



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

# Manajemen Kinerja

Dr. Waluyo

Jakarta, 11 Januari 2019

## Tujuan



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

- Menyegarkan kembali pemikiran tentang segala hal yang berkaitan dengan sistem manajemen kinerja organisasi dan individu ASN sebagai alat eksekusi strategi.
- Pembelajaran kegagalan pelaksanaan manajemen kinerja di tempat lain agar tidak terjadi di Provinsi DKI.
- Meningkatkan pemahaman dan keahlian peserta dalam menyusun **Indikator Kinerja Utama** dan **Kontrak Kinerja** untuk meningkatkan maturitas pelaksanaan SMK.
- Manajemen Kinerja salah satu dimensi sentral didalam pelaksanaan manajemen ASN sistim merit.



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

# PETA JALAN PEMBANGUNAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)

RPJM 1 (2005-2009)

**GOOD  
GOVERNANC  
E**

RPJM 2 (2010-2014)

**REFORMASI  
BIROKRASI**

RPJM 3 (2015-2019)

**SISTEM  
MERIT**

RPJM 4 (2020-2024)

**BIROKRASI  
BERKELAS  
DUNIA**



# PENILAIAN AKUNTABILITAS INSTANSI

## Rata-rata Akuntabilitas Kinerja 2012 - 2017



# Proses Manajemen Strategi

Tujuan/Peran	PROSES MANAJEMEN STRATEGIK	Output
Memperluas perspektif dalam proses identifikasi dan formulasi	Strategy Formulation	Mission, Vision, Core Values, Core Beliefs, Goals, Strategy
Menjadikan Strategic Objectives → Comprehensive & Coherent	Strategic Planning	Strategic Objectives, Measures, Target, Strategic Initiatives
Menjadikan Program Kerja → Comprehensive & Coherent	Programming	Programs (Program Kerja - Rencana Jangka Panjang)
Menjadikan Anggaran → Comprehensive & Coherent	Budgeting	Budget (Anggaran - Rencana Jangka Pendek → 1 tahun)
Memperluas perspektif yang diukur, memudahkan komunikasi, pelaksanaan, monitoring, dan lesson learned	Implementation	Pelaksanaan Rencana: Target tercapai atau tidak ..
	Monitoring	Umpan Balik, Lesson Learned

# Tantangan Instansi Pemerintah Daerah

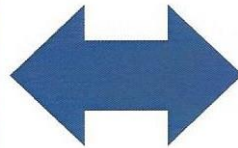
- Banyak Kepala Daerah Mengeluh:
  - Kinerja Pejabatnya rendah,
  - Temuan Internal/Eksternal Audit signifikan, Hasil audit BPK belum WTP,
  - Pejabatnya banyak berurusan dengan APH.
  - Namun..... penilaian kinerjanya tertulis baik.
- Kepala Daerah terpilih merasa Birokrat nya lamban bekerja dan rendah kinerjanya, sebaliknya Birokrat sudah merasa banting tulang bekerja.
- Hasil Penilaian Kinerja Individu tidak signifikan berdampak pada aspek kepegawaian dan keuangan yang membedakan antara mereka yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah.

# Kesalahan/Kekurangan Yang Sering Terjadi Dalam Manajemen Kinerja

- SKP diturunkan dari Tupoksi Pejabat namun kurang sesuai dan selaras dengan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Kepala Daerah rendah.
  - Kalau semua SKP terpenuhi tidak sesuai dengan janji janji Kepala Daerah saat kampanye atau Visi dan Misi nya.
- Penilaian yang terlalu murah dan kurang obyektif. Pandangan bahwa angka penilaian tahun ini harus lebih tinggi dari penilaian tahun kemarin tanpa melihat obyektivitas pencapaiannya.
- Proses pembuatan SKP dari bawah ke atas berdasar Tupoksi, sehingga cenderung untuk membuat yang mudah di capai dan kurang menantang. Atasan cenderung mengamini dan kurang aktif sejak awal pembuatan SKP sampai pada saat penilaian akhir. Sehingga sering tidak selaras dengan turunan Visi dan Misi Kepala Daerah.
- PP-46/2011 Penilaian kinerja individu dilakukan hanya di akhir tahun, tidak ada penilaian tengah tahunan dan kurang interaksi atasan bawahan untuk pembahasan bersama.
- Kurang efektif dalam monitoring dan evaluasi kinerja organisasi dan kurang optimal dalam pendokumentasian.
- Kebijakan atas hasil penilaian kinerja individu kurang berdampak terhadap perbedaan manfaat atas aspek kepegawaian dan finansial.



**Sistim Manajemen  
Kinerja**



**Memperbaiki  
Kinerja Organisasi**

***Sistim Manajemen Kinerja  
Merubah Kultur  
Untuk Efektivitas Organisasi***



# Budaya Kinerja

## Definisi

... sebuah budaya dimana setiap orang dalam organisasi tsb:

- memahami misi dan prioritas organisasi, dan peran mereka masing-masing dalam membantu pencapaian prioritas tsb,
- setiap orang diberdayakan, didorong dan dimotivasi untuk menggunakan informasi tsb untuk bertindak guna mencapai sasaran yang sudah disepakati dalam batasan wewenang yang diakui

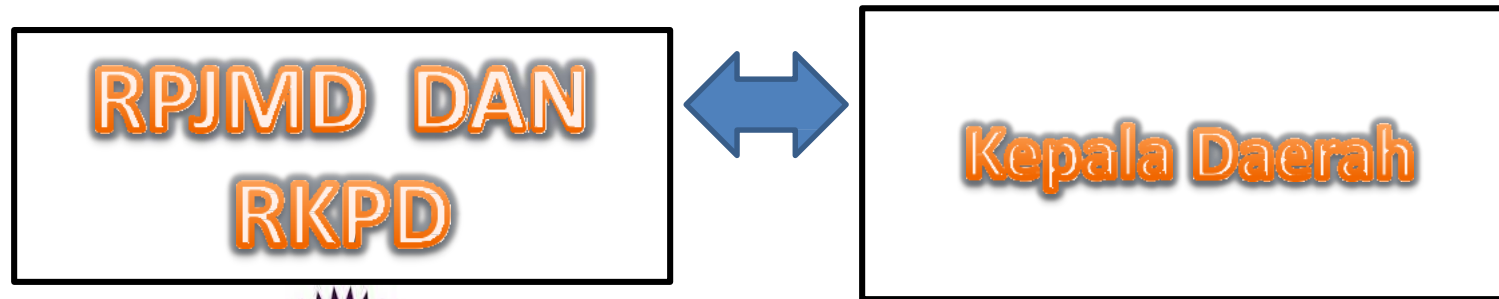
**Sebuah organisasi dengan budaya kinerja sejati adalah organisasi dimana....**

Staf meningkatkan kinerja organisasi karena mereka mau melakukan yang terbaik dan dimampukan untuk melakukannya

Individu dan tim mengambil tanggung jawab secara penuh dalam memantau dan mengelola kinerja mereka masing-masing terhadap sasaran, ukuran dan target yang disepakati

Staf menerima bimbingan dan dukungan yang diperlukan untuk mencapai kinerja nya

# Perlunya Membangun Sistem Manajemen Kinerja Instansi Pemerintah



Untuk berhasil mewujudkan visi, misi, strategi dan program pembangunan 5 tahun daerah (RPJMD), Kepala Daerah membutuhkan **dukungan kinerja** seluruh pejabat daerah & pemangku kepentingan lainnya

# Perlunya Membangun Sistem Manajemen Kinerja Instansi Pemerintah



Instansi Pemerintah memerlukan **Sistem Manajemen Kinerja Pemerintah** untuk mengelola kinerja organisasi dan aparatur sekaligus sebagai alat eksekusi visi, misi, dan Renstra K/L atau RPJMD

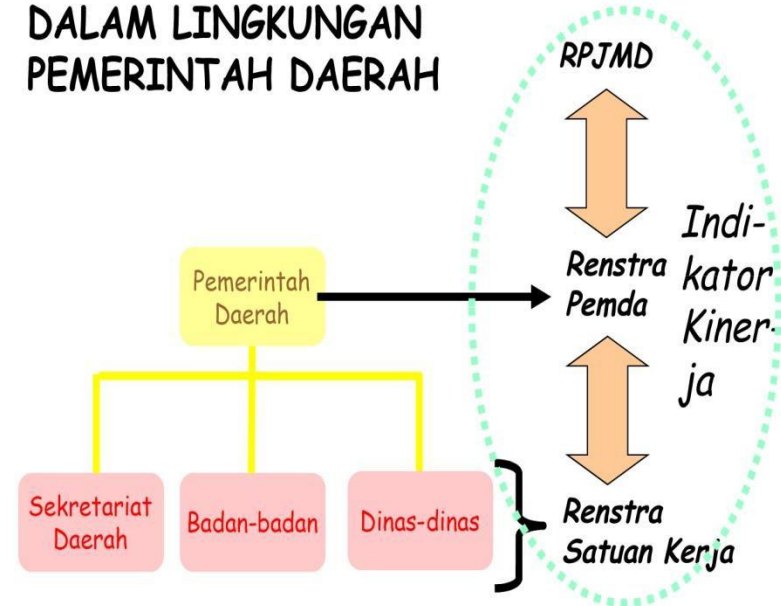


# Perlunya Membangun Sistem Manajemen Kinerja Instansi Pemerintah

—  
Setiap pejabat  
Pemerintah harus  
memiliki **Indikator  
Kinerja Utama (IKU)**  
yang terukur  
**selaras**  
dengan visi, misi,  
strategi, dan Renstra  
K/L atau RPJMD

## Indikator Kinerja Utama - IKU

KESELARASAN INDIKATOR KINERJA  
DALAM LINGKUNGAN  
PEMERINTAH DAERAH



# Visi dan Misi Pemprov DKI

## VISI

Jakarta kota maju, lestari dan berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan peradaban, keadilan dan kesejahteraan bagi semua.

## MISI

### BAGI WARGA

Jakarta akan menjadi kota aman, sehat, cerdas, berbudaya, memperkuat nilai-nilai keluarga dan memberikan ruang kreativitas melalui kepemimpinan yang melibatkan, menggerakkan dan memanusiakan.

### BAGI BIROKRASI

Jakarta akan menjadi wahana aparatur negara untuk berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara efektif, meritokratis dan berintegritas.

### BAGI BANGSA DAN NEGARA

Jakarta akan menjadi ibukota yang dinamis sebagai simpul kemajuan Indonesia yang bercirikan keadilan, kebangsaan, dan kebhinnekaan.



### BAGI PEREKONOMIAN

Jakarta akan menjadi kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan sosial, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang.

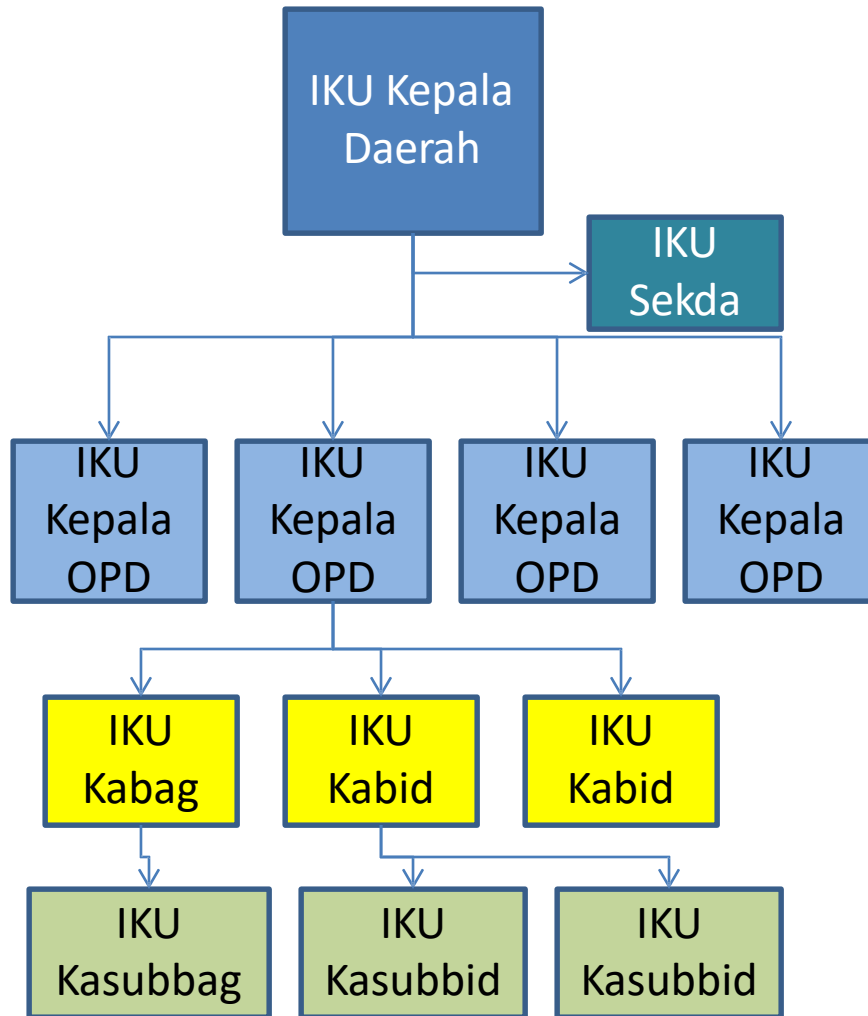
### BAGI LINGKUNGAN

Jakarta akan menjadi kota yang lestari, dengan pembangunan dan tata kehidupan yang memperkuat daya dukung lingkungan dan sosial.



