

GUBERNUR KALIMANTAN SELATAN

PERATURAN GUBERNUR KALIMANTAN SELATAN

NOMOR 06 TAHUN 2022

TENTANG

PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI

APARATUR SIPIL NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR KALIMANTAN SELATAN,

Menimbang:

- a. bahwa dalam rangka mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, kompeten, dan kompetitif sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu perencanaan, pengelolaan, dan pertanggungjawaban kinerja Aparatur Sipil Negara;
- b. bahwa untuk memperjelas peran, hasil, dan tanggung jawab Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam pencapaian tujuan dan sasaran kinerja organisasi dan memberikan motivasi kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam rangka meningkatkan kinerja agar lebih optimal dengan memaksimalkan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan;
- c. bahwa berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Negara tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara, perlu penyusunan Pedoman Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, huruf b, dan huruf c perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara;

Mengingat:

1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 143, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6801);
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);
5. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2022 tentang Provinsi Kalimantan Selatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6779);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6340);

8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 157);
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155);
10. Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan (Lembaran Daerah Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2016 Nomor 11, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Kalimantan Selatan Nomor 100);
11. Peraturan Gubernur Kalimantan Selatan Nomor 095 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan (Berita Daerah Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2019 Nomor 95) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Gubernur Nomor 10 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Gubernur Kalimantan Selatan Nomor 095 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan (Berita Daerah Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2022 Nomor 10);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: **PERATURAN GUBERNUR TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Peraturan Gubernur ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Provinsi Kalimantan Selatan.

2. Pemerintah Daerah adalah Gubernur sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Gubernur adalah Gubernur Kalimantan Selatan.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
5. Badan Kepegawaian Daerah yang selanjutnya disingkat BKD adalah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Selatan.
6. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
7. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
8. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
9. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai ASN pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan SKP dan perilaku kerja.
10. Sasaran Kinerja Pegawai ASN yang selanjutnya disingkat SKP adalah Rencana Kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun.
11. Ekspektasi Kinerja yang selanjutnya disebut Ekspektasi adalah harapan atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai ASN.
12. Umpan Balik Berkelanjutan adalah tanggapan atau respon yang diberikan atas kinerja Pegawai ASN.
13. Evaluasi Kinerja Pegawai ASN adalah proses dimana pejabat penilai kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai ASN selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja Pegawai ASN berdasarkan kuadran kinerja Pegawai ASN.
14. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai ASN adalah proses dimana pejabat penilai kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai ASN selama bulanan atau triwulanan dan menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai ASN berdasarkan kuadran kinerja Pegawai ASN.
15. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai ASN adalah proses dimana pejabat penilai kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai ASN selama satu tahun kinerja dan menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai ASN berdasarkan kuadran kinerja Pegawai ASN.
16. Perjanjian Kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja.
17. Indikator Kinerja Individu adalah ukuran keberhasilan Kinerja yang dicapai oleh setiap Pegawai ASN.

18. Target adalah hasil kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan rencana Kinerja.
19. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
20. Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung Pegawai ASN dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan.
21. Pimpinan adalah Pejabat Penilai Kinerja, pejabat lain dalam satu unit organisasi, lintas unit organisasi, lintas instansi pemerintah pemilik Kinerja (*outcome/outcome* antara/*output*/layanan), dan/atau pejabat lain di luar instansi pemerintah dimana Pegawai ASN mendapat penugasan khusus.
22. Unit Kerja Mandiri adalah unit organisasi di lingkungan instansi pemerintah yang memiliki dan mengelola sendiri sumber daya berupa sumber daya manusia, anggaran, serta sarana dan prasarana yang ada di lingkungannya.
23. Pejabat yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah Pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB II PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI ASN

Pasal 2

Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui:

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

Pasal 3

Pengelolaan Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 berorientasi pada:

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

Pasal 4

Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN ditujukan bagi:

- a. PNS; dan
- b. PPPK.

Pasal 5

Pengelolaan Kinerja Pegawai terdiri dari:

- a. perencanaan Kinerja;
- b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan Kinerja Pegawai ASN;
- c. penilaian Kinerja Pegawai ASN; dan
- d. tindak lanjut hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.

Pasal 6

Perencanaan Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 huruf a terdiri dari:

- a. penetapan; dan
- b. klarifikasi Ekspektasi.

Pasal 7

Pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 huruf b terdiri dari:

- a. pendokumentasian Kinerja;
- b. pemberian Umpan Balik Berkelanjutan; dan
- c. pengembangan Kinerja Pegawai ASN.

Pasal 8

Penilaian Kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 huruf c memuat Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.

Pasal 9

Tindak lanjut Evaluasi Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 huruf d terdiri dari:

- a. pemberian penghargaan; dan
- b. sanksi.

BAB III
PERENCANAAN KINERJA

Paragraf 1
Umum

Pasal 10

- (1) Perencanaan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 huruf a dilakukan melalui dialog Kinerja antara Pimpinan dan Pegawai ASN untuk menetapkan dan klarifikasi Ekspektasi.
- (2) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan proses untuk menentukan:
 - a. rencana hasil kerja Pegawai ASN beserta ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dan Target;
 - b. perilaku kerja Pegawai ASN yang diharapkan;
 - c. sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian Kinerja Pegawai ASN;
 - d. skema pertanggungjawaban Kinerja Pegawai ASN; dan
 - e. konsekuensi atas pencapaian Kinerja Pegawai ASN.
- (3) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dituangkan dalam dokumen SKP.

Pasal 11

- (1) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (2) dilakukan dengan mengacu pada:
 - a. rencana strategis;
 - b. Perjanjian Kinerja;
 - c. organisasi dan tata kerja;
 - d. rencana Kinerja Pimpinan;
 - e. kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan Pegawai ASN; dan
 - f. prioritas Kinerja organisasi/Pimpinan.
- (2) Selain mengacu pada ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), penetapan dan klarifikasi Ekspektasi bagi PPPK mengacu pada dokumen perjanjian kerja PPPK sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 12

- (1) Rencana hasil kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (2) huruf a merupakan *outcome*, *outcome* antara, *output*, dan/atau layanan yang akan dihasilkan Pegawai ASN.
- (2) Ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dan Target atas rencana hasil kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi aspek:
 - a. kuantitas;
 - b. kualitas;

- c. waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau
 - d. biaya.
- (3) Ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dan Target atas rencana hasil kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dinyatakan dengan:
- a. pendekatan kualitatif; atau
 - b. pendekatan kuantitatif.

Pasal 13

- (1) Perilaku Kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (2) huruf b meliputi aspek:
- a. orientasi pelayanan;
 - b. komitmen;
 - c. inisiatif kerja;
 - d. kerja sama; dan
 - e. kepemimpinan.
- (2) Perilaku Kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan dalam nilai dasar ASN yang menjadi standar Perilaku Kerja Pegawai ASN.
- (3) Standar Perilaku Kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri dari:
- a. berorientasi pelayanan yang meliputi:
 - 1. memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - 2. ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; dan
 - 3. melakukan perbaikan tiada henti.
 - b. akuntabel yang meliputi:
 - 1. melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi;
 - 2. menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien; dan
 - 3. tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
 - c. kompeten yang meliputi:
 - 1. meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - 2. membantu orang lain belajar; dan
 - 3. melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
 - d. harmonis yang meliputi:
 - 1. menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
 - 2. suka menolong orang lain; dan
 - 3. membangun lingkungan kerja yang kondusif.
 - e. loyal yang meliputi:
 - 1. memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
 - 2. menjaga nama baik sesama aparatur sipil negara, Pimpinan, instansi, dan negara; dan
 - 3. menjaga rahasia jabatan dan negara.
 - f. adaptif yang meliputi:
 - 1. cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;

2. terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan
 3. bertindak proaktif.
 - g. kolaboratif yang meliputi:
 1. memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 2. terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; dan
 3. menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.
- (4) Selain Perilaku Kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (3), Pimpinan dapat menetapkan Ekspektasi khusus atas Perilaku Kerja Pegawai ASN didasarkan pada nilai dasar ASN.

Pasal 14

- (1) Sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (2) huruf c paling sedikit meliputi dukungan:
 - a. sumber daya manusia;
 - b. anggaran;
 - c. peralatan kerja;
 - d. pendampingan Pimpinan; dan/atau
 - e. sarana dan prasarana.
- (2) Dalam hal sumber daya yang dibutuhkan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak mencapai kesepakatan atau mencapai kesepakatan namun tidak terealisasi, Pimpinan dapat melakukan penyesuaian Ekspektasi.

Pasal 15

Skema pertanggungjawaban Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (2) huruf d terdiri dari:

- a. jadwal pelaporan perkembangan setiap rencana Kinerja Pegawai ASN; dan
- b. bukti Kinerja yang diharapkan.

