PERATURAN SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA

NOMOR : 036/SEK/PER/VI/2012

TENTANG

SASARAN KINERJA INDIVIDU

PEJABAT STRUKTURAL ESELON III, PEJABAT STRUKTURAL ESELON IV, PEJABAT STRUKTURAL ESELON V PEJABAT FUNGSIONAL TERTENTU DAN PEJABAT FUNGSIONAL UMUM DI LINGKUNGAN MAHKAMAH AGUNG DAN BADAN PERADILAN YANG BERADA DIBAWAHNYA DI SELURUH INDONESIA

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. Bahwa untuk melaksanakan reformasi birokrasi bidang sumber daya manusia di lingkungan Mahkamah agung dan Badan Peradilan Yang Berada Dibawahnya dipandang perlu mengembangkan sistem penilaian kinerja pegawai yang transparan, obyektif, adil dan akuntabel berbasis kompetensi dan kinerja.

b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung tentang Sasaran Kinerja Individu Pejabat Struktural Eselon III, Pejabat Struktural Eselon IV, Pejabat Struktural Eselon V,Pejabat Fungsional Tertentu, dan Pejabat Fungsional Umum di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan Yang Berada Dibawahnya di seluruh Indonesia.

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 14 Tahun 1985 tentang Mahkamah Agung sebagaimana telah diubah dan ditambah dengan Undang-Undang Nomr 5 Tahun 2004 dan terakhir dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2009;

3. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1986 tentang Peradilan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1986 Nomor 20, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3327) sebagaimana telah diubah dengan Undang-

Undang Nomor 49 Tahun 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 34, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 158);

4. Undang-Undang Nomor 5 tahun 1986 tentang Peradilan Tata Usaha Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1986 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3344), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2004 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 35, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4380), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 51 tahun 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 160, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5079);
5. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1989 tentang Peradilan Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1989 Nomor 49, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3400) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2006 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 22, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4611), Undang-Undang Nomor 50 Tahun 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 159, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5078);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1979 Nomor 17, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3134);
7. 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);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Repulik Indonesia Tahun 2008 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
10. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2004 tentang Pengalihan Organisasi, Administrasi dan Finansial di lingkungan Peradilan Umum dan Peradilan Tata Usaha Negara serta Peradilan Agama ke Mahkamah Agung RI;
11. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2004 tentang Pengalihan Organisasi, Administrasi dan Finansial Pengadilan dalam lingkungan Peradilan Militer dari Markas Besar Tentara Nasional Indonesia ke Mahkamah Agung RI;
12. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2005, tentang Sekretariat Mahkamah Agung RI;
13. Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2005, tentang Kepaniteraan Mahkamah Agung RI;

14. Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 143/KMA/SK/VIII/2007 tentang Memberlakukan Buku I tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas dan administrasi Pengadilan Bidang Pola Kelembagaan Peradilan, Administrasi Kepegawaian Peradilan, Administrasi Perencanaan, Administrasi Tata Persuratan, Tata Kearsipan dan administrasi Keprotokolan, Kehumasan dan Keamanan, Administrasi Perbendaharaan, Pedoman Bangunan Gedung Kantor dan Rumah jabatan Badan Peradilan dibawah Mahkamah Agung RI, Prototype Gedung Pengadilan dan Rumah Dinas dan Pola Klasifikasi Surat Mahkamah Agung RI;
15. Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 071/KMA/SK/V/2008 tentang Ketentuan Penegakan Disiplin Kerja Dalam Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Khusus Kinerja Hakim dan Pegawai Negeri Pada Mahkamah Agung dan Badan Peradilan Yang Berada Dibawahnya;
16. Keputusan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 035/SK/IX/2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Keputusan Ketua Mahkamah Agung RI Nomor 071/KMA/SK/V/2008 tentang Ketentuan Penegakan Disiplin Kerja Dalam Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Khusus Kinerja Hakim dan Pegawai Negeri Pada Mahkamah Agung dan Badan Peradilan Yang Berada Dibawahnya.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA SASARAN KINERJA INDIVIDU PEJABAT STRUKTURAL ESELON III, PEJABAT STRUKTURAL ESELON IV, PEJABAT STRUKTURAL ESELON V, PEJABAT FUNGSIONAL TERTENTU DAN PEJABAT FUNGSIONAL UMUM DI LINGKUNGAN MAHKAMAH AGUNG DAN BADAN PERADILAN YANG BERADA DIBAWAHNYA DI SELURUH INDONESIA.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini yang dimaksud dengan:

1. Sasaran Kinerja Individu (SKI) adalah pengelolaan kinerja pegawai yang didasarkan pada berjalannya sistem manajemen kinerja yang dilakukan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan pelaporan, serta penilaian, dan evaluasi kinerja. Pelaksanaan proses manajemen kinerja diharapkan mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam rangka mendukung capaian kinerja organisasi.
2. Sasaran Kinerja Individu Revisi (SKI-R) adalah Sasaran Kinerja Individu yang direvisi.

3. Perencanaan Kinerja Pegawai (PKP) adalah proses pegawai dan atasan langsung secara bersama-sama menyiapkan dan menyepakati pekerjaan yang harus dilakukan pada satu tahun tertentu, menentukan sasaran kinerja dan target yang harus diukur melalui indikator kinerja, serta mengidentifikasi dan merencanakan cara untuk mengatasi kendala yang mungkin timbul.
4. Perencanaan Kinerja Pegawai Revisi (PKP-R) adalah Perencanaan Kinerja Pegawai yang direvisi.
5. Indikator Kinerja Individu (IKI) adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian sasaran kinerja individu yang ditetapkan.
6. Pengukuran kinerja adalah proses mengukur realisasi target dari setiap indikator kinerja atas masing-masing sasaran kinerja pegawai
7. Pelaporan kinerja adalah proses penyusunan laporan realisasi capaian kinerja pegawai kepada atasan langsung.
8. Penilaian kinerja merupakan tindakan untuk memberikan nilai terhadap capaian sasaran kinerja seorang pegawai dengan target sebagai acuannya.
9. Evaluasi kinerja adalah tindakan mengidentifikasi penyebab hakiki dari pencapaian kinerja guna menentukan berbagai langkah perbaikan yang diperlukan.
10. Perencanaan kinerja unit kerja eselon II adalah perencanaan yang terkandung dalam Penetapan Kinerja (TAPKIN) atau dokumen perencanaan lainnya yang sah.
11. Penetapan Kinerja Pegawai Tertentu (PKPT) adalah Pejabat Fungsional tertentu.
12. Penetapan Kinerja Auditor Utama (PKAU) adalah Pejabat Fungsional Auditor.
13. Pejabat Struktural Eselon I adalah Sekretaris Mahkamah Agung, Panitera Mahkamah Agung, Direktur Jenderal Peradilan Umum, Direktur Jenderal Peradilan Agama, Direktur Jenderal Peradilan Militer dan Tata Usaha Negara, Kepala Badan Pegawasan, Kepala Badan Urusan Administrasi, Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pelatihan dan Pendidikan Hukum dan Peradilan.
14. Pimpinan unit kerja eselon II adalah Panitera Muda, Sekretaris Kepaniteraan, Sekretaris Direktorat Jenderal, Sekretaris Badan, Kepala Biro, Direktur, Inspektur, Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan, Panitera/Sekretaris Pengadilan Tingkat Banding, Panitera/Sekretaris Pengadilan Tingkat Pertama Kelas I A Khusus.
15. Pejabat struktural eselon III adalah Kepala Bagian, Kepala Subdirektorat, atau Kepala Bidang, , Wakil Sekretaris Tingkat Banding, Wakil Sekretaris Pengadilan Tingkat Pertama Kelas I A Khusus, Panitera/Sekretaris Pengadilan Tingkat Pertama Kelas I A dan I B.
16. Pejabat struktural eselon IV adalah Kepala Subbagian atau Kepala Subbidang dan Kepala Seksi, Panitera/Sekretaris Pengadilan Tingkat Pertama Kelas II , Kepala Sub Bagian Pada Pengadilan Tingkat Banding
17. Pejabat struktural eselon V adalah Kepala Urusan Pada Pengadilan Tingkat Pertama Kelas II.

Pasal 2

Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini diberlakukan bagi:

a. Pejabat struktural eselon III;
b. Pejabat struktural eselon IV;
c. Pejabat struktural eselon V;
d. Pejabat fungsional tertentu;
e. Pejabat fungsional umum; dan
f. Pegawai Negeri Sipil ataupun Calon Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Mahkamah Agung.

Pasal 3

Sasaran Kinerja Individu meliputi 4 (empat) tahapan yaitu:

a. Perencanaan Kinerja;
b. Pelaksanaan Kinerja;
c. Pengukuran dan Pelaporan Kinerja; dan
d. Penilaian dan Evaluasi Kinerja.

BAB II
PERENCANAAN KINERJA

Pasal 4

(1) Perencanaan Kinerja meliputi penjabaran TAPKIN unit kerja eselon II atau dokumen perencanaan kinerja lainnya yang sah ke dalam Perencanaan Kinerja Pegawai dan Sasaran Kinerja Individu.
(2) Periode Perencanaan Kinerja terhitung mulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember periode berjalan yang terbagi dalam dua semester, yaitu bulan Januari sampai dengan bulan Juni dan bulan Juli sampai dengan bulan Desember.

Pasal 5

(1) Pejabat Struktural eselon II melakukan rapat perencanaan kinerja pegawai tingkat unit kerja Pejabat Struktural eselon II dengan para pegawai pada bulan Desember tahun sebelumnya untuk membahas kebijakan umum unit kerja mengenai:
    a. sasaran dan indikator kinerja pegawai;
    b. bobot sasaran dan bobot indikator kinerja pegawai;
    c. target kinerja unit kerja eselon III, eselon IV atau eselon V; dan
    d. target kinerja pegawai.
(2) Hasil dan proses rapat dimaksud pada ayat (1) dituangkan ke dalam notulen yang disahkan oleh Pejabat Struktural eselon II dan disampaikan kepada Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia melalui Kepala Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indosesia dengan tembusan kepada Pejabat struktural eselon I dilingkungan masing-masing.

Pasal 6

(1) Pejabat Struktural eselon II menjabarkan perencanaan kinerja unit kerja Pejabat Struktural eselon II ke dalam Perencanaan Kinerja Pejabat Struktural Eselon III/Auditor Utama/Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara dengan menggunakan Formulir PKP-1.
(2) Pejabat struktural eselon III/Auditor Utama/Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara yang telah ditetapkan menjadi atasan langsung berdasarkan surat keputusan Pejabat Struktural eselon I/eselon II, menjabarkan Perencanaan Kinerja Pegawai yang diterima dari Pejabat Struktural eselon II ke dalam Perencanaan Kinerja Pegawai yang dibawahnya dengan menggunakan Formulir PKP-2.
(3) Pejabat struktural eselon IV dan V/Auditor Madya/Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara yang telah ditetapkan menjadi atasan langsung berdasarkan surat keputusan Pejabat struktural eselon I/eselon II, menjabarkan Perencanaan Kinerja Pegawai yang diterima dari pejabat pada ayat (2) yang menjadi atasan langsungnya ke dalam Perencanaan Kinerja Pegawai yang dibawahnya dengan menggunakan Formulir PKP-3.

Pasal 7

PKP-1, PKP-2, dan PKP-3 disahkan penggunaannya oleh pejabat berwenang selambat-lambatnya tanggal 10 Januari tahun berjalan.

Pasal 8

(1) Apabila TAPKIN unit kerja eselon II atau dokumen perencanaan kinerja lainnya belum disahkan oleh pejabat yang berwenang sampai dengan batas waktu pengesahan PKP-1, PKP-2, dan PKP-3, Pejabat struktural eselon II menggunakan dokumen Usulan TAPKIN atau Usulan dokumen perencanaan kinerja lainnya.
(2) PKP-1, PKP-2, dan PKP-3 yang disusun berdasarkan Usulan TAPKIN atau Usulan dokumen perencanaan kinerja lainnya segera dimutakhirkan setelah TAPKIN atau dokumen perencanaan kinerja lainnya yang definitif telah disahkan oleh pejabat yang berwenang.

Pasal 9

(1) PKP-1, PKP-2, dan PKP-3 direvisi apabila:
    a. terjadi revisi perencanaan kinerja unit kerja eselon II yang disahkan oleh pejabat yang berwenang; atau
    b. terdapat sebab-sebab revisi lainnya yang bersifat kedinasan dan disahkan oleh pejabat berwenang serendah-rendahnya pejabat struktural eselon II.
(2) Revisi PKP-1, PKP-2, dan PKP-3 sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dituangkan dalam formulir PKP-1R, PKP-2R, PKP-3R sesuai dengan format pada Lampiran I dari Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini.
(3) PKP-1R, PKP-2R, dan PKP-3R disahkan oleh pejabat berwenang.

(4) Proses penyusunan dan pengesahan PKP-1R atau PKP-2R atau PKP-3R adalah sama dengan proses penyusunan dan pengesahan PKP-1 atau PKP-2 atau PKP3.

Pasal 10

(1) Perencanaan Kinerja Pegawai yang telah dituangkan dalam Formulir PKP-1, PKP-2, dan PKP-3 dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan secara berjenjang dan dijabarkan menjadi sasaran kinerja individu setiap pegawai dengan menggunakan Formulir SKI-1.
(2) (2) Formulir SKI-1 disusun oleh pegawai yang bersangkutan, disepakati bersama atasan langsung, yang telah ditetapkan berdasarkan surat keputusan Pejabat struktural eselon II, dan disahkan penggunaannya oleh atasan dari atasan langsung.
(3) Materi yang harus disepakati oleh pegawai yang bersangkutan dan atasan langsungnya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mencakup:
    a. Sasaran Kinerja Pegawai;
    b. Bobot Sasaran Kinerja Pegawai;
    c. Indikator Kinerja Pegawai;
    d. Bobot Indikator Kinerja Pegawai; dan
    e. Target Kinerja Pegawai.

Pasal 11

Apabila antara pegawai dan atasan langsungnya terjadi ketidaksepakatan terhadap materi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (3), maka:

a. bagi pejabat struktural eselon III, Auditor Utama, pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara, Formulir SKI-1 yang bersangkutan dibahas dengan Pejabat Eselon II atau Panitera/Sekretaris Pengadilan yang bersangkutan dan keputusan yang diambil bersifat tetap;
b. bagi pejabat struktural eselon IV dan V, Auditor Madya dan pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara, Formulir SKI-1 yang bersangkutan dibahas dengan Pejabat struktural eselon II dan keputusan yang diambil bersifat tetap;
c. bagi Auditor Muda, Auditor Pertama, Auditor Penyelia, Auditor Pelaksana Lanjutan, Auditor Pelaksana, pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara, pejabat fungsional umum dan Calon Pegawai Negeri Sipil, Formulir SKI-1 yang bersangkutan dibahas dengan pejabat struktural eselon III dan keputusan yang diambil bersifat tetap.

Pasal 12

SKI-1 disahkan penggunaannya selambat-lambatnya tanggal 20 Januari tahun berjalan.

Pasal 13

(1) SKI-1 direvisi, apabila:

a. terjadi revisi perencanaan kinerja unit kerja eselon II yang dituangkan dalam revisi PKP-1, PKP-2 dan PKP-3;
b. terdapat sebab-sebab revisi lainnya yang bersifat kedinasan dan disahkan oleh pejabat berwenang serendah-rendahnya pejabat struktural eselon II.

(2) Revisi SKI-1, sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dituangkan dalam formulir SKI-1R sesuai dengan format pada Lampiran I dari Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini.

(3) SKI-1R disahkan penggunaannya oleh pejabat berwenang selambat - lambatnya 10 hari kerja setelah kondisi pada ayat (1) terjadi.

(4) Proses penyusunan dan pengesahan SKI-1R adalah sama dengan proses penyusunan dan pengesahan SKI-1.

Pasal 14

Contoh Formulir PKP-1, PKP-2, PKP-3, dan SKI-1, serta PKP-1R, PKP-2R, PKP-3R, dan SKI-1R terdapat pada Lampiran I Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini.

BAB III
PELAKSANAAN KINERJA

Pasal 15

Pelaksanaan kinerja mencakup penyusunan jadwal kegiatan, pelaksanaan kegiatan, bimbingan dan reviu kinerja pegawai.

Pasal 16

Pegawai wajib mendokumentasikan kinerjanya sebagai bentuk pertanggungjawaban dari rencana kinerja yang telah disepakati.

Pasal 17

(1) Reviu kinerja dilakukan secara periodik per triwulan sedangkan bimbingan dapat dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan.

(2) Bimbingan dan Reviu Kinerja bertujuan:

a. mengidentifikasi hambatan yang terjadi dan mendapatkan penyelesaian hambatan;
b. mengidentifikasi adanya kegiatan yang di luar rencana, sehingga dapat diakomodasi dan diukur kinerja atas kegiatan tersebut; dan
c. membantu menentukan perlu tidaknya revisi Sasaran Kinerja Individu.

Pasal 18

(1) Penyusunan jadwal kegiatan menggunakan Formulir SKI-2 sesuai dengan format pada Lampiran II dari Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung ini.
(2) Bagi Pejabat fungsional tertentu, penyusunan Formulir SKI-2 dapat digantikan dengan formulir sejenis sesuai peraturan terkait jabatan fungsional tertentu yang bersangkutan.
(3) Reviu Kinerja menggunakan Formulir SKI-3 sesuai dengan format pada Lampiran III dari Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini.

BAB IV
PENGUKURAN DAN PELAPORAN KINERJA

Pasal 19

(1) Periode pengukuran dan pelaporan kinerja mulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember periode berjalan yang terbagi dalam dua semester yaitu bulan Januari sampai dengan bulan Juni dan bulan Juli sampai dengan bulan Desember.
(2) Pengukuran dan pelaporan kinerja dilakukan oleh masing-masing pegawai.
(3) Pengukuran dan pelaporan kinerja dilakukan pada akhir periode berjalan dan disampaikan kepada atasan langsung selambat-lambatnya tanggal 10 Juli tahun berjalan untuk periode bulan Januari sampai dengan bulan Juni, dan tanggal 10 Januari tahun berikutnya untuk periode bulan Juli sampai dengan bulan Desember.

Pasal 20

(1) Pengukuran dilakukan terhadap realisasi kinerja untuk setiap sasaran kinerja yang telah ditetapkan dalam Formulir SKI-1 atau SKI-1R.
(2) Pelaporan kinerja meliputi capaian masing-masing sasaran kinerja, penjelasan yang diperlukan atas capaian masing-masing sasaran kinerja, atau kendala yang dihadapi dalam pencapaian sasaran kinerja.
(3) Pelaporan kinerja menggunakan Formulir SKI-4 sesuai dengan format pada Lampiran IV dari Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini, disertai dengan bukti-bukti pendukung yang diperlukan oleh atasan langsungnya.
(4) Bagi pejabat fungsional tertentu, bukti-bukti pendukung sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat mengacu pada peraturan tentang penilaian dan penetapan angka kredit yang berlaku bagi pejabat fungsional tertentu yang bersangkutan.

BAB V
PENILAIAN KINERJA

Pasal 21

(1) Atasan langsung pegawai yang bersangkutan melakukan penilaian terhadap capaian kinerja pegawai yang dibawahkannya selambat-lambatnya tanggal 20 Juli tahun berjalan untuk periode bulan Januari sampai dengan bulan Juni, dan tanggal 20 Januari tahun berikutnya untuk periode bulan Juli sampai dengan bulan Desember.

(2) Dalam hal seorang pegawai melaksanakan penugasan bukan di bawah kendali atasan langsungnya, maka atasan dalam penugasan memberikan informasi kepada atasan langsung pegawai tentang kinerja, dan perilaku pegawai yang bersangkutan pada akhir penugasan.

Pasal 22

Penilaian kinerja dilakukan terhadap capaian atas Sasaran Kinerja Individu yang tertuang dalam Formulir SKI-4.

Pasal 23

(1) Apabila berdasarkan hasil penilaian, atasan langsung tidak menyetujui hasil pengukuran kinerja yang termuat dalam Formulir SKI-4, maka atasan langsung mengkomunikasikan ketidaksetujuannya dan melakukan revisi atas pengukuran kinerja yang termuat dalam formulir SKI-4 dimaksud.
(2) Apabila pegawai dan atasan langsungnya tidak terjadi kesepakatan dalam pengukuran kinerja, maka:
    a. bagi pejabat struktural eselon III, Auditor Utama dan pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara, pengukuran kinerja pegawai dalam Formulir SKI-4 yang bersangkutan dibahas dengan Pejabat Struktural Eselon I dan keputusan yang diambil bersifat tetap;
    b. bagi Pejabat Struktural eselon IV dan V, Auditor Madya dan pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara, pengukuran kinerja pegawai dalam Formulir SKI-4 yang bersangkutan dibahas dengan Pejabat Struktural eselon II dan keputusan yang diambil bersifat tetap; dan
    c. bagi Auditor Muda, Auditor Pertama, Auditor Penyelia, Auditor Pelaksana Lanjutan, Auditor Pelaksana, pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara, pejabat fungsional umum dan Calon Pegawai Negeri Sipil, pengukuran kinerja pegawai dalam Formulir SKI-4 yang bersangkutan dibahas dengan pejabat struktural eselon III dan keputusan yang diambil bersifat tetap.