# **PERENCANAAN KINERJA**

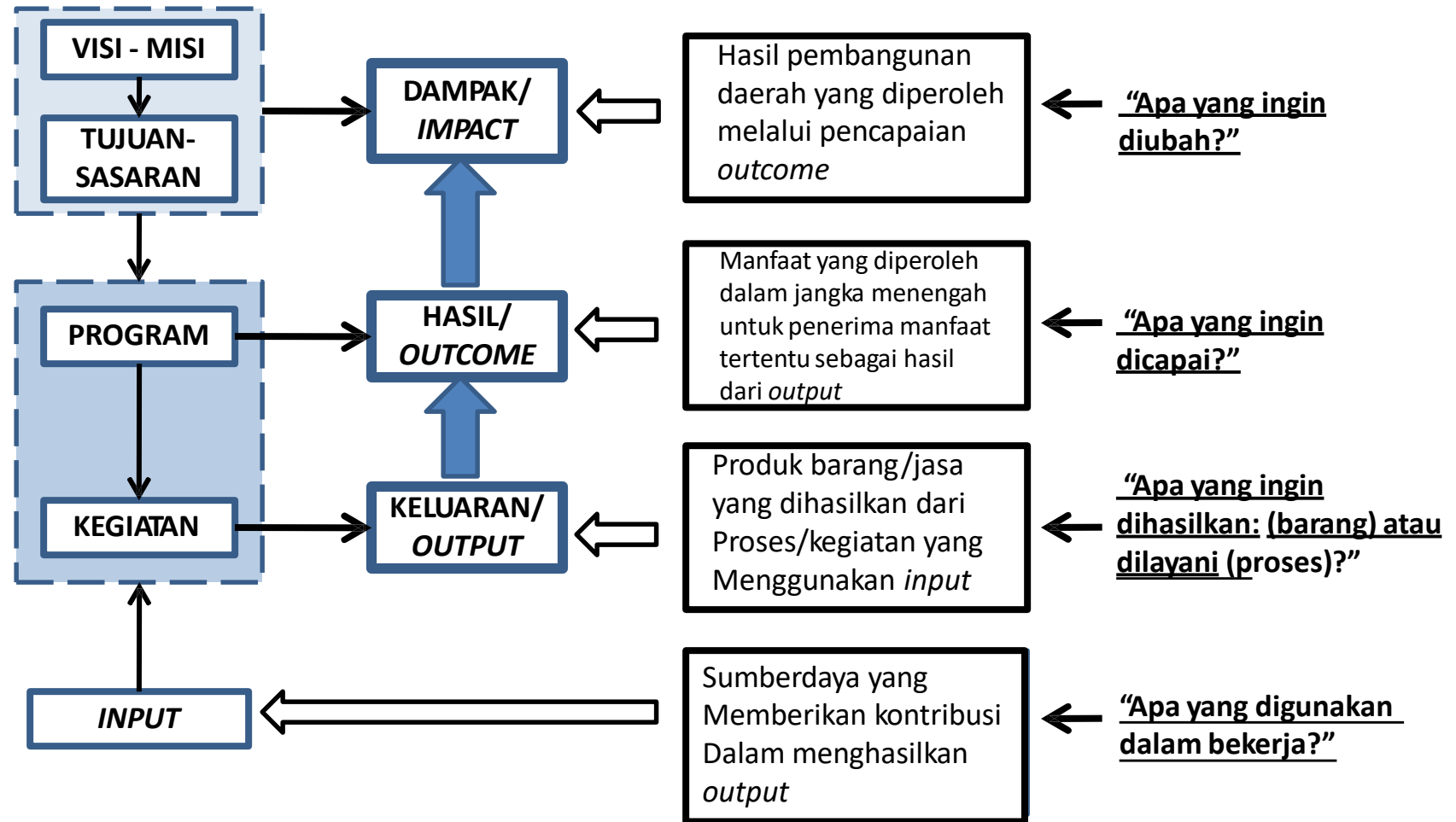
# Hirarki IKU Pemda



Setiap IKU harus dibuatkan **target tahunan** mengacu kepada **RPJMD** dan **RKPD**.

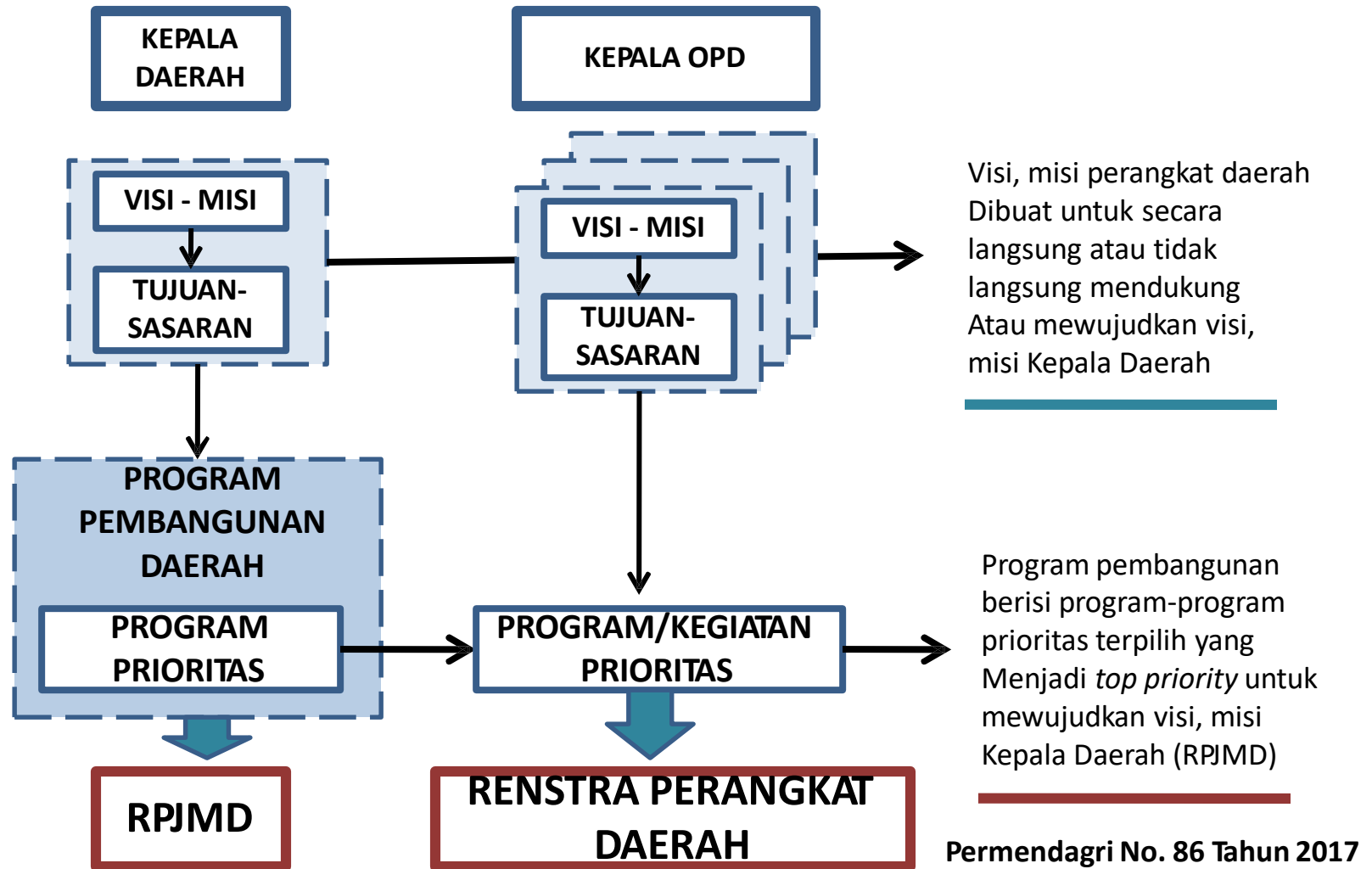
Kemudian **IKU Kepala Daerah** dan **targetnya** diturunkan kepada seluruh pejabat di bawahnya secara selaras sesuai **tugas-fungsi**

# Arsitektur Kinerja Pembangunan





# Hubungan Kinerja Pembangunan Daerah



# TATA CARA PENYUSUNAN SKP



# TATA CARA PENYUSUNAN SKP (LANJUTAN)

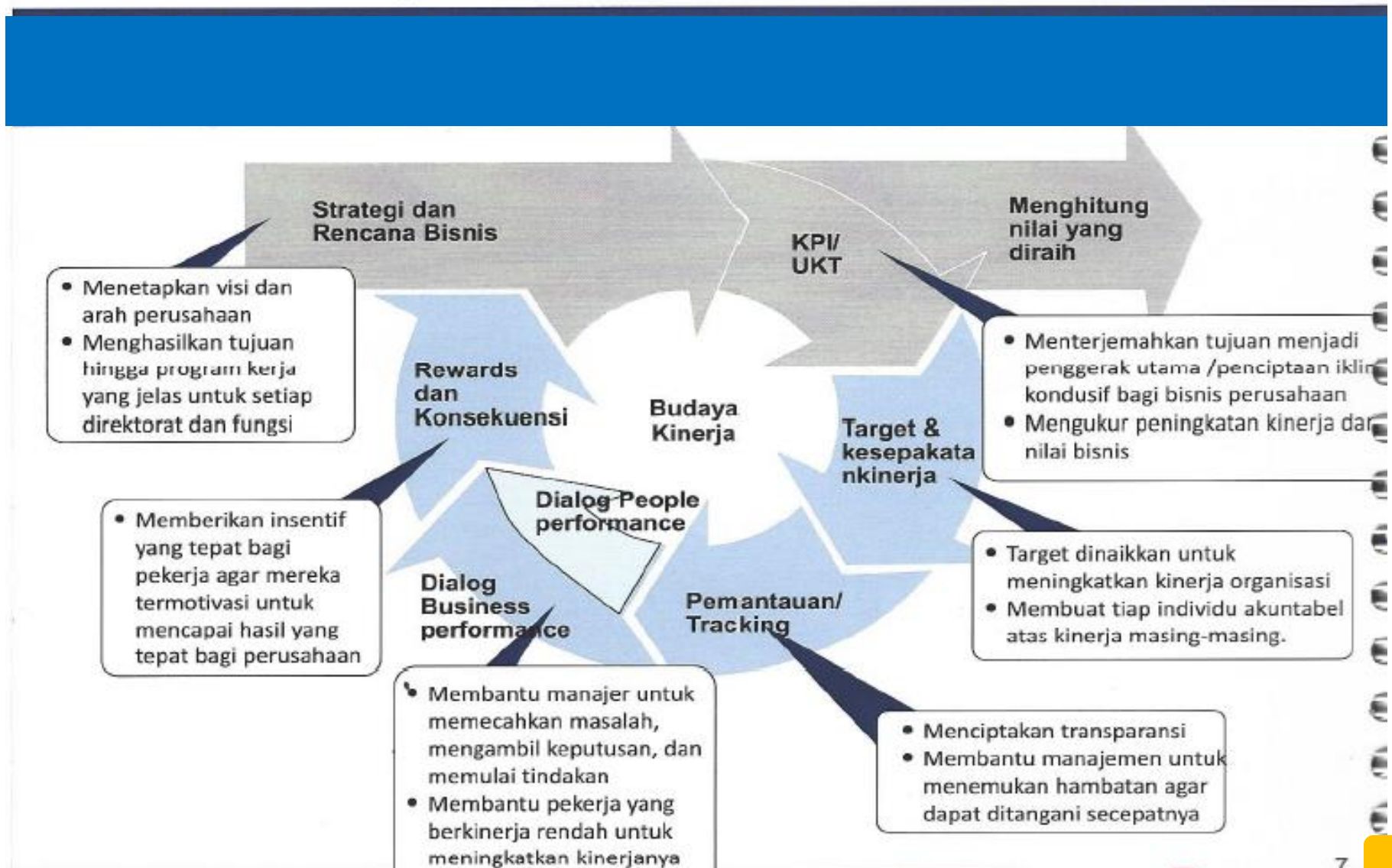
PENGAWAS

- Mengacu pada SKP pejabat ADMINISTRATOR
- dijabarkan sesuai dgn tugas fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugasnya sebagai pejabat PENGAWAS

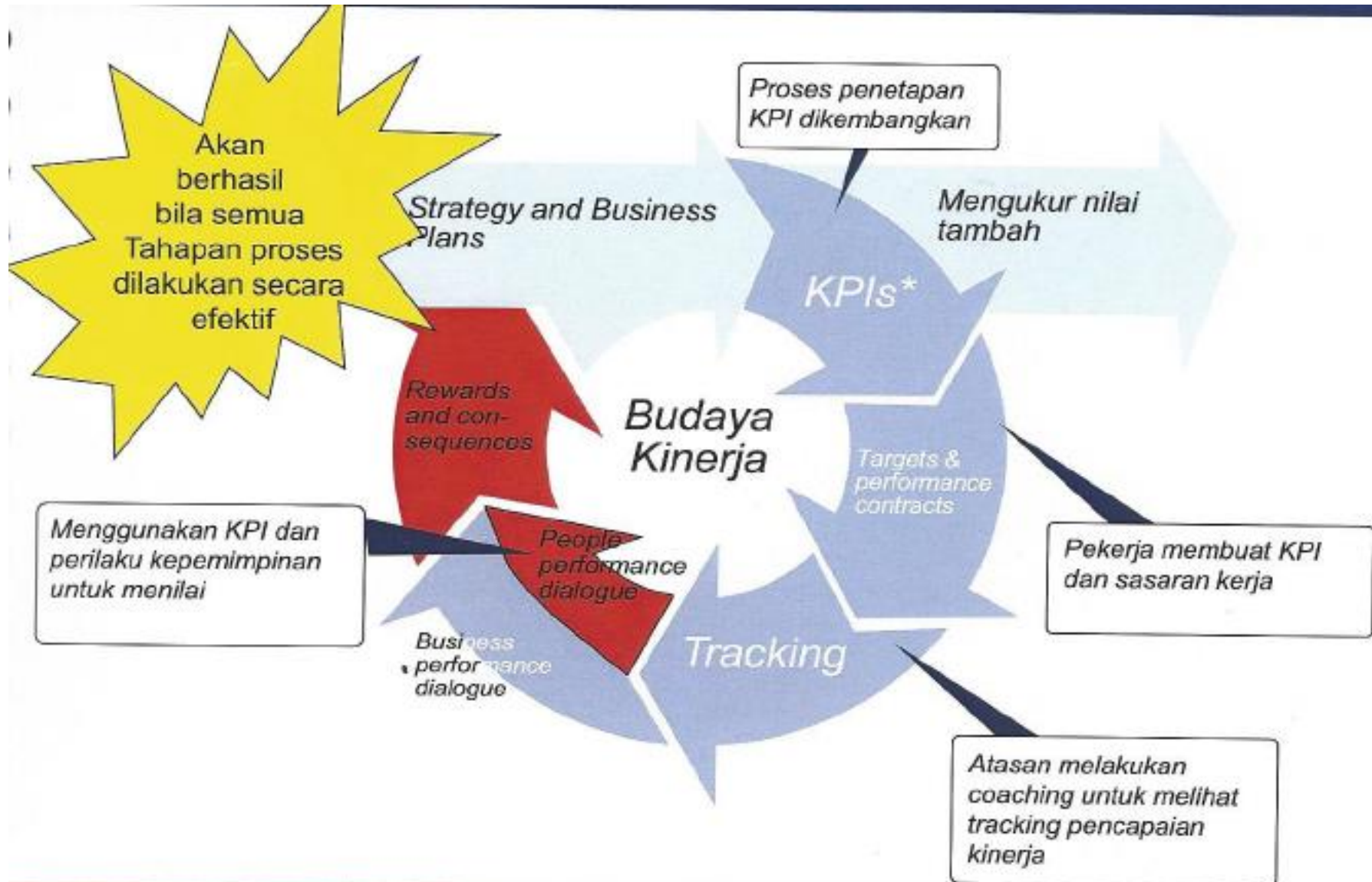
PELAKSANA

- Mengacu pada SKP pejabat PENGAWAS
- dijabarkan sesuai dgn tugas fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugasnya sebagai PELAKSANA