Pasal 16

Konsekuensi atas pencapaian Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (2) huruf e dapat berupa kesepakatan mengenai:

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

Paragraf 2
Penyusunan Dokumen SKP

Pasal 17

- (1) Dokumen SKP sebagaimana dimaksud dalam pasal 10 ayat (3) dilakukan dengan tahapan:
 - a. melihat gambaran keseluruhan organisasi pada dokumen rencana strategis Pemerintah Daerah/unit kerja dan Perjanjian Kinerja unit kerja;
 - b. menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri serta menuangkan dalam format SKP;
 - c. menyusun manual indikator kinerja untuk SKP pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri;
 - d. menyusun strategi pencapaian hasil kerja;
 - e. membagi peran Pegawai ASN berdasarkan strategi pencapaian hasil kerja;
 - f. menetapkan jenis rencana hasil kerja;
 - g. menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja pejabat administrasi dan pejabat fungsional serta menuangkan dalam format SKP; dan
 - h. menyepakati sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian Kinerja serta menuangkan dalam format lampiran SKP.
- (2) Dokumen SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (3) ditetapkan paling lambat akhir bulan Januari.
- (3) Dokumen SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikembangkan sesuai hasil Umpan Balik Berkelanjutan dan penugasan di tahun berjalan kepada Pegawai ASN.
- (4) Dokumen SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) ditandatangani oleh Pegawai ASN dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja.

Pasal 18

Melihat gambaran keseluruhan organisasi pada dokumen rencana strategis Pemerintah Daerah/unit kerja dan perjanjian Kinerja unit kerja sebagaimana dimaksud pada Pasal 17 ayat (1) huruf a meliputi:

- a. sasaran strategis Pemerintah Daerah beserta indikator Kinerja dan Target yang tercantum dalam rencana strategis Daerah;
- b. sasaran kinerja beserta indikator Kinerja dan Target pada perjanjian Kinerja yang diturunkan dari rencana strategis Pemerintah Daerah/unit kerja dan rencana kerja tahunan; dan
- c. penyelarasan sasaran strategis ke Perangkat Daerah dan unit kerja di bawahnya sebagaimana dapat dilihat pada pohon Kinerja/piramida Kinerja/matriks penyelarasan sasaran strategis/peta proses bisnis.

Pasal 19

- (1) Menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri serta menuangkan dalam format SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) huruf b berupa:
 - a. hasil kerja; dan
 - b. Perilaku Kerja.
- (2) Format SKP pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri sebagaimana dimaksud ayat (1) tercantum dalam Lampiran II huruf A.1, A.2 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 20

Hasil kerja sebagaimana dimaksud pada Pasal 19 ayat (1) memuat:

- a. hasil kerja utama yang mencerminkan tingkat prioritas tinggi; dan
- b. hasil kerja tambahan yang mencerminkan tingkat prioritas rendah.

Pasal 21

- (1) Hasil kerja utama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (1) terdiri dari sasaran, indikator dan Target pada Perjanjian Kinerja yang memperhatikan rencana strategis dan rencana kerja tahunan unit kerja Daerah.
- (2) Sasaran, indikator dan Target pada Perjanjian Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) apabila sampai dengan minggu kedua Bulan Januari belum ditetapkan maka unit kerja dapat menggunakan rancangan Perjanjian Kinerja, rencana strategis dan rencana kerja tahunan.
- (3) Sasaran, indikator dan Target sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan ekspektasi Pimpinan yang wajib dituangkan dalam SKP pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri sebagai hasil kerja utama yang mencerminkan tingkat prioritas tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (1).
- (4) Selain sasaran, indikator dan Target sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) Pimpinan dapat menetapkan ekspektasi lain dalam bentuk direktif.
- (5) Pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri wajib mengklarifikasi ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dan Target atas direktif tersebut kepada pejabat Pimpinan tinggi di atasnya yang memberikan direktif.

Pasal 22

- (1) Hasil kerja pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 huruf a dan b dapat memuat rencana aksi/inisiatif strategis dalam rangka mendukung sasaran, indikator dan Target pada Perjanjian Kinerja unit kerja, rencana strategis, rencana kerja tahunan, dan/atau direktif.

- (2) Rencana aksi/inisiatif strategis dituangkan dalam SKP beserta ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dan Target.

Pasal 23

Pejabat Penilai Kinerja menetapkan tingkat prioritas tinggi atau tingkat prioritas rendah untuk rencana hasil kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21 ayat (4).

Pasal 24

- (1) Pejabat Penilai Kinerja memastikan rencana hasil kerja pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri dengan mencerminkan kualitas dan tingkat kendali, yaitu:
 - a. *outcome*, yaitu hasil/manfaat/dampak yang diharapkan dalam jangka pendek, menengah atau panjang;
 - b. *outcome* antara, yaitu hasil/manfaat/dampak yang diperoleh dari penyelarasan dengan metode *direct cascading*; dan/atau
 - c. *output* dengan tingkat kendali rendah, yaitu hasil/keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana hasil kerja.
- (2) Kualitas dan tingkat kendali hasil kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digambarkan dalam piramida Kinerja sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf A yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.
- (3) Pejabat Penilai Kerja memastikan rencana hasil kerja beserta ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri dengan memenuhi 4 (empat) perspektif, yaitu:
 - a. perspektif anggaran.
 - b. perspektif penerima layanan;
 - c. perspektif proses bisnis; dan
 - d. perspektif penguatan internal.
- (4) Perspektif anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a merefleksikan Kinerja dalam rangka efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran.
- (5) Perspektif anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a wajib termuat dalam setiap rencana SKP pejabat Pimpinan tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
- (6) Perspektif penerima layanan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b merefleksikan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan dan harapan penerima layanan/pemangku kepentingan.
- (7) Perspektif penerima layanan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b bersifat opsional dalam setiap rencana SKP pejabat Pimpinan tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
- (8) Perspektif proses bisnis sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf c merefleksikan perbaikan proses untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

- (9) Perspektif proses bisnis sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf c bersifat opsional dalam setiap rencana SKP pejabat Pimpinan tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
- (10) Perspektif penguatan internal sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf d merefleksikan kemampuan organisasi/unit kerja untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi sebagai pengungkit untuk pencapaian tujuan organisasi.
- (11) Perspektif penguatan internal sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf d bersifat penting sebagai bentuk investasi dan bersifat opsional dalam setiap rencana SKP pejabat Pimpinan tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri.

Pasal 25

- (1) Perilaku Kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19 ayat (2) mengacu pada standar Perilaku Kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (3).
- (2) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan Ekspektasi khusus kepada Pegawai ASN melalui dialog Kinerja sepanjang tahun terhadap perilaku yang harus ditunjukkan Pegawai ASN dalam rangka pencapaian hasil kerja yang diharapkan.

Pasal 26

- (1) Manual indikator Kinerja SKP pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) huruf c disusun untuk setiap ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu.
- (2) Dalam hal ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu pada rencana strategis dan Perjanjian Kinerja belum dapat dipahami oleh seluruh Pegawai, maka SKP pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri wajib dilengkapi dengan manual Indikator Kinerja Individu sebagai bagian dari klarifikasi Ekspektasi.
- (3) Manual indikator kinerja SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri tercantum dalam Lampiran II huruf A.3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 27

- (1) Pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri perlu menyusun strategi pencapaian hasil kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) huruf d untuk setiap ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dan Target pada SKP.
- (2) Strategi pencapaian hasil kerja sebagaimana dimaksud ayat (1) dapat berupa:
 - a. *outcome* antara;
 - b. *output*; dan/atau
 - c. layanan.

- (3) Dalam hal penyusunan strategi pencapaian hasil kerja yang tidak semua jenis, kondisi, struktur, dan bidang pekerjaan di unit kerja sama dapat dilakukan dengan:
 - a. metode *cascading* langsung (*direct cascading*); atau
 - b. metode *cascading* tidak langsung (*non-direct cascading*).
- (4) Metode *cascading* langsung (*direct cascading*) atau metode *cascading* tidak langsung (*non-direct cascading*) sebagaimana dimaksud pada ayat (3) digunakan untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja tim kerja ke anggota tim dalam hal dibentuk tim kerja di bawah pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
- (5) Pimpinan menentukan metode *cascading* yang paling tepat digunakan untuk menyusun strategi pencapaian setiap ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dengan mempertimbangkan:
 - a. jenis;
 - b. kondisi;
 - c. struktur;
 - d. kompetensi dan keahlian Pegawai ASN; dan
 - e. bidang pekerjaan yang ada di masing-masing unit kerja.
- (6) Metode *cascading* langsung (*direct cascading*) sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a dapat digunakan dengan:
 - a. pendekatan pembagian aspek;
 - b. pendekatan pembagian wilayah; atau
 - c. pendekatan pembagian beban target kuantitatif.
- (7) Pendekatan pembagian aspek sebagaimana dimaksud pada ayat (6) huruf a digunakan jika ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu Pimpinan dapat dipecah menjadi:
 - a. aspek atau sub-aspek;
 - b. komponen;
 - c. unsur;
 - d. kriteria; atau
 - e. tahapan kunci dalam menghasilkan produk sesuai yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan/SOP/panduan lainnya.
- (8) Pendekatan pembagian wilayah sebagaimana dimaksud pada ayat (6) huruf b digunakan untuk membagi ukuran keberhasilan/indikator Kinerja berdasarkan wilayah kerja.
- (9) Pendekatan pembagian beban target kuantitatif sebagaimana dimaksud pada ayat (6) huruf c digunakan untuk membagi beban pada ukuran keberhasilan/ indikator Kinerja dan target pada unit kerja kepada seluruh Pegawai.
- (10) Strategi pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari metode *cascading* langsung (*direct cascading*) berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan rencana hasil kerja Pimpinan sehingga pencapaian hasil kerja Pegawai ASN akan merepresentasikan pencapaian hasil kerja Pimpinan.
- (11) Metode *cascading* tidak langsung (*non-direct cascading*) sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b dapat digunakan dengan:
 - a. pendekatan layanan; dan/atau
 - b. pendekatan *output* antara.

