli, maka:

- i. CKP terdiri dari CKP pada unit lama (CKP 1) dan CKP pada unit baru (CKP 2)
- ii. penilaian perilaku (NP) dilaksanakan oleh evaluator pada unit kerja dengan periode terlama dalam 1 (satu) tahun di mana Pegawai tersebut aktif bekerja.
- iii. NP yang dinilai pada unit kerja terlama dalam 1 (satu) tahun hasilnya akan digunakan untuk menghitung NKP1 maupun NKP2

(b) Formula Perhitungan NKP

$$\text{NKP} = \frac{\text{NKP1} + \text{NKP2}}{2}$$

$$\text{NKP1} = (\text{CKP1} \times \text{bobot}) + (\text{NP} \times \text{bobot})$$

$$\text{NKP2} = (\text{CKP2} \times \text{bobot}) + (\text{NP} \times \text{bobot})$$



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-75-

Keterangan:

- i. CKP 1 adalah CKP pada unit lama
- ii. CKP 2 adalah CKP pada unit baru

NP dinilai pada unit kerja terlama dalam 1 (satu) tahun dan hasilnya akan digunakan untuk menghitung NKP1 maupun NKP2

Contoh:

Bapak Budi adalah pejabat eselon III (Kepala Subdirektorat Y1) di Kantor Pusat Direktorat Y. Pada tahun 2012, Bapak Budi menandatangani Kontrak Kinerja dengan target sebagai berikut:

Target selama tahun 2012 = Rp 120 Miliar

Target trajectory tiap bulannya = Rp 10 Miliar

CKP selama Januari s.d. April 2012 = Rp 40 Miliar

(Capaian berdasarkan trajectory adalah 100% mengingat target trajectory selama Januari s.d. April 2012 sebesar Rp 40 Miliar dan tercapai sebesar Rp 40 Miliar)

NP selama Januari s.d. April tidak dihitung karena di Kantor Pusat Direktorat Y Bapak Budi bekerja hanya selama 4 (empat) bulan pada tahun berjalan (kurang dari 6 bulan)

Pada 1 Mei 2012, Bapak Budi dimutasi ke Kantor Pusat Direktorat Z sebagai Kepala Subdirektorat Z1, dan membuat Kontrak Kinerja baru dengan target sebagai berikut:

Target selama Mei s.d. Desember 2012 = Rp 160 Miliar

Target trajectory tiap bulannya = Rp 20 Miliar

CKP selama Juli s.d. Desember 2012 = Rp 150 Miliar

(Capaian berdasarkan trajectory adalah 93,75% mengingat target trajectory selama Mei s.d. Desember 2012 sebesar Rp 160 Miliar dan tercapai sebesar Rp 150 Miliar)

NP selama Juli s.d. Desember 2012 adalah **93%** (merupakan NP pada unit terlama yang akan digunakan untuk menghitung NKP 1 dan NKP2)

NKP Bapak Budi selama tahun 2012 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{NKP1} &= (\text{CKP1} \times \text{bobot}) + (\text{NP} \times \text{bobot}) \\ &= (100 \% \times 70\%) + (93\% \times 30\%) \\ &= 70 \% + 27,9\% \\ &= 97,9\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NKP2} &= (\text{CKP2} \times \text{bobot}) + (\text{NP} \times \text{bobot}) \\ &= (93,75 \% \times 70\%) + (93\% \times 30\%) \\ &= 65,625 \% + 27,9\% \\ &= 93,525\% \end{aligned}$$



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-76-

$$\begin{aligned} \text{NKP} &= \frac{\text{NKP1} + \text{NKP2}}{2} \\ &= \frac{97,9\% + 93,525\%}{2} \\ &= 95,7125\% \end{aligned}$$

Jadi NKP Bapak Budi pada tahun 2012 adalah 95,7125%

- (3) CKP untuk IKU yang periode pelaporannya atau *trajectory*-nya bulanan. CKP untuk pegawai yang dimutasi dihitung berdasarkan Capaian IKU sesuai dengan periode monitoringnya. Capaian IKU yang belum dapat dihitung karena belum masuk periode monitoringnya tidak diperhitungkan sebagai capaian kinerja bagi pegawai yang lama, tetapi akan menjadi capaian kinerja pegawai yang baru.

Contoh:

Seorang pejabat eselon I (memiliki peta strategi) dimutasi pada tanggal 1 Mei tahun berjalan dengan data capaian sebagai berikut (semua IKU dihitung menggunakan metode *take last known*):

IKU	Periode Monitoring	target Q1	Realisasi Q1	CKP Q1	Realisasi s.d Bulan April	Target s.d Bulan April	Target Q2 (Semester 1)	Target Tahunan
IKU A	Bulanan	30	20	66,67	40	50	60	100
IKU B	Triwulanan	35	20	57,14	-	-	80	100
IKU C	Semesteran	-	-	-	-	-	60	100
IKU D	Tahunan	-	-	-	-	-	-	100

Perhitungan CKP untuk pegawai yang dimutasi

Capaian IKU yang menjadi dasar perhitungan CKP sampai dengan bulan Maret bagi pegawai yang dimutasi adalah hanya IKU A dan IKU B. Kemudian kedua IKU ini akan dimasukkan kedalam formula sebagaimana cara menghitung NKO. Sedangkan IKU C dan IKU D tidak dimasukkan data capaiannya karena belum dapat diperoleh datanya.

Indikator Kinerja Utama	Periode Monitoring	Capaian IKU yang menjadi dasar perhitungan CKP s.d bulan April
IKU A	Bulanan	$40/50 \times 100 = 80$
IKU B	Triwulanan	57,14
IKU C	Semesteran	-
IKU D	Tahunan	-



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-77-

Perhitungan CKP untuk pegawai yang menggantikan

Untuk pegawai yang menggantikan pegawai yang dimutasi maka target yang harus dicapai sebagai pimpinan organisasi adalah tetap sebagaimana pada awal tahun (apabila tidak ada revisi kontrak kinerja). Sedangkan capaian IKU-nya sebagai individu disesuaikan dengan sisa target yang harus dicapai.

Adapun realisasi capaian IKU adalah selisih antara realisasi capaian IKU pada saat periode monitoring dikurangi dengan realisasi capaian IKU pegawai yang dimutasi.

IKU pada Kontrak Kinerja	Periode	Target Tahunan	Realisasi Tahunan	Target tahunan Pegawai pengganti	Realisasi Capaian IKU yang menjadi dasar perhitungan CKP Tahunan
IKU A	Bulanan	100	90	100-50 = 50	90- 40 = 50
IKU B	Triwulanan	100	90	100-35 = 65	90-20 = 70
IKU C	Semesteran	100	100	100	100
IKU D	Tahunan	100	75	100	75

- g) NKP pada unit lama dibuat rangkap 2 (dua) dan disampaikan kepada Pengelola Kinerja Pegawai pada unit lama dan Pengelola Kinerja Pegawai pada unit baru.

3. Pegawai yang akan Pensiun

- a) Pegawai yang akan pensiun tetap membuat Kontrak Kinerja
b) Perhitungan NKP :

(1) Bagi Pegawai yang akan memasuki masa pensiun s.d 1 Juli :

(a) $NKP\ 1 = (CKP + NP)$ tahun sebelumnya, ditambah

(b) $NKP\ 2 = \frac{(n-1)}{12} \times NKP1$

n = jumlah bulan sebelum TMT pensiun

Contoh

Bapak Budi adalah pejabat eselon IV (Kepala Seksi Y1 A) di Subdirektorat Y1.

Pada tahun 2012, NKP Bapak Budi adalah sebesar 97%

Pada tanggal 1 Juni 2013, Bapak Budi pensiun

Maka NKP Bapak Budi yang akan menjadi dasar pemberian Tunjangan Kinerja pada tahun 2013 adalah:

$NKP\ 1 = 97\%$ (merupakan NKP tahun 2012 yang akan dibayar tunjangan kinerjanya pada tahun 2013)

$NKP\ 2 = \frac{(5-1)}{12} \times 97\%$
 $= 32,33\%$



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-78-

Keterangan:

5 = jumlah bulan sebelum TMT pensiun (Januari s.d. Mei)

NKP = NKP 1 + NKP 2

= 100 % + 32,33%

= 132,33%

- (2) Bagi Pegawai yang akan memasuki masa pensiun setelah 1 Juli, NKP 2 dihitung berdasarkan perhitungan umum (CKP + NP) tahun yang bersangkutan pensiun.
- (a) CKP bagi pegawai yang bersangkutan dihitung dari capaian atas kontrak kinerja sampai dengan 2 (dua) bulan sebelum TMT pensiun.
- (b) NP bagi pegawai yang bersangkutan adalah nilai perilaku semester I.

Contoh :

Bapak Andri adalah pejabat eselon IV (Kepala Seksi Y1 B) di Subdirektorat Y1.

Pada tahun 2012, NKP Bapak Budi adalah sebesar 97%

Pada tahun 2013, Bapak Budi menandatangani Kontrak Kinerja dengan target sebagai berikut:

Target selama tahun 2013 = Rp 120 Miliar

Target trajectory tiap bulannya = Rp 10 Miliar

CKP selama Januari s.d. Agustus 2012 = Rp 60 Miliar

(Capaian berdasarkan trajectory adalah 85,71% mengingat target trajectory selama Januari s.d. Agustus 2012 sebesar Rp 70 Miliar dan tercapai sebesar Rp 60 Miliar)

NP selama Januari s.d. Juni 2013 adalah 96% (NP selama I semester)

Pada tanggal 1 Oktober 2013, Bapak Andri pensiun,

Maka NKP Bapak Andri yang akan menjadi dasar pemberian Tunjangan Kinerja pada tahun 2013 adalah:

NKP 1 = 97 % (merupakan NKP tahun 2012 yang akan dibayar tunjangan kinerjanya pada tahun 2013)

NKP 2 = (CKP x Bobot) + (NP x Bobot)

= (85,71 % x 70 %) + (96 % x 30%)

= 88,52%

- (c) NKP tersebut harus sudah ditetapkan 1 bulan sebelum pembayaran TKPKN terakhir.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-79-

Contoh:

- i. Pegawai yang lahir pada 20 Maret, maka yang bersangkutan pensiun tanggal 1 April, TKPKN terakhir dibayar pada 1 Maret. NKP pegawai harus sudah ditetapkan pada bulan Februari berdasarkan NKP tahun sebelumnya.
- ii. Pegawai yang lahir pada 17 Agustus, maka yang bersangkutan pensiun tanggal 1 September, TKPKN terakhir dibayar pada 1 Agustus. NKP pegawai tersebut harus sudah ditetapkan pada bulan Juli berdasarkan kinerja bulan Januari s.d 1 Juli.

