



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Manajemen Kinerja

Dr. Waluyo

Purbalingga, 9 Januari 2019



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Tujuan

- 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 Kabupaten Purbalingga.
- Meningkatkan pemahaman dan keahlian peserta dalam menyusun **Indikator Kinerja Utama** dan **Kontrak Kinerja** berdasarkan keilmuan, peraturan per undang-undangan yang berlaku, dan *best practice*.



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

PETA JALAN PEMBANGUNAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)

RPJM 4 (2020-2024)

**BIROKRASI
BERKELAS
DUNIA**

RPJM 3 (2015-2019)

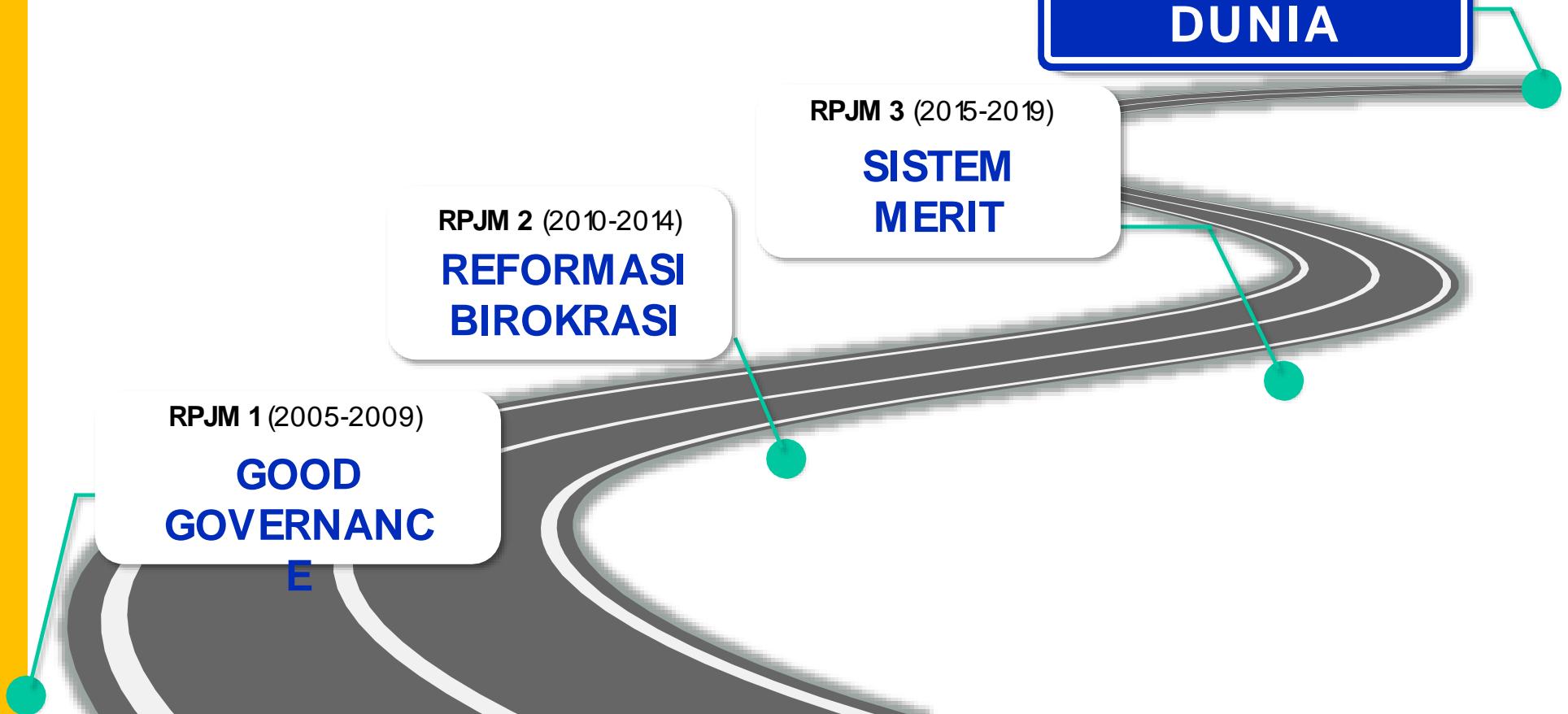
**SISTEM
MERIT**

RPJM 2 (2010-2014)

**REFORMASI
BIROKRASI**

RPJM 1 (2005-2009)

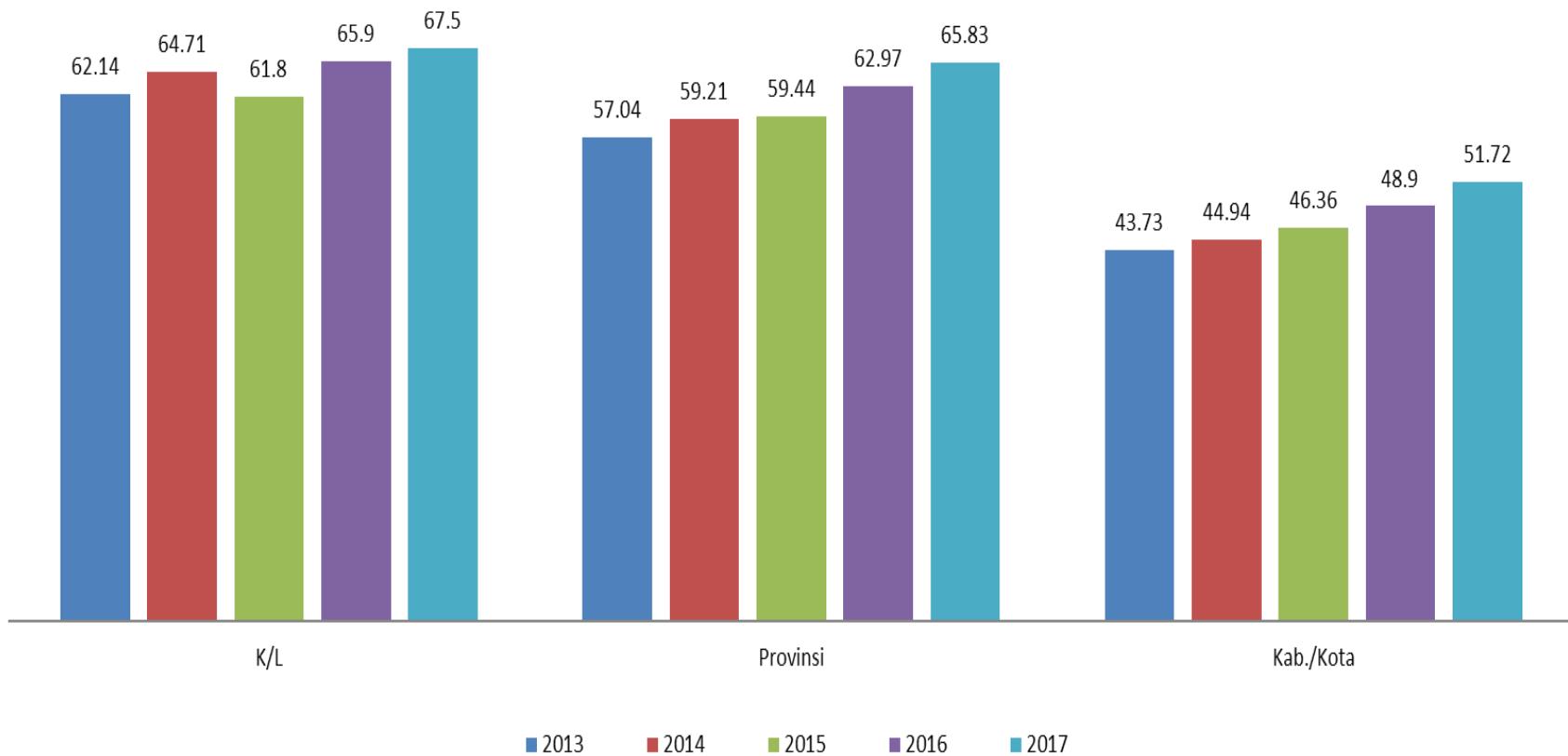
**GOOD
GOVERNANCE**





PENILAIAN AKUNTABILITAS INSTANSI

Rata-rata Akuntabilitas Kinerja 2012 - 2017





Proses Manajemen Strategi

Tujuan/Peran	PROSES MANAJEMEN STRATEJIK	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

- Banyak Kepala Daerah Mengeluh Kinerja Pejabatnya rendah, Temuan BPK yg signifikan, banyak berurusan dengan APH, namun penilaian kinerjanya tertulis baik.
- Kepala Daerah terpilih merasa Birokrat nya lamban dan rendah kinerjanya, sebaliknya Birokrat sudah merasa banting tulang bekerja.
- Permasalahan utama organisasi pada umumnya gagal menterjemahkan Visi, Misi, kedalam **strategi** dan **mengelola operasi** karena mereka tidak memiliki sistem manajemen yang mencakup **integrasi dan penyelarasan kedua proses vital tersebut**.
- Dalam sebuah survey global 2006, The Monitor Group mengajukan pertanyaan kepada para eksekutif senior tentang prioritas mereka. Jawaban nomor 1: **mengeksekusi strategi**.
- **Solusinya:** organisasi perlu membangun sistem manajemen kinerja berbasis pada strategi

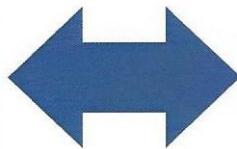


“Performance Management is the execution of the organization mission through the coordinated efforts of all”

Performance Management is the primary job of management !



**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....

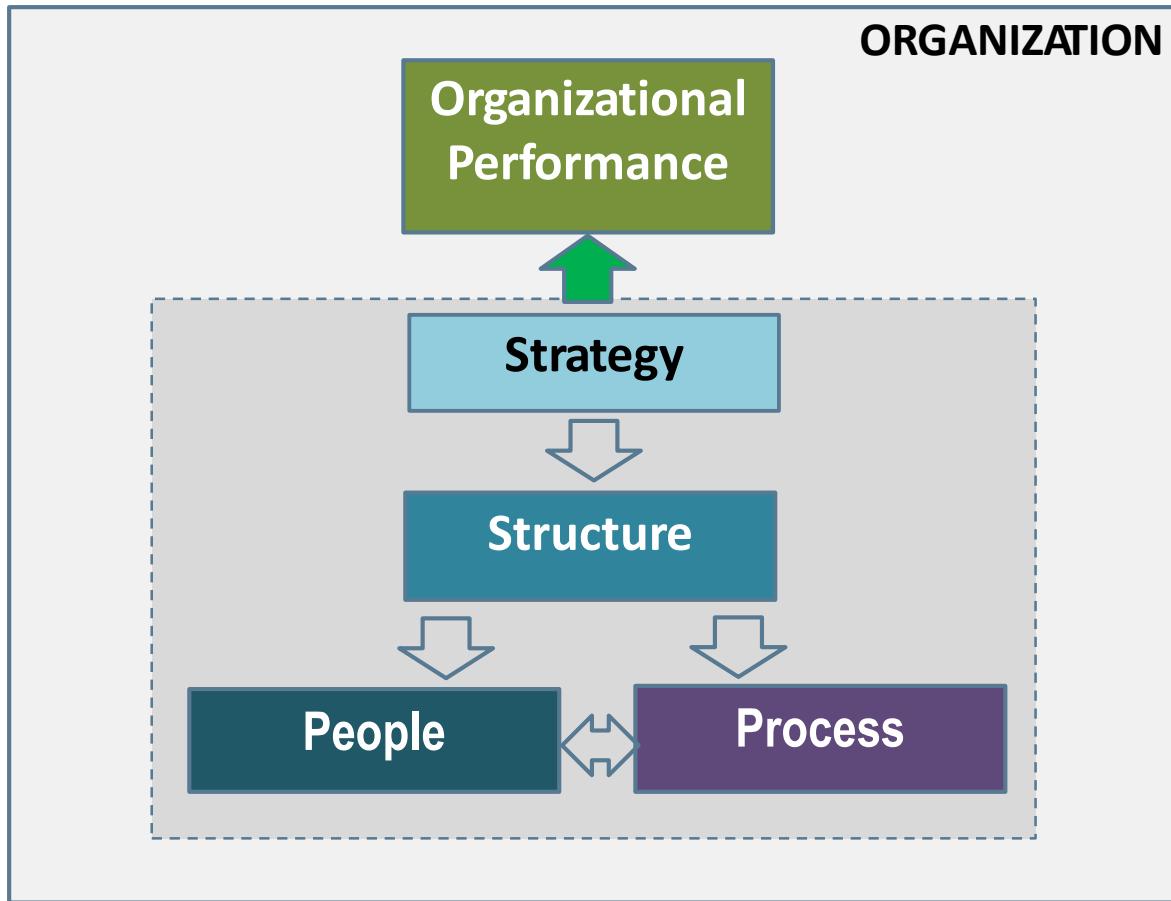
Staf meningkatkan kinerja organisasi karena mereka mau melakukan yang terbaik dan dimampukan untuk melakukannya

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



Bangunan Kinerja Organisasi



Adapted from: Miles, R. E., Snow, C. C. (1984). Fit, Failure and the Whole of Fame, *California Management Review*, 26 (3), pp. 10-28



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Perlunya Membangun Sistem Manajemen Kinerja Instansi Pemerintah

RPJMD DAN
RKPD



Kepala Daerah



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

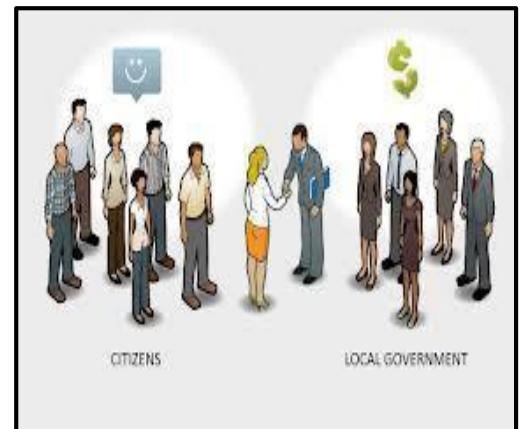


KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

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**





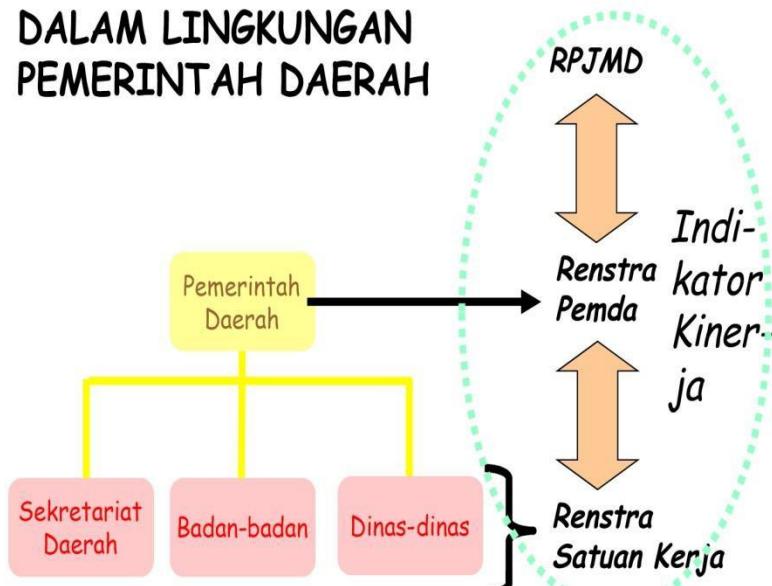
Perlunya Membangun Sistem Manajemen Kinerja Instansi Pemerintah