- (12) Pendekatan layanan sebagaimana dimaksud pada ayat (11) huruf a digunakan untuk:
- fungsi *supporting* pada unit kerja bagian-bagian lingkup sekretariat; dan
 - memotret hasil kerja Pegawai ASN yang tidak tercantum dalam dokumen pelaksanaan anggaran.
- (13) Langkah pendekatan layanan sebagaimana dimaksud pada ayat (11) huruf a dilakukan dengan:
- mengidentifikasi layanan yang dihasilkan unit kerja;
 - mengidentifikasi target penerima layanan;
 - mengidentifikasi permasalahan yang sebelumnya dihadapi dalam proses pemberian layanan tersebut;
 - mengidentifikasi Ekspektasi penerima layanan terhadap layanan yang akan dihasilkan;
 - mengidentifikasi penguatan internal yang dapat dilakukan untuk mendukung pemberian layanan;
 - mengidentifikasi bentuk korespondensi dan advokasi yang perlu dilakukan untuk mendukung pemberian layanan; dan
 - menentukan strategi pencapaian hasil kerja berdasarkan huruf c, d, e, dan f.
- (14) Pendekatan *output* antara sebagaimana dimaksud pada ayat (11) huruf b merupakan rangkaian pekerjaan yang mendukung *output* utama yang digunakan ketika tidak ada ketentuan peraturan perundang-undangan/SOP/panduan lainnya.
- (15) Langkah pendekatan *output* antara sebagaimana dimaksud pada ayat (11) huruf b dilakukan dengan:
- mengidentifikasi *output* utama yang akan dihasilkan unit kerja; dan(?)
 - mengidentifikasi pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mendukung *output* utama dan *output* yang akan dihasilkan dari pekerjaan tersebut.
- (16) Strategi pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari metode *cascading* tidak langsung (*non-direct cascading*) belum berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan rencana hasil kerja Pimpinan sehingga pencapaian hasil kerja pegawai belum secara mutlak merepresentasikan pencapaian hasil kerja pimpinan.

Pasal 28

- (1) Membagi peran Pegawai ASN berdasarkan strategi pencapaian hasil kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 huruf e meliputi:
- Hasil identifikasi strategi pencapaian hasil kerja dibagi perannya kepada Pegawai ASN yang bertanggung jawab baik secara mandiri maupun dalam tim kerja sesuai dengan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan, serta kualitas dan tingkat kendali berupa:
 - outcome* antara yaitu hasil/manfaat/dampak yang diperoleh dari penyelarasan dengan metode *direct cascading*;

2. *output* dengan tingkat kendali rendah, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana hasil kerja;
 3. *output* dengan tingkat kendali sedang, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara berimbang oleh pemilik rencana hasil kerja dan selain pemilik rencana hasil kerja;
 4. *output* dengan tingkat kendali tinggi, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh pemilik rencana hasil kerja.
- b. Bagi pejabat administrator, pengawas, dan pejabat fungsional yang ditunjuk sebagai ketua tim atau sebutan lainnya, peran dan hasil sebaiknya mencerminkan paling kurang *output* kendali sedang.
 - c. Bagi pelaksana, peran dan hasil sebaiknya mencerminkan paling kurang *output* kendali tinggi.
 - d. Bagi pejabat fungsional yang bukan merupakan ketua tim, peran dan hasil sebaiknya mencerminkan *output* dengan kendali paling kurang sesuai dengan jenjang jabatan fungsional.
 - e. Kualitas dan tingkat kendali hasil kerja pejabat administrasi dan pejabat fungsional sebagaimana dimaksud pada huruf b, c, dan d dapat digambarkan dalam piramida Kinerja Lampiran I Huruf B yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.
 - f. Pembagian peran dan hasil dilakukan sesuai dengan mekanisme/ pola penugasan sebagai berikut:
 1. Penugasan merupakan tahap pendahuluan sebelum Pegawai ASN melakukan dialog Kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi Pimpinan;
 2. Sebelum memperoleh penugasan, masing-masing Pegawai ASN wajib mengetahui kedudukan penempatan Pegawai ASN dan pejabat yang memiliki kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja nya;
 3. Penugasan kepada Pegawai ASN dilakukan oleh Pimpinan;
 4. Pegawai dapat memperoleh penugasan secara individu atau dalam tim kerja;
 5. Penugasan kepada Pegawai ASN dilakukan sesuai dengan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan serta dengan memperhatikan kedudukan dan struktur organisasi pada masing-masing instansi pemerintah;
 6. Penugasan kepada Pegawai ASN dapat dilakukan dalam 2 (dua) bentuk yaitu:
 - a) penunjukkan; dan/atau
 - b) pengajuan sukarela (*voluntary*).
 7. Penunjukkan sebagaimana dimaksud pada angka 8 merupakan penugasan Pegawai ASN dengan inisiatif dari Pimpinan;
 8. Apabila penunjukkan dilakukan oleh Pimpinan yang bukan merupakan Pejabat Penilai Kinerja, maka penunjukkan tersebut disampaikan terlebih dahulu kepada Pejabat Penilai Kinerja Pegawai ASN yang akan ditunjuk untuk mendapat persetujuan;

9. Selain melalui penunjukkan, Pegawai ASN dapat secara sukarela melakukan pengajuan sukarela sebagaimana dimaksud pada angka 8 untuk bergabung pada penugasan di unit kerjanya, lintas unit kerja, lintas instansi pemerintah, negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, atau badan-badan swasta yang ditentukan instansi pemerintah yang membuka kesempatan sepanjang disetujui oleh Pejabat Penilai Kinerja;
 10. Dalam memberikan persetujuan penugasan kepada Pegawai ASN, Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan:
 - a) kompetensi;
 - b) keahlian dan/atau keterampilan;
 - c) beban kerja Pegawai ASN; dan
 - d) perkembangan Kinerja Pegawai ASN apabila penugasan diberikan pada tahun berjalan.
 11. Penugasan kepada Pegawai ASN tidak hanya dilakukan untuk penyusunan SKP di awal tahun kinerja, namun dapat berkembang sesuai kebutuhan organisasi pada tahun berjalan;
 12. Mekanisme pemberian penugasan dilaksanakan sesuai ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang mekanisme kerja Pegawai ASN pada instansi pemerintah.
- g. Hasil pembagian peran dan hasil yang dilakukan sesuai dengan mekanisme/pola penugasan sebagaimana dimaksud pada huruf f dituangkan dalam matriks pembagian peran dan hasil;
 - h. Matriks pembagian peran dan hasil sebagaimana dimaksud pada huruf g bertujuan untuk memastikan setiap strategi pencapaian hasil kerja telah diintervensi oleh individu Pegawai ASN jika dilakukan secara mandiri maupun oleh ketua tim kerja jika dilakukan dalam tim kerja;
 - i. Matriks pembagian peran dan hasil adalah sebuah tabel yang mengidentifikasi peran hasil setiap Pegawai ASN untuk mendukung pencapaian hasil kerja Pimpinannya dan harus mencerminkan pencapaian (hasil);
 - j. Dalam hal pembagian peran dan hasil melibatkan Pegawai ASN dari lintas unit kerja dan/atau lintas instansi pemerintah, maka peran Pegawai ASN yang berasal dari unit kerja dan/atau instansi pemerintah lain tersebut terekam dalam matriks pembagian peran dan hasil pada unit dimana Pegawai ASN ditugaskan sebelum dimasukkan dalam format SKP; dan
 - k. Matriks pembagian dan hasil peran Pegawai ASN sebagaimana huruf j terdapat pada Lampiran II Huruf A.4 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 29

Menetapkan jenis rencana hasil kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) huruf f meliputi:

- a. rencana hasil kerja bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional terdiri dari hasil kerja utama dan dapat memuat hasil kerja tambahan;

- b. Hasil kerja utama dan hasil kerja tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencerminkan tingkat kendali sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (1) dan ayat (2);
- c. Pejabat Penilai Kinerja menetapkan tingkat prioritas untuk rencana hasil kerja Pegawai ASN; dan
- d. Dalam hal Pegawai mendapat penugasan sebagai pelaksana tugas atau pejabat fungsional yang mendapat penugasan untuk menduduki jabatan struktural pada suatu unit kerja, maka terhadap penugasan tersebut dikategorikan sebagai hasil kerja utama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (1).