4. Pegawai Tugas Belajar

- a) Pegawai yang akan melaksanakan tugas belajar 6 (enam) bulan atau lebih wajib membuat Kontrak Kinerja Tugas Belajar.
- b) Pegawai yang akan melaksanakan tugas belajar kurang dari 6 (enam) bulan, *short course*, maupun *non-degree* tidak wajib membuat Kontrak Kinerja Tugas Belajar.
- c) Kontrak Kinerja Tugas Belajar bagi Pegawai tugas belajar ditandatangani saat yang bersangkutan mulai ditugaskan dengan target pencapaian:
 - (1) IPK untuk tugas belajar *degree*; atau
 - (2) Perolehan sertifikat untuk tugas belajar *non-degree/short course/lainnya* meskipun pegawai tersebut tidak membuat Kontrak Kinerja Tugas Belajar
- d) Pegawai yang mengikuti tugas belajar, perilakunya tidak dinilai sehingga NKP = Indeks Prestasi Kualitatif atau perolehan sertifikat yang dikonversi.
- e) Perhitungan NKP bagi Pegawai yang tugas belajar (*degree*)
 - (1) Perhitungan NKP bagi Pegawai yang tugas belajar *degree* lebih dari 6 bulan didasarkan atas hasil prestasi akademis (Indeks Prestasi Kumulatif/yang dipersamakan) sesuai dengan hasil laporan periodik.
 - (2) Indeks prestasi kualitatif ditetapkan ekuivalen dengan NKP sebagai berikut:

Indeks Prestasi Kualitatif per semester	NKP
A / A-	120%
B +/B/ B-	100 %
C +/C/C-	75 %
D dan E	0 %

Keterangan:

- i. Ketentuan NKP tersebut berlaku baik untuk perguruan tinggi yang menggunakan skala 4 (empat) maupun perguruan tinggi yang menggunakan skala selain skala 4 (empat).
 - ii. Indeks prestasi kualitatif dimaksud disesuaikan dengan standard kuantitatif yang berlaku di masing-masing perguruan tinggi. NKP tahunan merupakan rata-rata NKP semester ganjil dengan semester genap.
- (3) NKP setahun bagi Pegawai Tugas Belajar (*degree*) apabila Nilai IPK telah keluar pada tahun berjalan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-80-

NKP = NKP Semester Ganjil+NKP Semester Genap

2

(4) NKP semester nilainya tidak selalu keluar di tahun berjalan sehingga NKP Pelaksana Tugas Belajar dihitung sebagai berikut:

(a) Nilai semester yang keluar pada tahun berjalan sampai dengan tanggal 20 Januari tahun berikutnya dianggap sebagai NKP tahun berjalan

Contoh :

Ivan pelaksana pada Direktorat A. Pada tanggal 2 Juli 2012 yang bersangkutan Tugas Belajar di Universitas N.

Nilai semester I keluar pada tanggal 5 Januari 2013, maka nilai tersebut akan digunakan untuk perhitungan NKP tahun 2012

(b) Nilai semester yang keluar melebihi tanggal 20 Januari pada tahun berikutnya, dianggap sebagai NKP tahun berikutnya.

Contoh :

Indra pelaksana pada Direktorat B. Pada tanggal 6 Agustus 2012 yang bersangkutan Tugas Belajar di Universitas H. Nilai semester I keluar pada tanggal 8 Februari 2013, maka nilai tersebut akan digunakan untuk perhitungan NKP tahun 2013

(5) Perhitungan NKP untuk Pegawai Tugas Belajar yang sudah melaksanakan **Kontrak Kinerja** adalah sebagai berikut:

(a) NKP dihitung berdasarkan hasil capaian atas kontrak kinerja yang dianggap satu tahun, apabila Pelaksana yang bersangkutan melaksanakan kontrak kinerja sebelum yang bersangkutan menjalani masa tugas belajar pada tahun berjalan dan nilai NKP satu semester keluar melebihi tanggal 20 Januari tahun berikutnya.

NKP sama dengan CKP sampai dengan yang bersangkutan berangkat tugas belajar

Contoh:

Sdr. Siddiq pelaksana pada Direktorat B. Pada tanggal 6 September 2012 ybs Tugas Belajar di Universitas H.

i. CKP Sdr. Siddiq selama Januari s.d. Agustus 2012 adalah sebesar 100% (target *trajectory* s.d. September 2012 tercapai).

ii. NP Sdr. Siddiq selama Januari s.d. Juni 2012 adalah sebesar 95%.

NP yang dihitung adalah NP satu semester

iii. Nilai semester I keluar pada tanggal **25 Februari 2013** dengan nilai kualitatif B, sehingga NKP semester I adalah 100%. (Lihat tabel konversi IP Kualitatif)

iv. Maka NKP Sdr. Siddiq pada tahun 2012 adalah



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-81-

$$\begin{aligned} \text{NKP} &= \text{NKP KK} \text{ (karena NP KK TB keluar melebihi tanggal 20} \\ &\text{Januari 2013)} = (100 \% \times 70) + (95\% \times 30) \\ &= 98,5\% \end{aligned}$$

Jadi NKP Sdr. Siddiq selama 2012 adalah 98,5%

- (b) NKP dihitung berdasarkan hasil capaian atas kontrak kinerja dan hasil NKP satu semester, apabila Pelaksana yang bersangkutan melaksanakan kontrak kinerja sebelum yang bersangkutan menjalani masa Tugas Belajar dan NKP satu semester nilainya keluar sampai dengan tanggal 20 Januari tahun berikutnya;

$$\text{NKP} = \frac{\text{CKP sampai dengan yang bersangkutan berangkat tugas belajar} + \text{NKP KK}}{2}$$

Contoh:

Sdr. Agus pelaksana pada Direktorat A. Pada tanggal 5 Juni 2012 yang bersangkutan Tugas Belajar di Universitas N.

- i. CKP Sdr. Agus selama Januari s.d. Mei 2012 adalah sebesar 100% (target trajectory s.d. Mei 2012 tercapai).
- ii. NP Sdr. Agus selama Januari s.d. Mei 2012 tidak dihitung karena kurang dari 6 (enam) bulan.

Namun jika Sdr Agus Tugas belajar per 1 Juli, maka NP semester harus dihitung dan masuk dalam perhitungan NKP

- iii. Nilai semester I keluar pada tanggal 15 Januari 2013 dengan nilai kualitatif B, sehingga NKP semester I adalah 100%. (lihat tabel konversi IP Kualitatif)
- iv. Maka NKP Sdr. Agus pada tahun 2012 adalah

*(karena NP tidak dihitung maka NKP = CKP)

$$\text{NKP KK Tugas Belajar} = 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{NKP} &= \frac{\text{NKP KK} + \text{NKP KK TB}}{2} \\ &= \frac{100 \% + 100\%}{2} \\ &= 100\% \end{aligned}$$

Jadi NKP Sdr. Agus selama 2012 adalah 100%

- (c) NKP dihitung berdasarkan NKP satu semester, apabila Pelaksana yang bersangkutan belum membuat kontrak kinerja sebelum yang bersangkutan menjalani masa Tugas Belajar dan NKP satu semester nilainya keluar sampai dengan tanggal 20 Januari tahun berikutnya;

$$\text{NKP} = \text{NKP Kontrak Kinerja Tugas Belajar (KK TB)}$$

Contoh:

Sdr. Cindy pelaksana pada Direktorat C. Pada tanggal 5 Maret 2012 ybs Tugas Belajar di Universitas S.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-82-

- i. CKP Sdr. Cindy selama Januari s.d. Februari 2012 tidak dihitung karena belum membuat Kontrak Kinerja.
- ii. NP tidak dihitung karena kurang dari 6 (enam) bulan
- iii. Nilai semester I keluar pada tanggal **9 September 2012** dan Nilai semester II keluar pada **5 Maret 2013** dengan nilai kualitatif masing-masing B, sehingga NKP semester I adalah 100%. (Lihat tabel konversi IP Kualitatif)
- iv. Maka NKP Sdr. Cindy pada tahun 2012 adalah
NKP = NKP KK TB (karena Sdr. Cindy belum membuat KK), yaitu
= 100 %

Jadi NKP Sdr. Cindy selama 2012 adalah 100%

*Nilai semester II akan digunakan untuk perhitungan NKP tahun 2013

- f) Ketentuan NKP untuk tugas belajar juga berlaku untuk pegawai Tugas Belajar yang menjalani masa *pre departure training*, dimana Pelaksana Tugas Belajar yang lulus *pre departure training* NKP *pre departurennya* dianggap 100 % dan jika tidak lulus dianggap 0 %, dengan perhitungan NKP sebagai berikut:
 - (1) NKP dihitung berdasarkan hasil capaian atas kontrak kinerja yang dianggap satu tahun, apabila Pelaksana yang bersangkutan melaksanakan kontrak kinerja sebelum yang bersangkutan menjalani masa *pre departure training* pada tahun berjalan dan nilai *pre departure training* keluar melebihi tanggal 20 Januari tahun berikutnya;

NKP = CKP sampai dengan yang bersangkutan *pre departure training*

Contoh :

Sdr. Andien pelaksana pada Direktorat F. Pada tanggal 6 September 2012 ybs menjalani masa *pre departure training* untuk persiapan TB S 2 di Universitas H.

