



**ARSIP NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA**

**KEPUTUSAN KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 275 TAHUN 2026
TENTANG
PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA
DI LINGKUNGAN ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA**

KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan pengelolaan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang efektif, objektif, akuntabel, dan selaras dengan sasaran strategis organisasi, diperlukan pedoman pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia;

 b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 152, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5071);

 2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);

 3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037),

sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6340);
5. Peraturan Presiden Nomor 23 Tahun 2023 tentang Arsip Nasional Republik Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 52);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155);
7. Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Arsip Nasional Republik Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 89);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA.

KESATU : Menetapkan Pedoman Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia sebagaimana tercantum dalam Lampiran I, Lampiran II, dan Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Kepala ini.

- KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU menjadi acuan dalam pengelolaan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia.
- KETIGA : Ruang lingkup Pedoman Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia meliputi:
- a. perencanaan kinerja;
 - b. pelaksanaan rencana hasil kerja;
 - c. pemantauan kinerja;
 - d. pembinaan kinerja;
 - e. penilaian kinerja; dan
 - f. tindak lanjut.
- KEEMPAT : Sekretaris Utama melalui biro yang mempunyai fungsi di bidang kepegawaian melakukan, pemantauan, pembinaan evaluasi, dan pelaporan terhadap pelaksanaan Keputusan Kepala ini.
- KELIMA : Setiap Pejabat Penilai Kinerja melaksanakan pengelolaan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara sesuai dengan ketentuan dalam Keputusan Kepala ini.
- KEENAM : Dalam melaksanakan penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, Pejabat Penilai Kinerja dapat meminta masukan kepada Ketua Tim Kerja atau Pejabat Penilai Pemilik Kinerja yang mengetahui kinerja pegawai sesuai dengan penugasannya.
- KETUJUH : Hasil penilaian kinerja pegawai dituangkan dalam predikat kinerja pegawai dengan memperhatikan pola distribusi predikat kinerja yang didasarkan pada capaian kinerja organisasi.

KEDELAPAN : Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dievaluasi paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.

KESEMBILAN : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 16 September 2026

KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA,



MEGO PINANDITO

LAMPIRAN I

KEPUTUSAN KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 275 TAHUN 2026
TANGGAL 16 SEPTEMBER 2026

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja yang bertujuan menyelaraskan kinerja individu, unit kerja, dan sasaran strategis organisasi secara terukur, objektif, akuntabel, dan berkelanjutan. Pelaksanaannya didukung melalui Keputusan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia tentang Pemberian Penghargaan dan/atau Pengenaan Sanksi Kinerja Unit Kerja di Lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia sebagai instrumen untuk memperkuat akuntabilitas, budaya berkinerja, dan peningkatan kinerja organisasi.

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kontribusi setiap Aparatur Sipil Negara melalui pelaksanaan tugas yang selaras dengan visi, misi, sasaran strategis, dan indikator kinerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme penjabaran (*cascading*) kinerja yang menerjemahkan sasaran strategis organisasi ke dalam target kinerja unit kerja dan individu secara sistematis. Selain sebagai instrumen penyelarasan sasaran, pengelolaan kinerja juga menjadi dasar penerapan sistem merit, antara lain untuk pengembangan kompetensi, pengelolaan talenta, perencanaan suksesi, pengembangan karier, dan pemberian penghargaan.

Untuk mewujudkan pengelolaan kinerja yang efektif, konsisten, dan selaras dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, diperlukan Pedoman Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia sebagai acuan bagi Pejabat Penilai Kinerja dan seluruh Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan pengelolaan kinerja secara terarah, seragam, dan akuntabel guna mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia disusun dengan maksud dan tujuan sebagai berikut:

1. Pedoman ini dimaksudkan sebagai acuan bagi seluruh Pegawai Aparatur Sipil Negara di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia dalam melaksanakan pengelolaan kinerja secara terarah, terukur, objektif, dan akuntabel.
2. Pedoman ini bertujuan untuk:
 - a. memberikan pedoman bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia dalam menyusun perencanaan kinerja dan melaksanakan penugasan yang mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi;
 - b. memberikan pedoman bagi Pejabat Penilai Kinerja dalam melaksanakan pemantauan, pembinaan, penilaian, dan tindak lanjut hasil pengelolaan kinerja secara objektif, terukur, dan tepat waktu; dan
 - c. meningkatkan kualitas pelaksanaan pengelolaan kinerja melalui penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai yang selaras dengan sasaran organisasi serta dilaksanakan secara tepat waktu.

C. Pengertian

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- b. Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah ekspektasi kinerja yang akan dicapai oleh Pegawai setiap tahun.
- c. Ekspektasi Kinerja yang selanjutnya disebut Ekspektasi adalah harapan atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.
- d. Umpan Balik Berkelanjutan adalah tanggapan atau respon yang diberikan atas kinerja Pegawai.
- e. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja

Pegawai selama bulanan atau triwulanan dan menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai berdasarkan kuadran kinerja Pegawai.

- f. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai selama satu tahun kinerja dan menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai berdasarkan kuadran kinerja Pegawai.
- g. Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan.
- h. Pimpinan adalah Pejabat Penilai Kinerja, pejabat lain dalam satu unit organisasi, lintas unit organisasi, lintas instansi pemerintah pemilik kinerja (*outcome/outcome* antara/*output*/layanan), dan/atau pejabat lain di luar instansi pemerintah dimana pegawai mendapat penugasan khusus.
- i. Pejabat Penilai Pemilik Kinerja adalah Pejabat Penilai Kinerja pada unit organisasi, lintas unit organisasi, lintas instansi pemerintah, dan/atau instansi di luar pemerintah yang memiliki kepemilikan atas capaian kinerja (*outcome/outcome* antara/*output*/layanan) yang menjadi bagian dari penugasan Pegawai.
- j. Ketua Tim Kerja adalah pegawai yang ditunjuk untuk memimpin pelaksanaan tugas dalam suatu Tim Kerja sesuai dengan struktur organisasi berbasis kinerja di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia.

BAB II

PENGELOLAAN KINERJA

A. Perencanaan Kinerja

Perencanaan Kinerja merupakan proses penyusunan sasaran, indikator, target, dan rencana hasil kerja Pegawai yang diselaraskan dengan sasaran strategis organisasi melalui mekanisme penjabaran (*cascading*) kinerja. Perencanaan Kinerja menjadi dasar dalam pelaksanaan pengelolaan kinerja untuk:

1. menjamin keterkaitan antara kinerja Pegawai dan pencapaian sasaran strategis organisasi;
2. mendukung penerapan sistem merit berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier;
3. meningkatkan efektivitas pemantauan, pengendalian, dan pembinaan kinerja; dan
4. mendukung peningkatan akuntabilitas dan kinerja organisasi.

Penyusunan Perencanaan Kinerja dilakukan sebelum atau pada awal periode penilaian kinerja melalui dialog kinerja antara Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai.

Dalam menyusun Perencanaan Kinerja, Pejabat Penilai Kinerja memperhatikan:

1. Rencana Strategis Organisasi;
2. Perjanjian Kinerja (PK) dan/atau Rencana Kinerja Tahunan (RKT); dan
3. hasil evaluasi kinerja periode sebelumnya.