Pasal 30

Menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional dilakukan melalui dialog Kinerja serta menuangkan dalam Format SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) huruf g meliputi:

- a. Hasil Kerja
 1. berupa ekspektasi dalam bentuk ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dan Target;
 2. Ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu sebagaimana dimaksud pada huruf a terdiri dari aspek:
 - a) kuantitas;
 - b) kualitas;
 - c) waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau
 - d) biaya.
 3. Pimpinan dapat memadukan satu atau lebih aspek indikator sebagaimana dimaksud dalam huruf b dalam satu narasi;
 4. Target hasil kerja bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional tidak dituliskan secara mutlak sehingga memberikan toleransi batas kesalahan atas Kinerja Pegawai ASN;
 5. Target sebagaimana dimaksud pada angka 4 dikecualikan untuk hasil kerja utama yang berkaitan dengan:
 - a) nyawa;
 - b) cedera;
 - c) pelanggaran keamanan nasional; dan
 - d) kerugian moneter yang besar.
 6. Pimpinan dapat menetapkan ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dan Target hasil kerja Pegawai ASN dalam:
 - a) pendekatan kualitatif; atau
 - b) pendekatan kuantitatif.
 7. Karakteristik pendekatan kualitatif sebagaimana dimaksud pada angka 6 huruf a berupa:
 - a) Ekspektasi Pimpinan bersifat deskriptif;
 - b) ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu beserta target dideskripsikan dalam satu narasi; dan
 - c) tidak menekankan pada satuan pengukuran.
 8. Karakteristik pendekatan kuantitatif sebagaimana dimaksud pada angka 6 huruf b berupa:
 - a) Ekspektasi Pimpinan bersifat terukur;

- b) ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dinarasikan terpisah dari target; dan
 - c) menekankan satuan pengukuran pada ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu.
9. Ukuran keberhasilan/Indikator Kinerja Individu dan Target hasil kerja Pegawai ASN baik menggunakan pendekatan kualitatif atau pendekatan kuantitatif memperhatikan kriteria:
- a) spesifik;
 - b) realistis;
 - c) memiliki batas waktu pencapaian; dan
 - d) menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi
10. Dalam menetapkan ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target atas hasil kerja Pegawai ASN, Pimpinan mempertimbangkan:
- a) potensi masing masing Pegawai ASN;
 - b) peraturan perundang-undangan atau kebijakan yang berlaku;
 - c) data terkini/data *baseline*/realisasi terakhir;
 - d) Ekspektasi *stakeholder* terkait;
 - e) rasionalitas dan tingkat *challenging* (menantang tidaknya suatu Target hasil kerja);
 - f) direktif pimpinan instansi, pimpinan unit kerja, dan/atau atasan langsung; dan/atau
 - g) potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi.
11. Pegawai mengklarifikasi ekspektasi dan mengemukakan kesanggupan atas ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan target yang diharapkan Pimpinan melalui dialog Kinerja untuk menemukan suatu kesepakatan.
- b. Perilaku Kerja
- 1. Standar Perilaku Kerja ASN didasarkan pada Nilai Dasar ASN BerAKHLAK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (3); dan
 - 2. Melalui dialog kinerja sepanjang tahun Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja yang harus ditunjukkan Pegawai dalam rangka pencapaian hasil kerja yang diharapkan.

Pasal 31

Format SKP bagi pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional dituangkan dalam Lampiran II Huruf A.5 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kualitatif dan Lampiran II Huruf A.6 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kuantitatif yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 32

Menyepakati sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian Kinerja serta menuangkan dalam format Lampiran SKP sebagaimana dimaksud dalam 17 ayat (1) huruf h meliputi:

- a. Sumber Daya

1. Sumber daya yang dibutuhkan dalam rangka pemenuhan Ekspektasi dapat berupa dukungan:
 - a) sumber daya manusia;
 - b) anggaran;
 - c) peralatan kerja;
 - d) pendampingan Pimpinan; dan/atau
 - e) sarana dan prasarana.
 2. Dalam hal sumber daya yang dibutuhkan tidak mencapai kesepakatan atau mencapai kesepakatan namun tidak terealisasi, maka Pimpinan dapat melakukan penyesuaian Ekspektasi.
- b. Skema pertanggungjawaban
1. Pimpinan dan Pegawai ASN harus menyepakati waktu pelaporan perkembangan hasil kerja untuk pemantauan Kinerja Pegawai ASN;
 2. untuk pekerjaan yang sifatnya rutin, Pimpinan dan Pegawai ASN dapat menyepakati waktu pelaporan perkembangan hasil kerja secara periodik/bulanan;
 3. untuk pekerjaan yang sifatnya non rutin, Pimpinan dan Pegawai ASN dapat menyepakati waktu tertentu untuk pelaporan perkembangan hasil kerja;
 4. selain waktu pelaporan perkembangan hasil kerja, Pimpinan dan Pegawai ASN dapat menyepakati data apa yang diperlukan untuk pemantauan Kinerja Pegawai ASN;
 5. Pimpinan dan Pegawai ASN memastikan sumber data sebagaimana dimaksud pada huruf d memungkinkan untuk diakses secara:
 - a) anggaran;
 - b) waktu;
 - c) sarana dan prasarana; dan
 - d) kondisi organisasi lainnya.
- c. Konsekuensi pencapaian kinerja
1. Pimpinan dan Pegawai ASN dapat menyepakati 2 (dua) bentuk konsekuensi pencapaian Kinerja:
 - a) konsekuensi positif dalam hal capaian Kinerja memenuhi Ekspektasi Pimpinan; dan/atau
 - b) konsekuensi negatif dalam hal capaian Kinerja tidak memenuhi Ekspektasi Pimpinan.
 2. konsekuensi positif dapat berupa:
 - a) penghargaan kepada Pegawai ASN baik materiil maupun non materiil; dan/atau
 - b) pemberian penugasan baru.
 3. konsekuensi negatif dapat berupa:
 - a) pemberian teguran; dan/atau
 - b) pengalihan penugasan.
- d. Kesepakatan atas sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian Kinerja menjadi Lampiran tidak terpisahkan dari SKP seluruh Pegawai ASN dan dituangkan dalam Format Lampiran SKP sebagaimana Lampiran II Huruf A.7 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Paragraf 3
Penyusunan SKP Tugas Belajar

Pasal 33

- (1) Penyusunan SKP Pegawai ASN yang melaksanakan tugas belajar diawali dengan dialog Kinerja dengan Pejabat Penilai Kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai ASN.
- (2) Hasil kerja Pegawai ASN tugas belajar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan Ekspektasi atas:
 - a. hasil evaluasi akademik;
 - b. ketepatan waktu kelulusan; dan
 - c. dapat ditambahkan dengan penugasan lain selama Pegawai ASN melaksanakan tugas belajar.
- (3) Ekspektasi atas hasil evaluasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat 2 huruf a dapat berupa:
 - a. Indeks Prestasi Kumulatif;
 - b. predikat akademik; atau
 - c. bentuk evaluasi akademik lainnya yang berlaku pada institusi dimana Pegawai ASN melaksanakan tugas belajar.
- (4) Dalam menetapkan Ekspektasi atas hasil evaluasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat 2 huruf a, Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan:
 - a. akreditasi institusi dan akreditasi program studi; dan
 - b. potensi Pegawai ASN.
- (5) Panduan yang dapat digunakan Pejabat Penilai Kinerja dalam menetapkan Ekspektasi atas hasil evaluasi akademik berupa Indeks Prestasi Kumulatif berdasarkan akreditasi institusi dan akreditasi program studi sebagaimana dimaksud pada ayat 4 huruf a pada Lampiran I Huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.
- (6) Panduan yang dapat digunakan Pejabat Penilai Kinerja dalam menetapkan Ekspektasi atas ketepatan waktu kelulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b meliputi:
 - a. Pegawai ASN lulus lebih cepat dari jangka waktu tertentu sesuai batas waktu normatif program studi;
 - b. Pegawai ASN lulus tepat waktu sesuai jangka waktu tertentu sesuai batas waktu normatif program studi; atau
 - c. Pegawai ASN lulus tidak tepat waktu atau adanya perpanjangan jangka waktu tugas belajar sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- (7) Perilaku Kerja Pegawai yang melaksanakan tugas belajar merupakan nilai dasar ASN BerAKHLAK beserta panduan perilakunya dan dapat ditambahkan dengan Ekspektasi khusus Pejabat Penilai Kinerja atas Perilaku Kerja Pegawai ASN selama melaksanakan tugas belajar.
- (8) Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja Pegawai ASN tugas belajar dituangkan dalam Format SKP sesuai Lampiran II Huruf A.1, A.2, A.5, dan A.6 bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

- (9) Selain menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi, Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai ASN yang melaksanakan tugas belajar melakukan dialog Kinerja untuk menyepakati:
 - a. sumber daya yang dibutuhkan;
 - b. skema pertanggungjawaban; dan
 - c. konsekuensi pencapaian Kinerja.
- (10) Kesepakatan sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (9) dituangkan dalam format Lampiran SKP sesuai Lampiran II Huruf A.7 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.
- (11) Dalam hal Pegawai ASN memulai tugas belajar pada pertengahan tahun kalender, maka Ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja terhadap Pegawai ASN selama melaksanakan tugas belajar ditambahkan pada SKP tahun Kinerja tersebut.
- (12) Bagi Pegawai ASN yang akhir masa studi jatuh pada pertengahan tahun kalender, maka yang bersangkutan wajib melakukan klarifikasi Ekspektasi atas hasil kerja dan Perilaku Kerja dengan Pimpinan di instansi asalnya untuk sisa waktu pada tahun dimaksud.