—

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

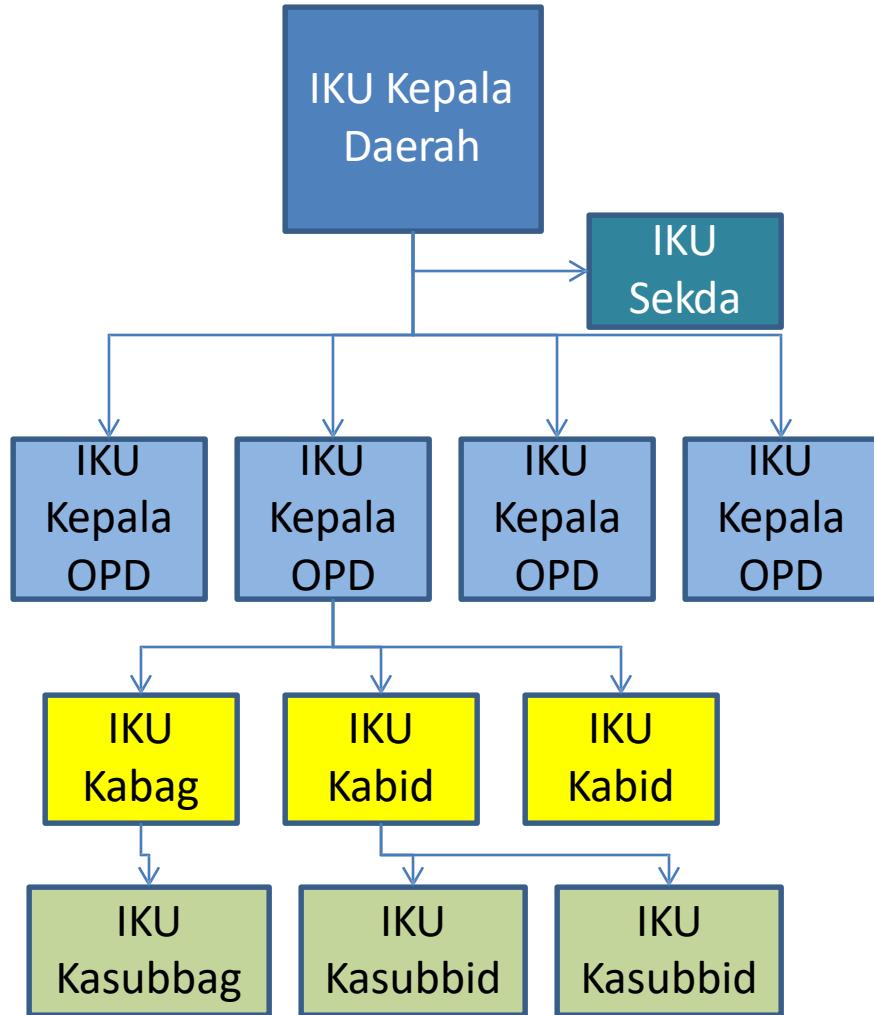
- **“PURBALINGGA YANG MANDIRI DAN BERDAYA SAING MENUJU MASYARAKAT SEJAHTERA YANG BERAKHLAK MULIA”.**

Misi

- *Menyelenggarakan Pemerintahan yang Profesional, Efisien, Efektif, Bersih dan Demokratis, Sehingga Mampu Memberikan Pelayanan Secara Prima kepada Masyarakat*
- Mendorong kehidupan masyarakat religius yang beriman dan bertaqwa kehadirat Allah SWT serta mengembangkan paham kebangsaan guna mewujudkan rasa aman dan tenteram dalam masyarakat yang berdasar pada realitas kebhinekaan.
- *Mengupayakan Kecukupan Kebutuhan Pokok Manusia Utamanya Pangan dan Papan Secara Layak*
- Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia utamanya melalui peningkatan derajat pendidikan dan derajat kesehatan masyarakat
- *Mempercepat pertumbuhan dan pemerataan ekonomi rakyat, dengan mendorong simpul-simpul perekonomian utamanya industri pengolahan dan manufaktur, perdagangan, jasa, pariwisata, industri kreatif dengan tetap berorientasi pada kemitraan dan pengembangan potensi lokal serta didukung dengan penciptaan iklim kondusif untuk pengembangan usaha, investasi dan penciptaan lapangan kerja*
- Mewujudkan kawasan perkotaan dan perdesaan yang sehat dan menarik untuk melaksanakan kegiatan ekonomi, sosial dan budaya melalui gerakan masyarakat, yang didukung dengan penyediaan infrasruktur /sarana prasarana wilayah yang memadai
- *Mewujudkan Kelestarian Fungsi Lingkungan Hidup*

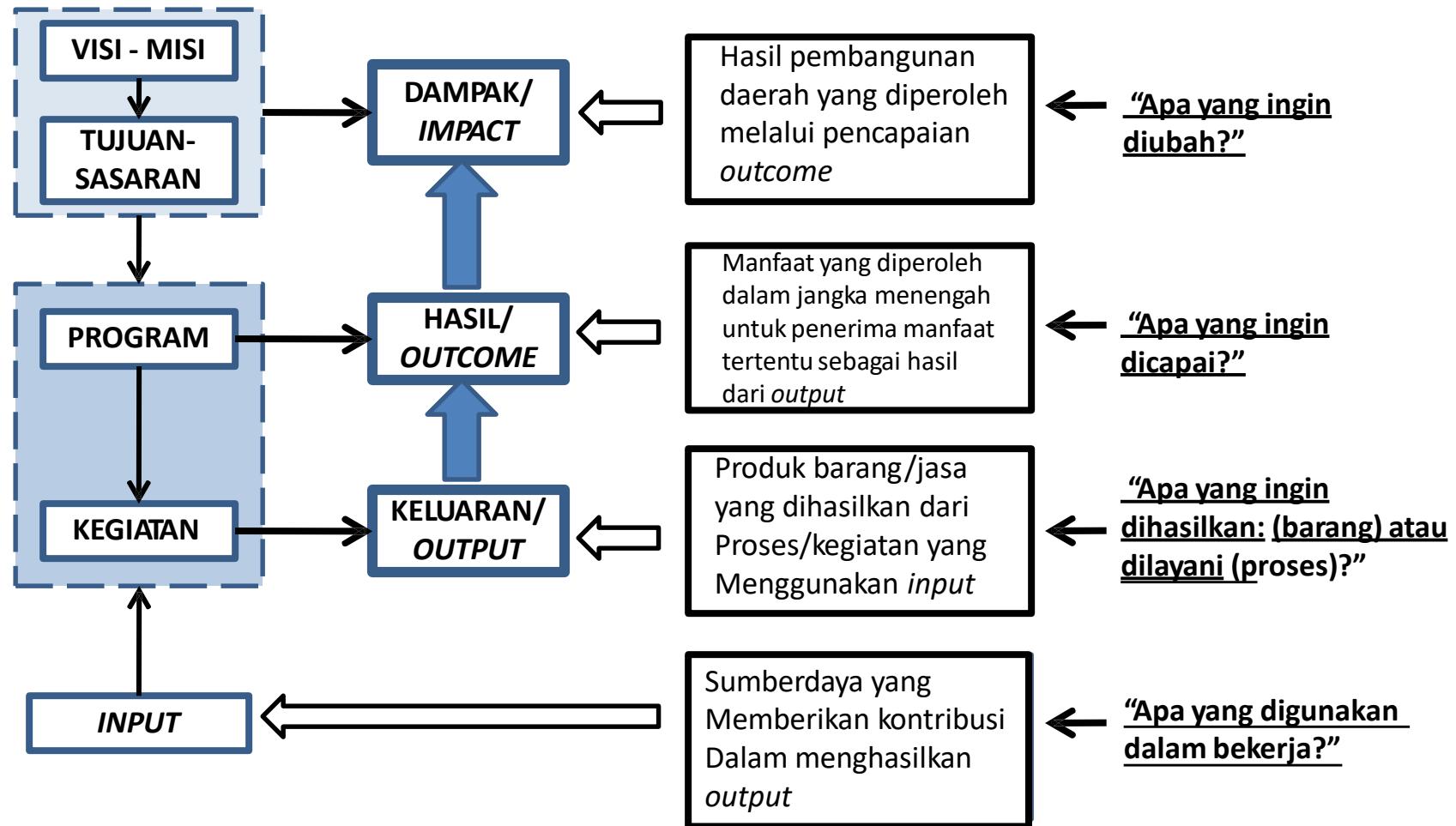
PERENCANAAN KINERJA

Hirarki IKU Pemda



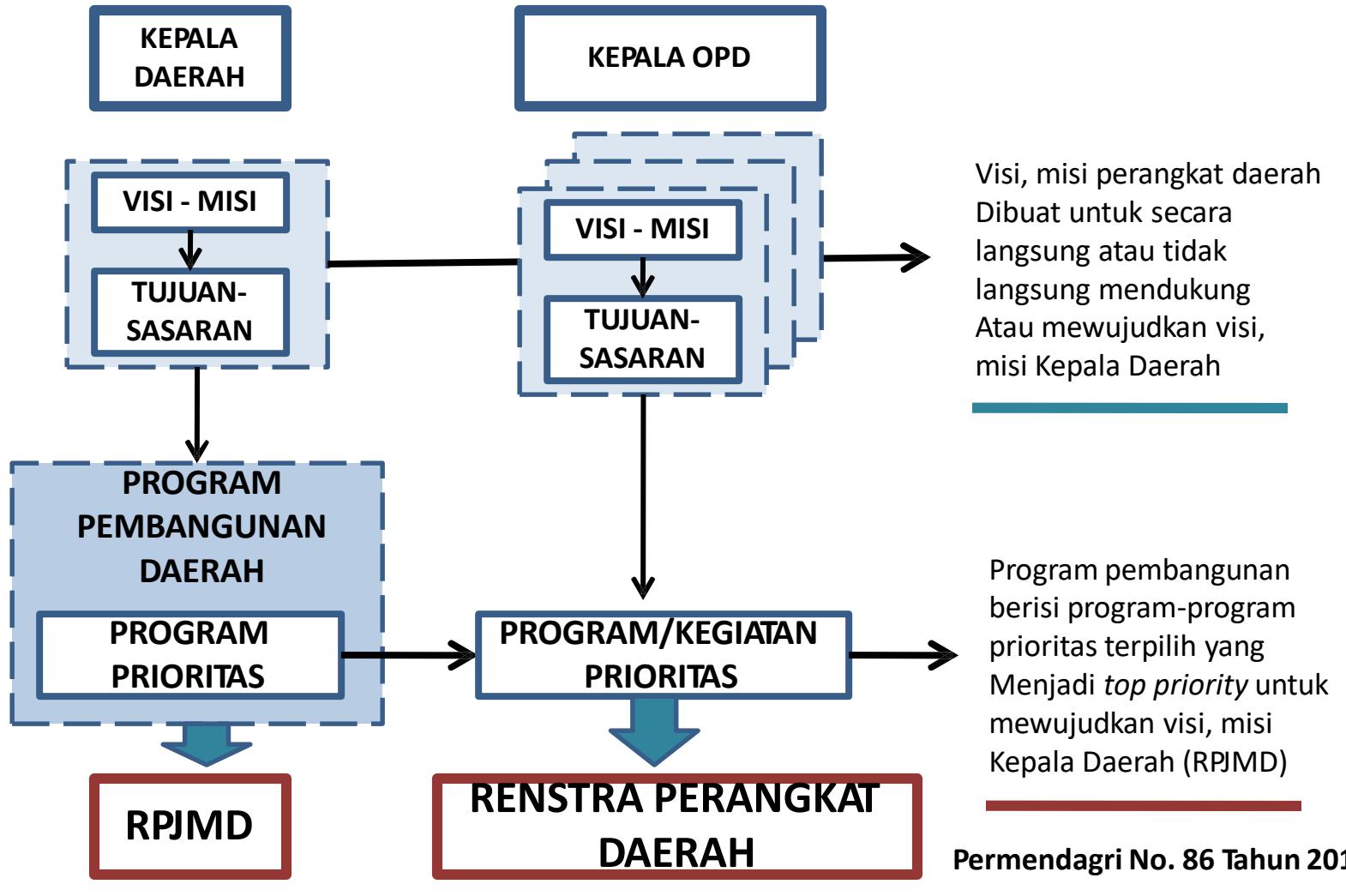
Setiap IKU harus dibuatkan **target tahunan** mengacu kepada **RPJMD** dan **RKPD**. Kemudian **IKU Kepala Daerah dan targetnya** diturunkan kepada seluruh pejabat di bawahnya secara selaras sesuai **tugas-fungsi**