Proses Perencanaan Kinerja dilaksanakan melalui dialog kinerja antara Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai untuk menyelaraskan sasaran kinerja Pegawai dengan sasaran strategis organisasi melalui mekanisme penjabaran (*cascading*) kinerja.

Proses penjabaran (*cascading*) kinerja dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Penentuan metode penjabaran (*cascading*) kinerja
Pejabat Penilai Kinerja menentukan metode penjabaran kinerja (*direct cascading* / *non direct cascading*) sesuai dengan karakteristik organisasi, strategi pencapaian hasil kerja, kompetensi Pegawai, dan bidang pekerjaan pada unit kerja.
2. Penetapan pembagian peran Pegawai

Pejabat Penilai Kinerja membagi peran ASN berdasarkan strategi pencapaian hasil kerja. Pembagian peran dilakukan menggunakan matriks pembagian peran dan hasil, yang digunakan untuk memastikan apakah setiap strategi pencapaian hasil kerja telah diintervensi oleh individu Pegawai jika dilakukan secara mandiri maupun oleh ketua tim kerja jika dilakukan dalam tim kerja. Setiap peran dan hasil yang diberikan kepada setiap Pegawai harus dipastikan mencerminkan pencapaian/hasil. Dalam pembagian peran dipastikan sudah ditetapkan ekspektasi dalam dialog kinerja dan sudah disepakati oleh Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai.

3. Penetapan SKP

Pejabat Penilai Kinerja menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai serta menuangkannya ke dalam SKP.

Dalam melakukan klarifikasi ekspektasi atas hasil kerja dan perilaku kerja, Pejabat Penilai Kinerja memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. klarifikasi ekspektasi dilakukan terhadap hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai;
- b. ekspektasi hasil kerja ditetapkan dalam bentuk ukuran keberhasilan, indikator kinerja individu dan target kinerja;
- c. ukuran keberhasilan dan indikator kinerja individu disusun berdasarkan aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya sesuai dengan karakteristik hasil kerja. Pejabat Penilai Kinerja dapat menggunakan satu atau lebih aspek indikator sesuai kebutuhan;

Contoh:

- Persentase laporan yang diselesaikan tepat waktu (Kuantitas/Waktu);
 - Persentase peserta yang memahami sosialisasi (Kuantitas/Kualitas).
- d. ekspektasi perilaku kerja didasarkan pada nilai dasar ASN BerAKHLAK (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif). Selain ekspektasi sesuai nilai dasar BerAkhlak, Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja yang diharapkan; dan
 - e. setiap Pegawai wajib melakukan penyusunan SKP (periode Januari s.d. Desember) melalui sistem informasi pengelolaan

kinerja (aplikasi e-kinerja BKN) paling lambat pada minggu kedua Bulan Januari tahun berjalan;

- f. setiap SKP Pegawai disetujui oleh Pejabat Penilai Kinerja sesuai dengan ketentuan sebagaimana tercantum dalam Lampiran II melalui sistem informasi pengelolaan kinerja (aplikasi e-kinerja BKN) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- g. Penyusunan SKP / perencanaan kinerja tidak berlaku bagi Pegawai yang:
 - 1) diangkat menjadi pejabat negara atau pimpinan/anggota lembaga nonstruktural;
 - 2) diberhentikan sementara;
 - 3) menjalani cuti di luar tanggungan negara;
 - 4) mengambil masa persiapan pensiun; dan/atau
 - 5) menjalani cuti sakit lebih dari 6 (enam) bulan.

B. Pelaksanaan Rencana Hasil Kerja

Pelaksanaan rencana hasil kerja, dan pendokumentasian kinerja, dilaksanakan selama periode kinerja sebagai bagian dari siklus pengelolaan kinerja Pegawai dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Pegawai melaksanakan rencana hasil kerja sesuai dengan SKP yang telah ditetapkan.
- b. pelaksanaan rencana hasil kerja didokumentasikan dalam rencana aksi atau catatan kegiatan yang didukung dengan bukti pelaksanaan pekerjaan.
- c. pendokumentasian kinerja secara bulanan dan tahunan melalui sistem informasi pengelolaan kinerja (aplikasi e-kinerja BKN).

C. Pemantauan Kinerja

- 1. Pemantauan kinerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja secara berkala melalui sistem informasi pengelolaan kinerja (aplikasi E-Kinerja BKN) terhadap:
 - a. pelaksanaan rencana hasil kerja beserta bukti dukung yang disampaikan oleh Pegawai;
 - b. hasil evaluasi kinerja periode sebelumnya sebagai dasar penyesuaian strategi dan target kinerja; dan
 - c. perkembangan capaian kinerja selama periode kinerja sebagai dasar pelaksanaan pembinaan, pemberian umpan balik, dan evaluasi kinerja.

2. Pemberian Umpan Balik

- a. Pejabat Penilai Kinerja memberikan umpan balik secara berkelanjutan terhadap hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.
- b. Umpan balik berkelanjutan digunakan untuk mengevaluasi pemenuhan ekspektasi kinerja, kemajuan pencapaian target kinerja, serta sebagai dasar pembinaan kinerja Pegawai.
- c. Dalam hal Pegawai belum memenuhi ekspektasi kinerja atau belum menunjukkan kemajuan pencapaian target kinerja, Pejabat Penilai Kinerja dapat melakukan:
 - 1) penyesuaian ekspektasi kinerja sesuai dengan perkembangan pelaksanaan pekerjaan;
 - 2) penyesuaian dukungan sumber daya; dan/atau
 - 3) mengusulkan pembinaan kinerja.
- d. Pemberian umpan balik berkelanjutan didokumentasikan melalui sistem informasi pengelolaan kinerja (aplikasi E-Kinerja BKN).

D. Pembinaan Kinerja

Pembinaan kinerja ASN dilakukan secara berkesinambungan berdasarkan hasil pemantauan kinerja dan penilaian kinerja untuk memastikan pencapaian target kinerja serta perbaikan kinerja Pegawai secara berkelanjutan.

Dalam hal pegawai tidak menunjukan kemajuan kinerja berdasarkan seluruh umpan balik yang diterima pegawai maka pimpinan dapat melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja.

Pembinaan Kinerja dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun dengan memprioritaskan Pegawai berdasarkan hasil pemantauan kinerja dan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Pegawai yang memperoleh predikat kinerja butuh perbaikan, kurang, atau sangat kurang; dan
2. Pegawai yang hasil pemantauan kinerjanya di bawah 100% (perbandingan antara target kinerja dan realisasi di bawah 100%).

Pembinaan kinerja dilakukan sesuai kebutuhan Pimpinan dan/atau Pegawai, melalui:

1. Bimbingan Kinerja

- a. Bimbingan Kinerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada Pegawai untuk mengidentifikasi kendala, memberikan arahan, dan meningkatkan pencapaian hasil kerja.

- b. Bimbingan Kinerja dilaksanakan sesuai kebutuhan berdasarkan hasil pemantauan dan penilaian kinerja.