Paragraf 4 Penetapan SKP

Pasal 34

- (1) SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (3) ditetapkan paling lambat akhir bulan Januari.
- (2) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikembangkan sesuai hasil Umpan Balik Berkelanjutan dan penugasan di tahun berjalan kepada Pegawai ASN.
- (3) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) ditandatangani oleh Pegawai ASN dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja.
- (4) Pejabat Penilai Kinerja sebagaimana dimaksud ayat (3) ditetapkan dengan Keputusan Gubernur.

Pasal 35

- (1) Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan penetapan dan klarifikasi Ekspektasi hingga akhir Bulan Januari, maka Pegawai ASN melakukan dialog Kinerja untuk penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dengan atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.
- (2) Dalam hal terjadi perpindahan Pegawai ASN setelah SKP ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja maka Pegawai ASN melakukan penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dengan Pimpinan baru untuk penyusunan dan penetapan SKP pada jabatan baru.
- (3) Dalam hal terjadi perpindahan Pejabat Penilai Kinerja, maka Pegawai ASN melakukan penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dengan Pejabat Penilai Kinerja yang baru untuk penyusunan dan penetapan SKP.

Pasal 36

Ketentuan SKP tidak berlaku bagi Pegawai ASN yang:

- a. diangkat menjadi pejabat negara atau Pimpinan/anggota lembaga non-struktural;
- b. diberhentikan sementara;
- c. menjalani cuti di luar tanggungan negara; atau
- d. mengambil masa persiapan pensiun.

BAB IV

PELAKSANAAN, PEMANTAUAN, DAN PEMBINAAN KINERJA PEGAWAI ASN

Bagian Kesatu

Pelaksanaan Kinerja Pegawai ASN

Pasal 37

- (1) Pelaksanaan Kinerja ASN sebagaimana dimaksud pada Pasal 5 huruf b dilaksanakan setelah dilakukan penetapan SKP.
- (2) Dalam rangka pelaksanaan rencana Kinerja, Pimpinan dan Pegawai ASN dapat menyepakati rencana aksi dalam rangka pencapaian hasil kerja pada SKP Pegawai ASN yang bersangkutan sepanjang dibutuhkan.
- (3) Rencana aksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disepakati melalui dialog Kinerja Pimpinan dan Pegawai ASN dan dituangkan dalam Format Lampiran II Huruf B.1 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 38

- (1) Pelaksanaan Kinerja didokumentasikan secara periodik setiap bulan dan triwulan.
- (2) Pendokumentasian Kinerja dilakukan terhadap bukti dukung yang mencerminkan realisasi progres dan/atau realisasi akhir hasil kerja bukan bukti dukung aktivitas.
- (3) Pendokumentasian Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dituangkan dalam Format Lampiran II Huruf B.2 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Bagian Kedua

Pemantauan Kinerja Pegawai ASN

Pasal 39

- (1) Pimpinan wajib melakukan pemantauan Kinerja dalam bentuk pengamatan dan pemberian Umpan Balik Berkelanjutan.
- (2) Pemantauan Kinerja dilakukan secara bulanan dan dapat dilakukan secara insidental oleh Pejabat Penilai Kinerja.

- (3) Pemantauan Kinerja dapat dilakukan dengan mengamati realisasi progres dan/atau realisasi akhir atas hasil kerja serta Perilaku Kerja Pegawai ASN melalui dokumentasi Kinerja yang terdapat dalam sistem informasi non-elektronik dan/atau sistem informasi berbasis elektronik atau pengamatan langsung.
- (4) Umpan Balik Berkelanjutan digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja dalam memberikan Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.
- (5) Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dapat dilakukan secara:
 - a. langsung; dan/atau
 - b. tidak langsung.
- (6) Seluruh Umpan Balik Berkelanjutan yang diterima Pegawai ASN secara langsung dan/atau tidak langsung sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dituangkan dalam rekaman informasi Umpan Balik Berkelanjutan.

Pasal 40

- (1) Umpan Balik Berkelanjutan diberikan terhadap pelaksanaan rencana Kinerja Pegawai ASN baik hasil kerja maupun Perilaku Kerja Pegawai ASN.
- (2) Umpan Balik Berkelanjutan merupakan komponen dalam pengelolaan Kinerja Pegawai yang bertujuan untuk menyediakan informasi dari berbagai pihak yang dibutuhkan Pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi Ekspektasi Pimpinan serta memberikan apresiasi kepada Pegawai atas perkembangan kinerja yang baik.
- (3) Pemberian Umpan Balik Berkelanjutan dilakukan oleh Pimpinan.
- (4) Umpan Balik Berkelanjutan digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja dalam memberikan Evaluasi Kinerja Pegawai.
- (5) Selain dilakukan oleh Pimpinan, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat dilakukan oleh:
 - a. rekan kerja setingkat;
 - b. Pegawai ASN di bawahnya; atau
 - c. pihak lain yang berhubungan dengan Kinerja Pegawai ASN.
- (6) Umpan Balik Berkelanjutan dapat dilakukan secara:
 - a. langsung (tatap muka); atau
 - b. tidak langsung (menggunakan media tertentu).
- (7) Umpan balik berkelanjutan terdiri dari:
 - a. umpan balik berkala/terjadwal yang dilakukan secara rutin setiap bulan dan triwulanan; dan
 - b. umpan balik yang bersifat insidental yang tidak menetapkan waktu secara spesifik dan diberikan sesuai kebutuhan pemberi umpan balik atau kebutuhan Pegawai ASN yang bersangkutan.
- (8) Pimpinan wajib memberikan umpan balik berkala/terjadwal kepada Pegawai ASN dan dapat juga memberikan umpan balik yang bersifat insidental.
- (9) Rekan kerja setingkat, Pegawai ASN di bawahnya, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan Kinerja Pegawai ASN dapat memberikan umpan balik berkala/terjadwal maupun yang bersifat insidental.

- (10) Dalam hal Pegawai ASN melaksanakan tugas belajar, maka Umpan Balik Berkelanjutan dapat diberikan oleh Pimpinan institusi dimana yang bersangkutan melaksanakan tugas belajar, tenaga pengajar/ pembimbing, rekan selama perkuliahan, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas belajar Pegawai ASN.

Pasal 41

- (1) Umpan Balik Berkelanjutan bersifat 2 (dua) arah berdasarkan:
- insiatif pemberi umpan balik; atau
 - permintaan Pegawai ASN untuk mendapat umpan balik.
- (2) Berdasarkan hasil Umpan Balik Berkelanjutan, Pimpinan dapat mengetahui Pegawai ASN yang:
- menunjukkan kemajuan Kinerja; atau
 - tidak menunjukkan kemajuan Kinerja.

Pasal 42

- (1) Dalam hal Pegawai ASN menunjukkan kemajuan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 41 ayat (2) huruf a Pimpinan dapat memberikan:
- apresiasi; dan/atau
 - penugasan baru.
- (2) Dalam hal Pegawai ASN tidak menunjukkan kemajuan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 41 ayat (2) huruf b Pimpinan dapat:
- melakukan penyesuaian Ekspektasi;
 - melakukan penyesuaian dukungan sumber daya; dan/atau
 - melakukan atau mengusulkan pembinaan Kinerja.
- (3) Penyesuaian Ekspektasi dan penyesuaian dukungan sumber daya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a dan b dilakukan sesuai proses penetapan dan klarifikasi Ekspektasi.