Arsitektur Kinerja Pembangunan

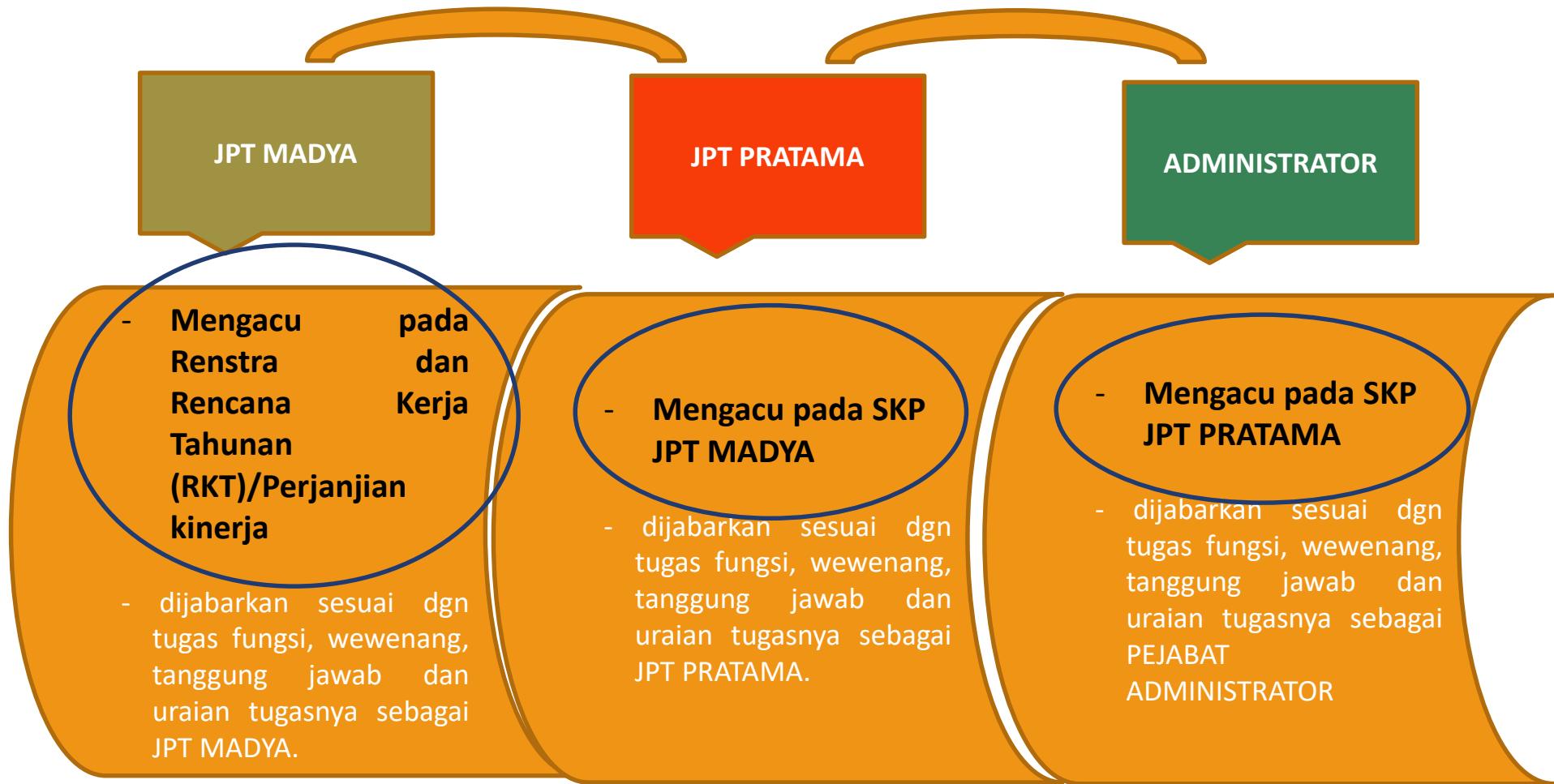




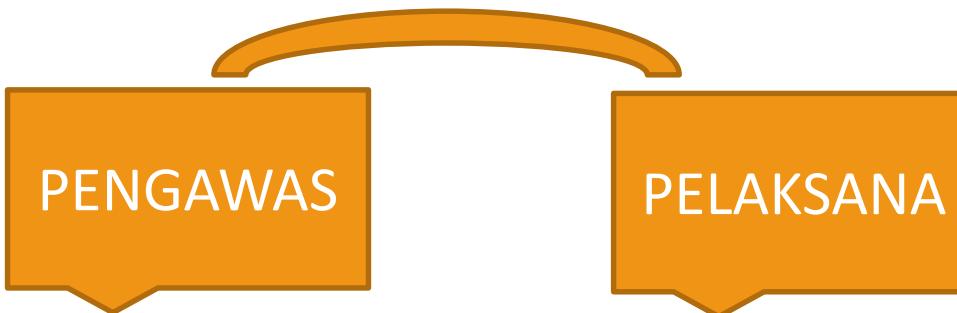
Hubungan Kinerja Pembangunan Daerah



TATA CARA PENYUSUNAN SKP



TATA CARA PENYUSUNAN SKP (LANJUTAN)

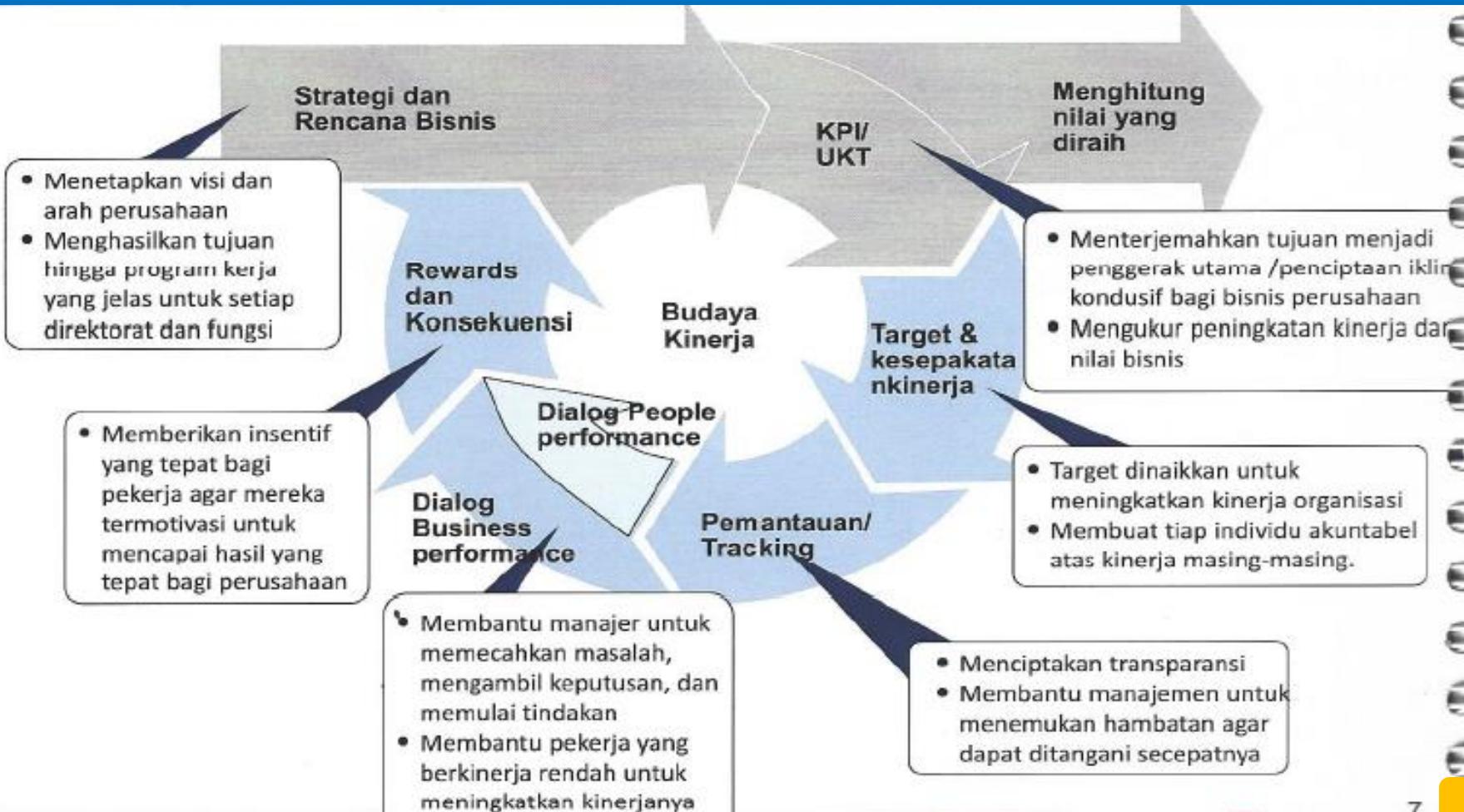


- Mengacu pada SKP pejabat **ADMINISTRATOR**
- dijabarkan sesuai dgn tugas fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugasnya sebagai pejabat PENGAWAS

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

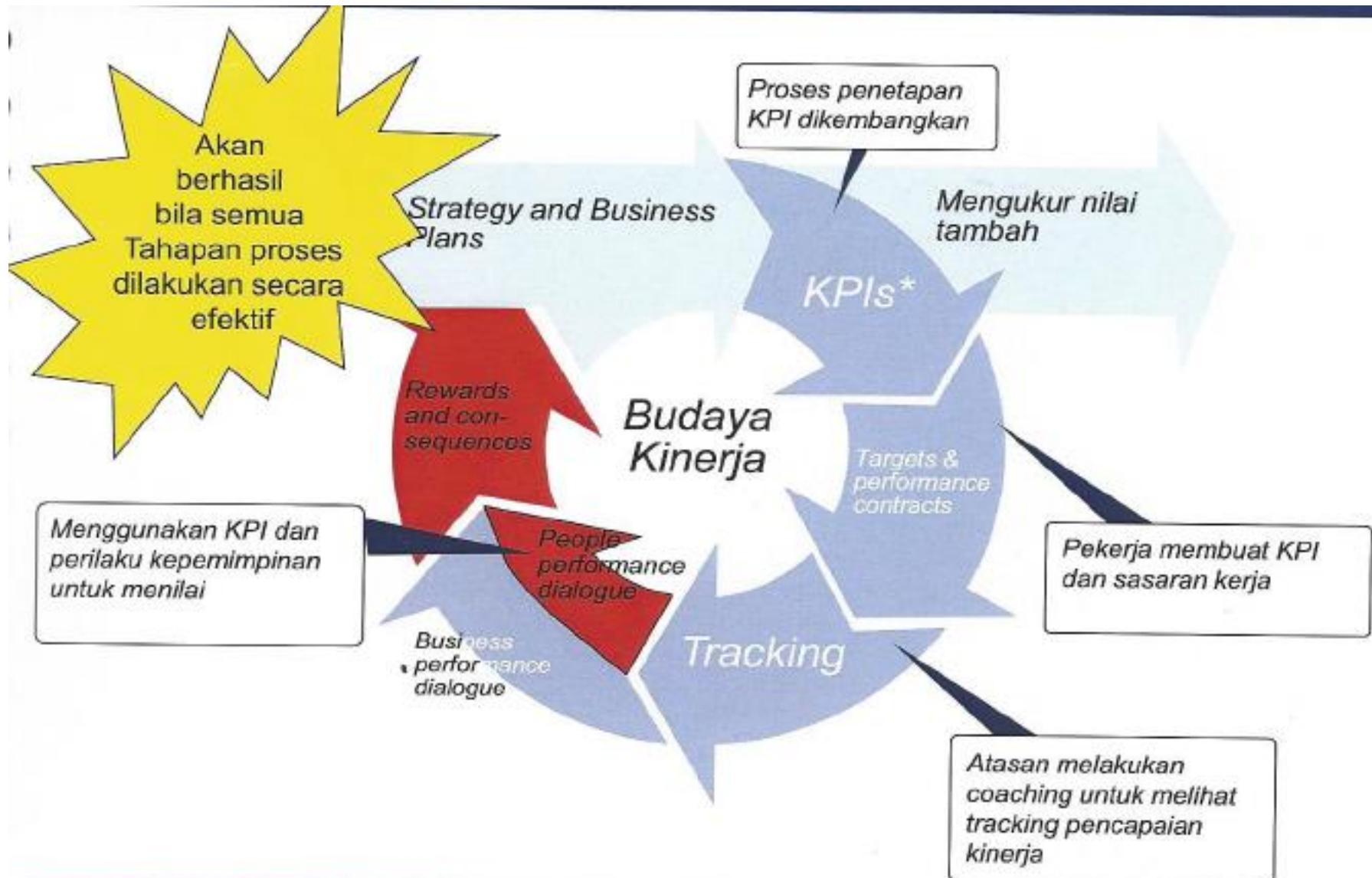


Pelaksanaan Manajemen Kinerja di laksanakan untuk membentuk budaya kinerja



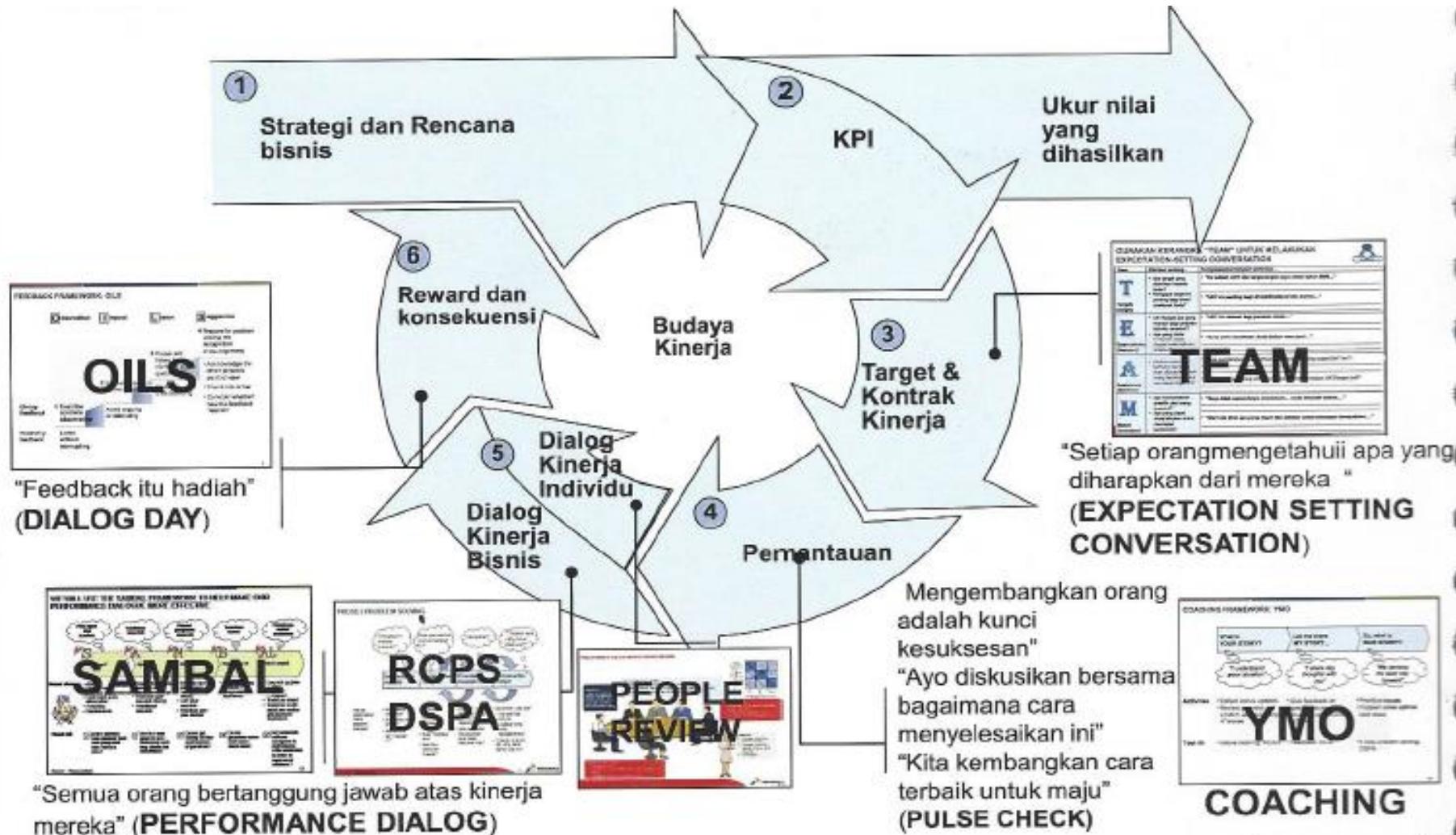


Penilaian Kinerja yang dilakukan secara komprehensif membantu Pencapaian Visi dan Misi





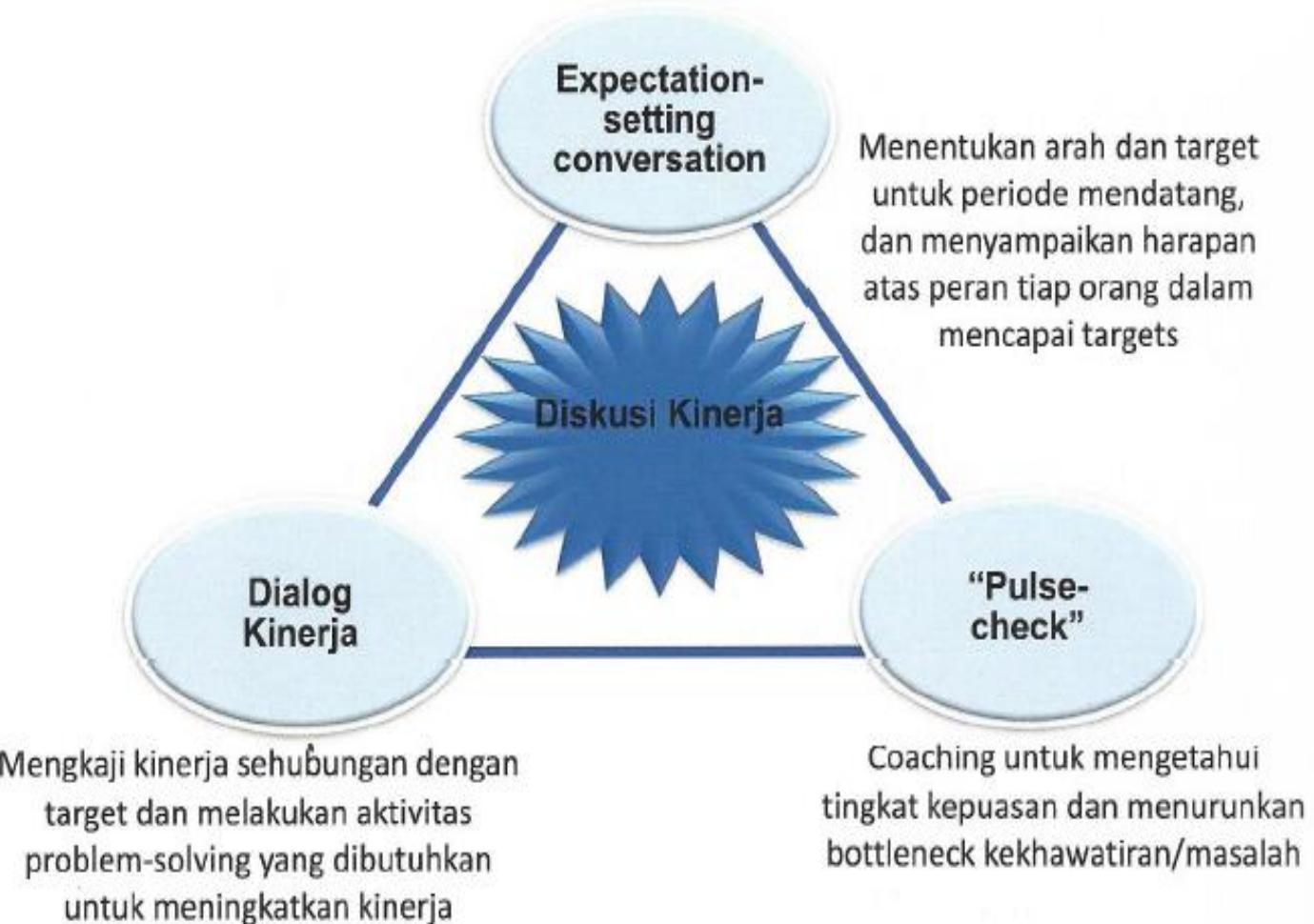
Proses yang membantu perubahan pola pikir dan perilaku saat eksekusi





TIGA DISKUSI KINERJA

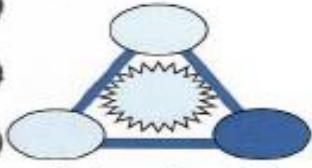
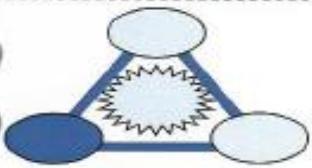
Menjalankan PMS adalah komunikasi terus menerus sepanjang tahun, itu sebabnya ada 3 diskusi kinerja yang perlu dilakukan dan berhubungan satu sama lain





DISKUSI KINERJA

How & When

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



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



Misi 1 : Menyelenggarakan pemerintahan yang profesional, efisien, efektif, bersih dan demokratis.

No.	SASARAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	CAPAIAN KINERJA	
				AWAL	AKHIR
1	2	3	4	5	6
1	Meningkatnya kapasitas pemerintah daerah	Opini audit BPK	opini	WDP	WTP
		Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	indeks	77,6	80,5



1	Menyusun rencana Kerja Inspektur Inspektorat Tahun 2018	0	1	dokumen	100	1	bulan	-
2	Merumuskan dan mengusulkan konsep Keputusan Bupati tentang Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Tahun 2019 dan Kebijakan Pengawasan Tahun 2019	0	2	dokumen	100	1	bulan	-
3	Menetapkan Renja Tahun 2019	0	1	dokumen	100	1	bulan	-
4	Merumuskan kebijakan dan fasilitasi pengawasan	0	1	dokumen	100	12	bulan	-
5	Menetapkan Surat Tugas Pemeriksaan Tahun 2018	0	152	dokumen	100	12	bulan	-
6	Menetapkan Tapkin, RKT Tahun 2019	0	2	dokumen	100	1	bulan	-
7	Menetapkan Renja Perubahan Tahun 2018	0	1	dokumen	100	1	bulan	-
8	Menetapkan konsep RKA Perubahan Tahun 2018	0	1	konsep	100	1	bulan	-
9	Menetapkan konsep DPA Perubahan Tahun 2018	0	1	konsep	100	1	bulan	-
10	Menetapkan Renja Tahun 2019	0	1	dokumen	100	1	bulan	-
11	Menetapkan konsep RKA Tahun 2019	0	1	konsep	100	1	bulan	-
12	Menetapkan konsep DPA Tahun 2019	0	1	konsep	100	1	bulan	-
13	Menyelenggarakan pemeriksaan reguler, kasus/khusus Tahun 2018	0	152	obrik	100	12	bulan	-
14	Menyelenggarakan penyusunan dan pengelolaan NHP pemeriksaan reguler	0	152	dokumen	100	12	bulan	-
15	Menyelenggarakan penyusunan dan pengelolaan LHP reguler,khusus,kasus	0	152	LHP	100	12	bulan	-
16	Menetapkan materi pemutakhiran data TLHP Inspektorat Provinsi Jateng Tahun 2018	0	4	dokumen	100	4	bulan	-
17	Menyelenggarakan koordinasi TLHP							
18	Menyelenggarakan penyusunan Laporan TLHP	0	12	dokumen	100	12	bulan	-



Misi 3 : Mengupayakan kecukupan kebutuhan pokok manusia utamanya Pangan dan Papan secara layak



No.	SASARAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	CAPAIAN KINERJA	
				Awal	Akhir
1	2	3	4	5	6
1	Meningkatnya status pangan masyarakat	Pola Pangan Harapan	Skor	84	91
		Ketersediaan Pangan utama	Kg/kap/ thn	163	175
2	Meningkatnya penyediaan dan pembiayaan perumahan	Persentase rumah layak huni	persen	88,6	93,8
		Persentase kepemilikan rumah	Per森	80,1	89,1



MISI 4 : Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia utamanya melalui peningkatan derajat pendidikan dan derajat kesehatan masyarakat

No.	SASARAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	CAPAIAN KINERJA	
				Awal	Akhir
1	2	3	4	5	6
1	Meningkatnya derajat pendidikan masyarakat	Harapan Lama Sekolah	tahun	11,78	12,9
		Rata-rata Lama sekolah	tahun	6,85	7,92
		APK SD/ sederajat	angka	109	110
		APK SMP/ sederajat	angka	100	100
		APM SD/ sederajat	angka	91	94
		APM SMP/ sederajat	angka	69	70



Misi 5 : Mempercepat pertumbuhan dan pemerataan ekonomi rakyat.....

No.	SASARAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	CAPAIAN KINERJA		STRATEGI	ARAH KEBIJAKAN	PROGRAM	URUSAN	SKPD Utama
				Awal	Akhir					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Meningkatnya Investasi dan kegiatan ekonomi masyarakat	Pertambahan nilai investasi baru	Miliar rupah	230	270	Menciptakan Iklim Investasi yang Kondusif	Peningkatan Promosi dan Kepastian serta Kemudahan Perijinan	Program Promosi, Pemasaran Potensi dan Fasilitasi Investasi	Penanaman Modal	
								Program Pelayanan Perijinan Satu Pintu	Penanaman Modal	
2	Meningkatnya daya saing pariwisata	Angka kunjungan wisata	Ribuan orang	1.579	2.929	Mengembangkan destinasi Wisata dan Ekonomi Kreatif	Pengembangan Destinasi, Promosi dan Industri Pariwisata	Program Pengembangan destinasi wisata	Pariwisata	
								Program peningkatan kapasitas dan kelembagaan wisata		
								Program promosi dan pemasaran wisata		
3	Meningkatnya kemandirian dan daya saing industri	Nilai PDRB Sektor Industri	Triliun rupiah	3,9	5,9	Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Industri Kecil dan Menengah	Introduksi teknologi dan Pengembangan Industri terutama yang berbahan	Program Peningkatan dan Pengembangan Industri	Industri	



No.	SASARAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	CAPAIAN KINERJA		STRATEGI	ARAH KEBIJAKAN	PROGRAM	URUSAN	SKPD Utama
				Awal	Akhir					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	Meningkatnya kesempatan kerja yang layak dan terlindungi Jaminan Sosial	Tingkat Pengangguran Terbuka	persen	5,13	< 4	Meningkatkan Penempatan & Perlindungan Tenaga Kerja	Meningkatkan Ketrampilan dan Kompetensi Tenaga Kerja	Program Pembinaan, Peningkatan Keterampilan dan Penempatan Tenaga Kerja	Tenaga Kerja	
		Rasio Tenaga Kerja dengan upah sesuai UMK	persen	79	95		Mengembangkan Hubungan Industrial yang harmonis	Program Perlindungan Tenaga Kerja dan Pengembangan Hubungan Industrial	Tenaga Kerja	
5	Meningkatnya kemandirian dan daya saing Koperasi Usaha Kecil dan Mikro (KUKM).	Persentase koperasi sehat	persen	59	76	Meningkatkan Klasifikasi Usaha Mikro serta Meningkatkan Fasilitasi Pengembangan Koperasi	Peningkatan Pembinaan, Pengembangan dan Pengawasan Koperasi	Program Penumbuhan, Pengembangan, dan Peningkatan Kualitas Manajemen Koperasi	Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	
		Jumlah usaha mikro bersertifikat/ berijin	unit	268	1193		Peningkatan Manajemen dan Jejaring Usaha bagi Usaha Mikro	Program Pengembangan, Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing Produk UMKM	Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	



Dinas Pekerjan Umum dan Penataan Ruang

		INDIKASI RENCANA PROGRAM PRIORITAS YANG DISERTAI KEBUTUHAN PENDANAAN						
Bidang Urusan Pemerintahan dan Program Prioritas Pembangunan	Indikator Kinerja Program	Kondisi Kinerja Awal RPJMD (Tahun 2015)	Target Kinerja Program					
			Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
2 Program Penataan Bangunan dan Lingkungan	Cakupan pemeliharaan bangunan cagar budaya	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			1 dokumen	1 dokumen	1 dokumen	1 dokumen	1 dokumen	1 dokumen
4 Program Pengelolaan Pertamanan dan Kawasan Perkotaan	Jumlah taman kota	10	10	11	11	12	12	12
	Luas taman (ha)	4,57	4,57	4,57	4,97	4,97	5,37	5,37
5 Program Pembangunan dan Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	Penambahan jalan	784,233	790,393	798,503	804,663	813,866	820,026	826,186
	Jumlah jembatan (unit)	273	273	274	274	275	275	275
6 Program Pembangunan serta Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Irigasi dan Sumberdaya Air	Persentase bendung dan irigasi kondisi baik	38,50%	38,70%	38,7	38,80%	39%	39,50%	40%



SKP Dinas Pekerjaan Umum

		FORMULIR SASARAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL							
NO	I. PEJABAT PENILAI	NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI						
1	Nama WAHYU KONTARDI, SH.	1	Nama Ir. SIGIT SUBROTO, MT.						
2	NIP 19610719 198702 1 003	2	NIP 196005311990031007						
3	Pangkat/Gol.Ruang Pembina Utama Muda (N/c)	3	Pangkat/Gol.Ruang Pembina Utama Muda (N/c)						
4	Jabatan Sekretaris Daerah	4	Jabatan Kepala Dinas						
5	Unit Kerja Pemda Purbalingga	5	Unit Kerja DPU Kabupaten Purbalingga						
NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN				AK	TARGET			
					AK	KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA
1	Melaksanakan program kebijakan pada Sekretariat				8	Kegiatan	100	12 bl	2.767.727.000
2	Melaksanakan program kebijakan bidang Cipta Karya dan Tata Ruang				13	Kegiatan	100	12 bl	24.782.168.000
3	Melaksanakan program kebijakan bidang ESDM				6	Kegiatan	100	12 bl	25.962.500.000
4	Melaksanakan program kebijakan bidang Bina Marga				60	Kegiatan	100	12 bl	136.092.538.000
5	Page 1 Melaksanakan program kebijakan bidang Pengairan				37	Kegiatan	100	12 bl	40.055.987.000
6	Melaksanakan program kebijakan bidang Kebersihan				8	Kegiatan	100	12 bl	6.628.000.000
7	Melaksanakan program kebijakan pada UPTD				4	Kegiatan	100	12 bl	80.000.000

Page 2

Page 3



- Merencanakan kebutuhan sdm untuk menangani program sesuai dengan Visi dan Misi Pemkab 2016-2021.
 - 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 lowong 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 Agustus 2019?.
- Membuat Perbup KEKP, MKE dan Melaksanakan sosialisasi tatap muka Kode etik dan kode perilaku serta semua ASN telah melakukan e learning pada bulan.....



COACHING → YMO

Saling memahami memastikan Coaching yang efektif: Pola YMO Story



Kegiatan	<ul style="list-style-type: none">• Mengumpulkan update status• Mengkaji kemajuan dan mengkonfirmasi pemahaman masalah	<ul style="list-style-type: none">• Memberikan feedback atas hal, situasi, dan aktivitas tertentu	<ul style="list-style-type: none">• Prioritasi masalah• Problem solving atas langkah lanjutan optimal
Tool kit	<ul style="list-style-type: none">• Mendengar aktif: —Pola: MEAO	<ul style="list-style-type: none">• Feedback: —Pola: OILS	<ul style="list-style-type: none">• 4 langkah problem solving; —Pola: DSPA





PERFORMANCE DIALOG → SAMBAL

Efektivitas Dialog Kinerja Berdasarkan Fakta dan Data; Pola SAMBAL



Sistem dan kerangka kerja

- Scope
- Engage
- Execute

Elemen utama

- Agenda
- Daftar peserta
- Persiapan dan sirkulasi data
- Output yang diharapkan
- Frekuensi
- Conduct



- OILS
- MEAO

- Traffic lights / UKT
 - Kajian kinerja
 - Identifikasi kesenjangan kinerja
 - Mengelola item yang mengalami masalah

- OILS
- MEAO

- Pertanyaan mendalam menanyakan "mengapa?"
- Menuju akar masalah
- Prioritasi masalah

- DSPA
- OILS
- MEAO

- Problem solving kelompok
- Pengambilan keputusan
- Prioritasi

CoPI
PD

- Scope
- Engage
- Execute

- Tindakan jelas
- Apa?
- Siapa?
- Kapan?
- Tiap aktivitas memiliki owners
- Tentukan waktu untuk mengkaji kemajuan aktivitas



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...

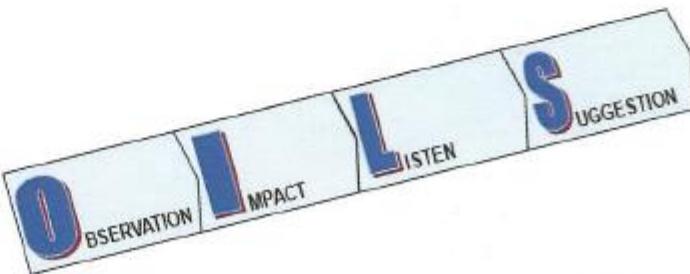
- Saya percaya terhadap rencana pengembangan yang diberikan atasan...
- Saya merasa atasan saya peduli thp pengembangan saya....

Deskripsi Aktivitas

Mengapa hal tersebut penting

- Melakukan pasca people review "Sesi Feedback" antara evaluator dgn evaluatee utk mendiskusikan rencana pengembangan

Menyiapkan rencana yang jelas bagi evaluatee utk peningkatan kinerjanya dan pengembangan dirinya sebagai seorang leader





FEED BACK → OILS

Feedback seharusnya berdasarkan

Observation

Impact

Listen

Suggestion

Memberikan
feedback

1 Deskripsikan
observasi
nyata

Menerima
feedback

Dengarkan
tanpa
berinterupsi

2 Jelaskan
dampak pada
diri saya, orang
lain atau BTP

3 Diam sejenak
dan **dengarkan**
pertanyaan
clarifikasi

Usahakan untuk
memahami

Hindari
argumentasi
atau
pembelaan diri

4 Persiapan problem
solving ATAU
pengakuan/
dorongan

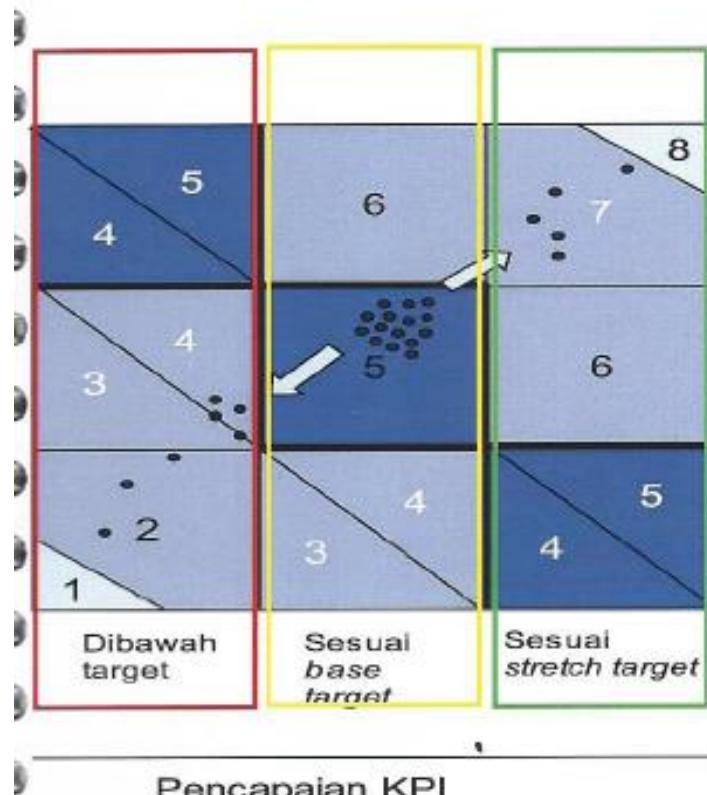
- Akui pandangan
orang lain
- Ucapkan
terimakasih
- Pikirkan apakah /
bagaimanakah the
feedback "dapat
diterapkan"

CoPI
FEEDBACK

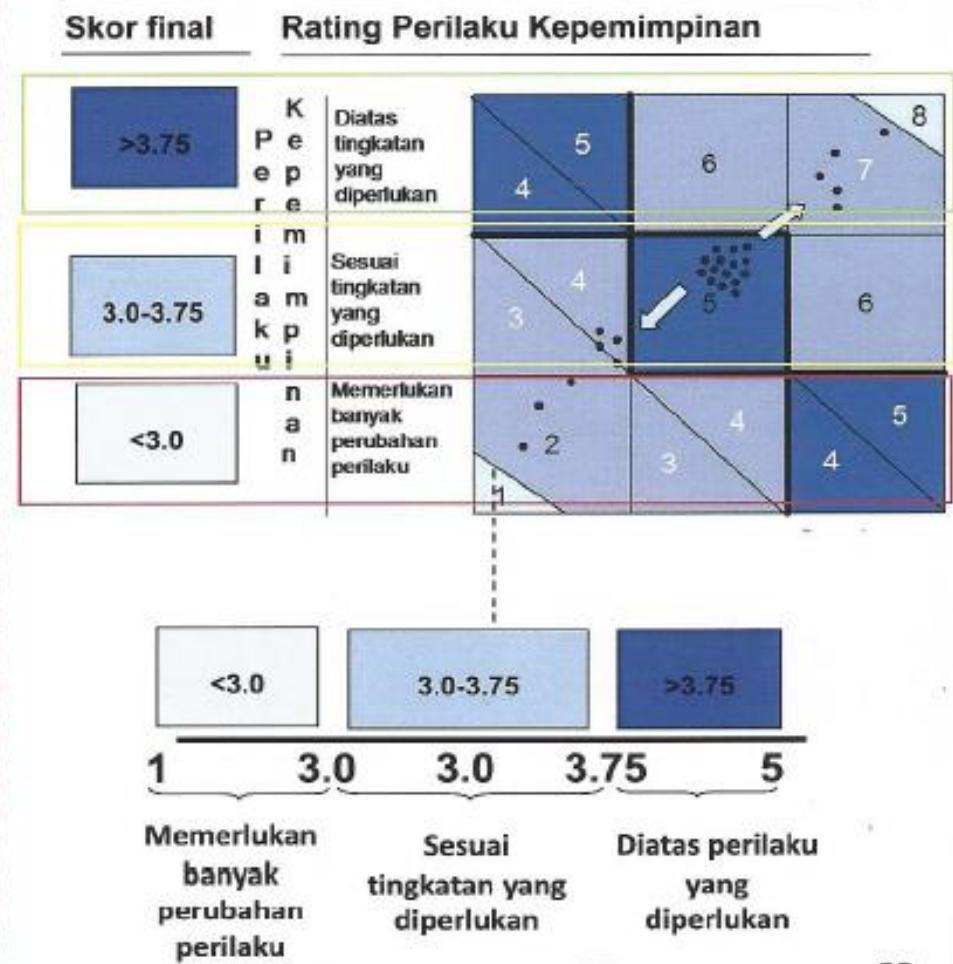


Aspek Penilaian Kinerja

PENCAPAIAN TARGET KINERA

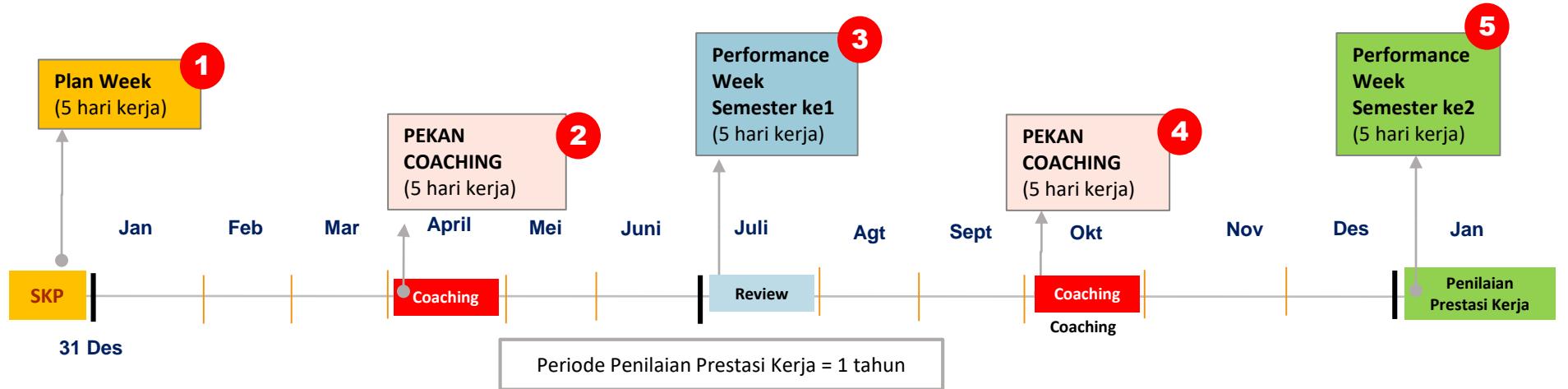


NILAI PERILAKU KEPEMIMPINAN



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 bersama 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



Tipikal Time Line Penilaian Prestasi Kerja di IP

Batas waktu pelaksanaan paling lambat



BULAN JANUARI

Persiapan (Minggu keempat Desember s.d 3 Januari)

Bagian SDM dan Umum menyerahkan dokumen SKP, kesepakatan coaching dan:

1. Formulir Penilaian Prestasi Kerja dan Formulir Penilaian Perilaku Kerja kepada Pegawai Yang Dinilai
2. Formulir Penilaian Perilaku Kerja kepada Pejabat Penilai, Kolega dan Bawahan

Dokumen diserahkan paling lambat tanggal 3 Januari

Pengisian formulir (Minggu Pertama Januari)

1. Pegawai Yang Dinilai melakukan penilaian mandiri (*self assessment*) terhadap capain SKP dan penilaian perilaku kerja
2. Pejabat Penilai, Kolega dan Bawahan melakukan penilaian perilaku kerja 360
3. Mengisi formulir penilaian prestasi kerja

- Formulir pengisian dikembalikan ke Pegawai Yang Dinilai tanggal 7 Januari, untuk diolah

Performance Dialog (Minggu Kedua Januari)

Jadwal para Pejabat Penilai bertemu dengan staf KASN sesuai hierarki dan melakukan **Performance Dialog** untuk klarifikasi dan memberikan penilaian prestasi kerja atas capaian SKP dan perilaku kerja

Dialog kinerja dilaksanakan paling lambat tanggal 14 Januari

Keberatan atas penilaian (Minggu Ketiga Januari)

Apabila ada keberatan dari Pegawai Yang Dinilai atas penilaian prestasi kerja, yang diberikan oleh Pejabat Penilai, maka Pegawai Yang Dinilai dapat menyampaikan keberatan tersebut kepada Atasan Pejabat Penilai melalui Bag SDM & Umum

Paling lambat tanggal 21 Januari

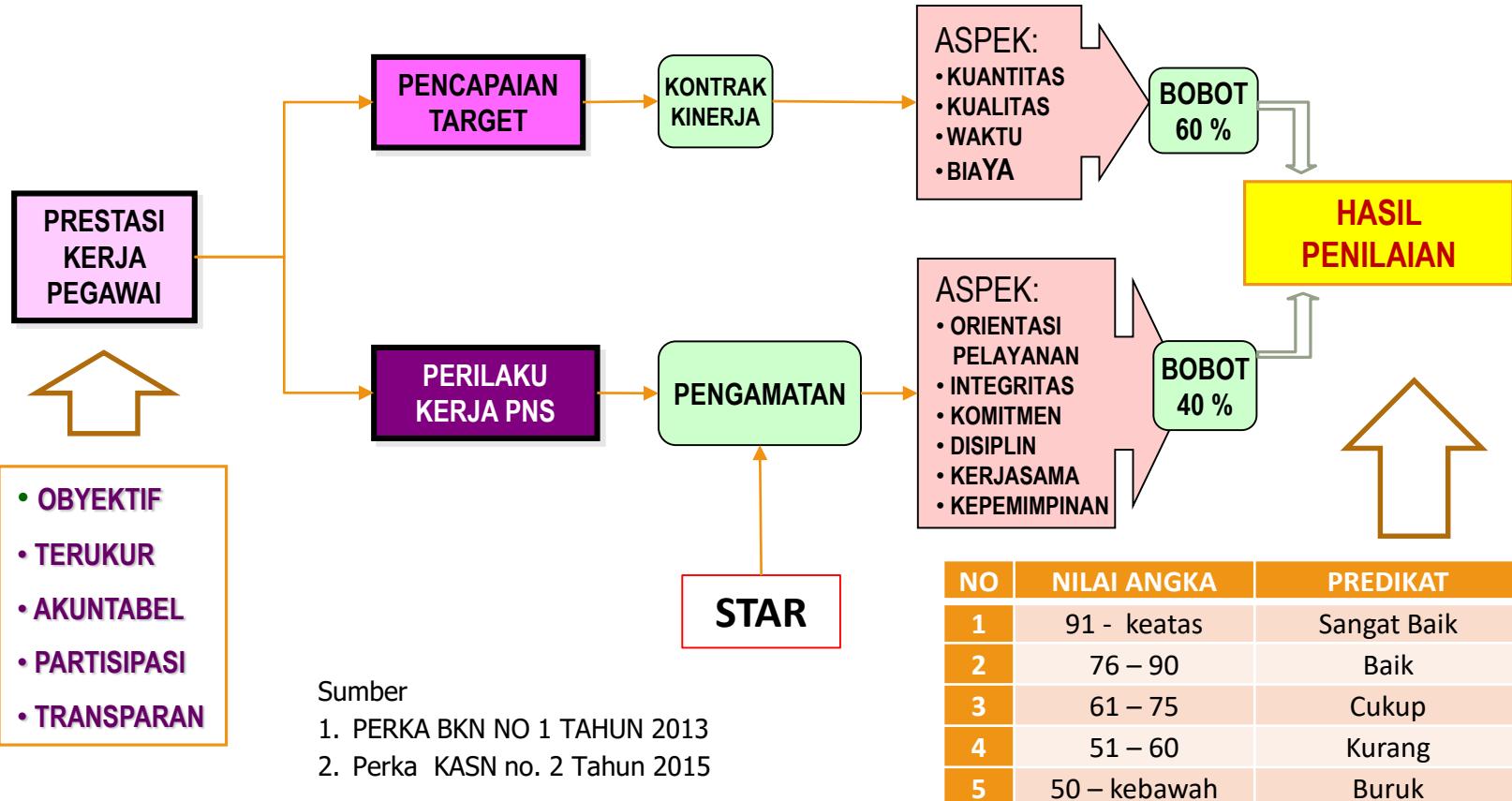
Penilaian final dan Input kedalam Data Base (Minggu Kinerja)

1. Atasan Pejabat Penilai dapat meminta penjelasan kepada Pejabat Penilai dan Pegawai Yang Dinilai
2. Penilaian dari Atasan Pejabat Penilai bersifat final, diserahkan kepada Bagian SDM & Umum.
3. Bagian SDM & Umum input hasil penilaian prestasi pegawai dalam data base KASN

- Penilaian paling lambat tanggal 28 Januari
- Input hasil nilai seluruh pegawai kedalam data base paling lambat 31 Januari



Kerangka Penilaian Prestasi Kerja Pegawai





KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Kerangka SOP Penilaian

Kolega
Bawahan
Atasan
Sendiri



Sendiri

Form Nilai Perilaku Kerja 360

Form Nilai SKP

40%

60%

Nilai Prestasi Kerja Pegawai



- SOP Pengisian Formulir Penilaian Prestasi Kerja

- SOP Dialog Penilaian Kinerja

Atasan vs Pegawai



Diskusi Penilaian Kinerja

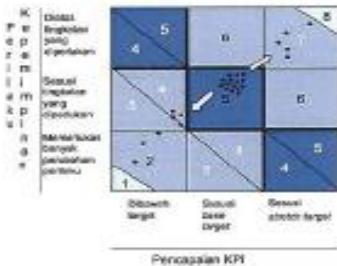
DISKUSI PEOPLE REVIEW

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. Evaluator lainnya bertugas men-challenge rating tersebut dengan bukti



ASSISTING FACILITATOR

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

LEAD FACILITATOR

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



DIALOG DAY

Copi Feedback – dialog day is purposed for delivering result of individual performance appraisal and next year's development plan



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

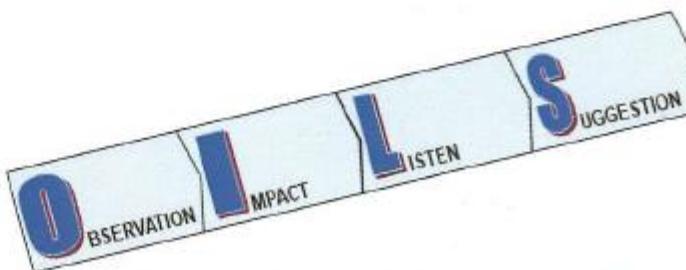
- Saya percaya terhadap rencana pengembangan yang diberikan atasan...;
- Saya merasa atasan saya peduli thp pengembangan saya....

Deskripsi Aktivitas

- Melakukan pasca people review "Sesi Feedback" antara evaluator dgn evaluatee utk mendiskusikan rencana pengembangan

Mengapa hal tersebut penting

Menyiapkan rencana yang jelas bagi evaluatee utk peningkatan kinerjanya dan pengembangan dirinya sebagai seorang leader





- 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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 STAR
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(=Situaton). 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 ditawari 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 menawar 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

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.



2

Aspek Kuantitas = $\frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$

3

Aspek Waktu

Aspek Waktu = $\frac{\text{Realisasi Waktu Pelaksanaan (RWP)}}{\text{Target Waktu Pelaksanaan (TWP)}} \times 100$

4

Penilaian Aspek Biaya:

Aspek Biaya = $\frac{\text{Realisasi Biaya Pelaksanaan (RBP)}}{\text{Target Biaya Pelaksanaan (TBP)}} \times 100$

Catatan: Pada penilaian SKP, dalam hal realisasi kerja melebihi target, maka penilaian capaian SKP maksimum adalah 100 (seratus).



Tugas Tambahan & Kreatifitas

1. Apabila ada Tugas Tambahan, maka akan ada penambahan langsung Nilai Capaian SKP mandiri; dengan nilai angka sebagaimana tabel berikut

No	Tugas Tambahan	Nilai
1	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 1(satu) sampai 3 (tiga) kegiatan.	1
2	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 4(empat) sampai 6 (enam) kegiatan.	2
3	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 7(tujuh) kegiatan.atau lebih.	3

2. Apabila ada kreativitas, harus dibuktikan dengan surat keterangan yang diakui yaitu:
 - a) Unit Kerja setingkat eselon II
 - b) Ketua IP

3. Nilai dari table tersebut langsung menambahkan nilai dari hasil penilaian SKP

No	Kreativitas	Nilai
1	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi unit kerjanya dan dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandarangi oleh Kepala Unit Kerja setingkat eselon II.	3
2	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi organisasinya serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangi oleh PPK.	6
3	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi Negara dengan penghargaan yang diberikan oleh Presiden	12

Integrasi Inisiatif Strategis dan Kegiatan

No	Inisiatif Strategis (Program)	Kegiatan	Satuan	IKU Output	Target 2016	Anggaran (Rp)
3.1	Program Pemberantasan Buta Huruf/Program Pendidikan Non Formal	Pengembangan sanggar belajar	Sanggar belajar	Jumlah sanggar belajar	35	xxxxxxxxxxxx
	Program Pendidikan Anak Usia Dini	Bantuan alat bantu PAUD	set	Alat bantu PAUD	13	xxxxxxxxxxxx
		Pembangunan ruang belajar tambahan PAUD	ruang belajar	Jumlah tambahan ruang belajar	5	xxxxxxxxxxxx
		Pembangunan PAUD baru	PAUD baru	Jumlah PAUD baru	1	xxxxxxxxxxxx



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

COACHING



- ICF (*International Coaching Federation*) mendefinisikan coaching sebagai "kemitraan bersama *coachee* dalam proses kreatif untuk menginspirasi mereka memaksimalkan potensi pribadi dan profesional. *Coach* menjadi sangat penting dalam lingkungan yang tidak pasti dan kompleks saat ini. Pada dasarnya *Coach* menghormati klien sebagai ahli dalam pekerjaannya dan percaya setiap klien adalah kreatif, banyak akal dan semuanya
- Menurut Kirkpatrick Donald L (2008); *Coach* yang efektif memaksimalkan dan memanfaatkan kemampuan pemainnya. Untuk itu seorang coach harus memiliki beberapa karakter. Pertama memiliki kemampuan untuk berkomunikasi tapi bukan sekedar berbicara tapi harus mampu mengajar dan dipahami. Kedua, memiliki integritas atau kepercayaan. Ketiga, perlu menunjukkan komitmen tetapi adil terhadap semua orang. Keempat harus memiliki program, disiplin, tetapi juga dapat fleksibel.
- Menurut Carol Wilson (2011); *coaching* merupakan proses untuk membantu seseorang menemukan dan bertindak berdasarkan solusi yang paling cocok dengan dirinya. *Coaching* dilakukan melalui dialog yang membantu para *coachee* untuk melihat perspektif baru dan mencapai tingkat kejelasan yang lebih tinggi mengenai pandangan, emosi dan tindakan mereka.
- Sementara menurut definisi praktis dari Jasa Marga; *coaching* adalah proses interaksi antara *Coach* dengan *coachee* yang bertujuan untuk membantu meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan agar dapat menjalankan tugas/ pekerjaannya dengan baik dan benar serta menghasilkan kinerja tinggi.



Coaching adalah sebuah proses membangun diri yang sangat unik, dilakukan oleh *coachee* dengan bantuan coach melalui suatu dialog yang membahas permasalahan kerja dirinya. *Coach* lebih bersifat membantu *coachee* untuk menciptakan sendiri solusi-solusinya yang berorientasi kedepan dalam membangun kinerja.



Coaching

Proses interaksi dialog antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Yang Dinilai, dengan tujuan untuk membantu menemukan kendala/ hambatan pencapaian SKP, potensi diri serta alternatif terbaik untuk pencapaian target SKP

1. **Maksud** Kegiatan adalah agar target kinerja pegawai sebagaimana disepakati dalam SKP dapat dipastikan tercapai secara optimal.
2. **Tujuan** Kegiatan Coaching ini adalah untuk:
 - a) Memperbaiki dan meningkatkan kinerja
 - b) Memperbaiki perilaku kerja individu
 - c) Meningkatkan kemampuan leadership

Jadwal

Minggu Pertama April & Minggu Pertama Oktober

PRINSIP DASAR



TAHAPAN



- Pejabat Penilai dan Pegawai Yang Dinilai download formulir Coaching
- Pegawai Yang Dinilai: melakukan inventarisasi pelaksanaan tugas jabatan sesuai SKP, yang telah selesai dilaksanakan maupun dalam proses serta kendala yang dihadapi.
- Pejabat Penilai menetapkan jadwal coaching dan memberitahukan kepada Pegawai Yang Dinilai

- Pembukaan: ucapan salam, tanyakan kabar, jelaskan tujuan pertemuan.
- Lakukan tanya jawab dengan menggunakan **metode teknis coaching** sebagaimana ketentuan.
- Akhiri coaching dengan mengucapkan salam.
- Mengisi ulang balik pelaksanaan Coaching dengan formulir yang ditentukan.
- Menyerahkan dokumen coaching kepada Bagian SDM & Umum.

METODE TEKNIS YANG DIGUNAKAN:

Model: **Y-M-O story**, **T-GROW** dan **Appreciative Inquiry** (Kombinasi)



PRINSIP DASAR

1. **Kepercayaan:** yaitu bahwa coaching merupakan interaksi dan komunikasi dimana Pejabat Penilai akan berperan membantu Pegawai Yang Dinilai untuk memaksimalkan potensi diri. Untuk itu perlu ada saling kepercayaan diantara keduanya.
2. **Tanggungjawab:** yaitu kesadaran bahwa setiap individu pegawai memiliki rasa tanggungjawab kepada pekerjaan bukan sekedar menyelesaikan tetapi tanggungjawab mencapai kinerja yang maksimal untuk mencapai sukses organisasi. Coaching perlu dipahami sebagai alat untuk mewujudkan rasa tanggungjawab tersebut.
3. **Percaya Diri;** yaitu bahwa setiap individu selalu memiliki potensi dan sisi baik yang merupakan modal untuk sukses. Hal ini berarti harus percaya diri dan yakin mampu meraih prestasi maksimal ketika dapat menemukan potensi tersebut dan mendayagunakan dengan proses coaching
4. **Fokus Pada Solusi;** yaitu melihat kedepan dan mencari solusi adalah langkah terbaik dari pada melihat kebelakang mencari kesalahan. Proses coaching berupaya menemukan potensi yang ada untuk bisa digunakan sebagai alternatif solusi terbaik atas berbagai masalah yang menghambat pencapaian prestasi kerja.
5. **Tantangan;** yaitu agar prestasi selalu tercapai lebih baik dan selalu lebih baik lagi, maka perlu selalu berpikir dan semangat pada tantangan baru yang lebih tinggi. Jika sudah terbiasa menetapkan sasaran lebih tinggi dari yang biasanya, maka proses coaching akan sangat membantu untuk mewujudkan tantangan tersebut.
6. **Tindakan;** yaitu bahwa coaching harus diyakini sebagai cara yang dapat menyingkap perspektif baru dan kesadaran baru yang sesungguhnya ada dan dimiliki oleh coachee, sehingga tersedia pilihan untuk berubah. Namun demikian tanpa kemudian disertai dengan tindakan nyata dan perubahan perilaku maka coaching tidak akan memberi dampak yang sesuai harapan.



PERSIAPAN

- Pejabat Penilai dan Pegawai Yang Dinali download formulir Coaching
- Pegawai Yang Dinali: melakukan inventarisasi pelaksanaan tugas jabatan sesuai SKP, yang telah selesai dilaksanakan maupun dalam proses serta kendala yang dihadapi.
- Pejabat Penilai menetapkan jadwal *coaching* dan memberitahukan kepada Pegawai Yang Dinali

PELAKSANAAN

- Pembukaan: ucapkan salam, tanyakan kabar, jelaskan tujuan pertemuan.
- Lakukan tanya jawab dengan menggunakan **metode teknis coaching** sebagaimana ketentuan.
- Akhiri *coaching* dengan mengucapkan salam.
- Mengisi umpan balik pelaksanaan *Coaching* dengan formulir yang ditentukan.
- Menyerahkan dokumen coaching kepada Bagian SDM & Umum.



YOUR STORY

Bahas hasil inventarisasi pelaksanaan tugas jabatan sesuai SKP, yang telah selesai dilaksanakan atau masih dalam proses serta kendala yang dihadapi

- Bagaimana dengan kemajuan pencapaian Target Kinerja anda?
- Apa saja yang telah anda lakukan untuk memenuhi target kinerja tersebut ?
- Memperhatikan situasi saat ini, apakah ada kendala yang anda temui sehingga kemungkinan menghambat target penyelesaian SKP?

Dorong pegawai untuk menemukan potensi diri serta pengalaman positif dalam mengatasi hambatan atau tantangan pekerjaan, yang dapat menjadi alternatif pilihan yang mungkin untuk meningkatkan pencapaian kinerja.

- 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?
- Apakah pengalaman sukses sebelumnya dapat anda gunakan untuk meraih sukses dalam mencapai target kinerja ?



MY STORY

Berikan pandangan dan empati terhadap hal-hal yang positif yang di kemukakan oleh pegawai.

- Tadi anda mengatakan..... dan menurut saya hal tersebut baik/kurang tepat karena.....
- Menurut pendapat saya, apa yang anda lakukan dapat menimbulkan.....
- Apakah anda masih ada alternatif lain yang mungkin untuk dilakukan?

Berikan arahan agar pegawai menyelesaikan target kerja secara lebih efektif dan efisien

- Menurut saya sebaiknya anda memperhatikan beberapa hal seperti:
- Mungkin ada baiknya anda pelajari bagaimana yang lain bisa menyelesaikan hal ini dengan baik ?
- Mungkin anda bisa konsultasi dari nara sumber yang memahami atau berpengalaman menangani masalah itu ?



OUR STORY

Persilakan pegawai untuk memilih alternatif terbaik bagi dirinya yang mungkin untuk dilakukan

- Apakah dari beberapa alternatif, anda sudah dapat menentukan pilihan terbaik?
- Apa upaya terbaik anda untuk memastikan pilihan ini nantinya dapat berjalan dengan baik?

Bahas komitmen bersama sebagai hasil kesepakatan bersama untuk mencapai kinerja yang optimal

- 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?

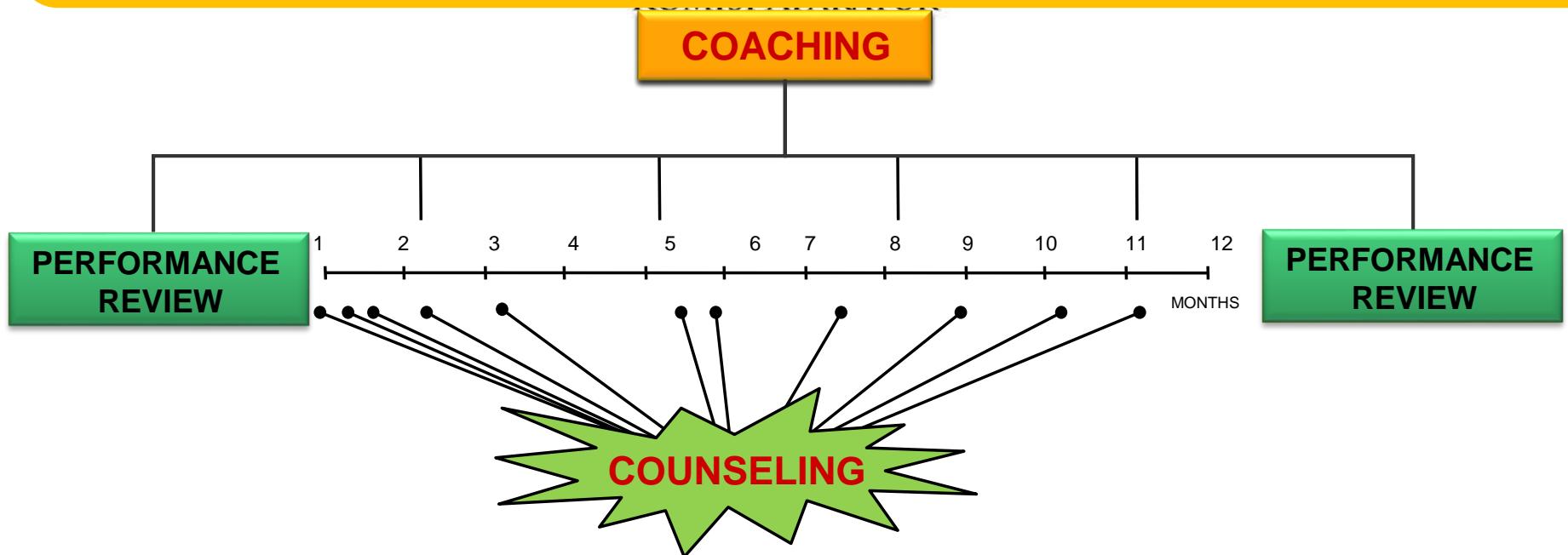


Petunjuk Teknis :
“PEKAN COACHING”

- Minggu pertama April
- Minggu pertama Oktober

Apa yang harus dilakukan pada pekan itu ?

Coaching & Counseling: When?





Apa yang harus dilakukan ?

COACHING adalah:

proses interaksi dialog antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Yang Dinilai, dengan tujuan untuk membantu menemukan kendala/ hambatan pencapaian SKP, potensi diri serta alternatif terbaik untuk pencapaian target SKP



- Dilakukan sesuai jadwal yang disepakati antara Pejabat Penilai dan Pegawai Yang Dinilai dalam kurun waktu Coaching Week yang telah ditetapkan oleh Kepala Sekretariat KASN.
- Dilakukan secara tatap muka dan dialog dengan menggunakan metode teknis coaching YMO sesuai petunjuk teknis.
- Siapkan dokumen yang diperlukan sebelum coaching yaitu: SKP, data progress kegiatan tugas jabatan, formulir Coaching.
- Laksanakan sesuai tahapan sebagaimana diatur dalam **Standar Operasional Prosedur (SOP)**
- Coaching merupakan pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan namun dengan dialog yang bersifat memotivasi. Untuk itu agar memberi hasil yang maksimal. Sebaiknya di perhatikan beberapa **Etika Coaching** yang baik



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 ?



- Ambil posisi duduk berdampingan.

- Dengarkan dan perhatikan dengan baik ketika bawahan berbicara (Emphaty)

- Tunjukkan sikap antusias ketika orang lain sedang menjelaskan data

ETIKA COACHING

DO !



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





Apa yang sebaiknya tidak dilakukan ?



- **Jangan memberi salam sambil duduk**



- **Jangan duduk berhadapan !**



- **Jangan menyalahkan bawahan atau orang lain !**

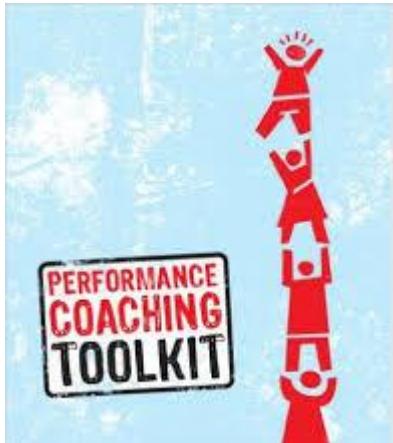
DON'T !



- **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

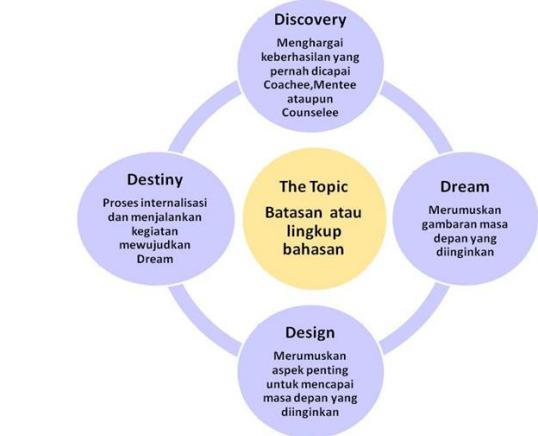
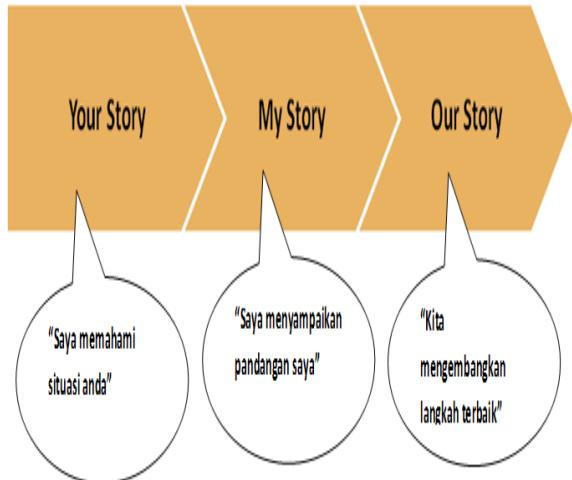
Topik

Discovery (Apresiasi)

Dream (Masa Depan)

Design (Rencana)

Destiny (Hasil)





Aktifitas

- Kumpulkan informasi
- Review kemajuan

Berikan umpan balik

- Memilih Prioritas
- Selesaikan rencana



Untuk Coaching





Kegiatan Y-M-O Story

Your Story

Aktifitas

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

Coach Mindset

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

Coachee Mindset

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

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?

My Story

- 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.

- 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

- 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

- 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 ?

Our Story

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

- 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

- 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.

- 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?

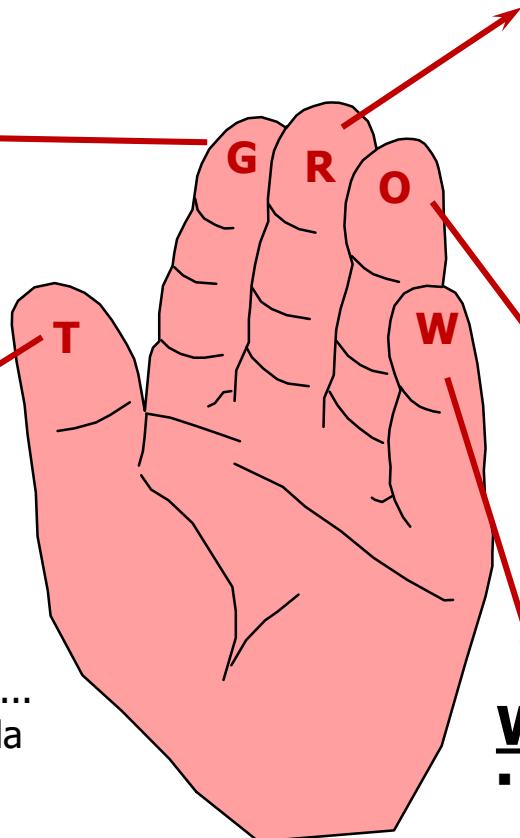


GOAL

- 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/kondisitsb?
- Apa alternatif untuk mengatasi ini?
- Jelaskan sudut pandangmu untuk menyelesaikan masalah ini, tak usah ragu walaupun itu tidak realistik
- 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?

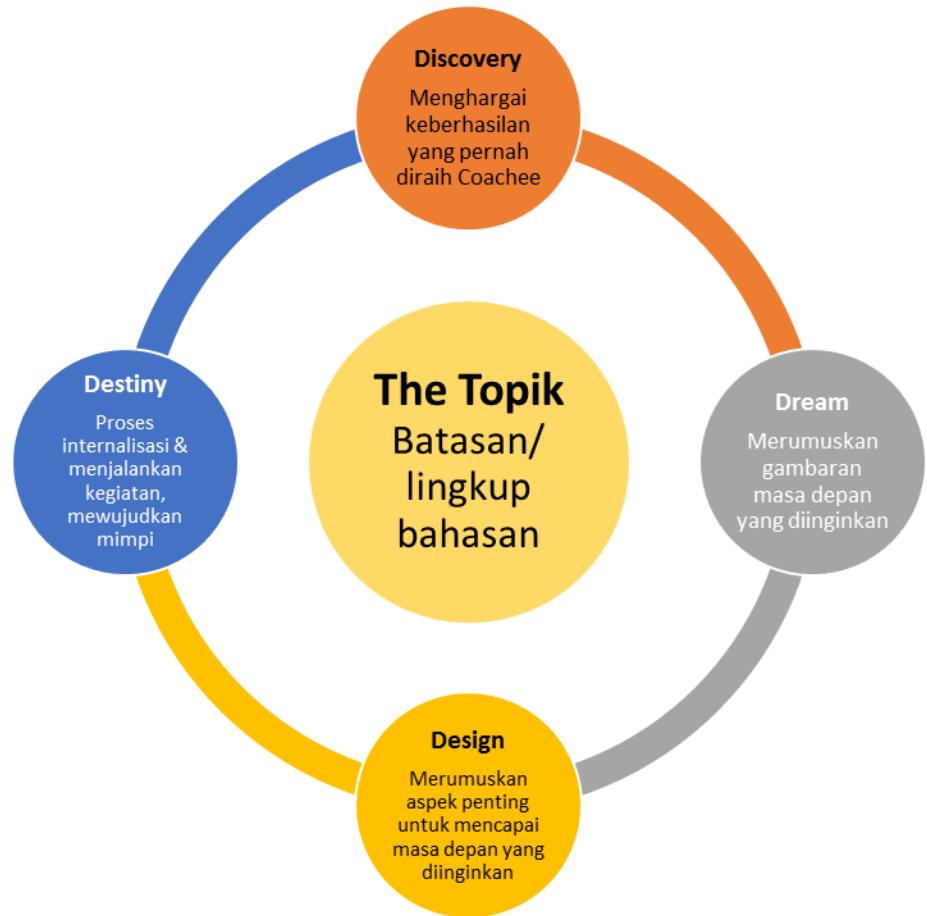
Wrap Up/Menyimpulkan

- 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 pedekatan positif
- Terdapat 4 tahapan:
 - Discovery
 - Dream
 - Design dan
 - Destiny





KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

WALUYA

Sediakan Waktu
Tulus
Berdayakan





KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

SOP Mid Year Performance Dialog



Dialog & Kriteria Penilaian Kualitatif

1. Dialog kinerja tengah tahunan membahas:
 - a. Progres pencapaian SKP.
 - b. Kondisi kendala dan hambatan terhadap target penyelesaian SKP
 - c. Rencana penyelesaian SKP pada semester kedua.
 - d. Rencana peningkatan kapasitas individu pegawai
 - e. Penilaian prestasi kerja semester pertama
2. Penilaian dilakukan secara **kualitatif** terhadap pencapaian SKP.

No	Kriteria	Predikat Penilaian
1	Bila berdasarkan evaluasi Seluruh kegiatan tugas jabatan dalam SKP sesuai jadwal dalam semester pertama telah dilaksanakan semuanya.	Sesuai Harapan
2	Bila berdasarkan evaluasi, sebagian besar kegiatan tugas jabatan dalam SKP sesuai jadwal pada semester pertama telah selesai dilaksanakan.	Kurang Sesuai Harapan
3	Bila berdasarkan evaluasi, hanya sebagian kecil kegiatan tugas jabatan dalam SKP sesuai jadwal pada semester pertama yang telah dikerjakan.	Perlu Perhatian
4	Bila berdasarkan evaluasi, kegiatan tugas jabatan dalam SKP sesuai jadwal pada semester pertama belum dilaksanakan	Perlu Perhatian Khusus



1. Sesuai kriteria kualitatif tersebut diatas, agar untuk memudahkan maka dilakukan ceklis terhadap setiap kegiatan tugas jabatan sesuai SKP, untuk mengetahui progress yang:
 - Telah Selesai Dilaksanakan ?
 - Dalam Proses ?
 - Belum dilaksanakan ?
2. Selanjutnya berdasarkan banyaknya ceklis bisa diberikan nilai kualitatif sbb:
 - a) Bila seluruh kegiatan telah di laksanakan = Sesuai Harapan
 - b) Bila sebagian besar telah di laksanakan = Kurang Sesuai
 - c) Bila sebagian kecil telah dilaksanakan = Perlu Perhatian
 - d) Bila belum ada yang dilaksanakan = Perlu Perhatian Khusus
3. Kemudian bila Pegawai Yang Dinalai mendapat nilai:
 - a. Perlu Perhatian
 - b. Perlu Perhatian Khusus,
sebaiknya di lanjutkan dengan coaching informal



Terima
kasih

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 *counselor* 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



*Pemimpin yang andal
adalah pelayan yang
unggul & setia*

-Anonim-

Coaching & Counseling Approach: A-E-C



Awareness

Membangun kesadaran terhadap concern dan isu organisasi maupun individu yang dapat meningkatkan kinerja

Empowerment

Memberdayakan individu untuk mengoptimalkan individual capability melalui eksekusi coaching-counseling

Commitment

Membangun dan menguatkan komitmen individu untuk merealisasikan peningkatan kinerja serta sinergi di dalam organisasi

Coaching & Counseling Method: G-R-E-A-T

G	R	E	A	T
Goals	Reality	Enhancement	Action	Tracking
				
<ul style="list-style-type: none">• Tetapkan tujuan secara jelas• Tetapkan indikator keberhasilan pencapaian tujuan	<ul style="list-style-type: none">• Apa yang terjadi? (Pencapaian tujuan)• Hal-hal yang mempengaruhi:<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Internal / External</i>✓ <i>Uncontrolled / Controlled</i>• Apa yang sudah dilakukan?	<ul style="list-style-type: none">• Tantang kreativitas dan inovasi• Inventarisasi hal-hal baru yang dapat dilakukan• Tetapkan prioritas• Analisis sumber daya yang dimiliki	<ul style="list-style-type: none">• Susun rencana tindakan (<i>action plan</i>)• Cara/metode mengeksekusi rencana tindakan (<i>how-to</i>)• Tetapkan tenggat waktu (<i>deadline</i>)• <i>Stretching</i> waktu eksekusi rencana tindakan	<ul style="list-style-type: none">• Menyusun rencana <i>monitoring</i>• <i>Retracing</i> pemahaman terhadap komitmen• Melakukan <i>monitoring</i> perkembangan / eksekusi rencana tindakan

Coaching & Counseling Method: G-R-E-A-T



HAL-HAL PENTING !