2. Konseling Kinerja

- a. Konseling Kinerja dilakukan terhadap Pegawai yang menghadapi permasalahan perilaku kerja yang memengaruhi pencapaian target kinerja. Layanan Konseling Kinerja dilaksanakan secara individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan tanggung jawab.
- b. Konseling Kinerja dikoordinasikan oleh unit kerja yang menyelenggarakan fungsi kepegawaian dan dilaksanakan oleh konselor independen atau tenaga profesional lain yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Selain dilakukan oleh konselor independen, Konseling Kinerja dapat dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang telah memperoleh pelatihan konseling atau pejabat yang memiliki fungsi pemberian konseling.
- d. Permohonan pelaksanaan Konseling Kinerja oleh konselor independen diajukan oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada unit kerja yang menyelenggarakan fungsi kepegawaian melalui nota dinas.

E. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja merupakan bagian dari siklus Pengelolaan Kinerja yang dilaksanakan untuk mengevaluasi hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai selama periode kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penilaian Kinerja dilaksanakan oleh Pejabat Penilai Kinerja melalui Evaluasi Kinerja Periodik dan Evaluasi Kinerja Tahunan berdasarkan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai. Penilaian Kinerja dilakukan melalui tahapan evaluasi hasil kerja, evaluasi perilaku kerja, penetapan predikat kinerja, dan tindak lanjut hasil evaluasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Hasil Penilaian Kinerja digunakan sebagai dasar dalam:

- 1. pengelolaan kinerja, pembinaan Pegawai, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, manajemen talenta, dan kebijakan kepegawaian lainnya;
- 2. konversi angka kredit jabatan fungsional, dan penetapan posisi Pegawai dalam manajemen talenta; dan
- 3. pembayaran tunjangan kinerja Pegawai;

Hasil penilaian kinerja pegawai dituangkan dalam predikat kinerja Pegawai dengan memperhatikan:

1. Penetapan Pola Distribusi Predikat Kinerja Pegawai

Pola distribusi predikat kinerja Pegawai didasarkan pada predikat kinerja organisasi sesuai dengan ketentuan mengenai pemberian penghargaan dan/atau pengenaan sanksi kinerja unit kerja di lingkungan ANRI.

Predikat kinerja organisasi periodik triwulan digunakan sebagai dasar distribusi predikat kinerja pegawai periodik bulanan selama 3 (tiga) bulan berikutnya.

Predikat kinerja organisasi tahunan digunakan sebagai dasar distribusi predikat kinerja pegawai tahunan.

Distribusi predikat kinerja Pegawai digunakan sebagai acuan dalam penetapan predikat kinerja Pegawai sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Predikat Kinerja Organisasi	Predikat Kinerja Pegawai				
	Sangat Baik	Baik	Butuh Perbaikan	Kurang	Sangat Kurang
Istimewa	Maksimal 35% Pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai
Baik	Maksimal 15% Pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai
Cukup	Maksimal 10% Pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai
Kurang	Maksimal 5% Pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Diharuskan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai
Sangat Kurang	Tidak ada	Dimungkinkan beberapa pegawai	Diharuskan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai

Contoh:

Unit Kerja Biro Kepegawaian dan Umum dengan jumlah pegawai sebanyak 100 (seratus) orang, pada periode penilaian kinerja unit kerja Triwulan I tahun 2026 (Januari–Maret) memperoleh predikat kinerja Istimewa. Berdasarkan predikat kinerja unit kerja tersebut, distribusi predikat kinerja pegawai pada Biro Kepegawaian dan Umum untuk 3 (tiga) bulan berikutnya adalah sebagai berikut:

Predikat Kinerja Organisasi (Biro Kepegawaian dan Umum)=> 100 orang pegawai	Predikat Kinerja Pegawai				
	Sangat Baik	Baik	Butuh Perbaikan	Kurang	Sangat Kurang
Istimewa	Maksimal 35 Pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkin-kan beberapa pegawai	Dimungkinkan beberapa pegawai	Dimungkin-kan beberapa pegawai

Pada kategori predikat kinerja pegawai “Butuh Perbaikan”/”Kurang”/”Sangat Kurang”, yaitu “Dimungkinkan Beberapa Pegawai”, dengan pengertian bahwa pegawai dalam kategori tersebut tidak wajib harus ada.

2. Penetapan Predikat Kinerja Pegawai
- a. Setiap Pejabat Penilai Kinerja sebagaimana dimaksud pada Lampiran II melakukan evaluasi terhadap hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai secara periodik (setiap bulan) dan tahunan melalui sistem informasi pengelolaan kinerja (aplikasi e-kinerja BKN).

b. Rating hasil kerja Pegawai ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi atas realisasi capaian setiap rencana hasil kerja beserta bukti dukung yang relevan. Penetapan rating hasil kerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja dengan mempertimbangkan masukan dari Pemberi Masukan Penilaian apabila diperlukan. Rating hasil kerja ditetapkan dalam kategori di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau di bawah ekspektasi disertai pemberian umpan balik.

c. Rating perilaku kerja Pegawai ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi terhadap penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK dengan mempertimbangkan umpan balik. Rating perilaku kerja ditetapkan

dalam kategori di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau di bawah ekspektasi sebagai berikut:

- Diatas ekspektasi : Apabila ASN secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar ASN di dalam atau di luar unit kerjanya.
- Sesuai ekspektasi : Apabila ASN secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri.
- Dibawah ekspektasi : Apabila ASN belum secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN.

- d. Kategorisasi perilaku kerja berdasarkan nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagaimana tercantum dalam Lampiran III digunakan dalam penilaian perilaku kerja Pegawai.
- e. Predikat kinerja Pegawai ditetapkan berdasarkan kuadran kinerja yang merupakan hasil penggabungan rating hasil kerja dan rating perilaku kerja sebagaimana tercantum pada gambar berikut.



Penjelasan terhadap Kuadran Kinerja ASN sebagai berikut:

No.	Predikat Kinerja	Keterangan
1.	Sangat Baik	1. Pegawai yang memberikan kontribusi terhadap capaian IKU organisasi/ memperoleh rating hasil kerja yang memiliki kategori di atas ekspektasi; 2. Pegawai melaksanakan tugas melebihi ekspektasi dari Pejabat penilai kinerjanya dari segi kuantitas, kualitas maupun waktu yang dibuktikan dengan data dukung kinerja yang disampaikan; dan 3. Pegawai telah menjalankan nilai dasar BerAKHLAK secara konsisten, menjalankan untuk diri sendiri dan dapat menjadi penjaga penerapan nilai dasar pegawai di dalam/di luar unitnya sesuai dengan Pedoman BerAKHLAK yang disebutkan dalam Keputusan Kepala (rating perilaku kerja di atas ekspektasi).
2.	Baik	1. Pegawai yang memberikan kontribusi terhadap capaian IKU organisasi/memperoleh rating hasil kerja yang memiliki kategori di atas ekspektasi/sesuai ekspektasi; 2. Pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan ekspektasi dari Pejabat penilai kinerjanya dari segi kuantitas, kualitas maupun waktu yang dibuktikan dengan data dukung kinerja yang disampaikan; dan 3. Pegawai telah menjalankan nilai dasar BerAKHLAK secara konsisten, menjalankan untuk diri sendiri dan dapat menjadi penjaga penerapan nilai dasar pegawai di dalam/di luar unitnya, atau Pegawai telah menjalankan nilai dasar BerAKHLAK secara konsisten untuk diri sendiri sesuai dengan Pedoman BerAKHLAK yang disebutkan dalam Keputusan ini (rating perilaku kerja di atas/sesuai ekspektasi).
		1. Pegawai yang memberikan kontribusi terhadap capaian IKU organisasi/ memperoleh rating hasil kerja yang memiliki kategori di bawah ekspektasi; 2. Pegawai melaksanakan tugas di bawah ekspektasi dari Pejabat penilai kinerjanya dari segi kuantitas, kualitas maupun waktu yang dibuktikan dengan data dukung kinerja yang disampaikan; dan