CKP Sdr. Andien selama Januari s.d. Agustus 2012 adalah sebesar 100% (target *trajectory* s.d. September 2012 tercapai).

NP Sdr. Andien selama Januari s.d. Juni 2012 adalah sebesar 95%.

NP yang dihitung adalah NP satu semester

Nilai menjalani masa *pre departure training* keluar pada tanggal **8 Februari 2013** dan Sdr. Andien dinyatakan lulus, sehingga NKP *pre departure training* adalah 100%.

Maka NKP Sdr. Andien pada tahun 2012 adalah

NKP = NKP KK (karena NP KK *pre departure training* keluar melebihi tanggal 20 Januari 2013)

$$= (100 \% \times 70) + (95\% \times 30)$$

$$= 98,5\%$$

Jadi NKP Sdr. Andien selama 2012 adalah 98,5%



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-83-

- (2) NKP dihitung berdasarkan hasil capaian atas kontrak kinerja dan hasil NKP *pre departure training*, apabila Pelaksana yang bersangkutan melaksanakan kontrak kinerja sebelum yang bersangkutan menjalani masa *pre departure training* dan NKP *pre departure training* keluar sampai dengan tanggal 20 Januari tahun berikutnya;

NKP = NKP Kontrak Kinerja (KK) + NKP Kontrak Kinerja *pre departure training* (KK PT)

Contoh:

Sdr. Aldi pelaksana pada Direktorat D. Pada tanggal 5 Juni 2012 ybs menjalani masa *pre-departure training* untuk persiapan TB S2 di Universitas N.

CKP Sdr. Aldi selama Januari s.d. Mei 2012 adalah sebesar 100% (target trajectory s.d. Mei 2012 tercapai).

NP Sdr. Aldi selama Januari s.d. Mei 2012 tidak dihitung karena kurang dari 6 (enam) bulan.

Nilai *pre departure training* pada tanggal 25 Januari 2013 dan Sdr. Aldi dinyatakan lulus, sehingga NKP *pre departure training* adalah 100%.

Maka NKP Sdr. Aldi pada tahun 2012 adalah

$$\begin{aligned} \text{NKP KK} &= (\text{CKP} \times \text{bobot}) + (\text{NP} \times \text{Bobot}) \\ &= 100\% * \end{aligned}$$

*(karena NP tidak dihitung maka NKP= CKP)

$$\text{NKP KK } \textit{pre departure training} = 100\%$$

$$\text{NKP} = \frac{\text{NKP KK} + \text{NKP KK PT}}{2}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{100\% + 100\%}{2} \\ &= 100\% \end{aligned}$$

Jadi NKP Sdr. Aldi selama 2012 adalah 100%

- (3) NKP *dihitung* berdasarkan NKP satu semester, apabila Pelaksana yang bersangkutan belum membuat kontrak kinerja sebelum yang bersangkutan menjalani masa *pre departure training* dan Nilai *pre departure training* keluar sampai dengan tanggal 20 Januari tahun berikutnya;

Contoh:

CKP Sdr. Cindy selama Januari s.d. Februari 2012 tidak dihitung karena belum membuat Kontrak Kinerja.

NP tidak dihitung karena kurang dari 6 (enam) bulan.

Nilai predeparture keluar pada tanggal 9 September 2012 dan Nilai semester I keluar pada 5 Maret 2013 dengan nilai kualitatif masing-masing B, sehingga NKP semester I adalah 100%. (Lihat tabel konversi IP Kualitatif)



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-84-

Maka NKP Sdr.Cindy pada tahun 2012 adalah

NKP = NKP KK pre-departure (karena Sdr.Cindy belum membuat KK)
yaitu = 100%

Jadi NKP Sdr.Cindy selama 2012 adalah 100%

*Nilai semester I akan digunakan untuk perhitungan NKP tahun 2013

Apabila Pegawai hasil dari Tugas Belajar tidak menggunakan sistem semesteran, maka nilai IP kualitatif yang diambil adalah nilai IPK kualitatif.

- g) Untuk Pegawai Tugas Belajar *non-degree, short course*, maka pencapaian kinerja adalah berdasarkan sertifikat yang diperoleh dengan formula:

$$\text{NKP} = \frac{\text{NKP KK} + \text{NKP TB Non-Degree/Short Course}}{2}$$

2

Keterangan:

*) perhitungan sama dengan perhitungan NKP yang akan melaksanakan Tugas Belajar

5. Mekanisme Penetapan NKP dan Pejabat Yang Berwenang Menetapkan NKP

Setiap pimpinan unit kerja harus menetapkan NKP di lingkungan unit kerjanya yang diusulkan oleh Pengelola Kinerja paling lambat tanggal 31 Januari. dan keputusannya diberlakukan surut terhitung mulai tanggal 1 Januari dengan menggunakan format sebagaimana tercantum pada Formulir VIII.

Konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai penetapan NKP, ditetapkan sebagai berikut:

- a) Konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai penetapan NKP seluruh Pejabat Eselon I, disusun oleh Biro SDM selaku Manajer Kinerja Pegawai Pusat dan ditetapkan oleh Menteri Keuangan.
- b) Konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai penetapan NKP seluruh Pejabat Eselon II pada suatu Unit Eselon I, disusun oleh Manajer Kinerja Pegawai dan ditandatangani oleh Pejabat Eselon I atas nama Menteri Keuangan.
- c) Konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai penetapan NKP seluruh Pejabat Eselon III, IV, Pejabat Fungsional dan Pelaksana pada suatu Unit Eselon II Kantor Pusat, disusun oleh Sub-Manajer Kinerja Pegawai dan ditandatangani oleh Pejabat Eselon II atas nama Pejabat Eselon I.
- d) Konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai penetapan NKP seluruh Pejabat Eselon III, IV, V, Pejabat Fungsional dan Pelaksana yang berada pada Kantor Wilayah dan Unit Eselon II Instansi Vertikal/UPT, disusun oleh Sub Manajer Kinerja Pegawai masing-masing dan ditandatangani oleh Pejabat Eselon II atas nama Pejabat Eselon I.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-85-

- e) Konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai penetapan NKP para Pejabat Eselon III (Kepala Kantor Vertikal/UPT setingkat Eselon III), disusun oleh Sub Manajer Kinerja Pegawai masing-masing dan ditandatangani oleh Pejabat Eselon II atas nama Pejabat Eselon I.
- f) Konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai penetapan NKP Pejabat setingkat Eselon IV dan pelaksana di lingkungan Kantor Vertikal setingkat Eselon III, disusun oleh Mitra Manajer Kinerja Pegawai masing-masing dan ditandatangani oleh Kepala Kantor Vertikal. Khusus untuk NKP Pejabat setingkat Eselon IV dan pelaksana di lingkungan Unit Pelaksana Teknis, disusun oleh Mitra Manajer Kinerja Pegawai masing-masing dan ditandatangani oleh pejabat yang berwenang.

D. Periode Pelaporan CKP, NP dan NKP

1. Atasan langsung bertanggung jawab penuh terhadap CKP tahunan bawahannya dan menyampaikannya kepada Pengelola Kinerja Pegawai pada unit yang sama paling lambat setiap tanggal 20 Januari tahun berikutnya.
2. Pimpinan unit organisasi yang menetapkan NKP pada unitnya memiliki kewenangan untuk melakukan reviu terhadap hasil penilaian (NKP) yang diberikan oleh atasan langsung. Mekanisme reviu tersebut diatur oleh masing-masing unit eselon I.
3. Pengelola Kinerja organisasi mempunyai akses penuh atas data CKP pada unit yang bersangkutan.
4. Atasan langsung melaporkan NP kepada Pengelola Kinerja Pegawai secara semesteran pada unit yang bersangkutan paling lambat setiap tanggal 14 Juli tahun berjalan (untuk perilaku Januari s.d. Juni) dan setiap tanggal 14 Januari tahun berikutnya (untuk perilaku Juli s.d. Desember).
5. Pengelola kinerja pegawai menyusun konsep keputusan penetapan Nilai Kinerja Pegawai (NKP) paling lambat setiap tanggal 25 Januari.
6. Setiap saat diperlukan untuk pengembangan Pegawai, laporan NKP dapat disampaikan oleh atasan langsung kepada Pengelola Kinerja Pegawai.

E. Pengelola Kinerja Pegawai

Pengelola Kinerja Pegawai adalah pejabat yang ditunjuk oleh pejabat yang berwenang dalam keputusan untuk mengelola kinerja Pegawai berdasarkan CKP dan NP pada suatu unit tertentu.

1. Ketentuan Umum Pengelola Kinerja Pegawai

Pengelola Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan dibantu oleh Administrator/Sub Administrator/Mitra Administrator. Jumlah Pengelola Kinerja Pegawai disesuaikan dengan jumlah Pegawai yang menjadi ruang lingkup tugasnya.

Pengelola Kinerja Pegawai adalah pejabat pengelola SDM/kepegawaian yang ditunjuk oleh pejabat yang berwenang dalam suatu keputusan untuk mengelola NKP Pegawai pada unit tertentu. Tanggung jawab Pengelola Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

- a) Memastikan bahwa kuesioner perilaku telah terisi oleh pegawai di unit yang menjadi tanggung jawabnya;
- b) Menghitung NKP Pegawai dan menyampaikannya kepada pimpinan unit yang bersangkutan;



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-86-

- c) Mensosialisasikan aturan tentang NKP kepada para Pegawai.
- d) Manajer kinerja dapat melakukan reviu dan validasi terhadap NKP para pegawai di bawahnya sampai dengan level pelaksana dengan metode *sampling*.