# Pelaksanaan Manajemen Kinerja dilaksanakan untuk membentuk budaya kinerja



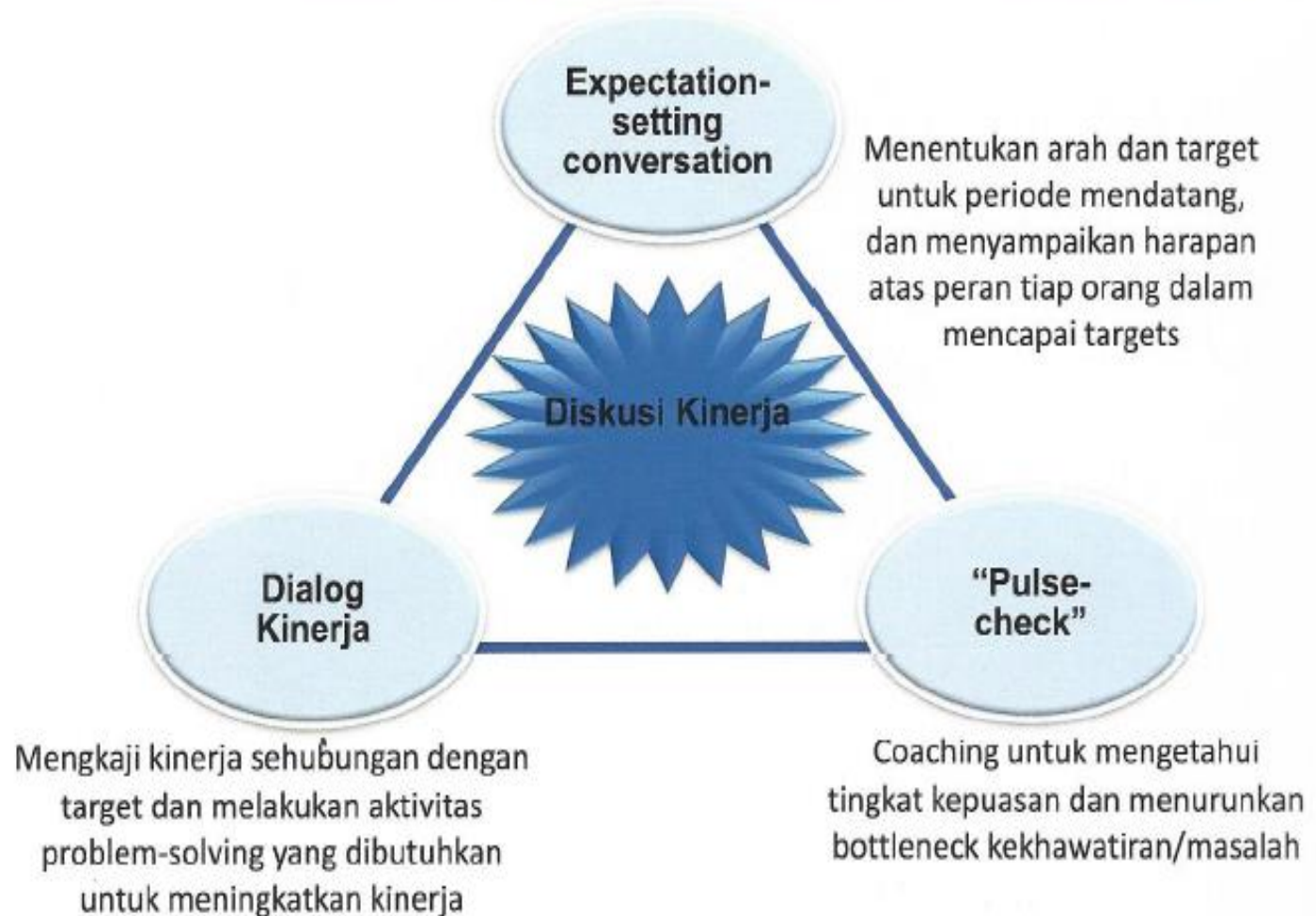
# Penilaian Kinerja yang dilakukan secara komprehensif membantu Pencapaian Visi dan Misi





## TIGA DISKUSI KINERJA




Menjalankan PMS adalah komunikasi terus menerus sepanjang tahun, itu sebabnya ada 3 diskusi kinerja yang perlu dilakukan dan berhubungan satu sama lain





## DISKUSI KINERJA

How & When

Diskusi Kinerja	Usulan Frekuensi/ Waktu	Isi	Hasil yang diharapkan
 <b>Expectation-setting conversation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satu atau dua kali dalam satu tahun—biasanya pada awal tahun finansial (atau setiap setengah tahun)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menentukan arah</li><li>• Menentukan target periode mendatang</li><li>• Menyepakati target perorangan maupun tim</li><li>• Menyampaikan harapan atas peran tiap orang dan dukungan yang diperlukan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tim menyadari sasaran yang mereka harus capai dan tingkat dukungan yang diperlukan</li><li>• Team leader mengetahui kekhawatiran tim dan bagaimana dapat membantu tim</li></ul>
 <b>Pulse-check / Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Secara rutin dengan frekuensi yang singkat, mis: sekali dalam 3-6 minggu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mengetahui tingkat kenyamanan dengan situasi dan kinerja yang ada</li><li>• Menyampaikan masalah dan melakukan problem solving untuk mengatasinya dan mencapai kemajuan positif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tim mendapatkan dukungan untuk mengatasi masalah</li><li>• Team leader mengetahui kemajuan dan mampu merencanakan langkah lanjutan</li></ul>
 <b>Dialog Kinerja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pada milestones utama selama tahun berjalan – dapat tiap kuartal untuk tiap Direktorat, dan bulanan dalam Direktorat atau Divisi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mengkaji kinerja sehubungan dengan target</li><li>• Memahami alasan untuk kesuksesan / kegagalan</li><li>• Melakukan problem solving langkah lanjutan dan implementasi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tim mampu menggarisbawahi masalah utama tim + mendapat pengakuan atas sukses</li><li>• Team leader mampu mempersiapkan diskusi strategis dengan atasan</li></ul>



### Penjelasan

**Specific/  
spesifik**

Ditulis dengan rinci dan jelas

**Measurable/  
terukur**

Ditetapkan dengan metric yang bisa diukur

**Achievable/  
tercapai**

Dapat dicapai oleh pekerja

**Relevant/  
relevan**

Berhubungan dengan tugas utama pekerja

**Time-bound/  
terkait waktu**

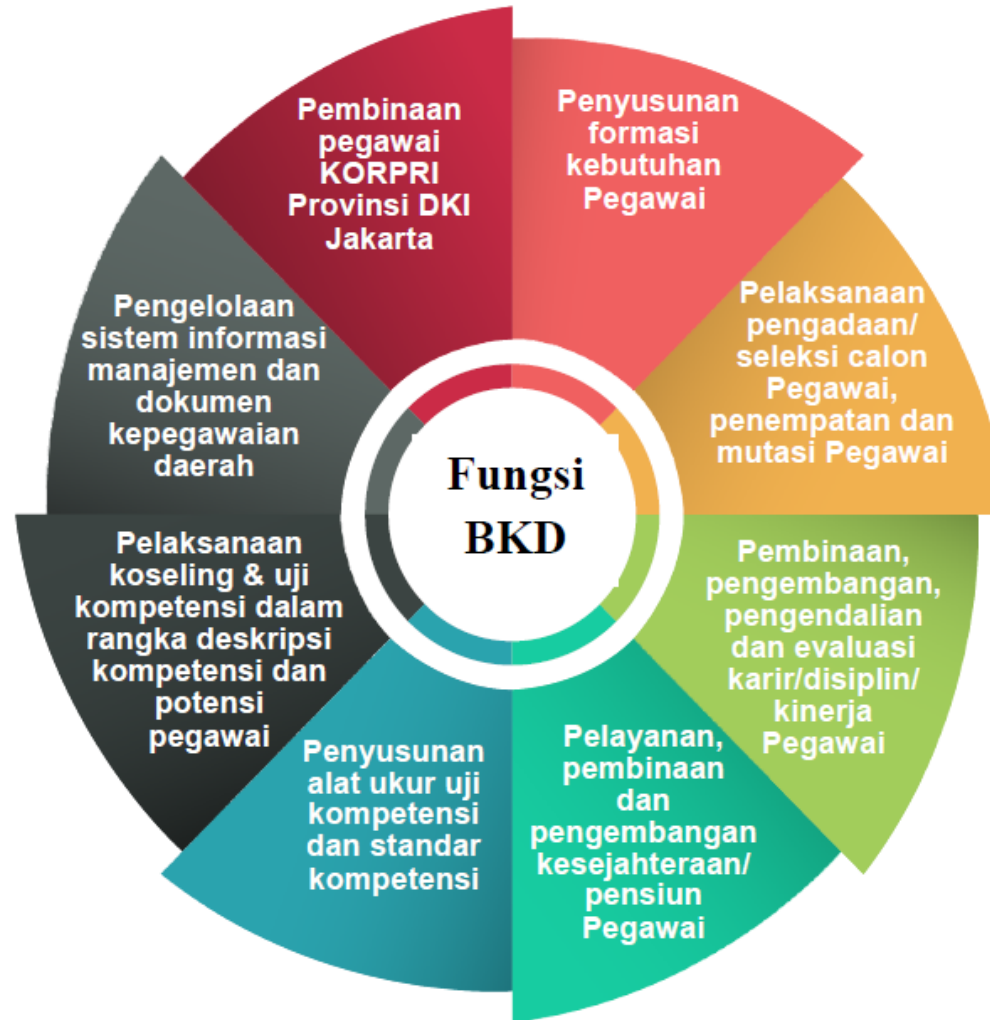
Diberikan deadline/jangka waktu

**Controllable/  
terkontrol**

Dapat dikontrol oleh pekerja



# Fungsi BKD Provinsi DKI





## Program BKD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2013-2017



## Indikator Kinerja Program BKD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2013-2017





Indikator Kinerja (Outcome)	Target Renstra				
	2013	2014	2015	2016	2017
Terpenuhinya SDM aparatur melalui sistem e-recruitment berbasis CAT (Computer Assisted Test) sesuai formasi jabatan	2000	2000	2000	2000	2000
Tersedianya sistem promosi dan mutasi pegawai secara terbuka	Jabatan Lurah dan Camat	Jabatan eselon II tertentu	Jabatan Kepala Puskesmas	Jabatan lurah, camat dan eselon tertentu	Jabatan eselon tertentu
Jumlah Pegawai Yang menerima Penghargaan	30	35	40	45	50
Terselenggaranya Monitoring dan Evaluasi Kebijakan TKD	1 Kajian	3 Kajian	3 Kajian	3 Kajian	3 Kajian
	80 SKPD/UKPD	80 SKPD/UKPD	80 SKPD/UKPD	80 SKPD/UKPD	80 SKPD/UKPD
Jumlah Pensiun Yang Tepat Waktu dan Tepat Bayar	4000	4001	3796	3741	3728
Terlaksananya penilaian kinerja secara objektif bagi pegawai Pemda DKI Jakarta	Uji coba 1 sistem sasaran kinerja pegawai (SKP)	Implementasi dan evaluasi 1 sistem sasaran kinerja pegawai (SKP)	Penyempurnaan 1 Sistem Pengukuran Kinerja Pegawai	-	-
Jumlah pegawai Pemda DKI yang mengikuti seleksi program tugas belajar	200	250	300	-	-
Jumlah Pegawai yang ditingkatkan kompetensi Jabatan melalui konseling	285	500	500	500	500
Tersedianya data potret dan peta kompetensi dari pejabat/pegawai dilingkungan Pemprov DKI Jakarta	633	1000	500	10000	10000
	1 Peta Kompetensi Pejabat dan Pegawai Potensial	1 Peta Kompetensi seluruh Pegawai	1 Peta Kompetensi	1 Peta Kaderisasi/Standar Kompetensi	1 Peta Kaderisasi/Standar Kompetensi
Persentase Jabatan struktural yang memenuhi standar kompetensi	5%	10%	15%	20%	25%

## Tantangan Pengembangan Pelayanan BKD Provinsi DKI Jakarta





## Peluang Pengembangan Pelayanan BKD Provinsi DKI Jakarta



Pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS



Agenda Reformasi Birokrasi yang dicanangkan oleh Pemerintah Pusat



Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi



Kerjasama dengan pihak ketiga dalam menyelenggarakan kebijaksanaan manajemen PNS





## Faktor Internal dan Faktor Eksternal BKD Provinsi DKI Jakarta

### STRENGTH

- Jumlah SDM aparatur Pemprov. DKI Jakarta yang cukup memadai;
- Bicara APBD Pemprov. DKI Jakarta dapat mendukung program pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN Pemprov. DKI Jakarta;
- Ketersediaan *Key Performance Indicators* (KPI) dan Perjanjian Kinerja (Perkin) sebagai *tools* dalam penilaian kinerja pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrator dan pejabat pengawas;
- Ketersediaan Budaya Kerja dan Kode Etik.