Pasal 24

(1) Hasil Pengukuran kinerja yang tertuang dalam Formulir SKI-4 yang telah disepakati dan ditandatangani oleh atasan langsung atau telah diputuskan oleh pejabat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 menjadi dasar untuk nilai capaian kinerja.
(2) Nilai capaian kinerja dituangkan dalam Formulir SKI-5 sesuai dengan format pada Lampiran V dari Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung ini.
(3) Nilai capaian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan obyektif dalam pembinaan kepegawaian.

BAB VI
EVALUASI KINERJA

Pasal 25

Atasan langsung dan Atasan dari atasan langsung melakukan evaluasi kinerja para pegawai yang dibawahkannya secara berjenjang.

Pasal 26

(1) Dokumentasi hasil penilaian kinerja pegawai dikelola di unit pengelola ketatausahaan pada unit kerja eselon I atau eselon II.
(2) Formulir SKI-5 didistribusikan kepada pegawai yang dinilai dan atasan langsung pegawai yang bersangkutan.
(3) unit pengelola ketatausahaan pada unit kerja eselon I atau eselon II melaksanakan rekapitulasi hasil penilaian kinerja pegawai dan dituangkan dalam Formulir SKI-6 sesuai format pada Lampiran VI dari Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini.
(4) Formulir SKI-6 disampaikan kepada Kepala Biro Kepegawaian dan Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi selambat-lambatnya pada tanggal 10 Februari tahun berikutnya dengan tembusan kepada:
    a. Sekretaris Badan Pengawasan, khusus Formulir SKI-6 yang memuat data auditor;
    b. Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan, khusus Formulir SKI-6 yang memuat data widyaiswara.

Pasal 27

(1) Biro Kepegawaian dan Biro Perencanaan dan Organisasi melakukan evaluasi atas kinerja pejabat struktural eselon III dan eselon IV dan V, pejabat fungsional umum, dan Calon Pegawai Negeri Sipil serta pejabat fungsional tertentu selain auditor, widyaswara, pranata computer, peneliti, arsiparis
(2) Sekretaris Badan Pengawasan melakukan evaluasi atas kinerja auditor.
(3) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan melakukan evaluasi atas kinerja widyaiswara.

(4) Kepala Bagian Jabatan Fungsional, Biro Kepegawaian melakukan evaluasi atas kinerja dokter umum, dokter gigi dan adm kesehatan.
(5) Kepala Bagian Pengembangan Sistem Informasi melakukan evaluasi atas kinerja Fungsional Pranata Komputer
(6) Kepala Bagian Tata Usaha Biro Umum melakukan evaluasi atas kinerja Fungsional Arsiparis
(7) Kepala Bagian Perpustakaan melakukan evaluasi atas kinerja Fungsional Pustakawan
(8) Kepala Bagian Perencanaan dan Kepegawaian Badan Litbang Diklat melakukan evaluasi atas kinerja Fungsional Peneliti
(9) Badan Pengawasan melakukan evaluasi atas efisiensi dan efektivitas serta ketaatan terhadap Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini.

BAB VII

PELAKSANAAN SERTA PENGUKURAN DAN PELAPORAN KINERJA ANTAR PERIODE

Pasal 28

(1) Pelaksanaan serta pengukuran dan pelaporan antar periode adalah penyusunan SKI-3 dan SKI-4 yang dilakukan di luar jadwal yang ditetapkan.
(2) Pelaksanaan serta pengukuran dan pelaporan antar periode sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan apabila terjadi perubahan kondisi kepegawaian dan mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

Pasal 29

Perubahan kondisi kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 ayat (2) antara lain adalah:

a. Perubahan jenis jabatan pegawai, yaitu dari:
   1) pejabat fungsional tertentu menjadi pejabat struktural, atau sebaliknya;
   2) pejabat fungsional umum menjadi pejabat struktural, atau sebaliknya;
   3) pejabat fungsional tertentu menjadi pejabat fungsional umum, atau sebaliknya;
   4) suatu jenis pejabat fungsional tertentu menjadi pejabat fungsional tertentu lainnya;
   5) suatu jenis pejabat fungsional umum menjadi pejabat fungsional umum jenis lainnya;
   6) pejabat struktural eselon V menjadi pejabat struktural eselon IV atau sebaliknya;
   7) pejabat struktural eselon IV menjadi pejabat struktural eselon III atau sebaliknya;
   8) pejabat struktural eselon III menjadi pejabat struktural eselon II atau sebaliknya;
b. Perubahan jenjang jabatan auditor atau jenjang jabatan pejabat fungsional tertentu Lainnya;
c. Perubahan penempatan pegawai dari unit kerja satu ke unit kerja lainnya;
d. Menjalani cuti;
e. Menjalani tugas belajar atau mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Pasal 30

Formulir SKI-3 dan SKI-4, disesuaikan dengan perubahan kondisi kepegawaian yang signifikan selambat-lambatnya 20 hari kerja setelah perubahan kondisi kepegawaian yang signifikan dimaksud berlaku secara efektif.

BAB VIII
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 31

Petunjuk teknis implementasi Sasaran Kinerja Individu yang mencakup perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, pengukuran dan pelaporan kinerja serta penilaian dan evaluasi kinerja pegawai, ditetapkan oleh Pejabat Struktural Eselon I masing-masing.

Pasal 32

(1) Biro Kepegawaian dan Biro Perencanaan dan Organisasi menyelenggarakan sistem informasi manajemen kinerja pegawai yang terintegrasi dengan sistem pengolahan data pegawai dan mengembangkan sistem dan prosedur penerapan manajemen kinerja untuk pejabat struktural eselon III dan eselon IV, pejabat fungsional umum, dan Calon Pegawai Negeri Sipil, serta pejabat fungsional tertentu selain auditor, widyaiswara, dan pranata computer peneliti dan arsiparis.

(2) Sekretaris Badan Pengawasan mengembangkan manajemen kinerja untuk auditor, yang terintegrasi dengan penilaian dan penetapan angka kredit auditor serta sistem pengendalian mutu pengawasan.

(3) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan mengembangkan manajemen kinerja untuk widyaiswara, yang terintegrasi dengan penilaian dan penetapan angka kredit widyaiswara.

(4) Kepala Bagian Jabatan Fungsional, Biro Kepegawaian mengembangkan manajemen kinerja untuk dokter umum, dokter gigi dan adm kesehatan yang terintegrasi dengan penilaian dan penetapan angka kredit.

(5) Kepala Bagian Pengembangan Sistem Informasi mengembangkan manajemen kinerja untuk Fungsional Pranata Komputer yang terintegrasi dengan penilaian dan penetapan angka kredit

(6) Kepala Bagian Tata Usaha Biro Umum mengembangkan manajemen kinerja untuk Fungsional Arsiparis yang terintegrasi dengan penilaian dan penetapan angka kredit

(7) Kepala Bagian Perpustakaan mengembangkan manajemen kinerja untuk Fungsional Pustakawan yang terintegrasi dengan penilaian dan penetapan angka kredit

(8) Kepala Bagian Perencanaan dan Kepegawaian Badan Litbang Diklat mengembangkan manajemen kinerja untuk Fungsional Peneliti yang terintegrasi dengan penilaian dan penetapan angka kredit

Pasal 33

Pengembangan sistem dan prosedur penerapan manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 32, mencakup:

a. Kajian kebijakan penerapan manajemen kinerja pegawai;
b. Pengembangan sasaran dan indikator kinerja pegawai;
c. Pengembangan sistem informasi manajemen kinerja pegawai, termasuk pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi; dan
d. Pengintegrasian dengan sistem manajemen lainnya.

Pasal 34

Untuk memperjelas Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini, dilampirkan Kerangka Konseptual dan Implementasi Manajemen Kinerja Pegawai melalui Sasaran Kinerja Individu sebagaimana tercantum dalam Lampiran VII dari Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini.

Pasal 35

Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal
SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG RI

NURHADI

LAMPIRAN

PERATURAN SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA

NOMOR:

TENTANG

PEJABAT STRUKTURAL ESELON III, PEJABAT STRUKTURAL ESELON IV, PEJABAT STRUKTURAL ESELON V PEJABAT FUNGSIONAL TERTENTU DAN PEJABAT FUNGSIONAL UMUM DI LINGKUNGAN MAHKAMAH AGUNG DAN BADAN PERADILAN YANG BERADA DIBAWAHNYA DI SELURUH INDONESIA

Lampiran I
Peraturan Sekretaris MA-RI:
Nomor : PER-
Tanggal :

Contoh Formulir PKP -1

Formulir PKP - 1

Mahkamah Agung RI
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : PKP-1- / 20XX
Tanggal : ……20XX

PERENCANAAN KINERJA PEJABAT ESELON III / AUDITOR UTAMA / PF TERTENTU LAINNYA YANG SETARA

Periode : 1 Januari 20XX s.d 31 Desember 20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.	TAPKIN		
2.	PKPT		
3.	PKAU		

B. URAIAN PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

No Urut	Referensi TAPKIN / PKPT/ PKAU				Nama Pejabat Eselon III / Auditor Utama / PF Tertentu Lainnya yang Setara	Perencanaan Kinerja Pejabat Eselon III / Auditor Utama / PF Tertentu Lainnya yang Setara			Keterangan
	Program	No	Kegiatan	Target		No	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pimpinan Unit Kerja Eselon II

(……)
NIP ……

Formulir PKP – 1R

Mahkamah Agung RI
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : PKP-1R: / 20XX
Tanggal : ……..20XX

PERENCANAAN KINERJA PEJABAT ESELON III / AUDITOR UTAMA / PF TERTENTU LAINNYA YANG SETARA REVISI

Periode : ……. 20XX s.d …….. 20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.			
2.			
3.			

B. URAIAN PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

No Urut	Referensi				Nama Pejabat Eselon III / Auditor Utama / PF Tertentu Lainnya yang Setara	Perencanaan Kinerja Pejabat Eselon III / Auditor Utama / PF Tertentu Lainnya yang Setara			Keterangan
	Program	No	Kegiatan	Target		No	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pimpinan Unit Kerja Eselon II

(……)
NIP ……

Contoh Formulir PKP -2

Formulir PKP - 2

Mahkamah Agung RI
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : PKP-2 : /20XX
Tanggal : ……20XX

PERENCANAAN KINERJA PEJABAT ESELON IV / AUDITOR MADYA / PF TERTENTU LAINNYA YANG SETARA
Periode : 1 Januari 20XX s.d 31 Desember 20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.	PKP – 1		
2.			

B. URAIAN PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

No Urut	Referensi PKP-1		Nama Pejabat Eselon IV / Auditor Madya / PF Tertentu Lainnya yang Setara	Perencanaan Kinerja Pejabat Eselon IV / Auditor Madya/ PF Tertentu Lainnya yang Setara			Keterangan
	Uraian	Target		No	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8

Disahkan
Pimpinan Unit Kerja Eselon II

(……)
NIP

Pimpinan Unit Kerja Eselon III/Auditor Utama
/PF Tertentu Lainnya yang setara

(……)
NIP

Contoh Formulir PKP -2R

Formulir PKP – 2R

Mahkamah Agung RI
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : PKP-2R : /20XX
Tanggal : ……20XX

PERENCANAAN KINERJA PEJABAT ESELON IV / AUDITOR MADYA / PF TERTENTU LAINNYA YANG SETARA REVISI
Periode : …….20XX s.d ……..20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.			
2.			

B. URAIAN PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

No Urut	Referensi		Nama Pejabat Eselon IV/ Auditor Madya / PF Tertentu Lainnya yang Setara	Perencanaan Kinerja Pejabat Eselon IV / Auditor Madya/ PF Tertentu Lainnya yang Setara			Keterangan
	Uraian	Target		No	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8

Disahkan
Pimpinan Unit Kerja Eselon II

(……)
NIP ……

Pimpinan Unit Kerja Eselon III/Auditor Utama
/PF Tertentu Lainnya yang setara

(……)
NIP……..

Contoh Formulir PKP -3

Formulir PKP - 3

Mahkamah Agung RI
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : PKP-3 : / 20XX
Tanggal : ……...20XX

PERENCANAAN KINERJA PEJABAT ESELON V/KAUR / AUDITOR MUDA/ AUDITOR PERTAMA/ AUDITOR PENYELIA/ AUDITOR PELAKSANA LANJUTAN/ AUDITOR PELAKSANA/ PEJABAT FUNGSIONAL TERTENTU LAINNYA YANG SETARA/ PEJABAT FUNGSIONAL UMUM

Periode : 1 Januari 20XX s.d 31 Desember 20XX

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.	PKP – 2		
2.			

B. URAIAN PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

No Urut	Referensi PKP-2		Nama Pejabat Eselon V/Kaur / Auditor Muda, Auditor Pertama/ Auditor Penyelia/Auditor Pelaksana Lanjutan/Auditor Pelaksana/ PF Tertentu Lainnya yang Setara/	Perencanaan Kinerja Pejabat Eselon V/Kaur / Auditor Muda/ Auditor Pertama/Auditor Penyelia/Auditor Pelaksana Lanjutan/Auditor Pelaksana/PF Tertentu Lainnya			Keterangan
	Uraian	Target		No	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8

Disahkan
Pimpinan Unit Kerja Eselon III

(……)
NIP ……

Pimpinan Unit Kerja Eselon IV /Auditor Madya/
PF Tertentu Lainnya yang setara

(……)
NIP……..

Contoh Formulir PKP -3R

Formulir PKP – 3R

Mahkamah Agung RI
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : PKP-3R : / 20XX
Tanggal :

PERENCANAAN KINERJA PEJABAT ESELON V/KAUR / AUDITOR MUDA/AUDITOR PERTAMA/AUDITOR PENYELIA/AUDITOR PELAKSANA LANJUTAN/AUDITOR PELAKSANA/ PEJABAT FUNGSIONAL TERTENTU LAINNYA YANG SETARA / PEJABAT FUNGSIONAL UMUM REVISI

Periode : 1 Januari 20XX s.d 31 Desember 20XX

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.			
2.			

D. URAIAN PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

No Urut	Referensi		Nama Pejabat Eselon V/Kaur / Auditor Muda, Auditor Pertama/ Auditor Penyelia/Auditor Pelaksana Lanjutan/Auditor Pelaksana /PF Tertentu Lainnya yang Setara/	Perencanaan Kinerja Pejabat Eselon V/Kaur / Auditor Muda/ Auditor Pertama/Auditor Penyelia/Auditor Pelaksana Lanjutan/Auditor Pelaksana/PF Tertentu Lainnya yang setara/			Keterangan
	Uraian	Target		No	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8

Disahkan
Pimpinan Unit Kerja Eselon III

(……)
NIP ……

Pimpinan Unit Kerja Eselon IV /Auditor Madya/
PF Tertentu Lainnya yang setara

(……)
NIP……..

Contoh Formulir SKI-1

Formulir SKI-1

Mahkamah Agung RI
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : SKI-1: / 20XX
Tanggal : ……20XX

RENCANA KINERJA INDIVIDU

Periode : 1 Januari 20XX s.d 31 Desember 20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.	PKP-3		
2.			
3.			

B. DATA PEGAWAI

1. Nama :
2. NIP :
3. Pangkat/Gol :
4. Jabatan :
5. Peran :
6. Atasan Langsung :
7. Unit Kerja Eselon I :
8. Unit Kerja Eselon II :
9. Unit kerja Eselon III :
10. Unit kerja Eselon IV :

C. SASARAN DAN INDIKATOR KINERJA

No.	Sasaran Kinerja		Indikator Kinerja				
	Uraian	Bobot	No.	Uraian	Bobot	Target	Perhitungan Target
1	2	3	4	5	6	7	8

D. URAIAN TARGET KINERJA

Disusun dan Disepakati oleh :

Atasan Langsung	Pegawai
(……)	(……)
NIP ……	NIP ……

Disahkan penggunaannya oleh :
Atasan dari Atasan Langsung

(……)
NIP ……

Contoh Formulir SKI-1R

Formulir SKI-1R

Mahkamah Agung RI
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : SKI-1R: / 20XX
Tanggal : ……...20XX

RENCANA KINERJA INDIVIDU - REVISI
Periode : …….. 20XX s.d …… 20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal	
1.	SKI-1			
2.	PKP1-R/PKP-2R/PKP-3R			
3.				

B. DATA PEGAWAI

1.	Nama	:	6 .	Atasan Langsung	:
2.	NIP	:	7.	Unit Kerja Eselon I	:
3.	Pangkat/Gol	:	8.	Unit Kerja Eselon II	:
4.	Jabatan	:	9.	Unit kerja Eselon III	:
5.	Peran	:	10.	Unit kerja Eselon IV	:

C. SEBAB DAN PERTIMBANGAN REVISI

D. SASARAN DAN INDIKATOR KINERJA (REVISI)

No.	Sasaran Kinerja		Indikator Kinerja					
	Uraian	Bobot	No.	Uraian	Bobot	Target	Perhitungan Target	
1	2	3	4	5	6	7	8	

E. URAIAN TARGET KINERJA (REVISI)

Disusun dan Disepakati oleh :

Atasan Langsung

(……)
NIP ……

Pegawai

(……)
NIP ……

Disahkan penggunaannya oleh :
Atasan dari Atasan Langsung

(……)
NIP ……

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG
REPUBLIK INDONESIA,

N U R H A D I

Lampiran II
Peraturan Sekretaris MA-RI:
Nomor : PER-
Tanggal :

Contoh Formulir SKI-2

Formulir SKI-2

Mahkamah Agung Republik Indonesia
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : SKI-2 : / 20XX
Tanggall : Januari 20XX

SKEDUL KEGIATAN RINCI INDIVIDU
Periode : 1 Januari 20XX s.d 31 Desember 20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.	PKP		
2.	SKI-1		
3.	PKP - Revisi		
4.	SKI-1 Revisi		

B. DATA PEGAWAI

1. Nama :
2. NIP :
3. Pangkat/Gol :
4. Jabatan :
5. Peran :
6. Atasan Langsung :
7. Unit Kerja Eselon I :
8. Unit Kerja Eselon II :
9. Unit kerja Eselon III :
10. Unit kerja Eselon IV :

C. KEGIATAN RINCI INDIVIDU

Sasaran Kinerja Individu		Kegiatan		Tahapan Kegiatan Rinci Individu			
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian	Tanggal	
						Mulai	Selesai
1	2	3	4	5	6	7	8

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG

REPUBLIK INDONESIA,

N U R H A D I

Lampiran III
Peraturan Sekretaris MA-RI:
Nomor : PER-
Tanggal :

Contoh Formulir SKI-3

Mahkamah Agung Republik Indonesia
Unit Kerja Eselon II……

Formulir SKI-3

Nomor: SKI-3: /20XX
Tanggal:……20XX

REVIU KINERJA INDIVIDU
TRIWULAN I / II / III / IV

Periode : 1 Januari 20XX s.d 30 Maret 20XX / 1 April s.d 30 Juni 20XX /
1 Juli s.d 30 September 20XX / 1 Oktober s.d 31 Desember 20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.	PKP		
2.	SKI-1		
3.	SKI-2		

B. DATA PEGAWAI

1. Nama :
2. NIP :
3. Pangkat/Gol :
4. Jabatan :
5. Peran :
6. Atasan Langsung :
7. Unit Kerja Eselon I :
8. Unit Kerja Eselon II :
9. Unit kerja Eselon III :
10. Unit kerja Eselon IV :

C. REVIU CAPAIAN KINERJA

No.	Sasaran Kinerja		Indikator Kinerja								Rencana Tindak Lanjut	
	Uraian	Bobot	No.	Uraian	Bobot	Target	Realisasi			Penjelasan	Uraian Tindak Lanjut	Batas Waktu
							Triwulan sblmnya	Triwulan ini	s.d Triwulan ini			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

D. PENJELASAN TAMBAHAN

Disetujui oleh : Atasan Langsung

(……)
NIP ……

Disusun oleh : Pegawai

(……)
NIP ……

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG
REPUBLIK INDONESIA

N U R H A D I

Lampiran IV
Peraturan Sekretaris MA-RI:
Nomor : PER-
Tanggal :

Contoh Formulir SKI-4

Formulir SKI-4

Mahkamah Agung Republik Indonesia
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : SKI-4 : / 20XX
Tanggal : ……20XX

PENGUKURAN KINERJA INDIVIDU

Periode : 1 Januari 20XX s.d 30 Juni 20XX/1 Juli 20XX s.d 31 Desember 20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1.	PKP		
2.	SKI-1		
3.	SKI-2		
4.	SKI-3		
5.			