2. *Leveling* Pengelola Kinerja Pegawai

a. *Pengelola Kinerja Pegawai Level Kementerian Keuangan*

Pengelola Kinerja Pegawai Level Kementerian Keuangan disebut dengan Manajer Kinerja Pegawai Pusat. Unit yang bertanggung jawab pada *level* Kementerian Keuangan adalah Biro SDM Sekretariat Jenderal, dengan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Memastikan bahwa kuesioner untuk menilai perilaku pejabat eselon I telah diisi oleh para evaluator;
- 2) Menerima CKP para Pejabat Eselon I yang didapat dari Manajer Kinerja Organisasi Pusat;
- 3) Menghitung NP para Pejabat Eselon I berdasarkan hasil kuesioner;
- 4) menghitung NKP para Pejabat Eselon I berdasarkan CKP dan NP;
- 5) menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan tentang NKP para Pejabat Eselon I setiap awal tahun;
- 6) mengadministrasikan seluruh data maupun dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja Pegawai bagi Pejabat Eselon I.
- 7) Manajer Kinerja Pegawai dapat melakukan reviu dan validasi terhadap NKP para pegawai di bawahnya sampai dengan level pelaksana dengan metode *sampling*.

b. *Pengelola Kinerja Pegawai Level Unit Eselon I*

Pengelola Kinerja Pegawai Level Unit Eselon I disebut dengan Manajer Kinerja Pegawai. Tanggung jawab Manajer Kinerja Pegawai Unit Eselon I adalah sebagai berikut:

- 1) menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan tentang *Pengelola Kinerja Pegawai* dan administrator level unit eselon II pada Unit eselon I masing-masing atas usulan dari pimpinan unit eselon II;
- 2) memastikan bahwa kuesioner untuk menilai perilaku pejabat eselon II telah diisi oleh para evaluator;
- 3) menerima CKP para Pejabat Eselon II yang didapat dari Manajer Kinerja Organisasi Unit Eselon I;
- 4) menghitung NP para Pejabat Eselon II berdasarkan hasil kuesioner;
- 5) menghitung NKP para Pejabat Eselon II berdasarkan CKP dan NP pada unit yang menjadi tanggung jawabnya;
- 6) menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan tentang NKP para Pejabat Eselon II pada unit yang menjadi tanggung jawabnya setiap awal tahun;
- 7) mensosialisasikan aturan tentang NKP kepada para Pegawai pada unit yang menjadi tanggung jawabnya.
- 8) dapat melakukan reviu dan validasi terhadap NKP para pegawai di bawahnya sampai dengan level pelaksana dengan metode *sampling*;
- 9) Memastikan bahwa data pegawai yang dinilai adalah data yang mutakhir.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-87-

c. Pengelola Kinerja Pegawai Level Unit Eselon II

Pengelola Kinerja Pegawai Level Unit Eselon II disebut dengan Sub-Manajer Kinerja Pegawai. Tanggung jawab Sub-Manajer Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) khusus untuk pengelola kinerja pegawai level unit eselon II (termasuk Pusintek, Setjen) dan kantor vertikal (kecuali KPU Bea dan Cukai dan UPT setingkat unit eselon II), mempunyai tugas menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan tentang Pengelola Kinerja Pegawai dan administrator Level Unit Eselon III (Mitra Manajer Kinerja Pegawai) pada Unit eselon II masing-masing atas usulan dari kepala kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat eselon III;
- 2) memastikan bahwa kuesioner untuk menilai perilaku pejabat eselon III, IV, dan pelaksana telah diisi oleh para *evaluator* kecuali kuesioner untuk menilai pejabat dan pelaksana pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat eselon III;
- 3) memastikan bahwa kuesioner untuk menilai perilaku para Pejabat Fungsional telah diisi oleh para *evaluator*, kecuali kuesioner untuk menilai perilaku pejabat fungsional pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III;
- 4) menerima CKP para Pejabat Eselon III, IV, Pejabat Fungsional dan pelaksana yang didapat dari Sub Manajer Kinerja Organisasi kecuali CKP untuk pejabat dan pelaksana pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III;
- 5) menghitung NP para Pejabat Eselon III, IV, Pejabat Fungsional dan pelaksana berdasarkan hasil kuesioner, kecuali NP untuk pejabat dan pelaksana pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III;
- 6) menghitung NKP pejabat eselon III, IV dan pelaksana pada unit yang menjadi tanggung jawabnya kecuali NKP untuk pejabat dan pelaksana pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III;
- 7) menghitung NKP Pejabat Fungsional pada unit yang menjadi tanggung jawabnya kecuali NKP untuk Pejabat Fungsional pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III;
- 8) menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan tentang NKP Pejabat Eselon III, IV, dan pelaksana pada Unit Eselon II yang bersangkutan;
- 9) khusus untuk Sub Manajer Kinerja Pegawai pada Kanwil juga menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan tentang NKP pejabat dan pelaksana pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III yang menjadi tanggung jawabnya;
- 10) khusus untuk Sub Manajer Kinerja Pegawai pada Kanwil juga menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan tentang NKP Pejabat Fungsional pada kantor pelayanan setingkat Eselon III yang menjadi tanggung jawabnya;
- 11) mensosialisasikan aturan tentang NKP kepada Pegawai pada unit yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Pengelola Kinerja Pegawai Level Unit Eselon III pada Instansi Vertikal

Pengelola Kinerja Pegawai Level Unit Eselon III pada Instansi Vertikal disebut dengan Mitra Manajer Kinerja Pegawai. Tanggung jawab Mitra Manajer Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-88-

- 1) memastikan bahwa kuesioner untuk menilai perilaku pejabat eselon III, IV, pelaksana, dan pejabat fungsional pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III yang menjadi tanggung jawabnya telah diisi oleh para *evaluator*;
- 2) menerima CKP para Pejabat Eselon III, IV, pejabat Fungsional dan pelaksana pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III yang menjadi tanggung jawabnya yang didapat dari Mitra Manajer Kinerja Organisasi;
- 3) menghitung NP para Pejabat Eselon III, IV, Pejabat Fungsional dan pelaksana pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan hasil kuesioner;
- 4) menghitung NKP para Pejabat Eselon IV, Pejabat Fungsional dan pelaksana pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III yang menjadi tanggung jawabnya;
- 5) menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai NKP para pejabat eselon III, IV, pelaksana, dan pejabat fungsional pada kantor pelayanan dan/atau UPT setingkat Eselon III yang menjadi tanggung jawabnya setiap awal tahun;
- 6) mensosialisasikan aturan tentang NKP kepada para Pegawai pada unit yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Penetapan Pengelola Kinerja Pegawai Kementerian Keuangan

a. Pengelola Kinerja Pegawai *Level* Kementerian Keuangan

Manajer Kinerja Pegawai Pusat dan Administrator Pusat ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal atas nama Menteri Keuangan berdasarkan usulan dari Biro SDM.

b. Pengelola Kinerja *Level* Unit Eselon I

- 1) Manajer Kinerja Pegawai *Level* Unit Eselon I adalah Pejabat setingkat Eselon III. Manajer Kinerja Pegawai *Level* Unit Eselon I dan Administrator diusulkan oleh Pimpinan Unit Eselon I dan ditetapkan dalam suatu Keputusan Pimpinan Unit Eselon I atas nama Menteri Keuangan.
- 2) Apabila terjadi pergantian Pengelola Kinerja, Pimpinan Unit Eselon I yang bersangkutan harus menginformasikan penggantian Pengelola Kinerja ini kepada Sekretaris Jenderal.

c. Pengelola Kinerja Pegawai *Level* Unit Eselon II

- 1) Sub Manajer Kinerja Pegawai level unit Eselon II adalah Pejabat setingkat Eselon IV. Sub Manajer Kinerja Pegawai level unit Eselon II dan Administrator diusulkan oleh Pimpinan Unit Eselon II dan ditetapkan dalam suatu Keputusan Pimpinan Unit Eselon I.
- 2) Apabila terjadi pergantian Pengelola Kinerja, Pimpinan Unit Eselon II harus menginformasikan penggantian Pengelola Kinerja ini kepada Manajer Kinerja Pegawai untuk kemudian disusun revisi atas Keputusan Pimpinan Unit Eselon I.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-89-

d. Pengelola Kinerja Pegawai *Level* Unit Eselon III pada Instansi Vertikal

- 1) Mitra Manajer Kinerja Pegawai pada kantor vertikal termasuk UPT setingkat Eselon III, dan Mitra Administrator diusulkan oleh Pimpinan Unit Eselon III yang bersangkutan dan ditetapkan dalam suatu Keputusan Pimpinan Unit Eselon II (Kepala Kanwil) yang bersangkutan.
- 2) Apabila terjadi pergantian Pengelola Kinerja, Pimpinan Unit Eselon III harus menginformasikan penggantian Pengelola Kinerja ini kepada Sub-Manajer Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah untuk kemudian disusun Revisi atas Keputusan Pimpinan Unit Eselon II.

Tabel IV.2 Pengelola Kinerja Pegawai di Lingkungan Kemenkeu

No	Kinerja Pejabat/Pegawai	Nomenklatur Pengelola Kinerja Pegawai
1	Seluruh Pejabat Eselon I	Manajer Kinerja Pegawai Pusat
2	Masing-masing Pejabat Eselon II termasuk Tenaga Pengkaji	Manajer Kinerja Pegawai
3	Pejabat Eselon III, IV, dan Pelaksana serta Pejabat Fungsional, kecuali pada Instansi Vertikal atau UPT setingkat Eselon III	Sub-Manajer Kinerja Pegawai
5	Pejabat Eselon III, IV, Pejabat Fungsional dan Pelaksana pada Instansi Vertikal atau UPT Setingkat Eselon III	Mitra Manajer Kinerja Pegawai



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-90-

BAB V PENUTUP

Pada awal penerapan Keputusan Menteri Keuangan ini dilakukan secara manual terlebih dahulu dan secara bertahap **paling lambat 6 (enam) bulan** setelah penetapan Keputusan Menteri Keuangan ini, dilakukan secara penuh dengan dukungan sistem IT sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi.