### WEAKNESSES

- Masih terdapat *mismatch* antara kompetensi ASN dengan penempatan jabatan di lingkungan Pemprov. DKI Jakarta;
- Sistem Informasi kepegawalan yang belum terintegrasi secara menyeluruh;
- Tata kelola masih birokratis, kurang inovatif dan responsive terhadap perubahan lingkungan yang sangat dinamis;
- Belum terinternalisasinya budaya organisasi yang menjadi katalis dalam mendorong profesionalisme ASN Pemprov. DKI Jakarta.

### OPPORTUNITIES

- Pemberlakuan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS;
- Minat lulusan Sarjana dari PTM terbaik di Indonesia untuk bekerja di Pemprov. DKI Jakarta meningkat, sehingga diharapkan menjadi input ASN yang unggul dan kompeten;
- Kerjasama dengan pihak ketiga (baik swasta maupun pemerintahan) dalam pengembangan SDM;
- Kemajuan Teknologi Informasi melalui pengembangan elektronik government (e-Gov) dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya manajemen SDM.

### THREAT

- Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai ibukota negara dituntut untuk menjadi *role model* bagi Pemerintah Daerah lain;
- Perkembangan era industri 4.0 yang harus diselaraskan dengan mekanisme kerja di lingkungan Pemprov. DKI Jakarta;
- Peran sosial media sebagai kontrol eksternal masyarakat secara langsung terhadap tuntutan perbaikan kinerja, pelayanan publik serta pemerintahan yang baik dan bersih Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.



## Tantangan Pembangunan ASN Pemerintah Provinsi DKI Jakarta



Profil SMART SDM: Integritas, nasionalisme, wawasan global, hospitality, networking dan kewirausahaan.





## Pemetaan Permasalahan untuk Penentuan Prioritas dan Sasaran Pembangunan Daerah

No	Masalah Pokok	Masalah	Akar Masalah
1.	Pelayanan Publik yang belum memenuhi harapan masyarakat	1. Belum terinternalisasinya budaya birokrasi bersih dan melayani	1. Budaya organisasi yang selalu berubah-ubah 2. Proses sosialisasi dan internalisasi yang belum optimal 3. Pola pikir/mindset ASN sebagai pelayan masyarakat belum terbentuk
		2. Kompetensi ASN Provinsi DKI yang belum merata	1. Program pengembangan kompetensi belum bersinergi dengan BPSDM Provinsi. DKI Jakarta 2. Kebijakan penempatan ASN belum sepenuhnya disesuaikan dengan hasil asesmen



## Issue Strategis (*Lanjutan*)

<p>2. Kinerja ASN Provinsi DKI pada era Industri 4.0 sebagai landasan menjadi Jakarta sebagai kota yang maju, lestari dan berbudaya belum optimal</p>	<p>1. Budaya inovasi perlu ditingkatkan dalam mengakselerasi sasaran pembangunan daerah dengan efektif dan efisien</p> <p>2. Kurangnya inisiatif dan kreatifitas ASN Provinsi DKI di semua lini</p>	<p>1. Belum optimalnya kebijakan <i>reward and punishment</i> yang dapat menstimulasi penyelesaian tugas secara efektif dan efisien</p> <p>1. Mindset/pola pikir dalam penyusunan anggaran masih konvensional dimana <i>line item budgeting</i> hanya mereplikasi program terdahulu, sehingga perlu diubah menjadi <b>performance based budgeting</b>, yang dapat terukur dan memberikan <i>outcome/impact</i> pada masyarakat</p>
	<p>3. Kurangnya pengetahuan tentang perubahan industry 4.0 dan tantangan global yang semakin kompleks</p>	<p>1. Perlunya program pelatihan <i>softskill</i> terkait <i>transformation leadership</i></p> <p>2. Implementasi sistem <i>e-government</i> belum sepenuhnya dilaksanakan secara menyeluruh</p>



## VISI

Jakarta kota maju, lestari dan berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan peradaban, keadilan dan kesejahteraan bagi semua.

## MISI

### BAGI WARGA

Jakarta akan menjadi kota aman, sehat, cerdas, berbudaya, memperkuat nilai-nilai keluarga dan memberikan ruang kreativitas melalui kepemimpinan yang melibatkan, menggerakkan dan memanusiakan.

### BAGI BIROKRASI

Jakarta akan menjadi wahana aparatur negara untuk berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara efektif, meritokratis dan berintegritas.

### BAGI BANGSA DAN NEGARA

Jakarta akan menjadi ibukota yang dinamis sebagai simpul kemajuan Indonesia yang bercirikan keadilan, kebangsaan, dan kebhinnekaan.



### BAGI PEREKONOMIAN

Jakarta akan menjadi kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan sosial, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang.

### BAGI LINGKUNGAN

Jakarta akan menjadi kota yang lestari, dengan pembangunan dan tata kehidupan yang memperkuat daya dukung lingkungan dan sosial.



# Kriteria Penentuan Strategis

No	Kriteria*)	Bobot**)
1	Memiliki pengaruh yang besar/signifikan terhadap pencapaian sasaran Renstra K/L atau Renstra provinsi/kabupaten/kota	20
2	Merupakan tugas dan tanggung jawab SKPD	10
3	Dampak yang ditimbulkannya terhadap publik	20
4	Memiliki daya ungkit untuk pembangunan daerah	10
5	Kemungkinan atau kemudahannya untuk ditangani	15
6	Prioritas janji politik yang perlu diwujudkan	25
Total		100

\*) urutan dan jumlah kriteria dapat disesuaikan dengan kebutuhan.

***Menurunkan kedalam IKU di masing masing OPD dan cascade down.***

# Nilai Skala Kriteria

No	Isu Strategis	Nilai Skala Kriteria ke-							Total Skor
		1	2	3	4	5	6		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(10)
1	Penyusunan Grand Design Manajemen ASN Provinsi DKI Jakarta	20	10	20	10	10	20		90
2	Penerapan Manajemen Berbasis Kinerja	15	10	10	10	12	15		72
3	Internalisasi Budaya Organisasi	15	10	15	10	5	15		70
4	Capacity Building ASN	12	10	15	10	5	15		68





ISU STRATEGIS	DIMENSI ISU STRATEGIS	RENCANA AKSI	TARGET TAHUN KE-			
			2018	2019	2020	2021
Penyusunan Grand Design Manajemen ASN Pemprov DKI Jakarta	1. Perencanaan ASN	Penyusunan Formasi sesuai kebutuhan jabatan setiap unit sesuai dengan analisa beban kerja	Usulan Penetapan Kebutuhan PNS Tahun 2018 berdasarkan prioritas pendidikan, kesehatan dan kegiatan Infrastruktur daerah sebanyak 6.000 formasi	Usulan Penetapan Kebutuhan PNS dan PPPK Tahun 2019 berdasarkan kegiatan strategis daerah dalam Kepgub. No. 1042 Tahun 2018 tentang KSD sebanyak 17.000 formasi	Usulan Penetapan Kebutuhan PNS dan PPPK Tahun 2019 berdasarkan kegiatan strategis daerah dalam Kepgub. No. 1042 Tahun 2018 tentang KSD sebanyak 11.000 formasi	Usulan Penetapan Kebutuhan PNS dan PPPK Tahun 2019 berdasarkan kegiatan strategis daerah dalam Kepgub. No. 1042 Tahun 2018 tentang KSD sebanyak 11.000 formasi
	2. Rekrutmen dan seleksi	1. Pemanfaatan CAT	150 Komputer / 3.244 formasi	150 Komputer/ 17.000 formasi	150 Komputer/ 11.000 formasi	150 Komputer/ 11.000 formasi
		2. Multiple Assessment	Pelaksanaan Seleksi dengan metode SKD dan SKB	Pelaksanaan Seleksi dengan metode SKD, SKB, Interview, Psikotest dan Praktek Kerja	Pelaksanaan Seleksi dengan metode SKD, SKB, Interview, Psikotest dan Praktek Kerja Peminatan	Pelaksanaan Seleksi dengan metode SKD, SKB, Interview, Psikotest dan Praktek Kerja Peminatan dan Pemanfaatan Skill
	3. Pengembangan kompetensi	1. Assessment ASN secara berkelanjutan	Pelaksanaan assessment dan updating data kompetensi pegawai sebanyak 2.950 orang;	Pelaksanaan assessment dan updating data kompetensi pegawai sebanyak 2.400 orang;	Pelaksanaan assessment dan updating data kompetensi pegawai terdiri dari kompetensi manajerial, kompetensi sosiokultural dan kompetensi teknis sebanyak 2.500 orang;	Pelaksanaan assessment dan updating data kompetensi pegawai terdiri dari kompetensi manajerial, kompetensi sosiokultural dan kompetensi teknis sebanyak 2.500 orang;
			Penyusunan alat tes Inventori kepribadian;	Penyempurnaan alat tes Inventori kepribadian berbasis online;	Penerapan alat tes Inventori DKI berbasis online (25%);	Penggunaan alat tes Inventori DKI berbasis online (50%);
			Penyusunan standar kompetensi teknis jabatan pimpinan tinggi pratama;	Penyempurnaan standar kompetensi teknis;	Penyempurnaan peta kompetensi untuk dapat diakses oleh pegawai (100%);	Pegawai dapat mengakses hasil assessment berupa profil kompetensi (kekuatan dan kelemahan) (50%).
		2. Konseling	Penyempurnaan peta kompetensi (50%)	Penyempurnaan peta kompetensi untuk dapat diakses oleh pegawai (75%)	Pegawai dapat mengakses hasil assessment berupa profil kompetensi (kekuatan dan kelemahan) (25%).	Pegawai dapat mengakses hasil assessment berupa profil kompetensi (kekuatan dan kelemahan) (50%).
			Pelaksanaan feedback hasil uji kompetensi sebanyak 1.300 orang;	Pelaksanaan feedback hasil uji kompetensi sebanyak 1.300 orang;	Pelaksanaan feedback hasil uji kompetensi sebanyak 1.300 orang;	Pelaksanaan feedback hasil uji kompetensi sebanyak 1.300 orang;
			Pelaksanaan konseling 50 orang.	Pelaksanaan konseling 50 orang.	Pelaksanaan konseling 50 orang;	Pelaksanaan konseling 50 orang;
					Pegawai dapat mengakses hasil feedback (25%)	Pegawai dapat mengakses hasil feedback (50%).



ISU STRATEGIS	DIMENSI ISU STRATEGIS	RENCANA AKSI	TARGET TAHUN KE-		
			2018	2019	2020
Penyusunan Grand Design Manajemen ASN Pemprov DKI Jakarta	4. Penilaian kinerja dan penghargaan	1. Sistem remunerasi	Kebijakan pemberian TKD bagi pegawai yang mengalami kecelakaan kerja; Kebijakan mekanisme pembayaran TKD bagi pegawai yang tidak tervalidasi oleh atasan langsung; Kebijakan pemberian TKD bagi pegawai tugas belajar; Kebijakan pemberian TKD bagi PNS/Calon PNS yang mengalami sakit dan dirawat di rumah sakit.	Kebijakan pemberian TKD berbasis output dan outcome yang terintegrasi dengan RPJMD, KPI dan pelaksanaan program/kegiatan pada seluruh jenjang jabatan; Kebijakan penerapan CRM sebagai komponen perhitungan TKD Jabatan Pimpinan Tinggi.	Kebijakan peningkatan kesejahteraan pegawai melalui asuransi kesehatan penunjang
		2. Penghargaan Pegawai	55% Penghargaan Masa Kerja Gubernur; 61% Penghargaan Satyalancana Karya Satya.	98% Penghargaan Masa Kerja Gubernur 82% Penghargaan Satyalancana Karya Satya	98% Penghargaan Masa Kerja Gubernur 88% Penghargaan Satyalancana Karya Satya
	5. Promosi, rotasi dan karir	1. Penerapan manajemen talenta	Pembuatan Aplikasi Manajemen Talenta (50%)	Penyempurnaan Aplikasi dengan Integrasi Data (75%)	Penerapan Manajemen Talenta (100%)
		2. Sistem pola karir	Penataan Pola Karir Camat dan Lurah	Penyusunan Pola Karir Rumpun Pemerintahan	Penyusunan Pola Karir Rumpun Pembangunan
		3. Penerapan sistem merit	Pemetaan Sub System dalam pelaksanaan System Merit (50%)	Penyempurnaan Sub System dalam pelaksanaan System Merit (85%)	Pelaksanaan System Merit (100%)





ISU STRATEGIS	DIMENSI ISU STRATEGIS	RENCANA AKSI	TARGET TAHUN KE-		
			2018	2019	2020
Penerapan manajemen berbasis kinerja		1. Penetapan indikator aktivitas kerja terukur sesuai dengan level jabatan (cascading)	Kajian akademis terkait sistem informasi penilaian kinerja terpadu.	Pembangunan sistem informasi penilaian kinerja (SKP Online).  Penerapan sistem informasi e-Hukdis	Integrasi SKP online dan e-Hukdis kedalam aplikasi e-Kinerja.
		2. Sistem informasi berbasis kinerja	Pembangunan sistem informasi e-Hukdis.		
		3. Sistem reward and punishment yang terintegrasi			
Internalisasi budaya organisasi		1. Penerapan budaya organisasi yang berorientasi kinerja	Penghimpunan nilai budaya kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Perumusan budaya kerja, internalisasi budaya kerja, penetapan agen perubahan dan penandatanganan pakta integritas.	Penerapan budaya kerja, workshop agen perubahan dan penandatanganan pakta integritas.
		2. Penerapan kode etik	Evaluasi kode etik	Penetapan dan sosialisasi kode etik	