B. DATA PEGAWAI

1. Nama :
2. NIP :
3. Pangkat/Gol :
4. Jabatan :
5. Peran :
6. Atasan Langsung :
7. Unit Kerja Eselon I :
8. Unit Kerja Eselon II :
9. Unit kerja Eselon III :
10. Unit kerja Eselon IV :

C. PENGUKURAN KINERJA INDIVIDU

No.	Sasaran Kinerja		Indikator Kinerja							
	Uraian	Bobot	No.	Uraian	Bobot	Target	Realisasi	Nilai	Nilai Bobot	Penjelasan
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1										
2										
								Total		

D. PENJELASAN TAMBAHAN

Disusun dan Disepakati oleh :

Atasan Langsung	Pegawai
(……)	(……)
NIP ……	NIP ……

Disahkan oleh :
Atasan dari Atasan Langsung

(……)
NIP ……

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG

REPUBLIK INDONESIA,

N U R H A D I

Lampiran V
Peraturan Sekretaris MA-RI:
Nomor : PER-
Tanggal :

Contoh Formulir SKI-5

Formulir SKI-5

Mahkamah Agung Republik Indonesia
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : SKI-5 : / 20XX
Tanggal : ……20XX

PENILAIAN KINERJA INDIVIDU

Periode : 1 Januari 20XX s.d 30 Juni 20XX/1 Juli 20XX s.d 31 Desember 20XX

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal	
1.	PKP			
2.	SKI-1			
3.	SKI-2			
4.	SKI-3			
5.	SKI-4			
6.				

B. DATA PEGAWAI

1. Nama :
2. NIP :
3. Pangkat/Gol :
4. Jabatan :
5. Peran :
6. Atasan Langsung :
7. Unit Kerja Eselon I :
8. Unit Kerja Eselon II :
9. Unit kerja Eselon III :
10. Unit kerja Eselon IV :

C. PENILAIAN KINERJA

Penilaian capaian kinerja pegawai berdasarkan SKI-4 Nomor ……. Tanggal …… sebesar …….. dengan kategori ……

Keterangan:

No	Kategori	Level	Rentang Nilai
1			
2			
3			
4			
5			

D. PENJELASAN DAN TANGGAPAN PEGAWAI

E. REKOMENDASI ATASAN LANGSUNG PEGAWAI

F. CATATAN PEJABAT YANG BERWENANG

Disepakati oleh :

Atasan Langsung	Pegawai
(……)	(……)
NIP ……	NIP ……

Disahkan oleh :
Atasan dari Atasan Langsung

(……)
NIP ……

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG
REPUBLIK INDONESIA,

N U R H A D I

Lampiran VI
Peraturan Sekretaris MA-RI:
Nomor : PER-
Tanggal :

Contoh Formuli SKI-6

RAHASIA
Formulir SKI-6

Mahkamah Agung Republik Indonesia
Unit Kerja Eselon II……

Nomor : SKI-6 : / 20XX
Tanggal : …….20XX

REKAPITULASI PENILAIAN KINERJA INDIVIDU

Periode : 1 Januari 20XX s.d 31 Desember 20XX

No.	Nama dan NIP Pegawai	Gol	Jabatan	Nilai SKI 5	Nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP3)									Ket
					Kesetiaan	Prestasi Kerja	Tanggung Jawab	Ketaatan	Kejujuran	Kerjasama	Prakarsa	Kepemimpinan	Jumlah Nilai Rata-rata DP3	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

No.	Nama dan NIP Pegawai	Gol	Jabatan	Nilai SKI 5	Nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP3)									Ket
					Kesetiaan	Prestasi Kerja	Tanggung Jawab	Ketaatan	Kejujuran	Kerjasama	Prakarsa	Kepemimpinan	Jumlah Nilai Rata-rata DP3	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Pimpinan Unit Kerja Eselon II

(.....)
NIP

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG

REPUBLIK INDONESIA,

N U R H A D I

Lampiran VII
Peraturan Sekretaris MA-RI:
Nomor : PER-
Tanggal :

KERANGKA KONSEPTUAL DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA MELALUI SASARAN KINERJA INDIVIDU

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Instansi pemerintah atau organisasi yang ingin meraih kinerja optimal, harus memberikan perhatian atas pengelolaan kinerja pegawai dan organisasinya secara sistematis. Sebagaimana halnya pengelolaan sumber daya manusia, kinerja organisasi dan individu perlu dikelola sistematis dan .terstruktur. Kebutuhan untuk mengelola kinerja organisasi dan individu ini mulai mengemuka sekitar tahun 1960-an, yaitu dengan munculnya *Performance Management*. Perbaikan kinerja organisasi tentunya harus didukung oleh perbaikan kinerja unit dan individu yang terlibat di dalamnya, artinya capaian kinerja organisasi dapat meningkat dengan memperbaiki kinerja individu dan unit kerjanya.

Perhatian pemerintah terhadap capaian kinerja instansi pemerintah, baik kementerian maupun lembaga diatur dalam PP nomor 6 tahun 2008 pasal 18, tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah; setiap Menteri/Pimpinan Lembaga harus menyusun Laporan Kinerja dan menyerahkannya kepada Menteri Keuangan (MenKeu), Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional (Meneg PPN) dan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Meneg PAN). Laporan kinerja dimaksud berisi ringkasan tentang keluaran dari masing-masing kegiatan dan hasil yang dicapai dari masing-masing program sebagaimana ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan APBN/APBD. Sedangkan kewajiban mengelola kinerja secara baik diatur dalam PP 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Pasal 35 yang menyatakan:

(1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan dan mereviu indikator dan ukuran kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 18 ayat (3) huruf e.

(2) Dalam melaksanakan penetapan dan reviu indikator dan pengukuran kinerja dan seterusnya' pimpinan Instansi Pemerintah harus:

a. Menetapkan ukuran dan indikator kinerja
b. Mereviu dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indikator kinerja;
c. c-d dan seterusnya . .

dalam penjelasan untuk pasal 35 ayat (2) huruf a dinyatakan bahwa: Ukuran dan indikator kinerja ditetapkan untuk tingkat instansi Pemerintah, kegiatan dan Pegawai.

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa penerapan suatu sistem untuk mengelola kinerja termasuk kinerja individu menjadi suatu syarat dalam penerapan SPIP.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi khususnya pada point kegiatan Penataan sistem manajemen SDM, disebutkan bahwa salah satu kegiatan yang harus dilakukan adalah membangun sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dengan output yang diharapkan adalah sistem penilaian kinerja yang obyektif, transparan dan *user friendly*.

Sehubungan dengan latar belakang tersebut di atas, untuk memperbaiki kinerja organisasi perlu diperbaiki kinerja individunya. Sistem yang dikembangkan untuk memperbaiki kinerja individu tersebut adalah sistem pengelolaan kinerja individu yaitu suatu sistem yang secara konsep/teori dikenal dengan manajemen kinerja (*performance management*). Manajemen kinerja terdiri dari tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan pelaporan serta penilaian dan evaluasi kinerja. Dalam proses manajemen kinerja, penilaian kinerja individu didasarkan pada target output atau outcome yang dituangkan ke dalam kontrak kinerja. Dalam sistem ini, pimpinan di setiap jenjang jabatan diharapkan mampu mengelola pegawai termasuk membina pegawai di bawahnya secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan sehingga target unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya dapat tercapai.

B. PROSES MANAJEMEN KINERJA

1. Pengertian Sasaran Kinerja Individu.

   Sasaran Kinerja Individu (SKI) adalah pengelolaan kinerja pegawai yang didasarkan pada berjalannya sistem manajemen kinerja yang dilakukan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan pelaporan, serta penilaian, dan evaluasi kinerja. Pelaksanaan proses manajemen kinerja diharapkan mendorong peningkatan kinerja pegawai da!am rangka mendukung capaian kinerja organisasi.

   Kata kunci:

   a. Kinerja individu, adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Ada empat aspek yang terkandung di dalamnya, yaitu :
      a) Kemampuan dalam menjalankan tugas (kompetensi)
      b) Sesuai dengan tujuan organisasi;
      c) Tingkatan tujuan yang dicapai;
      d) Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam organisasi.
   b. Sasaran kinerja individu terdiri dari sasaran kinerja, indikator kinerja dan target perorangan yang merupakan penjabaran dari sasaran kinerja dan target atasannya.
   c. Kesepakatan untuk memperoleh penilaian yang adil (*fair*), adalah kesepakatan antara pegawai dan atasannya yang dituangkan dalam suatu kontrak kinerja. Dalam kontrak tersebut diatur sasaran kinerja pegawai,indikator kinerja serta target yang harus dicapai; bagaimana mencapainya; mencatat dan melaporkan hasil; serta bagaimana mengukur hasil kinerja.

2. Proses Manajemen Kinerja

   Sebagaimana telah disebutkan di atas, proses manajemen kinerja meliputi empat tahap yaitu: Perencanaan, Pelaksanaan, Pengukuran dan Pelaporan, serta Penilaian dan Evaluasi Kinerja. Dalam setiap tahap, pembinaan dari atasan dan komunikasi timbal balik harus menjadi

komitmen bersama untuk dilakukan karena hal itulah yang menjadi inti dari manajemen kinerja. Proses manajemen kinerja dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 1 Proses manajemen Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dalam proses manajemen kinerja. Pada tahap perencanaan kinerja, pegawai dan atasan langsungnya bekerja sama mempersiapkan dan menyepakati pekerjaan yang akan dilakukan untuk periode tertentu; membahas dan menentukan sasaran kinerja, indikator kinerja dan target; serta bagaimana kinerja akan diukur dan mengidentifikasi kendala yang mungkin timbul dalam pelaksanaan tugas dan cara mengatasinya.

Hasil tahapan perencanaan kinerja berupa dokumen perencanaan yaitu Perencanaan Kinerja Pegawai (PKP-1/PKP-2/PKP-3) dan Sasaran Kinerja Individu (SKI-1); tahapan penting selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah pelaksanaan kinerja. Kegiatan dalam tahapan ini adalah pembuatan jadwal kegiatan oleh individu/pegawai yang dituangkan dalam formulir SKI-2; pelaksanaan kegiatan, dan reviu kinerja yang dituangkan dalam SKI-3.

Setelah melaksanakan kegiatan, dilakukan pengukuran capaian kinerja dengan membandingkan antara target dan realisasi masing-masing indikator kinerja setiap sasaran kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari kegiatan ini akan diperoleh gambaran keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja individual pegawai.

Tahapan selanjutnya adalah pelaporan, hasil pengukuran yang dilakukan secara self assessment dilaporkan kepada atasan langsung. Pelaporan kinerja adalah proses penyusunan laporan realisasi capaian kinerja individu kepada atasan langsung pegawai yang dituangkan dalam SKI-4. Pelaporan kinerja merupakan bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai melalui capaian sasaran kinerjanya.

Berdasarkan hasil pengukuran berupa skor capaian kinerja maka dilakukan penilaian kinerja. Dari hasil penilaian kemudian ditetapkan nilai (atribut) atas skor capaian kinerja. Pemberian nilai (atribut) dilakukan dengan menetapkan skor capaian kinerja ke dalam skala/range hasil penilaian yang mencerminkan tingkat pencapaian nilai kinerja, misalnya kategori A,B,C,D,E atau amat baik, baik, cukup, kurang, dan amat kurang. Hasil penilaian kinerja tersebut dituangkan dalamSKI-5.

Jika dibandingkan dengan metode penilaian DP3, penilaian kinerja DP3 lebih didasarkan pada pertimbangan kualitatif atasan langsung. Unsur yang dinilai dalam DP3 lebih banyak penilaian terhadap unsur perilaku pegawai, bukan unjuk kerjanya. Penilaian seperti ini dirasa kurang obyektif, dan tidak menggambarkan kinerja pegawai yang sesungguhnya. Sedangkan dalam proses pengelolaan kinerja, penilaian kinerja individu didasarkan pada target output atau outcome yang dituangkan ke dalam kontrak kinerja. Dalam sistem ini pimpinan di setiap jenjang jabatan juga diharapkan mampu membina pegawai di bawahnya dan mengelola pegawainya secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan sehingga target unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya dapat tercapai.

Setelah penilaian kinerja, proses selanjutnya adalah evaluasi kinerja, yaitu evaluasi terhadap hasil penilaian capaian kinerja yang sudah dilakukan. Dalam melakukan evaluasi diidentifikasi hambatan atau penyebab atas pencapaian nilainya. Selain itu, dapat dijelaskan pula catatan keberhasilan atau rekomendasi atas hasil penilaian kinerja. Hasil penilaian dan evaluasi dapat dijadikan dasar memberikan umpan balik atau *feed back* bagi pegawai untuk mengoptimalkan capaian kinerja.

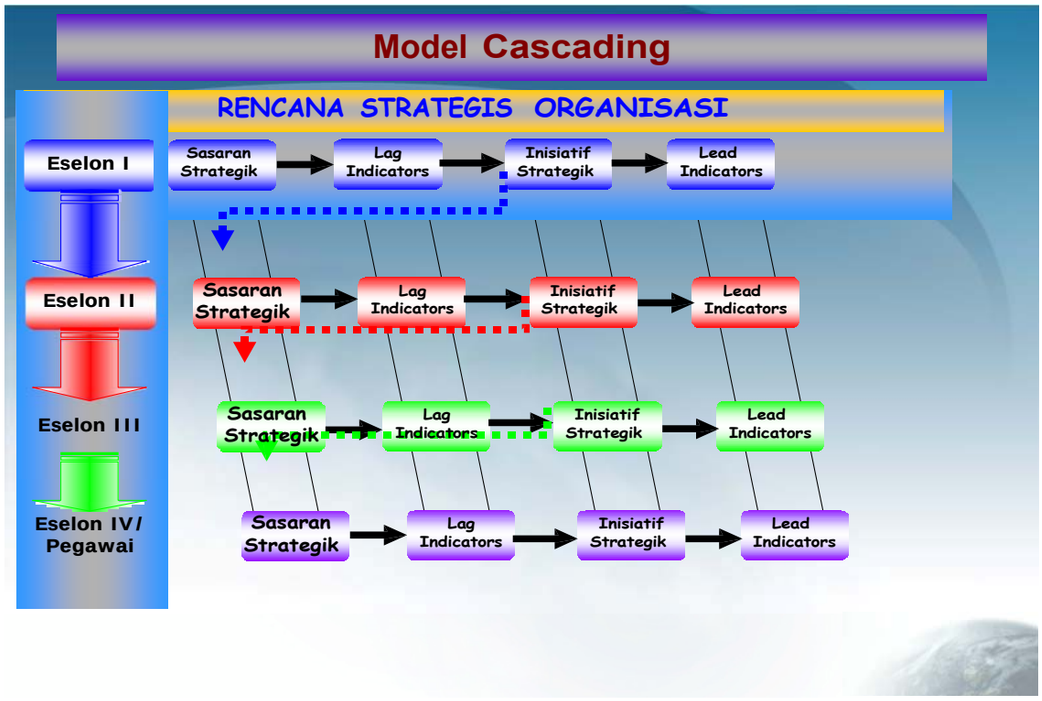
Beberapa prinsip mendasar yang perlu diketahui untuk pelaksanaan manajemen kinerja yang efektif, adalah:

1) Sistem manajemen kinerja harus dimiliki dan didukung oleh manajemen tingkat lini, bukan hanya unit kerja yang melaksanakan fungsi manajemen SDM
2) Adanya penekanan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi
3) Manajemen kinerja dapat menjadi bagian dari penyelesaian masalah kinerja individu apabila telah dikembangkan secara khusus dan disesuaikan dengan karakteristik dan kondisi lingkungan kerja
4) Manajemen kinerja harus diterapkan untuk semua jenjang jabatan baik pejabat struktural ataupun pelaksana.
5) Setiap pegawai harus mempunyai tugas pokok dan fungsi yang dituangkan dalam suatu profil jabatan.

Salah satu model manajemen kinerja yang akan diimplementasikan di BPKP adalah Sasaran Kinerja Individu (SKI). Sistem ini memfokuskan pada berjalannya fungsi-fungsi manajemen kinerja di tingkat unit kerja terkecil dan individu di dalamnya. SKI merupakan alat memberdayakan pegawai dengan penyadaran mengenai kontribusi yang diharapkan darinya. Hal ini dilakukan dengan memberikan pemahaman, arahan dan bimbingan tentang apa tugas dan pekerjaan yang mereka lakukan; kompetensi dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan itu serta bagaimana hal tersebut saling berhubungan sehingga memberikan kontribusi bagi keberhasilan unit kerja dan organisasi.

3. Keselarasan Kinerja

Proses penjabaran tujuan dan sasaran organisasi kepada tingkat unit kerja dan pegawai harus dilakukan secara tepat untuk memastikan adanya keselarasan
yang berkelanjutan (*continuous allignment)*. Gambaran model penjabaran tersebut adalah sebagai terlihat pada gambar 2 berikut :



Gambar 2 Model *Cascading* Renstra Organisasi

Proses penjabaran (*cascading*) tersebut diturunkan dari tujuan dan sasaran yang tertuang dalam Rencana Strategis organisasi kepada unit eselon I. Upaya atau inisiatif dari eselon I, sesuai dengan peran, tugas dan fungsinya, harus dirumuskan untuk mencapai sasaran dalam Renstra Organisasi. Atas setiap upaya/inisiatif tersebut, yang biasanya berupa program dan kegiatan, harus ditetapkan sasaran, indikator, dan target kinerjanya.

Pada tingkatan eselon I, semua hal tersebut dituangkan dalam Renstra Eselon I dan Eselon II Mandiri. Selanjutnya, unit kerja eselon II (yang disetarakan), menjabarkannya ke dalam Penetapan Kinerja. Demikian seterusnya, sasaran kinerja tersebut dijabarkan secara berjenjang kepada eselon III, IV, V dan pegawai maupun pelaksana. Kesemua ini harus tertuang dalam sebuah Penetapan Kinerja atau Rencana Kinerja.

4. Manajemen Kinerja dalam Konteks PP 60 tahun 2008

Sehubungan dengan sistem manajemen kinerja, terdapat beberapa hal khusus yang diatur dalam Pasal 20 PP 60 Tahun 2008 terkait pembinaan sumber daya manusia. Beberapa hal yang harus diperhatikan pimpinan instansi pemerintah dalam membangun sistem penilaian kinerja, antara lain:

a. Penilaian kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran dalam rencana strategis Instansi bersangkutan.
b. Sistem manajemen kinerja Instansi Pemerintah mendapat prioritas tertinggi dari pimpinan Instansi Pemerintah yang dirancang sebagai panduan bagi pegawai dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan
c. Ukuran dan indikator kinerja ditetapkan untuk tingkat Instansi Pemerintah, kegiatan, dan pegawai.
d. Nilai integritas dan etika termasuk kriteria dalam penilaian kinerja.

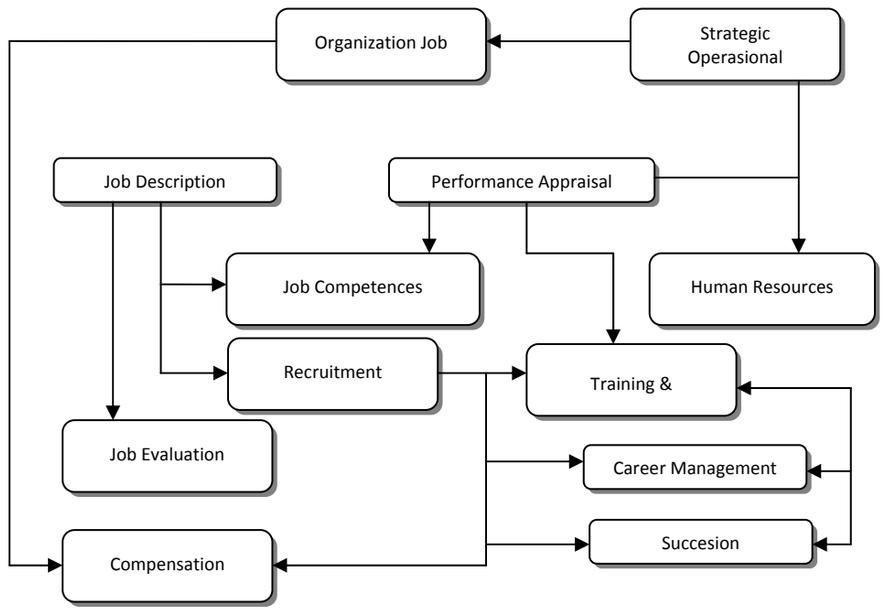
Menyelaraskan dengan PP 60-2008, maka dalam konsep SKI telah diterapkan indikator kinerja pegawai. Indikator kinerja yang diterapkan adalah indikator atas unjuk kerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai.