No.	Predikat Kinerja	Keterangan
3.	Butuh Perbaikan	3. Pegawai telah menjalankan nilai dasar BerAKHLAK secara konsisten, menjalankan untuk diri sendiri dan dapat menjadi penjaga penerapan nilai dasar pegawai di dalam/di luar unitnya, atau Pegawai telah menjalankan nilai dasar BerAKHLAK secara konsisten untuk diri sendiri sesuai dengan Pedoman BerAKHLAK yang disebutkan dalam Keputusan Kepala (rating perilaku kerja di atas/sesuai ekspektasi).
4.	Kurang	1. Pegawai yang memberikan kontribusi terhadap capaian IKU organisasi/ memperoleh rating hasil kerja yang memiliki kategori sesuai/di atas ekspektasi; 2. Pegawai melaksanakan tugas di atas/sesuai ekspektasi dari Pejabat penilai kinerjanya dari segi kuantitas, kualitas maupun waktu yang dibuktikan dengan data dukung kinerja yang disampaikan; dan 3. Pegawai belum menjalankan nilai dasar BerAKHLAK secara konsisten sesuai dengan Pedoman BerAKHLAK yang disebutkan dalam Keputusan Kepala (rating perilaku kerja di bawah ekspektasi).
5.	Sangat Kurang	1. Pegawai yang memberikan kontribusi terhadap capaian IKU organisasi/ memperoleh rating hasil kerja yang memiliki kategori di bawah ekspektasi; 2. Pegawai melaksanakan tugas di bawah ekspektasi dari Pejabat penilai kinerjanya dari segi kuantitas, kualitas maupun waktu yang dibuktikan dengan data dukung kinerja yang disampaikan; dan 3. Pegawai belum menjalankan nilai dasar BerAKHLAK secara konsisten sesuai dengan Pedoman BerAKHLAK yang disebutkan dalam Keputusan Kepala (rating perilaku kerja di bawah ekspektasi).

F. Tindak Lanjut

Hasil Evaluasi Kinerja Periodik/Tahunan dijadikan dasar untuk pemberian penghargaan dan/atau penjatuhan sanksi, yang meliputi:

1. Dasar Pembayaran Tunjangan Kinerja

Predikat Kinerja periodik/tahunan Pegawai menjadi dasar pembayaran tunjangan kinerja sesuai dengan ketentuan mengenai pemberian tunjangan kinerja di lingkungan ANRI.

2. Dasar Konversi Angka Kredit untuk Usulan Kenaikan Pangkat dan Kenaikan Jenjang Jabatan

Angka Kredit Pejabat Fungsional diperoleh dari Predikat Kinerja yang dilaksanakan secara tahunan atau dilakukan secara periodik yang dapat dihitung secara proporsional.

Konversi predikat kinerja periodik bulanan dapat dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Pemenuhan angka kredit untuk kenaikan jenjang pangkat atau jenjang jabatan diperkirakan dapat dipenuhi kurang dari 1 (satu) tahun periode penilaian;
- b. Konversi predikat kinerja dimaksud dihitung secara proporsional bulan perbulan.

Dalam hal Pejabat Fungsional telah memenuhi Angka Kredit Kumulatif melalui penilaian kinerja yang dilakukan secara periodik, kenaikan pangkat/jabatan dapat diusulkan dalam periode terdekat berdasarkan akumulasi konversi pada periode tersebut.

Predikat Kinerja	Koefisien Angka Kredit Periodik dan Tahunan
Sangat Baik	150% dari koefisien angka kredit periodik dan tahunan sesuai dengan jenjang jabatan fungsional
Baik	100% dari koefisien angka kredit periodik dan tahunan sesuai dengan jenjang jabatan fungsional
Butuh Perbaikan	75% dari koefisien angka kredit periodik dan tahunan sesuai dengan jenjang jabatan fungsional
Kurang	50% dari koefisien angka kredit periodik dan tahunan sesuai dengan jenjang jabatan fungsional
Sangat kurang	25 % dari koefisien angka kredit periodik dan tahunan sesuai dengan jenjang jabatan fungsional

3. Penghargaan

- a. Penghargaan yang dapat diperhitungkan dalam komponen penilaian kinerja pada pemetaan Manajemen Talenta merupakan

penghargaan berbasis kriteria prestasi, keunggulan kompetitif, dan/atau kontribusi inovatif yang diperoleh Pegawai Aparatur Sipil Negara melalui mekanisme seleksi, uji kompetensi atau penilaian kinerja secara terukur dan transparan.

b. Ruang lingkup penghargaan sebagaimana yang dimaksud meliputi :

1) Penghargaan Prestasi Pegawai

Penghargaan yang diperoleh dari hasil seleksi/kompetisi keunggulan individu pada tingkat internal Lembaga, instansi pemerintah lain, nasional maupun internasional;

2) Penghargaan Inovasi dan Pembaharuan Kerja

Penghargaan diberikan atas karya inovatif, gagasan, atau efisiensi sistem/layanan yang memberikan dampak signifikan bagi peningkatan organisasi, atau kontribusi personel dalam mengantarkan organisasi meraih penghargaan dari instansi luar yang mendukung capaian kinerja instansi;

3) Penghargaan Karya Ilmiah dan Pengakuan Profesional

Penghargaan yang diperoleh melalui mekanisme penilaian karya atau apresiasi resmi dari lembaga profesi / asosiasi profesi yang diakui.

4. Hasil Penilaian Kinerja menjadi salah satu dasar dalam penetapan kelompok talenta (*talent pool*) pada manajemen talenta.

5. Evaluasi dan Pelaporan Kinerja

Setiap unit kerja menyelesaikan evaluasi dan pelaporan kinerja periodik/tahunan sesuai dengan ketentuan yang mengatur mengenai pemberian tunjangan kinerja di lingkungan ANRI.

6. Keberatan

Pegawai yang telah menerima hasil evaluasi kinerja periodik tahunan, dapat mengajukan keberatan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pegawai mengajukan keberatan atas hasil evaluasi kinerja periodik tahunan melalui aplikasi e-Kinerja;
- b. keberatan diajukan oleh Pegawai disertai dengan alasan keberatan kepada Atasan Pejabat Penilai Kinerja secara berjenjang paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak diterimanya hasil evaluasi kinerja;
- c. Atasan Pejabat Penilai Kinerja melakukan pemeriksaan dengan seksama atas pengajuan keberatan hasil evaluasi kinerja Pegawai;

- d. Pemeriksaan terhadap hasil evaluasi kinerja Pegawai dilakukan dengan meminta penjelasan Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai yang bersangkutan;
- e. Atasan Pejabat Penilai Kinerja dapat menetapkan keputusan atas pengajuan keberatan yang bersifat menguatkan atau mengubah hasil evaluasi kinerja pegawai;
- f. Dalam hal Atasan Pejabat Penilai Kinerja menetapkan keputusan yang mengubah hasil evaluasi kinerja Pegawai, Atasan Pejabat Penilai Kinerja memberikan rekomendasi baru pada dokumen evaluasi kinerja.