ISU STRATEGIS	DIMENSI ISU STRATEGIS	RENCANA AKSI	TARGET TAHUN KE-		
			2018	2019	2020
Penerapan manajemen berbasis kinerja		1. Penetapan indikator aktivitas kerja terukur sesuai dengan level jabatan (cascading)	Kajian akademis terkait sistem informasi penilaian kinerja terpadu.	Pembangunan sistem informasi penilaian kinerja (SKP Online).  Penerapan sistem informasi e-Hukdis	Integrasi SKP online dan e-Hukdis kedalam aplikasi e-Kinerja.
		2. Sistem informasi berbasis kinerja	Pembangunan sistem informasi e-Hukdis.		
		3. Sistem reward and punishment yang terintegrasi			
Internalisasi budaya organisasi		1. Penerapan budaya organisasi yang berorientasi kinerja	Penghimpunan nilai budaya kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Perumusan budaya kerja, internalisasi budaya kerja, penetapan agen perubahan dan penandatanganan pakta integritas.	Penerapan budaya kerja, workshop agen perubahan dan penandatanganan pakta integritas.
		2. Penerapan kode etik	Evaluasi kode etik	Penetapan dan sosialisasi kode etik	
Pengembangan kapasitas (Capacity Building) ASN	Keikutsertaan ASN BKD dalam program diklat yang berbasis sertifikasi	1. Certified Manpower Planner (CMP)	-	-	10 orang
		2. Certified Remuneration System	-	-	5 orang
		3. Certified Career & Talent Management Specialist Program	-	-	10 orang
		4. Certified Performance Management	-	-	5 orang
		5. Certified Human Resources Management Professional (CHRMP)	-	-	5 orang

## Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Pelayanan BKD Provinsi DKI Jakarta

No	Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran	Target Kinerja Sasaran pada Tahun Ke-				
				2018	2019	2020	2021	2022
1	Menjadikan Jakarta Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga secara efektif, meritokrasi dan berintegritas.	Meningkatnya kompetensi dan iklim kerja aparatur.	Indeks Profesionalitas ASN	89,95	89,96	89,97	89,99	90,00
2	Menjadikan Jakarta Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga secara efektif, meritokrasi dan berintegritas.	Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang baik	Indeks Pelayanan Kepegawaian	78,00	81,00	86,00	90,00	93,00

- Indikator Kinerja : Indeks capaian kinerja ASN Pemprov. DKI Jakarta
  - Penandatanganan Perjanjian Kinerja SKPD/UKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta
  - Monitoring dan evaluasi Indeks Profesionalitas ASN
  - Pengelolaan dan Pengembangan Manajemen Kinerja ASN - *Ukuran Kualitasnya apa?*
  - Pengembangan Budaya Kerja Pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta – *Bagaimana mengukur keberhasilannya?*
- Indikator Kinerja : Persentase jabatan yang diisi sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi
  - Diantaranya *Seleksi Jabatan*. – *Apa tolok ukurnya.*
  - *Alt:*
    - *Menjamin tidak ada JPT yang kosong; proses dilakukan melalui seleksi terbuka dengan benar tanpa ada pengaduan yg valid dan tanpa exposure negatif ke media.*
    - *Membangun manajemen talenta; rencana suksesi dan pola karir serta membangun sistim merit secara penuh sehingga mendapatkan endorsement sesuai Pasal 111 UU NO: 5 tahun 2014 pada akhir bulan September 2019.*



- Indikator Kinerja : Persentase penurunan tingkat pelanggaran disiplin di SKPD/UKPD yang menjadi kewenangan BKD.
  - Pengembangan Kode Etik Pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta – Apa tolok ukurnya?
    - Alt: *Semua Pegawai PNS telah lulus E-learning kode etik dan kode perilaku.*
      - *Setiap dugaan pelanggaran disiplin di proses sesuai dengan peraturan, lengkap dengan BAP/LHP untuk pelanggaran kategori berat.*
- Indikator Kinerja : Indeks Kepuasan Pelayanan Kepegawaian
  - *Sama issuenya: Apa tolok ukur keberhasilannya?.*
  - *Alt. Tidak ada keterlambatan dalam proses kenaikan pangkat, pengurusan pensiun dll serta survey kepuasan pegawai internal meningkat dari .....% ke .....%.*



- Merencanakan kebutuhan sdm untuk menangani program sesuai dengan Visi dan Misi Pemprov 2017-2022.
  - Jumlah PNS, Jumlah PPK dan pekerjaan yang akan di serahkan ke Penyedia Jasa yang berhubungan dengan kebutuhan sdm. (Jumlah di masing masing dinas lengkap dengan jenis keahlian yang di perlukan.
  - Jumlah dan rincian PNS yang akan pensiun dan rencana pengisian sesuai dengan kebutuhan dan pergeseran kebutuhan keahlian yang di perlukan.
- Menyelesaikan permasalahan tenaga Honorer, berapa orang yang akan masuk sebagai PNS, tenaga PPPK, di alih dayakan ke instansi lain atau di berikan pesangon. Perencanaan di selesaikan pada bulan.....tahun 2019 dan pelaksanaannya sesuai dengan rencana tsb.
- Menjaga agar tidak terjadi kekosongan PPT lebih dari satu bulan.
- Melayani administrasi kepegawaian secara tepat waktu dan tidak ada keterlambatan untuk urusan kenaikan pangkat dan pensiun.
- Melakukan pengembangan ASN dan memenuhi 20/.....? jam pengembangan/ASN/Tahun.
- Membuat Manajemen Talenta, rencana suksesi dan pola karir pada bulan..... Dan mendapatkan persetujuan dari KASN atas pelaksanaan manajemen dengan sistim merit secara penuh pada bulan..... 2019.
- Melaksanakan sosialisasi Kode etik dan kode perilaku untuk ..... PNS serta semua ASN telah melakukan e learning pada bulan.....2019.





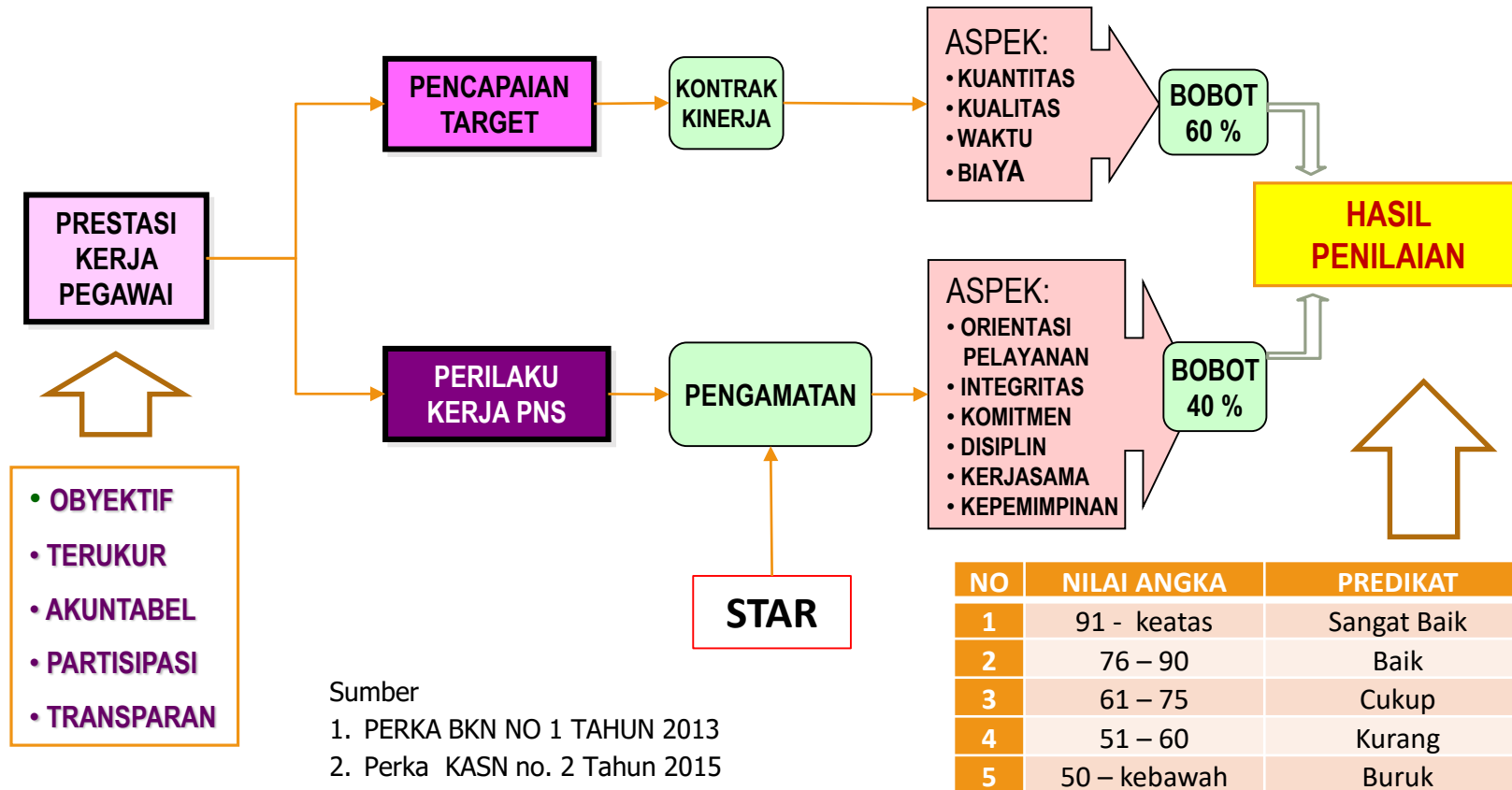
III. KEGIATAN TUGAS JABATAN		A.K.*	TARGET		
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU
<b>A.</b>	<b>TUGAS UTAMA/POKOK</b>				
1	Menetapkan Program Pendidikan dan Pelatihan		24 Laporan	100	12 Bulan
2	Menetapkan Program Peningkatan Kapasitas Penyelenggaraan Diklat		11 Laporan	100	12 Bulan
3	Menetapkan Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur DKI		1 Laporan	100	12 Bulan
4	Menetapkan Program Peningkatan dan Pengelolaan Kantor Urusan Otonomi Daerah, Pemerintahan Umum, Administrasi Keuangan Daerah, Perangkat Daerah, Kepegawaian, dan Persandian		16 Laporan	100	12 Bulan
5	Menetapkan Program Pengelolaan Kendaraan Dinas Urusan Otonomi Daerah, Pemerintahan Umum, Administrasi Keuangan Daerah, Perangkat Daerah, Kepegawaian, dan Persandian		1 Laporan	100	12 Bulan
6	Menetapkan Indikator Kinerja Persentase Peserta Diklat yang Lulus Diklat		12 Laporan	100	12 Bulan
7	Menetapkan Indikator Kinerja Jumlah Pegawai Negeri Sipil mendapatkan Pengembangan Kompetensi		12 Laporan	100	12 Bulan
8	Menetapkan Indikator Kinerja Persentase Tingkat Kepuasan SKPD terhadap Kinerja Alumni Diklat Teknis dan Fungsional		12 Laporan	100	12 Bulan

**Komentar: Perlu penajaman tolok ukur, bukan sekedar jumlah laporan**

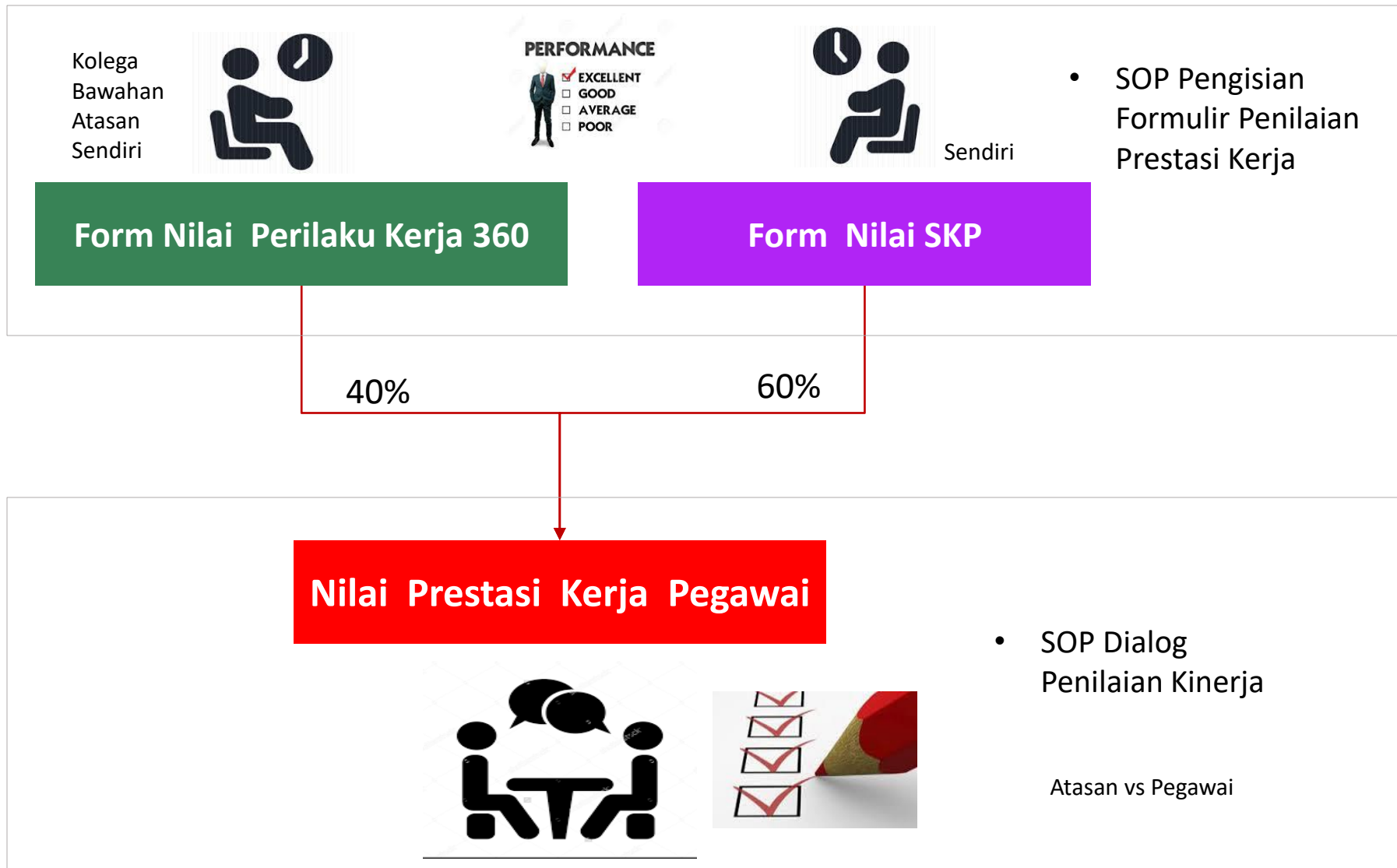


NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	Bappeda Provinsi DKI Jakarta				
			TARGET				
			KUANT/OUTPUT		KUAL/MUTU	WAKTU	
1	Menyusun rencana kerja dan anggaran Badan Tahun 2018	0	1	Dokumen	100	2	Bulan
2	Melaksanakan dokumen pelaksanaan Anggaran Badan Tahun 2017	0	60	Kegiatan	100	12	Bulan
3	Menyusun, mengoordinasikan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan daerah	0	2	Dokumen	100	2	Bulan
4	Menyusun kebijakan, pedoman dan standar teknis perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi	0	2	Dokumen	100	2	Bulan
5	Mengoordinasikan penyusunan RTRW, RPJPD, RPJMD dan RKPD	0	4	Laporan	100	4	Bulan
6	Menyusun kebijakan umum anggaran (KUA) berkoordinasi dengan BPKD	0	1	Dokumen	100	3	Bulan
7	Menyusun prioritas dan pelaporan anggaran (PPA) berkoordinasi dengan BPKD	0	1	Dokumen	100	3	Bulan
8	Mengendalikan kesesuaian antara indikator, kinerja RPJPD, RPJMD, RKPD dengan KUA dan PPA, output/hasil kegiatan pada renja SKPD dan RKA SKPD	0	2	Dokumen	100	3	Bulan
9	Mengoordinasikan...						