C. KETERKAITAN MANAJEMEN KINERJA DENGAN MANAJEMEN SDM

Program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah skenario besar program Manajemen Sumber Daya Manusia. Kaitan antara manajemen kinerja dan program manajemen SDM sebuah organisasi dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini:

GAMBAR
3

KETERKAITAN MANAJEMEN KINERJA DAN MANAJEMEN SDM



Dari gambar 3 Keterkaitan antara Program Manajemen Kinerja dengan Program Manajemen SDM di atas, dapat dilihat bahwa program manajemen kinerja sangat mendukung pelaksanaan Manajemen SDM lainnya. Dan pemberian dukungan itu diberikan untuk kegiatan yang sifatnya strategis dalam manajemen SDM yaitu di bidang manajemen karir, perencanaan suksesi serta dalam pemberian *reward*.

Penerapan manajemen kinerja di Mahkamah Agung dengan SKI, membantu Pimpinan Mahkamah Agung dan Pejabat Struktural Eselon II

Biro Kepegawaian dan Biro Perencanaan dan Organisasi dalam hal:

1. Menyediakan alat ukur prestasi kerja yang obyektif. Dengan SKI, prestasi kinerja diukur sesuai kontrak kerja (*contractual agreement*) yang telah ditetapkan pada awal periode dengan penetapan indikator kinerjanya, sehingga dapat dihindari unsur subyektifitas penilaian.
2. Mengoptimalkan prestasi pegawai, baik secara individu maupun kelompok. Hal ini dilakukan dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan Mahkamah Agung. Dengan catatan SKI, dapat diidentifikasi siapa saja pegawai yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dan dipromosikan pada masa yang akan datang. Dalam hal ini Mahkamah Agung

akan memanfaatkan catatan (*records*) tentang penilaian prestasi kerja seorang pegawai, misalnya selama tiga sampai lima tahun berturut-turut apakah terus menerus baik secara konsisten atau bersifat “eratik” seperti permainan ”yoyo”.

3. Meningkatkan prestasi individu yang dapat mendorong kinerja sumber daya manusia Mahkamah Agung , yaitu diantaranya dengan menumbuhkan minat pegawai melakukan pengembangan kompetensi individu dalam rangka meningkatkan hasil karya dan prestasinya. Hal ini dilakukan dengan pemberian umpan balik kepada pegawai tentang hasil pelaksanaan kerja mereka.
4. Membantu Mahkamah Agung dalam menyusun program pengembangan serta pendidikan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna. Dengan melaksanakan SKI dapat diketahui dan diidentifikasi pendidikan dan pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan baik dan mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
5. Memberikan informasi sebagai dasar pembayaran remunerasi atau imbalan. Suatu sistem imbalan yang baik mengaitkan tingkat pembayaran imbalan dengan prestasi yang dicapai pegawai. Pelaksanaan SKI mendasarkan penilaian kinerja sesuai hasil kerja yang diperoleh pegawai; yaitu dengan membandingkan tingkatan output yang dihasilkan dengan target yang telah ditetapkan. Penilaian ini akan memudahkan pimpinan Mahkamah Agung atau unit kerja untuk mengidentifikasi individu yang ”berhasil” dalam mencapai target kinerjanya maupun individu yang ”gagal”. Pegawai yang berkinerja baik mendapatkan penghargaan (*reward*), sedangkan yang gagal mendapatkan hukuman *(punishment)*. Dengan penerapan SKI, *reward* dan *punishment* yang diberikan bersifat obyektif tidak lagi subyektif.

D. TUJUAN DAN MANFAAT KERANGKA

KONSEPTUAL Kerangka Konseptual ini disusun
dengan tujuan untuk:

1. Memberikan gambaran tentang kerangka teoritis untuk melaksanakan proses manajemen kinerja individu.
2. Memberikan gambaran bagi pimpinan, atasan langsung, dan pegawai dalam melaksanakan tahap-tahap manajemen kinerja individu atau yang disebut sasaran kinerja individu di lingkungan Mahkamah Agung.
3. Menyediakan metode penilaian kinerja individu secara obyektif dan fair, yang didasarkan kepada hasil kerja yang terekam, tercatat dan terukur.

Diharapkan dengan tercapainya tujuan tersebut, akan memberikan manfaat, diantaranya:

1. Membantu pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien; karena terhubungkannya sasaran organisasi, sasaran unit-unit kerja dengan sasaran individu pegawai.
2. Membantu pegawai dan atasan langsungnya melakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara objektif;
3. Menyediakan alat ukur kinerja obyektif yang menjadi dasar maupun masukan dalam hal:
    a. Pengambilan keputusan promosi;
    b. Penyusunan program pendidikan dan pelatihan pegawai yang tepat guna;

c. Perencanaan sumber daya manusia;
d. Penentuan besarnya imbalan berdasarkan kinerja yang dicapai.

4. Menjadi bahan masukan dalam mengembangkan kebijakan dan sistem pengembangan kapasitas (*capacity building*).

E. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup dari kerangka konseptual SKI adalah sebagai berikut :

Tahapannya meliputi tahap-tahap perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan pelaporan kinerja serta penilaian dan evaluasi kinerja.

Sasaran kinerja individu diimplementasikan bagi seluruh pejabat struktural eselon III ke bawah, pejabat fungsional tertentu, pejabat fungsional umum dan calon PNS di lingkungan BPKP. Pertimbangannya bagi pejabat eselon II ke atas, telah ada Penetapan Kinerja sebagai dasar penilaian kinerja pejabat-pejabat tersebut. Hal ini sesuai dengan Surat Edaran MenPAN Nomor SE/31/M.PAN/12/2004 tentang Penetapan Kinerja.

Penilaian kinerja dalam kerangka konseptual ini mempertimbangkan pula pelaksanaan DP3.

F. SISTEMATIKA

Pedoman ini disusun dalam enam bab. Sistematika pembahasan dalam pedoman ini adalah sebagai berikut:

1. Bab pertama, pendahuluan, berisi latar belakang; proses manajemen kinerja; keterkaitan manajemen kinerja pegawai dengan pembinaan karir dan pembinaan kompetensi pegawai; tujuan dan manfaat pedoman manajemen kinerja; ruang lingkup dan sistematika pedoman.
2. Bab kedua, perencanaan kinerja pegawai, berisi pengertian perencanaan kinerja; klasifikasi perencanaan kinerja dan prosedur implementasi yang meliputi kewenangan, waktu perencanaan kinerja, periode perencanaan kinerja, unsur perencanaan kinerja serta tahapan penyusunan rencana kinerja.
3. Bab ketiga, pelaksanaan kinerja pegawai, berisi pengertian pelaksanaan kinerja; prosedur implementasi yang meliputi penyusunan jadwal kegiatan, pelaksanaan kegiatan dan reviu kinerja.
4. Bab keempat, pengukuran dan pelaporan kinerja pegawai, berisi pengertian pengukuran kinerja; prosedur implementasi yang meliputi kewenangan, waktu pengukuran dan pelaporan kinerja, periode pengukuran kinerja, unsur-unsur yang diukur dan tahapan pengukuran dan pelaporan kinerja.
5. Bab lima, penilaian dan evaluasi kinerja, berisi pengertian penilaian dan evaluasi kinerja; prosedur implementasi yang meliputi unsur-unsur yang dinilai dan dievaluasi, kewenangan, periode penilaian dan evaluasi kinerja, penilaian atau skoring, dokumentasi penilaian dan evaluasi kinerja serta tindak lanjut hasil penilaian kinerja.
6. Bab enam, ketentuan penutup, berisi pengembangan indikator kinerja pegawai; sistem informasi kinerja pegawai yang perlu dibentuk dan koordinasi pelaksanaan manajemen kinerja pegawai oleh Kepala Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung.

BAB II
PERENCANAAN KINERJA
PEGAWAI

Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dari proses SKI. Pada tahap ini dibangun kesepahaman antara pegawai dan atasannya mengenai apa yang diharapkan dari mereka di periode mendatang, tugas dan fungsinya untuk mendukung sasaran kinerja organisasi. Pada tahap ini atasan dan bawahan sepakat dan berkomitmen untuk menjalankan apa yang menjadi peran, kewajiban dan tanggung jawab mereka.

A. BEBERAPA PENGERTIAN

Beberapa definisi yang terkait dengan perencanaan kinerja pegawai adalah berikut ini:

1. Perencanaan kinerja adalah tahapan proses menentukan Sasaran Kinerja Individu dimana pegawai dan atasan langsung bersama-sama mempersiapkan dan menyepakati pekerjaan yang akan dilakukan untuk periode tertentu; menentukan sasaran kinerjanya dan target yang harus diukur melalui indikator kinerjanya serta mengidentifikasi dan merencanakan cara mengatasi kendala yang mungkin timbul.
2. Sasaran kinerja adalah sasaran yang akan dicapai oleh pegawai dalam satu periode ke depan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Sasaran kinerja pegawai ini diturunkan dari dan harus selaras dengan sasaran unit kerja di atasnya.
3. Indikator Kinerja Individu (IKI) adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian sasaran kinerja yang ditetapkan. Indikator kinerja harus realistis, dalam kendali pegawai dan bersifat kuantitatif.
4. Target kinerja adalah ukuran target dari suatu aktivitas yang dinyatakan sebagai suatu ukuran yang konkrit dengan mana pencapaian yang aktual dapat dibandingkan.

B. SASARAN KINERJA DALAM PERENCANAAN KINERJA

Sebelum melakukan perencanaan kinerja, ingatan kita perlu disegarkan kembali mengenai:

1. Klasifikasi perencanaan kinerja.
2. Kewenangan dan periode rencana kinerja.
3. Sasaran kinerja dan indikatornya.
4. Revisi perencanaan kinerja pegawai.

Klasifikasi Perencanaan Kinerja;

Berdasarkan karakteristik pekerjaan dan jenis jabatan; perencanaan kinerja pegawai dapat dibagi kedalam:

a. Perencanaan Kinerja Pejabat Struktural Eselon I dan Eselon II, Penyusunan Rencana Kinerja Pejabat Struktural Eselon I dan II akan ditetapkan oleh Sekretaris Mahkamah Agung dalam Peraturan tersendiri;
b. Perencanaan Kinerja Pejabat Struktural Eselon III;
c. Perencanaan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV;
d. Perencanaan Kinerja Pejabat Struktural Eselon V;
e. Perencanaan Kinerja Pejabat Fungsional Auditor;

f. Perencanaan Kinerja Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya;

g. Perencanaan Kinerja Pejabat Fungsional Umum; dan

h. Perencanaan Kinerja Calon Pegawai Negeri Sipil.

Kewenangan dan Periode Perencanaan Kinerja.

Kewenangan dan periode perencanaan kinerja meliputi kewenangan penyusunan dan pengesahan Perencanaan Kinerja serta periode Perencanaan Kinerja.

a. Kewenangan penyusunan dan pengesahan Perencanaan Kinerja

Kewenangan menyusun dan mengesahkan Perencanaan kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel 1 Pengesahan PKP

PKP	Disusun	Disahkan
Pejabat struktural Eselon III (yang disetarakan)	Atasan Langsung	Eselon II : Pimpinan Unit (yang disetarakan)
Pejabat struktural Eselon IV (yang disetarakan)	Atasan Langsung	Eselon II : Pimpinan Unit (yang disetarakan)
Pejabat struktural Eselon V	Atasan Langsung	Eselon II : Pimpinan Unit (yang disetarakan)
Auditor Utama dan pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara	Atasan Langsung	Eselon II : Pimpinan Unit (yang disetarakan)
Auditor Madya dan pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara	Atasan Langsung	Eselon II : Pimpinan Unit (yang disetarakan)
Auditor Muda, Auditor Pertama, Auditor Penyelia, Auditor Pelaksana Lanjutan, Auditor Pelaksana dan Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara maupun pejabat fungsional umum dan CPNS	Atasan Langsung	Pejabat Struktural Eselon III (yang disetarakan)

1) Penyusunan dan Pengesahan Perencanaan Kinerja Pegawai (PKP)

(1) PKP pejabat struktural eselon III (yang disetarakan), disusun dan disahkan oleh Pimpinan Unit Organisasi Eselon II (yang disetarakan).

(2) PKP pejabat struktural eselon IV (yang disetarakan), disusun oleh Pejabat Eselon III (yang disetarakan) sebagai atasan langsungnya; kemudian disahkan oleh Pimpinan Unit Organisasi Eselon II (yang disetarakan).

(3) PKP pejabat struktural eselon V, disusun oleh Pejabat Eselon IV (yang disetarakan) sebagai atasan langsungnya; kemudian disahkan oleh Pimpinan Unit Organisasi Eselon III (yang disetarakan).

(4) PKP Auditor Utama, Auditor Madya dan Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara disusun oleh atasan langsungnya. Pengesahannya dilaksanakan oleh Pimpinan Unit Organisasi Eselon II (yang disetarakan).

(5) PKP Auditor Muda, Auditor Pertama, Auditor Penyelia, Auditor Pelaksana Lanjutan, Auditor Pelaksana, Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang Setara, Fungsional Umum dan CPNS disusun oleh atasan langsungnya dan disahkan penggunaannya oleh pejabat struktural eselon III (yang disetarakan).

2) Penyusunan dan Pengesahan Rencana Kinerja Indvidu (SKI-1)

SKI-1 disusun oleh pegawai selanjutnya dikomunikasikan kepada atasan langsung dan disepakati bersama atasan langsung. Setelah SKI-1 disepakati oleh atasan langsung kemudian disahkan penggunaannya oleh atasan dari atasan langsung.

b. Periode Perencanaan Kinerja dan jadwal pelaksanaan.

Periode Perencanaan Kinerja adalah satu tahun takwim, yaitu mulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember periode berjalan yang terbagi dalam dua semester, yaitu bulan Januari sampai dengan bulan Juni dan bulan Juli sampai dengan bulan Desember, yaitu:

Jadwal pelaksanaan tahap perencanaan kinerja adalah sebagai berikut:

1) Sosialisasi PKPT/PKAU/Rencana Kinerja Tahunan oleh Pimpinan Unit Eselon I dan Eselon II kepada para pegawai dilakukan paling lambat minggu pertama bulan Desember periode sebelumnya.

2) Perencanaan Kinerja Pegawai (PKP) disusun dan disahkan selambat-lambatnya tanggal 10 Januari tahun berjalan.

3) Rencana Kinerja Individu (SKI-1) disusun dan disahkan selambat-lambatnya tanggal 20 Januari tahun berjalan.

Sasaran Kinerja dan Indikatornya

Unsur penting yang direncanakan dalam SKI-1 adalah sasaran kinerja dan indikator kinerja beserta bobotnya yang akan dijadikan dasar untuk menilai capaian kinerja pegawai. Yang perlu diperhatikan dalam penetapan sasaran kinerja adalah SMART, yaitu sasaran harus:

- *Stretching and specific*, fleksibel, tidak kaku dan spesifik
- *Measurable*, dapat diukur
- *Agreed*, disepakati oleh atasan dan bawahan ataupun secara lebih luas oleh organisasi
- *Realistic*, sasaran ditetapkan secara realistis.
- *Time related;* berdasarkan periode waktu tertentu.

Dalam menetapkan sasaran kinerja individu yang perlu diketahui adalah, bagaimana menetapkan sasaran kinerja; jenis indikator yang dapat dipakai,

bagaimana menetapkan bobot dan target. Ini perlu menjadi perhatian agar SKI yang disusun berbobot, bisa menjadi alat ukur yang obyektif dan tidak sekedar menjadi SKI atau istilahnya "*gaming KPI".*

a. Sasaran Kinerja Individu

Penetapan Sasaran Kinerja Individu (SKI) terdiri dari penetapan Uraian Sasaran Kinerja dan bobot kinerja.

1) Penetapan Uraian Sasaran Kinerja

SKI harus selaras dan mendukung Sasaran Kerja Unit (SKU). Uraian sasaran kinerja individu disusun berdasarkan tugas dan fungsi yang dilaksanakan dengan mengacu pada Perencanaan Kinerja Pegawai (PKP-1/PKP-2/PKP-3) yang bersumber dari:

a) TAPKIN/PKPT/PKAU/dokumen perencanaan lainnya yang sah atau usulan dokumen perencanaan jika belum disahkan; dan atau
b) Uraian jabatan pegawai;dan atau
c) Prakarsa pegawai yang terkait dengan pencapaian kinerja organisasi

Sasaran dinyatakan dengan kalimat yang menunjukkan hasil dari suatu tindakan atau kegiatan.

2) Bobot sasaran kinerja

Bobot sasaran kinerja ditentukan relatif terhadap keseluruhan sasaran kinerja. Penetapan bobot sasaran kinerja didasarkan pada skala prioritas, karakteristik pekerjaan atau faktor lain yang dapat mempengaruhi bobot sasaran kinerja. Jumlah bobot sasaran dari seorang pegawai harus 100%.

b. Indikator Kinerja Individu (IKI)

Yang perlu diperhatikan dalam penetapan IKI adalah:

1) Ukuran harus terkait dengan hasil kerja, hasil kinerja bukan usaha atau proses;
2) Hasil harus dibawah kendali pegawai terkait;
3) Harus tersedia data untuk melakukan pengukuran. Bila kebutuhan data belum tersedia dari sistem yang berlaku, perlu dibuat dokumen untuk mendukung pengukuran kinerja;
4) Ukuran yang sudah ada dapat dipergunakan atau diadaptasikan dimana pun bila dimungkinkan.

c. Jenis indikator kinerja yang dapat dipakai, bobot indikator dan penetapan targetnya.

1) Indikator Kinerja Individu pegawai dapat berupa:

a) Indikator kuantitas

Indikator kuantitas dinyatakan dalam jumlah *absolute* untuk output.

b) Indikator kualitas relatif;

Indikator kualitas relatif dapat dinyatakan dalam rasio pencapaian atas ketepatan waktu, kualitas hasil, kualitas pelayanan dan kualitas kegiatan lainnya; yaitu.

- Ketepatan waktu adalah capaian ketepatan dalam menyelesaikan atau menghasilkan output dibandingkan dengan standar atau rencana yang disepakati.
- Kualitas/mutu hasil adalah ketepatan dalam memenuhi standar audit atau standar mutu pelaksanaan tugas auditor baik pekerjaan audit, asistensi atau tugas lainnya. Kualitas pelayanan ditetapkan dalam rangka mengukur capaian kinerja pegawai berdasar kepuasan pengguna. Bila standar belum tersedia dapat dibentuk fokus group untuk membahas kriteria.

2) Bobot Indikator Kinerja

Setiap indikator kinerja mempunyai bobot masing-masing. Penentuan bobot indikator kinerja ini diperlukan untuk memberikan nilai seberapa signifikan indikator kinerja untuk masing-masing sasaran kinerja. Bobot indikator kinerja seharusnya sama jika memiliki tingkat signifikan yang sama untuk mengukur capaian suatu sasaran kinerja. Dengan pemberian bobot ini akan membantu dalam pengukuran kinerja individu secara keseluruhan. Sedangkan jenis indikator kinerja, diharapkan lebih banyak dipakai indikator kuantitas (yang lebih obyektif) daripada indikator kualitas, seperti pada pekerjaaan klerikal yang menggunakan alat bantu otomatis.

Penentuan besarnya bobot dan aktivitas yang diukur ditetapkan melalui diskusi panel atau *Focus Group Discussion* (FGD). Kelompok fokus grup terdiri dari para pejabat struktural dan fungsional di unit kerja terkait ditambah pejabat/pegawai yang bertanggungjawab atas penilaian kinerja di Unit Kerja Eselon II terkait. Metode ini terutama bermanfaat bila aktivitas/pekerjaaan yang diukur adalah sejenis.

3) Target Kinerja

Target Kinerja adalah rencana sasaran kegiatan yang dinyatakan dalam suatu ukuran yang konkrit, dengan demikian pencapaiannya dapat diukur. Target yang ditetapkan dapat berasal dari inisiatif individu yang bersangkutan atau target yang diturunkan oleh atasan selaras dengan kinerja unit atau sub unit kerja. Penetapan target baik oleh individu yang bersangkutan maupun oleh atasan harus memperhatikan hal-hal berikut:

- Capaian kinerja tahun-tahun sebelumnya

  Informasi capaian kinerja periode sebelumnya yang perlu dianalisis adalah rerata kinerja dan kinerja terbaik yang pernah diraih individu tersebut. Individu dan atasan didorong untuk menetapkan kinerja terbaik yang pernah diraih. Hal ini memungkinkan atasan untuk menilai apakah individu menjadi lebih baik atau bahkan lebih buruk dalam melakukan apa yang menjadi kewajiban mereka.
- Capaian kinerja untuk pekerjaan sejenis

  Informasi capaian kinerja untuk pekerjaan sejenis dapat diupayakan dalam lingkungan internal Mahkamah Agung atau institusi eksternal yang memiliki kesamaan karakteristik dengan Mahkamah Agung. Jika memungkinkan, dapat diupayakan target dari standar profesi yang umum diterima seperti standar audit.

Revisi Perencanaan Kinerja

Revisi atas Perencanaan Kinerja

1) Revisi atas PKP dilakukan bila:
   (a) terjadi revisi perencanaan kinerja unit kerja eselon II yang disahkan oleh pejabat yang berwenang; atau
   (b) terdapat sebab-sebab revisi lainnya yang bersifat kedinasan dan disahkan oleh pejabat berwenang serendah-rendahnya pejabat struktural eselon II.
2) Revisi SKI-1 dilakukan bila :
   (a) terjadi revisi perencanaan kinerja unit kerja eselon II yang dituangkan dalam revisi
   (b) PKP-1, PKP-2 dan PKP-3;

(c) terdapat sebab-sebab revisi lainnya yang bersifat kedinasan dan disahkan oleh pejabat berwenang serendah-rendahnya pejabat struktural eselon II.

3) Revisi tidak dapat dilakukan, apabila pengalihan target disebabkan ketidakmampuan pegawai memenuhi target pekerjaan sebelumnya. Atas pengalihan target karena ketidakmampuan tidak dilakukan revisi baik bagi yang dialihkan maupun penerima pengalihan.

Waktu Penyusunan Revisi Perencanaan Kinerja

Revisi SKI-1 disahkan penggunaannya selambat-lambatnya 10 hari kerja setelah revisi

PKP-1, PKP-2 dan PKP-3.

Prosedur Revisi Perencanaan Kinerja

1) Pejabat yang berwenang melakukan revisi perencanaan kinerja pegawai (PKP) berdasarkan penyebab revisi yang telah disebutkan di atas. Revisi perencanaan kinerja dituangkan dalam formulir PKP-1R/PKP-2R/PKP-3R.

2) PKP-1R/PKP-2R/PKP-3R atau penyebab revisi SKI-1 lainnya yang telah disebutkan di atas selanjutnya dikomunikasikan kepada pegawai yang terkait sehingga SKI-1nya harus direvisi.

3) Berdasarkan informasi penyebab revisi di atas, pegawai menyusun revisi SKI-1 kemudian dibahas dan disepakati oleh atasan langsung. Selanjutnya SKI-1R disahkan oleh atasan dari atasan langsung untuk satu periode dalam tahun berjalan.

C. TAHAPAN PENYUSUNAN RENCANA KINERJA DAN FORMULIRNYA

Tahap penyusunan rencana kinerja dan formulir yang digunakan untuk Pegawai Eselon III kebawah dan pegawai lainnya dapat dilihat pada gambar 4 berikut ini:

Gambar 4

Tahap Penyusunan RencanaKinerja

Jadi tahapan penyusunan rencana kinerja dalam kerangka SKI yang harus dilalui adalah, Sosialisasi TAPKIN, Penyusunan PKP, Penyusunan SKI, dan Pengesahan SKI.

1. Sosialisasi TAPKIN

Pimpinan unit kerja eselon II melakukan sosialisasi perencanaan kinerja Unit Kerja Eselon II kepada seluruh pegawai, antara lain dengan memberikan arahan mengenai visi, misi, sasaran dan indikator-indikator kinerja unit kerja dalam satu tahun ke depan serta

pokok – pokok kebijakan pembagian tugas, pekerjaan dan tanggung jawab kepada para pegawai sehingga pada tahap ini setiap pegawai memahami mengenai apa yang diharapkan dari mereka, apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka.

2. Penyusunan Perencanaan Kinerja Pegawai

Persiapan penyusunan SKI terdiri dari dua kegiatan pokok yaitu penyusunan perencanaan kinerja bawahan oleh atasan secara berjenjang sebagai bentuk proses *cascading* dan mengomunikasikannya kepada bawahan untuk dapat disusun SKI untuk masing – masing pegawai.

a. Kegiatan Penyusunan Kinerja Pegawai

Kegiatan penyusunan Kinerja Pegawai untuk masing-masing pegawai adalah sebagai berikut :

1) Setelah perencanaan kinerja Unit Kerja Eselon II dalam bentuk TAPKIN / PKPT/PKAU atau dokumen perencanaan lainnya disusun dan disahkan, Pimpinan Unit Kerja Eselon II menjabarkan TAPKIN / PKPT/PKAU atau dokumen perencanaan lainnya yang telah disusun dan disahkan kedalam Perencanaan Kinerja Pejabat Struktural Eselon III/Auditor Utama/Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara. Perencanaan dimaksud selanjutnya dituangkan dalam Formulir PKP-1. Dalam hal TAPKIN atau dokumen perencanaan lainnya yang sah terlambat diterima atau belum diterima sampai dengan awal Januari tahun yang bersangkutan, maka dipergunakan dulu usulan TAPKIN atau usulan dokumen perencanaan lainnya sebagai dasar penyusunan PKP; dan selanjutnya apabila Tapkin atau dokumen perencanaan lainnya yang sah sudah diterima PKP-1/PKP-2/PKP-3 segera dimutakhirkan.

2) Pejabat Struktural Eselon III/Auditor Utama/Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang Setara menjabarkan Perencanaan Kinerja yang diterima dari Pimpinan Unit Kerja Eselon II ditambah dengan dokumen perencanaan lainnya ke dalam perencanaan kinerja pegawai yang dibawahkannya, yaitu ke dalam:

   a) Perencanaan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV, dan / atau
   b) Perencanaan Kinerja Auditor Madya atau Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara.

   Perencanaan dimaksud selanjutnya dituangkan dalam formulir PKP-2.

3) Pejabat Struktural Eselon IV menjabarkan Perencanaan Kinerjanya yang diterima dari Pejabat Struktural Eselon III ditambah dengan dokumen perencanaan lainnya kedalam Perencanaan Kinerja Pegawai Fungsional Umum. ***Perencanaan dimaksud selanjutnya dituangkan dalam Formulir PKP-3.***

4) Auditor Madya atau Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara yang ditunjuk menjadi atasan langsung berdasarkan keputusan pejaba tstruktural eselon II, menjabarkan Perencanaan Kinerjanya ditambah dengan dokumen perencanaan lainnya ke dalam:

   a) Perencanaan Kinerja Auditor Muda;
   b) Perencanaan Kinerja Auditor Pertama, Auditor Penyelia, Auditor Pelaksana

Lanjutan dan Auditor Pelaksana

Perencanaan dimaksud selanjutnya dituangkan dalam Formulir PKP-3.

5) Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara dengan eselon IV (Jika tidak ada Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara dengan eselon IV maka tugasnya digantikan oleh Pejabat Struktural Eselon IV) menjabarkan Perencanaan Kinerjanya ditambah dengan dokumen perencanaan lainnya ke dalam perencanaan Kinerja Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang Setara yang dibawahkannya.

Perencanaan dimaksud selanjutnya dituangkan dalam Formulir PKP-3.

b. Kegiatan pengkomunikasian PKP

Pada tahap ini, dikomunikasikan PKP yang telah disusun oleh pejabat struktural kepada pegawai di bawahnya sesuai jenjang jabatannya. Alur komunikasi adalah sebagai berikut:

1) Pejabat Struktural Eselon II mengkomunikasikan Perencanaan Kinerjanya yang telah dituangkan dalam PKP-1 kepada Pejabat Struktural Eselon III serta memberikan arahan pokok–pokok kebijakan pembagian tugas, pekerjaan dan tanggung jawab kepada para pegawai.
2) Pejabat Struktural Eselon III/Auditor Utama/Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara mengkomunikasikan Perencanaan Kinerja yang telah dituangkan dalam PKP-2 kepada Pejabat Struktural Eselon IV dan / atau Auditor Madya atau Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang Setara serta memberikan arahan pokok–pokok kebijakan pembagian tugas, pekerjaan dan tanggung jawab kepada para pegawai.
3) Pejabat Struktural Eselon IV/Auditor Madya/ Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang Setara mengkomunikasikan Perencanaan Kinerja yang telah dituangkan dalam PKP-3 kepada seluruh pegawai yang dibawahkannya dan memberikan arahan pokok – pokok kebijakan pembagian tugas, pekerjaan dan tanggung jawab kepada para pegawai.

c. Penyusunan Sasaran Kinerja Individu

1) Berdasarkan Formulir PKP-1 dan acuan perencanaan kinerja lainnya, Pejabat Struktural Eselon III/Auditor Utama/Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara menyusun konsep SKI untuk dirinya sendiri.
2) Berdasarkan Formulir PKP-2 dan acuan perencanaan kinerja lainnya, Pejabat Struktural Eselon IV/Auditor Madya/Pejabat Fungsional Tertentu lainnya yang setara menyusun konsep SKI untuk dirinya sendiri.
3) Berdasarkan Formulir PKP-3 dan acuan perencanaan kinerja lainnya, Auditor Muda/Auditor Pertama/Auditor Penyelia/Auditor Pelaksana Lanjutan/Auditor Pelaksana, Fungsional Tertentu Lainnya yang Setara, Fungsional Umum/ CPNS menyusun konsep SKI untuk dirinya sendiri.

Konsep SKI dimaksud pada butir 1) sampai dengan 3) dituangkan dalam Formulir SKI-1 (Formulir Rencana Kinerja Individu).

d. Pengesahan Sasaran Kinerja Individu.

Pengesahan SKI dilakukan dalam Rapat Perencanaan Kinerja, beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1) Sesuai dengan konsep SKI yang dituangkan dalam Formulir SKI-1, atasan langsung bersama-sama dengan pegawai yang bersangkutan melakukan rapat perencanaan kinerja secara perorangan (individual) untuk membahas, menyusun kembali dan menyepakati SKI-1. Atasan langsung memberikan arahan kembali mengenai visi dan misi serta kinerja yang akan dicapai oleh unit kerja dan apa peran pegawai dalam mencapai kinerja tersebut. Selanjutnya pejabat yang berwenang mengesahkan rencana kinerja individu untuk satu periode penilaian ke depan. Kesepakatan rencana kinerja individu ini dituangkan dalam Formulir SKI-1.

2) Apabila dalam rapat perencanaan kinerja pegawai dan atasan langsungnya tidak menemukan kata sepakat, maka :

- pembahasan dibawa kepada Kepala Badan Urusan Administrasi/Pejabat Struktural Eselon II Pembina bagi Pejabat Struktural Eselon III/Auditor Utama/Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang Setara dan keputusan yang diambil bersifat tetap.
- pembahasan dibawa ke Pejabat Struktural Eselon II bagi Pejabat Struktural Eselon IV/Auditor Madya/Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang Setara dan keputusan yang diambil bersifat tetap.
- pembahasan dibawa ke Pejabat Struktural Eselon III bagi Pegawai Lainnya dan keputusan yang diambil bersifat tetap.

D. CONTOH PENGGUNAAN FORMULIR DALAM PENYUSUNAN SKI

Berikut ini adalah contoh penyusunan SKI-1 pegawai fungsional umum berdasarkan turunan (*cascading)* dari Tapkin/PKAU eselon II yang disusun dalam formulir PKP-1 (Perencanaan Kinerja Eselon III), PKP-2 (Perencanaan Kinerja Eselon IV), dan PKP-3 (Perencanaan Kinerja Fungsional umum dan Fungsional Tertentu yang berada di bawah pejabat struktural eselon IV atau Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara eselon IV).

1. Penyusunan PKP.

Dokumen perencanaan kinerja utama yang merupakan acuan penyusunan PKP-1, PKP-2 dan PKP-3 adalah Tapkin Eselon II untuk tahun berjalan yang telah disahkan. Contoh Tapkin Eselon II sebagai acuan adalah seperti pada tabel 2, berikut ini:

Tabel 2

PENETAPAN KINERJA BIRO PERENCANAAN DAN ORGANISASI
TAHUN 2008

No. Urut	Program	kegiatan		Indikator Kinerja Output			Indikator Kinerja Outomatis			Anggaran (000)	Keterangan
				Uraian	Satuan	Target	Uraian	Satuan	Target		
1	2	3		4	5	6	7	8	9	10	11
1	Program Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Negara melalui Pembinaan Administrasi Pengeloaan Kepegawaian	1	Perencanaan dan Pengembangan Kompetensi Pegawai	Jumlah Dokumen Kegiatan Pembinaan Administrasi Kepegawaian yang dihasilkan	Dok	2	Indeks ketepatan struktur dan kompetensi SDM	Skala likers 1:10	8	400.000	
		2	Penataan Pegawai melalui promosi dan mutasi	Jumlah Dokumen Kegiatan Pembinaan Administrasi Kepegawaian yang dihasilkan	Dok	2	Indeks persepsi keuasan kerja pegawai atas iklim kerja	Skala likers 1:10	8	6.000.000	
		3	Pembinaan Kenaikan Pangkat dan Jabatan	Jumlah Dokumen Kegiatan Pembinaan Administrasi Kepegawaian yang dihasilkan	Dok	2	Indeks ketepatan struktur dan kompetensi SDM	Skala likers 1:10	8	13.000	
		4	Pengembangan Pedoman Ketatalaksanaan dan Sisdur	Jumlah Dokumen Kegiatan Pembinaan Administrasi Kepegawaian yang dihasilkan	Dok	6	Indeks persepsi keuasan kerja pegawai atas iklim kerja	Skala likers 1:10	8	3.000.000	
		5	Penyempurnaan organisasi Mahkamah Agung	Jumlah Dokumen Kegiatan Pembinaan Administrasi Kepegawaian yang dihasilkan	Dok	6	Indeks persepsi keuasan kerja pegawai atas iklim kerja	Skala likers 1:10	8	220.000	
		6	Penataan Pegawai melalui Analisis Kelembagaan Pembakuanh Prestasi Kerja dan Assessment	Jumlah Dokumen Kegiatan Pembinaan Administrasi Kepegawaian yang dihasilkan	Dok	1	Indeks persepsi keuasan kerja pegawai atas iklim kerja	Skala likers 1:10	8	1.600.000	
		7	Pengembangan Budaya Kerja	Jumlah Dokumen Kegiatan Pembinaan Administrasi Kepegawaian yang dihasilkan		11	Indeks persepsi keuasan kerja pegawai atas iklim kerja	Skala likers 1:10	8	1.900.000	

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG
REPUBLIK INDONESIA,

N U R H A D I

Tapkin Eselon II diturunkan ke dalam Formulir PKP-1 untuk Pejabat Eselon III, dalam contoh ini untuk pejabat A

Berdasarkan Tapkin di atas dan PKPT/PKAU, Eselon II menyusun PKP-1 untuk pejabat eselon III-nya. Langkah-langkah menyusun PKP 1 adalah:

a. Pejabat eselon II dalam contoh ini Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi menyusun PKP-1 dengan mencantumkan referensi Tapkin atau PKPT/PKAU yang terdiri dari program, kegiatan dan target sesuai Tapkinnya.
b. Menetapkan tugas bagi pejabat eselon III. Kegiatan dan target masing-masing yang harus dicapai untuk mendukung pencapaian target Unit Eselon II.
c. Pejabat Eselon II mengesahkan Formulir PKP 1 dan mengkomunikasikan kepada pejabat eselon III.

Contoh penyusunan PKP-1 yang dituangkan dalam formulir PKP-1 adalah seperti pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3

Formulir PKP-1

Formulir F

Badan Urusan Administrasi MA-RI
Biro Perencanaan dan Organisasi

Nomor : PKP-1-001/02/4
Tanggal 23 desember 2008

Perencanaan Kinerja Kepala Bagian ……..

A. REFERENSI

No.	Uraian	Nomor	Tanggal
1	TAPKIN		
2	PKAU		

B. URAIAN PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

No. Urut	Referensi TAPKIN				Nama Kepala Bagian …….	Perencanaan Kinerja Kepala Bagian ……..			Keterangan
	Program	Kegiatan		Target		No.	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Program Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Negara melalui Pembinaan Administrasi Pengelolaan Kepegawaian	1	Penataan pegawai analisis kelembagaan, pembakuan prestasi kerja dan assessment	1 dokumen	A	1	Penyusunan Instrumen ABKJ di MA	1 Paket	
						2	Analisis beban Kerja dan Jabatan	6 Laporan Analisis	
						3	Penyusunan Pedoman sasaran Kineera Individu	1 Pedoman	
						4	Penyusunan Pedoman Pemberian Reward	1 Pedoman	
						5	Pengembangan Modul Manajemen Kinerja	1 Modul	

Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi

NIP.

2. Penyusunan PKP-2

Untuk menyusun PKP-2 dokumen acuan yang dipakai adalah PKP-1. Dokumen ini disusun oleh Pejabat Eselon III untuk Pejabat Eselon IV di bawahkannya atau untuk Pengendali Mutu dan Pengendali Teknis bagi Pejabat Fungsional Auditor (PFA) atau Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang setara.

Dalam contoh ini untuk Z dan Y, Kasubag di Bagian Organisasi. Langkah-langkah menyusun PKP-2 adalah:

a. Pejabat eselon III, untuk contoh adalah Kepala Bagian Organisasi, menuliskan referensi PKP-1 yang menjadi tanggung jawabnya dalam hal ini adalah uraian kegiatan Pejabat Eselon III yang bersangkutan dan targetnya.

b. Menetapkan kegiatan pejabat eselon IV di bawahnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, target dan sasaran kinerja yang harus dicapai untuk mendukung target Bagian Organisasi.

c. Setelah Pejabat Eselon III menetapkan dan disahkan oleh Eselon II, PKP-2 dikomunikasikan kepada pejabat eselon IV terkait yaitu (contoh) Pejabat Z dan Y.

Contoh penyusunan PKP-2 yang dituangkan dalam formulir PKP-2 adalah seperti pada tabel 4

Tabel 4
Formulir PKP-2

Formulir PKP-2

Badan Urusan Administrasi MA-RI
Biro Perencanaan dan Organisasi

Nomor : PKP-2-001/02/4/2007
Tanggal : 24 Desember 2007

PERENCANAAN KINERJA KEPALA SUB BIDANG / SUB BAGIAN / AUDITOR MADYA / PF TERTENTU LAINNYA YANG SETARA
Periode : 1 Januari 2008 s.d 31 Desember 2008

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1	PKP-1	PKP-1-001/02/4/2007	23 Desember 2007
2	Uraian Jabatan Kasubbag Y dan Z		

B. URAIAN PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

No Urut	Referensi PKP-1 Kabag Organisasi		Nama Kepala Sub Bidang / Sub Bagian / Auditor Madya / PF Tertentu Lainnya yang Setara	Perencanaan Kinerja Kepala Sub Bidang / Sub Bagian / Auditor Madya / PF Tertentu lainnya yang Setara			Keterangan
	Uraian	Target		No	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Penyusunan Instrumen ABKJ di BPKP	1 Paket	Y	1	Penyusunan Instrument ABKJ di BPKP	1 Paket	
2	Analisis Beban Kerja dan Jabatan	6 Laporan	Y	1	Analisis Beban Kerja dan Jabatan	6 Laporan	
3	Penyusunan Pedoman Sasaran Kinerja Individu	1 Pedoman	Z	2	Penyusunan Pecomar Sasaran Kinerja Individu	1 Pedoman	
4	Penyusunan Pedoman Pemberian Reward	1 Pedoman	Z	3	Penyusunan Pecomar Pemberian Reward	1 Pedoman	
5	Pengembangan Modul Manajemen Kinerja	1 Modul	Y	4	Pengembangan Modul Manajemen Kinerja	1 Modul	

Disahkan :
Disahkan
Pimpinan Unit Kerja Eselon II

NIP.....

Ditetapkan di :
Tanggal : 24 Desember 2007
Pimpinan Unit Kerja Eselon III/Auditor Utama /PF Tertentu Lainnya yang setara

NIP.....