BAB III

PENUTUP

Pedoman Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia menjadi acuan bagi Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai dalam melaksanakan pengelolaan kinerja secara terintegrasi, sistematis, objektif, terukur, akuntabel, dan transparan untuk mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi.

Penerapan Pedoman ini diharapkan dapat mewujudkan keselarasan antara kinerja individu, unit kerja, dan organisasi, serta mendukung penerapan sistem merit melalui pengelolaan kinerja yang berorientasi pada hasil, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, dan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Pedoman ini dievaluasi secara berkala sesuai dengan perkembangan ketentuan peraturan perundang-undangan, kebijakan pemerintah, dan kebutuhan organisasi guna menjaga efektivitas pelaksanaan pengelolaan kinerja di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia.

KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA,



MEGO PINANDITO

LAMPIRAN II
KEPUTUSAN KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 275 TAHUN 2026
TANGGAL 16 SEPTEMBER 2026

DAFTAR PEJABAT PENILAI KINERJA

A. Unit Kerja Pusat

Jabatan	Pejabat Pemberi Masukan Penilaian Kinerja	Pejabat Penilai Kinerja	Atasan Pejabat Penilai Kinerja
Pejabat Pimpinan Tinggi Utama	-	Menteri yang memiliki fungsi di bidang pendayagunaan aparatur negara	-
Pejabat Pimpinan Tinggi Madya	-	Kepala ANRI	Menteri yang memiliki fungsi di bidang pendayagunaan aparatur negara
Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (Selain Satuan Kerja Mandiri)	-	Pejabat Pimpinan Tinggi Madya	Kepala ANRI
Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Satuan Kerja Mandiri	Sekretaris Utama	Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia	Menteri yang memiliki fungsi di bidang pendayagunaan aparatur negara
Pejabat Fungsional Utama	Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama sesuai penugasan	Pejabat Pimpinan Tinggi Madya	Kepala ANRI

Jabatan	Pejabat Pemberi Masukan Penilaian Kinerja	Pejabat Penilai Kinerja	Atasan Pejabat Penilai Kinerja
Pejabat Administrator	-	Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama	Pejabat Pimpinan Tinggi Madya
Pejabat Pengawas	-	Pejabat Administrator	Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama
Pejabat Pengawas pada Satuan Kerja Mandiri	-	Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama	Kepala ANRI
Pejabat Fungsional / Pelaksana sesuai penempatan	Pejabat Pengawas atau Ketua Tim Kerja	1. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, 2. Pejabat Administrator atau 3. Pejabat Pengawas.	1. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, 2. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, atau 3. Pejabat Administrator.

B. Unit Pelaksana Teknis

Jabatan	Pejabat Pemberi Masukan Penilaian Kinerja	Pejabat Penilai Kinerja	Atasan Pejabat Penilai Kinerja
Kepala Balai Arsip Statis dan Tsunami	Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Kedeputian yang memiliki fungsi di bidang penyelamatan, pelestarian dan pelindungan arsip	Pejabat Pimpinan TinggiMadya	Kepala ANRI

Pejabat Pengawas	-	Kepala Balai Arsip Statis dan Tsunami	Pejabat Pimpinan Tinggi Madya
Pejabat Fungsional/ Pelaksana pada Balai Arsip Statis dan Tsunami	Ketua Tim Kerja	Pejabat Pengawas / Kepala BAST	Kepala BAST / Pejabat Pimpinan Tinggi Madya

KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA,



MEGO PINANDITO

LAMPIRAN III
KEPUTUSAN KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 275 TAHUN 2026
TANGGAL 16 SEPTEMBER 2026

KATEGORISASI PERILAKU BERAKHLAK SEBAGAI DASAR PENETAPAN RATING PERILAKU KERJA

A. Berorientasi Pelayanan

Indikator Perilaku	Di bawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat	Belum secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN. Tidak mengetahui adanya kebutuhan masyarakat / pengguna layanan baik pelanggan internal maupun eksternal. Contoh perilaku: 1. Tidak mengikuti tren layanan masyarakat/ pengguna layanan saat ini /terkini. 2. Tidak mencari tahu ide-ide pengembangan layanan yang dapat diterapkan pada	Secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri. Mampu mengidentifikasi dan merespons kebutuhan masyarakat atau pengguna layanan. Contoh perilaku: 1. Mengikuti tren layanan masyarakat/pengguna layanan saat ini/terkini. 2. Mencari tahu ide-ide pengembangan layanan yang dapat diterapkan pada lingkup kerjanya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.	Secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar ASN di dalam atau di luar unit kerjanya. Mendorong tim/staf, rekan kerja untuk melakukan evaluasi terhadap kebutuhan Contoh perilaku: 1. Melakukan inisiasi untuk mengembangkan layanan yang mengarah pada isu-isu potensial dan kebutuhan layanan di masa akan datang (misal penggunaan teknologi yang akan semakin

Indikator Perilaku	Di bawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
	lingkup kerjanya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. 3. Melayani masyarakat tidak sesuai tupoksi	3. Melayani masyarakat sesuai tupoksi.	masif/metaverse, tuntutan kecepatan layanan, dan lain-lain). 2. Aktif mendorong dan membimbing rekan kerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan. 3. Menginisiasi perbaikan SOP layanan berdasarkan umpan balik masyarakat/pemangku kepentingan/pengguna layanan.
Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan	Tidak merespons permintaan dari pemangku kepentingan / pengguna layanan sesuai dengan acuan standar yang ditetapkan dalam menjalankan layanan. Contoh perilaku: 1. Memberikan pelayanan tidak sesuai standar, tidak ramah, atau diskriminatif. 2. Lambat merespon keluhan atau pertanyaan dari pemangku kepentingan/pengguna layanan.	Menunjukkan kesigapan dalam menindaklanjuti keluhan/ permintaan dari pemangku kepentingan / pengguna layanan secara tuntas. Contoh perilaku: 1. Menyelesaikan keluhan masyarakat /pengguna layanan dengan pendekatan komunikasi yang persuasif. 2. Menuntaskan semua pekerjaan. 3. Menyediakan informasi yang aktual dan akurat. 4. Melayani dengan standar yang sama kepada semua pihak, tanpa	Memberikan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan / pengguna layanan. Contoh perilaku: 1. Berinisiatif menjaga komunikasi untuk menggali informasi terkait kebutuhan pemangku kepentingan / pengguna layanan secara berkelanjutan. 2. Menyelesaikan masalah terkait layanan tanpa diminta/tanpa menunggu keluhan. 3. Secara konsisten memberikan pelayanan prima dan menjadi role model bagi rekan kerja dalam

Indikator Perilaku	Di bawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
		memandang kedudukan, jabatan, suku, agama, ras, dan jenis kelamin.	penerapan prinsip 5S (5S: senyum, salam, sapa, sopan, dan santun), dan 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, dan rajin). 4. Proaktif mengidentifikasi kebutuhan pemangku kepentingan dan memberikan solusi inovatif sebelum diminta.
Melakukan perbaikan tiada henti	Tidak mengetahui pelayanan yang perlu dibenahi. Contoh perilaku: 1. Tidak memperbaiki tata kelola layanan kearsipan dengan inovatif. 2. Tidak menindaklanjuti setiap kritik dan saran.	Meminta umpan balik dari pihak pemangku kepentingan/ pengguna layanan dan melakukan perbaikan berdasarkan umpan balik tersebut. Contoh perilaku: 1. Memperbaiki tata kelola layanan kearsipan dengan inovatif. 2. Menindaklanjuti setiap kritik dan saran untuk perbaikan layanan. 3. Melakukan benchmarking untuk mendapatkan wawasan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan.	Menerapkan langkah-langkah pembenahan layanan disertai dengan rencana evaluasi secara berkelanjutan untuk memastikan peningkatan kualitas layanan. Contoh perilaku: 1. Menyusun rencana perbaikan layanan secara berkelanjutan. 2. Mencari informasi terkait tren kebutuhan masyarakat/ pengguna layanan sebagai dasar dalam menentukan pengembangan layanan secara berkelanjutan. 3. Melakukan inovasi terkait perbaikan layanan.

B. Akuntabel

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi	Belum mampu mengidentifikasi peran dan kontribusinya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas yang bertanggung jawab. Contoh perilaku: 1. Tidak memenuhi janji dan komitmen. 2. Tidak melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku. 3. Tidak bertanggung jawab atas hasil kerja dan tidak bersedia dievaluasi. 4. Menerima gratifikasi, melakukan korupsi, kolusi, dan nepotisme.	Menerapkan pemahaman mengenai ketentuan, peraturan, dan nilai-nilai organisasi dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Contoh perilaku: 1. Memenuhi janji dan komitmen. 2. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku. 3. Bertanggung jawab atas hasil kerja dan bersedia dievaluasi. 4. Menolak segala bentuk gratifikasi, korupsi, kolusi, dan nepotisme.	Mengingatkan orang lain mengenai perlunya bekerja sesuai dengan ketentuan, peraturan, dan nilai-nilai organisasi. Contoh perilaku: 1. Secara terbuka menyampaikan kepada orang lain mengenai hal yang diperkenankan dan tidak untuk dilakukan karena berkaitan dengan ketentuan, peraturan, dan nilai-nilai organisasi. 2. Melaksanakan tugas melebihi dari yang diminta oleh pimpinan.

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Menggunakan kekayaan dan Barang milik Negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien	Menggunakan aset Negara bukan untuk kepentingan pekerjaan/kedinasan Contoh Perilaku: Memanfaatkan fasilitas BMN untuk kepentingan pribadi/di luar kedinasan.	Menggunakan aset Negara secara efektif dan efisien dalam menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Contoh Perilaku: 1. Memanfaatkan fasilitas BMN sesuai dengan peruntukannya. 2. Mencari alternatif cara penggunaan sarana prasarana, bahan, dan alat kerja yang lebih hemat.	Merawat dan memanfaatkan aset Negara yang digunakan sehingga dapat memperpanjang masa penggunaan. Contoh Perilaku: Menunjukkan inisiatif lebih untuk melakukan perawatan terhadap aset Negara yang digunakan (misalnya membeli antivirus secara pribadi untuk proteksi laptop kantor, melakukan perawatan kendaraan rutin untuk menjaga kehandalan dan kebersihan).
Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	Tidak mengetahui batasan kewenangan dalam menjalankan peran dan fungsinya. Contoh Perilaku: 1. Mengutamakan kepentingan pribadi dan golongan diatas kepentingan masyarakat. 2. Tidak mengambil keputusan secara objektif saat terjadi konflik kepentingan.	Bekerja sesuai dengan fungsi dan peran, serta kewenangan yang diberikan organisasi kepadanya. Contoh Perilaku: 1. Mengutamakan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi atau golongan. 2. Mengambil keputusan secara objektif saat terjadi konflik kepentingan.	Menegakkan aturan saat terjadi penyalahgunaan kewenangan. Contoh Perilaku: Berani menyampaikan laporan kepada pihak berwenang mengenai masalah penyalahgunaan kewenangan.

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
	3. Memanfaatkan jam kerja saat perjalanan dinas untuk melakukan aktivitas pribadi. 4. Menyesuaikan/mengubah tempat tujuan kunjungan perjalanan dinas untuk kepentingan pribadi.	3. Meski dapat memanfaatkan kewenangan untuk kepentingan pribadi, tetapi tidak melakukan hal tersebut (Perjalanan dinas untuk kepentingan organisasi, bukan pribadi).	

C. Kompeten

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah	Kurang proaktif dalam mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas. Contoh Perilaku: 1. Belum konsisten meningkatkan kapasitas dan kompetensi diri secara terus menerus. 2. Tidak bertukar pikiran dan berdiskusi dengan rekan kerja, bawahan, dan atasan. 3. Tidak melakukan pembelajaran secara mandiri maupun kolaboratif.	Secara mandiri dan inisiatif mencari kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi agar dapat menghadapi tantangan perubahan. Contoh Perilaku: 1. Meningkatkan kapasitas dan kompetensi diri secara terus menerus. 2. Bertukar pikiran dan berdiskusi dengan rekan kerja, bawahan, dan atasan. 3. Belajar secara mandiri maupun kolaboratif dengan antusias.	Melakukan pembelajaran berkelanjutan dan terus mencari tantangan tugas baru. Contoh Perilaku: 1. Mengajukan diri untuk mendapatkan pekerjaan yang menantang (baik di dalam lingkup atau di luar lingkup pekerjaan saat ini). 2. Menerapkan hasil belajar dalam bekerja sehingga meningkatkan performa kerja. (melakukan perbaikan atau perubahan terkait pelaksanaan kerja).

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Membantu orang lain belajar	Belum menunjukkan kesediaan untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, maupun praktik kerja yang baik guna mendukung pembelajaran dan pengembangan kompetensi rekan kerja. Contoh Perilaku: 1. Tidak memberikan kesempatan kepada orang lain untuk menyampaikan pendapat. 2. Tidak membagikan pengetahuan dan pengalaman melalui diskusi dan dialog dengan rekan kerja, bawahan, dan atasan.	Beperan aktif membantu orang lain belajar atau mengembangkan kompetensi diri. Contoh Perilaku: 1. Memberikan kesempatan kepada orang lain untuk menyampaikan pendapat. 2. Membagikan pengetahuan dan pengalaman melalui diskusi dan dialog dengan rekan kerja, bawahan, dan atasan.	Menggunakan pendekatan pembelajaran tertentu dalam rangka membantu pengembangan kompetensi orang lain. Contoh Perilaku: 1. Mengajukan diri untuk menjadi mentor bagi orang lain untuk membantu pengembangan kemampuan orang tersebut. 2. Mendampingi rekan dalam melaksanakan pekerjaan yang belum dipahami.

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Pelaksanaan pekerjaan belum sepenuhnya mengacu pada standar dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi Contoh Perilaku: 1. Tidak mengevaluasi peningkatan kinerja diri. 2. Tidak menyelesaikan masalah secara komprehensif dan tuntas. 3. Tidak melakukan pemeriksaan pekerjaan secara mandiri untuk memastikan kesesuaian kualitas kerja.	Memastikan kualitas hasil kerja sesuai dengan standar atau kualitas terbaik. Contoh Perilaku: 1. Mengevaluasi peningkatan kinerja diri. 2. Menyelesaikan masalah secara komprehensif dan tuntas. 3. Melakukan pemeriksaan pekerjaan secara mandiri untuk memastikan kesesuaian kualitas kerja. 4. Mengerahkan tenaga, pikiran, waktu dalam melaksanakan pekerjaan guna menghasilkan kualitas terbaik.	Menghasilkan kinerja lebih tinggi atau kualitas melebihi standar. Contoh Perilaku: Mencari cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas (lebih cepat dan tepat).

D. Harmonis

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya	Masih perlu mengenali dan memahami keberagaman karakteristik rekan kerja dalam mendukung kolaborasi. Contoh Perilaku: 1. Tidak berlaku adil kepada setiap orang. 2. Memiliki prasangka (stereotype/labeling) terhadap orang lain yang memiliki perbedaan latar belakang Suku, Agama, Ras (SARA). 3. Tidak menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, bawahan, dan pemangku kepentingan. 4. Tidak menghormati gagasan yang disampaikan orang lain. 5. Tidak bersedia memahami dan menyesuaikan diri dengan karakteristik orang lain yang berbeda budaya.	Menerima perbedaan latar belakang dan menyesuaikan diri dengan orang lain yang berbeda dari dirinya. Contoh Perilaku: 1. Berlaku adil kepada setiap orang tanpa memandang kedudukan, jabatan, latar belakang, suku, agama, ras, dan jenis kelamin. 2. Menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan. 3. Menghormati gagasan yang disampaikan orang lain. 4. Bersedia memahami dan menyesuaikan diri dengan karakteristik orang lain yang berbeda budaya.	Memfasilitasi kepentingan pihak lain meskipun berasal dari latar belakang berbeda. Contoh Perilaku: Bersedia memberi kesempatan/memudahkan orang lain untuk menjalankan aktivitas yang berhubungan dengan perayaan di budayanya

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Suka menolong orang lain	Tidak bersedia membantu orang yang membutuhkan sesuai dengan fungsi dan perannya. Contoh perilaku: 1. Tidak Memberikan bantuan sesuai permintaan yang secara jelas disampaikan orang lain sesuai fungsi dan perannya. 2. Memberikan bantuan hanya ketika diminta dan sesuai dengan fungsi perannya.	Memberikan pertolongan kepada orang lain hingga tuntas saat diminta. Contoh perilaku: 1. Mengerahkan waktu dan tenaga untuk membantu orang lain dalam menyelesaikan masalah. 2. Mencari berbagai cara untuk membantu orang lain. (Meski sulit akan tetap berusaha membantu). 3. Membantu orang lain dengan responsif. 4. Memberikan solusi dan/atau informasi sesuai kewenangan.	Menunjukkan inisiatif membantu orang lain yang membutuhkan bantuan. Contoh perilaku: Memberikan bantuan yang melebihi ekspektasi harapan orang tersebut.
Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Tidak menjalankan peran pribadi sesuai dengan lingkup tugas dan tanggung jawab formal yang diberikan. Contoh perilaku: 1. Tidak Menyelesaikan konflik di antara rekan kerja, atasan, dan bawahan secara netral.	Menjalin relasi positif melalui pendekatan formal atau informal dengan sesama rekan maupun atasan di lingkungan kerja. Contoh perilaku: 1. Menyelesaikan konflik di antara rekan kerja, atasan, dan bawahan secara netral.	Bersedia untuk memfasilitasi dan menjadi mediator untuk membangun hubungan baik dengan berbagai pihak di lingkungan kerja. Contoh perilaku: 1. Bersedia menengahi ketika terdapat konflik diantara berbagai pihak, saat menemui perbedaan pendapat dengan

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
	2. Berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan dengan tidak sopan serta tidak menjunjung tinggi etika.	2. Berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan dengan sopan serta menjunjung tinggi etika. 3. Menghindari diskusi yang berfokus pada perbedaan SARA.	rekan/atasan dapat mencari jalan tengah untuk memfasilitasi kesepakatan bersama. 2. Menyelaraskan antara pendapat rekan satu dengan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan bersama.

E. Loyal

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesi serta pemerintahan yang sah	Belum menunjukkan pemahaman mengenai penerapan nilai-nilai Pancasila dan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam pelaksanaan tugas. Contoh perilaku: 1. Tidak menghindari tindakan, ucapan, dan perbuatan yang menjurus pada radikalisme yang bertentangan dengan ideologi Pancasila. 2. Belum konsisten mengikuti kegiatan yang mencerminkan ideologi Pancasila dan UUD 1945.	Menerapkan pemahaman mengenai ideologi Pancasila dan UUD 1945 dalam menjalankan fungsinya di organisasi. Contoh perilaku: 1. Menghindari tindakan, ucapan, dan perbuatan yang menjurus pada radikalisme yang bertentangan dengan ideologi Pancasila. 2. Menyebarkan informasi yang mendukung keutuhan NKRI. 3. Mencegah situasi yang mengancam keutuhan NKRI.	Melakukan pembenahan terhadap perilaku di lingkungan kerja yang tidak sesuai dengan Pancasila dan UUD 1945. Contoh perilaku: 1. Melakukan evaluasi perilaku kerja dan bentuk kegiatan kerja di organisasi untuk memastikan kesesuaian dengan Pancasila dan UUD 1945. 2. Memberikan usulan pembenahan atau perbaikan perilaku kerja dan bentuk kegiatan kerja sejalan dengan Pancasila dan UUD 1945. (mengambil sikap saat ada kesenjangan sosial di lingkungan kerja).

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Menjaga nama baik sesama aparatur sipil negara, Pimpinan, instansi, dan negara	Tidak memahami perlunya menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara. Contoh Perilaku: 1. Menyampaikan hal negatif/isu miring yang terjadi di internal organisasi. 2. Menyebarkan informasi mengenai hal negatif yang terjadi dengan melibatkan rekan internal organisasi kepada pihak luar.	Menyampaikan hal positif mengenai rekan-rekan kerja atau pihak internal organisasi. Contoh Perilaku: 1. Bersikap dan berperilaku yang melindungi nama baik serta citra instansi. 2. Melaksanakan keputusan pimpinan yang sesuai dengan norma dan ketentuan yang berlaku. 3. Menyebarkan informasi positif tentang ASN, pimpinan instansi, dan negara.	Memerhatikan nama baik positif sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara dari pandangan pihak luar. Contoh Perilaku: 1. Melakukan pelaporan terhadap Media Sosial guna memastikan nama baik Instansi terjaga positif. 2. Membantu penyelesaian isu yang berpotensi menimbulkan citra negatif institusi sesuai tugas dan fungsi unit kerja. 3. Melakukan klarifikasi terhadap isu negatif sesuai tugas dan fungsi unit kerja secara tepat dan bertanggung jawab.
Menjaga rahasia jabatan dan negara	Tidak mengetahui hal-hal yang perlu disampaikan kepada pihak lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Contoh Perilaku: 1. Menyampaikan informasi rahasia yang diketahui kepada pihak lain baik disengaja maupun tidak disengaja.	Secara teguh dan tegas menjaga rahasia jabatan dan Negara. Contoh Perilaku: 1. Menyimpan informasi rahasia dengan cara dan pada tempat yang aman. 2. Membagikan informasi rahasia hanya kepada pihak yang berwenang. 3. Mencegah situasi yang mengancam	Berani mengambil sikap kepada pihak-pihak yang menyebarkan hal bersifat rahasia. Contoh Perilaku: 1. Menegur secara langsung pihak yang menyebarkan informasi rahasia mengenai institusi. 2. Mengingatkan rekan kerja mengenai informasi yang bersifat tidak rahasia (boleh disebar)

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
	2. Belum memahami batasan informasi yang bersifat rahasia dan informasi yang dapat disebarakan kepada publik.	rahasia jabatan dan negara.	dan yang rahasia.

F. Adaptif

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan	Belum memahami situasi kerja baru yang memerlukan penyesuaian dan adaptasi. Contoh Perilaku: Memerlukan waktu yang lama untuk mengikuti perubahan.	Melakukan penyesuaian diri untuk mengikuti perubahan yang ditetapkan oleh organisasi/lingkup kerjanya. Contoh Perilaku: 1. Menyesuaikan diri di berbagai lingkungan kerja. 2. Beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan.	Melakukan evaluasi secara terus menerus untuk memastikan hasil kerja berjalan sesuai dengan sasaran perubahan yang ditetapkan organisasi. Contoh Perilaku: Meminta umpan balik untuk mengevaluasi cara kerja lama dan melakukan perbaikan terhadap cara kerja yang dijalankan untuk memastikan kesesuaian dengan perubahan.
Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas	Menjalankan pekerjaan tidak sesuai dengan standar dan prosedur baku yang ditetapkan Contoh Perilaku: Menjalankan pekerjaan tidak mengikuti standar prosedur dan cara-cara kerja yang sudah ada/biasa dilakukan.	Mengembangkan ide-ide baru untuk melakukan perbaikan terhadap cara-cara kerja guna mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan. Contoh Perilaku: 1. Menyampaikan ide dan gagasan untuk kemajuan instansi dengan berani. 2. Menguasai dinamika perkembangan	Menerapkan metode ataupun cara-cara kerja baru yang dapat mendukung efektivitas pelaksanaan dan proses kerja. Contoh Perilaku: 1. Menyusun langkah-langkah konkret atas ide pembaharuan proses kerja yang menjadi usulannya untuk mendukung peningkatan efektivitas proses

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
		teknologi. 3. Membuat inovasi yang mendukung tujuan instansi secara konsisten.	kerja. 2. Langsung mencoba menerapkan hal baru, seperti penggunaan teknologi/ digitalisasi, dan/atau metode kerja baru lainnya yang belum pernah diterapkan.
Bertindak proaktif	Pasif menunggu arahan /instruksi kerja dari atasan ketika menjalankan pekerjaan Contoh Perilaku: 1. Menunggu arahan/instruksi kerja dari atasan ketika akan menjalankan tugas. 2. Tidak menunjukkan keingintahuan terhadap hal baru.	Aktif meminta masukan dari atasan maupun rekan kerja terkait hasil kerja yang dijalankan untuk melakukan langkah perbaikan. Contoh Perilaku: 1. Menunjukkan keingintahuan yang tinggi terhadap hal baru. 2. Mengidentifikasi potensi masalah dan solusinya. 3. Memanfaatkan peluang untuk menghasilkan hal yang lebih baik.	Menunjukkan inisiatif untuk mengusulkan dilakukannya perbaikan terhadap proses kerja yang berjalan di lingkup tugasnya. Contoh Perilaku: Memberikan usulan antisipatif untuk menyelesaikan masalah proses kerja yang seringkali muncul secara berulang di lingkup kerjanya.

G. Kolaboratif

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi	Berpartisipasi secara pasif dalam tim kerja Contoh Perilaku: Terlihat pasif dalam berkontribusi pada proses kerja sama di tim.	Memberikan peluang kepada rekan atau anggota tim yang lain untuk memberikan masukan terhadap penyelesaian tugas bersama. Contoh Perilaku: 1. Memberikan kesempatan kepada rekan yang lebih pasif untuk turut serta memberikan masukan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi bersama. 2. Menerima pendapat dan saran dalam menyelesaikan pekerjaan. 3. Membagi tugas, tanggung jawab, hal, dan kewajiban kepada setiap anggota tim kerja secara proporsional.	Mengajak tim untuk membahas permasalahan bersama dan meminta tim untuk memberikan usulan solusi bersama. Contoh Perilaku: 1. Melibatkan seluruh anggota tim untuk bersama-sama mencari penyelesaian masalah. 2. Memastikan setiap anggota sudah memberikan pendapatnya. 3. Berinisiatif memberikan solusi permasalahan bagi rekan kerja.
Terbuka dalam Bekerja sama untuk menghasilkan	Tidak melakukan kerja sama dengan berbagai pihak. Contoh Perilaku:	Menerima penawaran kerja sama dan menjalin kerja sama yang menghasilkan nilai tambah dari kedua belah pihak.	Mempertahankan kerja sama yang sudah ada untuk membentuk kerja sama yang berkelanjutan.

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
nilai tambah	Tidak bersinergi dengan pihak-pihak terkait dalam menyelesaikan pekerjaan.	Contoh Perilaku: 1. Mengajukan diri terlibat dalam proyek, secara sukarela. 2. Bersinergi dengan pihak-pihak terkait dalam menyelesaikan pekerjaan.	Contoh Perilaku: Mengembangkan program program kerja baru dengan pihak yang sudah ada.
Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama	Tidak mengetahui berbagai sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan bersama. Contoh Perilaku: Tidak mengetahui berbagai sumber daya yang ada untuk memperlancar pelaksanaan tugas (anggaran, sdm, sarana prasarana, dan lain lain)	Berupaya mencari tahu dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan bersama. Contoh Perilaku: 1. Mengidentifikasi dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dibutuhkan untuk memperlancar pelaksanaan tugas (anggaran, sdm, sarana prasarana, dan lain lain) 2. Bekerja sama dengan unit lain di internal ataupun dengan pihak eksternal yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan untuk menjalankan program kerja bersama yang sejalan dengan sasaran organisasi. 3. Mendorong rekan kerja, atasan, dan	Memanfaatkan berbagai sumber daya dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Contoh Perilaku: 1. Mengidentifikasi pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas. 2. Memanfaatkan berbagai sumber daya secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas. 3. Mencari peluang kerja sama baru dengan mitra yang dapat mendukung peningkatan nilai tambah bagi kedua belah pihak.

Indikator Perilaku	Dibawah Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Diatas Ekspektasi
		bawahan untuk dapat terlibat aktif dalam pencapaian tujuan instansi. 4. Membangun komunikasi yang efektif dalam berkoordinasi dengan tim kerja. 5. Mengoptimalkan sumber daya yang mendukung pencapaian kinerja instansi.	

KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA,



MEGO PINANDITO