# Kerangka Penilaian Prestasi Kerja Pegawai



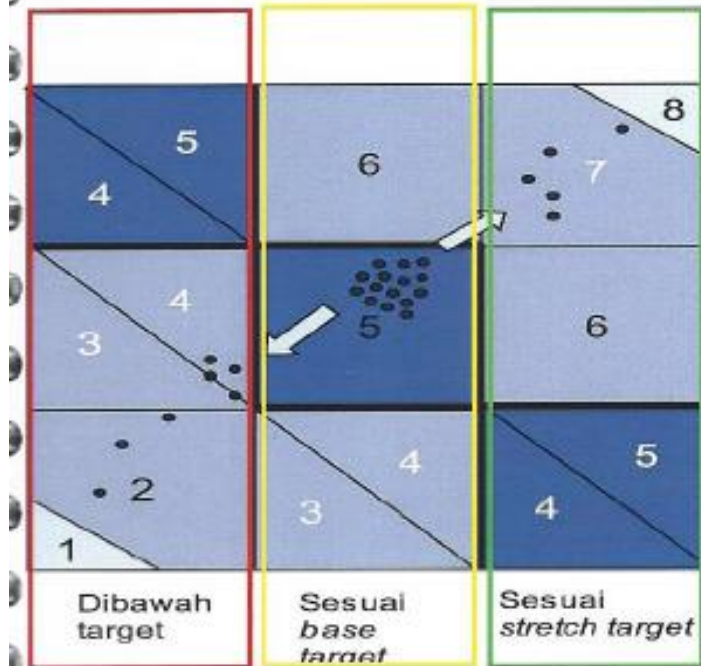
# Kerangka SOP Penilaian





# Siapakah melakukan terobosan? – Memakai sistim ranking.

## PENCAPAIAN TARGET KINERA



Pencapaian KPI

$0\% \leq X < 95\%$

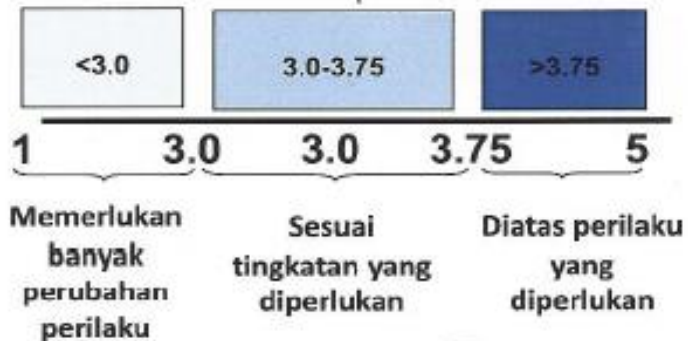
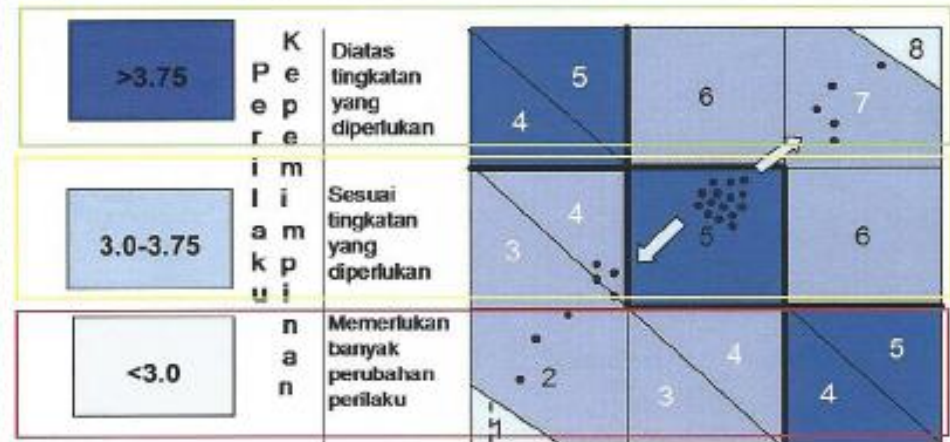
$95\% \leq X < 100\%$

$100\% \leq X \leq 120\%$

22

## NILAI PERILAKU KEPEMIMPINAN

Skor final Rating Perilaku Kepemimpinan



Memerlukan banyak perubahan perilaku

Sesuai tingkatan yang diperlukan

Diatas perilaku yang diperlukan



# Diskusi Penilaian Kinerja

## DISKUSI PEOPLE REVIEW

### CHAIRMAN

Mengawasi jalannya diskusi, mengarahkan kepada perilaku yang benar dan membimbing pada pencapaian rating

### EVALUATORS/CHALLENGERS

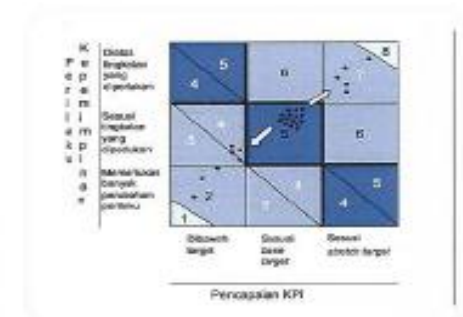
Memberi presentasi secara menyeluruh mengenai evaluatee, merekomendasikan rating dan tindakan pengembangan diri. Evaluators lainnya bertugas men-challenge rating tersebut dengan bukti

### LEAD FACILITATOR

- Memastikan proses rapat dilaksanakan dengan baik dan *fair*
- Men-challenge evaluator untuk memastikan rating berdasarkan bukti yang kuat

### ASSISTING FACILITATOR

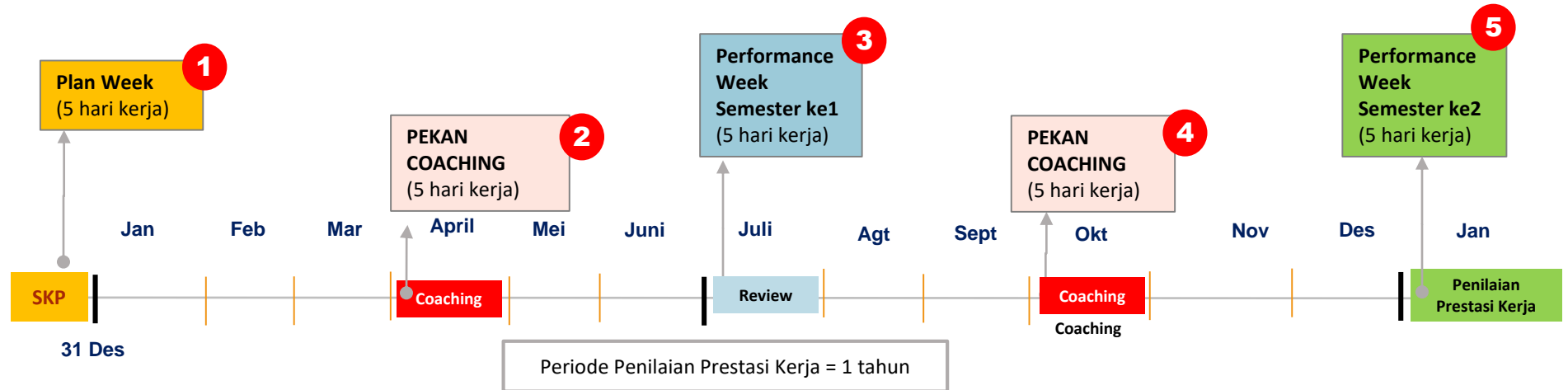
- Mencatat notulen
- Membantu menempatkan rating evaluatee pada Matrix
- Mengawasi distribusi rating keseluruhan





# Tipikal Siklus Penilaian Prestasi Kerja

TIME LINE



## Plan Week (Minggu Rencana)

Jadwal Atasan Langsung merencanakan Mid Year Performance Dialog dan/atau Performance Dialog untuk membahas persiapan penilaian prestasi kerja selama periode penilaian

- Penilaian terhadap SKP oleh Atasan Langsung dan Diri Sendiri
- Penilaian hanya berupa uraian/ tidak menggunakan angka

## Coaching Week (Minggu Coaching)

Jadwal para Atasan Langsung bertemu dengan staf KASN dan melakukan dialog (tatap muka berdua) membahas permasalahan dalam pencapaian target kerja. Dialog bersifat You, Me dan Our (YMO), yaitu 1. membahas pelaksanaan kerja dan problem dari sisi staf, 2. Membahas arahan dari Atasan Langsung, 3. membahas kesepakatan bersma untuk pencapaian kinerja yang optimal.

- Bimbingan Kinerja
- Review Target

## Performance Week (Minggu Kinerja) Semester Pertama

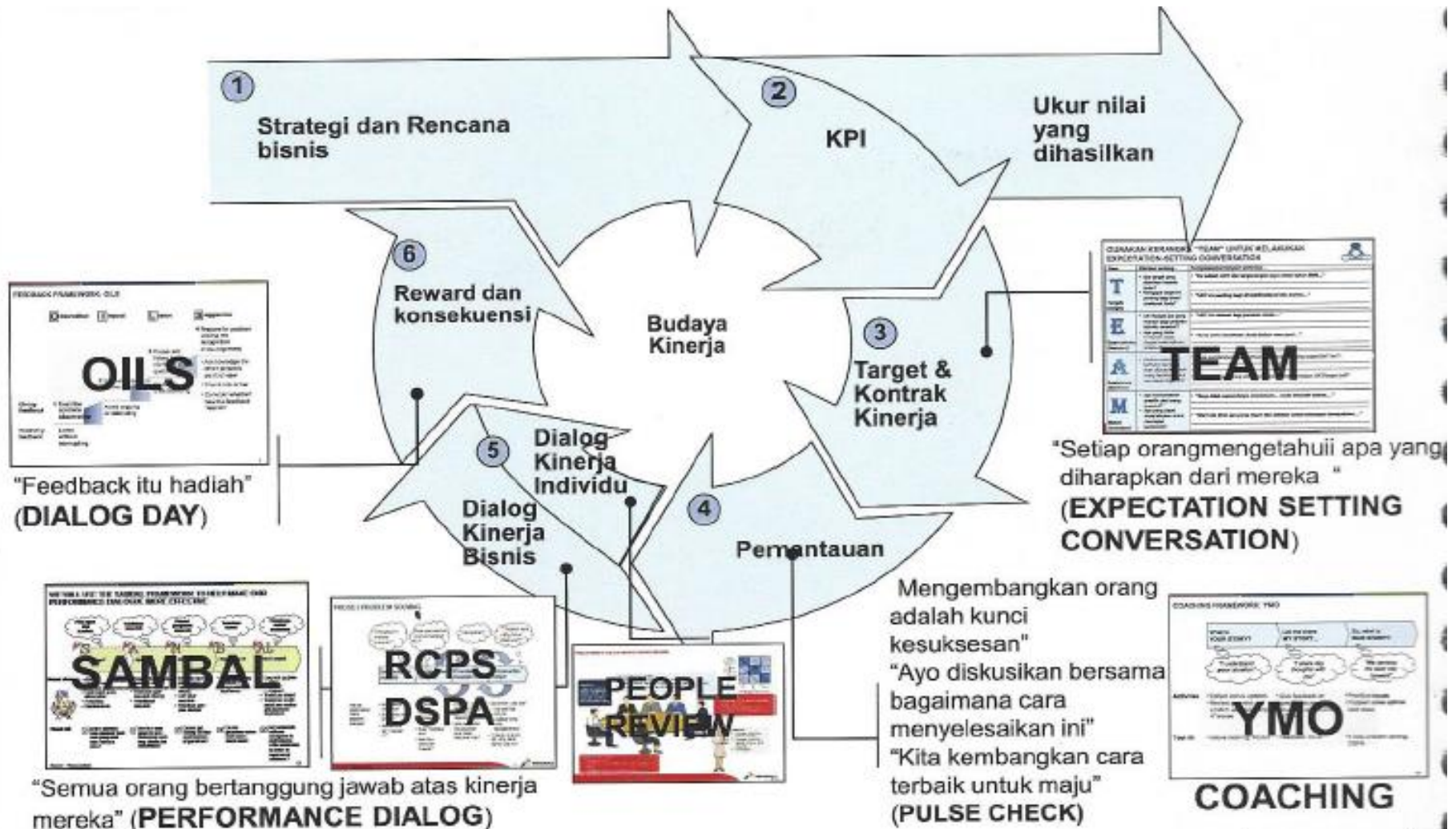
Jadwal para Atasan Langsung bertemu dengan staf KASN dan melakukan **Mid Year Performance Dialog** untuk membahas kesepakatan rencana dan target kerja 6 bulan ke depan dan mereview target kerja yang telah dicapai sebelumnya.

