



WALIKOTA MAGELANG

**PERATURAN WALIKOTA MAGELANG  
NOMOR 43 TAHUN 2009**

**TENTANG**

**PEDOMAN PENYUSUNAN DOKUMEN AKUNTABILITAS KINERJA  
INSTANSI PEMERINTAH KOTA MAGELANG**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**WALIKOTA MAGELANG,**

- Menimbang :
- bahwa Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dikembangkan dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna dan bertanggung jawab;
  - bahwa dalam rangka penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah diperlukan adanya Pedoman Penyusunan Dokumen Akuntabilitas Kinerja;
  - bahwa untuk melaksanakan maksud tersebut perlu menetapkan Peraturan Walikota tentang Pedoman Penyusunan Dokumen Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Magelang;
- Mengingat :
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kota Kecil dalam Lingkungan Propinsi Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat;
  - Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian;
  - Undang-Undang Nomor 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN;
  - Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
  - Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
  - Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
  - Peraturan Pemerintah Nomor 105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah;

- 8 Peraturan Pemerintah Nomor 108 tahun 2000 tentang Tata Cara Pertanggungjawaban Kepala Daerah;
- 9 Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah;
- 10 Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2008 tentang Tahapan Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah;
- 11 Peraturan Presiden Nomor 1 Tahun 2007 tentang Pengesahan, Pengundangan dan Penyebarluasan Peraturan Perundang – undangan;
- 12 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/05/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama;
- 13 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/20/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama;

- Memperhatikan :
- 1 Instruksi Presiden Nomor 5 tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi;
  - 2 Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP);
  - 3 Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;

#### MEMUTUSKAN :

- Menetapkan : **PERATURAN WALIKOTA TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN DOKUMEN AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH KOTA MAGELANG.**

#### Pasal 1

Dalam Peraturan ini yang dimaksud dengan:

1. Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat SKPD adalah unit kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah yang meliputi sekretariat daerah, sekretariat dewan, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan dan kelurahan.
2. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah sistem yang membentuk suatu siklus, dimulai dari proses penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai, dituangkan dalam Rencana Strategis, dijabarkan lebih lanjut ke dalam Rencana Kinerja Tahunan, kemudian ditetapkan dalam Penetapan Kinerja. Selanjutnya setelah ataupun masih dalam proses pelaksanaan kegiatan, perlu dilakukan pengukuran kinerja, penilaian, evaluasi dan analisis, melaporkan kinerja tersebut serta menggunakannya untuk memperbaiki kinerja organisasi pada periode berikutnya.
3. Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra-SKPD) adalah dokumen perencanaan SKPD untuk periode 5 (lima) tahun.

4. Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja-SKPD) adalah dokumen perencanaan Satuan Kerja Perangkat Daerah untuk periode 1 (satu) tahun.
5. Rencana Kinerja Tahunan (RKT) adalah dokumen perencanaan yang memuat sasaran yang hendak dicapai dalam satu tahun yang akan datang, dituangkan dalam sejumlah indikator kinerja strategis yang relevan.
6. Indikator kinerja adalah alat ukur untuk menilai keberhasilan pembangunan secara kuantitatif dan kualitatif.
7. Penetapan Kinerja (PK) adalah dokumen kesepakatan kinerja yang merupakan kontrak kinerja antara pemberi amanah dengan penerima kinerja, yang memuat target kinerja yang harus dicapai dan dipertanggungjawabkan oleh pimpinan SKPD.
8. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan akuntabilitas kinerja yang disusun secara sistematis dan melembaga, sebagai bentuk laporan pertanggungjawaban keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja instansi pemerintah.

#### Pasal 2

Pedoman Penyusunan Dokumen Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagaimana tercantum pada Lampiran, merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

#### Pasal 3

Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, dipergunakan sebagai pedoman bagi setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah.

#### Pasal 4

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Walikota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Magelang.

Ditetapkan di Magelang  
pada tanggal 7 Desember 2009

**WALIKOTA MAGELANG**

*H. Fahriyanto*  
**H. FAHRIYANTO**

Diundangkan di Magelang  
pada tanggal 7 Desember 2009.

**SEKRETARIS DAERAH KOTA MAGELANG**

*S. Budi Prasetyo*  
**S. BUDI PRASETYO**

BERITA DAERAH KOTA MAGELANG TAHUN 2009 NOMOR 43

LAMPIRAN : PERATURAN WALIKOTA MAGELANG  
NOMOR : 43 TAHUN 2009  
TANGGAL : 7 Desember 2009

## PEDOMAN PENYUSUNAN DOKUMEN AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH KOTA MAGELANG

### BAB I PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengisyaratkan bahwa Tujuan Negara adalah mewujudkan masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera. Pemerintah dibentuk dalam rangka mengorganisir pencapaian tujuan tersebut, sehingga pemerintah bertugas melaksanakan upaya-upaya yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pada dasarnya kemakmuran terus meningkat, berbagai keberhasilan telah tercapai, namun seiring dengan itu, keinginan untuk lebih baik lagi juga terus berkembang. Tuntutan masyarakat dalam hal ini harus disikapi oleh pemerintah dengan arif. Salah satu tuntutan yang baik yakni pemerintah harus mampu meningkatkan kinerjanya di segala bidang, baik yang langsung maupun yang tidak langsung berhubungan dengan masyarakat. Selanjutnya menyampaikan laporan pertanggungjawabannya secara transparan dan akuntabel.

Berbagai macam metode dan sistem peningkatan kinerja terus dikembangkan. Melalui akuntabilitas kinerja akan dapat dinilai kinerja instansi pemerintah dalam kaitannya dengan upaya pencapaian tujuan baik jangka pendek (tahunan) maupun jangka panjangnya. Dengan demikian akan tumbuh suatu kondisi dimana setiap unsur pemerintah merasakan kebutuhan mendasar akan informasi kinerja organisasinya, karena dari sana akan diketahui peta permasalahan dan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk penyelesaiannya. Akuntabilitas merupakan suatu elemen yang sangat penting dalam menentukan apakah suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan efektif. Penerapan akuntabilitas kinerja oleh jajaran organisasi pemerintah akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi pemerintah tersebut dalam rangka mewujudkan *Good Governance*.

Konsep akuntabilitas publik seperti tersebut di atas belum sepenuhnya memasyarakat di Indonesia. Banyak pihak mengartikan bahwa akuntabilitas publik hanya terbatas pada pelaporan pertanggungjawaban keuangan saja, yang hanya mencakup pertanggungjawaban anggaran saja tanpa melakukan penilaian terhadap hasil, manfaat atau *outcome* yang benar-benar dirasakan oleh masyarakat. Konsekuensinya, suatu penyelenggara pemerintah yang telah melaporkan alokasi dana yang digunakan sudah dianggap memadai pertanggungjawabannya terlepas apakah dana yang digunakan dapat bermanfaat atau tidak terhadap kesejahteraan masyarakat. Hal ini bisa membuka peluang yang besar akan praktek penyimpangan penggunaan dana dan sumber daya lainnya.

Oleh karena adanya tuntutan dari masyarakat, maka pada saat ini tidak hanya masalah keuangan saja yang harus dipertanggungjawabkan, tetapi capaian kinerja non-keuangan juga harus dipertanggungjawabkan melalui perbandingan dari rencana kinerjanya. Masyarakat juga menghendaki agar hasil atau manfaat dari penggunaan anggaran juga dilaporkan.

#### B. MAKSUD DAN TUJUAN

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan sistem yang membentuk suatu siklus, dimulai dari proses penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai, dituangkan dalam Rencana Strategis, dijabarkan lebih lanjut ke dalam Rencana Kinerja Tahunan, kemudian ditetapkan dalam Penetapan Kinerja. Selanjutnya setelah ataupun masih dalam proses pelaksanaan kegiatan, perlu dilakukan pengukuran kinerja,

penilaian, evaluasi dan analisis, me-review dan melaporkan kinerja tersebut serta menggunakannya untuk memperbaiki kinerja organisasi pada periode berikutnya. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa SAKIP merupakan suatu proses yang hidup yang memerlukan peninjauan dan perbaikan terus menerus, disebabkan kondisi internal maupun eksternal juga terus berkembang dari masa ke masa.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional hingga peraturan-peraturan lainnya dilihat dari konsepsinya tidak ada perbedaan yang mendasar untuk mencapai pengaturan (*governance*) yang baik. Akan tetapi dalam praktek penerapannya terdapat beberapa perbedaan yang dikarenakan instansi pembinaanya juga berbeda yakni Departemen Keuangan dan Bappenas, Departemen Dalam Negeri, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat cukup merepotkan para manajer publik (pimpinan SKPD) dalam melakukan evaluasi. Sehingga kondisi ini harus dijumpai dengan memadukan aturan-aturan dimaksud. Aturan-aturan dari pemerintah pusat yang bersinggungan dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) perlu diselaraskan ke daerah secara terpadu agar lebih jelas dan memudahkan seseorang dalam memahami dan menerapkannya secara konsisten.

Secara khusus, maksud dan tujuan dari disusunnya Pedoman Penyusunan Dokumen Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Magelang adalah :

1. Sebagai pedoman bagi SKPD dalam memahami Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP);
2. Sebagai pedoman bagi setiap SKPD dalam menyusun dokumen-dokumen akuntabilitas yang meliputi Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja) dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT), Penetapan Kinerja (PK), Laporan Kinerja (LKj) dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
3. Sebagai pedoman bagi setiap SKPD dalam memahami dan membuat indikator kinerja, melakukan pengukuran, evaluasi dan analisis capaian kinerja, agar terjadi umpan balik bagi peningkatan kinerja SKPD dan peningkatan kinerja pemerintah pada umumnya.

### C. LANDASAN HUKUM

Peraturan-peraturan yang terkait dengan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah meliputi :

1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian;
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
3. Undang-Undang Nomor 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN;
4. Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
5. Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 108 tahun 2000 tentang Tata Cara Pertanggungjawaban Kepala Daerah;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah;
9. Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2008 tentang Tahapan Tatacara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/05/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama;
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/19/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah;
12. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/20/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama;
13. Instruksi Presiden Nomor 5 tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi;

14. Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP);
15. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan AKIP;

#### D. SISTEMATIKA

- |          |  |
|----------|--|
| BAB I    | PENDAHULUAN  |
|          | A. Latar Belakang  |
|          | B. Maksud dan Tujuan                                       |
|          | C. Landasan Hukum  |
|          | D. Sistematika   |
| BAB II   | SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH           |
| BAB III  |  |
|          | A. Rencana Strategis (Renstra)                             |
|          | B. Rencana Kerja (Renja) dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) |
|          | C. Penetapan Kinerja                                       |
| BAB IV   | INDIKATOR KINERJA  |
|          | A. Pengertian  |
|          | B. Tipe dan Jenis  |
|          | C. Syarat dan Kriteria                                     |
|          | D. Langkah-Langkah   |
|          | E. Indikator Kinerja Utama                                 |
| BAB V    | PENGUKURAN, EVALUASI DAN ANALISIS CAPAIAN KINERJA          |
|          | A. Pengukuran Kinerja                                      |
|          | B. Evaluasi dan Analisis Capaian                           |
|          | C. Umpan Balik   |
| BAB VI   | PELAPORAN  |
|          | A. Laporan Kinerja (LKj)                                   |
|          | B. LAKIP   |
| BAB VII  | EVALUASI EKSTERNAL   |
| BAB VIII | PENUTUP  |

## BAB II

### SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

Sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) telah memperlihatkan pengaruhnya terhadap perbaikan kinerja. Sistem ini mendorong akuntabilitas dan transparansi manajemen sektor publik. Dengan diterapkannya SAKIP, instansi pemerintah diharapkan akan melakukan sendiri perbaikan-perbaikan internal terlebih dahulu sebelum mendapatkan "tekanan" dari publik.

Siklus manajemen sektor publik pada dasarnya terbagi kedalam beberapa fase yakni perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan evaluasi.

Dalam fase Perencanaan umumnya dibagi lagi ke dalam tiga fase yaitu Perencanaan Jangka Panjang (RPJP), Perencanaan Jangka Menengah (RPJM, lima tahunan), dan Jangka Pendek (RKP, tahunan). Peraturan perundangan yang mengatur mengenai perencanaan nasional adalah Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang antara lain mengemukakan bahwa dibutuhkan koordinasi dan sinkronisasi yang baik untuk lebih mengharmoniskan dan menyelaraskan pembangunan, baik pembangunan Nasional, Pembangunan Daerah maupun Pembangunan Antar Daerah.

Dalam lingkup daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) akan dijabarkan ke dalam Rencana Strategis (Renstra) SKPD dengan tetap mengacu kepada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD). Perencanaan lima tahun tersebut kemudian akan dijabarkan lagi kedalam Rencana Kinerja dan Rencana Kerja untuk periode satu tahun. Dengan demikian diharapkan terdapat kesinambungan antara perencanaan nasional, perencanaan daerah hingga perencanaan di tingkat SKPD.

Pada fase ini SAKIP memegang peranan yang sangat penting, karena Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara telah mengamanatkan untuk mengintegrasikan sistem akuntabilitas kinerja dengan sistem penganggaran. Peranan tersebut diwujudkan dalam penetapan Renstra dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) yang berisikan indikator-indikator kinerja baik indikator kinerja keluaran (*output*) maupun indikator kinerja manfaat (*outcome*). Dalam sistem penganggaran, usulan anggaran dalam bentuk Rencana Kerja (Renja) akan diajukan dan dibahas bersama dengan DPRD. Setelah disetujui, maka Rencana Kinerja Tahunan/Rencana Kerja akan dirangkai dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Sehingga dalam hal ini nampak adanya upaya menuju anggaran berbasis kinerja.

Anggaran berbasis kinerja merupakan model penganggaran yang menghubungkan antara biaya yang dikeluarkan dengan kegiatan serta kinerja (hasil-hasil) yang diharapkan. Dalam penganggaran ini pendapatan dan belanja dibagi tidak hanya berdasarkan jenisnya, namun juga aktivitasnya. Sistem anggaran yang baik harus memenuhi kriteria :

1. Adanya sasaran strategis yang akan diraih;
2. Adanya pengembangan dan ketersediaan indikator kinerja;
3. Adanya keterkaitan yang jelas antara sasaran dan indikatornya;
4. Tanggung jawab instansi terhadap hasil (*outcome*);
5. Tidak kaku jika sewaktu-waktu dilakukan revisi.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) harus mampu memberikan gambaran yang jelas tentang tuntutan besarnya pembiayaan atas berbagai sasaran yang hendak dicapai, tugas-tugas dan fungsi pokok sesuai dengan kondisi, potensi, aspirasi dan kebutuhan riil di masyarakat untuk suatu tahun tertentu. Dengan demikian alokasi dana yang digunakan untuk membiayai berbagai program dan kegiatan dapat memberikan manfaat dan benar-benar dirasakan masyarakat serta kepuasan publikpun dapat dicapai.

- Langkah-langkah penyusunan APBD adalah:
1. Penyusunan Kebijakan Umum APBD (KUA) dan dokumen Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS)
  2. Pembahasan KUA dan PPAS antara Pemerintah Daerah dengan DPRD
  3. Penetapan Nota Kesepahaman KUA dan PPAS
  4. Penyusunan RKA-SKPD
  5. PPKD melakukan kompilasi RKA-SKPD menjadi Raperda APBD untuk dibahas dan memperoleh persetujuan bersama dengan DPRD sebelum diajukan dalam proses Evaluasi
  6. Pembahasan RKA-SKPD oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) dengan SKPD

7. Penyusunan dan pembahasan rancangan peraturan daerah (Raperda) tentang APBD
8. Proses penetapan Perda APBD baru dapat dilakukan jika Mendagri/Gubernur menyatakan perundangan yang lebih tinggi
9. Penyusunan rancangan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD.

Setelah APBD ditetapkan, dokumen rencana tahunan tersebut akan diringkas dalam dokumen Penetapan Kinerja sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2005, dimana Penetapan kinerja pada hakekatnya merupakan kontrak kinerja atau kesepakatan kinerja bagi SKPD dalam melaksanakan program-programnya dengan arah dan tujuan yang jelas dan terukur. Dengan komitmen ini maka setiap SKPD sudah mengetahui target kinerja yang akan dicapai untuk selanjutnya mempertanggungjawabkan kinerjanya yang telah direncanakan sendiri pada akhir periode anggaran.

Pada fase pelaksanaan, kontrol akan dilakukan secara periodik. Media yang dilakukan adalah melalui pelaporan baik tiap bulan, triwulan maupun tahunan.

Pada fase pelaporan/pertanggungjawaban, salah satu media akuntabilitas kinerja adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Media ini juga menjadi alat evaluasi untuk peningkatan/perbaikan kinerja lebih lanjut.

Pasal 9 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 telah menyatakan perlunya laporan kinerja dalam rangka analisis dan evaluasi guna pengusulan anggaran tahun berikutnya. Evaluasi kinerja ini sangat diperlukan untuk melihat kesenjangan yang terjadi antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja nyata yang dicapai guna memberikan rekomendasi yang tepat dalam rangka memicu tindakan yang diperlukan dan usul penganggaran pada periode berikutnya.

Jika siklus manajemen sektor publik adalah sebagaimana tersebut diatas, maka siklus dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja terdapat 4 fase utama yakni : (1) penyusunan rencana strategis, (2) perencanaan kinerja, (3) pengukuran kinerja, (4) pelaporan dan evaluasi kinerja.





## BAB III PERENCANAAN

### A. RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)

Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) SKPD merujuk pada proses menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis SKPD, serta menetapkan strategi yang akan dipakai untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut dengan memperhitungkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang ada. Sebagai *customer-driven* maka proses penyusunannya senantiasa memperhatikan keinginan dan kebutuhan masyarakat sebagai *stakeholder* utama.

Renstra merupakan dokumen perencanaan yang berorientasi kepada hasil atau masa depan yang diinginkan dapat tercapai selama kurun waktu 1 sampai 5 tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Dengan demikian Renstra harus menyajikan arah kebijakan, program dan kegiatan yang tepat dalam rangka pencapaian visi serta strategi dalam mengantisipasi setiap perubahan yang mungkin terjadi.

Beberapa komponen penting dalam Renstra perlu dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Visi

Langkah awal dalam perencanaan organisasi adalah merumuskan visi.

Visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan. Visi berkaitan dengan pandangan ke depan menyangkut kemana instansi harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten, eksis, antisipatif, produktif dan inovatif.

Rumusan visi hendaknya :

- mencerminkan apa yang ingin dicapai;
- memberikan arah dan fokus yang jelas;
- menjadi perekat dan menyatukan gagasan strategis;
- memiliki orientasi ke depan dalam mendefinisikan dan menggerakkan sumber daya;
- menumbuhkan komitmen;
- menjamin kesinambungan kepemimpinan/kebijakan

#### 2. Misi

Misi adalah penjabaran lebih lanjut dari visi. Misi harus jelas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Rumusan misi hendaknya :

- Melingkup semua pesan yang terdapat dalam visi;
- Memberikan petunjuk terhadap tujuan yang akan dicapai;
- Memberikan petunjuk terhadap sasaran yang akan dilayani;
- Memperhitungkan masukan *stakeholder*.

#### 3. Analisis Lingkungan dan Faktor Kunci Keberhasilan

Dalam merumuskan tujuan, diawali dengan melakukan analisis internal dan eksternal guna mengetahui faktor-faktor kunci keberhasilan berupa potensi, peluang, kekuatan, tantangan, kendala dan kelemahan yang dihadapi termasuk sumber daya, dana, sarana dan prasarana, serta peraturan perundang-undangan dan kebijakan terkait. Faktor-faktor ini berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien dari misi organisasi yang telah ditetapkan.

#### 4. Tujuan

Tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tertentu (1 - 5 tahun). Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi. Tujuan ditetapkan dengan mengacu pada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategis, tidak harus dalam bentuk kuantitatif.

Pada perumusan tujuan, mesti dilengkapi dengan indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan pencapaiannya pada akhir periode yang diinginkan.

5. **Sasaran**  
Sasaran adalah rumusan lebih spesifik dan terukur dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan (1 tahun). Indikator sasaran perlu disertai dengan rencana tingkat capaiannya (target).
6. **Strategi**  
Strategi adalah cara yang digunakan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan dalam kebijakan, program dan kegiatan.
7. **Kebijakan**  
Kebijakan merupakan ketentuan-ketentuan yang dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk pelaksanaan program dan kegiatan.
8. **Program**  
Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil tertentu.
9. **Kegiatan**  
Kegiatan adalah apa yang dilakukan oleh seseorang atau unit tertentu.

Beberapa kelemahan umum yang masih dijumpai dalam dokumen perencanaan strategis antara lain sebagai berikut :

1. Lemahnya identifikasi atas faktor-faktor internal dan eksternal, serta lemahnya signifikansi hubungan antara isu/permasalahan dengan tujuan, sasaran dan strategi yang dirumuskan.
2. Kurang tepatnya keterkaitan antara kebijakan, program dan kegiatan.
3. Belum adanya alat ukur (media pengukuran) untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan pencapaiannya atau lemahnya indikator kinerja.

Dalam pasal 26 Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 menyebutkan bahwa Renstra SKPD ditetapkan dengan Keputusan Kepala SKPD, sedangkan dalam pasal 40 ayat (4) menyebutkan bahwa sistematika dalam Renstra sedikitnya mencakup :

1. Pendahuluan;
2. Gambaran pelayanan SKPD;
3. Isu-isu strategis berdasarkan tugas pokok dan fungsi;
4. Visi, misi, tujuan dan sasaran, strategi dan kebijakan;
5. Rencana program, kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran dan pendanaan indikatif;
6. Indikator kinerja SKPD yang mengacu pada tujuan dan sasaran RPJMD;
7. Penutup.

Ada tiga macam matrik yang sebaiknya menjadi bagian dalam Renstra :

1. Matrik Rencana Strategis
2. Matrik Indikator Sasaran
3. Matrik Program Tahunan

Contoh matrik Rencana Strategis :

**RENCANA STRATEGIS**  
TAHUN ..... S/D .....

Instansi : .....  
Visi : .....  
Misi : .....

No	Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program	Kegiatan
1	2	3	4	5	6	7

Contoh matrik Indikator Sasaran :

INDIKATOR SASARAN RENCANA STRATEGIS  
TAHUN ..... S/D .....

Instansi : .....  
Visi : .....  
Misi : .....

No	Tujuan	Sasaran		Kebijakan	Program	Keterangan
		Uraian	Indikator			
1	2	3	4	5	6	7

Contoh matrik Program Tahunan :

PROGRAM TAHUNAN RENCANA STRATEGIS  
TAHUN ..... S/D .....

Instansi : .....

Visi : .....

Misi : .....

No	Program	Indikasi Kegiatan		Tahun ke 1			Tahun ke 2			Tahun ke 3			Tahun ke 4			Tahun ke 5			Tahun peralihan				
		Kerangka Anggaran	Kerangka Regulasi	Unit Kerja	Ribu (Rp.)	Sumber Pendanaan	Lokasi Kegiatan	Ribu (Rp.)	Sumber Pendanaan	Lokasi Kegiatan	Ribu (Rp.)	Sumber Pendanaan	Lokasi Kegiatan	Ribu (Rp.)	Sumber Pendanaan	Lokasi Kegiatan	Ribu (Rp.)	Sumber Pendanaan	Lokasi Kegiatan	Ribu (Rp.)	Sumber Pendanaan	Lokasi Kegiatan	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

## B. RENCANA KERJA (RENJA) DAN RENCANA KINERJA TAHUNAN (RKT)

Pada tahap berikutnya, setiap tahun Matrik Program Tahunan dalam Renstra dituangkan kembali dalam bentuk Rencana Kerja (Renja) dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT). Pada saat itu dimungkinkan adanya perubahan perencanaan akibat adanya perkembangan baru, dimana hal ini diperbolehkan selama perubahan dalam kebijakan, program dan kegiatan masih selaras dengan sasaran strategis yang telah digariskan.

Perbedaan antara Renja dan RKT diantaranya adalah :

RENJA	RKT
Meliputi apa yang akan dikerjakan	Meliputi apa yang akan dihasilkan
Disusun dalam rangka penyusunan RKPD dan tindak lanjut pelaksanaannya	Disusun sebagai konsep Penetapan Kinerja (PK). PK digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja.
Dihimpun oleh Bappeda	Dihimpun oleh Bagian Organisasi
Berfokus pada input dan output	Berfokus pada outcome (bermakna peningkatan atau menyikapi permasalahan).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 menyebutkan bahwa Rancangan Renja SKPD dibahas dalam forum SKPD yang diselenggarakan bersama antar pemangku kepentingan (*stakeholder*) untuk menentukan prioritas kegiatan pembangunan. Renja SKPD ditetapkan dengan Keputusan Kepala SKPD, dengan sistematika sedikitnya mencakup :

1. Pendahuluan;
2. Evaluasi pelaksanaan Renja SKPD tahun lalu;
3. Tujuan, sasaran, program dan kegiatan;
4. Indikator kinerja dan kelompok sasaran yang menggambarkan pencapaian Renstra SKPD;
5. Dana indikatif beserta sumbernya serta prakiraan maju berdasarkan pagu indikatif;
6. Sumber dana yang dibutuhkan;
7. Penutup.

Contoh matrik Renja SKPD :

### RENCANA KERJA (Nama SKPD) TAHUN ANGGARAN .....

Urusan : .....  
Pemerintahan : .....  
Organisasi : .....

No	Prioritas Pembangunan	Urusan/ Program/ Kegiatan	Sasaran Program	Sasaran Kegiatan	Pagu Indikatif			Sumber Dana	Lokasi
					Tahun lalu	Tahun ini	Tahun depan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Selain Renja dalam Siklus Perencanaan Pembangunan, maka dalam Siklus Akuntabilitas disusun Rencana kinerja Tahunan (RKT) yang memuat sasaran yang hendak dicapai dalam satu tahun mendatang. Seluruh rencana atau target kinerja yang hendak dicapai dalam satu tahun, dituangkan dalam sejumlah indikator kinerja strategis yang relevan. Indikator kinerja strategis ini merupakan indikator kinerja dari hasil kegiatan-kegiatan yang dominan, menjadi isu penting dan vital bagi pencapaian visi dan misi. Rencana kinerja ini merupakan tolok ukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan/kegagalan penyelenggaraan pemerintahan untuk suatu periode tertentu.

Indikator Kinerja Strategis yang dimaksud adalah Indikator Kinerja Kegiatan yang dikategorikan sebagai indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Lebih jauh mengenai Indikator Kinerja dijelaskan dalam Bab IV.

Contoh matrik RKT :

RENCANA KINERJA TAHUNAN (RKT)  
(Nama Instansi) TAHUN .....

Misi : .....

No	Sasaran			Program	Kegiatan				Ket
	Uraian	Indikator Kinerja	Target (%)		Uraian	Indikator Kinerja	Satuan	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						Masukan : Jumlah dana	Rp.		
						Keluaran : .....	buah/ unit dll		
						Hasil : .....			
						Manfaat : .....			
						Dampak : .....			

Setelah usulan anggaran tersebut disetujui oleh DPRD maka RKT/Renja berikut Anggaran akan dirangkai dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA).

**C. PENETAPAN KINERJA**

Idealnya, RKT diajukan kepada para pemberi amanat untuk kemudian para pihak mengikat suatu kesepakatan terhadap rencana kinerja yang telah disusun. Kesepakatan yang demikian dikenal sebagai suatu Penetapan Kinerja (PK).

Dokumen Penetapan Kinerja merupakan suatu komitmen antara pemberi amanah dan penerima amanah sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2005.

Penetapan kinerja yang pada hakekatnya adalah kontrak kinerja atau kesepakatan kinerja merupakan instrumen dasar agar para pimpinan instansi memiliki arah dan tujuan yang jelas dan terukur dalam melaksanakan program-programnya. Dengan adanya komitmen ini maka setiap pimpinan lembaga pemerintah sudah mengetahui target kinerja yang akan dicapai oleh unit kerjanya masing-masing serta mempertanggungjawabkan kinerja yang telah direncanakannya sendiri pada akhir periode anggaran.

Contoh Matrik PK :

PENETAPAN KINERJA TAHUN .....

(Nama SKPD)

No	Program Utama dan Kegiatan	Indikator Sasaran	Indikator Kinerja Output		Indikator Kinerja Outcome		Anggaran (Rp)
			Uraian	Target	Uraian	Target	
			4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7	8

Contoh PK :

**PENETAPAN KINERJA TAHUN .....**  
**(Nama SKPD)**

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel dan berorientasi kepada hasil, bersama ini kami sampaikan Penetapan Kinerja .....(Nama SKPD) yang merupakan ihtisar rencana kinerja yang akan dicapai pada tahun ..... sebagaimana terlampir.

Rencana kinerja yang telah ditetapkan ini merupakan tolok ukur keberhasilan organisasi dan menjadi dasar penilaian dalam evaluasi akuntabilitas kinerja pada akhir tahun anggaran .....

Menyetujui  
**WALIKOTA MAGELANG**

Magelang, .....  
**KEPALA SKPD**

.....

.....

## BAB IV INDIKATOR KINERJA

### A. PENGERTIAN

Sebagaimana disebutkan dalam Bab I, pemerintah dituntut untuk melakukan perbaikan sistem manajemen yang mengedepankan adanya transparansi dan akuntabilitas, bersih dan bebas dari KKN serta berkinerja tinggi. Pemerintah harus dapat menjelaskan secara terbuka kepada masyarakat apa yang telah, sedang dan akan dilakukan kemudian secara proporsional mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada rakyat selaku stakeholder utama bangsa ini.

Namun permasalahannya adalah bagaimana melihat dan mengukur transparansi, akuntabilitas dan kinerja itu sendiri. Sehingga diperlukan ukuran-ukuran kinerja yang akan digunakan untuk mengetahui capaian kinerja dari setiap organisasi serta bagaimana masyarakat dapat mengetahui komitmen yang dimiliki oleh para penyelenggara pemerintahan tersebut.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan, sasaran atau tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Beberapa waktu lalu, ada beberapa SKPD yang melakukan perencanaan dan pengukuran kinerja bersamaan pada saat menyusun LAKIP. Perumusan indikator kinerja pun dilakukan pada saat instansi menyusun LAKIP berdasarkan kegiatan yang dilaksanakan. Akibatnya, rencana atau target kinerja umumnya juga baru dilakukan pada saat LAKIP disusun bersamaan dengan pengukuran kinerja sesungguhnya. Kondisi semacam ini pada gilirannya mengakibatkan hal-hal sebagai berikut :

1. Indikator kinerja kegiatan ataupun program seringkali tidak memiliki relevansi yang tepat dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan, sehingga ukuran pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam renstra sulit diukur. Lebih jauh lagi keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi dan visi organisasi juga menjadi sulit diukur.
2. Terjadinya rekayasa target atau rencana kinerja untuk mendapat hasil capaian kinerja tertentu.
3. Tidak tertibnya sistem akuntabilitas kinerja, dengan beberapa indikasi :
  - a. Perumusan tujuan (goal) tidak jelas;
  - b. Sasaran strategis kurang spesifik, kurang jelas, dan kurang terukur;
  - c. Ukuran keberhasilan organisasi tidak jelas;
  - d. Belum berani menetapkan target-target kinerja sebagai bentuk komitmen organisasi bagi pencapaian kinerja yang optimal;
  - e. Belum memiliki sistem pengumpulan data kinerja.

### B. TIPE DAN JENIS

Penggambaran tingkat pencapaian suatu kegiatan, sasaran atau tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dapat dilakukan dengan dua tipe yakni kuantitatif atau kualitatif.

1. **Indikator kinerja kualitatif** adalah indikator kinerja yang dinyatakan dalam bentuk kalimat tanpa ada unsur kuantitatif dan menunjukkan kualitas sesuatu. Indikator kinerja kualitatif ini dapat terjadi jika sulit menyatakan indikator kinerja secara kuantitatif dan ini biasanya timbul pada saat menetapkan indikator tujuan, misalnya, tentang kepuasan pengguna jasa.

Contoh indikator kinerja kualitatif:

Nama Indikator	Penjelasan Indikator Kinerja
Tingkat kualitas angkutan laut	Transportasi laut yang kualitasnya dilihat dari luas daerah jangkauan dan efisiensi. Maksud dari indikator ini adalah untuk memberi gambaran mengenai cakupan dan efisiensi transportasi laut di suatu daerah.



2. **Indikator kinerja kuantitatif** adalah indikator kinerja yang mengandung unsur angka atau menyatakan kuantitas sesuatu. Indikator kinerja kuantitatif dapat berupa angka absolut, persentase, rasio, atau indeks.

Indikator kinerja **kuantitatif absolut** adalah indikator kinerja yang dinyatakan dengan angka absolut, misalnya :

Nama Indikator	Penjelasan Indikator Kinerja
PDRB	Produk Domestik Regional Bruto. Maksud dari indikator ini adalah untuk memberi gambaran mengenai pendapatan rata-rata suatu daerah secara bruto dalam satu tahun
Angka Harapan Hidup	Perkiraan rata-rata lamanya hidup sejak lahir yang akan dicapai penduduk (tahun) Maksud dari indikator ini adalah untuk memberi gambaran mengenai perkiraan rata-rata lama hidup yang dapat dicapai pada sekelompok penduduk. Angka ini memperlihatkan keadaan dan sistem pelayanan kesehatan yang ada di suatu negara atau daerah karena merupakan bentuk akhir dari hasil upaya peningkatan kesehatan secara keseluruhan.

Indikator kinerja **kuantitatif persentase** adalah indikator kinerja yang dinyatakan dengan menunjukkan persentase suatu porsi tertentu, misalnya :

Nama Indikator	Penjelasan Indikator Kinerja
Laju Pertumbuhan Produktivitas Sektor Pertanian	Laju pertumbuhan produktivitas sektor pertanian (%) Maksud dari indikator ini adalah untuk memberi gambaran mengenai pertumbuhan produktivitas suatu daerah di bidang pertanian dalam satu tahun.

Indikator kinerja **kuantitatif rasio** adalah indikator kinerja yang dinyatakan dengan menunjukkan rasio perbandingan antara sesuatu dengan yang lain, misalnya:

Nama Indikator	Penjelasan Indikator Kinerja
Tingkat Melek Huruf.	Rasio jumlah penduduk melek huruf dengan jumlah penduduk. Indikator ini menggambarkan tingkat kualitas hidup manusia, semakin kecil tingkat melek huruf, semakin rendah tingkat pendidikan penduduk dan semakin rendah kualitas hidupnya.

Indikator kinerja **kuantitatif indeks** adalah indikator kinerja yang dinyatakan dengan menunjuk indeks, misalnya:

Nama Indikator	Penjelasan Indikator Kinerja
Indeks Kemiskinan Manusia.	Maksud dari indikator ini adalah untuk memberi gambaran mengenai tingkat kemiskinan di suatu daerah.

Salah satu permasalahan yang selama ini timbul adalah ketidakselarasan perencanaan, salah satu penyebabnya adalah penggunaan indikator kinerja yang tidak tepat.

Indikator kinerja instansi pemerintah sebaiknya menggunakan indikator kinerja pada tingkat *outcome*, artinya suatu organisasi harus dapat menunjukkan keberhasilan pencapaian *outcome*. Namun demikian, *outcome* kemungkinan baru dapat dilihat pada beberapa tahun

kemudian, sehingga hubungan antara *output* sekarang dengan kemungkinan *outcome* sesungguhnya pada tahun yang akan datang harus bisa ditunjukkan.

Antara indikator kinerja pada tingkat Pemerintah Daerah dan unit kerja/satuan kerja harus selaras satu dengan yang lainnya. Bentuk keselarasan tersebut dapat berupa kesamaan indikator kinerja pada sasaran Pemerintah Daerah dan unit kerja/satuan kerja, atau dapat saling memberikan kontribusi atas terpenuhinya indikator kinerja pada tingkat pemerintah daerah.

Sebagai gambaran misalnya indikator kinerja persentase peningkatan Pendapatan Asli Daerah, maka indikator tersebut dapat digunakan pada tingkat satuan kerja (Dinas Pendapatan Daerah) maupun tingkat Pemerintah Daerah. Sedangkan pada kasus yang lain adalah indikator kinerja di berbagai satuan kerja yang akan memberikan kontribusi atas terpenuhinya indikator kinerja pada tingkat Pemerintah Daerah, sebagai contoh: indikator kinerja sasaran pada tingkat Pemerintah Daerah, misalnya peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor pariwisata, indikator tersebut akan dipenuhi oleh indikator kinerja sasaran pada berbagai satuan kerja, seperti Dinas Pariwisata (A) dengan indikator kinerja jumlah promosi, brosur, kalender wisata, dan atraksi wisata, Dinas Pekerjaan Umum (B) dengan indikator kinerja jumlah jalan yang dibangun dan dipelihara, dan Bappeda (C) dengan indikator kinerja jumlah tata ruang obyek wisata yang disusun dan lain sebagainya.

Pada tingkat kegiatan, indikator kinerja kegiatan dibedakan menurut jenisnya sebagai berikut :

1. **Indikator Masukan (*input*)** : Segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran (dana, SDM, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya).
2. **Indikator Proses (*process*)** : Segala bentuk upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran.
3. **Indikator Keluaran (*output*)**: Sesuatu yang diharapkan langsung dicapai/dihasilkan dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non fisik.
4. **Indikator Hasil (*outcome*)** : Gambaran mengenai hasil aktual dari barang/jasa yang diproduksi oleh suatu organisasi, dengan kata lain adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah.  
Indikator *outcome* sebaiknya "*controllable*" bagi organisasi, *outcome* yang melibatkan banyak pihak ataupun dipengaruhi secara signifikan oleh faktor lain sebaiknya diukur sebagai manfaat atau dampak.
5. **Indikator Manfaat (*benefit*)** : Sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. **Indikator Dampak (*impact*)** : Pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.



Contoh Indikator Kinerja Bidang Kewenangan Pendidikan :

No	Jenis Indikator dan Klasifikasi	Alat Ukur			Keterangan
		Indikator Kinerja	Tipe	Satuan	
<b>INPUT :</b>					
1	Kuantitas Input	Jumlah tenaga yang melakukan pembimbingan dan pengawasan	Kuantitatif	orang	
		Jumlah tenaga pembangunan gedung	Kuantitatif	orang	
2	Kualitas Input	Rasio anggaran pendidikan	Rasio	-	
		Prosentase tenaga pelatih ahli	Prosentase	%	
3	Kehematan penggunaan input	Jumlah biaya kegiatan	Kuantitatif	Rp	
<b>PROSES :</b>					
1	Frekuensi	Jumlah kegiatan diklat	Kuantitatif	Kali	
		Jumlah hari kegiatan	Kuantitatif	Hari	
2	Ketaatan jadwal	Prosentase kegiatan yang tepat waktu	Prosentase	%	
3	Ketaatan terhadap ketentuan/standar				
<b>OUTPUT :</b>					
1	Kuantitas Output	Jumlah peserta diklat	Kuantitatif	orang	
		Jumlah bangunan yang direhab	Kuantitatif	Buah	
2	Kualitas Output	Peserta dengan nilai baik	Prosentase	%	
		SD yang sesuai standar	Prosentase	%	
3	Efisiensi	Biaya diklat per orang	Rata-rata	Rp/org	
		Biaya pembangunan per unit	Rata-rata	Rp/bh	
<b>OUTCOME :</b>					
1	Peningkatan pasca kegiatan	Prosentase pendidik berkualifikasi	Kuantitatif	%	
		Angka partisipasi	Kuantitatif	Rasio	
2	Perbaikan proses	Permohonan akreditasi yang dapat diselesaikan tepat waktu	Kuantitatif	%	
		Jumlah SD yang mempunyai laboratorium	Kuantitatif	%	
3	Peningkatan efisiensi	Rata-rata lama proses akreditasi	Rata-rata	Hr/ijin	
4	Peningkatan kualitas	Kepuasan masyarakat	Prosentase	%	

### C. SYARAT DAN KRITERIA

Sebagai alat ukur, indikator kinerja yang baik memiliki beberapa prasyarat, diantaranya yang terkenal adalah SMART :

1. **Specific** (Spesifik) : jelas sesuai dengan program atau kegiatan, sehingga mudah difahami dalam memberikan informasi yang tepat tentang hasil atau capaian kinerja dari kegiatan dan atau sasaran, terfokus/tidak bias sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda;
2. **Measurable** (Dapat diukur) : dapat dikuantifikasi, dihitung, dibandingkan serta dimungkinkan dapat dianalisis secara statistik;
3. **Attainable** (Dapat dicapai) : menggambarkan hasil atau sesuatu yang diinginkan, hal ini terkait dengan ketersediaan data, baik data awal maupun akhir, target maupun realisasi;
4. **Realistic/Relevan** : langsung berkaitan dengan yang diukur, lazim, mempertimbangkan kemampuan/keterbatasan organisasi;
5. **Timely** (tepat waktu) : sesuai dengan situasi dan kondisi saat yang diinginkan.

Sebagai referensi, dalam teori-teori penelitian terdapat beberapa kriteria indikator kinerja yang baik, yakni Langsung, Objektif, Cukup, Kuantitatif (jika mungkin), Terinci (jika mungkin), Praktis dan Dapat diyakini.

- Langsung.** Suatu indikator kinerja harus dapat mengukur sedekat mungkin dengan hasil yang akan diukur. Indikator kinerja tidak seharusnya dikaitkan pada tingkat yang lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan hasil yang diukur. Misalnya, "Banyaknya alat kontrasepsi yang digunakan" adalah ukuran langsung dari hasil suatu kegiatan "Peningkatan penggunaan metode keluarga berencana". Tetapi "Jumlah penyedia jasa yang terlatih", bukanlah ukuran langsung dari hasil "Peningkatan pelayanan jasa". Penyedia jasa yang adalah seorang pegawai terlatih, tidak berarti secara otomatis akan memberikan pelayanan yang lebih baik. Jika tidak memungkinkan untuk menggunakan pengukuran langsung, satu atau lebih indikator pengganti mungkin dapat digunakan. Jumlah indikator yang lebih dari satu bukan masalah sepanjang bisa memenuhi fungsinya dalam memberikan informasi untuk perbaikan kinerja. Jadi banyak sedikitnya indikator kinerja memang tergantung kebutuhan manajemen. Misalnya, pada suatu wilayah desa sangat sulit untuk mengukur tingkat pendapatan secara langsung. Pengukuran seperti "Persentase keluarga di desa yang rumahnya berlantai semen" atau "Persentase keluarga di desa yang memiliki radio, atau televisi, atau sepeda", mungkin akan berguna meskipun merupakan pengukuran pengganti yang sangat kasar. Asumsi yang digunakan adalah bahwa apabila suatu keluarga memiliki pendapatan yang lebih baik dibandingkan dengan keluarga lain, mereka akan membeli barang tertentu seperti yang disebutkan di atas. Apabila terdapat bukti yang meyakinkan dan memadai (misalnya, didasarkan pada riset atau pengalaman di tempat lain), maka indikator pengganti dapat merupakan indikator yang memadai, meskipun tidak seakurat pengukuran langsung.
- Obyektif.** Indikator yang obyektif tidak memiliki ambiguitas mengenai apa yang akan diukur. Jadi terdapat suatu kesepakatan umum tentang interpretasi terhadap hasil, yaitu indikator tersebut hanya mempunyai satu dimensi dan tepat secara operasional. Mempunyai satu dimensi artinya bahwa indikator hanya mengukur satu fenomena setiap saat. Hindari untuk menggabungkan terlalu banyak fenomena dalam satu indikator. Tepat secara operasional artinya tidak ada ambiguitas atas data apa yang akan dikumpulkan untuk suatu indikator. Misalnya, "Jumlah perusahaan yang berhasil" adalah masih argumentatif, tetapi "Jumlah perusahaan yang mendapatkan peningkatan pendapatan sebesar minimal 5%" adalah sesuatu yang tepat secara operasional.
- Cukup.** Sebagai suatu kelompok, indikator kinerja dan indikator-indikator pendukungnya seharusnya secara cukup mampu mengukur hasil. "Berapa indikator kinerja yang harus digunakan untuk mengukur suatu hasil?" Jawabannya tergantung pada: a) kompleksitas hasil yang akan diukur, b) sumberdaya yang tersedia untuk memonitor kinerja, dan c) jumlah informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang memadai. Untuk hasil-jumlah informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang benar dan terbukti, satu indikator hasil yang langsung dan mempunyai pengukuran yang benar dan terbukti, satu indikator saja sudah cukup. Misalnya, apabila hasil yang ditentukan untuk disepakati adalah "Peningkatan ekspor tradisional", indikator "Nilai dolar dari ekspor tradisional per tahun" adalah cukup. Apabila dengan satu indikator saja ternyata tidak cukup atau apabila ada manfaat yang dihasilkan dari pengukuran terhadap beberapa sudut (triangulation), maka dua atau lebih indikator mungkin diperlukan. Namun terlalu banyak indikator sebaiknya dihindari. Diperlukan keseimbangan antara sumberdaya yang tersedia untuk pengukuran kinerja dan jumlah informasi yang diperlukan manajer untuk membuat keputusan yang memadai.
- Kuantitatif, (jika mungkin).** Meskipun indikator kuantitatif belum tentu lebih obyektif dari indikator kualitatif, ketepatan angkanya memungkinkan kesepakatan atas data mengenai hasil dan biasanya lebih disukai. Sedangkan indikator kualitatif dapat mendukung angka, persentase dan informasi yang menghidupkan hasil program.
- Terinci (jika mungkin).** Merinci/memilah hasil program di tingkat masyarakat dari segi jenis kelamin, umur, lokasi, atau dimensi lainnya biasanya penting dari sudut pandang manajer. Pengalaman menunjukkan pengembangan kegiatan sering memerlukan pendekatan yang berbeda untuk kelompok yang berbeda dan mempengaruhi kelompok tersebut dengan cara yang berbeda. Data yang terinci membantu menelusuri apakah kelompok tertentu berpartisipasi atau tidak, dan kemanfaatan melibatkan kelompok tersebut dalam kegiatan. Oleh karena itu, adalah baik bahwa indikator kinerja harus sensitif terhadap perbedaan tersebut.

6. **Praktis.** Indikator kinerja dikatakan praktis apabila dapat diperoleh pada saat yang tepat dengan biaya yang wajar. Untuk mendapatkan informasi kinerja yang berguna, instansi seharusnya menyadari hanya akan mengeluarkan biaya yang wajar atau tidak berlebihan.
7. **Dapat diyakini.** Kualitas indikator harus memadai untuk pengambilan keputusan.

#### D. LANGKAH-LANGKAH

Penyusunan indikator kinerja berjalan mengikuti Siklus Akuntabilitas Kinerja. Pada tahap awal perencanaan kegiatan (RKA/RKT) biasanya indikator dibuat dengan asumsi/pertimbangan yang masih sangat dangkal. Dalam praktik alat ukur kinerja ataupun tolok ukur kinerja ini kadang-kadang bukanlah alat ukur terbaik, akan tetapi sering kali alat ukur yang paling mudah penggunaannya, sehingga terdapat peluang atau kemungkinan penggunaan alat ukur yang menyesatkan.

Memahami visi, misi, hingga tujuan dan sasaran strategis merupakan modal awal untuk dapat membuat indikator kinerja yang handal.

Ada dua bagian indikator menurut periode penyusunannya :

1. Indikator kinerja sasaran : disusun dan tertuang dalam dokumen Renstra. Indikator ini kemudian diturunkan kedalam sasaran-sasaran tahunan, yang selanjutnya menjadi cikal bakal adanya Indikator Kinerja Utama.
2. Indikator Kinerja Kegiatan : adalah indikator kinerja masing-masing kegiatan sebagaimana ditetapkan dalam dokumen Penetapan Kinerja.

Indikator kinerja sebaiknya selalu di-review tidak hanya terhadap capaian indikator kinerja saja, tetapi juga terhadap indikatornya sendiri yakni terhadap keandalan alat ukurnya sendiri (nomenklatur/*statement* yang dituangkan). Harapannya adalah ketika indikator telah ditetapkan dalam format Penetapan Kinerja, indikator tersebut sudah merupakan alat ukur yang tepat.

#### E. INDIKATOR KINERJA UTAMA

*Point-point* penting dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 Tahun 2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah adalah sebagai berikut :

##### 1. Pengertian

Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi (Pasal 1).

##### 2. Pemilihan, Pengembangan dan Penetapan IKU

a. Walikota wajib menetapkan IKU untuk Pemerintah Kota dan SKPD serta unit kerja mandiri di bawahnya (Pasal 4).

b. IKU pada tingkat Pemerintah Kota sekurang-kurangnya adalah indikator hasil (*outcome*), sedangkan IKU pada unit organisasi setingkat eselon II/SKPD/unit kerja mandiri sekurang-kurangnya adalah indikator keluaran (*output*) (Pasal 5).

c. Pemilihan dan penetapan IKU harus mempertimbangkan (Pasal 6) :

- 1) RPJM, Renstra, Kebijakan Umum dan dokumen strategis lainnya;
- 2) Bidang kewenangan, tugas dan fungsi, serta peran lainnya;
- 3) Kebutuhan informasi kinerja untuk penyelenggaraan akuntabilitas kinerja;
- 4) Kebutuhan data statistik pemerintah;
- 5) Kelaziman pada bidang tertentu dan perkembangan Iptek.

d. Pemilihan dan penetapan IKU melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholder*) (pasal 7).

e. Pengaturan lebih lanjut ditetapkan oleh pimpinan instansi yang bersangkutan dengan berpedoman pada peraturan menteri (Pasal 9).

Hal senada tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 20 Tahun 2008 yang menyebutkan bahwa Indikator Kinerja Utama (IKU) pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi indikator *output* dan *outcome*. Oleh karena IKU pada unit organisasi setingkat eselon II/SKPD sekurang-kurangnya menggunakan indikator

keluaran (*output*), maka untuk melihat hubungannya dengan *outcome* yang akan datang perlu dilakukan evaluasi dan analisis.

Kinerja utama dari instansi adalah hal utama apa yang akan diwujudkan yang menjadi *core area* tugas, fungsi dan kewenangan utama instansi yang bersangkutan.

Sistem manajemen kinerja pada level atau tingkatan organisasi harus dapat diturunkan kepada sistem manajemen kinerja individu atau kelompok sehingga terdapat keselarasan diantara keduanya. Dalam sistem ini diharapkan bahwa kinerja individu dan kelompok akan diselaraskan dengan kinerja unit atau instansi sehingga apabila tujuan Organisasi atau instansi pemerintah dapat menggunakan sistem manajemen kinerja individu atau kelompok guna membantu dalam rangka mencapai tujuan pelayanan kepada publik sebagaimana telah ditetapkan dalam rencana strategisnya.

Kerangka kerja penyusunan IKU dimulai dari identifikasi dan pengumpulan sejumlah indikator pada daftar awal yang diusulkan sampai pada penilaian, seleksi, pemilihan, penetapan resmi dan pengorganisasian penerapannya.

Dalam penilaian kinerja, seringkali terdapat perbedaan persepsi antara pihak "dalam" dan pihak "luar" organisasi. Untuk mempersempit kesenjangan tersebut, diperlukan pelibatan para *stakeholder* untuk mendapatkan kesepakatan kinerja yang diharapkan. Pihak-pihak terkait tersebut diantaranya adalah DPRD, Sekretariat Daerah, Bappeda, Dinas/Lembaga Teknis terkait dan kelompok masyarakat tertentu.

Proses Penetapan IKU di tingkat Pemerintah Kota dilakukan oleh Tim yang terdiri dari unsur Bappeda, Inspektorat, Sekretariat Daerah dan unit lainnya yang dapat membantu proses ini. Indikator yang dipilih merupakan :

- Indikator gabungan (komposit);
- Indikator-indikator yang merupakan *outcome* ;
- Hasil program dan kegiatan utama pelayanan masyarakat;
- Indikator makro;
- Sebagian indikator fisik (fasilitas umum dan infrastruktur).

Penetapan IKU di tingkat SKPD dapat dilakukan bersamaan dengan penetapan Renstra SKPD, namun tidak tertutup kemungkinan dilakukan penetapan tersendiri. Dalam Keputusan ini sebaiknya juga dimuat beberapa hal, antara lain :

- Kewajiban menggunakan IKU sebagai ukuran keberhasilan;
- Kewajiban menggunakan IKU dalam perencanaan tahunan, penganggaran, pengukuran dan pelaporan serta dalam pemberian ganjaran dan sanksi;
- Pelaksanaan *reviu* dan evaluasi pelaksanaan IKU.

Contoh Matrik IKU :

Lampiran Keputusan .....  
 Nomor :  
 Tanggal :

INDIKATOR KINERJA UTAMA ....(nama SKPD)

TUGAS DAN FUNGSI : .....

No	Sasaran Renstra	Indikator Utama	Kinerja	Penanggung Jawab	Sumber Data	Keterangan

Banyak pemahaman saat ini bahwa indikator sasaran merupakan kumpulan (*copy paste*) dari indikator *outcome* program yang juga merupakan kumpulan indikator kegiatan. Pemahaman ini pada dasarnya belum mengkrystalkan indikator sasaran yang dituju.

Contoh IKU :

No	Bidang	Indikator Kinerja Utama	Reff
1	Pendidikan	Angka melek huruf (AMH) Nilai Rata-rata Angka Lulusan (AL) Angka Mengulang Sekolah (AU) Angka Putus Sekolah (APS) Angka Rata-rata Lama Sekolah Angka Partisipasi (APK/APM) Rasio Ketersediaan Sekolah Rasio Siswa Rasio Kelas Prosentase Fasilitas, dll	Diknas PP 6 / 2008 MDG
2	Kesehatan	Usia Harapan Hidup Angka Harapan Hidup Alokasi anggaran perkapita Angka Prevalensi Penyakit Angka Kematian Angka Kelahiran Angka Kesembuhan Prosentase Gizi Buruk Proporsi penanganan Rasio Dokter, Paramedis, dll Rasio Posyandu, Puskesmas, dll Prosentase rumah sehat Prosentase Jamkesmas Kepuasan Masyarakat, dll	Depkes PP 6 / 2008 MDG
3	Kependudukan dan Tenaga Kerja	Laju pertumbuhan penduduk Angka Kepadatan penduduk Jumlah Akseptor KB Prosentase penggunaan alat kontrasepsi Prosentase Keluarga Prasejahtera Angka Partisipasi Angkatan Kerja Angka Pengangguran Angka ketergantungan Prospek kesempatan kerja Jumlah permintaan tenaga kerja Rasio tenaga trampil/terdidik Angka sengketa, dll	Departemen PP 6 / 2008 MDG
4	Pemuda dan Olahraga	Jumlah kegiatan olahraga massal Jumlah kegiatan/organisasi pemuda Laju Prestasi Rasio sarana olah raga Dll	
5	Pertanian	Luas lahan Jumlah Produksi/komoditas Volume panen Nilai ekspor Laju pertumbuhan/PDRB Pertanian Pendapatan perkapita petani Prosentase kebutuhan Kualitas/kuantitas tenaga terlatih Nilai investasi agrobisnis, dll	
6	Koperasi, Perdagangan dan Industri	Prosentase koperasi aktif Jumlah UKM/perusahaan Volume perdagangan Total omzet Volume pameran dan promosi Jumlah jenis produk Nilai ekspor Potensi/Produk Unggulan Aliran barang/jasa, dll	

7	Sumberdaya alam dan lingkungan hidup	Prosentase penanganan sampah Pencemaran udara, air, limbah Sertifikasi AMDAL Jumlah kasus pelanggaran Rasio tebang pilih, dll	
8	Kesejahteraan sosial	Angka kemiskinan Pertumbuhan PDRB Laju inflasi Indeks Gini Indeks Pembangunan Manusia Prosentase penampungan sosial Rasio PMKS, dll	
9	Pembiayaan Pembangunan Daerah	Jumlah/macam pajak/retribusi daerah Rasio PAD Rasio wajib pajak dan jumlah penduduk Potensi penerimaan daerah Rata-rata capaian kinerja SKPD, dll	
10	Tata pemerintahan yang bersih	Indeks kepuasan masyarakat Indeks persepsi korupsi Jumlah kasus KKN Temuan pemeriksaan Prosentase pengaduan yang ditindaklanjuti Pelaporan kinerja, dll	
11	Dan lain-lain		



**BAB V**  
**PENGUKURAN, EVALUASI DAN ANALISIS CAPAIAN KINERJA**

**A. PENGUKURAN**

Pengukuran kinerja adalah proses mengukur kemajuan pencapaian tujuan, yakni untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu kegiatan, termasuk didalamnya untuk mengukur kualitas dan efisiensi atas *output* yang dihasilkan, kualitas layanan, produktivitas, ketepatan waktu dan hasil-hasil lainnya.

Terdapat berbagai macam metode pengukuran kinerja seperti Sig Sigma, Balance Scorecard, Malcolm Baldrige dan lain-lain. Organisasi dapat memilih dan mengembangkan sendiri kerangka pengukuran kinerjanya sesuai dengan fokus-fokus yang dipilih.

Pengukuran capaian kinerja dalam sistem AKIP adalah pengukuran yang sederhana yakni dengan cara membandingkan antara *rencana* dengan *realisasi* dari setiap indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Proses pengukuran kinerja pada dasarnya mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Identifikasi kinerja yang diukur;
2. Memilih alat ukur yang digunakan;
3. Menetapkan target yang hendak dicapai;  
*(Ketiga langkah ini sudah dilakukan pada saat perencanaan)*
4. Menetapkan sistem pengumpulan data kinerja;
5. Melakukan pengumpulan data kinerja;
6. Mengukur kinerja;
7. Melakukan evaluasi dan analisis atas kinerja;
8. Menyimpulkan.

Penghitungan capaian kinerja atas indikator *input*, *output* dan *outcome* menggunakan dua rumus :

1. Apabila semakin besar realisasi berarti semakin baik kinerjanya (positif), atau sebaliknya semakin kecil realisasi semakin buruk kinerjanya (negatif)

<b>Rumus Pendek</b>	$\frac{\text{Realisasi}}{\text{Rencana}} \times 100\%$
---------------------	--

Contoh : Indikator *output* target produk yang dihasilkan 150 unit terealisasi 200 unit dengan tidak melebihi anggaran yang dipersiapkan, sehingga terdapat hasil yang optimum.

$\frac{200}{150} \times 100\% = 133,33\%$
---

2. Kebalikan dari kondisi diatas, apabila semakin besar realisasi berarti semakin buruk kinerjanya (negatif), atau sebaliknya semakin kecil realisasi semakin baik kinerjanya (positif)

<b>Rumus Panjang</b>	$\frac{\text{Rencana} - (\text{Realisasi} - \text{Rencana})}{\text{Rencana}} \times 100\%$
----------------------	--

Atau

$\frac{(2 \times \text{Target}) - \text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$
--

Contoh : Indikator *input* jumlah anggaran Rp 10.000.000,00 terserap Rp 9.000.000,00 untuk mendapatkan sejumlah *output* yang sama, sehingga terdapat efisiensi.

$$\frac{10.000.000 - (9.000.000 - 10.000.000)}{10.000.000} \times 100\% = 110\%$$

Pada saat ini hal yang umum diterapkan adalah :

- a. *Input* menggunakan rumus panjang, karena realisasi penyerapan akan selalu dibawah jumlah anggaran yang disediakan;
- b. *Output* menggunakan rumus pendek, karena sebagian besar *output* berupa produk barang/jasa yang dihasilkan;
- c. *Outcome* dapat menggunakan rumus pendek maupun panjang tergantung makna dari kondisi yang diinginkan, apakah bermakna positif atau negatif.

Contoh : 1. Realisasi > Target = baik atau Realisasi < Target = buruk  
 Target pendapatan 1 milyar terlampaui menjadi 1,2 milyar, maka dengan menggunakan rumus pendek diperoleh capaian kinerja 120%

2. Realisasi > Target = buruk atau Realisasi < Target = baik  
 Jumlah kasus penyakit menular ditargetkan 10 kejadian, pada kenyataannya terjadi 15 kasus, maka dengan menggunakan rumus panjang diperoleh capaian kinerja 50%.  
 Jika saja yang terjadi 8 kasus maka hasilnya 120%. Rumusnya sama dengan Target/Realisasi x 100%.

Secara agregat, capaian kinerja indikator dari masing-masing kegiatan dirata-rata menggunakan rumus:

$$\text{Nilai Capaian Kinerja} = \frac{\Sigma \text{ Nilai Kegiatan}}{\Sigma n \text{ kegiatan}}$$

Hasil pengukuran kinerja masing-masing kegiatan dan sasaran dituangkan dalam Form PKK (Penukuran Kinerja Kegiatan) dan Form PPS (Pengukuran Pencapaian Sasaran).

Contoh matrik Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK):

PENGUKURAN KINERJA KEGIATAN TAHUN .....

Instansi : .....  
 Visi : .....  
 Misi : .....

Program	Kegiatan	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	% Pencapaian	Keterangan
1	1	Input : ..... Output : ..... Outcome : .....					
	2	.....					

Contoh matrik Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS):

PENGUKURAN PENCAPAIAN SASARAN TAHUN .....

Instansi : .....  
 Visi : .....  
 Misi : .....

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	% Pencapaian	Keterangan

Setelah dilakukan pengukuran dan evaluasi kinerja terhadap kegiatan dan sasaran, selanjutnya hasil nilainya dikategorikan menggunakan skala ordinal. Merujuk pada skala penilaian dari BPKP, maka skala penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

Nilai dibawah 55	: kurang
Nilai > 55 s/d 70	: cukup
Nilai > 70 s/d 90	: baik
Nilai > 90	: sangat baik

Pengukuran kinerja kegiatan dilakukan dengan cara mengukur tingkat capaian indikator sasaran yakni ukuran rata-rata pencapaian kinerja dari setiap indikator *outcome* kegiatan. Indikator *outcome* dijadikan sebagai tolok ukur dalam menentukan capaian kinerja sasaran sebab indikator *outcome* lebih mencerminkan keberhasilan/kegagalan suatu kegiatan daripada indikator *input* maupun indikator *output*.

Pada suatu ketika seringkali terjadi perubahan-perubahan yang cukup signifikan atas kebijakan-kebijakan pemerintah daerah. Sehingga nilai capaian kinerja menjadi sulit atau tidak semestinya dibandingkan. Lebih penting dari sekedar melihat berapa besarnya nilai yang diperoleh adalah bagaimana substansi pencapaian/kinerja atas pelaksanaan misi/sasaran. Sehingga untuk mendapatkan manfaat dari penyusunan LAKIP adalah melakukan evaluasi dan analisis atas target dan realisasi dari indikator yang telah ditentukan.

## B. EVALUASI DAN ANALISIS

Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk melihat perbedaan kinerja (*gap*) dari capaian yang diharapkan dengan kenyataan yang terjadi. Hasil analisis dan evaluasi lebih lanjut dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengetahui pencapaian implementasi perencanaan strategis. Fungsi evaluasi adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Sedangkan keuntungan yang diperoleh antara lain untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan; untuk pengambilan keputusan; untuk tujuan pengendalian program/kegiatan; untuk perbaikan *input*, proses, dan *output*, perbaikan tatanan atau sistem prosedur.

Evaluasi dan analisis capaian kinerja antara lain meliputi aspek akuntabilitas keuangan, aspek ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

1. Akuntabilitas Kinerja Keuangan mencakup pertanggungjawaban atas *value of money* yaitu pengalokasian dan penggunaan sumberdaya secara ekonomis, efisien dan efektif.
2. Aspek Ekonomi mencakup penggunaan *input* secara cermat, hati-hati, hemat dan dapat berarti mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu. Secara spesifik sebenarnya mencakup kajian atas :
  - a. Perbandingan antara anggaran dan kebutuhan dana sebenarnya.
  - b. Perbandingan antara anggaran dan penggunaannya.
  - c. Penggunaan dana secara maksimal.Untuk dapat melihat hemat atau tidaknya suatu kegiatan, perlu dilihat nilai per satuan *output*. Sehingga dalam pengukuran efisiensi penggunaan dana, dikeluarkan dulu kegiatan-kegiatan yang tidak jadi dilaksanakan dan pengurangan nilai pada kegiatan yang *output*nya tidak tercapai.  
Rasio Ekonomi digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis apakah aset yang dimiliki digunakan untuk memenuhi tuntutan masyarakat secara konsisten sesuai kualitas dan kuantitasnya. Rasio ekonomi digunakan untuk menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi tuntutan masyarakat. Dengan kata lain menjawab mengapa *service* itu ada, apakah yang ingin dicapai, dibutuhkan atau tidak.
3. Aspek Efisiensi berhubungan dengan penggunaan *input* secara berdayaguna. Dalam hal ini mencakup perbandingan antara *output* dan *input*, yakni diperolehnya hasil keluaran produk tertentu dengan penggunaan sumberdaya dan dana serendah-rendahnya.  
Rasio Efisiensi digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis apakah isi dan kualitas *output* spesifik sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan dengan menggunakan sumber dana yang paling kecil. Apakah sumber-sumber yang digunakan dalam pelayanan digunakan secara efisien ketika sumber sumber itu dirubah menjadi *output*.
4. Aspek Efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan atau sasaran, yakni hasilguna dari program/kegiatan yang dilaksanakan. Efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu, tapi lebih pada sejauhmana pencapaian tujuan itu sendiri. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka

organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Namun demikian, publik menginginkan pemerintahan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Aspek efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi dapat mencapai target-target misi yang telah ditetapkan. Pengukurannya adalah dengan melihat hubungan signifikansi antara *output* dan *outcome*. Dalam pelayanan publik maka, Rasio Efektivitas digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis ketepatan pelayanan yang diselaraskan antara kebijakan dan tujuannya : seberapa baik pelayanan dijalankan; kualitas pelayanan yang diberikan; kemudahan dan keadilan dalam pelayanan.

Secara lebih spesifik, evaluasi dan analisis pada setiap indikator sebagai berikut :

1. Kinerja *Input* dapat berupa kuantitasnya, kualitasnya ataupun kehematannya dalam penggunaan input.
2. Kinerja proses dapat berupa frekuensi proses/kegiatan, ketaatan terhadap jadwal dan ketaatan terhadap standar/ketentuan dalam melaksanakan.
3. Kinerja *Output* sama halnya dengan pengukuran kinerja *input* yakni berupa kuantitasnya, kualitasnya dan efisiensi dalam menghasilkan *output*.
4. Kinerja *Outcome* dapat berupa peningkatan kuantitas, kualitas, proses, efisiensi, efektivitas, perubahan perilaku, pendapatan dan sebagainya.
5. Kinerja Dampak (*benefit* dan *impact*) adalah mengukur *outcome-outcome* yang lebih makro, memberikan gambaran efek langsung maupun tidak langsung dan keterkaitan antar *outcome*. Ukuran ini digunakan dalam kebijakan strategis yang lebih luas.

### C. UMPAN BALIK

Hasil evaluasi dan analisis kinerja secara keseluruhan akan sangat diperlukan untuk melihat kesenjangan yang terjadi antara kinerja (kondisi) yang diharapkan dengan kinerja (kondisi) nyata yang dicapai. Selanjutnya akan dihasilkan rekomendasi yang tepat dalam rangka memicu tindakan yang diperlukan dan usul penganggaran pada periode berikutnya

Melihat tujuan awal dari SAKIP yakni untuk meningkatkan kinerja, maka LAKIP yang akan dibahas pada bab berikutnya (Bab VI) haruslah LAKIP yang dapat meningkatkan kinerja. Kelompokkan hal-hal yang harus mendapat prioritas perhatian serta kemungkinan-kemungkinan kondisi yang akan datang, kemudian rekomendasikan secara detail.

Seringkali rekomendasi yang muncul sifatnya masih sangat umum, padahal permasalahan sebenarnya lebih banyak pada hal-hal yang bersifat teknis, sehingga langkah berikutnya yang diambil belum sepenuhnya dapat menjawab permasalahan yang terjadi.

Umpan balik itupun akan dapat memberi manfaat manakala :

1. LAKIP senantiasa digunakan sebagai referensi/acuan untuk meningkatkan kinerja.
2. Evaluasi dilakukan secara terus menerus dengan memperhatikan perkembangannya selama jangka waktu (periode) tertentu, utamanya pada perkembangan indikator *outcome*, *benefit* dan *impact*.
3. Memberikan perhatian lebih serius dalam hal *capacity building* utamanya yang menyangkut kualitas SDM, kesepahaman serta aspek-aspek pendayagunaan aparatur negara seperti budaya kerja, *reward and punishment*.

## BAB VI PELAPORAN

### A. LAPORAN KINERJA

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Pasal 2 menyebutkan bahwa setiap Entitas Pelaporan wajib menyusun dan menyajikan Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja.

Laporan kinerja berisi ringkasan tentang keluaran dari masing-masing kegiatan dan hasil yang dicapai dari masing-masing program.

Bentuk dan isi Laporan Kinerja disesuaikan dengan dokumen Rencana Kerja dan Anggaran sebagai berikut :

#### LAPORAN KINERJA SKPD TAHUN ANGGARAN.....

SKPD : .....  
Dungsi : .....  
Sub Fungsi : .....

Kode	Program/Kegiatan	Belanja		Hasil/Keluaran			Keterangan
		Anggaran	Realisasi	Rencana	Realisasi	Satuan	
1	2	3	4	5	6	7	8

Kepala SKPD selaku Pengguna Anggaran menyusun Laporan Kinerja dan menyampaikannya kepada Walikota cq. Bagian Organisasi Setda selambat-lambatnya 2 (dua) bulan setelah tahun anggaran berakhir.

Khusus untuk kegiatan yang bersumber dana Dekonsentrasi/Tugas Pembantuan Laporan Kinerja disampaikan setiap Triwulan kepada Walikota Cq. Bagian Pembangunan, Gubernur maupun Kementerian yang menangani.

Laporan Kinerja Tahunan selanjutnya dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi DPRD dalam membahas Pertanggungjawaban Pemerintah Daerah dan RAPBD tahun berikutnya.

### B. LAPORAN AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (LAKIP)

Setiap instansi pemerintah berkewajiban menyusun dan menyampaikan laporan kinerja secara tertulis sebagai bentuk pertanggungjawaban. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) harus menjelaskan keberhasilan dan kegagalan tingkat kinerja yang dicapai secara jujur, obyektif, akurat dan transparan, dengan memperhatikan :

1. Prinsip lingkup pertanggungjawaban. Hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing.
2. Prinsip Prioritas. Hanya mencakup hal-hal penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan upaya-upaya tindak lanjut.
3. Prinsip manfaat. Laporan harus mampu memberi manfaat bagi peningkatan kinerja.

Laporan yang baik memiliki ciri-ciri relevan, tepat waktu, dapat dipercaya/diandalkan, mudah dimengerti, menarik, konsisten antar bagian, lengkap, netral, berdaya uji dan sesuai standar laporan yang ditetapkan.

Untuk memudahkan perbandingan dan evaluasi, format LAKIP dibuat seragam tanpa mengabaikan penambahan-penambahan tertentu bilamana dibutuhkan. Format LAKIP minimal terdiri atas :

IKHTISAR EKSEKUTIF	ISI	PROPORSI
Menyajikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra, sejauhmana pencapaian tujuan dan sasaran utama, kendala yang dihadapi, langkah-langkah yang telah dilakukan serta langkah antisipatif terhadap kemungkinan yang akan terjadi.		
I. PENDAHULUAN Menyajikan hal-hal umum organisasi serta uraian singkat tugas pokok dan fungsi.		5 - 10 %
II. RENCANA STRATEGIS Gambaran singkat sasaran yang ingin diraih pada tahun yang bersangkutan serta kaitannya dengan visi dan misi organisasi. Rencana Strategis : uraian singkat Renstra, dari visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan dan program instansi. Rencana Kinerja : terutama mengenai kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran, indikator keberhasilan pencapaian		25 - 35 %
III. AKUNTABILITAS KINERJA Menguraikan hasil pengukuran kinerja, evaluasi dan analisis akuntabilitas, termasuk keberhasilan dan kegagalan, hambatan/kendala, permasalahan dan langkah-langkah yang diambil.		45 - 55 %
Disajikan pula akuntabilitas keuangan serta hasil analisis aspek-aspek kinerja.		10 - 15 %
IV. PENUTUP Kesimpulan dan rekomendasi		5 - 10 %
LAMPIRAN		

LAKIP disampaikan kepada Walikota Magelang selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah tahun anggaran berakhir, dengan tembusan kepada Inspektorat dan Bagian Organisasi Setda.

## BAB VII EVALUASI EKSTERNAL

Sistem AKIP diimplementasikan secara "self assesment" oleh masing-masing Instansi pemerintah. Ini berarti instansi merencanakan sendiri, melaksanakan, mengukur dan memantau kinerjanya sendiri serta melaporkannya sendiri kepada instansi yang lebih tinggi. Dalam sistem yang demikian perlu adanya evaluasi dari pihak lain yang lebih independen agar diperoleh umpan balik yang obyektif untuk perbaikan akuntabilitas dan kinerja instansi. Pihak-pihak diluar instansi yang melakukan evaluasi atas penerapan SAKIP adalah BPKP, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Inspektorat Kota Magelang.

Tujuan Evaluasi tersebut adalah :

1. Memperoleh informasi tentang implementasi Sistem AKIP ;
2. Menilai akuntabilitas kinerja SKPD ;
3. Memberikan saran perbaikan untuk peningkatan kinerja dan penguatan akuntabilitas SKPD.

Isu-isu penting yang diungkap melalui evaluasi antara lain :

1. Kesungguhan instansi pemerintah dalam menyusun perencanaan kinerja apakah bebar-benar telah berfokus pada hasil ;
2. Pembangunan sistem pengukuran dan pengumpulan data kinerja ;
3. Isi informasi kinerja dalam LAKIP ;
4. Pengungkapan pencapaian kinerja instansi dalam LAKIP ;
5. Monitoring dan evaluasi kinerja pelaksanaan program, khususnya program strategis instansi ;
6. Pelaksanaan dan keterkaitan diantara seluruh komponen-komponen perencanaan kinerja tersebut dengan penganggaran dan kebijakan pelaksanaan serta pengendaliannya ;
7. Tingkat akuntabilitas kinerja instansi.

Adapun komponen penilaian dan alokasi nilainya sebagai berikut :

No.	Komponen	Bobot	Sub Komponen
1.	Perencanaan Kinerja	35 %	Meliputi : a. Renstra 15 % b. Rencana Kinerja Tahunan 10 % c. Dokumen Penetapan Kinerja 10 %
2.	Pengukuran Kinerja	20 %	Meliputi : a. Indikator Kinerja 12 % b. Sistem Pengumpulan Data Kinerja 8 %
3.	Pelaporan Kinerja	15 %	Meliputi : a. Pemenuhan Pelaporan 2 % b. Penyajian dan Pengungkapan Informasi Kinerja 10 % c. Pemanfaatan Informasi Kinerja 3 %
4.	Evaluasi Kinerja	10 %	Meliputi : a. Pelaksanaan Evaluasi 6 % b. Pemanfaatan Evaluasi 4 %
5.	Capaian Kinerja	20 %	Meliputi : a. Capaian output (Keluaran) 10 % b. Outcome (Hasil) 10 %
<b>TOTAL</b>		100 %	

Hasil penilaian tersebut selanjutnya dituangkan dalam Laporan Hasil Evaluasi (LHE) yang disampaikan kepada pihak-pihak yang kewenangannya terkait dengan pengembangan SAKIP, serta SKPD yang dinilai untuk dijadikan rekomendasi/pertimbangan bagi perbaikan/peningkatan kinerja.

## BAB VIII PENUTUP

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dibangun dan dikembangkan dalam rangka perwujudan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah. Setiap instansi pemerintah secara periodik wajib mengkomunikasikan pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi kepada para *stakeholder* dan melaporkannya secara vertikal dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP).

LAKIP berperan sebagai alat kendali, alat penilai kualitas kinerja dan alat pendorong terwujudnya *Good Governance*. Dalam perspektif yang lebih luas, LAKIP juga bisa difungsikan sebagai media pertanggungjawaban kepada publik. Semua itu memerlukan dukungan dan peran aktif seluruh lembaga pemerintahan maupun partisipasi masyarakat.

Pedoman Penyusunan Dokumen Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah ini merupakan pedoman bagi seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Magelang dalam penerapan SAKIP. Namun demikian pengembangan lebih lanjut oleh masing-masing pihak dalam hal ini perlu terus dilakukan demi tercapainya tujuan dari penerapan SAKIP yakni peningkatan kinerja organisasi.

Harapannya adalah semoga dengan penerapan SAKIP ini pemerintah akan lebih mampu menjawab secara cepat dan tepat pertanyaan-pertanyaan publik, serta dapat memenuhi tuntutan masyarakat demi tercapainya kebaikan lahir maupun batin.

WALIKOTA MAGELANG



H. FAHRIYANTO