- ✓ Tetapkan tujuan dengan **jelas** dan **spesifik** (misalnya : mau meng-coach karyawan yang sering terlambat masuk kantor)
- ✓ Tetapkan **indikator keberhasilan** pencapaian tujuan (Misalnya : Zero keterlambatan)
- ✓ Informasikan tujuan pada waktu membangun relasi/**membangun konteks**
- ✓ Sampaikan bahwa tujuan utamanya adalah untuk membuat *Coachee* **lebih berkembang** maju dan **lebih hebat** lagi ke depannya, dan sebaliknya

Coaching & Counseling Method: G-R-E-A-T



HAL-HAL PENTING !

R

Reality

- ✓ Dari fakta yang disampaikan, tanyakan apa **sebenarnya yang terjadi** dan apa penyebab dari nya ?
- ✓ Temukanlah hal-hal yang mempengaruhi:
 - Internal / External*
 - Uncontrolled / Controlled*
- ✓ Tanyakanlah apa saja yang sudah dilakukan? Hasilnya apa ? Apanya yang perlu diperbaiki
- ✓ Tanyakan konsekuensi yang diketahui

Coaching & Counseling Method: G-R-E-A-T



HAL-HAL PENTING !

E

Enhancement

- Tantanglah kreativitas dan inovasi Coachee untuk pemecahan masalah yang terjadi
- Inventarisasi hal-hal baru yang dapat dilakukan untuk mencari pemecahan masalah
 - Tetapkan prioritas yang bisa dipilih untuk dilakukan
 - Analisis sumber daya yang dimiliki yang mendukung proses pencapaian (Keuangan, Teknik, *Human Resource*)

Coaching & Counseling Method: G-R-E-A-T



HAL-HAL PENTING !

A

Action

- Susunlah rencana tindakan (*action plan*) yang telah disepakati bersama antara *Coach* dan *Coachee*
 - Tetapkan bersama cara/metode untuk mengeksekusi rencana tindakan (*how-to*)
 - Tetapkan tenggat waktu (*deadline*) yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya.
- *Stretching* atau merenggangkan waktu eksekusi rencana tindakan

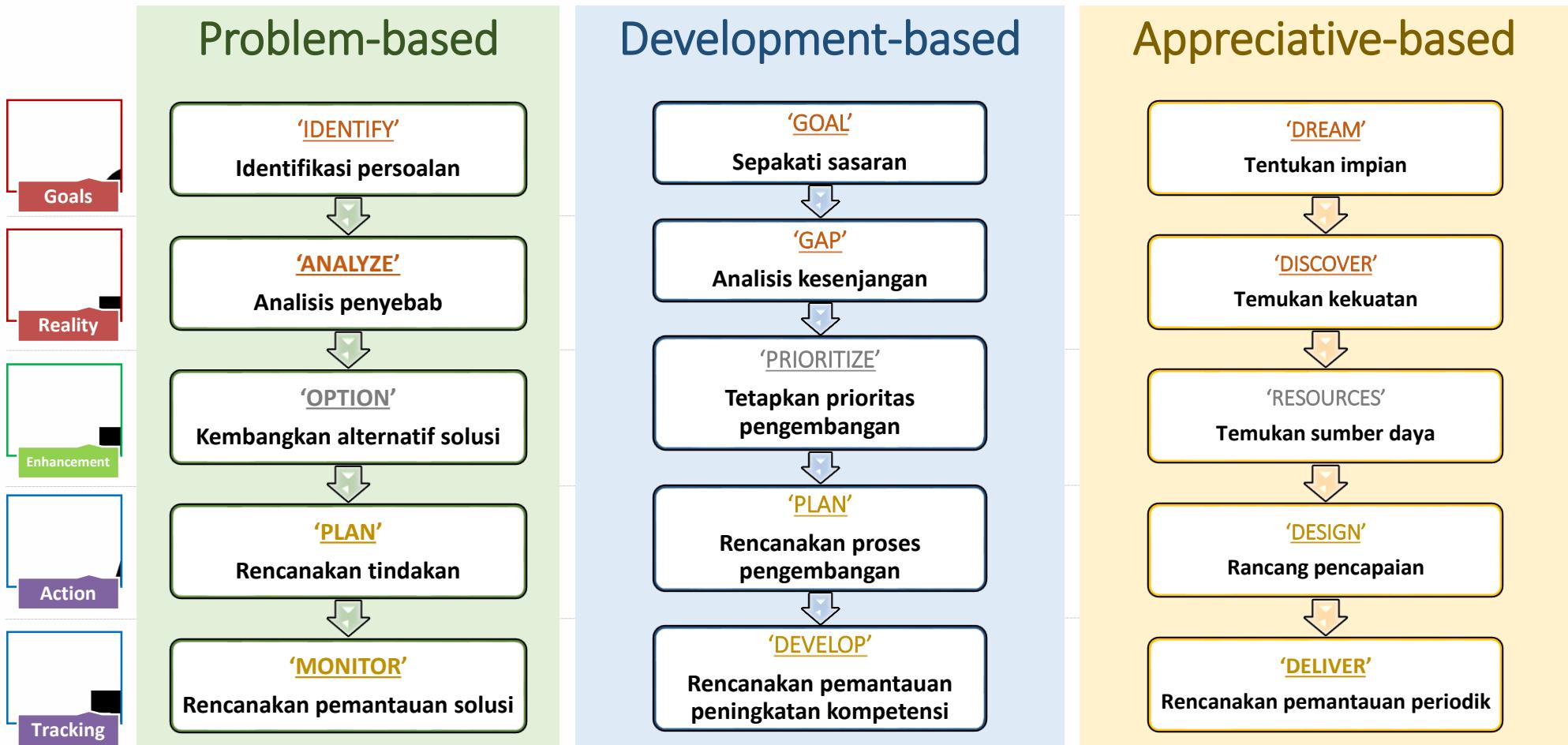
Coaching & Counseling Method: G-R-E-A-T



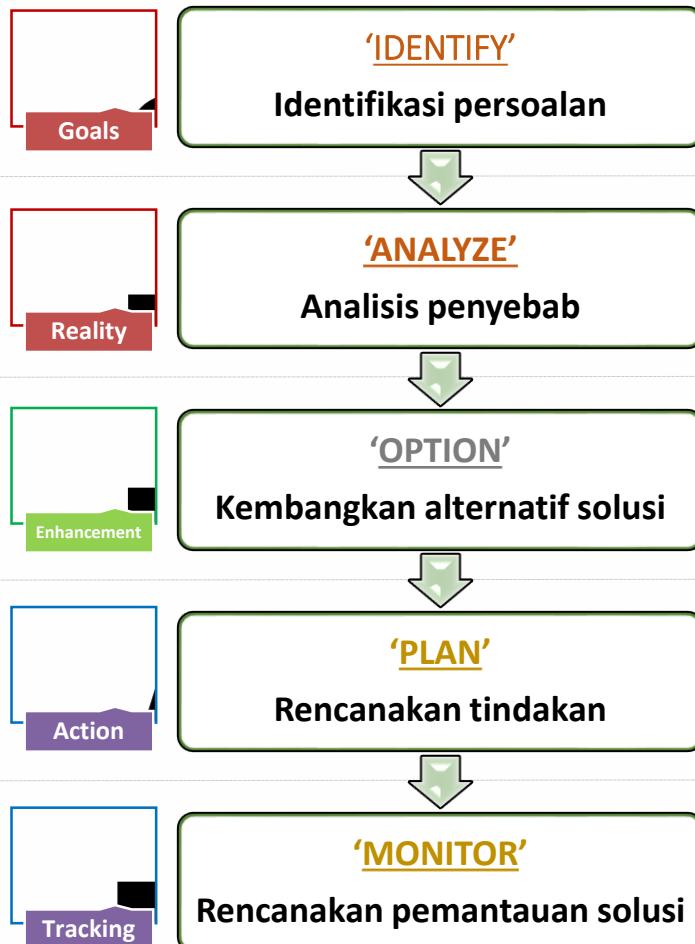
HAL-HAL PENTING !

- Berkomitmen menyusun rencana *monitoring* yang akan dilakukan untuk melihat progres pencapaian
 - *Retracing* pemahaman terhadap komitmen
- Melakukan *monitoring* perkembangan / eksekusi rencana tindakan
 - Mengubah rencana jika diperlukan
 - Mengatur rencana jadwal pertemuan lanjutan

Coaching & Counseling Framework

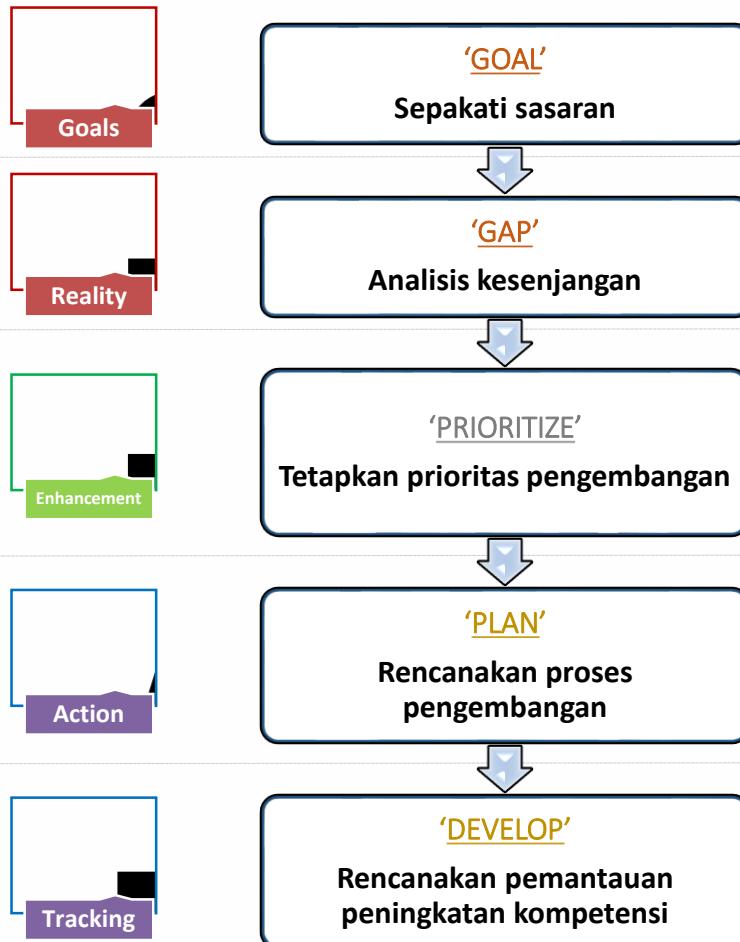


Coaching & Counseling Framework: Problem-based



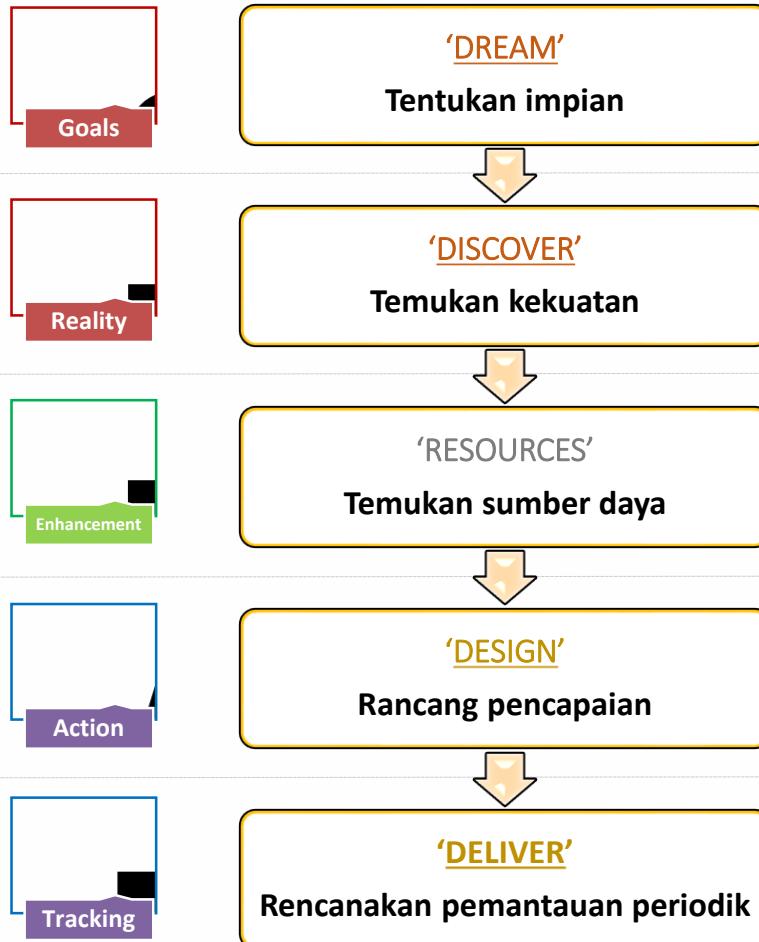
- Tanyakan persoalan yang dihadapi
- Ungkapkan persoalan yang Anda rasakan (untuk subjek yang sudah dikenal)
- Tanyakan latar belakang munculnya persoalan
- Tanyakan dampak dari persoalan tersebut (terhadap dirinya maupun lingkungan)
- Tanyakan solusi apa yang sudah dilakukan untuk mengatasi persoalan
- Tanyakan alternatif solusi yang paling sesuai untuk menyelesaikan persoalan dan langkah penyelesaiannya
- Tanyakan rencana tindakan yang akan dilakukan
- Tanyakan waktu pelaksanaan rencana tindakan
- Membuat komitmen penyelesaian terhadap persoalan
- Memonitor dan evaluasi implementasi

Coaching & Counseling Framework: Development-based



- Tanyakan apa yang ingin dicapai dalam waktu ke depan (jangka pendek/panjang) yang membuatnya berbeda dan lebih baik dibandingkan kondisi saat ini
- Sampaikan kemungkinan jenjang karir yang dapat dicapai
- Tanyakan kesenjangan untuk merealisasikan impian
- Sampaikan kesenjangan yang sudah teridentifikasi
- Tanyakan kesenjangan yang menjadi prioritas untuk dikembangkan
- Tanyakan langkah apa yang sudah dilakukan untuk mencapai impian
- Tanyakan langkah selanjutnya yang akan dilakukan
- Tanyakan kompetensi apa yang perlu diperbaiki dan dikembangkan untuk mencapai impian
- Membuat komitmen pengembangan diri

Coaching & Counseling Framework: Appreciative-based



- Tanyakan apa yang ingin dicapai dalam waktu ke depan (jangka pendek/panjang) yang membuatnya berbeda dan lebih baik dibandingkan kondisi saat ini, dengan memanfaatkan keuatannya
- Tanyakan *success story*
- Ungkapkan apresiasi terhadap kekuatan yang ditunjukkan
- Tanyakan sumber daya apa yang dimiliki saat ini
- Tanyakan langkah apa yang sudah dilakukan untuk mencapai mimpiya
- Tanyakan langkah selanjutnya yang akan dilakukan
- Tanyakan kompetensi apa yang perlu dikuatkan untuk mendukung pencapaian mimpi
- Membuat komitmen pengembangan diri

The Key to





The Key of Success of Coaching & Counseling Process

See the world through
the eyes of Coachee &
Counselor



(Lihatlah dunia melalui mata coachee & counselor)

The Key of Success of Coaching & Counseling Process

WALUYA

Sediakan Waktu
Tulus
Berdayakan