## Performance Week (Minggu Kinerja) Semester Kedua

Jadwal para Atasan Langsung bertemu dengan staf KASN dan melakukan **Performance Dialog** untuk mereview capaian prestasi kerja selama tahun berjalan.

- Penilaian terhadap SKP dan Perilaku Kerja 360
- Penilaian menggunakan angka

# Proses yang membantu perubahan pola pikir dan perilaku saat eksekusi





KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

# COACHING

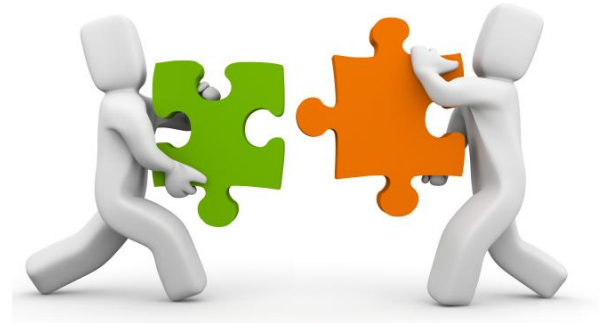


**Bagaimana Coaching yang baik ??**

# Memahami apa itu Coaching ?



...membantu  
mengarahkan  
bawahan  
mencapai kinerja



...bersama sama dengan bawahan menemukan  
ide untuk mencapai kinerja



...membantu  
bawahan untuk  
berani dan  
percaya diri  
mencapai kinerja



...membantu  
bawahan  
mendapatkan  
kunci jawaban  
atas persoalan  
kinerja

# Bagaimana Melakukannya Dengan Baik ?

## ETIKA COACHING

**DO !**



- **Ambil posisi duduk berdampingan.**



- **Dengarkan dan perhatikan dengan baik ketika bawahan berbicara (Empathy)**



- **Tunjukkan sikap antusias ketika orang lain sedang menjelaskan data**



- **Awali dengan salam**
- **Akhiri dengan ucapan selamat & sukses**
- **Lakukan sambil berdiri.**





# Apa yang sebaiknya tidak dilakukan ?

## DONT !



- Jangan memberi salam sambil duduk



- Jangan duduk berhadapan !



- Jangan menyalahkan bawahan atau orang lain !



- Jangan sambil menerima telpon.



- Jangan sambil melihat ke computer atau sambil makan minum



# Memahami METODE TEKNIS Coaching

## Y-M-O

**Your Story**

**My Story**

**Our Story**

## T-GROW

**Topik**

**Goals (Tujuan)**

**Reality (Kenyataan)**

**Option (Pilihan)**

**Wrap UP (Kesimpulan)**

## Appreciative Inquiry

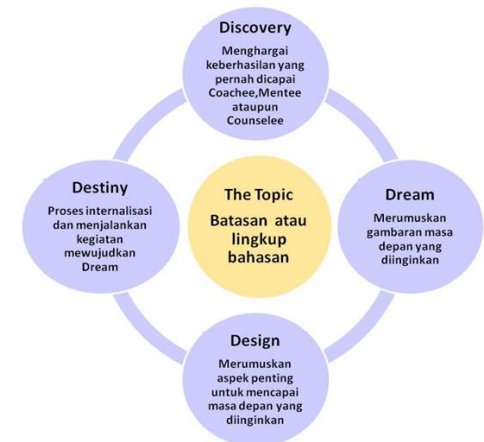
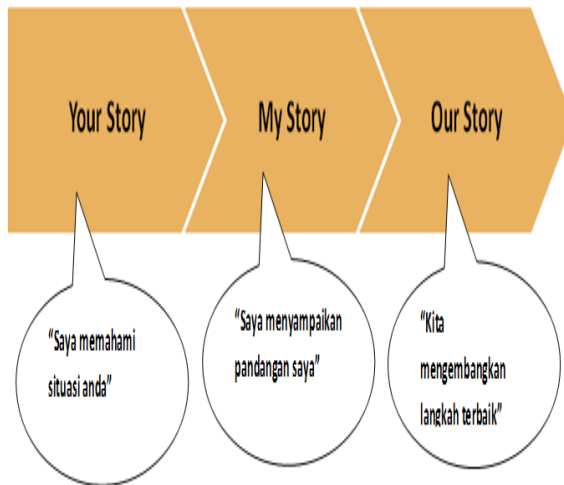
**Topik**

**Discovery (Apresiasi)**

**Dream (Masa Depan)**

**Design (Rencana)**

**Destiny (Hasil)**





## COACHING → YMO

Saling memahami memastikan Coaching yang efektif: Pola YMO Story



### Kegiatan

- Mengumpulkan update status
- Mengkaji kemajuan dan mengkonfirmasi pemahaman masalah
- Memberikan feedback atas hal, situasi, dan aktivitas tertentu
- Prioritasi masalah
- Problem solving atas langkah lanjutan optimal

CoPI  
COACHING

### Tool kit

- Mendengar aktif:  
—Pola: MEAO
- Feedback:  
—Pola: OILS
- 4 langkah problem solving;  
—Pola: DSPA

## Untuk Coaching





# Kegiatan Y-M-O Story

## Your Story

## My Story

## Our Story

### Aktifitas

- Mengumpulkan informasi terkait topik yang akan dibahas: SKP, progress kegiatan tugas jabatan, inventraisasi masalah
- Membahas hal-hal penting terkait topik bahasan

- Mengajukan berbagai pertanyaan untuk mempertajam, ataupun memperbaiki pandangan Coachee, tentang topik bahasan
- Memberikan umpan balik untuk isu-isu spesifik atau situasi dan kegiatan yang dilakukan oleh Coachee.

- Prioritaskan isu/topik permasalahan yang akan dibahas/dibicarakan
- Mencari alternatif solusi dan memeprtimbangkan kelebihan dan kekurangan
- Memilih alternatif terbaik dan langkah-langkah yang perlu dilakukan

### Coach Mindset

- Memahami situasi yang dihadapi Coachee
- Lebih banyak mendengarkan secara aktif aspirasi Coachee
- Memahami pandangan/kekhawatiran/Keluh Kesah Coachee
- Menerima pendapat Coachee,

- Saya mengajukan pertanyaan untuk membantu Coachee, menemukan penyebab terjadinya situasi yang menjadi topik bahasan
- Saya memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki untuk memberikan pandangan yang lebih luas
- Saya memberikan peluang untuk perubahan, pengembangan atau pun perbaikan diri bagi Coachee

- Kita mempertimbangkan beberapa alternatif dan memilih yang terbaik
- Saya peduli dengan sukses pencapaian kinerja dan turut bertanggung jawab atas kesuksesannya
- Saya membantu mereka untuk mendapatkan solusi terbaik

### Coachee Mindset

- Membuka diri, dapat memberikan pandangan/kekhawatiran/ keluh kesah secara terbuka
- Menerima kehadiran Coach dan meyakini mereka mendengar dan memperhatikan dirinya

- Percaya pada Coach sebagai orang yang berpengalaman dan akan membantu
- Atasan langsung memperhatikan dan mendengarkan permasalahan dan pemikiran saya
- Saya mendapat kesempatan untuk berubah, mengembangkan dan memperbaiki diri

- Saya adalah teman bagi Atasan dalam menyelesaikan masalah, mengembangkan ide-ide, menghasilkan kinerja terbaik
- Saya bertanggung jawab atas pengembangan diri sendiri, sehingga saya harus belajar dan bertindak untuk mencapai sukses kinerja.

### Contoh Pertanyaan Terbuka

- Bagaimana dengan kemajuan pencapaian Target Kinerja anda?
- Memperhatikan situasi saat ini, apakah ada kendala yang anda temui sehingga kemungkinan menghambat target penyelesaian SKP?
- Ketika anda menghadapi suatu kendala atau hambatan dalam mencapai suatu target/ keinginan, apa yang biasa anda lakukan ?
- Ceritakan pengalaman anda pribadi dalam mencapai keberhasilan mengatasi kendala atau hambatan yang anda banggakan?

- Tadi anda mengatakan..... dan menurut saya hal tersebut baik/kurang tepat karena.....
- Menurut pendapat saya, apa yang anda lakukan dapat menimbulkan.....
- Menurut saya sebaiknya anda memperhatikan beberapa hal seperti: .....
- Mungkin ada baiknya anda pelajari bagaimana yang lain bisa menyelesaikan hal ini dengan baik ?

- Apakah dari beberapa alternatif, anda sudah dapat menentukan pilihan terbaik?
- Bila telah kita sepakati rencana tindak lanjut, Apa saja yang akan anda lakukan ?
- Tepatnya kapan anda akan mulai lakukan?
- Dukungan apa lagi yang anda butuhkan untuk memastikan pilihan anda terlaksana?

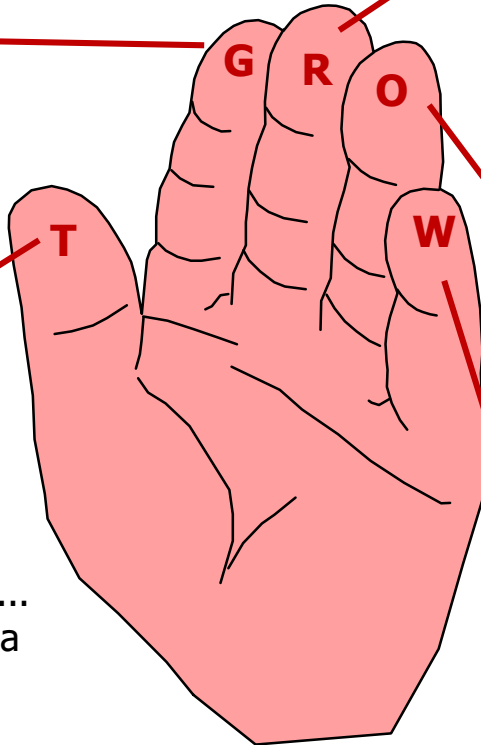


## GOAL

- Apa yang ingin anda bicarakan/diskusikan?
- Apa yang ingin anda capai?
- Apa yang anda harapkan dari saya ?

## TOPIC

- Ceritakan tentang.....
- Bagaimana pendapat anda tentang.....
- Jelaskan secara singkat tentang.....



## REALITY

- Apa yang terjadi saat ini?
- Bagaimana anda yakin keadaannya sebenarnya?
- Apakah anda sudah mengklarifikasi?
- Faktor apa saja yang terkait?
- Apa yang telah anda lakukan sejauh ini?

## OPTIONS

- Apa yang anda akan lakukan...?
- Apa alternatif untuk mengatasi ini?
- Siapa saja yang mungkin membantu anda?
- Alternatif mana yang terbaik menurut anda?

## WRAP UP

- Apa saja yang harus dilakukan berikutnya ?  
Tepatnya, kapan dan bagaimana anda akan lakukan?
- Dukungan apa lagi yang anda butuhkan untuk memastikan pilihan anda terlaksana?

## Topic / Topik

- Ceritakan tentang.....(SKP, progress pencapaian target, kendala)
- Bagaimana pendapat anda tentang.....

## Goal / Tujuan

- Apa yang ingin anda bicarakan/diskusikan?
- Apa yang ingin anda capai?
- Apa yang ingin anda dapatkan dari proses coaching ini?
- Apa yang anda harapkan dari saya selaku coach, mentor atau pun counselor?
- Apa yang anda inginkan terjadi walaupun saat ini belum terjadi?

## Reality/Kenyataan

- Apa yang terjadi saat ini?
- Bagaimana anda yakin keadaan yang sebenarnya seperti yang anda katakan?
- Bagaimana hal tersebut bisa terjadi? Bisa menjelaskan lebih spesifik?
- Apakah anda sudah mengklarifikasi? Mengapa tidak diklarifikasi?
- Faktor apa saja yang terkait?
- Siapa saja yang terkait?
- Apa persepsi mereka tentang situasi ini?
- Apa yang telah anda lakukan sejauh ini?

## Option/Pilihan

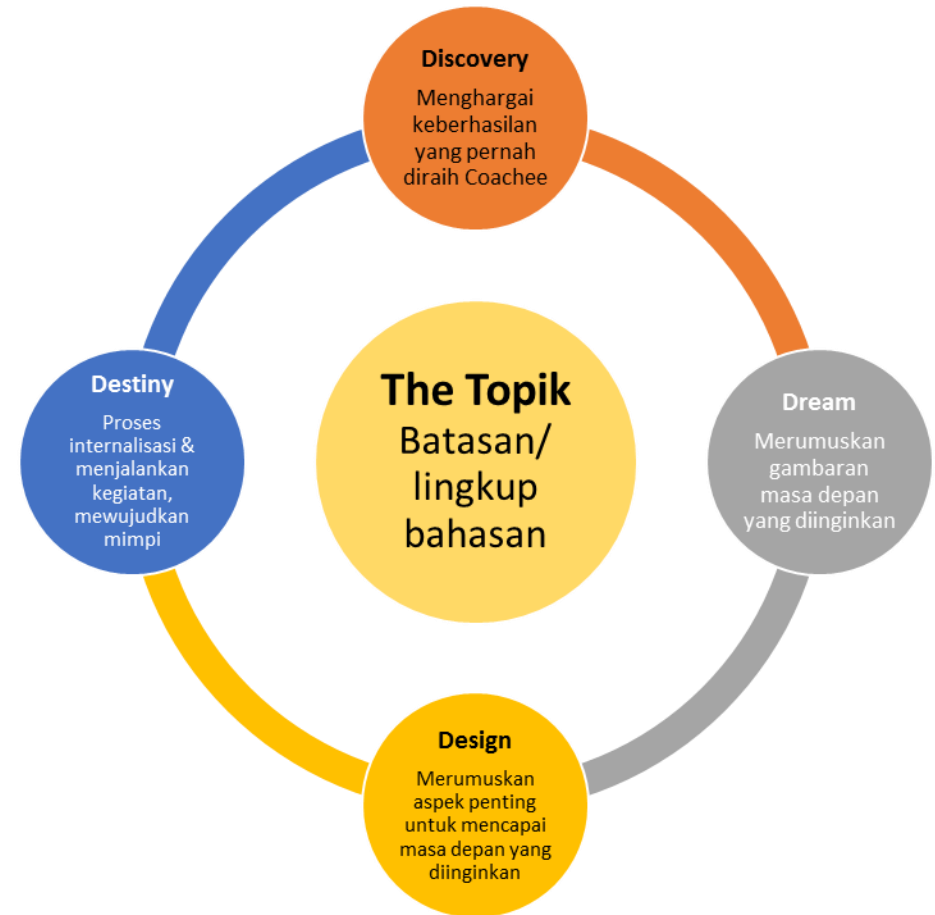
- Apa yang anda lakukan untuk mengubah keadaan/kondisi?
- Apa alternatif untuk mengatasi ini?
- Jelaskan sudut pandangmu untuk menyelesaikan masalah ini, tak usah ragu walaupun itu tidak realistis
- Langkah apa saja yang telah anda lakukan sejauh ini?
- Siapa saja yang mungkin membantu anda?
- Alternatif mana yang terbaik menurut anda?
- Apa saja manfaat dan kerugian dari masing-masing alternatif ini?