Pasal 43

- (1) Untuk mencegah kegagalan Kinerja organisasi, dalam hal telah dilakukan tindak lanjut sebagaimana dimaksud dalam Pasal 39 ayat (1) dan Pegawai tetap tidak menunjukkan kemajuan Kinerja, maka Pimpinan dapat mengambil alih rencana hasil kerja Pegawai ASN dengan memberikan catatan sebagai pertimbangan Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.
- (2) Pemberian Umpan Balik Berkelanjutan didokumentasikan dalam rekaman informasi Umpan Balik Berkelanjutan.
- (3) Format Umpan Balik Berkelanjutan terdapat pada Lampiran II huruf C.1, C.2, dan C.3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Bagian Ketiga
Pembinaan Kinerja Pegawai ASN

Pasal 44

- (1) Dalam hal Pegawai ASN tidak menunjukkan kemajuan Kinerja berdasarkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai ASN, maka Pimpinan dapat melakukan atau mengusulkan pembinaan Kinerja.
- (2) Waktu pelaksanaan pembinaan Kinerja disesuaikan dengan kebutuhan Pimpinan dan Pegawai ASN.

Pasal 45

Pembinaan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 44 ayat (1) terdiri dari:

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

Pasal 46

Bimbingan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 huruf a dilakukan oleh Pimpinan dalam rangka mengetahui dan mengembangkan kompetensi Pegawai ASN serta mencegah terjadinya kegagalan Kinerja.

Pasal 47

- (1) Bimbingan Kinerja dapat dilakukan oleh Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus.
- (2) Bimbingan Kinerja dilaksanakan menggunakan metode *coaching*.

Pasal 48

Metode *Coaching* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 47 ayat (2) huruf b merupakan aktivitas bertanya antara Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus (*coach*) dan Pegawai ASN (*coachee*) yang bertujuan untuk mendapatkan strategi atas pemecahan suatu masalah dengan menggali kemampuan yang dimiliki Pegawai ASN.

Pasal 49

Tujuan dilaksanakan metode *coaching* untuk:

- a. Pegawai ASN mampu menemukan strategi untuk pemecahan masalah;
- b. Pegawai ASN mampu menggali kemampuan dalam dirinya; dan
- c. Pegawai ASN berlaku lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan.

Pasal 50

- (1) Tahapan metode *coaching* terdiri dari:
 - a. *pre-coaching* sebagai tahapan sebelum *coaching* dilaksanakan dan Pegawai ASN melaporkan:

1. progres hasil kerja yang di dalamnya termasuk strategi yang telah dilakukan;
 2. masalah atau hambatan yang dialami Pegawai ASN;
 3. penyebab dari masalah atau hambatan tersebut; dan
 4. alternatif solusi untuk mengatasi kendala atau kesulitan tersebut apabila terdapat alternatif solusi yang akan diusulkan.
- b. pelaksanaan *coaching* sebagai tahapan dimana Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus sedapat mungkin:
1. menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi Pegawai ASN berkaitan dengan
 - a) metode kerja;
 - b) proses kerja; dan
 - c) kualitas kerja.
 2. berempati dengan permasalahan yang mungkin dihadapi Pegawai ASN;
 3. mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi Pegawai ASN;
 4. jika dipandang perlu Pimpinan dapat melakukan penyesuaian Ekspektasi dalam bentuk penyesuaian ukuran keberhasilan dan Target hasil kerja; dan
 5. pelaksanaan *coaching* membutuhkan keterbukaan Pegawai ASN atas permasalahan atau kendala yang dihadapi maupun *progress* Kinerja yang telah dicapainya.
- c. dokumentasi *coaching* sebagai tahapan setelah *coaching* selesai dilaksanakan, dimana Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus dan Pegawai ASN mengisi dan menandatangani Format Pelaksanaan *Coaching* sebagaimana terdapat pada Lampiran II huruf D.1 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 51

- (1) Pasca bimbingan Kinerja, Pegawai ASN mengisi dan menandatangani Format Umpan Balik Pelaksanaan Bimbingan Kinerja yang kemudian diserahkan kepada atasan dari Pimpinan.
- (2) Format Umpan Balik Pelaksanaan Bimbingan Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdapat pada Lampiran II huruf D.2 dan Format Evaluasi Kompetensi Pegawai sebagaimana terdapat pada Lampiran II huruf D.3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.
- (3) Tindak lanjut setelah pelaksanaan bimbingan kerja, Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus untuk membuat evaluasi atas kompetensi Pegawai ASN.
- (4) Dalam hal bimbingan Kinerja dilakukan oleh selain Pejabat Penilai Kinerja, maka rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan Kinerja sebagaimana pada Lampiran II huruf D.1, dan Umpan Balik Pelaksanaan Bimbingan Kinerja dan evaluasi kompetensi Pegawai ASN pada Lampiran II huruf D.2, D.3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini, dilaporkan kepada Pejabat Penilai Kinerja.

- (5) Pejabat Penilai Kinerja melaporkan rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan Kinerja dan dan evaluasi kompetensi Pegawai ASN kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.
- (6) Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja, PyB, dan/atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan berdasarkan rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan Kinerja dan evaluasi kompetensi Pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 52

Konseling Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 huruf b merupakan proses identifikasi dan penyelesaian masalah Perilaku Kerja yang dihadapi Pegawai ASN dalam memenuhi Ekspektasi Pimpinan.

Pasal 53

Layanan konseling Kinerja harus dilakukan secara individual dengan memperhatikan prinsip:

- a. kerahasiaan; dan
- b. tanggung jawab.

Pasal 54

- (1) Pelaksanaan konseling Perilaku Kerja berdasarkan laporan permasalahan perilaku yang dibuat oleh Pejabat Penilai Kinerja yang dituangkan Format Lampiran II huruf D.4 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.
- (2) Dalam hal pelaksanaan konseling Perilaku Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) PyB atau Pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian melakukan langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. membuat daftar Pegawai ASN yang mempunyai permasalahan Perilaku Kerja;
 - b. menetapkan Pegawai ASN yang mempunyai permasalahan Perilaku Kerja untuk dilakukan konseling Kinerja;
 - c. menetapkan konselor independen yang ditunjuk instansi pemerintah untuk melakukan konseling Kinerja; dan
 - d. menetapkan jadwal dan tempat konseling Kinerja secara individual dengan memperhatikan prinsip:
 1. kerahasiaan; dan
 2. tanggung jawab.

Pasal 55

Konseling Kinerja dilakukan oleh:

- a. konselor independen;
- b. Pejabat Penilai Kinerja yang telah memperoleh pelatihan konseling; dan
- c. pejabat yang memiliki fungsi memberikan konseling.

Pasal 56

- (1) Konselor atau pihak yang memberikan konseling Kinerja mengisi dan menandatangani format rekaman informasi hasil konseling Kinerja setelah konseling terlaksana.
- (2) Rekaman informasi hasil konseling Kinerja dilaporkan kepada:
 - a. Pejabat Penilai Kinerja kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja;
 - b. pejabat yang mempunyai fungsi memberikan konseling kepada Pejabat Penilai Kinerja dan atasan dari Pejabat Penilai Kinerja; atau
 - c. konselor independen kepada PyB atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian.
- (3) Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja, PyB, dan/atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan berdasarkan rekaman informasi hasil konseling Kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB V PENILAIAN KINERJA PEGAWAI ASN

Pasal 57

Penilaian Kinerja Pegawai ASN dilakukan melalui:

- a. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai ASN sebagai evaluasi siklus pendek yang dilakukan setiap bulan atau triwulanan; dan
- b. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai ASN sebagai evaluasi siklus penuh yang dilakukan setiap akhir Bulan Desember tahun berjalan dan paling lama akhir Bulan Januari tahun berikutnya.

Pasal 58

Evaluasi Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 57 ayat (1) dan ayat (2) dilakukan terhadap:

- a. hasil kerja; dan
- b. Perilaku Kerja Pegawai ASN.

Pasal 59

- (1) Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 57 ayat (1) dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:
 - a. menetapkan capaian Kinerja organisasi periodik;
 - b. menetapkan pola distribusi predikat Kinerja periodik Pegawai ASN berdasarkan capaian Kinerja organisasi periodik; dan
 - c. menetapkan predikat Kinerja periodik Pegawai ASN dengan mempertimbangkan kontribusi Kinerja Pegawai ASN terhadap Kinerja organisasi.
- (2) Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 57 ayat (2) dilakukan melalui tahapan:
 - a. menetapkan capaian Kinerja tahunan organisasi;

- b. menetapkan pola distribusi predikat Kinerja tahunan Pegawai ASN berdasarkan capaian Kinerja organisasi tahunan; dan
- c. menetapkan predikat Kinerja tahunan Pegawai ASN dengan mempertimbangkan kontribusi Kinerja Pegawai ASN terhadap Kinerja organisasi.

Pasal 60

Apabila capaian Kinerja organisasi periodik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59 ayat (1) huruf a tidak bisa ditetapkan oleh unit kerja yang berwenang maka capaian Kinerja organisasi periodik ditetapkan berdasarkan capaian rencana aksi Pejabat Pimpinan Tinggi.