Pimpinan Unit Eselon I dapat menetapkan Petunjuk Teknis (Juknis) dalam rangka pelaksanaan Pedoman Pengelolaan Kinerja dalam Rangka Penilaian Kinerja Pegawai di lingkungannya masing-masing. Penetapan Juknis dimaksud harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan tertulis Sekretaris Jenderal selaku pembina administrasi di lingkungan Kementerian Keuangan.

Pedoman Pengelolaan Kinerja dalam Rangka Penilaian Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan ini ditetapkan untuk dilaksanakan oleh seluruh Unit Eselon I di Lingkungan Kementerian Keuangan dalam rangka meningkatkan kinerja Kementerian Keuangan sebagai bagian dari kebijakan peningkatan manajemen SDM yang menjadi salah satu pilar dalam pelaksanaan reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan.

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO UMUM

KEPALA BAGIAN I KEMENTERIAN

GIARTO
NIP. 195904201984031001



MENTERI KEUANGAN,

ttd,

AGUS D.W. MARTOWARDOJO



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-91-

FORMULIR

Formulir I

MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA

1. Formulir Manual Indikator Kinerja Utama MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA (Nama Unit)

(Kode IKU)

Perspektif :

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama :

Deskripsi Indikator Kinerja Utama :

Definisi:
Formula:
Tujuan:

Satuan Pengukuran :

Tingkat Kendali IKU :

Tingkat Validitas IKU :

Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU :

Unit/Pihak Penyedia Data :

Sumber Data :

Tindakan apabila data belum tersedia :

Jenis Konsolidasi Periode :

Jenis Cascading :

Jenis Konsolidasi Lokasi :

Polarisasi :

Periode Pelaporan :

Tabel Data :

Periode Pelaporan	Tahun Y-2		Tahun Y-1		Tahun Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target

INISIATIF STRATEGIS (IS)

Nama IS	Periode Pelaksanaan IS	Penanggung Jawab Aktivitas



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

2. Cara Pengisian Manual IKU

Field	Deskripsi
Perspektif	: Tuliskan nama perspektif <i>Balanced Scorecard</i> di mana IKU tersebut berada. Pilih salah satu: <i>Stakeholder/Strategic Outcomes, Customer, Internal Business Process, Learning and Growth</i> . Field ini hanya muncul pada Manual IKU unit yang memiliki peta strategi. Bagi unit yang tidak memiliki peta strategi field 'perspektif' dihapus.
Sasaran Strategis	: Tuliskan Kode Sasaran Strategis yang diikuti nama Sasaran Strategisnya
Deskripsi Sasaran Strategis	: Kode sasaran strategis mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan dalam Lampiran VI
Indikator Kinerja Utama	: Tuliskan uraian SS dimaksud yang meliputi pengertian, alasan, ruang lingkup, dan tujuan SS tersebut
Deskripsi Indikator Kinerja Utama	: Tuliskan kode IKU yang diikuti nama Indikator Kinerja Utama Kode IKU mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan dalam Lampiran VI Tuliskan uraian mengenai IKU yang mencakup: Definisi : uraian mengenai apa yang dimaksud dengan IKU tersebut Formula : uraian bagaimana cara untuk memperoleh nilai IKU tersebut Tujuan : uraian mengenai alasan dimasukkannya IKU tersebut dalam <i>Balanced Scorecard</i>
Satuan Pengukuran	: Tuliskan unit pengukuran yang digunakan untuk menunjukkan kuantitas IKU, misal %, Rp, USD, kali, buah, orang
Tingkat Kendali IKU	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini. High : Pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/individu ybs. Moderate : Pencapaian target juga dipengaruhi unit/individu lain di lingkungan unit/individu ybs. dan/atau di luar unit/individu ybs. Low : Pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit/individu lain di luar unit ybs.
Tingkat Validitas IKU	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari ketiga kriteria di bawah ini. Exact : ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan. Pencapaian IKU jenis ini telah menggambarkan pencapaian SS secara keseluruhan Proxy : indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut Activity : IKU yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan
Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU	: Tuliskan unit/individu yang bertanggungjawab terhadap pencapaian IKU, dengan ketentuan sebagai berikut: 1. Apabila IKU ini di-cascade ke bawah, maka penanggung jawab IKU diisi oleh unit/pihak yang menerima <i>cascading</i> IKU 2. Apabila IKU tidak di-cascade ke bawah, maka penanggung jawab IKU diisi dengan unit/pihak pemilik IKU yang bersangkutan
Unit/Pihak Penyedia Data	: Tuliskan unit/individu yang bertanggungjawab mengkoordinasikan dan menyediakan data capaian IKU
Sumber Data	: Tuliskan dari mana sumber data IKU ini diperoleh
Tindakan apabila data belum tersedia	: Tuliskan tindakan untuk dapat memperoleh data tersebut apabila sumber data belum ada
Jenis Konsolidasi Periode	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU: Sum : Penjumlahan angka capaian per periode pelaporan. Contoh: Q1=20, Q2=30, maka Semester I=50 Take last known value : Angka capaian yang digunakan adalah angka periode terakhir. Contoh Q1=20, Q2=30, maka Semester I=30 Average : Rata-rata dari penjumlahan angka capaian per periode pelaporan. Contoh: Q1=20, Q2=30, maka Semester I=25
Jenis Cascading	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan jenis cascading atas IKU tersebut: Direct : Apabila IKU tersebut diturunkan secara langsung dari IKU di atasnya. Baik nama, definisi, ruang lingkup, target atas IKU tersebut sama dengan IKU di atasnya. Indirect : Apabila IKU tersebut diturunkan tidak secara langsung dari IKU di atasnya. Terdapat perbedaan baik dalam nama, definisi, ruang lingkup, target atas IKU dengan IKU di atasnya. Complement : Apabila tersebut merupakan IKU yang baru yang sebelumnya belum tercakup pada IKU di atasnya.
Jenis Konsolidasi Lokasi	: Jenis konsolidasi lokasi ini diisi hanya pada IKU hasil <i>cascading</i> secara Indirect. Sum : Jika konsolidasi target atau capaian IKU di atasnya merupakan penjumlahan dari seluruh target atau capaian IKU hasil <i>cascading</i> nya. Average : Jika konsolidasi target atau capaian IKU di atasnya merupakan hasil rata-rata dari seluruh target atau capaian IKU hasil <i>cascading</i> nya.
Polarisasi	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target: Maximize : Nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih tinggi dari target Minimize : Nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih kecil dari target Stabilize : Nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan berada dalam suatu rentang target tertentu
Periode Pelaporan	: 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

Pada Tabel Data diisi target yang ingin dicapai dan realisasi yang tercapai menurut periode pengukuran dan polarisasinya.

Periode Pelaporan	Tahun Y-2		Tahun Y-1		Tahun Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target

Note: Y adalah Tahun Berjalan

TABEL INISIATIF STRATEGIS

Nama IS	Periode Pelaksanaan IS	Penanggung Jawab

Nama IS : Tuliskan nama IS
Periode Pelaksanaan IS : Perkiraan waktu pelaksanaan IS (tuliskan waktu awal dan akhir pelaksanaan)
Penanggung Jawab Aktifitas : Tuliskan satu nama pegawai yang menjadi penanggung jawab IS (kegiatan)



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-93-

3. Contoh Manual Indikator Kinerja Utama
MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA

KN-1.1

Perspektif :

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama :

Deskripsi :

Satuan Pengukuran :

Tingkat Kendali IKU :

Tingkat Validitas IKU :

Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU :

Unit/Pihak Penyedia Data :

Sumber Data :

Tindakan apabila data belum tersedia :

Jenis Konsolidasi Periode :

Jenis Cascading :

Jenis Konsolidasi Lokasi :

Polarisasi :

Periode Pelaporan :

Tabel Data

Periode Pelaporan	2008		2009		2010
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
Triwulan I					188,750,000,000
Triwulan II					228,750,000,000
Triwulan III					263,250,000,000
Triwulan IV					253,250,000,000
Tahunan				121,9 milyar	934,000,000,000

INISIATIF STRATEGIS (IS)

Nama IS	Periode Pelaksanaan IS	Penanggung Jawab Aktifitas
Penyempurnaan data base dan percepatan proses permohonan utilisasi kekayaan negara	Februari s.d. September 2010	Direktur BMN I, II dan KNL, Karwil



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-94-

Formulir IIa

FORMAT KONTRAK KINERJA

1. Formulir Kontrak Kinerja Pimpinan Unit yang Memiliki Peta Strategi

KONTRAK KINERJA
NOMOR:

..... (a)
TAHUN (b)

A. 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.

B. Peta Strategi (c)

PETA STRATEGI

C. Target Capaian

No.	Uraian IKU	Realisasi (d)	Target (b)	Perspektif dan Bobot
1.				
2.				
dst.				

.....(e)

Menyetujui

..... (f),

..... (g)

..... (a),

..... (h)

Keterangan:

- (a) Nama jabatan penanggung jawab IKU;
- (b) Tahun Kontrak Kinerja (Y);
- (c) Unit yang bersangkutan;
- (d) Tahun sebelum Kontrak Kinerja (Y-1);
- (e) Tempat dan tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja;
- (f) Nama jabatan atasan langsung penanggung jawab IKU;
- (g) Nama dan NIP atasan langsung penanggung jawab IKU;
- (h) Nama dan NIP penanggung jawab IKU.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIC INDONESIA

-95-

Formulir Ila

2. Formulir Kontrak Kinerja Pegawai Tanpa Peta Strategi

KONTRAK KINERJA
NOMOR:

..... (a)
TAHUN (b)

A. 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.

B. Target Capaian

IKU hasil Cascading		Realisasi (c)	Target (b)
Sasaran Strategis	IKU		
IKU Non Cascading			
Sasaran Strategis	IKU		

Catatan: Besaran Bobot Variabel adalah:
 Variabel Cascading : 70%
 Variabel Non Cascading : 30%

..... (d)

Menyetujui

..... (e), (a),

..... (f) (g)

Keterangan:

- (a) Nama jabatan penanggung jawab IKU;
- (b) Tahun Kontrak Kinerja (Y);
- (c) Tahun sebelum Kontrak Kinerja (Y-1);
- (d) Tempat dan tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja;
- (e) Nama jabatan atasan langsung penanggung jawab IKU;
- (f) Nama dan NIP atasan langsung penanggung jawab IKU;
- (g) Nama dan NIP penanggung jawab IKU.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIC INDONESIA

-96-

Formulir Iib

FORMAT KONTRAK KINERJA PEGAWAI YANG DIMUTASI

1. Formulir Kontrak Kinerja Pimpinan Unit yang Memiliki Peta Strategi

KONTRAK KINERJA
NOMOR:

..... (a)
TAHUN (b)

A. 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.

B. Peta Strategi (c)

PETA STRATEGI

C. Target Capaian

No.	Uraian IKU	Realisasi (d)	Target (b)	Sisa Target (e)	Perspektif dan Bobot
3.					
4.					
dst.					

..... (f)

Menyetujui

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

..... (a),
..... (i)

Keterangan:

- a. Nama jabatan penanggung jawab IKU;
- b. Tahun Kontrak Kinerja (Y);
- c. Unit yang bersangkutan;
- d. Realisasi sampai dengan tanggal mutasi pada tahun berjalan;
- e. Sisa target yang harus dicapai berdasarkan trajectory pada tahun berjalan
- f. Tempat dan tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja;
- g. Nama jabatan atasan langsung penanggung jawab IKU;
- h. Nama dan NIP atasan langsung penanggung jawab IKU;
- i. Nama dan NIP penanggung jawab IKU.
- j. Realisasi sampai dengan periode pelaporan terakhir.
- k. Sisa Target tahunan yang menjadi tanggung jawab pejabat baru.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-97-

Formulir IIB

2. Formulir Kontrak Kinerja Pegawai Tanpa Peta Strategi

KONTRAK KINERJA NOMOR: (a) TAHUN (b)				
A. 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.				
B. Target Capaian				
IKU hasil Cascading		Realisasi (h)	Target (b)	Sisa target (i)
Sasaran Strategis	IKU			
IKU Non Cascading				
Sasaran Kinerja	IKU			
Catatan: Besaran Bobot Variabel adalah: Variabel Cascading : 70% Variabel Non Cascading : 30%				
Menyetujui	 (d)		
..... (e),	 (a),		
..... (f)	 (g)		

Keterangan:

- (a) Nama jabatan penanggung jawab IKU;
- (b) Tahun Kontrak Kinerja (Y);
- (c) Target tahunan (Y);
- (d) Tempat dan tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja;
- (e) Nama jabatan atasan langsung penanggung jawab IKU;
- (f) Nama dan NIP atasan langsung penanggung jawab IKU;
- (g) Nama dan NIP penanggung jawab IKU;
- (h) Realisasi sampai dengan periode pelaporan terakhir;
- (i) Sisa target yang harus di capai oleh pegawai yang baru.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-98-

Formulir III

PENOMORAN KONTRAK KINERJA

NOMOR KONTRAK KINERJA	KETERANGAN
6/KK/2011	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
1/KN/2011	Sekretariat Direktorat Jenderal
2/KN/2011	Direktorat Barang Milik Negara
1/KN.1/2011	Subdirektorat BMN I
1/KN.1.1/2011	Seksi BMN IA
1/KN.1.1.1/2011	Pelaksana pada Seksi BMN IA
2/KN.1.1.1/2011	Pelaksana pada Seksi BMN IAdst
2/KN.1.1/2011	Seksi BMN IB
1/KN.1.1.2/2011	Pelaksana pada Seksi BMN IB
2/KN.1.1.2/2011	Pelaksana pada Seksi BMN IBdst
3/KN.1.1/2011	Seksi BMN IC
1/KN.1.1.3/2011	Pelaksana pada Seksi BMN IC
2/KN.1.1.3/2011	Pelaksana pada Seksi BMN IC.....dst
4/KN.1.1/2011	Seksi BMN ID
1/KN.1.1.4/2011	Pelaksana pada Seksi BMN ID
2/KN.1.1.4/2011	Pelaksana pada Seksi BMN IDdst
2/KN.1/2011	Subdirektorat BMN II
3/KN.1/2011	Subdirektorat BMN III
4/KN.1/2011	Subdirektorat BMN IV
4/KN/2011	Direktorat Piutang Negara dan Kekayaan Negara Lain-lain
5/KN/2011	Direktorat Pengelolaan Kekayaan Negara dan Sistem Informasi
6/KN/2011	Direktorat Penilaian
7/KN/2011	Direktorat Lelang
8/KN/2011	Direktorat Hukum dan Hubungan Masyarakat
1/WKN/2011	Kanwil Provinsi.....
2/WKN/2011	Kanwil Provinsi.....
Dst...	Dst...



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-99-

Formulir IV

FORMULIR TRAJECTORY SEBAGAI LAMPIRAN KONTRAK KINERJA

RINCIAN TARGET CAPAIAN KINERJA

..... (a)
TAHUN (b)

No	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
dst.								

..... (c)

.....(d),

..... (e)

Keterangan:

(a) Nama jabatan penanggung jawab IKU;

(b) Tahun Kontrak Kinerja (Y);

(c) Tempat dan tanggal penandatanganan Kontrak Kinerja;

(d) Nama jabatan penanggung jawab IKU;

(e) Nama dan NIP penanggung jawab IKU.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA
-100-

Formulir V

FORMULIR ADDENDUM KONTRAK KINERJA

ADDENDUM KONTRAK KINERJA

Nomor:..... (a)

Pada hari ini(b) disepakati akan diadakan addendum atas Kontrak Kinerja (c) kepada (d) nomor..... (e) tanggal..... (f), dengan rincian sebagai berikut:

a. Sebelumnya:

..... (g)

b. Menjadi:

.....(h)

Menyetujui

..... (d),

..... (j)

....., (i)

..... (c),

..... (k)

Keterangan:

- (a) Nomor Addendum Kontrak Kinerja;
- (b) Hari, tanggal pelaksanaan addendum;
- (c) Nama jabatan penanggung jawab IKU;
- (d) Nama jabatan atasan langsung penanggung jawab IKU;
- (e) Nomor Kontrak Kinerja;
- (f) Tanggal Kontrak Kinerja;
- (g) Rincian isi Kontrak Kinerja yang akan dirubah;
- (h) Rincian isi Kontrak Kinerja setelah perubahan;
- (i) Tempat dan tanggal penandatanganan Addendum Kontrak Kinerja;
- (j) Nama dan NIP atasan langsung penanggung jawab IKU;
- (k) Nama dan NIP penanggung jawab IKU.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-101-

Formulir VI

FORMULIR PERHITUNGAN NILAI KINERJA ORGANISASI

1. Formulir Penghitungan NKO

Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

Kode	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Nilai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(3)*(6)
	Perspektif ...					
	Nama SS					
	Nama IKU					
	Perspektif ...					
	Nama SS					
	Nama IKU					
	Perspektif ...					
	Nama SS					
	Nama IKU					
	Nama SS					
	Nama IKU					
	Perspektif ...					
	Nama SS					
	Nama IKU					
	Nama SS					
	Nama IKU					
Nilai Kinerja Organisasi/Pegawai						



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-102-

2 . Formulir Perhitungan Nilai IKU

Nilai IKU

Kode IKU	Nama IKU	Bobot	Target	Realisasi	Capaian	Nilai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(3)*(6)

Catatan Atas Penilaian :

(Penilai)

(Jabatan Atasan Langsung)

(Nama)

(Jabatan Atasan Langsung Penilai)

(Nama)

NIP ...

Diajukan Keberatan pada Atasan Langsung Penilai
pada tanggal..... (uraian keberatan terlampir)

Menerima/Tidak Menerima Keberatan*)
pada tanggal...

(Jabatan Atasan Langsung Penilai)

Menerima Hasil Penilaian

(Jabatan pegawai yang dinilai)

(Nama)

NIP ...



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-103-

Formulir VII

LAPORAN BIMBINGAN DAN KONSULTASI
*PER APRIL/JULI/OKTOBER

Nama Pegawai :

Unit Organisasi :

Jabatan Penilai Atasan Langsung :

TANGGAL	HAMBATAN/MASALAH TERKAIT IKU DAN PERILAKU	ALTERNATIF CARA PENYELESAIAN	PARAF/TANDA TANGAN	
			ATASAN LANGSUNG	PEGAWAI
(1)	(4)	(5)	(6)	(7)



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-104-

Contoh :

**LAPORAN BIMBINGAN DAN KONSULTASI
PER 1 APRIL 2011**

Nama Pegawai : Hendry, S.H.
Unit Organisasi : Direktorat xxx
Jabatan Penilai Atasan Langsung : Kepala Seksi yyy

TANGGAL	HAMBATAN/MASALAH TERKAIT IKU DAN PERILAKU	ALTERNATIF CARA PENYELESAIAN	PARAF/TANDA TANGAN	
			ATASAN LANGSUNG	PEGAWAI
(1)	(4)	(5)	(6)	(7)



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIC INDONESIA

-105-

Formulir VIII

FORMAT LAPORAN NILAI KINERJA PEGAWAI

Data Pegawai			
Nama Pegawai	:		
NIP	:		
Jabatan	:		
Unit Kerja	:		
Periode Penilaian Pegawai	:	-	
Capaian Kinerja Pegawai (CKP)			
Tabel Penghitungan CKI			
Nilai Perilaku			
Tabel Penghitungan Nilai Perilaku			
Nilai Kinerja Pegawai			
Komponen	Nilai	Bobot	Nilai Setelah Dibobot
CKP			
Perilaku			
Nilai Kinerja Pegawai			
Catatan dan Rekomendasi Hasil Nilai Kinerja Pegawai			
Atasan Langsung Pegawai	Pegawai	Pengelola Kinerja Pegawai	
.....(Nama)(Nama)(Nama)	
.....(NIP)(NIP)(NIP)	
...../...../2012/...../2012/...../2012	



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-106-

Formulir IX

FORMAT KUESIONER PEJABAT ESELON I DAN II

~~RAHASIA~~

Es I/II

KUESIONER

PENILAIAN PERILAKU
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN



Terimakasih atas waktu dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara mengisi kuesioner untuk Penilaian Perilaku Pejabat/Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan. Maksud dan tujuan dari kuesioner ini untuk melengkapi Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang merupakan nilai gabungan antara Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dengan Nilai Perilaku (NP) setelah masing-masing diberi pembobotan. Oleh karena itu diharapkan peran aktif Bapak/Ibu/Saudara dalam pengisian kuesioner ini.

Isilah kuesioner ini dengan jawaban yang mencerminkan keadaan yang sesungguhnya. Respon Bapak/Ibu/Saudara akan diperlakukan secara **RAHASIA** dan penilaian kuesioner ini akan ditampilkan setelah diolah berdasarkan nilai dari seluruh penilai, sehingga Bapak/Ibu/Saudara tidak perlu khawatir akan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan.

2011



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-107-

DATA RESPONDEN

(Seluruh pertanyaan wajib diisi)

- I. **Pejabat yang dinilai:**
Eselon : I/II*)
Jabatan :
Nama :
Unit :
- II. **Pejabat/Pegawai yang memberikan penilaian: atasan/rekan kerja/bawahan *)**
- III. **Periode Penilaian:**
 Januari-Juni Juli-Desember
- IV. **Tanggal pengisian kuesioner:**
- V.

PETUNJUK PENGISIAN

1. Bapak/Ibu/Saudara dimohon memberikan penilaian terhadap Pejabat Eselon I/II*) dimaksud sesuai dengan perilaku kerja yang ditampilkan masing-masing Pejabat.
2. Pernyataan yang disajikan terkait dengan perilaku sehari-hari, dengan pilihan jawaban sebagai berikut:
Selalu : (> 90% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
Sering : (50 - 89% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
Jarang : (10 - 49% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
Tidak pernah : (< 10% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
3. Jawaban dilakukan dengan memberikan tanda \surd pada salah satu pilihan jawaban

Selalu	Sering	Jarang	Tidak Pernah
	\surd		

Contoh:

Mau mengakui jika melakukan kesalahan

Artinya, Pejabat/pegawai yang dinilai tersebut sering menunjukkan perilaku mau mengakui jika melakukan kesalahan.

4. Pada setiap nomor pernyataan, hanya **SATU** jawaban yang diberikan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-108-

KETERANGAN: *): coret yang tidak perlu

NO	INDIKATOR	Selalu	Sering	Jarang	Tidak Pernah
1	Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya				
2	Bertindak transparan dan konsisten				
3	Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela				
4	Bertanggung jawab atas hasil kerja				
5	Bersikap objektif				
6	Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas				
7	Memiliki kepercayaan diri yang tinggi				
8	Bekerja efisien dan efektif				
9	Bekerja cerdas, cepat, cermat dan tuntas				
10	Bekerja dengan hati				
11	Memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati				
12	Berkomunikasi dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan				
13	Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik				
14	Berorientasi pada hasil yang memberikan nilai tambah				
15	Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan				
16	Menghindari arogansi kekuasaan				
17	Bersikap ramah dan santun				
18	Bersikap proaktif dan cepat tanggap				
19	Berwawasan ke depan dan adaptif				
20	Melakukan perbaikan terus-menerus				
21	Mengembangkan inovasi dan kreativitas				
22	Peduli lingkungan				
23	Menantang dan mendorong organisasi untuk meningkatkan diri dan bertumbuh secara konstan				
24	Menciptakan dan memprakarsai gagasan-gagasan baru sampai berhasil diimplementasikan				



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-109-

NO	INDIKATOR	Selalu	Sering	Jarang	Tidak Pernah
25	Menyusun dan/atau memutuskan konsep penyelesaian masalah yang melibatkan beberapa/seluruh fungsi dalam organisasi				
26	Membuat keputusan atau kebijakan yang berdampak nasional				
27	Memimpin dan memastikan penerapan program-program perubahan di berbagai unit kerja dalam organisasi				
28	Mempelopori dan mendorong program-program perubahan organisasi untuk keperluan jangka panjang				
29	Mengidentifikasi hambatan yang mungkin timbul dan membuat rencana kontingensi sebagai antisipasinya				
30	Mengidentifikasi sasaran, membuat perencanaan, mengestimasi waktu dan memantau kemajuan tugas jangka panjang				
31	Mendorong diri sendiri dan unit kerjanya untuk mencapai target yang menantang				
32	Meningkatkan kemampuan unit kerjanya untuk menghadapi tantangan yang lebih besar				
33	Mengalokasikan waktu dan usaha untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pihak internal dan eksternal sesuai dengan kode etik				
34	Menjalin hubungan yang akrab dengan relasi, menggunakan hubungan personal ini untuk memperluas jaringan/kepentingan kerja				
35	Menciptakan lingkungan kerja kondusif untuk pengembangan orang lain/bawahan				
36	Menyelaraskan seluruh sistem di organisasi untuk pengembangan orang lain/bawahan				

Secarakeseluruhan seberapa besar Bapak/Ibu/Saudara yakin terhadap jawaban yang telah Bapak/Ibu/Saudara pilih?(0%-100%)

Kurang dari 20%

21% - 40%

41% - 60%

61% - 80%

Lebih dari 80%



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-110-

Formulir X

FORMAT KUESIONER PEJABAT ESELON III, IV, DAN V

RAHASIA

Es III/IV/V

KUESIONER
PENILAIAN PERILAKU
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN



Terimakasih atas waktu dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara mengisi kuesioner untuk Penilaian Perilaku Pejabat/Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan. Maksud dan tujuan dari kuesioner ini untuk melengkapi Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang merupakan nilai gabungan antara Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dengan Nilai Perilaku (NP) setelah masing-masing diberi pembobotan. Oleh karena itu diharapkan peran aktif Bapak/Ibu/Saudara dalam pengisian kuesioner ini.

Isilah kuesioner ini dengan jawaban yang mencerminkan keadaan yang sesungguhnya. Respon Bapak/Ibu/Saudara akan diperlakukan secara **RAHASIA** dan penilaian kuesioner ini akan ditampilkan setelah diolah berdasarkan nilai dari seluruh penilai, sehingga Bapak/Ibu/Saudara tidak perlu khawatir akan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan

2011



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-111-

DATA RESPONDEN

(Seluruh pertanyaan wajib diisi)

- I. **Pejabat yang dinilai:**
Eselon : III/IV/V*)
Jabatan :
Nama :
Unit :
- II. **Pejabat/Pegawai yang memberikan penilaian: atasan/rekan kerja/bawahan *)**
- III. **Periode Penilaian:**
 Januari-Juni Juli-Desember
- IV. **Tanggal pengisian kuesioner:**

PETUNJUK PENGISIAN

- Bapak/Ibu/Saudara dimohon memberikan penilaian terhadap Pejabat Eselon I/II*) dimaksud sesuai dengan perilaku kerja yang ditampilkan masing-masing Pejabat.
- Pernyataan yang disajikan terkait dengan perilaku sehari-hari, dengan pilihan jawaban sebagai berikut:
Selalu : (> 90% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
Sering : (50 - 89% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
Jarang : (10 - 49% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
Tidak pernah : (< 10% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
- Jawaban dilakukan dengan memberikan tanda \surd pada salah satu pilihan jawaban

Selalu	Sering	Jarang	Tidak Pernah
	\surd		

Contoh:

Mau mengakui jika melakukan kesalahan

Artinya, Pejabat/pegawai yang dinilai tersebut sering menunjukkan perilaku mau mengakui jika melakukan kesalahan.