3. Penyusunan PKP-3.

PKP-2 dijabarkan ke dalam PKP-3. Berdasarkan PKP-2, Pejabat Struktural Eselon IV atau Auditor Madya, atau pejabat fungsional tertentu lain yang setara menyusun PKP-3. Dalam contoh ini Kepala Sub Bagian (eselon IV) adalah atasan langsung bagi pejabat fungsional tertentu atau fungsional umum. Langkah-langkah menyusun PKP-3 adalah:

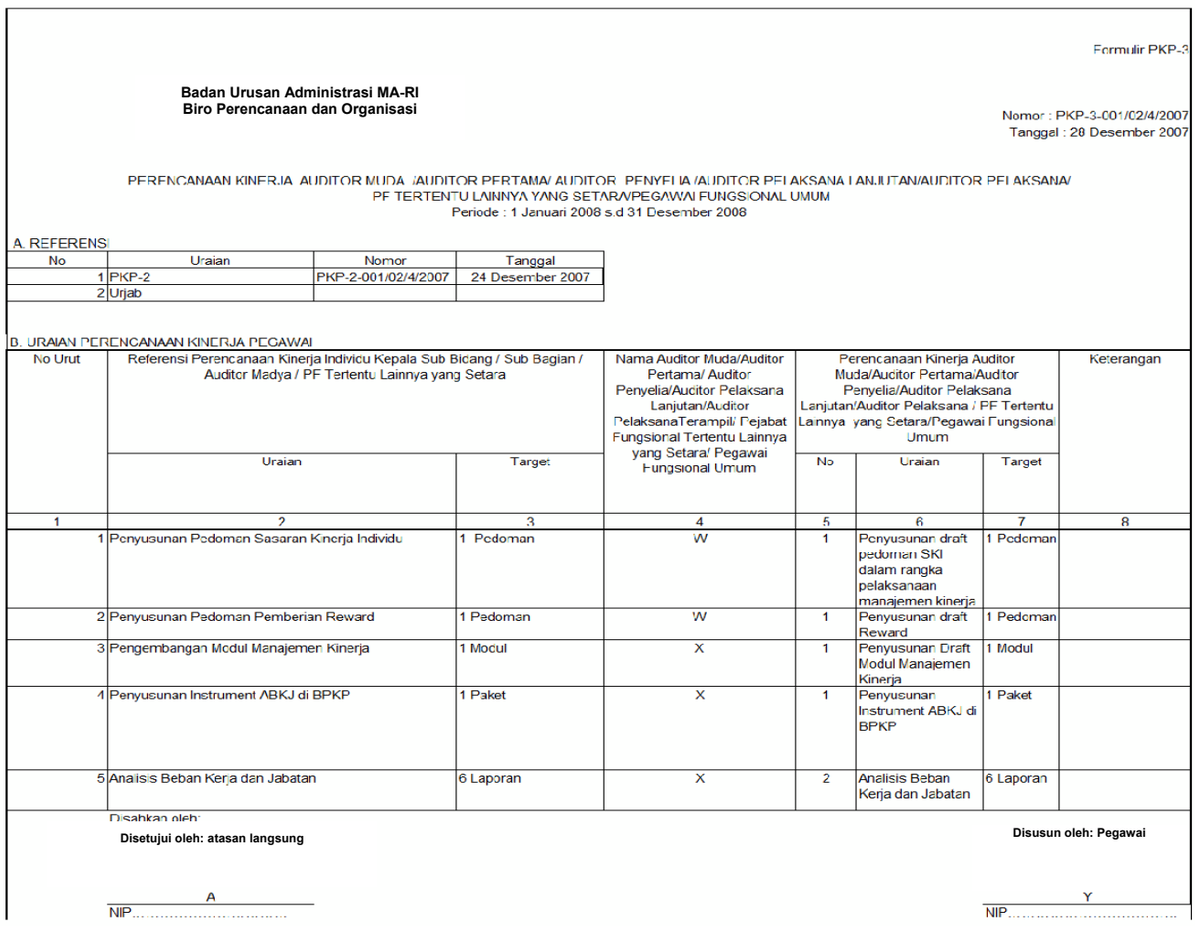
a. Pejabat eselon IV menuliskan referensi PKP-2 yang menjadi tanggung jawabnya terdiri dari uraian kegiatan dan target.

b. Menetapkan fungsional tertentu atau fungsional umum, sebagai pelaksana kegiatan dan target yang harus dicapai. Susunan tim bila pekerjaan dilaksanakan dalam tim.

c. Setelah Pejabat Eselon IV menetapkan dan disahkan oleh Eselon III, PKP-3 dikomunikasikan kepada fungsional umum dan fungsional tertentu di bawahnya atau pegawai lain yang terlibat.

Contoh penyusunan PKP-3 yang dituangkan dalam formulir PKP-3 adalah seperti pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5
FormuLir PKP-3



Formulir PKP-3

Badan Urusan Administrasi MA-RI
Biro Perencanaan dan Organisasi

Nomor : PKP-3-001/02/4/2007
Tanggal : 28 Desember 2007

PERENCANAAN KINERJA AUDITOR MUDA /AUDITOR PERTAMA/ AUDITOR PENYELIA/AUDITOR PELAKSANA LANJUTAN/AUDITOR PELAKSANA/ PF TERTENTU LAINNYA YANG SETARA/PEGAWAI FUNGSIONAL UMUM
Periode : 1 Januari 2008 s.d 31 Desember 2008

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1	PKP-2	PKP-2-001/02/4/2007	24 Desember 2007
2	Urjab		

B. URAIAN PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

No Urut	Referensi Perencanaan Kinerja Individu Kepala Sub Bidang / Sub Bagian / Auditor Madya / PF Tertentu Lainnya yang Setara		Nama Auditor Muda/Auditor Pertama/ Auditor Penyelia/Auditor Pelaksana Lanjutan/Auditor PelaksanaTerampil/ Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya yang Setara/ Pegawai Fungsional Umum	Perencanaan Kinerja Auditor Muda/Auditor Pertama/Auditor Penyelia/Auditor Pelaksana Lanjutan/Auditor Pelaksana / PF Tertentu Lainnya yang Setara/Pegawai Fungsional Umum			Keterangan
	Uraian	Target		No	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Penyusunan Pedoman Sasaran Kinerja Individu	1 Pedoman	W	1	Penyusunan draft pedoman SKI dalam rangka pelaksanaan manajemen kinerja	1 Pedoman	
2	Penyusunan Pedoman Pemberian Reward	1 Pedoman	W	1	Penyusunan draft Reward	1 Pedoman	
3	Pengembangan Modul Manajemen Kinerja	1 Modul	X	1	Penyusunan Draft Modul Manajemen Kinerja	1 Modul	
4	Penyusunan Instrument ABKJ di BPKP	1 Paket	X	1	Penyusunan Instrument ABKJ di BPKP	1 Paket	
5	Analisis Beban Kerja dan Jabatan	6 Laporan	X	2	Analisis Beban Kerja dan Jabatan	6 Laporan	

Disahkan oleh:

Disetujui oleh: atasan langsung

A
NIP.....

Disusun oleh: Pegawai

Y
NIP.....

4. Penyusunan SKI-1

PKP-1 akan menjadi dasar penyusunan SKI-1 pejabat struktural eselon III atau pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara, PKP-2 akan menjadi dasar penyusunan SKI-1 pejabat strukturai eselon IV atau pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara, PKP-3 akan menjadi dasar penyusunan SKI-1 fungsional umum dan fungsional tertentu yang berada di bawah pejabat eselon IV atau pejabat fungsional tertentu lainnya yang setara.

Berdasarkan PKP-3, pegawai menyusun SKI-1. Langkah-langkah menyusun SKI-1 adalah:

1) Mencantumkan Sasaran Kinerja pada kolom 2
   - o Pegawai menetapkan sasaran sesuai perannya untuk mencapai target PKP-3 yang telah ditetapkan.
   - o Uraian sasaran menunjukkan hasil yang dicapai dari setiap peran utama yang dilaksanakan.
2) Mencantumkan Bobot Sasaran Kinerja pada kolom 3
   - o Pegawai menetapkan bobot untuk setiap sasaran berdasarkan acuan penetapan bobot yang terdapat pada sub bab bobot
3) Mencantumkan Indikator Kinerja pada kolom 5
   - o Pegawai menetapkan indikator kinerja untuk setiap sasaran kinerja minimal satu indikator kinerja
   - o Uraian indikator kinerja menunjukkan indikator kuantitas dan kualitas sesuai dengan acuan penetapan indikator kinerja pada sub bab indikator kinerja.

4) Mencantumkan Bobot Indikator Kinerja pada kolom 6
   - Pegawai menetapkan bobot untuk setiap indikator kinerja dari masing-masing sasaran kinerja, sehingga satu sasaran bobot indikator kinerjanya adalah 100%
   - Penetapan bobot indikator kinerja lebih menitikberatkan pada indikator kinerja yang menunjukkan kualitas.
5) Mencantumkan Target Indikator Kinerja pada kolom 7
   - Pegawai menetapkan target untuk setiap indikator kinerja dari masing-masing sasaran kinerja.
   - Target indikator kinerja disesuaikan dengan uraian indikator kinerjanya dapat berupa prosentase, jumlah atau rasio.
6) Setelah pegawai selesai menyusun SKI-1 dikomunikasikan kepada atasan langsung sekaligus ditetapkan oleh atasan langsungnya dan disahkan oleh pejabat berwenang* (eselon III atau eselon II).

Contoh penyusunan SKI-1 yang dituangkan dalam formulir SKI-1 adalah seperti pada table 6 berikut ini:

Tabel 6
Contoh Formulir SKI-1

Formulir SKI-1

Badan Urusan Administrasi MA-RI
Biro Perencanaan dan Organisasi

Nomor : SKI-1:001/02/4/2008
Tanggal : 2 Januari 2008

RENCANA KINERJA INDIVIDU

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1	PKP-3	PKP-3-001/02/4/2007	23 Desember 2007

B. DATA PEGAWAI

1. Nama	: X	6. Peran	: Ketua Tim
2. NIP	: 7400Jxxxx	7. Unit Kerja Eselon I	: SESMA
3. Pangkat/Gol	: III/b	8. Unit Kerja Eselon II	: Biro Kepegawaian dan Organisasi
4. Jabatan	: Analis Organisasi	9. Unit kerja Eselon III	: Bagian X
5. Atasan Langsung	: Y	10. Unit kerja Eselon IV	: Subbag Y

C. SASARAN DAN INDIKATOR KINERJA

No.	Sasaran Kinerja		Incikator Kinerja				
	Uraian	Bobot	No.	Uraian	Bobot	Target	Perhitungan Target
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Tersusunnya Modul Manajemen Kinerja	30%	1	Jumlah Modul	50%	1 Modul	1 Modul Manajemen Kinerja selesai disusun
			2	% Modul Tepat Waktu	50%	100%	Penyelesaian 1 Modul Manajemen Kinerja Tepat waktu sesuai Ketentuan
2.	Tersedianya Instrument Analisis Beban Kerja di BPKP	30%	1	Jumlah Instrument	50%	1 Paket	1 Paket Instrument ABKJ selesai disusun
			2	% Instrumen tepat waktu	50%	100%	Penyelesaian 1 Paket Instrumen ABKJ Tepat Waktu Sesuai Ketentuan
3	Tersusunnya Laporan Hasil Analisis Beban Kerja	40%	1	Jumlah Laporan Hasil Analisis	50%	6 Laporan	6 Laporan ABKJ selesai disusun
			2	% Laporan Hasil Analisis Tepat Waktu	50%	100%	Penyelesaian 6 Laporan ABKJ harus tepat waktu sesuai ketentuan

D. URAIAN TARGET KINERJA

Disusun dan Disepakati oleh :

Atasan Langsung | Pegawai

Y | X

NIP..... NIP.....

Disahkan penggunaannya oleh :
Atasan dari Atasan Langsung

A

NIP.....

BAB III
PELAKSANAAN KINERJA PEGAWAI

Secara sederhana, sesuai urutannya setelah tahap perencanaan (yang diuraikan dalam bab II) tahap selanjutnya adalah pelaksanaan kegiatan untuk merealisasikan rencana kinerja. Keberhasilan manajemen kinerja tidak cukup berhenti pada perencanaan kinerja saja. Rencana tanpa pelaksanaan adalah sebuah keniscayaan. Pelaksanaan kinerja juga memegang peran penting dalam hal keberhasilan penerapan manajemen kinerja. Rencana tindak secara rinci yang dijadwalkan secara baik, pelaksanaan yang sesuai rencana, dan reviu yang berkesinambungan akan meningkatkan efektivitas tahapan pelaksanaan kinerja. Penyusunan jadwal kegiatan, pelaksanaan kegiatan, dan reviu kinerja harus dilaksanakan secara efektif, jika tidak maka akan menyulitkan pada saat dilakukan pengukuran/penilaian kinerjanya karena kurangnya informasi yang dijadikan dasar penilaian.

Bab III ini membahas pengertian dari tahapan pelaksanaan kinerja dan prosedur implementasinya.

A. PENGERTIAN

Tahap pelaksanaan kinerja adalah tahap di mana individu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, seluruh kegiatannya untuk merealisasikan sasaran dan target kinerja sebagaimana sudah dicatat dan dicantumkan dalam formulir SKI-1 selama satu periode penilaian ke depan.

B. PROSEDUR IMPLEMENTASI

Ada 3 tahap yang harus dilakukan dalam tahap pelaksanaan kinerja, yaitu penyusunan jadwal kegiatan, pelaksanaan dan proses reviu kinerja.

1. Penyusunan Jadwal Kegiatan

   Tahap pertama yang harus dilaksanakan dalam tahap pelaksanaan kinerja adalah pembuatan jadwal kegiatan oleh individu/pegawai. Jadwal kegiatan penting dibuat karena dalam jadwal kegiatan dicantumkan jadwal pelaksanaan; kapan masing-masing kegiatan tersebut dilaksanakan; jangka waktu atau lamanya pelaksanaan; tahapan-tahapan pelaksanaan, serta target-targetnya untuk periode yang lebih pendek untuk masing-masing sasaran kinerja yang sudah tercantum dalam Formulir SKI-1. Jadwal kegiatan dibuat agar seluruh kegiatan dapat dilaksanakan dengan sistematis dan memudahkan individu dalam mengelola dan mengevaluasi pekerjaan/pencapaian targetnya. Jika jadwal kegiatan tidak dibuat akan menyulitkan proses pengukuran/penilaian kinerjanya sehingga tidak dapat dilakukan penelusuran target/ukuran kinerja yang mana yang tidak tercapai jika ada kegiatan yang tidak selesai dilaksanakan. Dengan adanya jadwal ini, atasan langsung dan individu dapat mengidentifikasi secara jelas, apa yang memberikan kontribusi (penyebab) belum tercapainya target kinerja.

   Seluruh kegiatan sebaiknya dituangkan ke dalam suatu bentuk dokumen tertentu yang akan menjadi bukti dalam hal terjadi perbedaan pendapat. Bentuk dokumentasi dari jadwal kegiatan mengacu pada bentuk Formulir SKI-2 seperti contoh di halaman berikut ini. Bagi Pejabat fungsional tertentu, penyusunan Formulir SKI-2 dapat disesuaikan dengan peraturan tentang penilaian dan penetapan angka kredit yang berlaku.

Penyusunan SKI-2

Berdasarkan SKI-1, pegawai menyusun SKI-2 yang terdiri dari kegiatan yang telah ditetapkan dalam PKP-1/PKP-2/PKP-3 dan sasaran kinerja yang terdapat dalam SKI-1. Langkah-langkah menyusun SKI-2 adalah sebagai berikut:

1. Mencantumkan Sasaran Kinerja pada kolom 2 sesuai sasaran kinerja yang terdapat dalam SKI-1
2. Mencantumkan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai sasaran kinerja pada kolom 4.
   Kegiatan yang dilakukan sesuai peran pegawai dalam suatu penugasan.
3. Mencantumkan tahapan rinci yang dilakukan sesuai peran untuk setiap kegiatan pada kolom 6.
4. Mencantumkan rencana tanggal mulai dan selesai masing-masing tahapan rinci pada kolom 7 dan 8.

   Contoh penyusunan SKI-2 yang dituangkan dalam formulir SKI-2 adalah seperti pada table 7 berikut ini:

Tabel 7

Contoh Formulir SKI-2

Formulir SKI-2

Badan Urusan Administrasi MA-RI
Biro Perencanaan dan Organisasi

Nomor : SKI-2:001/02/4/2008
Tanggal : 3 Januari 2008

SKEDUL KEGIATAN RINCI INDIVIDU

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1	PKP-3	PKP-3-001/02/4/2007	23 Desember
2	SKI-1	SKI-1:001/02/4/2008	2 Januari 2008

B. DATA PEGAWAI

1. Nama	: X	6. Peran	: Ketua Tim
2. NIP	: 74000xxxx	7. Unit Kerja Eselon I	: SESMA
3. Pangkat/Gol	: III/b	8. Unit Kerja Eselon II	: Biro Kepegawaian dan Organisasi
4. Jabatan	: Analis Organisasi	9. Unit kerja Eselon III	: Bagian X
5. Atasan Langsung	: Y	10. Unit kerja Eselon IV	: Subbag Y

KEGIATAN RINCI INDVIDU

No.	Sasaran Kinerja Individu	Kegiatan		Tahapan Kegiatan Rinci Individu			
	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian	Tanggal Mulai	Tanggal Selesai
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Tersusunnya modul manajemen kinerja	1	Menyusun draft modul manajemen kinerja	1	Menyiapkan bahan untuk menyusun draft modul manajemen kinerja	5/1/2008	12/1/2008
				2	Mempelajari bahan untuk penyusunan draft modul manajemen kinerja	12/1/2008	11/2/2008
				4	Menyusun draft modul manajemen kinerja	11/2/2008	11/3/2008
				5	Membahas draft modul dengan Kasubag PPK	11/3/2008	15/3/2008
				6	Merevisi draft modul	15/3/2008	31/3/2008
2	Tersedianya Instrument Analisis Beban Kerja di BPKP	1	Menyiapkan Kuesioner atau Instrumen Pengambilan data untuk ABKJ	1	Mencari bahan untuk menyusun kuesioner	1/4/2008	15/4/2008
				2	Mengolah bahan untuk penyusunan kuesioner	18/4/2008	18/5/2008
				3	Menyusun draft kuesioner	18/5/2008	26/5/2008
				4	Rapat pembahasan draft kuesioner dengan tim	27/5/2008	27/5/2008
					Membuat revisi draft kuesioner	28/5/2008	31/5/2008
				5	Membahas final draft kuesioner dengan Supervisor	1/6/2008	1/6/2008
				6	Menyusun kuesioner final	2/6/2008	5/6/2008
3	Tersusunnya Laporan Hasil Analisis Beban Kerja	2	Menyusun daftar simpulan hasil wawancara dan atau pengamatan dalam rangka melakukan ABKJ pada Biro Umum yang lengkap dan informatif	1	Menyusun rencana wawancara dan atau pengamatan	6/6/2008	7/6/2008
				2	Melaksanakan wawancara dan atau pengamatan	8/6/2008	11/6/2008
				3	Mengolah hasil wawancara dan atau pengamatan	12/6/2008	13/6/2008
				4	Menyusun daftar simpulan hasil wawancara dan atau pengamatan	14/6/2008	17/6/2008
		2	Menyiapkan data olahan yang siap digunakan untuk pembuatan laporan ABKJ pada Biro Umum	1	Mempelajari daftar simpulan hasil wawancara dan atau pengamatan	18/6/2008	18/6/2008
				2	Membuat perhitungan sementara hasil ABKJ	19/6/2008	23/6/2008
		3	Menyusun Laporan ABKJ	1	Menggabungkan Hasil Perhitungan	24/6/2008	26/6/2008
				2	Menganalisis Hasil perhitungan	27/6/2008	29/6/2008
				3	Menyusun Laporan	30/6/2008	6/7/2008
		dst s/d 6 Keg ABKJ					

Disusun dan Disepakati oleh :

Atasan Langsung — Pegawai

Y — X

NIP..... NIP.....

Disahkan penggunaannya oleh :
Atasan dari Atasan Langsung

A

NIP.....

Dokumen SKI-2 wajib dilampirkan saat melakukan reviu kinerja.

2. Pelaksanaan Kegiatan

Setelah jadwal kegiatan disusun maka tahap berikutnya adalah pelaksanaan masing-masing kegiatan. Pada tahap ini individu harus merealisasikan seluruh kegiatan sesuai dengan jadwal yang telah disusun baik dari segi waktu pelaksanaan, jangka waktu pelaksanaan, dan tahapan-tahapannya. Tahap Pelaksanaan kegiatan juga sangat penting, harus dilakukan dengan baik oleh individu yang bersangkutan karena jika tidak, akan menyebabkan tidak tercapainya target kinerja yang sudah ditentukan.

Pada tahap pelaksanaan juga harus dibuat dokumentasinya. Pendokumentasian dapat berbentuk kertas kerja audit, kertas kerja kajian, kertas kerja evaluasi, dan hasil unduh

(*download*) dari internet. Namun demikian, bentuk dokumen yang harus dibuat untuk masing-masing kegiatan tidak diatur dalam kerangka konseptual ini, karena masing-masing kegiatan memerlukan dokumen yang berbeda-beda tergantung jenis dan tujuan kegiatan. Masing-masing pegawai dapat menyusun dokumentasi sebagai bentuk pertanggungjawaban dari rencana kinerja yang telah disepakati.

3. Reviu Kinerja

Kegiatan yang tak kalah pentingnya dalam tahap pelaksanaan kinerja adalah proses reviu kinerja. Karena jika tidak dilakukan proses reviu kinerja secara periodik akan menyebabkan tidak teridentifikasinya hambatan yang terjadi. Kegagalan melakukan reviu kinerja akan menghambat upaya mencari solusi penyelesaian hambatan secara cepat yang akan mengakibatkan tidak tercapainya target kinerja yang sudah direncanakan. Selain itu, jika tidak dilakukan proses reviu, atasan dan individu tidak dapat mengidentifikasi adanya kegiatan yang diluar rencana sehingga tidak akan terakomodir atau tidak akan diukur kinerja dari kegiatan tersebut, hal ini akan merugikan individu. Reviu kinerja berkaitan pula dengan reviu atas nilai integritas dan kode etik yang dimonitor selama pelaksanaan kegiatan.

Untuk mendukung kegiatan ini harus ada komunikasi yang baik antara atasan langsung dan pegawai. Dengan komunikasi yang baik, setiap hambatan kinerja, penegakkan nilai integritas dan pelaksanaan kode etik dapat segera diketahui sehingga pemecahan masalah dapat segera dilakukan. Proses komunikasi inilah yang kita sebut dengan tahap reviu kinerja. Peran atasan dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai atau tim untuk mencapai sasaran dan target kinerja. Atasan langsung dan individu pegawai dalam melakukan reviu kinerja menggunakan skedul kegiatan sebagai bahan untuk melakukan pemantauan kemajuan pekerjaan dan identifikasi penyebab tidak tercapainya target kinerja.

Disamping untuk memonitor kemajuan pekerjaan, reviu kinerja juga dapat dilakukan untuk membantu menentukan perlu tidaknya revisi rencana kinerja individu. Revisi rencana kerja harus berdasarkan syarat sebagaimana yang disebutkan dalam Bab II. Apabila dirasakan cukup alasan untuk melakukan revisi, haruslah disepakati bersama dan dituangkan dalam form SKI-1R.

Inisiatif terlaksananya proses reviu kinerja dapat berasal dari atasannya, karena atasan mempunyai hak untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan kegiatan. Inisiatif reviu kinerja dapat juga berasal dari individu, karena individu juga mempunyai hak untuk meminta arahan

dan bimbingan dari atasannya. Dalam hal inisiatif proses reviu berasal dari atasan, atasan meminta kepada pegawai untuk mengkomunikasikan perkembangan capaian kinerja selama periode yang sudah lewat, hambatan, serta hal lain yang perlu diketahui dalam rangka mencapai seluruh rencana kinerja yang telah ditetapkan, selain itu atasan juga dapat memanfaatkan informasi yang tercantum dalam KM 8 (laporan supervisi pelaksanaan penugasan).

Dalam hal inisiatif proses reviu berasal dari individu sendiri, maka setiap individu dapat meminta kepada atasannya untuk melakukan reviu terhadap capaian kinerjanya dan mengkomunikasikan atau meminta arahan atau bimbingan bagi perbaikan capaian kinerjanya dalam sisa waktu periode berjalan.

Jadi, secara umum dapat dikatakan, individu bertanggungjawab untuk mencapai target kinerja secara mandiri. Atasan langsung memberikan bimbingan dan arahan kepada individu pegawai untuk mencapai target kinerja tersebut. Dalam kondisi ini diperlukan pemahaman akan usaha timbal balik yakni bawahan melakukan usaha-usaha terbaiknya sedangkan atasan memberikan arahan yang tepat, memotivasi dan melakukan evaluasi serta merencanakan tindakan perbaikan yang diperlukan atas penyimpangan capaian kinerja dari target.

Pada umumnya, reviu kinerja dilakukan secara periodik. Agar sejalan dengan DP3, reviu sebaiknya dilaksanakan minimal setahun 4 kali atau per triwulan. Namun, apabila diperlukan atau karena ada masalah yang harus segera dipecahkan, maka dapat dilakukan bimbingan setiap saat, baik atas permintaan atasan ataupun atas inisiatif pegawai. Hasil reviu secara periodik atau setiap triwulan dituangkan dalam Form SKI-3 sebagaimana terdapat pada lampiran 3.

Setiap hasil diskusi, perubahan rencana kinerja, atau setiap kesepakatan lain dalam diskusi reviu harus didokumentasikan dan dibuatkan kertas kerjanya. Kertas kerja akan diperlukan pada saat dilakukan penilaian kinerja pada akhir periode. Bentuk kertas kerja/dokumen pendukung untuk mendokumentasikan proses reviu yang telah dilaksanakan, disesuaikan dengan kebutuhan yang memuat hal-hal penting yang berkaitan dengan uraian indikator kinerja, target, kendala yang dihadapi, sasaran yang sudah dicapai dan segala sesuatu yang dipandang perlu untuk mempertanggung-jawabkan capaian kinerjanya. Selain itu perlu juga diungkapkan mengenai rencana tindak yang dapat dilakukan. Apabila dari hasil reviu mengakibatkan perubahan rencana kinerja secara signifikan, maka perlu dibuat revisi rencana kinerja dalam formulir SKI-1R dengan tetap melampirkan formulir SKI yang lama.

Untuk membantu pemahaman mengenai pelaksanaan reviu kinerja, diberikan contoh hasil reviu yang dituangkan dalam Formulir SKI-3 seperti pada halaman berikut.

Penyusunan SKI-3

Berdasarkan realisasi kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap pegawai dalam suatu triwulan, pegawai menyusun SKI-3 sebagai dasar untuk melakukan reviu kinerja. Langkah-langkah menyusun SKI-3:

a. Mencantumkan Sasaran Kinerja pada kolom 2 dan bobot pada kolom 3 sesuai SKI-1
b. Mencantumkan Indikator kinerja, bobot dan target pada kolom 5, 6 dan 7 sesuai SKI-1
c. Mencantumkan target yang diharapkan tercapai pada suatu triwulan berdasarkan SKI-2.

d. Menetapkan realisasi yang dicapai pada triwulan ini pada kolom 10
e. Menguraikan tindak lanjut yang perlu dilakukan atau catatan lainnya terkait dengan capaian kinerja dalam triwulan ini.
f. Melaporkan, mengkomunikasikan kepada atasan langsung atas capaian kinerja dalam triwulan yang dilaporkan.

Contoh penyusunan SKI-3 yang dituangkan dalam formulir SKI-3 adalah seperti pada table 8 berikut ini:

Tabel 8

Contoh Formulir SKI-3

Formulir SKI-3

Badan Urusan Administrasi MA-RI
Biro Perencanaan dan Organisasi

Nomor : SKI-3.001/02/4/2008
Tanggal : 1 April 2008

REVIEW KINERJA INDIVIDU

PERIODE : Triwulan I Tahun 2008 (1 Januari 2008 s.d 31 Maret 2008)

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1	PKP-3	PKP-3.001/02/4/2007	23 Desember 2007
2	SKI-1	SKI-1.001/02/4/2008	2 Januari 2008
3	SKI-2	SKI-2.001/02/4/2008	3 Januari 2008

B. DATA PEGAWAI

1. Nama	: X	6. Peran	: Ketua Tim
2. NIP	: 74000xxxx	7. Unit Kerja Eselon I	: SESMA
3. Pangkat/Gol	: III/b	8. Unit Kerja Eselon II	: Biro Kepegawaian dan Organisasi
4. Jabatan	: Analis Organisasi	9. Unit kerja Eselon III	: Bagian X
5. Atasan Langsung	: Y	10. Unit kerja Eselon IV	: Subbag Y

C. REVIEW KINERJA INDVIDU

No.	Sasaran Kinerja		Indikator Kinerja								
	Uraian	Bobot	No.	Uraian	Bobot	Target	Target Trw ini	Realisasi			Penjelasan
								Triwulan sblmnya	Triwulan ini	s.d Triwulan ini	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Tersusunnya Modul Manajemen Kinerja	30%	1	Jumlah Modul	50%	1 Modul	1	0	1	1	
			2	% Modul Tepat Waktu	50%	100% tepat waktu	100% tepat waktu	0	100%	100%	
2	Tersedianya Instrument Analisis Beban Kerja di BPKP	30%	1	Jumlah Paket	50%	1 Paket	0	0	0	0	
			2	% Paket Tepat Waktu	50%	100% tepat waktu	0	0	0	0	
3	Tersusunnya Laporan Analisis Beban Kerja	40%	1	Jumlah Laporan	50%	6 Laporan	0	0	0	0	
			2	% Laporan Tepat Waktu	50%	100% tepat waktu	0	0	0	0	

RENCANA TINDAK LANJUT

No.	Uraian Tindak Lanjut	Batas Waktu
13	14	15
1		
2		

D. PENJELASAN TAMBAHAN

Nihil

Disusun dan Disepakati oleh :

Atasan Langsung

Y

NIP.....

Pegawai

X

NIP.....

Disahkan penggunaannya oleh :

Atasan dari Atasan Langsung

A

NIP.....

BAB IV

PENGUKURAN DAN PELAPORAN KINERJA

Pengukuran dan pelaporan kinerja merupakan langkah selanjutnya setelah tahap pelaksanaan kinerja. Pada tahap ini, setiap individu diwajibkan untuk menghitung apa yang telah dilakukan berdasarkan realisasi dari target yang telah ditetapkan dengan menggunakan ukuran yang telah disepakati sebelumnya. Selain itu, mereka juga diharuskan untuk melaporkan hasil kinerjanya sehingga akan diketahui tingkat keberhasilan/kegagalan pencapaian kinerja serta hambatan dalam mencapai kinerja tersebut dan solusi untuk mengatasi hambatan tersebut.

Bab IV ini membahas pengertian dari tahapan pengukuran dan pelaporan kinerja dan bagaimana prosedur implementasi dari tahapan ini.

A. PENGERTIAN

1. Pengukuran kinerja adalah proses mengukur realisasi target dari setiap indikator kinerja atas masing-masing sasaran kinerja.

   Pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan untuk meyakini tingkat capaian kinerja melalui pencapaian target indikator kinerja. Pengukuran kinerja akan memberikan gambaran sejauh mana keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian kinerja individual pegawai.

2. Pelaporan kinerja adalah proses penyusunan laporan realisasi capaian kinerja individual pegawai kepada atasan langsung.

   Pelaporan kinerja merupakan bentuk pertanggungjawaban atas tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai melalui capaian sasaran kinerja individual pegawai.

B. PROSEDUR IMPLEMENTASI

Prosedur yang harus dilaksanakan dalam pengukuran dan pelaporan kinerja adalah kewenangan melakukan pengukuran dan pelaporan kinerja, waktu pelaksanaan pengukuran dan pelaporan kinerja, periode pengukuran dan pelaporan kinerja, unsur-unsur yang diukur dan dilaporkan, serta tahapan pengukuran dan pelaporan kinerja.

1. Kewenangan melakukan pengukuran dan pelaporan kinerja
   a. Konsep Pengukuran dan pelaporan kinerja dilakukan oleh masing-masing pegawai secara individu (*self assessment*).
   b. Pengukuran dinilai oleh atasan langsung dan dapat direvisi jika hasil penilaian tidak tepat.
   c. Pengukuran direvisi oleh pegawai berdasarkan hasil penilaian atasan langsung yang telah disepakati pula oleh pegawai.
2. Waktu pelaksanaan pengukuran dan pelaporan kinerja
   a. Pengukuran kinerja dilakukan pada akhir periode berjalan.
   b. Pelaporan kinerja dilakukan pada akhir periode berjalan.
   c. Pengukuran dan pelaporan kinerja dilakukan pada akhir periode berjalan dan disampaikan kepada atasan langsung selambat-lambatnya tanggal 10 Juli tahun berjalan untuk periode bulan Januari sampai dengan bulan Juni dan tanggal 10 Januari tahun berikutnya untuk periode bulan Juli sampai dengan bulan Desember.
3. Periode pengukuran dan pelaporan kinerja

   Periode pengukuran dan pelaporan kinerja mulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31

Desember periode berjalan, yang terbagi dalam dua semester, yaitu bulan Januari sampai dengan bulan Juni, dan bulan Juli sampai dengan bulan Desember.

4. Unsur-unsur yang diukur dan dilaporkan

   a. Pengukuran dilakukan terhadap realisasi kinerja untuk setiap sasaran SKI-1 atau SKI-1R.
   b. Pelaporan kinerja meliputi capaian masing-masing sasaran kinerja, penjelasan yang diperlukan atas capaian masing-masing sasaran kinerja atau kendala yang dihadapi dalam pencapaian sasaran kinerja.

5. Tahapan Pengukuran dan Pelaporan Kinerja

   a. Pengukuran Kinerja

      1) Pengumpulan bukti-bukti dan dokumentasi kegiatan oleh pegawai sebagai bahan untuk mengukur realisasi atas capaian indikator kinerja. Bukti dan dokumentasi yang dapat dipergunakan antara lain output yang dihasilkan, dokumentasi hasil reviu oleh atasan langsung atau atasan dalam penugasan, kertas kerja.
      2) Pegawai mengukur realiasi capaian indikator kinerja untuk setiap sasaran kinerja. Pengukuran realisasi dilakukan berdasarkan bukti-bukti dan dokumentasi yang telah disiapkan
      3) Pegawai melakukan pembandingan antara target dan realisasi untuk mengukur capaian nilai indikator kinerja setiap sasaran.
      4) Pegawai melakukan perhitungan nilai capaian setiap sasaran berdasarkan nilai capaian indikator kinerja dengan memperhitungkan bobot setiap indikator kinerja dan bobot sasaran kinerjanya.
      5) Pegawai melakukan perhitungan total nilai capaian SKI dengan menjumlahkan masing-masing nilai bobot sasaran kinerja.
      6) Pegawai dapat memberikan catatan-catatan penting untuk setiap kondisi capaian sasaran. Hal tersebut diharapkan akan memberikan informasi tambahan bagi atasan pada saat menilai hasil pengukuran capaian sasaran kinerja.
      7) Pengukuran capaian sasaran kinerja dituangkan dalam formulir SKI-4. Formulir SKI- 4 dilaporan kepada atasan langsung. Bila nanti berdasarkan hasil penilaian terdapat revisi pengukuran kinerja oleh atasan langsungnya dan disepakati oleh pegawai yang bersangkutan, maka formulir SKI 4 direvisi.
      8) Hasil Pengukuran kinerja (SKI-4) yang telah disepakati oleh pegawai dan atasan langsung menjadi dasar untuk nilai capaian kinerja dalam formulir SKI-5.
      9) SKI-4 yang telah disepakati oleh pegawai dan atasan langsung selanjutnya diserahkan kepada atasan dari atasan langsung untuk disahkan.

   b. Pelaporan Kinerja

   Pegawai melaporkan capaian kinerjanya kepada atasan langsung dengan menyerahkan hasil pengukuran kinerja (SKI-4), penjelasan tentang capaian kinerja serta bukti-bukti pendukung yang diperlukan. Dalam uraian pencapaian sasaran kinerja dapat dijelaskan juga penyebab sasaran kinerja tidak tercapai atau tidak sesuai target. Selain itu, dalam uraian pencapaian sasaran kinerja dapat dijelaskan pula hal-hal yang mendukung tercapainya sasaran sesuai target atau lebih baik dari target. Uraian tersebut dinarasikan secara lebih rinci dari yang telah disebutkan dalam SKI-4 dan dituangkan dalam lembaran tersendiri jika tidak dapat tertampung dalam SKI-4.

Penyusunan SKI-4

Berdasarkan realisasi kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap pegawai dalam suatu tahun, pegawai mengukur capaian kinerja yang dituangkan dalam formulir SKI-4 sebagai dasar untuk melaporkan hasil kinerja kepada atasan langsung untuk dinilai dan dievaluasi. Langkah-langkah menyusun SKI-4:

a. Mencantumkan Sasaran Kinerja pada kolom 2 dan bobot pada kolom 3 sesuai SKI-1atau SKI-1R

b. Mencantumkan Indikator kinerja, bobot dan target pada kolom 5, 6 dan 7 sesuai SKI-1 atau SKI-1R

c. Mencantumkan realisasi capaian target indikator kinerja masing-masing sasaran kinerja dalam satu tahun berdasarkan dokumen-dokumen pendukung. Realisasi capaian dicantumkan pada kolom 8.

d. encantumkan nilai capaian indikator kinerja dengan membandingkan realisasi dan target. Nilai capaian dicantumkan pada kolom 9

e. Mencantumkan nilai bobot capaian indikator kinerja dengan mengalikan nilai capaian indikator kinerja dengan bobot indikator kinerja dan bobot sasaran kinerjanya. Nilai bobot capaian dicantumkan pada kolom 10.

f. Mencantumkan jumlah nilai capaian sasaran dengan menjumlahkan nilai bobot capaian indikator kinerja setiap sasaran.

g. Mencantumkan total nilai capaian sasaran dengan menjumlahkan nilai capaian masing-masing sasaran.

h. Mencantumkan penjelasan yang diperlukan untuk masing-masing sasaran atas capaian atau hambatan dalam kolom 11.

i. Melaporkan, mengkomunikasikan kepada atasan langsung atas hasil pengukuran capaian sasaran kinerja dalam satu tahun.

j. Contoh penyusunan SKI-4 yang dituangkan dalam formulir SKI-4 adalah seperti pada table 9 berikut ini:

Tabel 9

Contoh Formulir SKI-4

Formulir SKI-4

Badan Urusan Administrasi MA-RI
Biro Perencanaan dan Organisasi

Nomor : SKI-4:001/02/4/2008
Tanggal : 3 Januari 2009

PENGUKURAN KINERJA INDIVIDU

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1	PKP-3	PKP-3-001/02/4/2007	23 Desember 2007
2	SKI-1	SKI-1:001/02/4/2008	2 Januari 2008
3	SKI-2	SKI-2:001/02/4/2008	3 Januari 2008
4	SKI-3	SKI-3:001/02/4/2008	1-Apr-08

B. DATA PEGAWAI

1. Nama	: X	6. Peran	: Ketua Tim
2. NIP	: 74000xxxx	7. Unit Kerja Eselon I	: SESMA
3. Pangkat/Gol	: III/b	8. Unit Kerja Eselon II	: Biro Kepegawaian dan Organisasi
4. Jabatan	: Analis Organisasi	9. Unit kerja Eselon III	: Bagian X
5. Atasan Langsung	: Y	10. Unit kerja Eselon IV	: Subbag Y

C. PENGUKURAN KINERJA INDIVIDU

No.	Sasaran Kinerja		Indikator Kinerja							
	Uraian	Bobot	No.	Uraian	Bobot	Target	Realisasi	Nilai	Nilai Bobot	Penjelasan
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Tersusunnya Modul Manajemen Kinerja	30%	1	Jumlah Modul	50%	1 Modul	1	100	15.00	
			2	% Modul Tepat Waktu	50%	100% tepat waktu	100% tepat waktu	100	15.00	
								Jumlah	**30.00**	
2	Tersedianya Instrumen Analisis Beban Kerja di BPKP	30%	1	Jumlah Paket	50%	1 Paket	1	100	15.00	
			2	% Paket Tepat Waktu	50%	100% tepat waktu	100% tepat waktu	100	15.00	
								Jumlah	**30.00**	
3	Tersusunnya Laporan Analisis Beban Kerja	40%	1	Jumlah Laporan ABKJ	50%	6 buah	6 buah	100	20.00	
			2	% Laporan Tepat Waktu	50%	100% tepat waktu	50% tepat waktu	50	10	3 Laporan ABKJ tidak dapat diselesaikan tepat waktu
								Jumlah	**30.00**	
		100%								
								Total Nilai Capaian Sasaran	**90.00**	

D. PENJELASAN TAMBAHAN

Nihil

Disusun dan Disepakati oleh :

Atasan Langsung	Pegawai
Y	X
NIP.....	NIP.....

Disahkan penggunaannya oleh :
Atasan dari Atasan Langsung

A

NIP.....

BAB V

PENILAIAN DAN EVALUASI KINERJA

Tahapan akhir dari manajemen kinerja yang tak kalah penting adalah penilaian dan evaluasi. Hasil pengukuran kinerja harus dinilai untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang. Lebih penting lagi adalah langkah evaluasi untuk mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang diperlukan bagi peningkatan kinerja individu. Selain penilaian kinerja diharuskan pula untuk melakukan penilaian perilaku (*attitude*) individu. Namun dalam bab ini akan membahas pengertian dan prosedur implementasi penilaian dan evaluasi kinerja yang akan dipertimbangkan menjadi nilai prestasi kerja pada Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan. Sedangkan penilaian perilaku (*attitude*) menggunakan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sesuai PP No. 10 Tahun 1979 yang dituangkan dalam formulir Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

A. PENGERTIAN

Penilaian kinerja merupakan tindakan untuk memberikan nilai terhadap capaian sasaran kinerja seorang pegawai, dengan target sebagai acuannya. Penilaian kinerja ini menjadi pertimbangan saat memberikan nilai pada unsur prestasi kerja dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Penilaian dilakukan secara berkala oleh atasan langsung terhadap bawahannya sebagai bahan pertimbangan yang obyektif bagi pembinaan kepegawaian.

Evaluasi kinerja adalah tindakan mengidentifikasi penyebab hakiki dari pencapaian kinerja guna menentukan berbagai langkah perbaikan yang diperlukan di masa mendatang.

Penilaian kinerja pegawai yang diikuti dengan kegiatan evaluasi sudah seharusnya dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting dan lazim dilakukan dalam sebuah organisasi. Hasil penilaian dan evaluasi akan dapat dijadikan sebagai umpan balik atau feed back bagi pegawai untuk mengoptimalkan capaian kinerja individu pegawai sekaligus kinerja unit organisasi. Dampak dari hal tersebut adalah pegawai mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasi. Mereka akan menerima penghargaan sesuai dengan usaha-usaha yang dilakukannya dan terwakili oleh nilai kinerja yang diperoleh pada akhir tahun.

B. PROSEDUR IMPLEMENTASI

Prosedur yang harus dilaksanakan dalam penilaian dan evaluasi kinerja adalah unsur-unsur yang dinilai dan dievaluasi, kewenangan penilaian dan evaluasi, periode penilaian dan evaluasi, tata cara penilaian kinerja, penilaian (*scoring*), dokumentasi penilaian kinerja, serta tindak lanjut penilaian dan evaluasi kinerja.

1. Unsur-unsur yang Dinilai dan Dievaluasi

Unsur-unsur yang dilakukan penilaian dan evaluasi kinerja adalah kinerja pegawai yang terdiri dari capaian atas Sasaran Kinerja Individu (SKI). Sedangkan penilaian atas *attitude* pegawai yang bersangkutan sesuai aturan PP No. 10 Tahun 1979, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Unsur-unsur yang dilakukan penilaian terhadap Sasaran Kinerja Individu (SKI) merupakan penilaian oleh atasan langsung terhadap bawahannya yang mencakup capaian kinerja seorang pegawai atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana telah disepakati di awal tahun. Hasil penilaian SKI menjadi pertimbangan saat memberikan nilai unsur prestasi kerja yang terdapat dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

2. Kewenangan Penilaian dan Evaluasi

Penilaian kinerja dilakukan oleh pejabat penilai secara berjenjang, sebagai berikut:

- Pejabat struktural eselon II menilai pejabat eselon III di lingkungannya
- Pejabat struktural eselon III menilai pejabat struktural eselon IV di lingkungannya.
- Pejabat struktural eselon IV dan V menilai Pegawai di bawahnya.
- Khusus untuk pejabat fungsional auditor dan pejabat fungsional tertentu lainnya dinilai oleh atasan langsungnya yang telah ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Pimpinan Unit Organisasi Eselon II.

Dalam hal seorang pegawai melaksanakan penugasan bukan di bawah kendali atasan langsungnya (sesuai dengan Surat Keputusan Kepala Unit/Perwakilan), maka perlakuannya adalah sebagai berikut :

- atasan dalam penugasan pada akhir penugasan memberikan informasi kepada atasan langsung pegawai tentang kinerja, dan perilaku pegawai yang bersangkutan;
- atasan langsung wajib mempertimbangkan masukan yang diberikan oleh atasan dalam penugasan, apabila penugasan tersebut merupakan bagian dari SKI-1 atau SKI-1R pegawai yang bersangkutan.

Evaluasi dilakukan oleh pegawai yang dinilai, bersama-sama dengan atasan langsungnya dengan melakukan diskusi untuk menganalisis penyebab dari rendahnya capaian kinerja pegawai. Capaian kinerja pegawai yang rendah kemungkinan dapat disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh pegawai yang bersangkutan. Langkah-langkah penilaian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Pegawai melakukan penilaian sendiri atas capaian kinerjanya;
- Sementara itu atasan langsung menilai bawahannya. Penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan masukan dari pejabat yang pernah membawahi pegawai terkait pada periode tersebut;
- Selanjutnya dilakukan pembahasan oleh atasan langsung dengan bawahannya;

Penyebab yang ditemukan selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki capaian kinerja dan menentukan langkah perbaikan yang perlu dilakukan. Dengan demikian hasil penilaian capaian kinerja pegawai merupakan gambaran sebenarnya dari usaha-usaha yang dilakukan oleh individu pegawai yang bersangkutan, dengan mengurangi sejauh mungkin faktor lain yang mempengaruhinya.

Jika dipandang perlu, dapat dilakukan evaluasi oleh pihak yang independen. Misalnya Inspektorat atau Biro Kepegawaian dan Biro Perencanaan dan Organisasi atau tim evaluasi unit/ perwakilan/kedeputian. Evaluasi ini sebaiknya dilakukan untuk menilai kebenaran dan kewajaran proses penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya. Monitoring dan evaluasi oleh pihak independen dapat dilakukan secara *sampling* dalam berbagai tingkatan penilaian. Monitoring dan evaluasi internal juga dapat dilakukan untuk memperoleh keyakinan yang memadai kepada pimpinan mengenai kewajaran penilaian kinerja pegawai pada unit tersebut.

3. Periode Penilaian dan Evaluasi

Atasan langsung melakukan penilaian terhadap capaian kinerja pegawai yang dibawahinya selambat-lambatnya tanggal 20 Juli tahun berjalan untuk periode bulan Januari sampai

dengan bulan Juni dan tanggal 20 Januari tahun berikutnya untuk periode bulan Juli sampai dengan bulan Desember.

Namun waktu pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan tergantung pihak yang melakukan. Bila dilakukan oleh atasan langsung maka dilaksanakan bersamaan dengan penilaian. Evaluasi oleh pihak independen disesuaikan dengan rencana kerja dari tim independen tersebut.

4. Tata Cara Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap realisasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) didasarkan pada target, indikator dan bobot yang telah disepakati oleh atasan langsung dan bawahannya di awal tahun dan perubahan yang terjadi. Penilaian kinerja yang dilakukan didasarkan pada ukuran-ukuran yang sudah disepakati sebelumnya dan didukung dengan dokumentasi hasil pelaksanaan kinerja/reviu dan laporan kinerja yang disusun oleh masing-masing pegawai atau penilaian yang dibuat oleh atasan dalam penugasan.

Selambat-lambatnya tanggal 20 Juli tahun berjalan untuk periode bulan Januari sampai dengan bulan Juni dan tanggal 20 Januari tahun berikutnya untuk periode bulan Juli sampai dengan bulan Desember, atasan langsung bersama-sama dengan pegawai yang bersangkutan wajib mengadakan rapat penilaian kinerja atas pengukuran kinerja yang telah dilakukan dan dilaporkan oleh pegawai (SKI-4).

Dalam hal terdapat ketidaksepakatan antara penilaian kinerja menurut laporan kinerja yang disusun oleh pegawai dengan hasil penilaian oleh atasan langsung, maka kedua belah pihak perlu mencapai kata sepakat melalui diskusi dan mengumpulkan bukti-bukti pendukung untuk melakukan penilaian kinerja tersebut. Apabila tetap tidak dicapai kesepakatan, maka pengambil keputusan akhir adalah atasan dari pejabat penilai pegawai yang bersangkutan.

5. Penilaian atau *scoring*

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan penilaian adalah sebagai berikut :

a. Pelaksanaan scoring atas hasil kinerja pegawai berdasarkan pengukuran dan pelaporan kinerja dituangkan ke dalam formulir SKI-5. Penuangan ke dalam formulir tersebut setelah score disepakati oleh pegawai dan atasan langsungnya.
b. Nilai akhir tersebut kemudian dinyatakan dalam suatu kategori atau level tertentu sesuai range nilainya. Contoh kategori atau level yang dapat dikembangkan, misalnya :

Kategori	Level	Rentang Nilai
A / (Amat Baik)	A.1	100 atau lebih
	A.2	≥ 95 s.d < 100
	A.3	≥ 90 s.d < 95
B / (Baik)	B.1	**≥ 85 s.d < 90**
	B.2	≥ 80 s.d < 85
	B.3	≥ 75 s.d < 80
	B.4	≥ 70 s.d < 75
C/ (Cukup)	C.1	**≥ 65 s.d < 70**
	C.2	≥ 60 s.d < 65
	C.3	≥ 55 s.d < 60
	C.4	> 50 s.d < 55
D/ (Kurang)	D.1	**≥ 45 s.d ≤ 50**

	D.2	≥ 35 s.d < 40
	D.3	≥ 30 s.d < 35
	D.4	≥ 25 s.d < 30
E/(AmatKurang)	E.1	**≥ 20 s.d < 25**
	E.2	≥ 15 s.d < 20
	E.3	≥ 10 s.d < 15
	E.4	≥ 0 s.d < 10

6. Dokumentasi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai dilakukan terhadap kinerja yang bersangkutan yaitu penilaian atas unjuk kerja. Atas pengukuran kinerja yang telah dilakukan kemudian disepakati oleh pegawai dan atasan langsung dengan menandatangani formulir pengukuran kinerja (SKI-4). Hasil penilaian keseluruhan terhadap sasaran kinerja individu didokumentasikan dalam formulir Sasaran Kinerja Individu (SKI-5). Formulir SKI-5 terdiri dari ringkasan penilaian capaian kinerja. Dalam formulir SKI-5 disediakan tempat bagi pegawai dan atasan langsung untuk memberi catatan atau keberatan/tanggapan atas penilaian yang telah dilakukan. Formulir SKI-5 merupakan media pula bagi atasan langsung untuk memberikan rekomendasi yang didasarkan pada kinerja.

Contoh hasil penilaian kinerja (Form SKI-5):

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja disusun hasil penilaian secara keseluruhan yang dituangkan dalam formulir SKI-5. Langkah-langkah menyusun SKI-5:

a. Menguraikan total nilai capaian sasaran kinerja pada point c. Total nilai capaian sasaran kinerja diperoleh dari SKI-4 yang telah disepakati oleh pegawai dan atasan langsung.
b. Diuraikan keberhasilan atau ketidakberhasilan yang mempengaruhi total nilai capaian sasaran kinerja.

Contoh penyusunan SKI-5 yang dituangkan dalam formulir SKI-5 adalah seperti pada table 10 berikut ini:

Tabel 10

Contoh Formulir SKI-5

Formulir SKI-5

Badan Urusan Administrasi MA-RI
Biro Perencanaan dan Organisasi

Nomor : SKI-5:001/02/4/2009
Tanggal : 10 Januari 2009

PENILAIAN KINERJA INDIVIDU

A. REFERENSI

No	Uraian	Nomor	Tanggal
1	PKP-3	PKP-3-001/02/4/2007	23 Desember 2007
2	SKI-1	SKI-1:001/02/4/2008	2 Januari 2008
3	SKI-2	SKI-2:001/02/4/2008	3 Januari 2008
4	SKI-3	SKI-3:001/02/4/2008	1-Apr-08
5	SKI-4	SKI-4:001/02/4/2009	1 Januari 2009

B. DATA PEGAWAI

1. Nama	: X	6. Peran	: Ketua Tim
2. NIP	: 74000xxxx	7. Unit Kerja Eselon I	: SESMA
3. Pangkat/Gol	: III/b	8. Unit Kerja Eselon II	: Biro Kepegawaian dan Organisasi
4. Jabatan	: Analis Organisasi	9. Unit kerja Eselon III	: Bagian X
5. Atasan Langsung	: Y	10. Unit kerja Eselon IV	: Subbag Y

C. PENILAIAN KINERJA INDIVIDU

Penilaian capaian kinerja pegawai berdasarkan SKI-4 Nomor SKI:001/02/4/2009 ,Tanggal 3 Januari 2009 sebesar **90** dengan kategori **Amat Baik (A) dengan level A.3**

Keterangan : diisi kategori, level dan range nilai (Contoh Konsep)

Kategori	Level	Rentang Nilai
Amat Baik/ A	A.1	100 atau lebih
	A.2	≥ 95 s.d <100
	A.3	≥ 90 s.d <95
Baik/ B	B.1	≥ 85 s.d <90
	B.2	≥ 80 s.d <85
	B.2	≥ 75 s.d <80
	B.3	≥ 70 s.d <75
Cukup / C	C.1	≥ 65 s.d <70
	C.1	≥ 60 s.d <65
	C.2	≥ 55 s.d <60
	C.3	> 50 s.d <55
Kurang / D	D.1	≥ 45 s.d ≤50
	D.2	≥ 40 s.d <45
	D.3	≥ 35 s.d <40
	D.4	≥ 30 s.d <35
	D.5	≥ 25 s.d <30
Amat Kurang/ E	E.1	≥ 20 s.d <25
	E.2	≥ 15 s.d <20
	E.3	≥ 10 s.d <15
	E.4	≥ 0 s.d < 10

D. PENJELASAN DAN TANGGAPAN PEGAWAI

E. REKOMENDASI ATASAN LANGSUNG

F. CATATAN PEJABAT YANG BERWENANG

Disusun dan Disepakati oleh :

Atasan Langsung	Pegawai
Y	X
NIP.....	NIP.....

Disahkan penggunaannya oleh :
Atasan dari atasan langsung:

A
NIP.....

Atasan langsung wajib mendokumentasikan seluruh pertimbangannya dalam memberikan penilaian terhadap pegawai yang ada dalam supervisinya di dalam suatu kertas kerja. Kertas kerja tersebut merupakan bagian tidak terpisahkan dari formulir SKI.

Dokumentasi hasil penilaian kinerja pegawai dikelola secara tertib di Sub Bagian Kepegawaian Perwakilan atau unit pengelola ketatausahaan unit/kedeputian. Hasil penilaian kinerja pegawai didistribusikan kepada pegawai yang dinilai dan atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Adapun rekapitulasi hasil penilaian kinerja pegawai seluruh unit/pengadilan (formulir SKI-6) disampaikan ke Biro Kepegawaian dan Badan Pegawasan serta Inspektorat sebagai bahan monitoring dan evaluasi.

7. Tindak Lanjut Hasil Penilaian dan Evaluasi

Penilaian dan evaluasi kinerja merupakan hal penting mengingat ke depan hasil penilaian kinerja pegawai merupakan alat sekaligus referensi untuk memberikan *reward* dan *punishment*. Penghargaan yang diberikan dapat berupa kenaikan pangkat/jabatan, promosi dan menaikkan *job grade* dalam pemberian remunerasi. Sebaliknya jika hasil penilaian kinerja pegawai menunjukkan angka yang rendah maka media tersebut dapat digunakan untuk memberikan sanksi atau mengirimkan pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti diklat.

BAB VI

KETENTUAN PENUTUP

A. PENGEMBANGAN INDIKATOR KINERJA

Penetapan indikator kinerja pegawai pada dasarnya merupakan kesepakatan antara pimpinan diberbagai jenjang jabatan dan tingkat manajemen dengan pegawai bawahannya. Namun demikian, kesepakatan tersebut masih memerlukan adanya pedoman mengenai jenis-jenis indikator kinerja pegawai agar didapatkan indikator yang obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Kepala Biro Kepegawaian menyusun dan mengembangkan pedoman dalam menetapkan indikator kinerja untuk :
   a. Kepala Bagian di Lingkungan Sekretariat Utama dan Kepala Sub Bagian di bawahnya
   b. Kepala Bagian Tata Usaha di Perwakilan atau Pusat-Pusat dan Kepala Sub Bagian di bawahnya
   c. Kepala Bidang di lingkungan Pusat – Pusat dan Kepala Sub Bidang di bawahnya
   d. Pejabat Fungsional Tertentu selain Auditor
   e. Pejabat Fungsional Umum
2. Kepala Bagian Jabatan Fungsional menyusun dan mengembangkan pedoman dalam menetapkan indikator kinerja untuk:
   a. Kepala Sub Direktorat
   b. Kepala Bidang Pengawasan
   c. Auditor

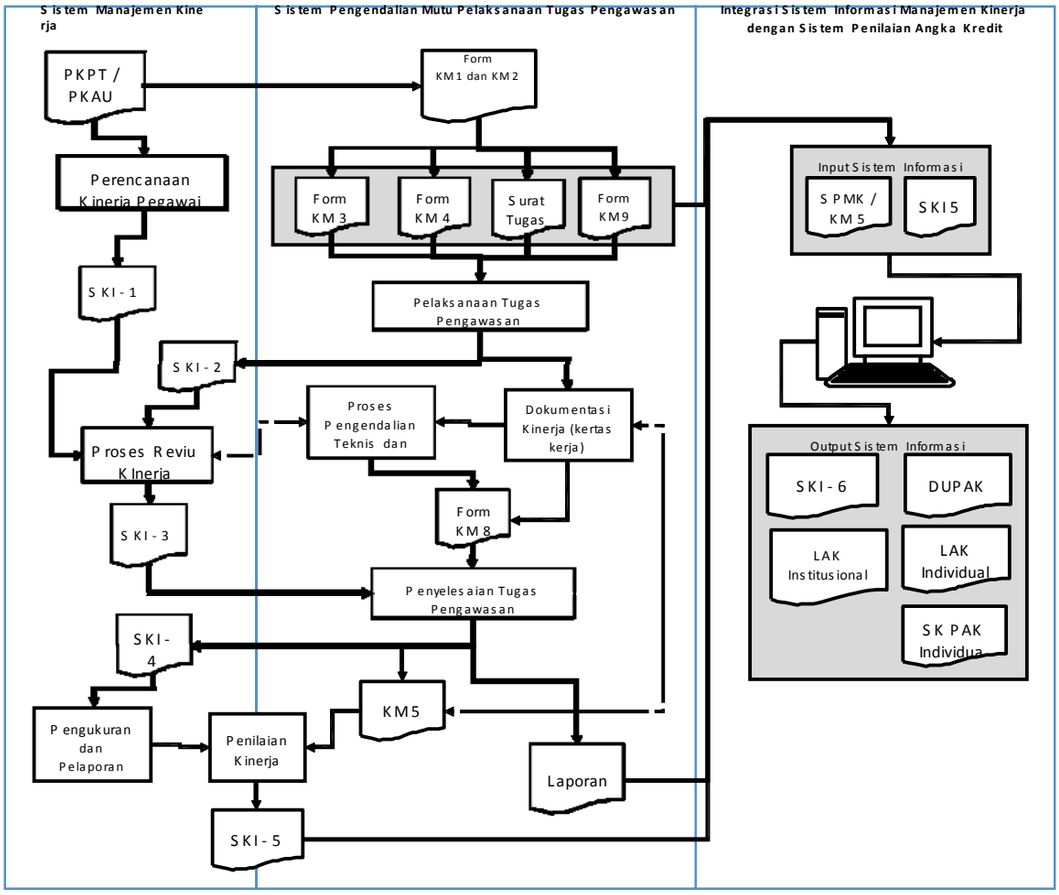
B. SISTEM INFORMASI MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI

Sistem informasi kinerja akan memudahkan dan membuat akurat pelaksanaan atau implementasi SKI. Sistem informasi manajemen kinerja pegawai yang ingin dikembangkan adalah sebagai berikut :

1. Kepala Biro Kepegawaian menyelenggarakan Sistem Informasi Manajemen Kinerja Pegawai untuk Pejabat Struktural Eselon III dan Eselon IV, dan Pejabat Fungsional Umum, serta Pejabat Fungsional Tertentu selain Auditor, Widyaswara dan Pranata Komputer.
2. Sistem Informasi Manajemen Kinerja Pegawai terintegrasi dengan Sistem Pengolahan Data Pegawai dan Sistem Penilaian Angka Kredit Auditor dan Sistem Penilaian Angka Kredit Pejabat Fungsional Tertentu Lainnya. Keterkaitan sistem penilaian angka kredit PFA dengan sistem manajemen kinerja pegawai digambarkan sebagai berikut :

Gambar 5

Flowchart Integrasi SMKP dgn PAK



Sistem informasi Manajemen Kinerja Pegawai diselenggarakan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

C. KOORDINASI PELAKSANAAN

Kepala Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung mengkoordinasikan pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja Pegawai di Lingkungan Mahkamah Agung.

SEKRETARIS MAHKAMAH AGUNG
REPUBLIK INDONESIA,

N U R H A D I

DAFTAR PUSTAKA

Achmad S. Ruky. “Sistem Manajemen Kinerja : Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima”. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2002

Armstrong, Michael, ”Performance Management” , Kogan Page Ltd. London, 1994

(Terjemahan bahasa Indonesia oleh Toni Setiawan, penerbit Tugu Publisher, 2004)

Bacal, Robert, “Performance Management”, terjemahan Indonesia: Surya Dharma dan Yanuar Wirawan, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2005

Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, Hani, “Organisasi Perusahaan; Teori Struktur dan Perilaku” Edisi Kedua, cetakan Ketigabelas, BPFE Yogyakarta, 2001

Timpe, Dale. A. “The Art and Science of Business Management Performance” Alih Bahasa oleh Sofyan Cikmat. PT Elex Media Komputindo. Edisi Keempat. Jakarta. 1999