Pasal 61

- (1) Evaluasi Kinerja Periodik dan Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 58 ayat (1) dan (2) dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai ASN sebagaimana Format Lampiran II huruf E.1, E.2, dan E.3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.
- (2) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat Kinerja periodik Pegawai ASN pada dokumen evaluasi Kinerja periodik dan tahunan Pegawai ASN untuk perbaikan pada periode atau tahun berikutnya.

Pasal 62

- (1) Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan Evaluasi Kinerja Pegawai ASN hingga melebihi jangka waktu Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai ASN atau Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai ASN, maka Evaluasi Kinerja Pegawai ASN dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.
- (2) Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bersifat final.

Pasal 63

- (1) Dalam hal terjadi perpindahan Pegawai ASN maka:
 - a. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai ASN dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang baru berdasarkan capaian Kinerja organisasi periodik pada unit atau dapat menggunakan hasil Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai ASN periode sebelumnya pada unit lama sesuai kesepakatan Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai ASN; dan
 - b. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai ASN dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang baru berdasarkan capaian Kinerja organisasi tahunan pada unit baru.

- (2) Dalam hal terjadi perpindahan Pejabat Penilai Kinerja pada tahun berjalan maka:
 - a. apabila perpindahan dimaksud tidak dalam rentang waktu pelaksanaan evaluasi periodik maka Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai pada unit lama; atau
 - b. apabila perpindahan dimaksud terjadi dalam rentang waktu pelaksanaan evaluasi periodik maka Pejabat Penilai Kinerja melakukan Evaluasi Kinerja Pegawai pada unit lama.

Pasal 64

Evaluasi Kinerja bagi Pegawai ASN yang melaksanakan tugas belajar dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja pada BKD berdasarkan umpan balik dan/atau data dukung lainnya yang menggambarkan evaluasi akademik dan Perilaku Kerja Pegawai ASN yang diperoleh dari institusi dimana yang bersangkutan melaksanakan tugas.

Pasal 65

- (1) Dalam hal atasan langsung berhalangan tetap, maka Evaluasi Kinerja Pegawai ASN dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja secara berjenjang.
- (2) Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat mendelegasikan kewenangan Evaluasi Kinerja Pegawai kepada pelaksana tugas atau pelaksana harian.
- (3) Dalam hal Pegawai ASN mendapat penugasan oleh Pimpinan yang bukan merupakan Pejabat Penilai Kinerja, Pimpinan dimaksud memberikan umpan balik atas penugasan Pegawai ASN kepada Pejabat Penilai Kinerja sebagai bahan pertimbangan Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.
- (4) Evaluasi Kinerja bagi Pegawai ASN yang mendapat penugasan sebagai pelaksana tugas dilakukan oleh pimpinan unit kerja dimana Pegawai ASN melaporkan Kinerja sebagai pelaksana tugas.
- (5) Dalam hal penugasan sebagai pelaksana tugas berakhir, maka kewenangan Pejabat Penilai Kinerja dapat disesuaikan dengan kedudukan definitif penempatan Pegawai ASN.
- (6) Pejabat fungsional dapat memperoleh delegasi kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja sepanjang pejabat fungsional dimaksud memimpin unit kerja atau Unit Kerja Mandiri.
- (7) Ketentuan lebih lanjut tentang Pejabat Penilai Kinerja dan atasan Pejabat Penilai Kinerja ditetapkan dengan Keputusan Gubernur.

Pasal 66

Capaian Kinerja organisasi dinyatakan dalam predikat:

- a. istimewa;
- b. baik;
- c. butuh perbaikan;
- d. kurang; atau
- e. sangat kurang.

Pasal 67

Capaian Kinerja organisasi digunakan untuk Evaluasi Kinerja Pegawai ASN terdiri dari:

- a. capaian Kinerja organisasi periodik; dan
- b. capaian Kinerja organisasi tahunan.

Pasal 68

- (1) Penetapan capaian Kinerja organisasi periodik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59 ayat (1) huruf a diperoleh berdasarkan:
 - a. capaian rencana aksi Perjanjian Kinerja; atau
 - b. capaian *trajectory target*;
- (2) Penetapan capaian Kinerja organisasi tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59 ayat (2) huruf b diperoleh berdasarkan:
 - a. capaian indikator kinerja utama
 - b. Ekspektasi Pimpinan; dan
 - c. indeks reformasi birokrasi.
- (3) Indeks reformasi birokrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) adalah predikat indeks reformasi birokrasi yang ditetapkan bagi Pemerintah Daerah.

Pasal 69

- (1) Dalam hal capaian Kinerja organisasi tahunan dikeluarkan melebihi Bulan Januari tahun berikutnya, maka predikat capaian Kinerja organisasi tahunan yang digunakan untuk penetapan predikat Kinerja tahunan Pegawai ASN adalah capaian Kinerja organisasi tahun sebelumnya.
- (2) Capaian Kinerja organisasi yang diperhitungkan dalam penetapan predikat Kinerja Pegawai ASN adalah capaian kinerja unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Penilai Kinerja Pegawai ASN yang bersangkutan.

Pasal 70

Menetapkan Pola Distribusi Predikat Kinerja Pegawai ASN berdasarkan Predikat Capaian Kinerja Organisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59 ayat (1) huruf b dan ayat (2) huruf b dapat ditentukan Pola Distribusi Kinerja Pegawai yang akan digunakan sebagai pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja dalam menentukan predikat Kinerja Pegawai ASN yang mana panduan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai ASN terdapat pada Lampiran I huruf D.1, D.2, D.3, D.4, dan D.5 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 71

Menetapkan predikat Kinerja periodik Pegawai ASN dengan mempertimbangkan kontribusi Kinerja Pegawai ASN terhadap Kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59 ayat (1) huruf c dan ayat (2) huruf c dilakukan dengan cara;

- a. menetapkan rating hasil kerja Pegawai ASN;
- b. menetapkan rating Perilaku Kerja Pegawai ASN; dan
- c. menetapkan predikat Kinerja periodik atau tahunan Pegawai ASN.

Pasal 72

- (1) Menetapkan rating hasil kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 71 huruf a dilakukan dengan:
 - a. Pejabat Penilai Kinerja melihat kembali:
 - 1. realisasi progres untuk hasil kerja yang belum selesai pada periode tersebut; dan/atau
 - 2. realisasi akhir untuk hasil kerja yang telah selesai pada periode tersebut beserta data dukungannya yang relevan untuk setiap rencana hasil kerja.
 - b. Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh Umpan Balik Berkelanjutan.
 - c. Pejabat Penilai Kinerja menetapkan rating hasil kerja periodik Pegawai ASN dan/atau rating hasil kerja akhir Pegawai ASN dalam kategori:
 - 1. di atas Ekspektasi apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja di atas Ekspektasi dan tidak ada hasil kerja utama yang di bawah Ekspektasi serta Umpan Balik Berkelanjutan sebagian besar atau seluruhnya menunjukkan respon positif;
 - 2. sesuai Ekspektasi apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja sesuai Ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang di bawah Ekspektasi serta Umpan Balik Berkelanjutan sebagian menunjukkan respon positif; dan
 - 3. di bawah Ekspektasi apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja di bawah Ekspektasi serta Umpan Balik Berkelanjutan sebagian besar atau seluruhnya tidak menunjukkan respon positif.
- (2) Menetapkan rating Perilaku Kerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 71 huruf b dilakukan dengan:
 - 1. Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh Umpan Balik Berkelanjutan;
 - 2. Pejabat Penilai kinerja menetapkan rating Perilaku Kerja periodik Pegawai ASN dan/atau rating Perilaku Kerja tahunan Pegawai ASN dalam kategori:
 - a) di atas Ekspektasi apabila Pegawai ASN secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar ASN di dalam atau di luar unit kerjanya;
 - b) sesuai Ekspektasi apabila Pegawai ASN secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri; dan
 - c) di bawah Ekspektasi apabila Pegawai ASN belum secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN.

- (3) Menetapkan predikat Kinerja periodik dan/atau predikat Kinerja tahunan Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 71 huruf c dilakukan dengan:
1. predikat Kinerja periodik Pegawai ASN dan/atau predikat Kinerja tahunan Pegawai ASN diperoleh dari kuadran Kinerja Pegawai ASN; dan
 2. kuadran Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada angka 1 terdapat pada Format Lampiran I huruf E.1 dan E.2 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

BAB VI TINDAK LANJUT HASIL PENILAIAN KINERJA

Bagian Kesatu Pelaporan Kinerja

Pasal 73

Pelaporan Kinerja Pegawai disampaikan dalam bentuk:

- a. dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN periodik; dan/atau
- b. dokumen Evaluasi Kinerja tahunan.