## Wrap Up/Menyimpulkan

- Apa saja yang harus dilakukan berikutnya setelah anda memutuskan ini?
- Tepatnya kapan anda akan lakukan?
- Apa saja yang mungkin terjadi selama anda mengerjakannya?
- Apakah anda akan catat kegiatan anda dalam catatan pribadi?
- Dukungan apa lagi yang anda butuhkan untuk memastikan pilihan anda terlaksana?

# Metode Appreciative Inquiry

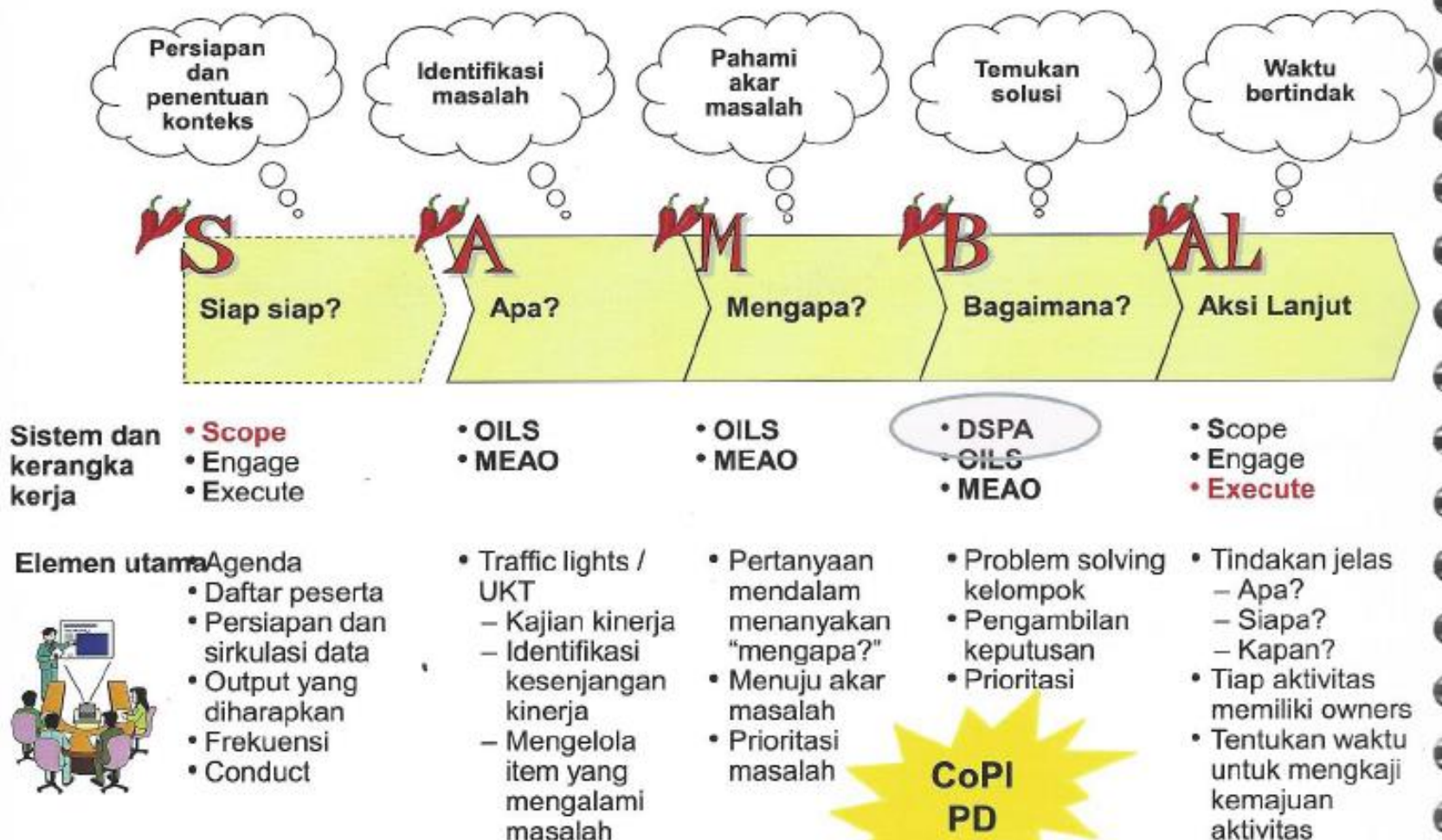
- Fokus pembicaraan pada hal-hal positif
- Menggunakan pertanyaan yang tepat
- Memahami kekuatan, peluang, kapabilitas dan keinginan dengan pendekatan positif
- Terdapat 4 tahapan:
  - Discovery
  - Dream
  - Design dan
  - Destiny






# PERFORMANCE DIALOG → SAMBAL

Efektivitas Dialog Kinerja Berdasarkan Fakta dan Data; Pola SAMBAL



# Penilaian Kinerja ditujukan untuk memberikan hasil kinerja dan rencana pengembangan pegawai di tahun selanjutnya



- Berdasarkan hasil People Review rating final anda....
- Kekuatan anda adalah ...
- Rencana pengembangan untuk anda saya usulkan...

- Saya percaya terhadap rencana pengembangan yang diberikan atasan...
- Saya merasa atasan saya peduli thp pengembangan saya....

Deskripsi Aktivitas	Mengapa hal tersebut penting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pasca people review "Sesi Feedback" antara evaluator dgn evaluatee utk mendiskusikan rencana pengembangan</li> </ul>	<p>Menyiapkan rencana yang jelas bagi evaluatee utk peningkatan kinerjanya dan pengembangan dirinya sebagai seorang leader</p>





## FEED BACK → OILS

Feedback seharusnya berdasarkan

**O**bservation

**I**mpact

**L**isten

**S**uggestion

**Memberikan  
feedback**

**Menerima  
feedback**

**1** Deskripsikan  
**observasi**  
nyata

Dengarkan  
tanpa  
berinterupsi

**2** Jelaskan  
**dampak** pada  
diri saya, orang  
lain atau BTP

Hindari  
argumentasi  
atau  
pembelaan diri

**3** Diam sejenak  
dan **dengarkan**  
pertanyaan  
klarifikasi

Usahakan untuk  
memahami

**4** Persiapan problem  
solving ATAU  
pengakuan/  
dorongan

- Akui pandangan orang lain
- Ucapkan terimakasih
- Pikirkan apakah / bagaimanakah the feedback "dapat diterapkan"

**CoPI  
FEEDBACK**



- Pegawai Yang Dinilai mengusulkan kepada Pejabat Penilai (Atasan): nama penilai kolega dan bawahan
- Penilaian 360 dilakukan oleh: Kolega, Bawahan, Diri sendiri dan Pejabat Penilai.
- Pemberian nilai untuk setiap aspek harus memenuhi unsur STAR.

No	Aspek	Jabatan Struktural	Jabatan Fungsional
1	Orientasi Pelayanan	Ya	Ya
2	Integritas	Ya	Ya
3	Komitmen	Ya	Ya
4	Disiplin	Ya	Ya
5	Kerja sama	Ya	Ya
6	Kepemimpinan	Ya	Tidak

No	Aspek	Indikator
1	Orientasi Pelayanan	1. Sikap dan perilaku terhadap atasan 2. Sikap dan perilaku terhadap kolega 3. Sikap dan perilaku terhadap stakeholder 4. Sikap dan perilaku kerja dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani
2	Integritas	1. Kemampuan untuk bertindak sesuai nilai, norma dan etika di dalam organisasi 2. Kemampuan untuk bertindak sesuai nilai, norma dan etika di luar organisasi
3	Komitmen	1. Kemauan dan Kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan 2. Menutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan
4	Disiplin	Kesanggupan untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.
5	Kerja sama	1. Kemauan dan kemampuan untuk bekerjasama dengan atasan 2. Kemauan dan kemampuan untuk bekerjasama dengan rekan kerja 3. Kemauan dan kemampuan untuk bekerjasama dengan bawahan 4. Kemauan dan kemampuan untuk bekerjasama dengan stakeholder
6	Kepemimpinan	Kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain.

NO	NILAI ANGKA	KATEGORI	KRITERIA
1	91 - keatas	Sangat Baik	Individu pegawai mampu mencapai 4 STAR yang memuaskan
2	76 – 90	Baik	Individu pegawai mampu mencapai 3 STAR yang memuaskan
3	61 – 75	Cukup	Individu pegawai mampu mencapai 2 STAR yang memuaskan
4	51 – 60	Kurang	Individu pegawai mampu mencapai 1 STAR yang memuaskan
5	50 – kebawah	Buruk	Individu pegawai tidak mampu mencapai STAR yang memuaskan

No	Jabatan Penilai	Bobot Untuk Jabatan Struktural	Bobot Untuk Jabatan Fungsional
1	Atasan Langsung	60%	70%
2	Kolega (total)	20%	20%
3	Diri sendiri	10%	10%
4	Bawahan	10%	-
Total		100%	100%

# Contoh Penerapan STAR untuk penilaian setiap aspek perilaku kerja

Untuk penilaian setiap aspek perilaku, harus disertai dengan penjelasan berupa uraian STAR sebagaimana contoh berikut:

No	Aspek	Uraian S T A R
1	Orientasi Pelayanan	Menjelang akhir tahun semua sibuk dengan pekerjaan masing-masing untuk menyelesaikan target SKP. Untuk itu diminta atasan menyelesaikan pekerjaan pada akhir minggu (=Task) dan saya butuh dukungan beliau yang bertugas menyiapkan administrasi yang sebetulnya beliau harusnya libur(=Situation). Namun ketika saya katakan butuh dukungan beliau dengan ringan menyatakan akan membantu dan hadir ke kantor agar tugas saya juga bisa selesai tuntas.(=Action). Pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik. Beliau kemudian membuat prosedur untuk memastikan bahwa staf administrasi wajib hadir ke kantor bila diperlukan meski hari libur. (=Result)
2	Integritas	Beliau di tugaskan KASN ke Balikpapan pada Nopember 2015 untuk menghadiri proses pemilihan pejabat tinggi provinsi Kaltim (=Task). Ketika baru datang, beliau ditawarkan pilihan buah tangan yang akan disiapkan untuk pulangnya besok. (=Situation). Secara tegas namun dengan Bahasa yang sopan beliau menolak untuk menerima apapun (=Action). Protokol yang mengurus kemudian melaporkan kepada atasan dan peristiwa tersebut cukup surprise bagi mereka. Akhirnya sejak saat itu peristiwa tersebut menjadi acuan dan dijadikan SOP dilingkungan pemda untuk tidak menawarkan dan memberi apapun kepada tamu pejabat dari pusat. (=Result)

- Penilaian SKP dilakukan dengan menghitung tingkat capaian SKP untuk setiap kegiatan tugas jabatan, yang diukur dengan 4 (empat) aspek yaitu: kuantitas, kualitas, waktu dan biaya.

1

$$\text{Aspek Kualitas} = \frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

No	Kriteria Nilai	Keterangan
1	91-100	Hasil kerja sempurna, dan pelayanan di atas tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, standar yang ditentukan dan lain-lain.
2	76-90	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain
3	61-75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain
4	51-60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
5	50 kebawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.



# What Is Coaching & Counseling?

## Coaching :

Komunikasi dua arah dalam rangka memberikan bimbingan perbaikan dan peningkatan kinerja dengan menggunakan teknik-teknik komunikasi pemberdayaan, yang bertujuan menggugah kesadaran *coachee* akan perbaikan yang diharapkan serta **kepercayaan diri untuk menemukan solusi atas buah pemikirannya sendiri** .

## Counseling :

Komunikasi dua arah dalam rangka membantu *counselee* meningkatkan kemampuan beradaptasi serta memunculkan perilaku konstruktif disaat menghadapi kesulitan dan tekanan, dengan cara meningkatkan pemahaman atas diri sendiri, penerimaan dan perkembangan emosi, serta kemampuan **menyeimbangkan aspek pikiran (kognitif), perasaan (afektif) dan tindakan (konatif)**.

1. KASN telah menetapkan Peraturan Ketua KASN nomor 2 Tahun 2015, tentang Standar Operasional Prosedur Penilaian Prestasi Kerja Sumber Daya Manusia Aparatur di Lingkungan KASN tanggal 10 November 2015.
2. Dalam peraturan tsb. telah ditetapkan bahwa siklus penilaian prestasi kerja terdiri dari:
  1. *Plan Week*,
  2. *Coaching Week*
  3. *Performance Week Semester Pertama*,
  4. *Coaching Week* dan
  5. *Performance Week Semester Kedua*.
3. Untuk itu perlu dilengkapi dengan:
  1. SOP Pelaksanaan Coaching
  2. SOP Pelaksanaan Midyear Performance Dialog,
  3. SOP Pengisian Formulir Penilaian Prestasi Kerja
  4. SOP Pelaksanaan Performance Dialog