- Pada setiap nomor pernyataan, hanya **SATU** jawaban yang diberikan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-112-

KETERANGAN:

**) : coret yang tidak perlu*

NO	INDIKATOR	Selalu	Sering	Jarang	Tidak Pernah
1	Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya				
2	Bertindak transparan dan konsisten				
3	Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela				
4	Bertanggung jawab atas hasil kerja				
5	Bersikap objektif				
6	Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas				
7	Memiliki kepercayaan diri yang tinggi				
8	Bekerja efisien dan efektif				
9	Bekerja cerdas, cepat, cermat dan tuntas				
10	Bekerja dengan hati				
11	Memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati				
12	Berkomunikasi dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan				
13	Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik				
14	Berorientasi pada hasil yang memberikan nilai tambah				
15	Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan				
16	Menghindari arogansi kekuasaan				
17	Bersikap ramah dan santun				
18	Bersikap proaktif dan cepat tanggap				
19	Berwawasan ke depan dan adaptif				
20	Melakukan perbaikan terus-menerus				
21	Mengembangkan inovasi dan kreativitas				
22	Peduli lingkungan				
23	Menekankan solusi yang mendukung tujuan strategis				
24	Mendukung dan memprakarsai inisiatif strategis orang lain				



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-113-

NO	INDIKATOR	Selalu	Sering	Jarang	Tidak Pernah
25	Mempertimbangkan alternatif keputusan dan konsekuensi yang mungkin terjadi				
26	Membuat keputusan berdasarkan analisis mendalam dengan menggunakan metode tertentu				
27	Membantu orang lain dalam melakukan perubahan				
28	Secara aktif mempromosikan perubahan pada kelompok/unit kerjanya				
29	Membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang lebih spesifik, menetapkan prioritas, dan jangka waktu				
30	Secara konsisten mencapai sasaran yang didasarkan oleh kemampuan perencanaan dan pengorganisasiannya				
31	Melakukan usaha atau perubahan metode kerja untuk meningkatkan hasil kerja pribadi dan unit kerjanya				
32	Membuat target kerja yang menantang tapi realistis bagi diri sendiri dan unit kerjanya				
33	Berinisiatif untuk melakukan hubungan informal sesuai kode etik organisasi dengan orang-orang di lingkungan kerja internal dan eksternal				
34	Secara aktif membina dan mempertahankan hubungan yang mendukung tujuan organisasi				
35	Mengetahui kelebihan dan kelemahan dari orang lain/bawahan yang berhubungan dalam pekerjaan				
36	Mendidik, melatih dan mempersiapkan orang lain/bawahan untuk menjadi efektif dalam pekerjaan mereka				

Secarakeseluruhan seberapa besar Bapak/Ibu/Saudara yakin terhadap jawaban yang telah Bapak/Ibu/Saudara pilih?(0%-100%)

Kurang dari 20%

21% - 40%

41% - 60%

61% - 80%

Lebih dari 80%



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-114-

Formulir XI

FORMAT KUESIONER PEJABAT ESELON I DAN II

RAHASIA

Pelaksana

KUESIONER

PENILAIAN PERILAKU

DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN



Terimakasih atas waktu dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara mengisi kuesioner untuk Penilaian Perilaku Pejabat/Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan. Maksud dan tujuan dari kuesioner ini untuk melengkapi Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang merupakan nilai gabungan antara Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dengan Nilai Perilaku (NP) setelah masing-masing diberi pembobotan. Oleh karena itu diharapkan peran aktif Bapak/Ibu/Saudara dalam pengisian kuesioner ini.

Isilah kuesioner ini dengan jawaban yang mencerminkan keadaan yang sesungguhnya. Respon Bapak/Ibu/Saudara akan diperlakukan secara **RAHASIA** dan penilaian kuesioner ini akan ditampilkan setelah diolah berdasarkan nilai dari seluruh penilai, sehingga Bapak/Ibu/Saudara tidak perlu khawatir akan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan.

2011



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-115-

DATA RESPONDEN

(Seluruh pertanyaan wajib diisi)

V. Pelaksana yang dinilai:

Nama :

Unit :

VI. Pejabat/Pegawai yang memberikan penilaian: atasan/rekan kerja*)

VII. Periode Penilaian:

Januari-Juni

Juli-Desember

VIII. Tanggal pengisian kuesioner:

PETUNJUK PENGISIAN

- Bapak/Ibu/Saudara dimohon memberikan penilaian terhadap Pejabat Eselon I/II*) dimaksud sesuai dengan perilaku kerja yang ditampilkan masing-masing Pejabat.
- Pernyataan yang disajikan terkait dengan perilaku sehari-hari, dengan pilihan jawaban sebagai berikut:
Selalu : (> 90% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
Sering : (50 - 89% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
Jarang : (10 - 49% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
Tidak pernah : (< 10% waktunya menunjukkan perilaku tersebut)
- Jawaban dilakukan dengan memberikan tanda \checkmark pada salah satu pilihan jawaban

Selalu	Sering	Jarang	Tidak Pernah
	\checkmark		

Contoh:

Mau mengakui jika melakukan kesalahan

Artinya, Pejabat/pegawai yang dinilai tersebut sering menunjukkan perilaku mau mengakui jika melakukan kesalahan.

- Pada setiap nomor pernyataan, hanya **SATU** jawaban yang diberikan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-116-

KETERANGAN: *): coret yang tidak perlu

N O	INDIKATOR	Selalu	Sering	Jarang	Tidak Pernah
1	Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya				
2	Bertindak transparan dan konsisten				
3	Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela				
4	Bertanggung jawab atas hasil kerja				
5	Bersikap objektif				
6	Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas				
7	Memiliki kepercayaan diri yang tinggi				
8	Bekerja efisien dan efektif				
9	Bekerja cerdas, cepat, cermat dan tuntas				
10	Bekerja dengan hati				
11	Memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati				
12	Berkomunikasi dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan				
13	Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik				
14	Berorientasi pada hasil yang memberikan nilai tambah				
15	Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan				
16	Menghindari arogansi kekuasaan				
17	Bersikap ramah dan santun				
18	Bersikap proaktif dan cepat tanggap				
19	Berwawasan ke depan dan adaptif				
20	Melakukan perbaikan terus-menerus				
21	Mengembangkan inovasi dan kreativitas				
22	Peduli lingkungan				

Secarakeseluruhan seberapa besar Bapak/Ibu/Saudara yakin terhadap jawabanyang telah Bapak/Ibu/Saudara pilih?(0%-100%)

- Kurang dari 20%
- 21% - 40%
- 41% - 60%
- 61% - 80%
- Lebih dari 80%



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-117-

Formulir XII

FORMAT KEPUTUSAN

**KEMENTERIAN KEUANGAN
SEKRETARIAT JENDERAL**

**KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL
NOMOR**

TENTANG

**PENETAPAN HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN BIRO ORGANISASI DAN KETATALAKSANAAN
TAHUN 20XX**

SEKRETARIS JENDERAL,

- Menimbang** : bahwa sebagai pelaksanaan Keputusan Menteri Keuangan Nomor /KMK.01/2010 tentang Penilaian Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan, perlu menetapkan Keputusan Sekretaris Jenderal tentang Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Di Lingkungan Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan;
- Mengingat** : 1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan;
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor tentang Penilaian Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Keuangan;
3. Keputusan Menteri Keuangan Nomor tentang Tunjangan Pokok Kinerja Pegawai;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan** : **KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL TENTANG PENETAPAN HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN BIRO ORGANISASI DAN KETATALAKSANAAN TAHUN 20XX.**
- PERTAMA** : Menetapkan Nilai Kinerja Pegawai para Pegawai di lingkungan Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan sebagaimana tercantum dalam kolom 6 Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Sekretaris Jenderal ini.
- KEDUA** : Nilai Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA digunakan sebagai dasar perhitungan dalam pembayaran tunjangan pokok kinerja unsur tunjangan khusus pengelolaan keuangan negara.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-118-

- KETIGA : Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan Sekretaris Jenderal ini, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.
- KEEMPAT : Keputusan Sekretaris Jenderal ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Sekretaris Jenderal 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

a.n. Sekretaris Jenderal
Kepala Biro Organisasi
dan Ketatalaksanaan

(Nama Kepala Biro)
NIP



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

-119-

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN BIRO ORGANISASI DAN KETATALAKSANAAN
SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 20XX

No.	Nama / NIP	Gol ruang/Peringkat Jabatan	Kedudukan	Jabatan	Nilai Kinerja IKU	Ket
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1./19730115...	IV/a /19	Bagian Ketatalaksanaan I	Kabag Ketatalaksanaan I	94%	
2./19760203...	III/d /16	Bagian Ketatalaksanaan I	Kasubbag Ketatalaksanaan IB	96%	
3./19881015...	II/a /5	Bagian Ketatalaksanaan I	Sekretaris Tk. III	98%	

a.n. Sekretaris Jenderal
Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan

(Nama Kepala Biro)
NIP



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA
-120-

Formulir XIII Laporan Capaian Indikator Kinerja Utama

LAPORAN CAPAIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

NAMA UNIT :(Nama Unit Eselon I/II/III)

PERIODE PELAPORAN:(Triwulan I Tahun X/Semester I Tahun X/s.d. Triwulan III Tahun X/Tahun X)

No	Uraian IKU	Target		Realisasi		Gap		Penjelasan Capaian	Action Plan	Target Waktu Penyelesaian
		XX	s.d. XX	XX	s.d. XX	XX	s.d. XX			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1.										
2.										
...										

..... (Tempat, tanggal)

Mengetahui
Jabatan Pimpinan Unit

(Jabatan Manajer Kinerja)

..... (Nama dan NIP)

..... (Nama dan NIP)

Keterangan:

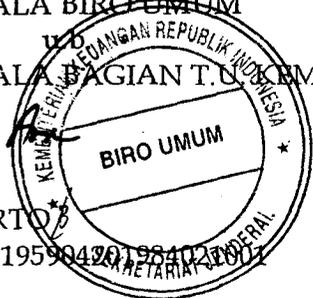
1. XX adalah periode pelaporan capaian kinerja.
2. Kolom (9) diisi dengan:
 - a. Sebab tercapai atau tidaknya target;
 - b. Realisasi yang jauh melampaui target;
 - c. Perbedaan capaian masing-masing kuartal;
 - d. Penjelasan munculnya angka-angka yang dijadikan dasar perhitungan;
 - e. Hal lainnya yang relevan.
3. Kolom (10) diisi dengan tindak lanjut atas belum tercapainya target kinerja atau tindak lanjut untuk peningkatan kinerja. *Action plan* merupakan kegiatan yang *applicable* dan memiliki target waktu penyelesaian.
4. Kolom (11) diisi dengan target waktu penyelesaian atas *action plan*. Target waktu harus spesifik dan menunjukkan tanggal tertentu.

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO UMUM

KEPALA BAGIAN T. U. KEMENTERIAN

GIARTO

NIP. 195904201984021001



MENTERI KEUANGAN,

ttd,

AGUS D.W. MARTOWARDOJO