Pasal 74

Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 73 dilampiri dengan:

- a. SKP sesuai Lampiran II Huruf A.1 dan A.2 sebagaimana tercantum dalam Pasal 19 ayat (2) dan Lampiran II Huruf A.5 dan A.6 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 31; dan
- b. hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN sesuai Lampiran II huruf E.1, E.2, dan E.3 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 62 ayat (1).

Pasal 75

Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai periodik dan/atau tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 73 huruf a dan b paling kurang memuat:

- a. predikat Kinerja Pegawai ASN; dan
- b. catatan dan/atau rekomendasi Pejabat Penilai Kinerja.

Pasal 76

- (1) Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 73 ditandatangani oleh Pejabat Penilai Kinerja.
- (2) Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN yang telah ditandatangani, disampaikan oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada Pegawai ASN paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak ditandatangani.

- (3) Pegawai ASN yang telah menerima dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN menandatangani serta mengembalikan dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN kepada Pejabat Penilai Kinerja paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak tanggal diterimanya dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN sesuai dengan Lampiran II huruf F.1 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini
- (4) Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilaporkan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak jangka waktu Evaluasi Kinerja Pegawai ASN berakhir.
- (5) Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan Evaluasi Kinerja Pegawai ASN dan/atau tidak menandatangani dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN melebihi jangka waktu Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai ASN atau Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai ASN, maka dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN ditandatangani oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja dalam jangka waktu paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak jangka waktu Evaluasi Kinerja Pegawai ASN berakhir.
- (6) Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN yang telah ditandatangani oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja disampaikan kepada Pegawai ASN paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak ditandatangani.
- (7) Pegawai ASN yang telah menerima dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN menandatangani serta mengembalikan dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN kepada atasan Pejabat Penilai Kinerja paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal diterimanya dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN sesuai dengan Lampiran II huruf F.2 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini
- (8) Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (7) dilaporkan secara berjenjang oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak jangka waktu Evaluasi Kinerja Pegawai ASN berakhir.
- (9) Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (7) dan ayat (8) dikelola oleh PyB dan digunakan sebagai acuan dalam:
 - a. mengidentifikasi dan merencanakan kebutuhan pendidikan dan/atau pelatihan;
 - b. mengembangkan kompetensi;
 - c. pemberian tunjangan;
 - d. pertimbangan mutasi dan promosi;
 - e. memberikan penghargaan dan pengenaan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/atau
 - f. menindaklanjuti permasalahan yang ditetapkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.

Bagian Kedua
Keberatan

Pasal 77

- (1) Pegawai ASN yang telah menerima dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN dapat mengajukan keberatan atas hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.
- (2) Keberatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diajukan beserta alasannya kepada atasan Pejabat Penilai Kinerja secara berjenjang paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak diterimanya dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.
- (3) Atasan Pejabat Penilai Kinerja melakukan pemeriksaan dengan seksama atas pengajuan keberatan hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.
- (4) Pemeriksaan terhadap hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN dilakukan dengan meminta penjelasan Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai ASN yang bersangkutan.
- (5) Atasan Pejabat Penilai Kinerja dapat menetapkan keputusan atas pengajuan keberatan yang sifatnya menguatkan atau mengubah hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.
- (6) Keputusan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) harus ditetapkan oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak pengajuan keberatan diterima.
- (7) Dalam hal atasan Pejabat Penilai Kinerja pada keputusannya mengubah hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN, maka atasan Pejabat Penilai Kinerja dimaksud memberikan rekomendasi baru pada dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai ASN sesuai dengan Format Lampiran II huruf F.3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Bagian Ketiga
Penghargaan

Pasal 78

- (1) Penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 76 ayat (9) huruf b dan d dapat berupa:
 - a. prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi; dan
 - b. prioritas untuk pengembangan kompetensi.
- (2) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur lebih lanjut melalui Peraturan Gubernur.

Bagian Keempat
Sanksi

Pasal 79

- (1) Sanksi dapat diberikan kepada Pegawai ASN berdasarkan hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.

- (2) Pemberian sanksi atas hasil Evaluasi Kinerja Pegawai ASN dilakukan berdasarkan pertimbangan Tim Penilai Kinerja Pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 80

- (1) Tim penilai kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 79 ayat (2) berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur.
- (2) Tim penilai Kinerja memiliki kewenangan dalam memberikan pertimbangan atau rekomendasi berdasarkan hasil evaluasi Kinerja Pegawai ASN kepada Gubernur.
- (3) Ketentuan lebih lanjut tentang Pedoman tim penilai Kinerja diatur lebih lanjut dengan Peraturan Gubernur.

BAB VII KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 81

- (1) Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 paling lambat dilaksanakan pada Januari 2023.
- (2) Ketentuan Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN tahun 2022 dilaksanakan dengan mengacu pada Peraturan Gubernur ini.
- (3) Ketentuan sebagaimana dimaksud ayat (1) berlaku untuk Calon Pegawai Negeri Sipil.

BAB VIII KETENTUAN PENUTUP

Pasal 82

- (1) Ketentuan penilaian Kinerja ASN tahun 2022 dilaksanakan mengacu pada ketentuan ini sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berlaku untuk Calon PNS.

Pasal 83

- (1) Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN Daerah sebagaimana dimaksud dalam ketentuan ini dilaksanakan melalui Aplikasi berbasis Kinerja yang disebut E Dialog Kinerja.
- (2) Aplikasi E Dialog Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat alur proses dan format pengelolaan Kinerja Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5.
- (3) Aplikasi E Dialog Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuat dan dikelola BKD.

- (4) Pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Daerah berkewajiban untuk melaksanakan pengelolaan Kinerja melalui Aplikasi E Dialog.
- (5) Ketentuan tentang penggunaan Aplikasi E Dialog Kinerja diatur lebih lanjut melalui Keputusan Gubernur.

Pasal 84

Pada saat Peraturan Gubernur ini mulai berlaku, Peraturan Gubernur Kalimantan Selatan Nomor 064 Tahun 2021 tentang Pedoman Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Berita Daerah Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2021 Nomor 64) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 85

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Provinsi Kalimantan Selatan.

Ditetapkan di Banjarbaru
pada tanggal 13 September 2022

GUBERNUR KALIMANTAN SELATAN,

Ttd.

SAHBIRIN NOOR

Diundangkan di Banjarbaru
pada tanggal 13 September 2022

SEKRETARIS DAERAH PROVINSI
KALIMANTAN SELATAN,

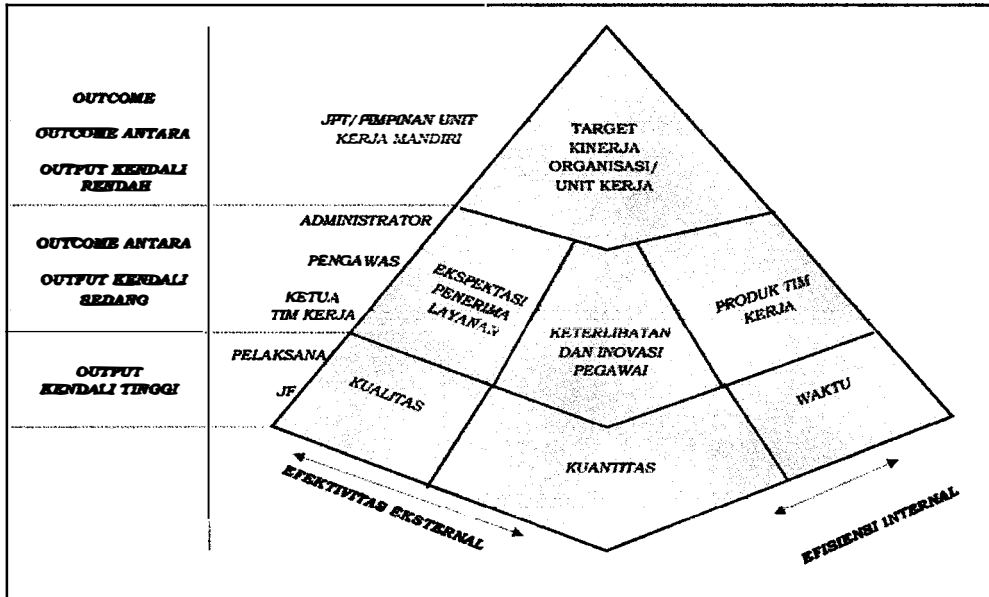
Ttd.

ROY RIZALI ANWAR

**BERITA DAERAH PROVINSI KALIMANTAN SELATAN
TAHUN 2022 NOMOR**

LAMPIRAN I
PERATURAN GUBERNUR KALIMANTAN SELATAN
NOMOR TAHUN 2022
TENTANG
PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI
APARATUR SIPIL NEGARA

A. Kualitas dan tingkat kendali hasil kerja pejabat Pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri digambarkan dalam piramida Kinerja sebagai berikut:



B. Kualitas dan tingkat kendali hasil kerja pejabat administrasi dan pejabat fungsional digambarkan dalam piramida Kinerja sebagai berikut:

