

AKIP DAN PENGUKURAN

KINERJA

**MODUL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KEPEMIMPINAN TINGKAT III**

*Lembaga Administrasi Negara - Republik Indonesia
2008*

Hak Cipta[©] Pada: Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2008

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110
Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197
Fax. (62 21) 3800188

AKIP dan Pengukuran Kinerja

Jakarta – LAN – 2008
192 hlm: 15 x 21 cm

ISBN: 979-8619-70-6



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SAMBUTAN

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menegaskan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional. Untuk mewujudkan profesionalisme PNS ini, mutlak diperlukan peningkatan kompetensi, khususnya **kompetensi kepemimpinan** bagi para pejabat dan calon pejabat Struktural Eselon III baik di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah. Sebagai pejabat struktural yang berada pada posisi paling depan atau ujung tombak, pejabat struktural eselon III memainkan peran yang sangat penting karena bertanggung jawab dalam mensukseskan pelaksanaan kegiatan-kegiatan secara langsung, sehingga buah karyanya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat.

Untuk mempercepat upaya peningkatan kompetensi tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menetapkan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III. Dengan kebijakan ini, jumlah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III dapat lebih ditingkatkan sehingga kebutuhan akan pejabat struktural eselon III yang profesional dapat terpenuhi. Agar penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III menghasilkan alumni dengan kualitas yang sama, walaupun diselenggarakan dan diproses oleh Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang berbeda, maka LAN menerapkan kebijakan standarisasi program Diklatpim Tingkat III. Proses

standarisasi meliputi keseluruhan aspek penyelenggaraan Diklat, mulai dari aspek kurikulum yang meliputi rumusan kompetensi, mata Diklat dan strukturnya, metode dan skenario pembelajaran sampai pada pengadministrasian penyelenggaranya. Dengan proses standarisasi ini, maka kualitas penyelenggaraan dan alumni dapat lebih terjamin.

Salah satu unsur penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III yang mengalami proses standarisasi adalah modul untuk para peserta (*participants' book*). Disadari sejak modul-modul tersebut diterbitkan, lingkungan strategis khususnya kebijakan-kebijakan nasional pemerintah juga terus berkembang secara dinamis. Di samping itu, konsep dan teori yang mendasari substansi modul juga mengalami perkembangan. Kedua hal inilah yang menuntut diperlukannya penyempurnaan secara menyeluruh terhadap modul-modul Diklatpim Tingkat III ini.

Oleh karena itu, saya menyambut baik penerbitan modul-modul yang telah mengalami penyempurnaan ini, dan mengharapkan agar peserta Diklatpim Tingkat III dapat memanfaatkannya secara optimal, bahkan dapat menggali kedalaman substansinya di antara sesama peserta dan para Widyaiswara dalam berbagai kegiatan pembelajaran selama Diklat berlangsung. Semoga modul hasil perbaikan ini dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Kepada Drs. Sudiman, MPA dan Drs. Teguh Widjinarko, MPA selaku penulis serta seluruh anggota Tim yang telah berpartisipasi, kami ucapkan terima kasih atas kesungguhan dan dedikasinya.

Jakarta, Juli 2008

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SUNARNO

KATA PENGANTAR

Sejalan dengan upaya mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional melalui jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat), pembinaan Diklat khususnya Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III ke arah Diklat berbasis kompetensi, terus dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Salah satu upaya pembinaan yang telah ditempuh adalah melalui penerbitan modul Diklat.

Kehadiran modul Diklatpim Tingkat III ini memiliki nilai strategis karena menjadi acuan dalam proses pembelajaran, sehingga kebijakan pembinaan Diklat yang berupa standarisasi penyelenggaraan Diklat dapat diwujudkan. Oleh karena itu, modul ini dapat membantu widyaiswara atau fasilitator Diklat dalam mendisain pengajaran yang akan disampaikan kepada peserta Diklat; membantu pengelola dan penyelenggara Diklat dalam penyelenggaraan Diklat; dan membantu peserta Diklat dalam mengikuti proses pembelajaran. Untuk maksud inilah maka dilakukan penyempurnaan terhadap keseluruhan modul Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang meliputi substansi dan format.

Disadari bahwa perkembangan lingkungan strategis berlangsung lebih cepat khususnya terhadap dinamika peraturan perundangan yang diterbitkan dalam rangka perbaikan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, maka kualitas modul terutama kesesuaian isi dengan kebijakan yang berkembang perlu terus dipantau dan disesuaikan manakala terdapat hal-hal yang sudah tidak relevan lagi. Sehubungan dengan hal ini, modul ini dapat pula dipandang sebagai bahan minimal Diklat, dalam artian bahwa setelah substansinya disesuaikan dengan perkembangan yang ada, maka dapat dikembangkan selama relevan dengan hasil belajar yang akan dicapai dalam modul ini. Oleh karena itu, kami harapkan bahwa dalam rangka menjaga kualitas modul ini, peranan widyaiswara termasuk peserta Diklat juga dibutuhkan. Konkritnya, widyaiswara dapat

melakukan penyesuaian dan pengembangan terhadap isi modul, sedangkan peserta Diklat dapat memperluas bacaan yang relevan dengan modul ini, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dinamis, interaktif dan aktual.

Selamat memanfaatkan modul Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini. Semoga melalui modul ini, kompetensi kepemimpinan bagi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III dapat tercapai.

Jakarta, Juli 2008

DEPUTI BIDANG PEMBINAAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR

NOORSYAMSA DJUMARA

DAFTAR ISI

SAMBUTAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Relevansi	6
C. Deskripsi Singkat.....	7
D. Hasil Belajar	7
E. Indikator Hasil Belajar	8
F. Materi Pokok	8
G. Manfaat.....	8
BAB II PENERAPAN SAKIP DALAM PERSPEKTIF PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN.....	9
A. Perencanaan Strategik dan Rencana Strategik	11
B. Pengukuran Kinerja.....	31
C. Evaluasi Kinerja	32
D. Rencana Kerja Pemerintah (RKP).....	34
E. Rencana Kerja Kementerian/Lembaga	37
F. Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA KL)	38
G. Penetapan Kinerja	40
H. Laporan.....	42
I. Latihan	48
J. Rangkuman.....	48
BAB III PERENCANAAN STRATEJIK.....	50
A. Pengertian Perencanaan Strategik	51
B. Manfaat Perencanaan Strategik	59
C. Komponen Rencana Strategik	61
D. Langkah-Langkah.....	64
E. Latihan	99
F. Rangkuman.....	99

BAB IV PERENCANAAN KINERJA.....	101
A. Pengertian Perencanaan Kinerja	102
B. Manfaat Perencanaan Kinerja.....	103
C. Komponen Rencana Kinerja.....	105
D. Langkah-Langkah	108
E. Latihan	124
F. Rangkuman.....	125
BAB V PENGUKURAN KINERJA.....	126
A. Pengertian Pengukuran Kinerja	126
B. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	129
C. Langkah-Langkah	130
D. Latihan	139
E. Rangkuman.....	139
BAB VI EVALUASI KINERJA	140
A. Pengertian Evaluasi Kinerja.....	140
B. Fungsi dan Manfaat Evaluasi Kinerja.....	144
C. Langkah-Langkah	145
D. Latihan	155
E. Rangkuman.....	155
BAB VII PENYUSUNAN LAKIP	156
A. Pengertian LAKIP	157
B. Tujuan dan Manfaat LAKIP	158
C. Isi LAKIP.....	159
D. Format LAKIP	172
E. Langkah-Langkah	176
F. Latihan	181
G. Rangkuman.....	181
BAB IV PENUTUP.....	182
A. Simpulan.....	182
B. Tindak Lanjut.....	183
DAFTAR PUSTAKA.....	184

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu prasyarat yang harus dipenuhi dalam mewujudkan tujuan dan cita-cita bangsa dan negara adalah adanya pemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam upaya mendorong praktik penyelenggaraan pemerintahan yang baik tersebut, Majelis Permusyawaratan Rakyat telah menetapkan Tap MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, yang kemudian ditindaklanjuti dengan Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang hal yang sama.

Asas-asas umum penyelenggaraan negara menurut UU Nomor 28 Tahun 1999 meliputi asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas dan asas akuntabilitas. Menurut penjelasan undang-undang tersebut, asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

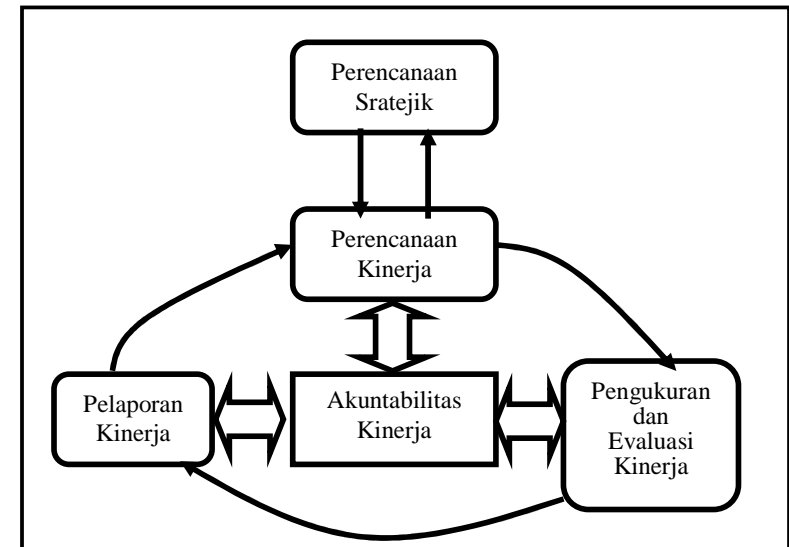
Sebagai tindak lanjut undang-undang tersebut, pemerintah menerbitkan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Inpres tersebut mewajibkan setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan strategik yang ditetapkan oleh masing-masing instansi. Pertanggungjawaban dimaksud berupa laporan yang disampaikan kepada atasan masing-masing, lembaga-lebaga pengawasan dan penilai akuntabilitas, dan akhirnya disampaikan kepada Presiden selaku kepala pemerintahan. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan. Sebagai sebuah sistem, AKIP meliputi perencanaan strategik hingga pelaporan, pengawasan dan penilaian akuntabilitas kinerja instansi pemerintah serta mekanisme pelaporannya. Disadari bahwa pendekatan sistem ini masih terbatas di kalangan eksekutif dengan mekanisme yang berjenjang sehingga akhirnya dilaporkan kepada Presiden. Namun demikian, diharapkan dengan penerapan Sistem AKIP, seluruh instansi pemerintah menyadari pentingnya akuntabilitas kinerja yang telah dicapainya.

Dalam rangka pelaksanaan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang AKIP tersebut, Presiden menugaskan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) untuk menetapkan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai bagian dari sistem akuntabilitas kinerja instansi

pemerintah. Selanjutnya sebagai bentuk operasionalisasi dari Inpres Nomor 7 Tahun 1999, telah diterbitkan Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/4/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan AKIP. Menurut Pedoman Penyusunan Pelaporan AKIP, sebagaimana Keputusan Kepala LAN tersebut, Sistem AKIP memiliki empat komponen utama, yaitu Perencanaan Strategik, Pengukuran Kinerja, Evaluasi Kinerja, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Komponen-komponen tersebut di atas dikembangkan dengan diadopsi dari berbagai konsep *Strategic Planning*, *performance measurement*, dan termasuk pula sistem yang telah dikembangkan sebelumnya dalam kaitan dengan evaluasi kinerja program, yang kemudian disesuaikan dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan Indonesia.

Dalam perkembangan selanjutnya, berdasarkan berbagai masukan dalam implementasinya, melalui Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Penyempurnaan Pedoman Penyusunan Pelaporan AKIP, Sistem AKIP telah dikembangkan agar dapat lebih mudah diimplementasikan dengan tetap memperhatikan tujuannya. salah satu hal yang penting dari pengembangan ini adalah adanya komponen baru yang disebut dengan Perencanaan Kinerja. Sehingga dalam pengembangan ini, terdapat empat komponen, yaitu Perencanaan Strategik, Perencanaan Kinerja, Pengukuran dan Evaluasi Kinerja, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003, Perencanaan Stratejik didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Proses ini menghasilkan suatu rencana stratejik instansi pemerintah, yang setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan program serta ukuran keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaannya. Perencanaan Kinerja didefinisikan sebagai proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana stratejik. Hasil dari proses ini berupa rencana kinerja tahunan. Sedangkan Pengukuran dan Evaluasi Kinerja didefinisikan sebagai proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Selanjutnya dilakukan pula analisis akuntabilitas kinerja kegiatan dengan program dan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi sebagaimana ditetapkan dalam rencana stratejik.



Gambar 1: Siklus Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Atas dasar sistem tersebut, maka terdapat tiga buah dokumen yang harus dibuat oleh setiap instansi pemerintah. Dokumen pertama adalah dokumen Rencana Stratejik, dihasilkan dari komponen Perencanaan Stratejik yang disusun setiap lima tahun. Dokumen kedua adalah dokumen Rencana Kinerja yang disusun setiap tahun; dan dokumen ketiga adalah dokumen LAKIP, merupakan bentuk laporan pertanggungjawaban setiap kinerja yang telah direncanakan dalam dokumen Rencana Kinerja.

Dalam modul ini akan dibahas komponen-komponen SAKIP di atas dengan penyajian khusus untuk keperluan pemberian materi

ajar pada Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III. Modul ini disarikan dari dan menjadi pelengkap modul SAKIP Edisi Kedua. Oleh karena itu, jika peserta ingin mengetahui lebih lengkap dan mendalam, peserta dapat mempelajari lebih lanjut Modul SAKIP Edisi Kedua yang diterbitkan oleh LAN.

B. Relevansi

Ada beberapa alasan yang dapat diajukan mengapa materi diberikan dalam Diklatpim Tingkat III, yaitu:

Pertama, bahwa menurut Inpres Nomor 7 Tahun 1999, setiap instansi pemerintah (unit kerja mandiri setingkat eselon II) baik instansi pemerintah pusat maupun daerah, diwajibkan untuk membuat LAKIP sebagai bentuk pertanggungjawaban pejabat unit kerja tersebut atas kinerja yang telah dilaksanakannya. Namun demikian, karena Sistem AKIP menyangkut kinerja secara keseluruhan, maka setiap pejabat yang berada di dalamnya juga harus menguasai Sistem AKIP.

Kedua, pejabat eselon III merupakan pejabat operasional, yang menjembatani antara kemampuan teknis yang dikuasai oleh pejabat eselon IV dan di bawahnya, dan kemampuan manajerial program pada pejabat eselon II yang berada di atasnya. Dalam kaitan ini, maka pejabat eselon III merupakan tulang punggung bagi operasional kegiatan unit kerja dalam rangka mewujudkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penguasaan Sistem AKIP oleh pejabat eselon III khususnya pada

teori dan praktik pengukuran kinerja akan membantu organisasi mewujudkan Sistem AKIP ini.

Ketiga, penguasaan Sistem AKIP oleh setiap pejabat struktural, terutama pejabat setingkat eselon III, akan memberikan persepsi yang sama tentang perlunya mewujudkan kinerja organisasi sebagai bentuk dari pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pemerintah dengan penggunaan berbagai sumber daya yang dipercayakan kepada instansi dimaksud.

C. Deskripsi Singkat

Dalam proses penyusunan LAKIP pejabat eselon III dituntut untuk memiliki kompetensi dalam melakukan pengukuran kinerja. Untuk maksud tersebut, dalam modul ini dibahas komponen-komponen SAKIP antara lain perencanaan stratejik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja dan pelaporan kinerja. Modul ini mengarahkan peserta pada pemahaman AKIP sebagai suatu sistem dengan penekanan pada unsur pengukuran dan evaluasi kinerja serta pelaporannya dalam bentuk LAKIP.

D. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran peserta mengerti, memahami dan mampu mengimplementasikan SAKIP sesuai dengan lingkup kewenangannya.

E. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini:

1. Peserta mampu menjelaskan proses penyusunan rencana strategik;
2. Peserta mampu menjelaskan proses penyusunan rencana kinerja;
3. Peserta mampu melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja;
4. Peserta mampu menyusun LAKIP.

F. Materi Pokok

Materi pokok yang akan dibahas dalam modul ini adalah:

1. Penerapan SAKIP dalam perspektif peraturan perundang-undangan;
2. Perencanaan Strategik;
3. Perencanaan Kinerja;
4. Pengukuran Kinerja;
5. Evaluasi Kinerja;
6. Penyusunan LAKIP.

G. Manfaat

Berbekal hasil belajar pada modul AKIP dan Pengukuran Kinerja, peserta diharapkan mampu memahami prosedur penyusunan SAKIP yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja unit kerjanya dan organisasinya.

BAB II PENERAPAN SAKIP DALAM PERSPEKTIF PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami konsep penerapan SAKIP dan berbagai peraturan perundang-undangan yang terkait dengannya, serta melihat peta posisi SAKIP dalam berbagai peraturan perundang-undangan tersebut

SAKIP merupakan instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi. Dalam awal pengembangannya, SAKIP terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu perencanaan strategik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja.

Pada perkembangan selanjutnya selain Renstra, Rencana Kinerja Tahunan (RKT) dan LAKIP, diperkenalkan pula beberapa komponen lainnya, antara lain: Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM), Renstra KL, Renstra SKPD, Rencana Kerja Pemerintah (RKP), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja KL), Rencana Kerja Satuan Perangkat Daerah (Renja –SKPD), Penetapan Kinerja, Rencana Kerja dan Anggaran KL, Rencana Kerja dan Anggaran SKPD, Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja.

Berbagai komponen tersebut sesuai dengan kebijakan yang mengiringi perkembangan SAKIP ke depan, antara lain yang tertuang di dalam UU 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme; UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara; PP No. 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kinerja Pemerintah; PP No. 21 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga; UU No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara; UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional; UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah; PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah; dan terakhir PP No. 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah yang merupakan tindak lanjut dari UU 1 tahun 2004.

Sesuai dengan dinamika manajemen pemerintahan, dengan terbitnya berbagai peraturan perundang-undangan tersebut, maka komponen-komponen SAKIP memerlukan harmonisasi dengan memperhatikan pengertian-pengertian yang sejalan dengan sistem perencanaan, penganggaran, perbendaharaan dan Sistem Akuntansi Pemerintahan. Pengertian-pengertian tersebut mencakup (1) perencanaan strategik dan Rencana Strategik; (2) pengukuran kinerja; (3) evaluasi kinerja; (4) Rencana Kerja Pemerintah (RKP); (5) Rencana Kerja Kementerian Negara/Lembaga; (6) RKA-KL; (7) penetapan kinerja; dan (8) laporan.

A. Perencanaan Strategik dan Rencana Strategik

1. Pengertian Perencanaan Strategik

Dalam Lampiran Inpres 7/1999 disebutkan bahwa perencanaan strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Rencana strategik mengandung visi, misi, tujuan/sasaran, dan program yang realistis dan mengantisipasi masa depan yang diinginkan dan dapat dicapai. Sementara itu, pengertian perencanaan strategik tidak ditemukan dalam peraturan perundang-undangan yang terkait dengan perencanaan, penganggaran dan pelaporan.

Perencanaan strategik sebagai sebuah proses untuk menghasilkan rencana strategik, dalam UU 25/2004 Pasal 15, diatur tentang bagaimana proses menyusun Renstra KL/SKPD, sebagai berikut:

- a. Pimpinan Kementerian/Lembaga menyiapkan rancangan Renstra-KL sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan berpedoman kepada rancangan awal RPJM Nasional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ayat (1).
- b. Menteri menyusun rancangan RPJM Nasional dengan menggunakan rancangan Renstra-KL sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan berpedoman pada RPJM Nasional.
- c. Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah menyiapkan rancangan Renstra-SKPD sesuai dengan tugas pokok dan

fungsinya dengan berpedoman pada rancangan awal RPJM Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ayat (2).

- d. Kepala Bappeda menyusun rancangan RPJM Daerah dengan menggunakan rancangan Renstra-SKPD sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan berpedoman pada RPJM Daerah.

Sedangkan proses penetapan rencana strategik disebutkan dalam UU 25/2004 pasal 19, yaitu:

- a. RPJM Nasional ditetapkan dengan Peraturan Presiden paling lambat 3 (tiga) bulan setelah Presiden dilantik.
- b. Renstra-KL ditetapkan dengan peraturan pimpinan Kementerian/Lembaga setelah disesuaikan dengan RPJM Nasional sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- c. RPJM Daerah ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah paling lambat 3 (tiga) bulan setelah Kepala Daerah dilantik.
- d. Renstra-SKPD ditetapkan dengan peraturan pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah setelah disesuaikan dengan RPJM Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (3).

2. *Pengertian Rencana Strategik*

Sementara itu, rencana strategik juga dikenal dibanyak ketentuan di dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Di dalam Inpres No 7/1999 misalnya disebutkan bahwa “Perencanaan sebagaimana dimaksud dalam diktum kedua mencakup: (1) uraian tentang visi,

misi, strategi dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi; (2) uraian tentang tujuan, sasaran dan aktivitas organisasi; (3) uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut.”

Dalam Keputusan Kepala LAN No. 239/IX/6/8/2003 disebutkan bahwa ”Dokumen Rencana Strategik setidaknya memuat/berisi visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran).”

Sedangkan di dalam UU 25/2004 disebutkan istilah Renstra-KL dan SKPD. Pada pasal 6 ayat (1) misalnya disebutkan bahwa ”Renstra-KL memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian Negara/Lembaga yang disusun dengan berpedoman pada RPJM Nasional dan bersifat indikatif.”

Pada Pasal 7 ayat (1) UU 25/2004 disebutkan bahwa: “Renstra-SKPD memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan yang disusun sesuai dengan tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah serta berpedoman kepada RPJM Daerah dan bersifat indikatif.”

Pada Pasal 151 UU 25/2004 disebutkan bahwa Satuan Kerja Perangkat Daerah menyusun rencana strategis yang selanjutnya disebut Renstra-SKPD memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsinya,

berpedoman pada RPJM Daerah dan bersifat indikatif. Renstra SKPD tersebut dirumuskan dalam bentuk rencana kerja satuan kerja perangkat daerah yang memuat kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah daerah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.

3. *Komponen Rencana Strategik (Renstra)*

Komponen Renstra dalam berbagai peraturan perundang-undangan memiliki cakupan yang berbeda-beda. Berikut ini beberapa komponen Renstra berdasarkan peraturan perundang-undangan yang ada, sebagai berikut:

Dalam Inpres No 7/1999, disebutkan bahwa Renstra memuat tentang:

- Uraian tentang visi, misi, strategi dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi;
- Uraian tentang tujuan, sasaran dan aktivitas organisasi;
- Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

Dalam SAKIP, Renstra terdiri dari:

- visi,
- misi,
- tujuan,
- sasaran,
- strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran)

Sementara itu, di dalam UU 25/2004, Renstra KL memuat

- visi,
- misi,
- tujuan,
- strategi,
- kebijakan,
- program, dan
- kegiatan pembangunan yang disusun sesuai dengan tugas dan fungsi *Kementerian Negara/Lembaga yang disusun dengan berpedoman pada RPJM Nasional dan bersifat indikatif*

Demikian juga dengan Renstra SKPD, di dalam UU 25/2004 memuat:

- visi,
- misi,
- tujuan,
- strategi,
- kebijakan,
- program, dan
- kegiatan pembangunan
- yang disusun *sesuai dengan tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah serta berpedoman kepada RPJM Daerah dan bersifat indikatif.*

Bagaimana definisi masing-masing muatan dalam Renstra di atas? Berikut ini dijelaskan pengertian masing-masing komponen yang ada dalam Renstra baik

menurut Inpres No. 7 Tahun 1999 maupun dalam UU No. 25 Tahun 2004, sebagai berikut:

- *Visi*
 Dalam SAKIP, visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan instansi pemerintah.

 Sedangkan di dalam UU No. 25 Tahun 2004 Pasal 1 butir 12, visi didefinisikan sebagai “rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan”.
- *Misi*
 Dalam SAKIP, diterangkan bahwa “Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan.”

 Sedangkan di dalam UU No. 25 Tahun 2004 Pasal 1 butir 13, misi didefinisikan sebagai rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi.
- *Tujuan*
 Dalam SAKIP disebutkan: ”Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategik.”

Selain dalam SAKIP, pengertian tujuan tidak ditemukan dalam peraturan perundang-undangan yang terkait dengan sistem akuntabilitas, sistem perencanaan, sistem penganggaran, sistem perbendaharaan maupun dalam Sistem Akuntansi Pemerintah. Namun, sebagai istilah tujuan dapat dilihat dalam berbagai peraturan tersebut antara lain misalnya, di dalam penjelasan UU No 25 Tahun 2004 Bab Umum butir 3 disebutkan tentang Proses Perencanaan di mana “Pengendalian pelaksanaan rencana pembangunan dimaksudkan untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan yang tertuang dalam rencana melalui kegiatan-kegiatan koreksi dan penyesuaian selama pelaksanaan rencana tersebut oleh pimpinan Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah.” Selanjutnya disebutkan pula: “Evaluasi pelaksanaan rencana adalah bagian dari kegiatan perencanaan pembangunan yang secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi untuk menilai pencapaian sasaran, tujuan dan kinerja pembangunan.”

Pada PP No. 21/2004 Pasal 1 butir 12 disebutkan tentang tujuan dalam definisi *output*: “Keluaran (*output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.”

- *Sasaran*
 Dalam SAKIP disebutkan bahwa “Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam

rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan.”

Dalam UU No. 25 Tahun 2004 tidak disebutkan secara eksplisit mengenai definisi sasaran, namun demikian dalam definisi strategi disebutkan bahwa “Strategi adalah cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan ke dalam kebijakan-kebijakan dan program-program”. Demikian pula istilah sasaran disebutkan pula dalam definisi mengenai program: “Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah.

Di dalam Penjelasan UU No 25 Tahun 2004 disebutkan dalam Bab Umum butir 3. Proses Perencanaan, bahwa “Pengendalian pelaksanaan rencana pembangunan dimaksudkan untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan yang tertuang dalam rencana melalui kegiatan-kegiatan koreksi dan penyesuaian selama pelaksanaan rencana tersebut oleh pimpinan Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah.” Selanjutnya disebutkan pula: “Evaluasi pelaksanaan rencana adalah bagian dari kegiatan perencanaan pembangunan yang secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi untuk menilai pencapaian sasaran, tujuan dan kinerja pembangunan.” Penjelasan ini juga menyebutkan:

“Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan. Indikator dan sasaran kinerja mencakup masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*result*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*).”

Begitu pula di dalam PP No. 20 Tahun 2004 Pasal 10 disebutkan bahwa: “Kementerian Negara/Lembaga melakukan evaluasi kinerja program paling sedikit 1 (satu) kali dalam 5 (lima) tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja yang telah ditetapkan.”

Dalam PP No. 21 Tahun 2004 Pasal 1 butir 11 disebutkan: “Sasaran (target) adalah hasil yang diharapkan dari suatu program atas keluaran yang diharapkan dari suatu kegiatan.”

Pada PP No. 21/2004 Pasal 1 butir 12 disebutkan tentang sasaran dalam definisi *output*: “Keluaran (*output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.”

Sementara itu di dalam Pasal 8 PP No. 21 Tahun 2004 juga disebutkan, bahwa:

- (1) Kementerian Negara/Lembaga melakukan evaluasi kinerja satuan kerja Kementerian Negara/Lembaga setiap tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja yang telah ditetapkan sebagai umpan balik bagi penyusunan RKA-KL tahun berikutnya.
- (2) Kementerian Negara/Lembaga melakukan evaluasi kinerja program sekurang-kurangnya sekali dalam 5

(lima) tahun berdasarkan sasaran dan atau standar kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam Penjelasan Pasal 8 Ayat (1), PP 21 Tahun 2004 disebutkan: “Dalam rangka pelaksanaan pengukuran kinerja ditetapkan sasaran dan/atau standar kinerja program dan kegiatan di lingkungan Kementerian Negara/Lembaga.”

Dalam PP No. 21 Tahun 2004 juga disebutkan pada Pasal 9 bahwa:

- (1) Kementerian Negara/Lembaga menyusun rencana kerja Kementerian Negara/Lembaga untuk tahun anggaran yang sedang disusun dengan mengacu pada prioritas pembangunan nasional dan pagu indikatif yang ditetapkan dalam Surat Edaran Menteri Perencanaan dan Menteri Keuangan.
- (2) Rencana kerja Kementerian Negara/Lembaga sebagaimana dimaksud ayat (1) memuat kebijakan, program, dan kegiatan yang dilengkapi dengan sasaran kinerja dengan menggunakan pagu indikatif untuk tahun anggaran yang sedang disusun dan prakiraan maju untuk tahun anggaran berikutnya.

Dalam PP No. 58 Tahun 2005 Pasal 1 Butir 40, Sasaran (target) adalah hasil yang diharapkan dari suatu program atau keluaran yang diharapkan dari suatu kegiatan.

Dalam Permendagri 13 Tahun 2006, Pasal 1 Butir 43, Sasaran (target) adalah hasil yang diharapkan dari suatu program atau keluaran yang diharapkan dari suatu kegiatan.

- *Strategi*

Dalam SAKIP disebutkan “Strategi adalah cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan ke dalam kebijakan-kebijakan dan program-program”.

Sementara itu, di dalam UU No. 25 Tahun 2004 Pasal 1 butir 14, strategi didefinisikan: “Strategi adalah langkah-langkah berisikan program-program indikatif untuk mewujudkan visi dan misi”.

Pada dasarnya, pengertian strategi, baik dalam SAKIP maupun UU No. 25 Tahun 2004 tersebut adalah sama, sekalipun dalam rumusan pengertian strategi tersebut terlihat perbedaan. Terlebih lagi, apabila dilihat dari struktur lahirnya sebuah strategi, adalah untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran.

- *Kebijakan*

Dalam SAKIP dijelaskan bahwa “Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk dalam pengembangan ataupun pelaksanaan program/kegiatan guna tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam perwujudan sasaran, tujuan, serta visi dan misi instansi pemerintah.”

Dalam UU No. 25 Tahun 2004 Pasal 1 butir 15, kebijakan didefinisikan: “Kebijakan adalah arah/tindakan yang diambil oleh Pemerintah Pusat/Daerah untuk mencapai tujuan.”

- *Program*

Dalam SAKIP disebutkan: “Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa instansi pemerintah ataupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat, guna mencapai sasaran tertentu.”

Sedangkan di dalam UU No. 25 Tahun 2004 Pasal 1 butir 14, strategi didefinisikan: “Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah.”

Pada Butir 18 UU No. 25 Tahun 2004, didefinisikan bahwa “Program Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah sekumpulan rencana kerja suatu Kementerian/Lembaga atau Satuan Kerja Perangkat Daerah.”

Sedangkan pada butir 19, didefinisikan bahwa “Program Lintas Kementerian/Lembaga Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah sekumpulan rencana kerja beberapa Kementerian/Lembaga atau beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah.”

Pada butir 20, didefinisikan: “Program Kewilayahan dan Lintas Wilayah adalah sekumpulan rencana kerja terpadu antar Kementerian/Lembaga dan Satuan Kerja Perangkat Daerah mengenai suatu atau beberapa wilayah, Daerah, atau kawasan.”

Di dalam PP No. 21/2004 Pasal 1 butir 9 Program didefinisikan bahwa “Program adalah penjabaran kebijakan Kementerian Negara/Lembaga dalam bentuk upaya yang berisi satu atau beberapa kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi Kementerian Negara/Lembaga”.

Sementara itu, pada PP No. 58/2005 Pasal 1 butir 38 Program didefinisikan: “Program adalah penjabaran kebijakan SKPD dalam bentuk upaya yang berisi satu atau lebih kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi SKPD”.

SE MenPAN No. SE/31/M.PAN/12/2004 dikenal istilah Program Utama yang didefinisikan sebagai “Program yang menggambarkan keberadaan instansi Pemerintah/unit organisasi yang bersangkutan, dengan memperhatikan *core business* dan *issue* strategis. Dan dalam berbagai peraturan perundang-undangan tidak dijumpai istilah program utama serta definisinya.

- *Kegiatan*

Definisi kegiatan di dalam SAKIP tidak disebutkan. Sedangkan pada PP No. 20/2004, kegiatan didefinisikan bahwa “Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia),

barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa”.

Definisi ini tidak berbeda dengan kegiatan yang ada pada PP No. 21/2004 Pasal 1 butir 10 yang mana kegiatan didefinisikan sebagai bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa”.

Hal serupa juga terdapat pada PP No. 58/2005 Pasal 1 butir 39 bahwa “Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau lebih unit kerja pada SKPD sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa”.

4. Indikator Kinerja

Berikut ini disampaikan definisi dari unsur-unsur indikator kinerja antara lain indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak, sebagai berikut:

- *Masukan (Input)*

Dalam SAKIP dijelaskan bahwa “Masukan (Inputs) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan *output*, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya”.

Di dalam Penjelasan UU No. 25 Tahun 2004 disebutkan di dalam Penjelasan Umum butir 3. Proses Perencanaan mengenai *input*: “Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan. Indikator dan sasaran kinerja mencakup masukan (input), keluaran (*output*), hasil (*result*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*).”

Pada PP No. 20/2004 Pasal 1 butir 4 dalam definisi Kegiatan disebutkan mengenai masukan (*input*): “Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (input) untuk

menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa”.

Hal sama juga disebutkan di dalam pengertian kegiatan pada PP No. 21/2004 Pasal 1 butir 10 dalam definisi tentang kegiatan disebutkan mengenai *input*: ”Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa”.

Demikian juga mengenai indikator *input* juga disebutkan pada PP No. 58/2005 Pasal 1 butir 39 dalam definisi kegiatan ”Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau lebih unit kerja pada SKPD sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa”.

- *Keluaran (Output)*

Dalam SAKIP dijelaskan bahwa “Keluaran (*Outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan/atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan”.

Dalam Penjelasan UU No. 25 Tahun 2004 disebutkan dalam Penjelasan Umum butir 3. Proses Perencanaan mengenai *output*: “Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan. Indikator dan sasaran kinerja mencakup masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*result*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*).”

Pada PP No. 20/2004 Pasal 1 butir 4 dalam definisi Kegiatan disebutkan mengenai Keluaran (*output*): ”Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa”.

Pada PP No. 20/2004 Pasal 1 butir 5 disebutkan definisi mengenai Keluaran (*output*): “Keluaran (*output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan”.

Di dalam PP No. 20/2004 Pasal 8 ayat (2) disebutkan: “Keluaran dari masing-masing kegiatan dalam satu program harus secara sinergis mendukung pencapaian hasil yang diharapkan dari program yang bersangkutan”.

Pada PP No. 21/2004 Pasal 1 butir 10 dalam definisi tentang Kegiatan disebutkan mengenai *output*: “Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa”.

Pada PP No. 21/2004 Pasal 1 butir 12 disebutkan definisi *output*: “Keluaran (*output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.”

Sementara itu di dalam PP No. 58/2005 Pasal 1 butir 39 dalam definisi Kegiatan disebutkan mengenai *output*: “Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau lebih unit kerja pada SKPD sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa”.

- *Hasil (Outcomes)*

Dalam SAKIP dijelaskan bahwa “Hasil (*Outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *Outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat”.

Dalam Penjelasan UU No. 25 Tahun 2004 disebutkan di Bab Umum butir 3. Proses Perencanaan mengenai hasil (*result*): “Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan. Indikator dan sasaran kinerja mencakup masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*result*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*).”

Pada PP No. 20/2004 Pasal 1 butir 6 disebutkan definisi mengenai Hasil (*outcome*): “Hasil (*outcome*) adalah

segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.”

Pada PP No. 21/2004 Pasal 1 butir 13 disebutkan definisi mengenai Hasil (outcome): “Hasil (outcome) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.”

Sementara di dalam PP No. 58/2005 Pasal 1 butir 42 disebutkan definisi mengenai Hasil (outcome): “Hasil (outcome) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.”

- *Manfaat (Benefit)*

Dalam SAKIP dijelaskan bahwa “Manfaat (*Benefit*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik”.

Dalam Penjelasan UU No 25 Tahun 2004 disebutkan di dalam Penjelasan Umum butir 3. Proses Perencanaan mengenai hasil (*result*): “Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan. Indikator dan sasaran kinerja mencakup masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*result*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*).”

- *Dampak (Impact)*

Dalam SAKIP dijelaskan bahwa “Dampak (Impact) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan”.

Sementara itu di dalam Penjelasan UU No. 25 Tahun 2004 disebutkan di Bab Umum butir 3. Proses Perencanaan mengenai dampak (*impact*): “Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan. Indikator dan sasaran kinerja mencakup masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*result*), manfaat (*benefit*) dan dampak (impact).”

B. Pengukuran Kinerja

Dalam SAKIP disebutkan bahwa “Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran dimaksud merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak, sebagaimana diuraikan pada Bab sebelumnya. Penilaian tersebut tidak terlepas

dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan.”

Pada PP No. 21/2004 disebutkan pada Pasal 8 ayat (1): “Dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja, Kementerian Negara/Lembaga melaksanakan pengukuran kinerja.” Pada penjelasannya disebutkan: “Dalam rangka pelaksanaan pengukuran kinerja ditetapkan sasaran dan/atau standar kinerja program dan kegiatan di lingkungan Kementerian Negara/Lembaga.”

C. Evaluasi Kinerja

Dalam SAKIP disebutkan bahwa berdasarkan hasil-hasil perhitungan formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK), dilakukan evaluasi terhadap pencapaian setiap indikator kinerja kegiatan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut tentang hal-hal yang mendukung keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan. Evaluasi bertujuan agar diketahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam rangka pencapaian misi, agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang.

Selain itu, dalam evaluasi kinerja dilakukan pula analisis efisiensi dengan cara membandingkan antara *output* dengan *input* baik untuk rencana maupun realisasi. Analisis ini menggambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi dengan

memberikan data nilai *output* per unit yang dihasilkan oleh suatu *input* tertentu.”

Dalam Penjelasan UU No. 25 Tahun 2004 disebutkan di Bab Umum butir 3. Proses Perencanaan disebutkan: “Evaluasi pelaksanaan rencana adalah bagian dari kegiatan perencanaan pembangunan yang secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi untuk menilai pencapaian sasaran, tujuan dan kinerja pembangunan. Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan. Indikator dan sasaran kinerja mencakup masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*result*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Dalam rangka perencanaan pembangunan, setiap Kementerian/Lembaga, baik Pusat maupun Daerah, berkewajiban untuk melaksanakan evaluasi kinerja pembangunan yang merupakan dan atau terkait dengan fungsi dan tanggungjawabnya. Dalam melaksanakan evaluasi kinerja proyek pembangunan, Kementerian/Lembaga, baik Pusat maupun Daerah, mengikuti pedoman dan petunjuk pelaksanaan evaluasi kinerja untuk menjamin keseragaman metode, materi, dan ukuran yang sesuai untuk masing-masing jangka waktu sebuah rencana.”

Pada PP No. 20/2004 Pasal 10 disebutkan bahwa:

- a. Kementerian Negara/Lembaga melakukan evaluasi kinerja program paling sedikit 1 (satu) kali dalam 5 (lima) tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja yang telah ditetapkan.

- b. Perubahan terhadap program Kementerian Negara/Lembaga didasarkan atas usulan Menteri/Pimpinan Lembaga setelah dilakukan evaluasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dan harus mendapat persetujuan dari Menteri Perencanaan setelah berkoordinasi dengan Menteri Keuangan.

Pada PP No. 21/2004, Pasal 8 disebutkan bahwa:

- a. Dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja, Kementerian Negara/Lembaga melaksanakan pengukuran kinerja.
- b. Kementerian Negara/Lembaga melakukan evaluasi kinerja kegiatan satuan kerja Kementerian Negara/Lembaga setiap tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja kegiatan yang telah ditetapkan sebagai umpan balik bagi penyusunan RKA-KL tahun berikutnya.
- c. Kementerian Negara/Lembaga melakukan evaluasi kinerja program sekurang-kurangnya sekali dalam 5 (lima) tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja yang telah ditetapkan.

Pada penjelasan Pasal 8 ayat (2) disebutkan bahwa “Evaluasi dalam ayat ini diartikan sebagai penilaian atas relevansi dan efektifitas, serta konsistensi program dan/atau kegiatan terhadap tujuan kebijakan.”

D. Rencana Kerja Pemerintah (RKP)

Dalam UU No. 25 Tahun 2004 Pasal 1 butir 8, Rencana Pembangunan Tahunan Nasional, yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah (RKP), adalah dokumen perencanaan Nasional untuk periode 1 (satu) tahun.

PP No. 20 Tahun 2004 Pasal 1 Butir 7, Rencana Kerja Pemerintah, yang selanjutnya disebut RKP, adalah dokumen perencanaan nasional untuk periode I (satu) tahun. Dan penjelasan ayat (4) PP No. 21 Tahun 2004 Pasal 10, yang dimaksud dengan Rencana Kerja Pemerintah adalah dokumen perencanaan nasional untuk periode 1 (satu) tahun sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah tersendiri.

Bagaimana dengan komponen RKP? Di dalam UU 25 Tahun 2004 Pasal 4 (3) menyatakan bahwa “RKP merupakan penjabaran dari RPJM Nasional, memuat:

- a. Prioritas pembangunan,
- b. Rancangan kerangka ekonomi makro yang mencakup gambaran perekonomian secara menyeluruh termasuk arah kebijakan fiskal, serta
- c. Program Kementerian/Lembaga, lintas Kementerian/Lembaga, kewilayahan dalam bentuk kerangka regulasi dan
- d. Kerangka pendanaan yang bersifat indikatif”.

Sementara itu, di dalam PP 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah, pasal 2 (1) menyatakan bahwa “RKP merupakan penjabaran dari RPJM Nasional, memuat:

- a. Rancangan kerangka ekonomi makro yang termasuk di dalamnya arah kebijakan fiskal dan moneter,
- b. Prioritas pembangunan,
- c. Rencana kerja dan
- d. Pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh Pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat”.

Selain rencana kerja pemerintah, juga dikenal dengan rencana kerja pemerintah daerah (RKPD). Pada Butir 10 PP No. 20 Tahun 2004 disebutkan bahwa Rencana Kerja Pemerintah Daerah, yang selanjutnya disebut RKPD, adalah dokumen perencanaan daerah provinsi, kabupaten, dan kota untuk periode 1 (satu) tahun.

Sementara itu dalam PP No. 58 Tahun 2005 Pasal 1 Butir 44, Rencana Pembangunan Tahunan Daerah, selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), adalah dokumen perencanaan Daerah untuk periode 1 (satu) tahun.

Komponen RKPD juga sama dengan komponen RKP. Menurut UU No. 25 Tahun 2004, Pasal 5 (3) dinyatakan bahwa “RKPD merupakan penjabaran dari RPJM Daerah dan mengacu pada RKP, memuat:

- a. Rancangan kerangka ekonomi Daerah,
- b. Prioritas pembangunan Daerah,
- c. Rencana kerja, dan
- d. Pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat”.

Sedangkan dalam PP 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah, pasal 5 (1) menyatakan bahwa “(1) RKPD merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah dan pada RKP, memuat:

- a. Rancangan kerangka ekonomi daerah,
- b. Prioritas pembangunan daerah,
- c. Rencana kerja dan
- d. Pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh Pemerintah Daerah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat”.

E. Rencana Kerja Kementerian/Lembaga

Di dalam UU No. 25 Tahun 2004 Pasal 1 Butir 10, Rencana Pembangunan Tahunan Kementerian/Lembaga, yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja-KL), adalah dokumen perencanaan Kementerian/Lembaga untuk periode 1 (satu) tahun. Pada Butir 11-nya, dikatakan bahwa Rencana Pembangunan Tahunan Satuan Kerja Perangkat Daerah, yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja-SKPD), adalah dokumen perencanaan Satuan Kerja Perangkat Daerah untuk periode 1 (satu) tahun.

Dalam PP No. 58 Tahun 2005 Pasal 1 Butir 44, Rencana Pembangunan Tahunan Daerah, selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), adalah dokumen perencanaan Daerah untuk periode 1 (satu) tahun.

Sementara itu, di dalam PP 20 Tahun 2004 Pasal 1 Butir 8, Rencana Kerja Kementerian Negara/Lembaga, yang selanjutnya

disebut Renja-KL, adalah dokumen perencanaan Kementerian Negara/Lembaga untuk periode 1 (satu) tahun.

Sedangkan dilihat dari komponennya, di dalam UU No. 25 Tahun 2004, Pasal 6 (2) dinyatakan bahwa “Renja-KL disusun dengan berpedoman pada Renstra-KL dan mengacu pada prioritas pembangunan Nasional dan pagu indikatif, serta memuat:

- a. kebijakan,
- b. program, dan
- c. kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh Pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat”.

Sementara itu, menurut PP 20 Tahun 2004 Pasal 3 (1) komponen Renja KL juga sama, di mana menurut PP 20 Tahun 2004 dinyatakan bahwa “Renja-KL disusun dengan berpedoman pada Renstra-KL dan mengacu pada prioritas pembangunan nasional dan pagu indikatif serta memuat:

- a. kebijakan,
- b. program dan
- c. kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh Pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat”.

F. Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA KL)

Dalam PP 20 Tahun 2004 Pasal 1 Butir 9, Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, yang selanjutnya disebut RKA-KL, adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu Kementerian Negara/Lembaga yang merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Pemerintah dan Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Sedangkan dalam PP No. 21 Tahun 2004, pasal 1 Butir 14, Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, yang selanjutnya disebut RKA-KL, adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu Kementerian Negara/Lembaga yang merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Pemerintah dan Rencana Kerja Strategis Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Dilihat dari komponennya, PP 21 Tahun 2004 Pasal 3 (1-4) menyebutkan bahwa

- a. RKA-KL terdiri dari rencana kerja Kementerian Negara/Lembaga dan anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut.

- b. Di dalam rencana kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diuraikan visi, misi, tujuan, kebijakan, program, hasil yang diharapkan, kegiatan, keluaran yang diharapkan.
- c. Di dalam anggaran yang diperlukan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diuraikan biaya untuk masing-masing program dan kegiatan untuk tahun anggaran yang direncanakan yang dirinci menurut jenis belanja, prakiraan maju untuk tahun berikutnya, serta sumber dan sasaran pendapatan Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan.
- d. RKA-KL sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi seluruh kegiatan satuan kerja di lingkungan Kementerian Negara/Lembaga termasuk kegiatan dalam rangka dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Selain RKA KL juga dikenal RKA SKPD. Dalam PP No. 58 Tahun 2005 Pasal 1 butir 45, Rencana Kerja dan Anggaran SKPD yang selanjutnya disingkat RKA-SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan SKPD serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Menurut PP 58 Tahun 2005 Pasal 40 menyebutkan bahwa “RKA-SKPD sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 ayat (1), memuat:

- a. Rencana pendapatan,
- b. Belanja untuk masing-masing program dan kegiatan menurut fungsi untuk tahun yang direncanakan, dirinci sampai dengan

rincian objek pendapatan, belanja, dan pembiayaan, serta prakiraan maju untuk tahun berikutnya”.

G. Penetapan Kinerja

Di dalam SE MenPAN No. SE/31/M.PAN/12/2004 perihal Penetapan Kinerja dinyatakan bahwa Penetapan Kinerja merupakan ikhtisar kinerja dari rencana kinerja tahunan yang akan dicapai dan disepakati antara pihak yang menerima amanah/pengemban tugas dan penanggungjawab kinerja dengan pihak yang memberikan amanah/tugas dan tanggung jawab kinerja dengan mempertimbangkan sumberdaya yang tersedia.

Secara umum, tujuan diterapkannya penetapan kinerja ini adalah *pertama*, untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan sumberdaya; *kedua*, intensifikasi pencegahan korupsi; *ketiga*, peningkatan kualitas pelayanan publik dan, *keempat* adalah untuk percepatan dalam mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel.

Sementara itu, secara khusus, penetapan kinerja bertujuan untuk: *pertama*, meningkatkan akuntabilitas, transparansi dan kinerja aparatur; *kedua*, mendorong komitmen penerima amanah untuk melaksanakan amanah yang diterimanya dan terus meningkatkan kinerjanya; *ketiga*, menciptakan alat pengendali manajemen yang praktis bagi pemberi amanah; *keempat*, menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur; dan *kelima*, untuk dapat menilai keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, dan sebagai dasar pemberian *reward* (penghargaan) dan sanksi.

Pihak-pihak yang terlibat di dalam Penetapan Kinerja dalam konsep ini baru meliputi Menteri/Gubernur kepada Presiden, Pejabat eselon I kepada Menteri, Bupati/Walikota kepada Gubernur dan Pejabat eselon II kepada Pejabat eselon I/ Bupati/Walikota.

H. Laporan

Setiap instansi pemerintah berkewajiban untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan laporan kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga. Pelaporan, dalam SAKIP sebagai Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan AKIP yang disusun dan disampaikan secara sistematis dan melembaga.

LAKIP dimaksudkan untuk mengkomunikasikan capaian kinerja instansi pemerintah dalam satu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Instansi pemerintah yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkan dan menjelaskan keberhasilan dan kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya. Pelaporan kinerja oleh instansi pemerintah ini kemudian dituangkan dalam dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP dapat dikategorikan sebagai laporan rutin, karena paling tidak disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali.

Di dalam PP No. 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah terdapat dua jenis pelaporan, yakni pelaporan keuangan dan pelaporan kinerja. Pelaporan Keuangan

ini, dalam PP No. 8 Tahun 2006 pasal 1 Butir 1, Laporan Keuangan adalah bentuk pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara/daerah selama suatu periode.

Sedangkan pelaporan Kinerja, menurut PP No. 8 Tahun 2006 pasal 1 butir 3, Laporan kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian Kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan APBN/APBD.

Pengertian masing-masing komponen tersebut di atas, perlu menjadi perhatian kita dalam penerapan SAKIP. Secara umum dapat disimpulkan beberapa hal tersebut:

Pertama, kinerja instansi pemerintah. Di dalam SAKIP, kinerja instansi pemerintah didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Kinerja dalam SAKIP tidak hanya dikaitkan dengan kinerja yang berhubungan dengan *costing/budgeting*/keuangan, akan tetapi lebih pada *strategic performance objectives* dengan fokus pada pencapaian hasil (*outcomes*) dari suatu sasaran strategik melalui serangkaian program/kegiatan yang terpilih bukan pada berapa jumlah program/kegiatan yang dilaksanakan. Kinerja dalam pencapaian sasaran dalam SAKIP diindikasikan dengan pencapaian *outputs* dan *outcomes* baik bersifat *direct* maupun

indirect yang dapat mencerminkan suatu *final outcome* yang dapat dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui adanya *benefit* dan *impact* bagi pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dari program/kegiatan yang dilaksanakan.

Sementara itu di dalam PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan PP No. 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, lebih fokus pada menghubungkan kinerja dengan pengeluaran anggaran, sehingga pendekatannya lebih untuk mempersenjatai pembuat keputusan anggaran.

Karena itu, wajar jika pengertian kinerja menurut kedua PP tersebut adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Definisi ini juga terdapat di dalam Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Kedua, akuntabilitas kinerja. Di dalam lampiran Inpres 7/1999 disebutkan bahwa akuntabilitas kinerja didefinisikan sebagai perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.” Definisi akuntabilitas kinerja tidak ditemukan pada peraturan perundang-undangan yang terkait dengan perencanaan, penganggaran, dan pelaporan.

Ketiga, instansi pemerintah. Pengertian instansi pemerintah di dalam konsep SAKIP didefinisikan sebagai perangkat Negara Kesatuan Republik Indonesia yang menurut peraturan perundangan yang berlaku terdiri dari Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Markas Besar TNI (meliputi: Markas Besar TNI Angkatan Darat, Angkatan Udara, Angkatan Laut), Kepolisian Republik Indonesia, Kantor Perwakilan Pemerintah RI di Luar Negeri, Kejaksaan Agung, Perangkat Pemerintahan Provinsi, Perangkat Pemerintahan Kabupaten/Kota, dan lembaga/badan lainnya yang dibiayai dari anggaran negara).

Pengertian instansi pemerintah juga ditemukan dalam beberapa Keputusan Menteri PAN, sebagai berikut:

- Keputusan MENPAN No. 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum, Instansi Pemerintah adalah sebutan kolektif bagi satuan kerja/satuan organisasi Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, instansi pemerintah lainnya baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah, termasuk Badan Usaha Milik Negara/Daerah.
- Keputusan MENPAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, Instansi Pemerintah adalah satuan kerja/satuan organisasi Kementerian, Departemen, LPND, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, dan Instansi Pemerintah lainnya, baik Pusat maupun Daerah termasuk Badan Usaha Milik Negara, Badan Hukum Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah.

- Keputusan MENPAN No. KEP/94/M.PAN/8/2005 tentang Pedoman Umum Koordinasi, Monitoring, dan Evaluasi Pelaksanaan Inpres No. 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi, disebutkan bahwa Instansi Pemerintah adalah Perangkat Negara Kesatuan Republik Indonesia yang terdiri dari Kementerian Negara, LPND, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Markas Besar TNI, Kepolisian RI, Kejaksaan Agung, Perangkat Pemerintahan Provinsi, Perangkat Pemerintahan Kabupaten/Kota, dan Lembaga/Badan lainnya yang dibiayai dari anggaran Negara.

Selain dari Keputusan Menpan, pengertian instansi pemerintah juga dapat dilihat pada PP No. 1 Tahun 2004 tentang Tata Cara Penyampaian Rencana dan Laporan Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak, Pasal 1 butir 1 bahwa Instansi Pemerintah adalah Departemen dan Lembaga Non Departemen.

Keempat, Kementerian Negara. Dalam PP 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah, misalnya dikenal istilah Kementerian Negara/Lembaga. Pada Pasal 1 butir 1 PP 20 Tahun 2004, Kementerian Negara didefinisikan sebagai organisasi dalam Pemerintahan Republik Indonesia yang dipimpin oleh menteri untuk melaksanakan tugas pemerintahan dalam bidang tertentu. Definisi yang sama juga disebutkan di dalam PP 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, Pasal 1 butir 1, juga menyebutkan bahwa Kementerian Negara adalah organisasi dalam Pemerintahan Republik Indonesia yang dipimpin oleh menteri untuk melaksanakan tugas pemerintahan dalam bidang tertentu.

Kelima, Lembaga. Pengertian lembaga setidaknya dimuat di dalam UU No. 25 Tahun 2004, PP No. 20 Tahun 2004 dan PP No. 21 Tahun 2004. Di dalam UU No. 25 Tahun 2004, Pasal 1 butir 17 disebutkan bahwa “Lembaga adalah organisasi non Kementerian Negara dan instansi lain pengguna anggaran yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu berdasarkan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 atau peraturan perundang-undangan lainnya”.

Hal yang sama juga disebutkan di dalam PP 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah, Pasal 1 butir 2, dan PP 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, Pasal 1 butir 2 yang menyebutkan definisi lembaga adalah organisasi non-kementerian negara dan instansi lain pengguna anggaran yang dibentuk untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 atau peraturan perundang-undangan lainnya.

Hal berbeda justru disebutkan di dalam PP No. 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah yang tidak membedakan antara pengertian Kementerian Negara dan Lembaga. Dalam pasal 1 butir 14 PP No. 8 Tahun 2006 tersebut disebutkan bahwa “Kementerian Negara/Lembaga adalah Kementerian Negara/Lembaga pemerintah non Kementerian Negara/Lembaga Negara”.

Keenam, Satuan Kerja Perangkat Daerah. Di dalam PP 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah Pasal 1 butir 14 menyatakan bahwa Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat SKPD adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/barang.

Sama halnya dengan ketentuan terkait SKPD juga disebutkan di dalam Permendagri No. 13 Tahun 2006, Pasal 1 butir 10 yang menyebutkan bahwa “Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat SKPD adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/pengguna barang”.

Selain dalam dua ketentuan di atas, pengertian SKPD juga terdapat pada PP No. 8 Tahun 2006, Pasal 1 butir 16 yang menyatakan bahwa “Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah organisasi/lembaga pada pemerintah daerah yang bertanggungjawab kepada gubernur/bupati/walikota dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri dari sekretaris daerah, dinas daerah dan lembaga teknis daerah, kecamatan, dan satuan polisi pamong praja sesuai dengan kebutuhan daerah.

Sementara itu, di dalam PP 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, Pasal 1 butir 4 hanya memuat pengertian “Satuan Kerja”, namun hanya dikaitkan dengan Kementerian Negara/Lembaga, yang mana secara umum “Satuan kerja adalah bagian dari suatu unit organisasi pada Kementerian Negara/Lembaga yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program”.

I. Latihan

1. Terangkan secara garis besar Konsep SAKIP!
2. Bagaimana keterkaitannya dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang perencanaan, penganggaran dan pelaporan?

J. Rangkuman

Sejak diterbitkannya Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang AKIP, telah berkembang berbagai peraturan perundangan yang terkait dengannya. Terdapat banyak kesamaan kerangka pikir, tetapi banyak pula inkonsistensi dalam berbagai definisi/pengertian yang mengundang persepsi yang berbeda dalam pelaksanaannya. Gambaran tersebut memberikan informasi bagaimana sebenarnya letak peran SAKIP dalam sistem perencanaan, penganggaran dan pelaporan. Terbitnya PP No. 8 Tahun 2006, yang menyebutkan bahwa pengembangan SAKIP kemudian akan ditindaklanjuti Peraturan Presiden yang rancangannya disusun di bawah Koordinasi Menteri Keuangan, tampaknya akan memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana peran SAKIP di masa mendatang. Namun demikian, saat buku ini diterbitkan, Peraturan Presiden ini belum ditetapkan.

BAB III PERENCANAAN STRATEJIK

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami konsep perencanaan stratejik dan mampu menyusun rencana stratejik di instansinya masing-masing

Dalam Sistem AKIP, Perencanaan Stratejik merupakan langkah awal yang harus ditempuh oleh setiap instansi pemerintah dalam menjawab tuntutan lingkungan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya. Perencanaan stratejik memiliki peran yang sangat penting untuk menuntun instansi pemerintah dalam memberikan kontribusi bagi upaya mewujudkan cita-cita bangsa dan negara sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, dengan mengoptimalkan penggunaan berbagai sumber daya yang dikuasakan penggunaannya kepadanya. Oleh karena itu, dalam Sistem AKIP perencanaan stratejik menjadi kunci yang akan menunjukkan penjabaran kebijakan nasional dan daerah pemerintah melalui rencana-rencana yang sangat prioritas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Karena itu rencana-rencana dimaksud disertai dengan target yang harus dipenuhi dan dipertanggungjawabkan pencapaiannya, sehingga secara nyata kebijakan nasional dan daerah pemerintah dapat diketahui pula pencapaiannya. Dengan demikian, penyelenggaraan pemerintahan dapat berjalan secara akuntabel.

Pada bab ini akan dibahas mengenai perencanaan stratejik, dimulai dari aspek yang sangat umum sampai pada langkah-langkah perencanaan stratejik sesuai dengan Sistem AKIP.

A. Pengertian Perencanaan Stratejik

Pada dasarnya, perencanaan stratejik merupakan sebuah alat manajemen yang menentukan ke mana sebuah organisasi akan menuju dalam beberapa tahun ke depan, bagaimana cara menuju ke arah tersebut dan bagaimana cara kita mengetahui apakah kita telah atau belum sampai ke arah tersebut. Kata "strategy" berasal dari Greek (bahasa latin) "strategos", yang digunakan di kalangan militer, kombinasi antara "stratos" yang berarti angkatan bersenjata (army) dan "ago" yang berarti memimpin. Perencanaan stratejik merupakan suatu cara untuk memahami lingkungan, mendefinisikan tujuan-tujuan organisasi, mengidentifikasi berbagai pilihan, membuat dan mengimplementasikan keputusan, serta mengevaluasi kinerja saat ini. Terdapat berbagai pendekatan maupun model perencanaan stratejik. Namun demikian, cara perencanaan stratejik dibuat sangat tergantung antara lain dari kepemimpinan dalam organisasi, kompleksitas dari lingkungan stratejik organisasi, budaya yang berkembang dalam organisasi, seberapa besar organisasi, dan keahlian para pembuat rencana. Berbeda dengan perencanaan klasik, yang lebih berupaya untuk mengoptimalkan hasil di masa mendatang dengan tren yang berkembang pada saat ini, perencanaan stratejik mengupayakan peluang-peluang yang baru dan berbeda di masa mendatang.

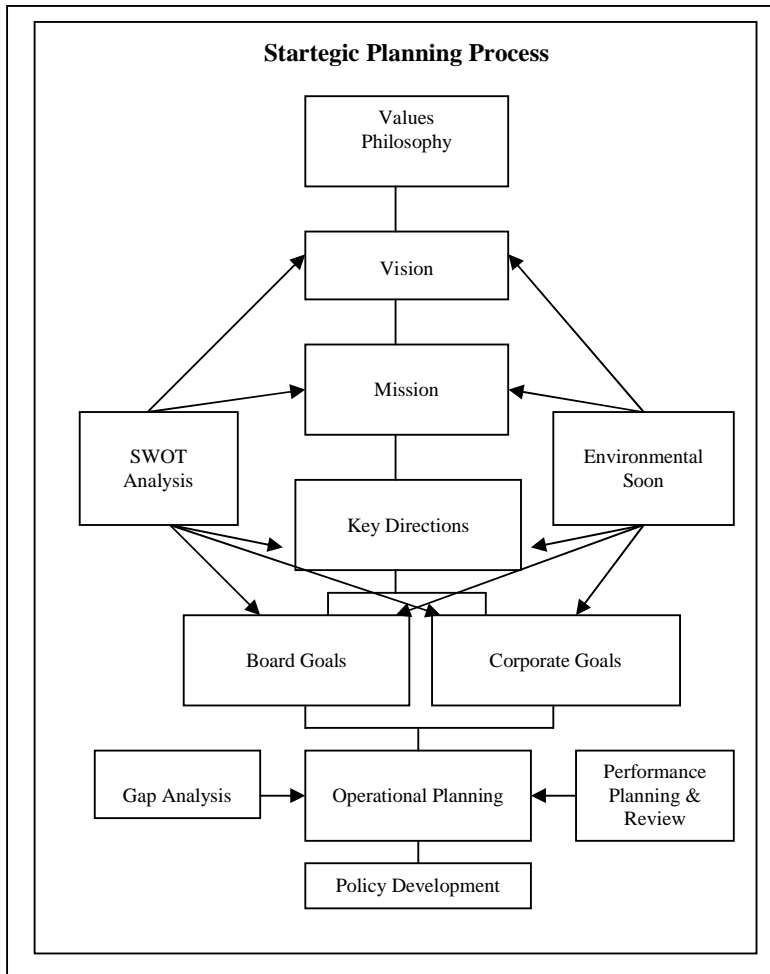
Dalam buku *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Bryson (1995) memberikan definisi perencanaan stratejik sebagai upaya yang dilakukan dengan disiplin untuk menghasilkan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang mendasar yang membentuk maupun memberikan arahan bagi organisasi, apa yang bagaimana dan mengapa harus dilakukan dengan fokus pada masa mendatang. Dalam mengembangkan membangun perencanaan stratejik, menurut Bryson dapat dilakukan dengan langkah-langkah:

1. membuat rencana proses perencanaan stratejik;
2. mengidentifikasi mandat yang diberikan kepada organisasi,
3. klarifikasi misi dan nilai-nilai organisasi,
4. penilaian terhadap lingkungan eksternal, yang meliputi peluang dan ancaman;
5. penilaian terhadap lingkungan internal, yang meliputi kekuatan dan kelemahan;
6. identifikasi isu-isu stratejik yang dihadapi organisasi, perumusan strategi untuk menghadapi isu-isu tersebut;
7. penentuan efektif visi organisasi untuk masa yang akan datang.

Bryson memberikan catatan bahwa ketujuh langkah di atas menjadi acuan dalam menentukan tindakan-tindakan (*action*), hasil-hasilnya dan evaluasi. Ditekankannya bahwa ketiga hal tersebut diharapkan muncul dari setiap proses tahapan di atas. Antara implementasi dan evaluasi menjadi bagian integral dari proses.

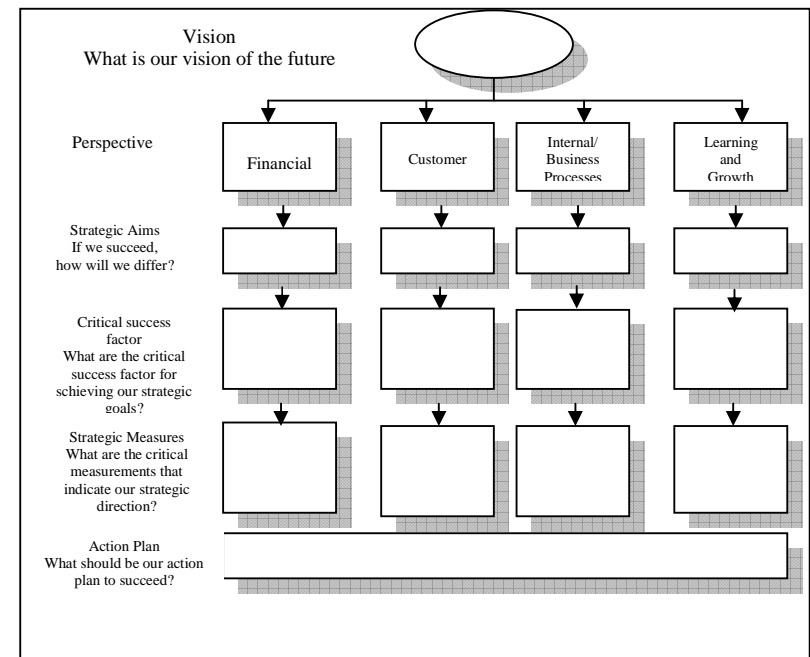
Dalam tulisan "*Six Theories of Planning: Myths and Realities*". Benveniste (1989) menyebutkan bahwa perencanaan stratejik memberi pertanyaan yang seharusnya dijawab, seperti pada tahap pengembangan mana saat ini kita berada, apa yang seharusnya kita lakukan jika sesuatu masalah hal terjadi? Bagaimana kita dapat mengatasi masalah-masalah tersebut? Apa tujuan kita? Menurut Benveniste, perencanaan stratejik dibandingkan dengan teori-teori perencanaan lainnya sangat tidak percaya dengan prediksi kondisi di masa mendatang. Perencanaan stratejik memandang bahwa perubahan lingkungan terjadi sangat cepat. Begitu cepatnya, sehingga tidak mungkin untuk diprediksi. Karenanya cakupan dari perencanaan stratejik menyangkut isu-isu stratejik untuk menentukan prioritasnya.

Sementara Noble (2001), mendefinisikan perencanaan stratejik sebagai sebuah proses yang memberikan petunjuk bagi anggota organisasi dalam merumuskan impian (*organization envision*) masa depannya dan mengembangkan prosedur-prosedur dan operasi-operasi yang diperlukan dalam rangka mencapai impian masa depan tersebut. Proses dimaksud meliputi perumusan visi yang dijabarkan dari nilai-nilai dan filosofi yang dianut organisasi dengan mempertimbangkan hasil analisa lingkungan SWOT, perumusan misi, perumusan *key directions*, sehingga akhirnya sampai pada tahap perencanaan operasional. Proses dimaksud digambarkan oleh seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2: Proses Perencanaan Strategik

Proses dimaksud meliputi perumusan visi yang dijabarkan dari nilai-nilai dan filosofi yang dianut organisasi dengan mempertimbangkan hasil analisa lingkungan SWOT, perumusan misi, perumusan *key directions*, sehingga akhirnya sampai pada tahap perencanaan operasional. Proses dimaksud digambarkan oleh seperti gambar di bawah ini.



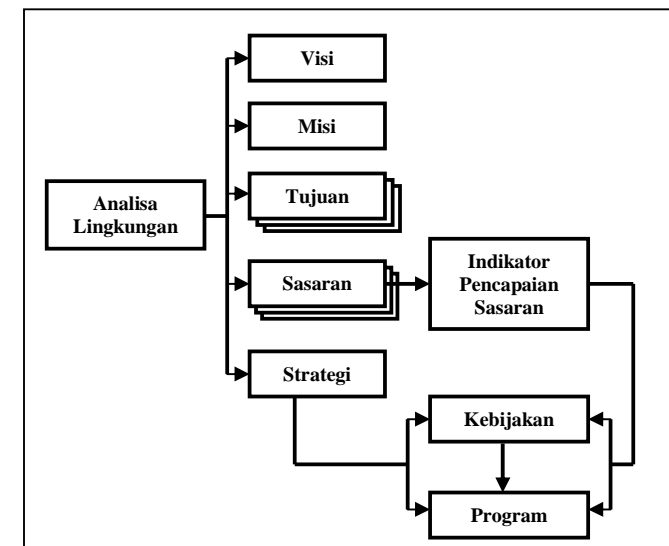
Gambar 3: Proses *Balanced Score Card*

Jika dibandingkan tahap perencanaan stratejik sebagaimana diuraikan di atas konsep *Balanced Score Card*, tidaklah begitu berbeda *Balanced Score Card*, yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui artikel

dalam *Harvard Business Review* tahun 1992, pada dasarnya juga melalui tahap perumusan visi, sebagai tahap yang paling atas. Visi ini dibagi dan dideskripsikan ke dalam beberapa *perspectives*, yang biasanya meliputi *shareholder and financial perspective*, *customer perspective*, *internal/business process perspectives*, dan *learning and growth perspective*. Visi kemudian diekspresikan ke dalam sejumlah *strategic aims* yang memberikan petunjuk kepada organisasi dalam upaya mencapai visinya. Selanjutnya, diuraikan mengenai *critical success factors* yang menjelaskan faktor-faktor kunci kesuksesan organisasi dalam mencapai visi tersebut. Dengan adanya *critical success factors*, kemudian ditentukan *strategic measures* yang merupakan ukuran-ukuran kunci/penting yang memberikan indikasi pencapaian arah strategik sehingga pihak manajemen memiliki panduan dalam melakukan upaya-upaya sistematis untuk mencapai visi. *Scorecard* pada akhirnya juga dilengkapi dengan *action plan* yang menguraikan langkah-langkah dan tindakan yang harus dilakukan. Dalam bentuk komprehensif, proses tersebut digambarkan seperti disamping.

Dalam Sistem AKIP, disebutkan bahwa perencanaan strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) samapai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau, mungkin timbul. Rencana strategik mengandung visi, misi, tujuan, sasaran cara mencapai tujuan, sasaran, cara mencapai tujuan dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan. (Inpres Nomor 7

Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Selanjutnya dalam Keputusan Kepala LAN Nomor: 239/IX/6/8/2003 tentang Penyempurnaan Pedoman Penyusunan Pelaporan AKIP, disebutkan bahwa Perencanaan strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) samapai 5 (lima) tahun secara sistematis dan berkesinambungan, dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Proses ini menghasilkan suatu rencana strategik instansi pemerintah, yang setidaknya membuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan program serta ukuran keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaannya.



Gambar 4: Perencanaan Strategik dalam SAKIP

Berkaitan dengan perencanaan stratejik, dalam Modul SAKIP Edisi Kedua, disebutkan bahwa setiap instansi harus melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perencanaan stratejik merupakan keputusan mendasar yang dinyatakan secara garis besar sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi;
2. Mengenali lingkungan di mana organisasi mengimplementasikan interaksinya, terutama fungsi pelayanan yang wajib diselenggarakan oleh organisasi kepada masyarakat;
3. Melakukan berbagai analisis yang bermanfaat dalam *positioning* organisasi dalam pencatutan memperebutkan kepercayaan masyarakat;
4. Mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan terutama dalam mencapai keberhasilan operasional organisasi;
5. Menciptakan sistem umpan balik untuk mengetahui efektivitas pencapaian implementasi perencanaan stratejik.

Jika diperhatikan definisi perencanaan stratejik yang dikembangkan dalam Sistem AKIP, menunjukkan bahwa sebagai sebuah proses perencanaan stratejik dimulai dari perumusan visi serta misi. Selanjutnya visi dan misi dijabarkan ke dalam tujuan dan sasaran serta strategi, yaitu cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijakan dan program. Proses dan perumusan

visi, misi, tujuan dan sasaran serta strategi tidak terlepas dari berbagai pertimbangan faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal. Secara garis besar proses tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.

B. Manfaat Perencanaan Stratejik

Manfaat yang dapat diperoleh melalui perencanaan stratejik antara lain meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. **Untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan yang semakin kompleks.** Berbagai perkembangan yang sangat cepat dalam era informasi mengakibatkan meningkatnya kebutuhan pelayanan masyarakat yang lebih prima, semakin menipisnya sumber daya, serta semakin beragamnya tuntutan pelayanan yang harus disediakan. Hal inilah yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan mendasar. Dengan dicanangkannya perencanaan stratejik, organisasi dapat menyiapkan perubahan secara proaktif yang bukan hanya sekedar bereaksi terhadap perubahan yang terjadi.
2. **Untuk pengelolaan keberhasilan.** Perencanaan stratejik akan menuntun diagnosa organisasi terhadap pencapaian hasil yang diinginkan secara obyektif. Dengan perencanaan stratejik, organisasi dapat membangun strateginya sebagai bagian penting organisasi yang berorientasi hasil. Kapabilitas dan sumber daya difokuskan secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan.

3. **Memberikan orientasi pada masa depan.** Perencanaan strategik memungkinkan organisasi untuk memberikan komitmen pada aktivitas dan kegiatan di masa mendatang. Perencanaan strategik menggunakan informasi secara menyeluruh untuk kemudian menyiapkan analisis atas berbagai alternatif dan implikasi yang dapat diarahkan pada masa mendatang.
4. **Memberikan orientasi pada Pelayanan Prima (*service of excellence*).** Dalam era globalisasi ini, pelayanan kepada masyarakat merupakan hal yang utama untuk diperhatikan. Disamping itu, dalam era keterbukaan masyarakat menuntut instansi pemerintah dan aparat untuk memberikan pelayanan yang prima. Kepuasan pelanggan merupakan faktor penentu keberhasilan bagi setiap organisasi untuk dapat tetap diterima oleh masyarakat. Oleh karena itu pemahaman terhadap siapa pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan sangat diperlukan. Untuk itu pola-pola pelayanan yang perlu diselenggarakan harus disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.
5. **Meningkatkan komunikasi.** Implementasi perencanaan strategik akan dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi perbedaan kepentingan dan nilai, dan mendorong proses pengambilan keputusan yang teratur serta keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dengan implementasi perencanaan strategik, organisasi dapat meningkatkan komunikasi baik vertikal maupun horisontal antar unit kerja.

6. **Menjamin efektivitas penggunaan sumber-sumber organisasi.** Berbagai sumber dapat dipergunakan melalui pengalokasian secara fokus pada prioritas-prioritas kunci.
7. **Meningkatkan produktivitas.** Peningkatan efektivitas dan efisiensi dapat meningkatkan produktivitas organisasi.
8. **Meningkatkan daya adaptif rencana-rencana yang telah dibuat sesuai dengan perubahan lingkungan.** Fleksibilitas merupakan suatu kriteria yang sangat penting dalam perencanaan strategik walaupun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan jangka panjang. Penyesuaian terhadap perkembangan yang muncul dapat dilakukan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Capaian terhadap indikator kinerja dan mengukur kemajuan capaian hasil tetap menjadi fokus utama dalam perencanaan strategik.

C. Komponen Rencana Strategik

Dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, perencanaan strategik merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah agar mampu menjawab tuntutan lingkungan strategik lokal, nasional dan global, dan tetap berada dalam tatanan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan pendekatan perencanaan strategik yang jelas dan sinergis, instansi pemerintah lebih dapat menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang dan kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerjanya.

Dokumen Rencana Strategik setidaknya memuat/berisi visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran).

Visi

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

Misi

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal keberadaan dan peran instansi pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintah negara.

Tujuan

Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategik. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang.

Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi.

Sasaran

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Dalam sasaran dirancang pula indikator sasaran. Yang dimaksud dengan indikator sasaran adalah ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk diwujudkan pada tahun bersangkutan. Setiap indikator sasaran disertai dengan rencana tingkat capaiannya (targetnya) masing-masing.

Sasaran diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu/tahunan secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategik.

Strategi (Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran)

Strategi adalah cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan ke dalam kebijakan-kebijakan dan program.

1. Kebijakan

Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk dalam pengembangan ataupun pelaksanaan program/kegiatan guna tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam perwujudan sasaran, tujuan, serta visi dan misi instansi pemerintah.

2. Program

Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa instansi pemerintah ataupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat, guna mencapai sasaran tertentu.

Kebijakan dan program dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu 5 (lima) tahun, dan direncanakan pelaksanaan dan pembiayaannya baik melalui APBN/APBD, maupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat. Sejauh mungkin diidentifikasi pula berbagai program ataupun kegiatan yang merupakan peran serta aktif masyarakat sebagai tanggapan atas kebijakan ataupun program pemerintah, serta kinerjanya.

Keberhasilan program yang dilakukan sangat erat kaitannya dengan kebijakan instansi. Dalam rangka itu perlu diidentifikasi pula keterkaitan antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan program dan kegiatan sebelum diimplementasikan. Kebijakan tersebut perlu dikaji terlebih dahulu untuk meyakinkan apakah kebijakan yang telah ditetapkan benar-benar dapat dilaksanakan.

D. Langkah-Langkah

Sebagaimana disebutkan pada bagian sebelumnya bahwa dokumen Rencana Strategik minimal memuat Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Strategi atau cara mencapai tujuan dan sasaran.

Namun demikian, perumusan komponen-komponen tersebut harus dilakukan dengan memperhitungkan berbagai informasi mengenai lingkungan internal maupun eksternal. Berikut ini akan diuraikan langkah-langkah menyusun dokumen Rencana Strategik.

Melakukan Analisis Strategik

Analisis strategik meliputi tiga hal yaitu, analisis lingkungan, perumusan Faktor-faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Success Factors*) dan analisis SWOT.

3. Analisis Lingkungan

Keberhasilan manajemen dalam organisasi sebenarnya terlihat dari kemampuan organisasi beradaptasi terhadap lingkungan strategik yang berubah sedemikian cepat. Pada model perencanaan tradisional, para pembuat keputusan lebih banyak menggantungkan diri pada data-data historis dalam melakukan perencanaan, tanpa mempertimbangkan berbagai perubahan lingkungan yang akan memberikan dampak pada organisasinya. Dalam perkembangan selanjutnya, ternyata pendekatan ini tidak cukup. Organisasi harus melihat lingkungan eksternal dan sektor-sektor lain yang saling terkait sebagai bagian dari proses perencanaannya. Dalam kaitan ini, maka organisasi harus melakukan analisis lingkungan, atau disebut juga *environmental scan*.

Environmental scan, didefinisikan sebagai deskripsi mengenai apa yang terjadi baik di dalam lingkungan internal

maupun eksternal organisasi yang dapat memberikan pengaruh terhadap rencana strategik. Lebih lanjut, *environmental scan* bertujuan untuk:

- a. Mendeteksi perubahan-perubahan dan peristiwa-peristiwa penting, khususnya berkaitan dengan bidang sosial, politik, ekonomi, dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- b. Mendefinisikan tantangan, peluang atau perubahan-perubahan yang diakibatkan oleh peristiwa-peristiwa penting tersebut di atas, terhadap organisasi;
- c. Memberikan informasi mengenai orientasi masa depan kepada setiap jajaran pimpinan dan staf;
- d. Memberikan sinyal kepada seluruh jajaran tentang apa yang harus diperbuat terhadap organisasi, seperti: mempercepat atau memperlambat proses manajemen, melakukan interaksi dengan instansi lain, dan lainnya.

Lingkungan organisasi yang akan kita analisis, pada dasarnya dibagi menjadi tiga level, yaitu level *task environment*, *industry environment*, dan *macroenvironment*. *Task environment* berkaitan dengan tugas-tugas (tugas pokok dan fungsi). Jika tugas organisasi berkaitan dengan pendidikan, maka lingkungannya dapat meliputi, murid/mahasiswa, orangtua murid/mahasiswa, instansi lain yang terkait, serta para pemimpin politik.

Industry environment, berkaitan dengan berbagai perusahaan yang memiliki keterkaitan dengan organisasi.

Lingkungan ini, tampaknya lebih memiliki keterkaitan dengan sektor swasta. Namun demikian, dalam penyelenggaraan pemerintahan, instansi-instansi tertentu memiliki keterkaitan dengan lingkungan ini.

Macroenvironment, merupakan level yang paling luas, yang meliputi sektor-sektor sosial, politik, ekonomi serta ilmu pengetahuan dan teknologi, yang dapat memberikan pengaruh terhadap organisasi/instansi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sementara, *scanning* dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu *active scan* atau *passive scan*. *Active scan* lebih banyak terfokus melalui sumber-sumber informasi-informasi dari *macroenvironment* secara aktif. Informasi yang diperoleh merupakan informasi yang memiliki sisi pandang yang berbeda antara satu sektor dengan sektor lainnya.

Scanning dapat dilakukan melalui cara-cara *irregular*, *periodic* ataupun *continuous*. Scanning secara *irregular* dilakukan untuk memperoleh informasi tertentu yang diperlukan ketika organisasi menghadapi krisis atau ketika organisasi melakukan perencanaan tertentu. *Periodic scanning* dilakukan dalam rentang waktu tertentu untuk memperbaharui hasil analisis lingkungan sebelumnya atau dalam rangka siklus perencanaan. Sedangkan *continuous scanning* adalah upaya secara terus-menerus untuk memperbarui informasi-informasi perubahan lingkungan

agar rencana strategik dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi

Dalam Bryson (1995) disebutkan beberapa langkah umum melakukan *environmental scan*, yaitu:

- a. Mengidentifikasi sumber-sumber untuk melakukan *scanning*. Sumber-sumber untuk *scanning* dapat meliputi upaya-upaya memperoleh data dari hasil: penelitian pasar, wawancara dengan *key informant*, *monitoring* data-data demografi, pengolahan informasi dari surat kabar, journal maupun majalah, serta *benchmarking* dengan instansi lain yang sejenis;
- b. Melakukan *scanning* terhadap lingkungan internal dan eksternal. Dari lingkungan internal dapat diidentifikasi berbagai kelemahan dan kekuatan instansi, sedangkan dari lingkungan eksternal dapat diidentifikasi peluang dan ancaman/tantangan yang dihadapi instansi;
- c. Melakukan analisis untuk menilai hasil *scanning*. Atas dasar hasil identifikasi terhadap kelemahan dan kekuatan instansi, selanjutnya dapat dilakukan penilaian pada kedua aspek tersebut. Penilaian biasanya difokuskan pada sisi *input* yang dibutuhkan dan *output* dikeluarkan oleh instansi. Pada sisi *input* umumnya berupa antara lain: anggaran yang dipergunakan oleh instansi, jumlah pegawai dan aspek-aspek *input* lainnya. Sedangkan pada sisi *output*, umumnya berupa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan oleh instansi, jumlah pengguna jasa/pelanggan, dan lainnya.

Sementara dari lingkungan eksternal dapat dilakukan penentuan berbagai kejadian di luar instansi yang dapat memberikan pengaruh terhadap organisasi/instansi. Kejadian-kejadian/peristiwa-peristiwa penting yang terjadi secara periodik, seperti pemilihan umum, merupakan salah satu kejadian yang dapat memberikan dampak terhadap organisasi/instansi. Secara umum, kejadian-kejadian tersebut dapat digolongkan ke dalam kejadian yang berkaitan dengan aspek-aspek ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, dan persaingan;

- d. Merumuskan hasil *scanning* untuk keperluan penentuan perumusan *action plan*.

4. Faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Succes Factors*)

Atas dasar hasil *environmental scan*, dapat disusun Faktor-faktor Kunci Keberhasilan. Faktor-faktor kunci keberhasilan, *Critical Succes Factors* (CSFs), didefinisikan oleh Rockart (1979) sebagai aspek-aspek tertentu yang dapat menunjukkan keberhasilan suatu organisasi. Aspek-aspek ini harus berjalan sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, jika organisasi ingin menunjukkan keberhasilan kinerjanya.

CSFs tidak hanya bermanfaat pada individual dalam organisasi, tetapi juga bagi organisasi itu sendiri. Pada level individual faktor kunci keberhasilan mempresentasikan karakteristik, tindakan, kondisi, atau tingkah laku yang harus ditingkatkan ataupun dikendalikan dalam rangka

memfokuskan diri pada upaya memberikan kontribusi pada organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya.

CSFs secara umum dapat diperoleh melalui sumber-sumber yang berbeda yang dapat dibedakan ke dalam:

- a. *Industrial*. Pada sektor ini berbagai karakteristik dapat dijadikan sumber informasi untuk menetapkan CSFs.
- b. *Competitive and positional*. Posisi organisasi dalam persaingan maupun ketergantungan dengan organisasi lain menjadi bagian yang tak terpisahkan dari CSFs.
- c. *Environmental*. Dari lingkungan eksternal dapat dipertimbangkan berbagai faktor di mana organisasi memiliki sedikit kendali atau tidak sama sekali.
- d. *Temporal*. Dalam situasi tertentu organisasi akan berhadapan dengan kondisi yang tak terduga dan datang di luar perkiraan. Faktor ini juga perlu menjadi pertimbangan dalam merumuskan CSFs.
- e. *Managerial*. Aspek manajemen menjadi sumber CSFs. Rumusan CSFs dari aspek manajemen dapat dibangun dari berbagai situasi manajemen yang berbeda, tergantung dari bidang yang dikelolanya.

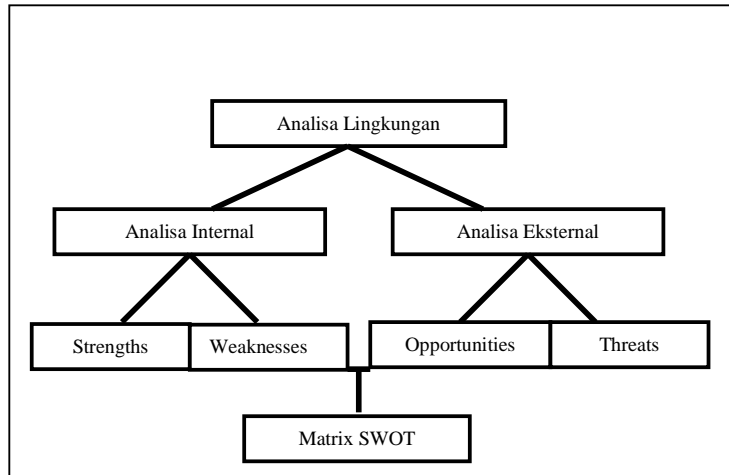
Dalam praktiknya tidak semua sumber-sumber di atas dapat diaplikasikan untuk organisasi pemerintahan.

Proses perumusan CSFs dapat dilakukan melalui metode agregasi. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah dengan melakukan wawancara dengan seluruh jajaran

pimpinan dalam organisasi untuk mengungkap faktor-faktor apa yang memberikan pengaruh terhadap keberhasilan mereka. Dari hasil wawancara ini, dapat dilakukan klasifikasi atas sumber-sumber CSFs sebagaimana disebutkan di atas. Selanjutnya dengan dasar informasi ini dapat dirumuskan CSFs untuk organisasi.

5. Analisis SWOT

Atas dasar hasil analisis lingkungan dan CSFs di atas, maka dilakukan analisis SWOT. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) adalah suatu alat manajemen untuk mengevaluasi internal dan eksternal organisasi sehingga dapat memberikan informasi mengenai isu-isu penting bagi organisasi. Analisis SWOT dimulai dengan identifikasi aspek positif, yaitu *Strengths*, dan aspek negatif, yaitu *Weaknesses*, dari organisasi. Dari eksternal organisasi dilakukan identifikasi *Opportunities and Threats*. Analisis SWOT ini memberikan informasi yang berguna dalam menyesuaikan segala sumber daya dan kemampuan yang ada dengan lingkungan kompetitif di mana unit kerja berada. Dengan demikian diagram SWOT bila dihubungkan dengan analisis lingkungan akan berbentuk seperti terlihat pada Gambar 5.



Gambar 5: Analisa Lingkungan dan SWOT

Atas dasar hasil identifikasi ini, melalui analisis maka dapat disusun suatu strategi yang dapat dikelompokkan ke dalam Matrix SWOT. Strategi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- Strategi mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (Strategi S-O);
- Strategi mengurangi kelemahan untuk memanfaatkan peluang (Strategi W-O);
- Strategi menggunakan kekuatan untuk mencegah dan mengatasi ancaman (Strategi S-T); dan
- Strategi mengurangi kelemahan untuk mencegah dan mengatasi ancaman (Strategi W-T).

Lebih lengkap Matrix SWOT dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Matriks SWOT

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	Strategi S-O	Strategi W-O
Threats	Strategi S-T	Strategi W-T

Analisis dasar untuk SWOT ini dapat dikembangkan dengan menggunakan sesi *brainstorming* dengan *stakeholders* yang terkait dengan unit kerja. Untuk memulai analisa ini bisa dibuat daftar sebagai berikut:

Strengths – Renungkan hal-hal yang akan dilakukan unit kerja dengan sangat baik, keunggulan-keunggulan, termasuk berbagai sumber daya yang ada. Untuk unit kerja yang memiliki pelanggan pelayanan langsung, pertimbangkan berbagai hal yang baik di mata pelanggan terhadap unit kerja yang dianggap memuaskan pelanggan.

Weaknesses – Buatlah daftar hal-hal yang menjadi kelemahan unit kerja. Kelemahan harus dipertimbangkan baik secara internal maupun eksternal. Sangat dianjurkan untuk secara jujur mengungkapkan berbagai kelemahan yang ada sehingga akan dapat segera teratasi.

Opportunities – Secara tradisional *opportunities* dianggap sebagai bagian eksternal unit kerja. Namun pada kenyataannya, melihat ke dalam unit kerja juga merupakan kesempatan untuk melebarkan keberhasilan unit kerja. Temukan bidang-bidang baru di mana kekuatan dan potensi unit kerja belum secara maksimal dimanfaatkan ke arahnya. Apakah masih ada tren-trend terbaru yang mampu diraih oleh kemampuan unit kerja yang belum terungkap? Untuk unit pelayanan, dapat ditemukan berbagai kebutuhan pelanggan yang masih belum terpenuhi?

Threats – Sama halnya dengan *opportunities*, *threats* secara tradisional dianggap faktor eksternal. Padahal sesungguhnya *threats* ataupun ancaman dapat juga datang dari internal unit kerja. Dengan memperhatikan dari kedua faktor eksternal dan internal unit kerja, hal-hal yang dapat merugikan unit kerja sebisa mungkin dapat diminimalkan bahkan dihilangkan apabila dapat diprediksi lebih awal. Berbagai perubahan lingkungan seperti dalam bidang kebijakan, sosio-kultural, ekonomikal, politikal dan hukum, serta lainnya harus dapat diantisipasi secara seksama sedini mungkin.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam membuat analisis SWOT:

- a. Perlu sangat realistis dalam mengidentifikasi *Strengths* dan *Weaknesses* unit kerja.

- b. Analisis harus dapat membedakan antara kondisi unit kerja saat ini dan kondisi yang ingin dicapai di masa yang akan datang.
- c. Harus spesifik dan hindari hal-hal yang masih kurang pasti (*grey areas*).
- d. Selalu analisis setiap faktor dalam nuansa persaingan ataupun menuju kemajuan.
- e. Usahakan analisis SWOT sesederhana mungkin dan hindari kompleksitas maupun analisis yang secara berlebihan.
- f. SWOT selalu subjektif, yaitu tergantung dengan berbagai keadaan yang melingkupinya.

Merumuskan Visi

Penetapan visi sebagai bagian dari perencanaan strategik, merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi itu selanjutnya. Di dalam konteks kehidupan bernegara, visi memainkan peran yang menentukan dalam dinamika perubahan lingkungan sehingga pemerintah pada umumnya dan instansi pemerintah pada khususnya dapat bergerak maju menuju masa depan yang lebih baik. Visi adalah cara pandang jauh ke depan ke mana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif, dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah.

Rumusan visi yang demikian seharusnya mencakup:

- a. Tujuan terluas dan terumum, termasuk semuanya yang berarti memperjelas arah yang akan dicapai organisasi
- b. Gambaran aspirasi di masa depan
- c. Inspirasi untuk mendapatkan yang terbaik
- d. Pencapaian pada hasil
- e. Komunikasi pernyataan misi dan persuasif pimpinan.

Walaupun sebenarnya visi merupakan suatu impian, visi harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi (*imaginable*);
- b. Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh anggota organisasi (*desirable*);
- c. Memungkinkan untuk dicapai;
- d. Terfokus pada permasalahan utama instansi agar dapat beroperasi secara 3 E (efektif, efisien, dan ekonomis);
- e. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman;
- f. Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi.

Visi yang tepat bagi masa depan suatu instansi pemerintah akan mampu menjadi akselator kegiatan instansi tersebut, termasuk perancangan rencana strategik secara keseluruhan, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja, cara pengukuran kinerja, evaluasi pengukuran kinerja, yang akan diintegrasikan menjadi sinergi yang diperlukan oleh instansi tersebut.

Bagi suatu organisasi, tujuan penetapan visi adalah:

- a. Mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi;
- b. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas;
- c. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategik;
- d. Memiliki orientasi terhadap masa depan;
- e. Menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi;
- f. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

Untuk menghasilkan rumusan visi yang baik, dilakukan proses yang dimulai dari setiap individu-individu. Organisasi perlu secara terus menerus mengajak anggotanya untuk mengembangkan visi individu mereka. Ketiadaan visi individu cenderung menghasilkan hanya sekedar "persetujuan" terhadap visi orang lain. Hasilnya adalah kepatuhan, dan bukan komitmen. Bagian terbesar dari kita berada dalam keadaan "kepatuhan". Anggota yang taat berjalan bersama suatu visi, mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Mereka mendukung visi sesuai dengan konteksnya namun, mereka tidak menjadi anggota sebenarnya. Dari visi individu akan muncul visi bersama yang biasa disebut dengan *shared vision* yang merupakan gambaran visi yang dibawa oleh orang-orang dalam suatu organisasi. Visi bersama yang berakar dari visi individu akan memunculkan energi dan komitmen dari anggota organisasi.

Visi yang dirumuskan melalui proses di atas akan dapat menarik komitmen dan menggerakkan anggota organisasi, memberikan

makna bagi kehidupan anggota organisasi, membentuk suatu standar keunggulan dan menjembatani keadaan sekarang dan keadaan masa depan.

Merumuskan Misi

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, setiap instansi pemerintah harus mempunyai misi yang jelas. Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya dan bagaimana melakukannya.

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan misi tersebut, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal instansi pemerintah dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang. Misi dari setiap organisasi adalah tonggak dari perencanaan strategiknya. Misi harus memperlihatkan secara jelas hal apa yang penting buat organisasi dan apa bidang usaha dari organisasi tersebut.

Proses pengembangan misi organisasi pemerintah pada umumnya memerlukan banyak *input*, sehubungan dengan banyaknya *stakeholders* dalam organisasi pemerintah. Pernyataan misi yang jelas, akan memberikan arahan jangka

panjang dan stabilitas dalam manajemen dan kepemimpinan organisasi pemerintah.

Misi suatu instansi harus jelas dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Misi juga terkait dengan kewenangan yang dimiliki instansi pemerintah dari peraturan perundangan. Perumusan misi instansi pemerintah harus memperhatikan masukan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), dan memberikan peluang untuk perubahan/penyesuaian sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan Strategik. Rumusan misi hendaknya mampu: (a) melingkup semua pesan yang terdapat dalam visi; (b) memberikan petunjuk terhadap tujuan yang akan dicapai; (c) memberikan petunjuk kelompok sasaran mana yang akan dilayani oleh instansi pemerintah; dan (d) memperhitungkan berbagai masukan dari *stakeholders*.

Karenanya, perumusan misi dilakukan dengan:

- a. Melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan yang mencakup para pegawai, masyarakat yang akan dilayani, mitra kerja, akademisi, dan birokrasi.
- b. Menilai lingkungan yang sangat berguna untuk menentukan apakah misi organisasi tidak bertentangan secara internal dan eksternal dengan kebijakan pemerintah dan kesepakatan antar negara.
- c. Menyelaraskan kegiatan, proses utama dan sumber daya untuk memungkinkan instansi melakukan kegiatannya secara lebih baik dan dengan biaya yang lebih sedikit.

Dari batasan tersebut ada beberapa hal yang yang perlu diperhatikan dalam merumuskan misi suatu organisasi.

- a. Produk atau pelayanan apa yang dihasilkan dan untuk ditawarkan.
- b. Apakah produk atau pelayanan tersebut memang dibutuhkan masyarakat.
- c. Sasaran publik mana yang akan dilayani .
- d. Kualitas produk atau pelayanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing
- e. Aspirasi apa yang diinginkan di masa mendatang utamanya yang berhubungan dengan manfaat dan keuntungan masyarakat dengan produk atau pelayanan tersebut.

Misi sebaiknya dirumuskan oleh suatu kelompok orang yang dibentuk khusus untuk melakukan hal tersebut. Langkah-langkah dalam perumusan misi dimaksud dapat ditempuh sebagai berikut:

- a. Sebuah kelompok ditetapkan untuk menghimpun hasrat aspirasi dan keinginan yang dihadapi organisasi. Kesan atau masukan tersebut bisa datang dari luar organisasi.
- b. Kelompok terdiri dari semua unsur yang terkait dengan organisasi seperti partai politik, kelompok profesi, media massa, dan lain-lain.
- c. Setelah dilakukan pengkajian mengenai pihak terkait, tiap anggota mengisi formulir misi dengan rumusan masing-masing. Kemudian diikuti dengan diskusi kelompok tentang misi yang ditulis masing-masing anggota sehingga menghasilkan rumusan bersama yang jelas.

- d. Hasil rumusan misi kemudian dikembalikan kepada tiap anggota kelompok untuk diperdebatkan. Hasilnya disusun dalam bentuk rumusan misi yang telah disepakati kelompok.

Merumuskan Tujuan

Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategik, serta konsisten dengan tugas dan fungsinya. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang. Namun demikian, tujuan harus mengarahkan pada perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka merealisasikan misi. Tujuan instansi juga harus secara kolektif, menggambarkan arah strategik organisasi dan perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai tugas dan fungsi organisasi. Atas dasar ini, tujuan dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja.

Tujuan dapat dirumuskan dengan baik dengan kriteria sebagai berikut:

- a. sesuai undang-undang yang berlaku, sejalan dengan kebijakan pemerintah dan menjelaskan visi dan misi organisasi.
- b. merupakan pelaksanaan atau menyumbang pelaksanaan misi lembaga.

- c. merupakan jawaban dari prioritas atau permasalahan yang teridentifikasi dalam kajian lingkungan internal/eksternal, serta dapat dikembangkan untuk menjawab isu-isu strategik.
- d. tidak akan mengalami perubahan yang bermakna, kecuali bila terjadi suatu perubahan yang sangat mendasar atau apabila hasil yang diinginkan dalam mengatasi isu strategik tertentu telah tercapai.
- e. umumnya mencakup jangka waktu yang relatif panjang lebih dari dua tahun. Pertimbangkan, apabila ada tujuan organisasi yang dapat dicapai dalam waktu kurang dari 3 (tiga) tahun maka tujuan itu mungkin lebih merupakan sasaran.
- f. menjawab kesenjangan antara tingkat pelayanan pada saat ini dengan tingkat pelayanan yang ingin dicapai.
- g. menggambarkan hasil-hasil yang ingin dicapai organisasi.
- h. menunjukkan secara jelas arah lembaga dan program-programnya, namun tidak spesifik menentukan *milestone* dan strategi pelaksanaannya. Sasaran akan menjelaskan hal-hal tersebut.
- i. harus menantang, akan tetapi realistis dan dapat dicapai.

Kriteria keberhasilan rumusan tujuan yang baik adalah sebagai berikut:

- a. dapat diterima oleh berbagai pihak dalam organisasi,
- b. mudah untuk disesuaikan dengan perubahan yang begitu cepat,
- c. dinyatakan secara jelas dan nyata,

- d. cukup menantang namun masih dalam batasan untuk dapat dicapai,
- e. sesuai dengan rumusan visi dan misi organisasi,
- f. mudah dipahami.

Di samping kriteria di atas, tujuan memiliki berbagai karakteristik seperti:

- a. idealistik yang berarti mengandung nilai-nilai keluhuran dan keinginan kuat untuk menjadi baik dan berhasil;
- b. jangkauan waktu yang jauh ke depan dengan kriteria 5 (lima) tahun atau lebih sebagaimana ditentukan oleh organisasi;
- c. abstrak dalam artian hampir-hampir tidak tergambar dalam angka-angka. Dengan karakteristik tersebut upaya pencapaian tujuan akhirnya berlangsung secara terus menerus.

Proses perumusan tujuan adalah sebagai berikut:

- a. Persiapan. Pada tahap ini, seluruh data berkaitan dengan hasil analisis strategik, visi dan misi yang telah ditetapkan, serta data-data lain yang dipandang diperlukan.
- b. Brainstorming. Pada tahap ini, berdasarkan data-data yang dimiliki, dilakukan *brainstorming* untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh instansi dalam kurun waktu 3 sampai dengan 5 tahun mendatang;
- c. Menetapkan prioritas. Atas dasar hasil identifikasi selanjutnya, dilakukan prioritas utama akan dicapai terlebih dahulu sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan dan

memperhatikan kemampuan yang dimiliki instansi. Berbagai kriteria dapat digunakan untuk menyusun prioritas utama, seperti misalnya: manfaat atau keuntungan apa yang dapat diperoleh oleh instansi jika tujuan tersebut ditetapkan. Hasil prioritas ini akan memberikan informasi mengenai saran-saran apa yang akan dicapai, kapan harus dicapai, dan dalam rentang waktu berapa lama akan dicapai. Oleh karena itu rumusan tujuan sebaiknya memuat informasi kualitatif hal-hal yang ingin dicapai. Keterkaitan antara satu tujuan dengan tujuan yang lain sangat penting untuk diperhatikan terutama dalam penentuan waktu pencapaiannya;

- d. Mengkaji ulang. Pada tahap ini, hasil identifikasi tujuan-tujuan yang telah disusun dalam prioritas-prioritas tertentu, dikaji ulang dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal dengan memadukan umpan balik *customer* dan *stakeholders*. Juga dilakukan identifikasi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi jika tujuan-tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai. Oleh karena itu perlu pula ditetapkan asumsi-asumsi yang wajar;
- e. Penajaman. Pada tahapan ini dilakukan upaya penajaman untuk memperoleh hasil rumusan tujuan yang benar-benar sesuai kebutuhan instansi. Upaya ini dapat dilakukan berulang-ulang sebelum dilakukan pembahasan pada level yang lebih tinggi dan sosialisasi di lingkungan instansi.

Merumuskan Sasaran

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur,

dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan yang akan dicapai atau dihasilkan oleh instansi pemerintah dalam jangka waktu tahunan, semesteran, triwulan atau bulanan.

Sasaran diusahakan dalam bentuk kuantitatif sehingga dapat diukur. Oleh karena itu, sasaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapaimelalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk menapai tujuan. Sasaran memberikan fokus pada penyusunan kegiatan sehingga bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dicapai.

Sasaran organisasi merupakan bagian integral dalam proses perencanaan strategik instansi pemerintah. Fokus utama penentuan sasaran adalah tindakan dan alokasi sumber daya organisasi dalam kegiatan atau operasional organisasi. Keberhasilan pencapaian berbagai sasaran organisasi sangat penting ditinjau untuk:

- a. Lebih menjamin suksesnya pelaksanaan rencana jangka panjang yang sifatnya menyeluruh yang berarti menyangkut keseluruhan instansi berikut satuan kerjanya.
- b. Meletakkan dasar yang kuat untuk mengendalikan dan memantau kinerja organisasi.
- c. Sebagai alat untuk memicu agar semua bagian organisasi sadar akan kemungkinan timbulnya permasalahan, karena adanya bidang-bidang kegiatan.

Agar sasaran ini dapat efektif maka sasaran harus memiliki kriteria berikut:

- a. Spesifik, sasaran harus menggambarkan hasil spesifik yang diinginkan bukan cara pencapaiannya. Sasaran harus memberikan arahan dan tolak ukur yang jelas sehingga dapat dijadikan landasan untuk penyusunan strategi dan kegiatan yang spesifik pula.
- b. Dapat dinilai dan terukur, sehingga harus terukur dan dapat dipergunakan untuk memastikan apa dan kapan pencapaiannya. Akuntabilitas harus ditanamkan kedalam proses perencanaan. Oleh karenanya metodologi untuk mengukur pencapaian sasaran harus ditetapkan sebelum kegiatan yang terkait dengan sasaran tersebut dilaksanakan.
- c. Menantang namun dapat dicapai, apabila sasaran harus dijadikan standar keberhasilan, maka sasaran harus menantang, namun tidak boleh mengandung target yang tidak layak.
- d. Berorientasi pada hasil, sasaran harus menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai, contoh: menyediakan asistensi teknis bagi 50 industri kulit yang berorientasi ekspor.
- e. Dapat dicapai dalam waktu satu tahun atau berlaku pada masa sekarang. Sasaran akan lebih mudah dikelola dan dapat lebih serasi dengan proses anggaran apabila dibuat sesuai dengan batas-batas tahun fiskal.

Untuk memperoleh sasaran yang efektif sebagai mana disebutkan di atas, maka setiap sasaran perlu dilengkapi dengan indikator pencapaian sasaran. Indikator pencapaian sasaran adalah ukuran tingkat keberhasilan pencapaian untuk diwujudkan pada tahun bersangkutan.

Proses penetapan sasaran-sasaran pada dasarnya dapat dilakukan dilakukan bersama dengan penetapan tujuan-tujuan. Namun demikian, dapat pula dilakukan setelah ditetapkannya tujuan-tujuan yang menjadi prioritas untuk dicapai. Adapun proses penetapan sasaran beserta indikator pencapaiannya adalah sebagai berikut:

- a. *Persiapan*. Pada tahapan ini, seluruh data berkaitan dengan hasil analisa strategik, visi dan misi yang telah ditetapkan, tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk menjadi prioritas, serta data-data lain yang dipandang diperlukan.
- b. *Brainstorming*. Pada tahap ini berdasarkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan serta data-data lain yang dimiliki, dilakukan *brainstorming* untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran yang akan dicapai untuk setiap tujuan yang telah berhasil dirumuskan. Penetapan sasaran harus benar-benar memenuhi kriteria-kriteria sasaran yang baik sebagaimana diuraikan di atas. Sasaran yang dirumuskan harus benar-benar akan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan. Pada praktiknya, akan banyak sekali sasaran-sasaran yang dapat diidentifikasi pada satu tujuan akan menjadi sasaran bagi tujuan lain;
- c. *Menetapkan prioritas*. Atas dasar hasil idensifikasi selanjutnya dilakukan prioritas terhadap sasaran-sasaran tersebut sehingga dapat diketahui sasaran-sasaran mana yang menjadi prioritas utama akan dicapai terlebih dahulu dengan memperhatikan kemampuan yang dimiliki instansi. Upaya untuk menetapkan prioritas ini sangat penting untuk

menghasilkan sasaran yang benar-benar dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan. Hasil prioritas ini akan memberikan informasi mengenai sasaran-sasaran apa yang akan dicapai, kapan harus dicapai, dan dalam rentang waktu berapa lama akan dicapai. Selain itu sasaran yang telah dirumuskan akan memberikan informasi mengenai kegiatan-kegiatan apa yang harus dilaksanakan dalam rangka mencapai sasaran tersebut. Keterkaitan antara satu sasaran dengan sasaran yang lain sangat penting untuk diperhatikan;

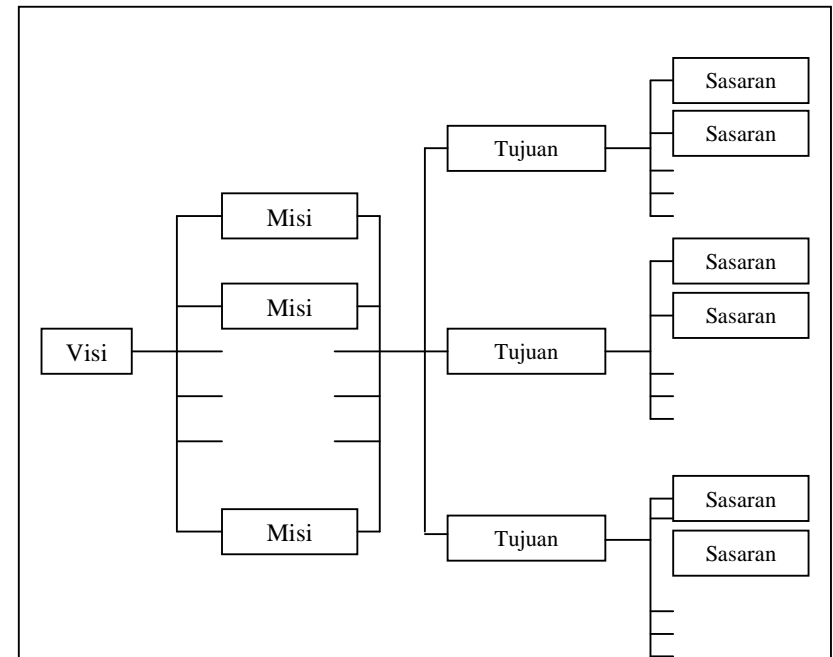
- d. Menetapkan indikator pencapaian sasaran. Agar dari setiap sasaran yang telah dirumuskan dapat diketahui keberhasilan pencapaiannya, perlu ditetapkan indikator pencapaian sasaran. Indikator pencapaian sasaran juga berfungsi sebagai alat pengendali. Setelah sasaran-sasaran dirumuskan melalui proses sebagaimana diuraikan di atas, selanjutnya ditetapkan indikator pencapaian sasaran. Penetapan ini dapat dilakukan melalui proses *brainstorming*, untuk mengidentifikasi indikator-indikator yang dipandang tepat serta level pencapaian yang diinginkan, indikator-indikator pencapaian sasaran dapat dirumuskan sama untuk jangka waktu tertentu dalam kaitan dengan sasaran yang berkelanjutan dari tahun ke tahun;
- e. Mengkaji ulang. Pada tahapan ini, hasil identifikasi sasaran-sasaran yang telah disusun dalam prioritas-prioritas tertentu, dikaji ulang dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal dengan memadukan umpan balik *customer* dan *stakeholders*. Juga dilakukan identifikasi kemungkinan-

kemungkinan yang terjadi jika sasaran-sasaran yang telah ditetapkan asumsi-asumsi yang wajar;

- f. Penyempurnaan. Tahapan ini dapat dilakukan secara berulang-ulang melalui proses kaji ulang sehingga diperoleh rumusan sasaran yang benar-benar sesuai kebutuhan instansi.

Keterkaitan antara Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran

Keterkaitan antara Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran secara garis besar dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6: Keterkaitan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran

Merumuskan Strategi (Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran)

Meskipun telah ditentukan sasaran tahunan dengan jelas dan terdapat keterkaitan yang nyata dengan tujuan 5 (lima) tahunan, akan tetapi instansi pemerintah masih sulit mengimplementasikannya untuk meraih visi dan misi organisasi. Tujuan dan sasaran merupakan apa (*what*) dan kapan (*when*) sesuatu akan dicapai. Namun demikian langkah instansi pemerintah untuk merealisasikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Cara mencapai tujuan dan sasaran merupakan faktor terpenting dalam proses perencanaan stratejik. Cara mencapai tujuan dan sasaran atau strategi merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu mengenai upaya-upaya organisasi yang meliputi penetapan kebijakan dan program-program. Program-program ini nantinya akan melingkup berbagai suatu tujuan dan sasaran tertentu. Strategi hendaknya telah membahas mengenai masalah yang diperkirakan akan timbul diwaktu yang akan datang yang mungkin dapat berubah-ubah. Selain merupakan upaya untukantisipasi keadaan yang akan datang, strategi akan dapat memberikan kesatuan pandang dalam melaksanakan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Pemilihan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk memilih alternatif terbaik dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran dengan cara yang paling baik. Sesuatu hal yang harus diperhatikan ialah bahwa strategi memperhitungkan juga

lingkungan organisasi secara keseluruhan yang akan mempengaruhi implementasi strategi. Kesalahan penetapan strategi akan membawa dampak tidak dapat dilaksanakannya strategi tersebut. Strategi ini akan memperjelas makna dan hakikat suatu rencana stratejik khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik tentang bagaimana para pimpinan harus mengelolanya. Dengan kata lain strategi merupakan terjemahan pemikiran kepada tindakan yang diarahkan pada penyelenggaraan operasional sehari-hari dari seluruh komponen dan unsur organisasi. Dengan demikian tidak ada pilihan lain bagi pimpinan organisasi kecuali mengembangkan berbagai strategi dengan memberikan prioritas pada hal-hal penting yang terkait dengan strategi ini meliputi:

- a. Strategi didasarkan pada prediksi, tetapi organisasi sulit menyusun prediksi yang sangat kompleks dan berubah-ubah. Untuk itu diperlukan teknik probabilitas yang lebih akurat dalam memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan.
- b. Dedikasi yang berlebihan terhadap strategi yang telah ditetapkan dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan yang ada. Perlu disadari bahwa strategi harus kompleks dan cepat berubah. Strategi yang semula telah ditetapkan mungkin tidak cocok dengan kondisi yang ada sebagai akibat arus perubahan.
- c. Strategi yang disusun harus merupakan satu kesatuan komprehensif yang terpadu. Sayangnya hal ini sulit untuk dipenuhi karena adanya konflik antara tujuan dan sasaran korporat dengan tujuan dan sasaran divisi atau bagian-

bagian dalam organisasi. Juga dapat timbul konflik antara tujuan dan sasaran divisi yang satu dengan divisi yang lainnya. Dalam hal ini perlu konsep keseimbangan alokasi sumber daya organisasi dan eliminasi konflik antara divisi organisasi.

- d. Kesulitan menyusun pola-pola kebijakan, program operasional, dan kegiatan organisasi. Dalam hal ini diperlukan pertimbangan pimpinan organisasi.

Dalam kaitan dengan Sistem AKIP, untuk mencapai tujuan dan sasaran, dilakukan melalui penetapan kebijakan dan program. Sebagai suatu alat dari strategi, kebijakan dan program akan memberikan arah bagi pencapaian tujuan dan sasaran.

a. Kebijakan

Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan. Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Seringkali strategi dinyatakan dalam ukuran-ukuran umum yang interpretasinya dapat berbeda-beda. Pemilihan kebijakan secara hati-hati dapat mempertajam arti strategi dan menjadi pedoman bagi keputusan-keputusan dalam suatu arah yang mendukung strategi.

Kebijakan yang dimaksudkan dalam cara mencapai tujuan dan sasaran harus disusun oleh organisasi dengan berdasarkan pandangan dari pimpinan puncak organisasi. Kebijakan merupakan kumpulan keputusan-keputusan yang:

- 1) Menentukan secara teliti tentang bagaimana strategi akan dilaksanakan atau dengan kata lain kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan tindakan atau kegiatan tertentu.
- 2) Mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran.
- 3) Menciptakan kebijakan mengarahkan pada kondisi-kondisi di mana setiap pejabat dan pelaksana di organisasi mengetahui tentang apakah mereka memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.

Elemen penting dalam menyiapkan kebijakan adalah kemampuan untuk menjabarkan strategi kedalam kebijakan-kebijakan yang cocok, dapat dilaksanakan dan tidak hanya baik secara teoritis. Bagi para pejabat menengah mereka tidak hanya memutuskan perubahan strategi tetapi yang lebih penting ialah bagaimana strategi baru tersebut dapat dilaksanakan, kapan dilaksanakan, dan bagaimana dilaksanakannya secara efisien dan efektif.

Kebijakan apa saja yang harus dibuat secara formal dalam organisasi tentu saja bervariasi dengan besarnya dan kompleksitasnya instansi pemerintah tersebut. Pada instansi pemerintah yang relatif kecil atau menengah mungkin cukup jika mempunyai kebijakan untuk setiap aspek penting organisasi, misalnya kebijakan keuangan, kebijakan pelayanan, dan lain-lain.

b. Program

Program pada dasarnya merupakan kumpulan kegiatan yang dihimpun dalam satu kelompok yang sama secara sendiri-sendiri atau bersama-sama untuk mencapai tujuan dan sasaran. Program yang baik akan menuntun pada hasil-hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, penetapan program dilakukan dengan melihat kebijakan yang telah ditetapkan, tujuan dan sasaran serta visi dan misi.

Perumusan program dapat dilakukan melalui proses sebagai berikut:

- 1) Program merupakan alat bagi pencapaian tujuan dan sasaran. Oleh karena itu, dalam menetapkan program, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan menjadi informasi utama untuk menetapkan program. Pada tahap awal informasi berkaitan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dikumpulkan.
- 2) Atas dasar hal tersebut di atas, selanjutnya dilakukan klasifikasi-klasifikasi sasaran. Klasifikasi dilakukan atas dasar berbagai pertimbangan, baik dilihat dari sisi aspek-aspek tertentu sesuai dengan tugas pokok dan fungsi instansi, aspek-aspek kondisi tertentu yang diharapkan akan dicapai di masa mendatang, aspek-aspek prioritas yang ingin dicapai, maupun dari sisi aspek waktu pencapaian.
- 3) Atas dasar hal klasifikasi di atas, dapat dirumuskan program-program. Penyusunan program dapat dilengkapi dengan fase-fase pelaksanaan yang akan menuntun para pelaksana pada alur yang sistematis

sehingga tujuan dan sasaran dapat dicapai sesuai dengan harapan. Dalam penyusunan program juga harus diprediksi berbagai kemungkinan yang dapat terjadi akibat pelaksanaan program dimaksud. Asumsi-asumsi yang telah digunakan untuk perumusan tujuan dan sasaran, perlu pula dijadikan bagian yang tak terpisahkan.

- 4) Mengkaji ulang. Program-program yang telah berhasil dirumuskan, perlu dikaji ulang sebelum dibahas dalam tingkatan yang lebih tinggi dan disosialisasikan kepada seluruh jajaran. Pada praktiknya mungkin terjadi bahwa dari satu sasaran yang memberikan indikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dapat diidentifikasi beberapa program, atau sebaliknya, dari beberapa sasaran yang ada dapat diidentifikasi satu program tertentu.

Menyusun Dokumen Rencana Strategik

Setelah rumusan-rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran serta strategi berhasil dibuat, selanjutnya dapat dibuat dokumen Rencana Strategik. Namun sebelum dokumen disusun, dalam Sistem AKIP, sebagaimana dituangkan Surat Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 239/IX/6/8/2003, telah dibuat formulir Rencana Strategik (RS) yang dapat dipergunakan sebagai alat bantu untuk melihat sejauh mana keterkaitan antara visi, misi, tujuan dan sasaran serta kebijakan dan program secara menyeluruh. Dalam praktiknya, penggunaan formulir ini dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan

instansi, namun dengan tetap memuat komponen-komponen rencana strategik sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya.

Adapun cara-cara pengisian formulir tersebut adalah sebagai berikut:

Formulir RS

Rencana Strategik Tahun s/d

Instansi :
Visi :
Misi :

Tujuan	Sasaran		Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran		Keterangan
	Uraian	Indikator	Kebijakan	Program	
1	2	3	4	5	6

Cara Pengisian:

Tahun : Ditulis dengan tahun Rencana Strategik

Instansi : Ditulis dengan nama Instansi

Visi : Ditulis dengan Visi Instansi

Misi : Ditulis dengan Misi Instansi

Kolom 1 : Ditulis uraian tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka merealisasikan misi. Tujuan mengindikasikan sasaran, serta kebijakan dan program yang akan dilaksanakan.

Kolom 2 : Ditulis uraian sasaran dalam rangka operasionalisasi tujuan yang telah ditetapkan.

Kolom 3 : Ditulis indikator sasaran yang telah ditetapkan/diidentifikasi untuk diwujudkan. Indikator ini dapat berupa keluaran (*outputs*) atau hasil (*outcomes*). Setiap sasaran dapat memiliki lebih dari satu indikator sasaran.

Kolom 4 : Ditulis uraian mengenai kebijakan dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan instansi pemerintah.

Kolom 5 : Ditulis nama program yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan yang melingkupinya. Program dimaksud ditetapkan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai.

Kolom 6 : Ditulis mengenai berbagai keterangan yang berkaitan dengan rencana strategik, seperti: keterkaitan antara visi, misi, tujuan, sasaran serta kebijakan dan program; dan sebutkan sektor atau instansi lain atau pihak lain yang terkait.

Sebagai sebuah dokumen Rencana Strategik instansi pemerintah harus disusun secara sistematis dan disahkan oleh pimpinan instansi sebagaimana layaknya sebuah dokumen. Oleh karena itu, Dokumen Rencana Strategik disusun dengan sistematika tertentu.

Atas dasar tersebut dokumen Rencana Strategik dapat dibuat dalam *outline* yang hanya berisi hal-hal pokok yang menjadi komponen Rencana Strategik sebagaimana dijelaskan dalam buku Panduan LAN, yaitu seperti di bawah ini:

Visi dan Misi

Memuat visi dan misi instansi

Tujuan dan Sasaran

Memuat rumusan tujuan dan sasaran beserta indikator-indikator pencapaiannya

Strategi (Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran)

Memuat kebijakan dan program

Rencana Strategik dapat pula dibuat dalam bentuk yang lebih lengkap, yang memuat antara lain; tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh instansi sesuai dengan landasan hukum yang dimilikinya, hasil analisis strategik, dan komponen rencana strategik. *Outline* yang dapat diajukan untuk bentuk ini adalah sebagai berikut:

Pengantar

Bab I

Pendahuluan

Memuat latar belakang, asumsi-asumsi, manfaat, dll

Bab II

Tugas Pokok dan Fungsi

Memuat tugas pokok dan fungsi sebagaimana dituangkan dalam landasan hukumnya

Bab III

Analisis Strategik

Memuat hasil analisis strategik; analisis lingkungan, CSFs, dan SWOT

Bab IV

Rencana Strategik

Memuat Visi, Misi, Tujuan, Sasaran serta Strategi (Kebijakan dan Program)

Bab V

Penutup

Dokumen Rencana Strategik, dilengkapi dengan lampiran Formulir Rencana Strategik yang telah diisi, untuk memberikan kemudahan bagi setiap individu dalam memahami apa yang ingin dicapai oleh instansi pemerintahnya.

E. Latihan

Terangkan secara garis besar urutan proses perencanaan strategik hingga menghasilkan dokumen rencana strategik.

F. Rangkuman

Perencanaan strategik adalah sebuah proses penyusunan rencana strategik yang berorientasi pada hasil yang dicapai selama kurun waktu satu sampai 5 tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin terjadi.

Rencana strategik minimal mengandung visi, misi, tujuan, sasaran dan cara mencapai tujuan dan sasaran (strategi) serta program-program yang akan melingkup kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan tahunan. Rencana strategik juga memperlihatkan ukuran keberhasilan atau kegagalan pencapaiannya.

BAB IV

PERENCANAAN KINERJA

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami konsep perencanaan kinerja, peran perencanaan kinerja dalam SAKIP, dan mampu menyusun perencanaan kinerja bagi instansinya masing-masing

Perencanaan kinerja (*performance planning*) merupakan tahapan operasionalisasi dari rencana strategik yang telah disusun. Pada tahapan ini, rencana kinerja yang telah disusun akan menjadi panduan bagi pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan berbagai kegiatan untuk mencapai kinerja yang telah direncanakan. Dengan perencanaan kinerja yang baik, dari tahun ke tahun tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik akan dapat dilakukan pemantauan dan evaluasi sejauh mana pencapaiannya dan dilakukan koreksi jika terdapat penyimpangan ataupun perkembangan baru di lingkungan strategik yang perlu diantisipasi/ditindaklanjuti. Dengan demikian, perencanaan kinerja merupakan bagian yang penting bagi setiap instansi pemerintah dalam memepertanggung-jawabkan kinerja yang telah dicapainya.

Dalam bagian ini akan dibahas mengenai pengertian perencanaan kinerja, manfaat perencanaan kinerja dilanjutkan dengan langkah-langkah perencanaan kinerja.

A. Pengertian Perencanaan Kinerja

Dalam Keputusan Kepala LAN Nomor: 239/IX/6/8/2003, disebutkan bahwa perencanaan kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategik. Hasil dari proses ini berupa rencana kinerja tahunan. Definisi yang lebih rinci disebutkan dalam Modul SAKIP, Perencanaan kinerja adalah aktivitas analisis dan pengambilan keputusan di depan untuk menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan di masa yang akan datang. Sehingga pada pokoknya perencanaan kinerja adalah penetapan tingkat capaian kinerja yang dinyatakan dengan ukuran kinerja atau indikator kinerja dalam rangka mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut disebutkan bahwa perencanaan kinerja merupakan alat manajemen untuk peningkatan kinerja yang mengutamakan daya analisis yang tajam guna menentukan target yang realistis. Atas dasar ini, sasaran yang akan dicapai diterjemahkan ke dalam berbagai langkah-langkah kegiatan yang terinci dalam jangka pendek. Rencana strategik, memuat hal-hal yang bersifat strategik dalam jangka menengah dan panjang, sehingga dengan adanya perencanaan kinerja menjadi sangat penting dalam rangka menterjemahkan rencana jangka menengah dan panjang ke dalam langkah-langkah operasional yang rinci.

Kunci dari keberhasilan perencanaan kinerja adalah terletak pada perumusan tujuan dan sasaran. Jika tujuan dapat

menjabarkan pesan-pesan yang dikandung oleh visi dan misi, dan sasaran dirumuskan secara spesifik, terukur akan memberikan informasi waktu pencapaiannya sesuai dengan apa yang dikehendaki tujuan, maka perencanaan kinerja dari tahun ke tahun dapat dilakukan secara mudah. Target-target pencapaian pada tahun pertama akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari target-target tahun berikutnya, demikian seterusnya sehingga akan dapat diprediksi pada tahun kapan sebuah tujuan dapat dicapai, dalam kondisi-kondisi yang telah diasumsikan.

Perencanaan kinerja, tidak hanya menyangkut langkah-langkah kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai target-target yang ingin dicapai, tetapi juga mengatur penggunaan berbagai sumber baik yang telah dimiliki maupun yang diperlukan secara optimal. Arah pencapaian sebuah langkah kegiatan tidak hanya terfokus pada *output* tetapi juga pada *outcome*, bahkan *benefit* maupun *impact*. Oleh karena itu perencanaan kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam rangka menjabarkan rencana strategik ke dalam bentuk operasionalisasinya.

B. Manfaat Perencanaan Kinerja

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari perencanaan kinerja dapat dijelaskan berikut ini:

1. Menghubungkan perencanaan strategik dengan rencana tindakan. Perencanaan kinerja menjadi semacam jembatan yang menghubungkan rencana jangka menengah dan

panjang dengan langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran. Oleh karena itu, pendekatan perencanaan tidak hanya tertumpu pada *output* yang akan dihasilkan tetapi juga *outcome* atau bahkan juga *benefit* dan *impacts*.

2. Menajamkan dan mengoperasionalkan rangkaian perencanaan sampai penganggaran. Perencanaan kinerja dapat mengoptimalkan sumber-sumber yang tersedia untuk implementasi berbagai rencana yang benar-benar diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran. Dalam proses ini, berbagai program dan kegiatan disusun secara hati-hati dengan memperhatikan hasil yang akan dicapai dan memperhatikan anggaran serta sumber daya yang tersedia.
3. Memudahkan melakukan pengukuran dan penilaian kinerja. Perencanaan kinerja akan menghasilkan target-target yang ingin dicapai. Dengan informasi ini, dapat dengan mudah dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja.
4. Memudahkan proses *monitoring* dan evaluasi kinerja, melancarkan mekanisme umpan balik bagi peningkatan kinerja. Perencanaan kinerja memberikan informasi bagi upaya *monitoring* dan evaluasi kinerja. Atas dasar ini dapat dilakukan umpan balik sehingga berbagai penyimpangan dari target-target yang telah ditetapkan dapat dideteksi sehingga dapat dilakukan koreksi lebih awal/dini.
5. Memudahkan manajemen dalam menetapkan beban atau target pada unit kerja. Perencanaan kinerja juga merupakan alat bagi pihak manajemen untuk menetapkan target-target

yang harus dicapai bagi setiap unit kerja sehingga dapat memacu kinerja unit tersebut.

Organisasi yang mampu melakukan perencanaan kinerja akan selalu memiliki keunggulan kompetitif dari organisasi lain.

C. Komponen Rencana Kinerja

Dokumen Rencana Kinerja memuat informasi tentang: sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan; indikator kinerja sasaran, dan rencana capaiannya; program, kegiatan, serta kelompok indikator kinerja dan rencana capaiannya. Selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi/sektor lain. Komponen rencana kinerja meliputi:

1. Sasaran

Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen renstra. Selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).

2. Program

Program-program yang ditetapkan merupakan program-program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu sebagaimana dituangkan dalam Strategi yang diuraikan pada dokumen rencana stratejik. Selanjutnya perlu diidentifikasi

dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

3. Kegiatan

Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya.

4. Indikator Kinerja Kegiatan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan.

Indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan ke dalam kelompok:

- a. **Masukan (*Inputs*)** adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan *output*, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya;
- b. **Keluaran (*Outputs*)** adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan/atau nonfisik) sebagai hasil

langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan;

- c. **Hasil (*Outcomes*)** adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *Outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat;
- d. **Manfaat (*Benefits*)** adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik;
- e. **Dampak (*Impacts*)** adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan capaian sasaran. Dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja atau ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program-program instansi.

Penetapan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta data pendukung yang harus diorganisasi. Indikator kinerja dimaksud hendaknya: 1)

spesifik dan jelas, 2) dapat diukur secara obyektif, 3) relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan 4) tidak bias.

D. Langkah-Langkah

Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam perencanaan kinerja antara lain meliputi: memeriksa kembali rumusan tujuan dan sasaran, serta kebijakan dan program-program yang telah ditetapkan, memeriksa kembali indikator pencapaian sasaran dan penetapan target-target yang ingin dicapai, menentukan berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka pencapaian sasaran, menentukan target-target setiap indikator kinerja kegiatan, dan mengembangkan sistem pengumpulan data.

Memeriksa Kembali Rumusan Tujuan dan Sasaran, Kebijakan dan Program-Program

Ketika akan disusun dokumen Rencana Kinerja sesuai dengan Rencana Strategik, maka pada tahun pertama akan selalu muncul pertanyaan apakah rumusan Tujuan dan Sasaran sudah memenuhi berbagai kriteria sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya. Apakah kebijakan dan program-program telah disusun sebagai sebuah alat untuk mencapai Tujuan dan Sasaran? Dalam kaitan tersebut, ada baiknya kita melakukan pemeriksaan kembali terhadap Tujuan, Sasaran, Kebijakan dan Program-program yang telah ditetapkan. Hal-hal yang perlu kita perhatikan adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan visi. Sebagai sesuatu yang ingin dicapai, visi dapat dibagi kedalam runtutan tujuan yang secara berurutan dicapai dalam jangka waktu lebih pendek, yaitu antara 3 sampai dengan 5 tahun. Kesemuanya ini secara akumulatif memberikan kontribusi yang jelas pada pencapaian visi secara utuh. Oleh karena itu kesesuaian tujuan dengan visi sangatlah penting untuk diperhatikan.
2. Kesesuaian tujuan-tujuan dengan sasaran-sasarannya. Sasaran-sasaran yang dapat dicapai dicapai dalam kurun waktu bulanan, atau semesteran atau tahunan yang dijabarkan dari masing-masing tujuan harus benar-benar mencerminkan pencapaian tujuannya.
3. Prioritasi. Atas dasar hal tersebut di atas, maka sebenarnya kita telah memiliki "daftar" yang jelas mengenai pencapaian visi, melalui pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasarannya. Namun demikian, daftar tersebut tidak akan memiliki arti jika tidak dilengkapi dengan prioritas mengenai tujuan-tujuan mana yang harus dicapai terlebih dahulu. Sesuai dengan runtutannya, maka tujuan harus dilaksanakan pencapaiannya melalui suatu prioritas tertentu, sehingga tujuan yang satu akan memberikan landasan bagi pencapaian tujuan yang lain. Demikian pula halnya dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Setiap sasaran yang dijabarkan dari tujuannya masing-masing juga akan memiliki runtutan pencapaian. Satu sasaran akan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari sasaran lainnya. Prioritasi juga berkaitan dengan berbagai keterbatasan

sumber yang tersedia dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran. Oleh karena itu, prioritas memiliki arti yang sangat penting.

4. Kelayakan Program. Untuk melihat apakah program yang telah ditetapkan sudah cukup baik sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran, maka perlu pula dilakukan pengecekan apakah program yang ditetapkan layak untuk dilaksanakan. Kelayakan terkait dengan *benefits* dan *cost*, pembiayaan, keterkaitan dengan program-program nasional dan lainnya

Memeriksa Kembali Indikator Pencapaian Sasaran dan Penetapan Target-targetnya

Langkah selanjutnya dalam merumuskan rencana kinerja adalah memeriksa kembali indikator pencapaian setiap sasaran yang telah ditetapkan serta penetapan target-targetnya. Hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain:

1. Melihat kembali apa yang telah dicapai organisasi pada fase sebelumnya. Informasi mengenai hasil-hasil yang telah dicapai pada masa sebelumnya (sebelum ditetapkan rencana kinerja yang akan dibuat) akan sangat berguna tidak hanya dalam menetapkan indikator pencapaian sasaran tetapi juga target-targetnya.
2. Ketepatan indikator pencapaian sasaran. Indikator pencapaian kinerja harus mencerminkan indikasi pencapaian sasaran sekaligus juga indikasi pencapaian tujuannya. Upaya-upaya untuk menentukan indikator pencapaian sasaran dapat dilakukan melalui berbagai cara,

misalnya saja dengan *benchmarking* pada organisasi sejenis, melakukan survei-survei tertentu untuk melihat harapan-harapan masyarakat, atau bentuk lainnya.

3. Ketepatan penentuan target. Atas dasar identifikasi indikator pencapaian sasaran, kemudian ditentukan target-target yang akan dicapai. Hal utama yang perlu diperhatikan dengan penentuan target adalah ketepatan penentuannya. Untuk menentukan target-target ini, perlu dipertimbangkan kemampuan organisasi, ketersediaan sumber-sumber lain yang diperlukan, bagaimana harapan-harapan masyarakat, sejauh mana kewenangan yang diberikan kepada organisasi, serta bagaimana komitmen seluruh pihak dalam mewujudkan target-target tersebut.

Menentukan Kegiatan

Upaya untuk mewujudkan sasaran dan tujuan, dilakukan melalui kegiatan-kegiatan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan kegiatan antara lain:

1. Keterkaitan kegiatan dengan pencapaian sasaran. Sasaran yang baik akan memberikan petunjuk mengenai kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan. Dapat terjadi bahwa satu sasaran akan diwujudkan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan secara paralel ataupun secara berurutan, yaitu setelah satu kegiatan selesai dilanjutkan dengan kegiatan lainnya. Dapat pula terjadi bahwa sasaran hanya diwujudkan melalui satu kegiatan saja. Keterkaitan kegiatan dengan sasaran akan dapat diidentifikasi dari kegiatan yang akan dilaksanakan.

2. Prioritasi. Jika dalam praktiknya upaya untuk mencapai sasaran dilakukan melalui berbagai kegiatan (tidak hanya satu kegiatan) dan kegiatan yang satu akan mendukung terlaksananya kegiatan berikutnya sehingga secara akumulatif mengarah pada perwujudan sasaran, maka perlu ditetapkan prioritas kegiatan mana yang terlebih dahulu dilakukan. Dalam kaitan dengan keterbatasan sumber-sumber yang akan digunakan dalam melaksanakan kegiatan, maka prioritas kegiatan dilakukan pula atas dasar pertimbangan ini.
3. Penyesuaian terhadap kegiatan. Seringkali terjadi bahwa kegiatan-kegiatan yang diajukan kepada pihak legislatif tidak seluruhnya disetujui atau bahwa dilakukan perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan politik. Karenanya perlu dilakukan penyesuaian tertentu terhadap kegiatan yang akan dilakukan. Penyesuaian tidak hanya berkaitan dengan kegiatan apa yang akan dilaksanakan, besarnya anggaran yang diperlukan namun juga terhadap hasil-hasil (target-targetnya) yang akan diperoleh dari kegiatan dimaksud. Dalam UU Nomor 17 Tahun 2003, rencana kegiatan yang telah disertai dengan penetapan anggaran disebut dengan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA).

Menetapkan Indikator Kegiatan dan Target-targetnya

Pencapaian suatu hasil kegiatan ditentukan keberhasilannya melalui indikator kinerja kegiatan. Langkah-langkah dalam menetapkan **indikator input** antara lain:

1. Berdasarkan kegiatan yang telah ditetapkan. Tentukan berbagai sumber daya yang akan digunakan/dibutuhkan sehingga menghasilkan *output*. Penentuan kebutuhan sumber-sumber daya yang akan digunakan dalam satu kegiatan selalu berkaitan dengan *output* dari kegiatan dimaksud. Langkah ini akan menghasilkan sebuah "daftar kebutuhan sumber daya" yang dibutuhkan untuk menghasilkan *output*.
2. "Daftar kebutuhan sumber daya" yang berhasil diidentifikasi dapat dijadikan indikator kinerja *input*. Dalam praktiknya, seringkali berbagai spesifikasi sumber daya tersebut secara terinci diuraikan dalam *Term of Reference* kegiatan. Pada kegiatan pembangunan fisik, misalnya spesifikasi kebutuhan sumber daya diuraikan dengan sangat rinci. Untuk kebutuhan rencana kinerja, terutama dalam kaitan dengan pengisian formulir Rencana Kinerja Tahunan (RKT) hanya sumber daya mana yang paling dominan atau memiliki peran yang besar dalam keberhasilan suatu kegiatan yang dicantumkan dalam formulir tersebut. Namun demikian, spesifikasi secara terinci tetap dimuat dalam *Term of Reference*.
3. Dalam penetapan indikator kinerja *input*, perlu pula diperhatikan kemungkinan pengukuran pencapaiannya, instrumen apa yang akan digunakan dan bagaimana cara mengukurnya. Untuk indikator-indikator yang sifatnya kualitatif, biasanya dilakukan pengukuran melalui pendekatan indikator kuantitatif yang dipandang dapat mewakilinya. Atau bahkan dihindari menggunakan

indikator yang sifatnya kualitatif dan menggantikannya dengan indikator kuantitatif.

4. Menentukan satuan dari masing-masing indikator. Untuk indikator yang sifatnya terukur, satuan dari indikator dimaksud dapat dengan mudah ditentukan. Namun demikian, untuk indikator-indikator yang sifatnya kualitatif penentuan satuan menjadi satu masalah. Untuk hal ini, kita bisa melakukan *benchmarking* dengan organisasi lain, atau melakukan diskusi dengan para ahli dibidangnya.
5. Menentukan rencana penggunaan sumber-sumber daya. Setelah indikator-indikator *input* ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menetapkan rencana penggunaannya. Dalam kaitan ini yang dibuatkan rencananya adalah kuantitas sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan *output*. Penentuan kuantitas tidak dilakukan secara sembarang. Untuk anggaran yang diperlukan, misalnya rencana penggunaannya disusun atas dasar standar-standar harga yang berlaku, atau peraturan perundang-undangan lain yang dijadikan patokan dalam menyusun rencana anggaran biaya. Untuk SDM, selain ditentukan secara kuantitatif jumlah yang diperlukan, seringkali juga ditentukan kualifikasi yang dibutuhkan. Menentukan rencana penggunaan sumber daya bukan merupakan suatu yang mudah. Kebutuhannya harus disesuaikan pula dengan *output* yang akan dihasilkan. *Input* yang ditentukan terlalu besar, akan dipandang sebagai *mark-up*, sebaliknya *output* yang terlalu muluk akan menjadi bumerang bagi pelaksana kegiatan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menentukan **indikator output** antara lain:

1. Penentuan *output* selalu berkaitan dengan *input*. Karenanya dalam menentukan *output*, perlu diperhatikan berbagai sumber daya yang akan dipergunakan. *Output* yang dihasilkan dari suatu kegiatan pada umumnya akan tercermin pada kegiatan yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu, setiap kegiatan pada umumnya akan menghasilkan *output* tunggal (dapat terjadi bahwa kegiatan menghasilkan *output* lebih dari satu).
2. Menentukan satuan indikator *output*. Indikator-indikator yang sifatnya kuantitatif, satuannya dapat ditentukan secara tegas. Untuk indikator-indikator *output* yang sifatnya kualitatif, satuannya dapat ditentukan dalam bentuk prosentase, atau didekati dengan indikator-indikator kuantitatif yang dipandang dapat mewakilinya. Umumnya kegiatan-kegiatan non fisik, akan menghasilkan *output* yang sifatnya kualitatif. Misalnya, untuk kegiatan Diklat, *output* yang dihasilkan pada umumnya jumlah peserta yang berhasil mengikuti Diklat dan tingkat pengetahuan yang dimilikinya mengenai materi yang diberikan dalam Diklat. Untuk mengetahui tingkat pengetahuan ini, perlu dilakukan *pre* dan *post test*. Satuan yang dapat ditetapkan untuk indikator tingkat pengetahuan, dalam kasus ini dapat berupa prosentase, yaitu tingkat pengetahuan sebelum dan setelah. Indikator-indikator kualitatif seperti ini akan banyak dijumpai dalam bidang penelitian/kajian.

3. Menentukan target. Atas dasar rencana penggunaan sumber-sumber daya (*input*), selanjutnya dapat ditentukan target-target indikator *output*. Penentuan target hendaknya dilakukan secara rasional sesuai dengan *input* yang dipergunakan.

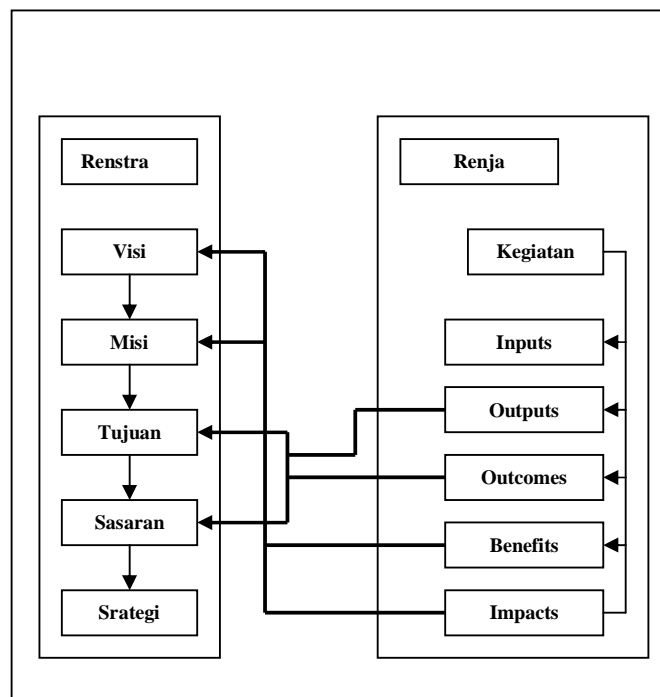
Langkah-langkah yang dilakukan dalam menentukan **indikator outcomes** antara lain:

1. Dari *output* yang telah ditetapkan, selanjutnya dapat ditentukan *outcomes* suatu kegiatan. Jika dilihat dari definisinya bahwa *outcomes* mencerminkan berfungsinya suatu *output*, maka dari suatu *output* kemungkinan dapat diidentifikasi berbagai *outcomes* yang mencerminkan berfungsinya *output*.
2. Dari setiap *outcomes* yang berhasil diidentifikasi, selanjutnya dapat ditetapkan satuan-satuannya masing-masing. Jika dari indikator-indikator *outcomes* yang telah diidentifikasi ternyata hanya mencerminkan indikator yang sifatnya kualitatif, maka harus dipersiapkan indikator-indikator kuantitatif yang mewakilinya. Atau bahkan hanya dipilih indikator-indikator kuantitatif yang terukur.
3. Menentukan target. Atas dasar *input* dan *output* yang telah dihasilkan, selanjutnya dapat ditetapkan target-target untuk setiap indikator *outcomes* yang telah diidentifikasi. Seperti halnya dalam penentuan target untuk indikator *output*, maka penentuan target untuk indikator *outcomes* pun harus dilakukan secara hati-hati, rasional dan sesuai dengan *input* yang telah dipergunakan.

Langkah-langkah untuk menentukan indikator-indikator *benefit* maupun *impacts*, dilakukan dengan cara yang sama sebagaimana pada indikator *outcomes*. Namun demikian target-target yang akan dicapai sulit untuk ditetapkan secara rasional karena sifat jangkauannya yang jangka panjang. Namun demikian untuk bidang-bidang tertentu seperti pembangunan fisik misalnya sangat dimungkinkan untuk menetapkan target-target yang akan dicapai untuk indikator *benefit* maupun *impacts*.

Untuk kasus demikian indikator *benefit* maupun *impacts* sulit ditetapkan target-targetnya, maka kedua indikator ini cukup diidentifikasikan, untuk melihat keterkaitan sebuah kegiatan dengan tujuan dan sarannya. Setiap kegiatan akan terlihat keterkaitannya dengan visi, misi, tujuan dan sasaran dari indikator-indikator *output*, *outcomes* maupun *benefit* dan *impacts*-nya. Kelayakan sebuah kegiatan untuk dilaksanakan dapat dilihat dari sejauh mana indikator-indikator kerjanya mengarah pada pencapaian sasaran tujuan atau pun visi dan misinya. Oleh karena itu, meskipun kita kesulitan untuk menetapkan target-targetnya namun tetap harus dilakukan identifikasinya.

Keterkaitan antara kegiatan-kegiatan dengan visi, misi, tujuan dan sasaran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7 : Keterkaitan Kegiatan Dengan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran

Mengembangkan Sistem Pengumpulan Data

Langkah selanjutnya setelah hal-hal di atas disusun dan ditetapkan adalah mengembangkan sistem pengumpulan data. Adapun langkah yang ditempuh antara lain:

1. Menentukan data-data yang akan dikumpulkan. Berbagai data yang akan dikumpulkan dapat diidentifikasi dari

masing-masing kegiatan melalui indikator-indikator kerjanya.

2. Menentukan cara mengumpulkan data. Berbagai instrumen harus disiapkan untuk pengumpulan data. Apabila data akan diperoleh secara eksternal/dari luar organisasi, maka perlu disiapkan instrumen seperti kuesioner, misalnya berkaitan dengan survei mengenai kepuasan masyarakat atas pelayanan instansi pemerintah. Disamping itu perlu pula ditetapkan bagaimana cara data harus dicatat, kapan harus dilakukan pencatatan, apa saja yang harus dicatat, dan lainnya. Data-data kualitatif yang dicatat pada saat proses pelaksanaan kegiatan akan sangat bermanfaat dalam melakukan analisis kinerja dalam pengukuran dan evaluasi kerja.
3. Menentukan sistem penyimpanan data. Berbagai data yang telah dikumpulkan perlu dilakukan pengelolaannya. Oleh karena itu perlu pula didisain sistem penyimpanan datanya.
4. Menentukan metoda pengumpulan data. Data yang telah terkumpul perlu di olah dan dianalisis. Oleh karena itu, pada saat menyusun rencana kinerja, perlu pula ditetapkan metoda pengolahan datanya.
5. Menetapkan capaian kerja untuk setiap indikator kerja. Penetapan standar pengukuran ini harus mempertimbangkan faktor-faktor berikut:
 - a. Kesesuaian capaian kinerja dengan rencana strategik.
 - b. Sumber daya yang ada atau yang tersedia untuk pelaksanaan kegiatan, termasuk di dalamnya

ketersediaan dana, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, perkembangan teknologi, dan lain-lain.

- c. Kendala-kendala yang mungkin akan dihadapi di masa depan.

Cara yang sering digunakan dalam penetapan standar ini adalah dengan menggunakan metoda DELPHI, yaitu menetapkan kepada pihak-pihak yang memiliki pangalaman dalam bidang tertentu yang dikuasai, dalam rangka pengembangan standar kinerja yang akan diimplementasikan.

Standar kinerja yang baik memiliki kriteria:

- a. Dapat dicapai (*attainable*): sesuai dengan usaha-usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan akan dihadapi.
- b. Ekonomis: biaya seharusnya rendah dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
- c. Dapat diterapkan (*applicable*): sesuai dengan kondisi-kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada (*built-in flexibility*),
- d. Konsisten: yang akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi,
- e. Menyeluruh (*all-inclusive*): yang mencakup semua aktifitas yang berkaitan.
- f. Dapat dimengerti (*understandable*): yang diekspresikan dengan mudah, jelas, untuk menghindari kesalahan

komunikasi atau kekaburan. Instruksi-instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.

- g. Dapat diukur (*measureable*): memberikan informasi mengenai presisi yang ingin diukur.
 - h. Stabil: harus memiliki jangka waktu yang cukup untuk dapat memprediksi dan menyediakan usaha-usaha yang akan dilakukan.
 - i. Dapat diadaptasi (*adaptable*): harus didesain sedemikian rupa sehingga elemen-elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada suatu struktur.
 - j. Legitimasi: secara resmi disetujui.
 - k. Seimbang (*equitable*): diterima sebagai suatu dasar perbandingan oleh pihak yang berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan.
6. fokus pada pelanggan: harus terarah pada hal-hal penting yang diinginkan pelanggan (interen dan eksteren) seperti siklus waktu. Mutu, kinerja skedul biaya, dan kepuasan pelanggan.
 7. untuk merefleksikan kepentingan atau prioritas diantara program maupun kegiatan-kegiatan kepada keduanya dapat diberikan bobot. Pemberian bobot harus dilakukan secara hati-hati sehingga tidak menimbulkan persepsi yang berbeda pada kalangan instansi. Oleh karena itu, pemberian bobot harus sejak awal perencanaan sudah dikomunikasikan kepada seluruh anggota instansi ataupun kepada yang memiliki kepentingan.

8. menentukan siapa yang bertanggungjawab atas pengembangan sistem pengumpulan data. Agar data yang akan dikumpulkan data diorganisasikan secara baik maka perlu ditetapkan orang yang bertanggung jawab atas pengelolaannya.

Menyusun Dokumen Rancangan Kinerja

Setelah langkah-langkah di atas ditempuh, langkah selanjutnya adalah memadukan dalam satu bentuk format formulir Rancangan Kinerja Tahunan (RKT). Dalam bentuk ini, rencana kinerja akan mudah dipahami untuk keselarasan antara kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dengan program maupun sasarannya. Adapun bentuk dan cara pengisiannya adalah sebagai berikut:

Formulir RKT

Rencana Kinerja Tahunan

Tahun
Instansi :.....

Sasaran			Program	Kegiatan				Keterangan
Uraian	Indikator	Rencana tingkat capaian (target)		Uraian	Indikator kinerja	Satuan	Rencana tingkat capaian (target)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Cara pengisian:

- Tahun** : Ditulis tahun rencana kinerja.
- Instansi** : Ditulis nama instansi yang bersangkutan.
- Kolom 1** : Ditulis uraian sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan untuk tahun yang bersangkutan. Sasaran dimaksud sebagaimana telah ditetapkan pada dokumen Rencana Stratejik.
- Kolom 2** : Ditulis indikator sasaran yang mengindikasikan tercapainya sasaran. Indikator ini adalah sebagaimana telah dirumuskan pada dokumen Rencana Stratejik. Setiap sasaran dapat memiliki lebih dari satu indikator sasaran.
- Kolom 3** : Ditulis rencana tingkat capaian (target) masing-masing indikator sasaran sebagaimana tertulis dalam kolom 2. Rencana tingkat capaian (target) harus ditetapkan secara realistis sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh instansi pemerintah.
- Kolom 4** : Ditulis nama program yang akan dilaksanakan dalam tahun yang bersangkutan. Program dimaksud ditetapkan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai pada tahun bersangkutan.

Program dimaksud adalah sebagaimana ditetapkan dalam dokumen Rencana Strategik.

Kolom 5 : Ditulis nama kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan sesuai dengan program sebagaimana ditulis pada kolom 4.

Kolom 6 : Ditulis uraian indikator kinerja kegiatan berdasarkan kelompok masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.

Kolom 7 : Ditulis satuan dari setiap indikator kinerja kegiatan.

Kolom 8 : Ditulis rencana tingkat capaian (target) dari masing-masing indikator kinerja kegiatan (kolom 6) pada tahun yang bersangkutan.

Kolom 9 : Ditulis hal-hal yang perlu dijelaskan berkaitan dengan sasaran, kebijakan, program, dan kegiatan.

E. Latihan

Buatlah sebuah rencana kinerja tahunan pada instansi anda sesuai dengan rencana strategik yang dimiliki.

F. Rangkuman

Perencanaan Kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategik. Perencanaan kinerja mencakup juga aktivitas analisis dan pengambilan keputusan untuk menetapkan kinerja yang dicapai di masa yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Rencana kinerja memiliki peran sebagai instrumen pengukuran kinerja, penetapan beban kerja, monitoring, dan evaluasi yang menjadi umpan balik dalam meningkatkan kinerja organisasi instansi pemerintah sesuai dengan sumber-sumber yang dipercayakan kepadanya.

BAB V PENGUKURAN KINERJA

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami konsep pengukuran kinerja dan melakukan pengukuran kinerja di instansinya masing-masing

Sebagai bagian dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Pengukuran Kinerja memegang peranan yang sangat penting. Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tidak dapat dipertanggungjawabkan jika tidak dilengkapi dengan informasi mengenai hasil-hasil yang telah diperoleh. Sementara hasil-hasil yang telah diperoleh oleh setiap instansi pemerintah, kinerjanya harus diukur sampai sejauh mana pencapaiannya melalui pengukuran kinerja.

Dalam bagian ini akan dibahas mengenai pengertian pengeluaran kinerja, tujuan dan manfaat, serta langkah-langkah pengukuran kinerja:

A. Pengertian Pengukuran Kinerja

Dalam bukunya *"The Government Performance Results Act of 1993"* James B. Whittaker mendefinisikan *Performance Measurement* sebagai alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Lebih lanjut dikatakan bahwa *performance management* sebagai sebuah proses strategik digunakan untuk

menilai pencapaian tujuan dan sasaran strategik organisasi. Menurut Whittaker, elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas:

1. Perencanaan dan Penetapan Tujuan
2. Pengembangan Ukuran yang Relevan
3. Pelaporan Formal atas Hasil
4. Penggunaan Informasi.

Pengukuran Kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman (*reward/punishment*), tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja dalam pemerintahan bukanlah suatu aktivitas yang baru. Setiap departemen, satuan kerja, dan unit pelaksana tugas, telah diprogram untuk menyampaikan informasi berupa laporan berkala (triwulan/semester/tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Namun sayangnya, pelaporan ini lebih berfokus kepada *input* (masukan), misalnya jumlah pemakaian obat-obatan, jumlah tenaga (SDM), anggaran dan material yang terserap dalam suatu proyek, misalnya pembangunan jalan, transmigrasi, dan lain-lain. Kadang-kadang sudah ada juga instansi yang melaporkan *output* (keluaran) dari program yang dilaksanakan, misalnya jumlah kilometer jalan maupun unit jembatan yang dibangun, pajak yang berhasil dikumpulkan, atau jumlah transmigran yang berhasil dipindahkan.

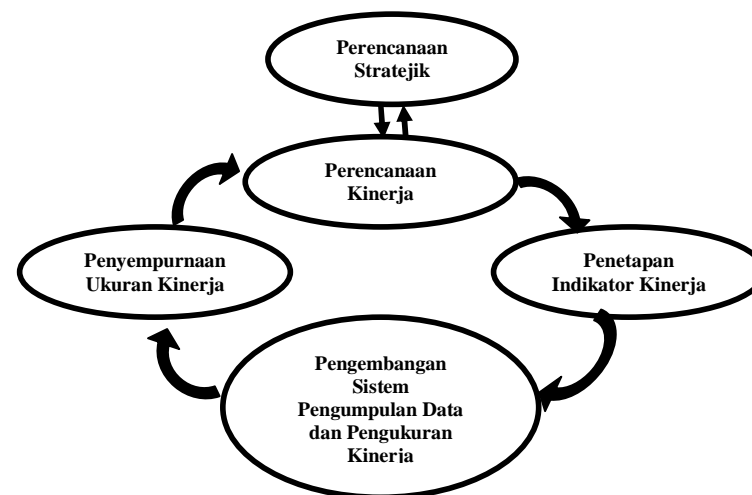
Informasi atas *input* dan *output* dari pelaporan tersebut bukannya tidak penting. Akan tetapi melalui pengukuran kinerja, maka fokus dari pelaporan bergeser dari besarnya jumlah sumber daya yang dialokasikan ke hasil yang dicapai dari penggunaan sumber daya tersebut.

Dalam Keputusan Kepala LAN Nomor: 239/IX/6/8/2003 disebutkan bahwa Pengukuran kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Selanjutnya dilakukan pula analisis akuntabilitas kinerja yang menggambarkan keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dengan program dan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategik.

Secara konseptual, terdapat 4 tahap yang harus dipahami untuk melakukan pengukuran kinerja, yaitu:

1. Perencanaan Strategik dan Perencanaan Kinerja
2. Penetapan Indikator Kinerja
3. Pengembangan Sistem Pengukuran Data
4. Penyempurnaan Ukuran Kinerja.

Gambar dan uraian dari masing-masing tahap tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 8: Siklus Pengukuran

Pada bab sebelumnya telah dibahas mengenai perencanaan strategik, dan perencanaan kinerja yang di dalamnya juga membahas penetapan indikator kinerja serta pengembangan sistem pengumpulan data.

B. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja antara lain:

1. Menilai pencapaian – secara kuantitatif – setiap indikator kinerja sebagai bahan kontribusi bagi proses penilaian (evaluasi) keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan.
2. Memberikan pemahaman bahwa pengukuran kinerja tidak hanya difokuskan kepada indikator *input* saja, tetapi yang

lebih penting adalah indikator *output*, *outcomes*, manfaat dan dampak.

3. Memberikan dasar pengukuran dan evaluasi kinerja yang lebih sistematis, terukur, dan dapat diterapkan.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja antara lain adalah:

1. Pengukuran kinerja membantu pimpinan instansi pemerintah dalam penentuan tingkat pencapaian tujuan yang perlu dicapai;
2. Sistem Pengukuran Kinerja yang efektif memberikan umpan balik bagi para pengelola dan pembuat keputusan di dalam proses evaluasi dan perumusan tindak lanjut, dalam rangka peningkatan kinerja pada masa yang akan datang;
3. Menjadi alat komunikasi pimpinan organisasi, pegawai dan para *stakeholders* eksternal;
4. Sistem Pengukuran Kinerja yang baik dapat menggerakkan instansi pemerintah ke arah yang positif. Sebaliknya sistem yang buruk dapat menyebabkan organisasi menyimpang jauh dari tujuan;
5. Mengidentifikasi kualitas pelayanan instansi pemerintah.

C. Langkah-Langkah

Pengukuran kinerja mencakup: (1) kinerja yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan, dan (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan

dalam dokumen Rencana Kinerja. Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan.

1. Pengukuran Kinerja Kegiatan

Perlu ditekankan bahwa pada tahap pengukuran kinerja ini kita tidak (boleh) menetapkan atau merubah indikator kinerja kegiatan dan satuan indikator kinerja yang telah disepakati dan ditetapkan di dalam dokumen Rencana Kinerja Tahunan.

Untuk mengukur kehematan, efektifitas, efisiensi dan kualitas pencapaian sasaran, dilakukan pengumpulan data kinerja untuk indikator kinerja kegiatan yang terdiri dari indikator-indikator masukan, keluaran, dan hasil yang dilakukan secara terencana dan sistematis setiap tahun. Sedangkan pengumpulan data kinerja untuk indikator manfaat dan dampak dapat diukur pada akhir periode selesainya suatu program atau dalam rangka mengukur pencapaian tujuan-tujuan instansi pemerintah. Hal ini terkait pada pertimbangan biaya dan tingkat kesulitan yang cukup tinggi dalam mengukur indikator kinerja dampak. Dalam hal ini instansi disarankan untuk dapat melakukan survei sendiri guna mendapatkan data mengenai hasil yang ditetapkan, kepuasan masyarakat yang dilayani, dan manfaat/dampak kebijakan instansi terhadap masyarakat.

Adapun langkah-langkah pengukuran kinerja beserta contohnya adalah sebagai berikut:

- a. Siapkan seluruh dokumen yang diperlukan yang meliputi: (a) dokumen rencana strategis, (b) dokumen rencana kinerja (tahunan), dan (c) dokumen indikator kinerja dan target indikator kinerja kegiatan, serta (d) data dan informasi tentang realisasi dari masing-masing indikator kinerja kegiatan.
- b. Isi formulir PKK sebagaimana cara pengisian di bawah ini:

Formulir PKK
Pengukuran Kinerja Kegiatan
Tahun ...

Instansi :.....

Program	Kegiatan					Persentase Pencapaian Rencana Tingkat Capaian (Target)	Ket.
	Uraian	Indikator Kinerja	Satuan	Rencana Tingkat Capaian (Target)	Realisasi		
1	2	3	4	5	6	7	8

Cara pengisian:

Tahun : Ditulis dengan tahun pengukuran kinerja.

Instansi : Ditulis nama instansi yang bersangkutan.

Kolom 1 : Ditulis nama program yang akan dilaksanakan dalam tahun bersangkutan. Program dimaksud ditetapkan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan dan sasaran yang akan dicapai pada tahun bersangkutan. Program dimaksud sebagaimana ditulis dalam kolom 4 formulir Rencana Kinerja Tahunan dan yang telah ditetapkan dalam dokumen Rencana Strategik.

Kolom 2 : Ditulis nama kegiatan dalam lingkup program sebagaimana ditulis pada kolom 1 yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan. Nama kegiatan yang ditulis pada kolom ini harus sesuai dengan kegiatan yang ditulis pada kolom 5 formulir Rencana Kinerja Tahunan (RKT).

Kolom 3 : Ditulis indikator kinerja kegiatan berdasarkan kelompok masukan, keluaran, dan hasil, maupun indikator manfaat dan dampak. Jika instansi pemerintah yang menyusun rencana kinerja ini belum dapat menetapkan rencana untuk indikator kinerja manfaat dan dampak, maka kedua indikator ini cukup diidentifikasi saja. Dengan adanya identifikasi ini memungkinkan instansi pemerintah melihat keterkaitannya dengan sasaran.

Kolom 4 : Ditulis satuan dari setiap indikator kinerja kegiatan.

Kolom 5 : Ditulis rencana tingkat capaian (target) untuk setiap indikator kinerja yang ditetapkan, baik rencana kuantitatif maupun kualitatif, sebagaimana ditulis dalam kolom 8 Formulir Rencana Kinerja Tahunan.

Kolom 6 : Ditulis realisasi dari masing-masing indikator kinerja.

Untuk memperoleh data yang lengkap dan akurat mengenai realisasi dari masing-masing indikator kinerja dimaksud di atas, perlu dilakukan dokumentasi mulai dari awal sampai dengan selesai pelaksanaan kegiatan. Data tersebut dapat diperoleh melalui dua sumber, yaitu internal dan eksternal.

Kolom 7 : Ditulis presentase pencapaian rencana tingkat capaian (target) dari masing-masing indikator kinerja kegiatan sebagaimana ditetapkan melalui realisasi yang berhasil dicapai pada indikator dimaksud.

perhitungan presentase pencapaian rencana tingkat capaian (kolom 7) perlu memperhatikan karakteristik komponen realisasi. Dalam kondisi:

(1) Semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik, maka digunakan rumus:

$$\text{Persentase rencana tingkat capaian} = \frac{\text{Realisasi}^{*)}}{\text{Rencana}^{**)}} \times 100\%$$

(2) Semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin rendah pencapaian kinerja, maka digunakan rumus:

$$\text{Persentase Pencapaian rencana tingkat capaian} = \frac{\text{Rencana}^{**)} - (\text{Realisasi}^{*)}}{\text{Rencana}^{**)}} \times 100\%$$

*) kolom 6,

**) kolom 5, rencana tingkat capaian

Kolom 8 : Ditulis berbagai hal yang perlu dijelaskan berkaitan dengan realisasi dan pencapaian target.

2. Pengukuran Pencapaian Sasaran

Pengukuran pencapaian sasaran juga harus didasarkan kepada dokumen-dokumen yang telah disepakati dan ditetapkan yaitu Rencana Kinerja (Tahunan), serta Data dan Informasi mengenai realisasi sasaran.

Tujuan yang tidak realistis, Sasaran yang sulit diukur, Data/Informasi yang tidak lengkap dan Laporan yang tidak sesuai, merupakan penghambat dalam melakukan pengukuran pencapaian sasaran.

Untuk itu, pengukuran pencapaian sasaran dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Siapkan seluruh dokumen yang diperlukan yang meliputi: (a) dokumen rencana strategis, (b) dokumen rencana kinerja (tahunan), dan (c) dokumen indikator kinerja dan target indikator kinerja sasaran, serta (d) data dan informasi tentang realisasi dari masing-masing indikator kinerja sasaran.
- b. Isi formulir PPS sebagaimana cara pengisian di bawah ini.

Formulir PPS

Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun ...

Instansi :

Sasaran	Indikator Sasaran	Rencana tingkat capaian (target)	Realisasi	Persentase Pencapaian Rencana tingkat capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6

Cara pengisian:

Tahun : Ditulis tahun pengukuran pencapaian sasaran.

Instansi : Ditulis nama instansi yang bersangkutan.

Kolom 1 : Ditulis uraian sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan untuk tahun yang bersangkutan. Sasaran dimaksud sebagaimana telah ditulis pada Rencana Kinerja Tahunan.

Kolom 2 : Ditulis indikator sasaran untuk tahun yang bersangkutan. Indikator ini, sebagaimana telah dirumuskan pada Rencana Kinerja Tahunan.

Kolom 3 : Ditulis rencana tingkat capaian (target) masing-masing indikator sasaran sebagaimana tertulis pada kolom 2. rencana tingkat capaian (target) ini sesuai dengan rencana tingkat capaian (target) yang telah ditetapkan dalam Rencana Kinerja Tahunan.

Kolom 4 : Ditulis realisasi dari masing-masing rencana tingkat capaian (target) setiap indikator sasaran sebagaimana tertulis pada kolom 3.

Misal:

- Peningkatan kualitas widyaiswara 20%
- Pengembangan sistem informasi penyelenggaraan Diklat aparatur 20%.

Data realisasi dari rencana tingkat capaian (target) kemungkinan dapat bersumber dari data realisasi capaian indikator kinerja kegiatan atau harus melalui suatu studi/telaah/survei secara khusus.

Kolom 5 : Ditulis dengan presentase pencapaian rencana tingkat capaian, yang dihitung dengan rumus:

- (1) Semakin tinggi realisasi menggambarkan pencapaian rencana tingkat capaian yang semakin baik, maka digunakan Rumus:

$$\text{Persentase pencapaian rencana tingkat capaian} = \frac{\text{Realisasi } ^*)}{\text{Rencana } ^{**})} \times 100\%$$

- (2) Semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin rendah pencapaian rencana tingkat capaian, maka digunakan rumus:

$$\text{Persentase pencapaian rencana tingkat capaian} = \frac{\text{Rencana } ^{**}) - (\text{Realisasi } ^*)}{\text{Rencana } ^{**})} \times 100\%$$

^{*)} kolom 3,

^{**)} kolom 4, rencana tingkat capaian

Kolom 6 : Ditulis berbagai hal yang perlu dijelaskan berkaitan dengan sasaran, indikator

pencapaian sasaran, rencana tingkat capaian serta realisasinya.

D. Latihan

Atas dasar rencana kinerja tahunan sebagaimana telah disusun dalam latihan pada bab sebelum, lakukanlah pengukuran kerjanya.

E. Rangkuman

Pengukuran kinerja merupakan proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi organisasi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup: pengukuran kinerja masing-masing kelompok indikator kegiatan, dan pengukuran tingkat pencapaian sasarnya. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan antara target dan realisasinya.

BAB VI EVALUASI KINERJA

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami konsep evaluasi kinerja dan mampu melakukan evaluasi kinerja di instansinya masing-masing

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan lebih lanjut dari pembahasan yang telah diungkapkan sebelumnya, yaitu Pengukuran Kinerja. Oleh karena itu, dalam melakukan evaluasi kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran dan indikator yang telah ditetapkan bersama oleh organisasi. Evaluasi kinerja merupakan salah satu perwujudan dari akuntabilitas instansi pemerintah. Oleh karena itu, sejauh mana instansi pemerintah mau dan mampu melakukan evaluasi atas dirinya sendiri dapat dipakai sebagai indikator tinggi rendahnya akuntabilitas instansi tersebut. Karenanya, evaluasi kinerja merupakan satu bagian penting dalam siklus akuntabilitas instansi, khususnya dalam pengembangan sistem AKIP (akuntabilitas kinerja instansi pemerintah).

Dalam bagian ini akan dibahas mengenai pengertian evaluasi kinerja, tujuan dan manfaat, serta langkah-langkah evaluasi kinerja.

A. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja masa lalu yang berguna untuk meningkatkan produktivitas di masa mendatang. Sebagai suatu proses yang

berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran.

Evaluasi dapat dipilah-pilah menurut beberapa hal, seperti menurut jenis yang dievaluasi, menurut pelakunya (evaluator), menurut lingkungannya, menurut kadar kedalamannya, menurut masa atau periodenya dan sebagainya.

Evaluasi dapat dibagi ke dalam dua bagian besar, misalnya: evaluasi yang formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif ini dapat meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya. Evaluasi sumatif, adalah evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun, sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi.

Evaluasi formatif dan evaluasi sumatif dapat menggunakan berbagai metode yang sesuai dengan desain evaluasi, seperti analisis dan evaluasi biaya dan manfaat (*cost benefit analysis*), metode evaluasi eksperimental, quasi experimental, non-eksperimental, evaluasi dengan berbagai metode kualitatif maupun kuantitatif dan metode diskriptif, dan sebagainya.

Evaluasi yang dilakukan menurut lingkup dan pelakunya dapat menggunakan metode evaluasi sebagai berikut:

1. Evaluasi antar unit internal (*peer evaluation*)

2. Evaluasi mandiri (*self-evaluation*)
3. Evaluasi manajemen
4. Evaluasi senior manajemen
5. Evaluasi dari pelanggan eksternal

Jika kelima evaluasi tersebut di atas dilakukan semua maka evaluasi tersebut sering disebut evaluasi 360% atau evaluasi yang sudah sangat lengkap.

1. Evaluasi antar unit internal (*peer evaluation*)

Seluruh unit organisasi melakukan evaluasi kinerjanya, dengan cara melakukan evaluasi antara unit organisasi yang memiliki keterkaitan satu dengan lainnya (*peer*). Evaluasi yang dilakukan misalnya meliputi evaluasi terhadap kualitas pelayanan, kualitas teknis/profesionalisme, partisipasi, semangat kelompok dan peningkatan kegiatan. Setiap hal yang dievaluasi diberikan nilai 1 sampai dengan 10. Nilai 1 menunjukkan hal yang paling buruk dan nilai 10 menunjukkan hal yang terbaik.

2. Evaluasi mandiri (*self-evaluation*)

Setiap unit organisasi melakukan sendiri evaluasi terhadap kinerjanya dengan menggunakan alat dan penilaian yang sama dengan yang digunakan dalam kegiatan evaluasi antar unit organisasi.

3. Evaluasi manajemen

Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh tim yang dapat terdiri dari pimpinan eksekutif, manajer umum dan manajer fungsional lainnya. Mereka diminta untuk memberikan

umpan balik atas kinerja yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan terhadap beberapa hal misalnya adalah *output* pelayanan, kualitas pelayanan, dan umpan balik dari penerima pelayanan, kualitas profesional, manajemen sumber daya, pengembangan staf, manajemen keuangan, manajemen aset dan lingkungan, perencanaan strategis, hubungan eksternal dan tingkat pencapaian kinerja tertentu.

4. Evaluasi senior manajemen

Unit-unit organisasi harus melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik atas kinerja para senior manajer, termasuk di dalamnya adalah para pimpinan tertinggi dan manajer lainnya. Evaluasi terutama ditujukan kepada masalah kepemimpinan, perencanaan strategis, dukungan dan gaya manajemen, komunikasi, semangat kelompok, dan hubungan eksternal. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mendapat gambaran antisipasi dan kepuasan dukungan manajemen.

5. Evaluasi dari Pelanggan Eksternal

Evaluasi ini dapat dilakukan untuk mengetahui apakah pelayanan suatu instansi pemerintah atau unit kerja instansi pemerintah tertentu telah memenuhi kebutuhan dan harapan pihak yang dilayani. Metode-metode survei kepuasan pelanggan atau survei terhadap target-group program sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik yang baik.

Evaluasi kinerja adalah suatu upaya sistematis untuk mengumpulkan data dan informasi yang objektif mengenai

realisasi hasil, manfaat dan dampak yang diperoleh dari hasil pengukuran kinerja kegiatan, sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi proses pengambilan keputusan dan penyempurnaan kegiatan berikutnya.

B. Fungsi dan Manfaat Evaluasi Kinerja

Evaluasi memerankan berbagai fungsi, yaitu:

1. Memberi informasi yang valid mengenai kinerja kebijakan, program dan kegiatan, yaitu mengenai seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dicapai. Dengan evaluasi dapat diungkapkan mengenai pencapaian suatu tujuan, sasaran dan target tertentu.
2. Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
3. Memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan, termasuk perumusan masalah dan rekomendasinya. Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja kebijakan, program dan kegiatan memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian alternatif kebijakan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain.

4. Evaluasi memiliki tujuan pokok melihat seberapa besar kesenjangan antara pencapaian kinerja kegiatan dan program dengan harapan atau rencana yang sudah ditetapkan. Jadi evaluasi bukan untuk mencari-cari kekurangan atau kesalahan. Langkah selanjutnya adalah bagaimana mengurangi dan menutup kesenjangan tersebut.

Karenanya fungsi evaluasi dapat dikategorikan dalam dua hal, yaitu:

- a. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi.
- b. Memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Sedangkan manfaat evaluasi itu sendiri dapat berupa keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh seperti:

1. manfaat untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan;
2. manfaat untuk pengambilan keputusan;
3. manfaat untuk tujuan pengendalian program/kegiatan;
4. manfaat untuk perbaikan *input*, proses dan *output*, perbaikan tatanan atau sistem dan prosedur.

C. Langkah-Langkah

Evaluasi kinerja instansi pemerintah merupakan tugas dari berbagai pihak di berbagai organisasi instansi pemerintah. Evaluasi kinerja instansi dapat dilakukan dengan mengevaluasi:

1. kegiatan dan sasaran
2. program dan kebijakan

Hal ini diasumsikan bahwa setiap instansi pemerintah mempunyai kebijakan-kebijakan, program-program dan

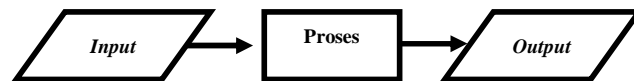
kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dalam rangka menjalankan misi maupun tugas pokok dan fungsi instansi tersebut. Oleh karena itu, kinerja instansi dapat dievaluasi dengan mengevaluasi seluruh atau sebagian dari kebijakan, program dan kegiatan-kegiatannya. Dari hasil evaluasi terhadap berbagai kegiatan, program dan kebijakan ini diharapkan dapat menarik kesimpulan mengenai kinerja organisasi instansi secara keseluruhan.

1. Evaluasi Kinerja Kegiatan dan Sasaran

Evaluasi terhadap kegiatan instansi adalah bentuk paling kecil dari evaluasi kinerja organisasi. Seluruh atau sebagian kegiatan dapat dievaluasi menurut prioritas manajemen instansi. Tingkat pentingnya evaluasi sangat ditentukan oleh pentingnya kegiatan itu sendiri. Jika kegiatan itu merupakan kegiatan pokok atau kegiatan utama yang merupakan ciri organisasi instansi dalam pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan yang cukup dominan dalam rangka menjalankan misi instansi, dapat dikatakan bahwa kegiatan itu penting.

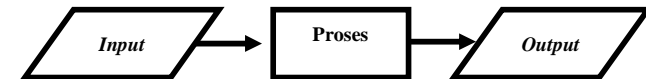
Evaluasi terhadap kegiatan dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu:

a. Pendekatan analisis *input-proses-output*



Baik *input*, proses maupun *output* semua diteliti dan dipelajari secara mendalam.

b. Pendekatan analisis *input-output* saja.



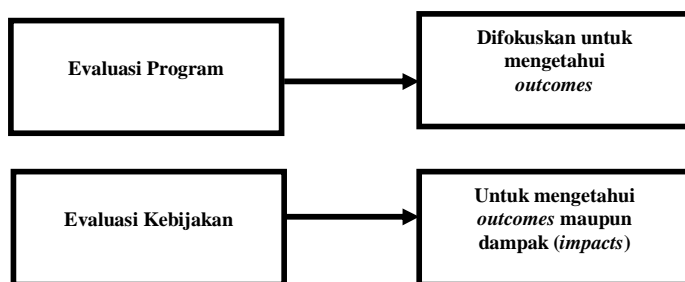
Input dan *output* saja yang diteliti dan dipelajari sedangkan prosesnya merupakan "*black-box*" yang dibiarkan tidak diteliti dan diserahkan kepada pihak pelaksana bagaimana cara mencapai *output* tersebut.

Penggunaan pendekatan pertama akan dapat memberikan rekomendasi atau *feed back* tentang berbagai hal baik peningkatan hasil (*output*) maupun prosesnya. Akan tetapi pendekatan yang kedua, mungkin masih menyisakan berbagai pertanyaan tentang bagaimana caranya meningkatkan kinerja dengan memperbaiki proses pelayanan/produksi yang dilakukan. Walaupun demikian, pendekatan yang kedua lebih menguntungkan dipandang dari sisi biaya evaluasi, tentulah lebih murah.

Bagi unit instansi pemerintah pelaksana kegiatan evaluasi dengan pendekatan pertama dilakukan secara lebih sering dan teratur (misalnya, setiap triwulan atau semester) disesuaikan dengan pola *monitoring* kinerja. Sedangkan pendekatan kedua dilakukan dalam waktu yang agak lama, misalnya setahun sekali atau dua tahun sekali. Oleh karena itu, evaluasi yang dilakukan secara reguler sangat mengandalkan sistem pengumpulan data internal yang digunakan dalam memantau (*monitoring*) kegiatan.

2. Evaluasi Program dan Kebijakan

Di dalam modul ini petunjuk mengenai evaluasi program dan evaluasi kebijakan dikategorikan dalam satu kelompok saja. Bedanya adalah bahwa evaluasi program cenderung dilakukan untuk mencari jawaban akan *outcome* yang dihasilkan, sedangkan evaluasi terhadap kebijakan mungkin saja sampai dampak (*impact*) yang terjadi.



Pembedaan ini hanya bertujuan untuk penyederhanaan saja, walaupun masalahnya tidak sederhana. Namun demikian untuk tujuan pembelajaran dan untuk tujuan penyusun LAKIP pembedaan ini akan sangat membantu para penata program dan pembuat kebijakan.

Dari sisi "kedalamannya" evaluasi program dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu:

- a. *Review* Program, dan
- b. Evaluasi Program

Review program dilakukan tidak terlalu mendalam atau bahkan tidak mendalam. Sedangkan evaluasi program

dilakukan secara agak mendalam atau mendalam. Pengkategorian ini kadang-kadang dipandang perlu untuk mengelola pekerjaan evaluasi itu sendiri. Hal ini ada kaitannya dengan pengalokasian sumber daya untuk melakukan evaluasi dan cara-cara yang dianggap realistis untuk melakukan evaluasi atas program-program yang ada di dalam unit organisasi instansi.

3. Pelaksanaan Evaluasi

Pelaksanaan dapat dilakukan dengan dua kemungkinan: Evaluasi kinerja yang Reguler dan Evaluasi kinerja secara Ad hoc.

Namun demikian, pada praktiknya evaluasi kinerja sering sekali menggunakan kedua-duanya jika pimpinan instansi atau pengguna informasi menginginkan hasil evaluasi yang lebih baik.

a. Evaluasi Kinerja secara Reguler – On-going Evaluation.

Evaluasi ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari sistem yang sudah ada di dalam organisasi instansi (sistem yang digunakan untuk *monitoring*). Evaluasi dengan cara ini dapat disebut evaluasi kinerja secara sistematis, artinya, sistem pengukuran kinerja dan *monitoring* kinerja dibangun terlebih dahulu baru kemudian dilakukan evaluasi selama program kegiatan berjalan (*on-going evaluation*) atau dilakukan evaluasi secara periodik.

Evaluasi kinerja secara reguler dilakukan mengikuti sistem manajemen yang memang dimaksudkan agar pucuk pimpinan (*top management*) dapat mengendalikan (mengontrol) kegiatan dan program dalam organisasi. Oleh karena itu dalam evaluasi ini diperlukan:

Pertama, perencanaan yang baik untuk dijadikan dasar (acuan) pengukuran.

Kedua, indikator kinerja harus mutlak dapat diukur, dapat diobservasi, dapat diverifikasi dan dihitung pencapaiannya. Indikator kinerja yang digunakan dalam mengukur keberhasilan suatu kegiatan dan program hendaknya pada awal perencanaan program/kegiatan sudah dapat ditentukan dan ditetapkan target-target pencapaiannya untuk setiap periode.

Ketiga, bagi pihak yang mengevaluasi perlu mengkonfirmasi kembali berbagai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut indikatornya, dan bagaimana data itu diperoleh oleh organisasi. Bagi pihak pelaksana kegiatan atau program hendaknya juga dapat selalu memantau dan menyajikan data capaian berbagai indikator kinerja yang digunakan dalam mengendalikan program/kegiatan.

b. Evaluasi Kinerja secara Ad hoc

Evaluasi ini khusus dilakukan untuk memenuhi tujuan tertentu yang belum diperoleh dari evaluasi kinerja reguler. Evaluasi ini dilakukan dengan mengumpulkan data baik dari dalam maupun luar organisasi (dengan survei dan sensus). Evaluasi jenis ini dengan atau tanpa sistem pengukuran dan *monitoring* kinerja yang sudah terbangun terlebih dahulu.

Evaluasi kinerja secara ad hoc yang merupakan studi atau kajian terhadap kinerja organisasi dapat dilakukan secara lebih luas yang meliputi berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja organisasi. Studi itu juga lebih merupakan evaluasi yang dikelompokkan sebagai "*goals free evaluation*" atau evaluasi yang tujuannya tidak secara spesifik dirumuskan sebelum evaluasi dilakukan, akan tetapi yang penting tujuan umumnya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disini pencarian peluang-peluang perbaikan dan inovasi-inovasi lebih ditonjolkan. Walaupun demikian, agar kegiatan evaluasi dapat berdaya guna hendaknya disusun kerangka acuan kerja (*terms of reference* = TOR) agar pekerjaan evaluasi dapat dilaksanakan dan dapat dipertanggung jawabkan secara baik dengan mengikuti TOR tersebut.

Evaluasi yang dilaksanakan secara ad hoc ini dapat dilakukan terhadap kegiatan, program, maupun kebijakan

yang bersifat lintas bagian dalam organisasi (unit organisasi), atau bahkan lintas organisasi instansi. Hal ini sangat penting untuk dilakukan mengingat koordinasi yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir (*ultimate outcome*) kadang-kadang tidak dengan sendirinya mudah terjadi. Ini terjadi karena pimpinan organisasi atau pimpinan unit organisasi cenderung mempertanggung jawabkan apa yang menjadi bagian tanggung jawabnya tanpa memikirkan bagian-bagian yang merupakan tanggung jawab bersama.

Jenis evaluasi yang cocok dilakukan sesekali atau secara ad hoc sangat tepat untuk evaluasi program-program dan kebijakan-kebijakan pemerintah. Program dan kebijakan ini pada umumnya meliputi aktivitas-aktivitas yang lintas sektoral, sehingga diperlukan untuk mengetahui hasil akhir atau bahkan dampak dari kebijakan yang dibuat.

4. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi:

- a. Evaluasi kinerja tidak terlepas dari hasil pengukuran kinerja sebagaimana hasil-hasil perhitungan formulir PKK dan PPS.
- b. Evaluasi kinerja memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan dan program serta strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan. Hal ini dimaksudkan agar dapat dinilai dan dipelajari guna

perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang.

- c. Evaluasi kinerja membandingkan antara *output* dan *input* baik untuk rencana maupun realisasi. Analisis ini menggambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi dengan memberikan data nilai *output* per unit yang dihasilkan oleh suatu *input* tertentu. Selain itu, dilakukan pula penilaian tingkat efektivitas yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dengan hasil, manfaat atau dampak.
- d. Dalam melakukan evaluasi kinerja, perlu juga digunakan perbandingan-perbandingan antara lain:
 - 1) Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
 - 2) Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya.
 - 3) Kinerja suatu instansi dengan kinerja instansi lain yang unggul di bidangnya ataupun dengan kinerja sektor swasta.
 - 4) Kinerja nyata dengan kinerja di negara-negara lain atau dengan standar internasional.

5. Agregasi dan Penyimpulan Hasil Evaluasi

Evaluasi yang dilakukan secara partial berdasarkan program atau kegiatan tertentu yang dipilih atau menjadi sampel untuk dievaluasi, menimbulkan permasalahan dalam menyimpulkan tentang kinerja organisasi secara keseluruhan. Pimpinan puncak dan atasan instansi kepada siapa instansi harus bertanggung jawab, haruslah diberi

informasi yang sudah teragregasi sehingga dapat menangkap hal-hal penting yang dapat menangkap hal-hal penting yang dapat digunakannya untuk mengambil keputusan.

Terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan oleh instansi pemerintah dalam melaporkan kinerjanya.

Pertama, melaporkan pelaksanaan program dan hasil yang telah dicapai, dalam hal ini kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan untuk mendukung keberhasilan program dapat dipaparkan.

Kedua, dilakukan riviui terhadap sasaran-sasaran organisasi instansi apakah berhasil dicapai atau tidak. Jika instansi beranggapan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, sampai sejauh mana pencapaian itu.

Ketiga, diungkapkan beberapa indikator penting yang menjadi ukuran keberhasilan instansi, seberapa jauh capaian indikator kinerja itu. Dan jika terdapat indikator penting itu ternyata cukup banyak perlu dipilih yang paling menggambarkan keberhasilan instansi yang bersangkutan.

Keempat, perlu diungkapkan faktor-faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan instansi. Pengungkapan ini sangat perlu agar dapat diketahui mengapa keberhasilan

instansi belum terwujud atau untuk mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan di masa yang akan datang.

D. Latihan

Lakukanlah evaluasi kinerja atas dasar hasil-hasil pengukuran kinerja yang sudah disusun dalam latihan pada bab sebelumnya.

E. Rangkuman

Evaluasi merupakan proses umpan balik atas kinerja masa lalu yang berbuna untuk meningkatkan produktivitas di masa mendatang. Evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan sasaran sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategik. Evaluasi menyangkut kinerja kegiatan dan sasaran, serta program dan kebijakan.

BAB VII PENYUSUNAN LAKIP

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami konsep penyusunan laporan dan mampu menyusun laporan AKIP pada instansinya masing-masing

Setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyampaikan informasi mengenai kinerja secara tertulis periodik dan melembaga sebagai perwujudan normatif pertanggungjawabannya. Penyampaian informasi kinerja ini dimaksudkan sebagai pengungkapan/komunikasi capaian kinerja instansi pemerintah dalam suatu tahun anggaran berdasarkan komitmen yang telah ditetapkan sebelumnya. Komitmen dimaksudkan merupakan fokus organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tertuang dalam rumus tujuan dan saran. Instansi pemerintah yang bersangkutan harus mempertanggung jawabkan dan menjelaskan keberhasilan dan kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya. Pelaporan kinerja oleh instansi pemerintah mengandung penjelasan mengenai keberhasilan maupun kegagalan pencapaian kinerjanya. Pelaporan kinerja instansi pemerintah dituangkan dalam laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP).

Pada bab ini akan dibahas penyusunan LAKIP yang meliputi tujuan dan manfaat LAKIP, format LAKIP, dan langkah-langkah penyusunan LAKIP.

A. Pengertian LAKIP

LAKIP adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan AKIP yang disusun dan disampaikan secara sistematis dan melembaga. LAKIP dinilai penting, karena:

1. Merupakan suatu media hubungan yang berisi informasi dan data yang telah diolah.
2. Wujud tertulis pertanggung jawaban suatu organisasi instansi kepada pemberi wewenang dan mandat;
3. LAKIP berisi tentang kinerja instansi dan akuntabilitasnya, yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan (a) visi, (b) misi, (c) tujuan, (d) sasaran organisasi instansi pemerintah. LAKIP sebagai media akuntabilitas setiap instansi pemerintah, merupakan bentuk perwujudan kewajiban menjawab yang disampaikan kepada atasannya, atau pemberi wewenang, yang akhirnya bermuara kepada Presiden untuk selanjutnya menjadi pertanggung-jawaban kepada masyarakat (*public accountability*) yang perlu dilakukan secara periodik dan melembaga;
4. Media informasi tentang sejauh mana penentuan prinsip-prinsip *good governance* termasuk penerapan fungsi-fungsi manajemen secara benar di instansi yang bersangkutan. Salah satu fungsi manajemen tersebut adalah pelaporan. Dalam manajemen modern, pelaporan merupakan fase terakhir yang

dijadikan alat untuk evaluasi diri sendiri guna perbaikan manajemen itu sendiri. Demikian pula dengan LAKIP. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) merupakan media utama dalam pelaksanaan akuntabilitas kinerja instansi.

B. Tujuan dan Manfaat LAKIP

Tujuan penyusunan dan penyampaian LAKIP adalah untuk mewujudkan akuntabilitas instansi pemerintah kepada pihak-pihak yang memberi mandat/amanah. Dengan demikian, pelaporan AKIP merupakan sarana bagi instansi pemerintah untuk mengkomunikasikan dan menjawab tentang apa yang sudah dicapai dan bagaimana proses pencapaiannya berkaitan dengan mandat yang diterima instansi pemerintah tersebut.

Selain itu, penyampaian LAKIP kepada pihak yang berhak (secara hierarkhi) juga bertujuan untuk memenuhi hal-hal berikut ini:

1. Pertanggungjawaban dari unit yang lebih rendah ke unit kerja yang lebih tinggi, atau pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan. Laporan akuntabilitas ini lebih menonjolkan akuntabilitas manajerialnya;
2. Pengambilan keputusan dan pelaksanaan perubahan-perubahan kearah perbaikan, dalam mencapai kehematan, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, dalam rangka pelaksanaan misi departemen/lembaga lainnya;

3. Perbaikan dalam perencanaan, khususnya perencanaan jangka menengah dan jangka pendek.

Sedangkan manfaat meliputi:

1. Meningkatkan akuntabilitas. Kredibilitas instansi di mata instansi yang lebih tinggi dan akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi;
2. Umpan balik untuk peningkatan kinerja instansi pemerintah antara lain melalui perbaikan penerapan fungsi-fungsi manajemen secara benar mulai dari perencanaan kinerja hingga kepada evaluasi kinerja, serta pengembangan nilai-nilai akuntabilitas di lingkungan instansi tersebut;
3. Mengetahui dan menilai keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab instansi;
4. Mendorong instansi pemerintah untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara baik, sesuai ketentuan peraturan perundangan yang berlaku, kebijakan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemerintah;
5. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungan.

C. Isi LAKIP

LAKIP merupakan informasi mengenai keberhasilan dan kegagalan instansi pemerintah dalam melaksanakan amanahnya. LAKIP berfungsi sebagai umpan balik bagi pihak-pihak yang

berkepentingan. Untuk mewujudkan hal tersebut, instansi pemerintah hendaknya dapat menginformasikan hal-hal yang berkaitan dengan Sistem AKIP. Dalam LAKIP, instansi pemerintah menjelaskan mengenai komitmen kinerja yang harus dicapainya secara lima tahun sebagaimana yang telah dinyatakan dalam Rencana Kinerja Tahunan yang merupakan penjabaran rincian dari rencana strategis instansi pemerintah.

Hal yang paling utama untuk diinformasikan dalam LAKIP adalah yang mencakup capaian kinerja instansi pemerintah. Informasi capaian kinerja yang harus diungkapkan bukan hanya berupa tabel atau formulir Pencapaian Kinerja Kegiatan (PKK) dan formulir Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) saja. Yang lebih harus diutamakan adalah penyampaian informasi mengenai capaian kinerja tahun berjalan yang merupakan perbandingan antara realisasi dengan rencana tahun tersebut. Selanjutnya perlu juga disampaikan mengenai kecenderungan capaian kinerja selama beberapa tahun terakhir. Penjelasan mengenai posisi kinerja terhadap pencapaian rencana strategis merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam uraian kinerja instansi pemerintah.

Penjelasan hal-hal tersebut di atas dilakukan berdasarkan hasil evaluasi dan analisa capaian kinerja. Dengan analisa tersebut, pengguna LAKIP akan mendapatkan informasi kinerja secara komprehensif dalam ukuran efisiensi dan efektivitas pencapaian sasaran pelaksanaan program dan kegiatan instansi pemerintah.

Berdasarkan evaluasi dan analisa kinerja yang dituangkan dalam LAKIP, pengguna akan dapat mengetahui informasi mengenai capaian kinerja sasaran dan mungkin tujuan. Capaian tujuan dan sasaran tersebut dimungkinkan karena pelaksanaan tugas-tugas instansi pemerintah melalui program dan kegiatan tahun berjalan.

Atas dasar hal tersebut di atas maka hal-hal yang perlu diungkapkan dalam LAKIP meliputi:

1. Pengungkapan Lingkungan Strategis. Pengungkapan lingkungan strategis organisasi instansi yang menyusun LAKIP sangat diperlukan untuk memberikan gambaran singkat dan latar belakang keberadaan instansi. Dalam gambaran mengenai organisasi instansi ini. Hendak disajikan secara singkat hal-hal yang bersifat penting, strategis dan unik. Walaupun singkat tetapi pembaca laporan dapat mengerti perkembangan terbaru akan posisi, peran dan tanggungjawab instansi.

Uraian dalam menjelaskan lingkungan strategis gambaran singkat dan latar belakang keberadaan instansi ini lebih ditujukan untuk pihak eksternal. Namun pihak internal organisasi juga dapat memetik manfaatnya.

Uraian mengenai gambaran singkat organisasi (profil organisasi) hendak dibuat ringkas mungkin. Pengungkapan ketersediaan sumber daya manusia (SDM),

sarana kantor/perwakilan, struktur organisasi, dan sebagainya dapat disajikan pada lampiran.

Pemaparan uraian mengenai latar belakang keberadaan dan peran instansi seyogianya sekitar 5% sampai 10% dari jumlah seluruh halaman laporan (tidak termasuk lampiran). Hal ini dimaksudkan agar isi laporan ini lebih menonjolkan masalah pengungkapan kinerja instansi dan akuntabilitasnya. Perlu diingat, dalam pengungkapan ini sejauh mungkin dihindarkan hal-hal yang dijelaskan atau menguraikan hal-hal yang dijelaskan lebih rinci pada sub-sub bab selanjutnya.

2. Pengungkapan Rencana Strategik. Sebagaimana telah dijelaskan pada modul perencanaan strategik, perencanaan strategik merupakan alat untuk menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang dan kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerja. Oleh karena itu dalam LAKIP harus dapat memperlihatkan keterkaitan pelaksanaan komponen-komponen dalam perencanaan strategik. Hal tersebut harus dicantumkan untuk memperjelas keterkaitan antara komponen yang satu dengan yang lain.
3. Pengungkapan Rencana Kinerja. Rencana Kinerja merupakan proses penjabaran dari tujuan dan sasaran yang tertuang dalam rencana strategik yang ingin dicapai pada tahun yang bersangkutan. Pada bagian ini diuraikan tentang rencana kinerja yang akan dicapai pada tahun yang bersangkutan, yang berisi penjelasan tentang indikator

kinerja sasaran, program kegiatan serta rencana capaiannya. Untuk memperlihatkan aplikabilitasnya, rencana kinerja tentunya mencantumkan juga target kinerja yang akan dicapai dan ketersediaan anggaran untuk setiap program dan kegiatan. Dalam rencana kinerja ini diuraikan pula tentang keterkaitan antara kegiatan dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Rencana kinerja yang dimuat dalam laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah ini merupakan rencana kinerja yang telah disusun sebelum program dan kegiatan dilaksanakan.

4. Pengungkapan Akuntabilitas Kinerja. Pada bagian ini akan diuraikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerja organisasi instansi, termasuk di dalamnya menguraikan secara sistematis hasil-hasil yang telah dicapai, berbagai hambatan/kendala dan permasalahan yang dihadapi. Uraian kinerja unit organisasi dapat dilakukan berdasarkan sasaran-sasaran dalam suatu tujuan. Sasaran yang dicapai tentunya dikaitkan dengan program dan kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan.

Dalam pengungkapan pencapaian hasil dari berbagai bidang tugas, perlu diprioritaskan bidang-bidang tugas pokok dari unit-unit pendukung pencapaian hasilnya tidak perlu ditonjolkan. Tugas-tugas lainnya juga mungkin dapat diuraikan akan tetapi perlu diupayakan agar tidak menutup dan atau mengaburkan arti pentingnya tugas pokok.

Akuntabilitas kinerja yang perlu diungkapkan dalam LAKIP meliputi:

1. Indikator Kinerja yang dipakai beserta penjelasannya

Penjelasan yang perlu disertakan adalah sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja yang dipakai
- b. Cara penghitungan dan cara perolehan data
- c. Pengembangan indikator antara dan penetapan kriterianya
- d. Penetapan target capaian masing indikator kinerja kegiatan

Penjelasan ini sangat penting, terutama jika suatu indikator tertentu belum dikenal luas atau baru digunakan pada tahun yang dilaporkan.

Jika pengungkapan dan penyajian indikator kinerja yang dipakai dipandang perlu lagi untuk menjelaskan cara-cara perhitungan dan interpretasinya, maka lebih baik dipaparkan penjelasan setiap indikator yang cara perhitungannya cukup rumit dan memang memerlukan penjelasan. Atau dapat ditempuh jalan dengan tabel di atas ditambah satu kolom lagi, yaitu kolom keterangan.

Penguraian dengan tabel secara menyeluruh dapat diikuti petunjuk seperti pada Pedoman Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yaitu tabel PPS, dan PKK. Jika cukup panjang dapat disajikan dalam Lampiran laporan.

2. Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah

Dalam pengukuran kinerja instansi pemerintah hendaknya dilakukan beberapa cara pengukuran, jika mungkin dan hal ini meliputi:

- a. Perbandingan dengan tingkat kinerja yang direncanakan;
- b. Perbandingan dengan tingkat kinerja tahun lalu;
- c. Perbandingan dengan sasaran yang ingin dicapai dalam satu periode jangka menengah (misalnya, lima tahun);
- d. Perbandingan dengan unit organisasi/instansi sejenis (bila mungkin).

Dalam pengukuran kinerja ini hendaknya juga dilakukan analisis-*analisis* terhadap *gap* atau perbedaan yang ada dan menjelaskan hubungan sebab akibat perbedaan tersebut. Sebab-sebab terjadinya perbedaan antara tingkat kinerja nyata dengan tingkat kinerja yang diinginkan, akan dapat berguna melakukan tindakan-tindakan yang perlu. Sedangkan jika tidak terdapat perbedaan antara kinerja yang direncanakan dengan tingkat kinerja nyata, harus diperluas pengukuran dengan perbandingan keadaan kinerja tahun lalu, atau perbandingan dengan organisasi lain. Jika dari cara pengukuran di atas juga masih tidak dijumpai perbedaan-perbedaannya, perlu dianalisis keberadaan pencapaian sasaran dan menjelaskan manfaat dan

dampak (baik yang negatif maupun positif) dari keberhasilan itu.

Penyajian informasi pengukuran kinerja instansi disarankan memakai metode yang memfokuskan pada pencapaian sasaran melalui pelaksanaan aktivitas ataupun program. Pendekatan ini lebih disarankan mengingat keunggulan “*activity based management*” juga dapat dipakai dalam manajemen kinerja yang antara lain termasuk pengukuran kinerja. Oleh karena itu analisisnyapun berdasarkan capaian sasaran dalam suatu tujuan dengan melihat capaian aktivitas instansi.

Penyajian pengukuran kinerja ini dapat dilakukan dengan bentuk tabel seperti di bawah ini untuk menerangkan mengenai program/kegiatan apa yang diukur, indikator yang dipakai dan capaian yang dibandingkan dengan rencana.

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	%
1			1			
			2			
2			1			
			2			

Analisis kinerja disajikan secara naratif dan disajikan tidak jauh dari penyajian tabel pengukuran di atas, sehingga pembaca laporan langsung dapat menangkap penjelasan-penjelasan, argumentasi, hubungan sebab-

akibat dan fakta lain mengapa terjadi demikian. Selanjutnya Lampiran Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) dari LAKIP ini dapat memberikan gambaran rinci tentang capaian kinerja program dan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan setiap sasaran strategik di atas.

3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi dapat dilakukan dengan jalan melakukan analisis-analisis yang berkaitan dengan pencapaian kinerja tahun berjalan. Untuk itu perlu dilakukan:

- a. Perhitungan-perhitungan dalam rangka menilai keberhasilan pelaksanaan tugas secara keseluruhan.
- b. Pemberian peringkat (*rating*), untuk penilaian terhadap organisasi/unit kerja yang ada.
- c. Perbandingan pencapaian antara rencana tingkat capaian (*target*) dengan realisasinya.

Agar penyampaian uraiannya dapat lebih jelas, evaluasi kinerja dapat dilakukan melalui dua tahap yaitu:

1) Evaluasi Kinerja Kegiatan

Pada tahapan ini evaluasi dilakukan dengan menggunakan ukuran rata-rata pencapaian indikator kinerja dari setiap kegiatan. Tahapan ini diperlukan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut tentang hal-hal yang mendukung keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan.

2) Evaluasi Kinerja Sasaran.

Keberhasilan pelaksanaan kegiatan pada dasarnya menjadi kunci keberhasilan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dengan didasarkan pada evaluasi kinerja kegiatan, dilakukan evaluasi kinerja sasaran, untuk menjelaskan sejauhmana target sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai beserta hal-hal yang menjadi pendukung ataupun penghambat pencapaian suatu sasaran yang telah ditetapkan. Penjelasan kinerja kegiatan dilakukan secara parsial maupun analisis antar kegiatan yang perlu diinformasikan bagaimana kontribusi setiap kegiatan terhadap pencapaian sasaran

Evaluasi ini juga diharapkan dapat memberikan jawaban atas:

- 1) Sebab-sebab tidak tercapainya target/sasaran jangka pendek, yang berupa hambatan-hambatan dan kendala-kendala yang tidak mungkin diperhitungkan dalam perencanaan.
- 2) Pertanggungjawaban penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi/unit kerja, antara lain:
 - a. Penggunaan sumber daya manusia (kekuatan pegawai),
 - b. Penggunaan sarana dan prasarana yang dimiliki,

- c. Kewenangan yang diberikan peraturan perundang-undangan kepada unit organisasi/instansi yang bersangkutan,
- d. Data dan informasi yang dikuasai.

3) Efisiensi, efektivitas, dan penghematan penggunaan sumber daya.

Untuk tujuan pengukuran efektivitas dan efisiensi hendaknya digunakan indikator-indikator yang berhubungan dengan hasil (*Output* dan *Outcome*), dan indikator-indikator efisiensi dengan melakukan perbandingan dengan standarnya. Sedangkan indikator kehematan (keekonomisan) dan indikator input akan lebih bermanfaat jika dikaitkan dengan indikator keadilan (*equity*) penggunaan yang sangat terbatas.

Evaluasi ini pada akhirnya dapat digunakan untuk mengetahui hal-hal berikut:

- 1) Kecenderungan pola kinerja;
- 2) Tindakan-tindakan yang diperlukan untuk perbaikan, misalnya perbaikan-perbaikan perencanaan dan perumusan sasaran-sasaran di masa datang yang diperlukan;
- 3) Posisi unit kerja yang bersangkutan dibandingkan dengan organisasi lain yang sejenis.

Penyajian analisis dan evaluasi hendaknya tidak diletakkan terlalu jauh dari pengukurannya atau dari tabel-tabel yang memuat perbandingan-perbandingan kinerja nyata (realisasi) dengan kinerja yang direncanakan, kinerja instansi lain, standar, kinerja tahun lalu, dan sasaran yang ingin dicapai. Jadi setiap selesai penyajian pengukuran baik dalam bentuk tabel maupun grafik, langsung dilakukan analisis data dan diberi interpretasi seperlunya. Hal ini akan memudahkan pembaca laporan untuk mengerti permasalahan yang ada. Namun bila akan dilakukan analisis dan evaluasi menyeluruh maka penyajiannya dapat ditempatkan pada sub judul (*sub heading*) tersendiri.

Dalam melakukan analisis hendaknya dilakukan perbandingan dengan kinerja tahun sebelumnya, atau menyajikan perkembangan capaian yang dapat disajikan dalam bentuk tabel atau grafik. Misalnya, perkembangan tingkat pelayanan kepada masyarakat per tahun untuk jenis pelayanan tertentu.

Capaian kinerja suatu tahun merupakan kelanjutan dari capaian kinerja periode sebelumnya, dan merupakan arah untuk capaian kinerja pada periode berikutnya, khususnya yang berada pada Renstra. Penyajian hal ini dapat dilakukan melalui tabel-tabel tertentu.

4. Kesimpulan Hasil Evaluasi Secara Menyeluruh

Evaluasi menyeluruh dapat dilakukan per kelompok besar kegiatan atau per program atau per bidang tugas. Agar pola evaluasi kinerja lebih mudah dipahami oleh pembaca laporan, perlu dibuat semacam diagram pohon atau tabel yang menunjukkan hubungan aktivitas-aktivitas yang kecil atau proyek-proyek ke rancangan aktivitas yang besar atau program-program. Aktivitas-aktivitas penunjang atau program-program penunjang hendaknya dimasukkan pada program atau aktivitas yang ditunjang/didukung.

Perhitungan, pembobotan dan pencarian nilai akhir dapat dilakukan sesuai dengan pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja pemerintah.

5. Strategi Pemecahan Masalah

Bagian ini menjelaskan tindakan pemecahan masalah-masalah di masa datang dan strategi-strategi dalam rangka peningkatan kinerja. Strategi pemecahan masalah ini penting untuk diungkapkan berdasarkan analisis dan evaluasi kinerja pelaksanaan kegiatan/program yang mengidentifikasi hambatan-hambatan, kendala-kendala dan keterbatasan-keterbatasan yang dijumpai. Pengungkapan itu akan memberikan pertanggungjawaban yang lengkap mengenai langkah-langkah ke depan dengan memanfaatkan umpan balik informasi yang disajikan

dalam laporan ini maupun langkah-langkah dan kebijakan inovatif yang diprediksi dapat mengatasi permasalahan.

D. Format LAKIP

Sekurang-kurangnya LAKIP terdiri dari ikhtisar eksekutif, pendahuluan, rencana strategik, rencana kinerja, akuntabilitas kinerja dan penutup serta lampiran-lampiran (apabila ada).

Ikhtisar eksekutif, merupakan ringkasan secara keseluruhan dari isi laporan yang memuat apa yang menjadi tujuan, sasaran, program dan kegiatan beserta targetnya, yang akan telah dicapai pada tahun yang bersangkutan. Dijelaskan pula hal-hal yang menjadi faktor keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja organisasi, hambatan-hambatan yang akan dipergunakan untuk mengatasi hambatan tersebut.

Pendahuluan, merupakan Bab I dari laporan AKIP yang berisikan penjelasan tentang hal-hal yang umum tentang instansi yang bersangkutan beserta uraian singkat apa yang menjadi tugas dan fungsi dari instansi yang bersangkutan.

Rencana Strategik, yang merupakan Bab II dari laporan AKIP, berisikan rencana strategik dari instansi yang bersangkutan. Komponen-komponen dalam renstra meliputi visi dan misi instansi; tujuan; sasaran yang di dalamnya dijelaskan pula indikator sasaran beserta tingkat capaiannya masing-masing (target); dan cara mencapai tujuan dan sasaran yang berisikan kebijakan dan program kerja instansi.

Rencana Kinerja, merupakan bagian Bab III dari Laporan AKIP. Pada bagian ini diuraikan tentang rencana kinerja yang akan di capai pada tahun yang bersangkutan, yang berisi penjelasan tentang indikator kinerja sasaran, program kegiatan serta rencana capaiannya. Dalam rencana kinerja ini diuraikan pula tentang keterkaitan antara kegiatan dengan sasarannya, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Rencana kinerja yang dibuat dalam laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah ini merupakan rencana kinerja yang telah disusun sebelum program dan kegiatan dilaksanakan.

Akuntabilitas Kinerja, merupakan Bab IV dari laporan AKIP. Pada bagian ini diuraikan hasil dari pengukuran kinerja kegiatan dan sasaran; evaluasi beserta analisis kinerja yang menggambarkan keberhasilan beserta kendala-kendala yang dihadapi; perbandingan kinerja tahun yang bersangkutan dengan pencapaian kinerja pada tahun sebelumnya. Pada bagian ini diuraikan pula akuntabilitas keuangan dengan cara menyajikan alokasi dan realisasi anggaran bagi pelaksanaan tupoksi, termasuk pula penjelasan tentang efisiensinya.

Penutup, mengemukakan tinjauan secara umum tentang keberhasilan dan kegagalan, permasalahan dan kendala utama yang berkaitan dengan kinerja instansi yang bersangkutan serta strategi pemecahan masalah yang akan dilaksanakan pada tahun mendatang.

OUTLINE DAN ISI INFORMASI Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

SAMPUL DEPAN**PENGANTAR****RINGKASAN EKSEKUTIF****DAFTAR ISI**

- I PENDAHULUAN**
 - **LATAR BELAKANG**
 - **TUGAS, POKOK DAN FUNGSI INSTANSI**
 - **ANALISIS PERKEMBANGAN STRATEJIK**
- II RENCANA STRATEJIK**
- III RENCANA KINERJA**
- IV AKUNTABILITAS KINERJA**
 - **AKUNTABILITAS KINERJA**
 - **AKUNTABILITAS KEUANGAN**
- V PENUTUP**

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Dengan format LAKIP, diharapkan akan dicapai tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Laporan berisi informasi minimal agar mencapai dua tujuan sekaligus, yaitu **akuntabilitas** dan untuk **umpan balik** bagi pengambilan keputusan guna peningkatan kinerja;
2. Untuk tujuan **evaluasi**, format yang standar ini dapat digunakan untuk mengecek sejauh mana praktik-praktik manajemen pemerintahan yang baik telah diakomodasi;
3. Format yang estandar ini dapat digunakan sebagai **prototipe laporan** yang akan diperbaiki terus menerus, baik dari segi penyusunannya maupun penyajian informasinya.

Banyak cara penyajian informasi dalam laporan dan banyak jalan dalam penyusunannya. Untuk LAKIP, dapat dimungkinkan adanya berbagai variasi dalam penyajiannya. Akan tetapi yang terpenting adalah memenuhi sebagai media akuntabilitas secara umum dan secara khusus memenuhi sebagai media akuntabilitas kinerja. Sekali lagi sesuai konsep-konsep akuntabilitas dan konsep pelaporan pengukuran kinerja, maka LAKIP harus dapat memenuhi dua hal pokok tersebut.

Sebagai media akuntabilitas, LAKIP dituntut dapat melaporkan berbagai jawaban atas pertanyaan yang menyangkut penugasan (amanah) yang diberikan dan pertanggungjawaban pemakaian sumber daya untuk menjalankan misi (penugasan) tersebut. Sebagailaporan kinerja, LAKIP hendaknya dapat menyajikan informasi bagi pengelolaan (manajemen) kegiatan-kegiatan atau program yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Informasi itu

utamanya ditujukan untuk dapat dipakai sebagai umpan balik bagi pengambilan keputusan.

E. Langkah-Langkah

Langkah-langkah atau prosedur yang perlu ditempuh dalam pembuatan laporan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan Judul

Hal ini dilakukan dengan maksud agar:

- a. Hal yang akan dilaporkan terang dan jelas;
- b. Membatasi diri, sehingga tidak menyimpang dari tujuan pelaporan;
- c. Dapat memenuhi keinginan pihak yang akan menerima laporan (*users* dan *stakeholders* organisasi);
- d. Memudahkan pengumpulan.

Judul LAKIP ini, misalnya:

**“LAPORAN AKUNTABILITAS KINERJA KEMENTERIAN X”
Tahun Anggaran 2007**

2. Mengumpulkan Data dan Fakta

Data dan fakta yang akan digunakan dalam penyusunan laporan, misalnya: surat keputusan (landasan yuridis), skema atau struktur organisasi, data kepegawaian, data keuangan, data sarana dan prasarana maupun peralatan, rencana/program kerja, rumusan tugas/uraian tugas, buku-buku pedoman (*manual*), dan sebagainya.

Data yang dapat dikumpulkan dapat berupa data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh langsung dari sumber data bermanfaat untuk mengetahui kondisi instansi berdasarkan persepsi dan kondisi yang nyata.

Data sekunder dapat dikumpulkan melalui aktifitas sebagai berikut:

- a. Wawancara dengan pihak yang kompeten;
- b. Diskusi dengan berbagai ahli dan praktisi;
- c. Penyebaran kuesioner, baik kuesioner bentuk terbuka maupun bentuk tertutup;
- d. Melakukan observasi langsung pada obyek data yang akan dikumpulkan tersebut.

Data yang sudah diolah, dimanfaatkan, bahkan mungkin dipublikasikan dan dalam hal-hal tertentu dapat dijadikan sebagai data sekunder. Data sekunder merupakan data yang siap dimanfaatkan untuk diolah sesuai kebutuhan penggunaannya. Data sekunder diperlukan untuk menunjang, melengkapi, dan menyempurnakan baik data primer maupun kepustakaan. Data sekunder dikumpulkan dengan cara mempelajari berbagai literatur serta jurnal dan berbagai terbitan yang dapat memperkaya khasanah pelaporan.

3. Mengolah Data

Data yang telah terkumpul agar dapat digunakan dengan baik, benar dan sistematis, harus diklasifikasikan dengan tepat, antara lain: menentukan data mana yang perlu dimasukkan untuk dianalisis dan data mana pula yang dapat

ditingkatkan atau tidak perlu dimasukkan, serta data mana yang cukup disertakan sebagai lampiran. Klasifikasi data ini juga akan dapat menuntun kita dalam memprioritaskan data mana yang harus ditonjolkan. Selain itu, klasifikasi data tersebut juga akan mempermudah koreksi antara data yang satu dengan data lainnya, dan selanjutnya akan mempermudah dalam analisisnya.

Setelah data diklasifikasikan, langkah selanjutnya adalah mengikhtisarkan data tersebut. Proses mengikhtisarkan dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh mengenai perkembangan kinerja instansi. Data yang tersebar dan dalam jumlah yang besar perlu dikelompokkan dan diikhtisarkan untuk menghasilkan pemahaman mengenai kondisi kinerja organisasi.

Data yang telah dikumpulkan, dikelompokkan dalam *cluster-cluster*, dan diikhtisarkan masih belum dapat menceritakan tentang dirinya sendiri (*self explanantion*). Agar data tersebut menjadi bermanfaat bagi pembaca laporan akuntabilitas, maka perlu dilakukan interpretasi dengan mempertimbangkan berbagai hal yang terkait. Interpretasi data ini merupakan sarana bagi instansi pemerintah untuk melakukan evaluasi dan analisis kinerja.

4. Menyajikan Data

Data-data yang akan disajikan dalam LAKIP meliputi dua hal, yaitu data akuntabilitas kinerja dan data akuntabilitas keuangan. Penyajian data-data dalam berbagai bentuk,

seperti penggunaan tabel, grafik dan gambar sangat bermanfaat dan dapat membantu mempercepat pemahaman pembaca. Akan tetapi tabel, grafik dan gambar perlu disertai dengan narasi. Hal-hal yang perlu diperhatikan ketika menyajikan data dalam bentuk seperti ini adalah:

- a. Jelaskan nilai yang tertera dan apa artinya bagi instansi;
- b. Hubungkan dengan kinerja historis;
- c. Hubungkan dengan tujuan;
- d. Jelaskan peningkatan dan penurunan kinerja yang signifikan;
- e. Grafik agar dibuat sebesar mungkin dan hindarkan *footnotes*, *axis titles*, atau *legends*;
- f. Hindarkan membuat serial yang terlalu banyak dari suatu grafik;
- g. Kelompokkan data-data (*bar*) yang menurut penyaji merupakan suatu kesatuan;
- h. Hindarkan grafik tiga dimensi grafik dan tambahan *shadow* atau yang sejenis dengan itu karena hal ini tidak menambahkan arti apa-apa, yang mungkin justru akan membuat pusing pembaca;
- i. Penggunaan warna yang baik juga akan mempermudah pembacaan laporan yang disajikan.

Pada penyajian informasi keuangan hendaknya diungkapkan jumlah dan rincian sumber dana, serta jumlah dan rincian pengeluarannya. Lazimnya penyajian informasi keuangan instansi pemerintah dimulai dengan rincian sumber dana, baik yang berasal dari APBN maupun yang secara langsung

memang diperbolehkan peraturan perundangan yang berlaku. Penerimaan dana ini dapat dirinci untuk setiap program dan/atau kegiatan. Jika rinciannya cukup banyak, dapat disajikan pada lampiran.

Penyajian informasi keuangan dari sisi pengeluaran atau penggunaan dana, dapat dimulai dengan pengeluaran setiap kegiatan/proyek sampai total penggunaan dana untuk suatu program. Penggunaan dana ini perlu dirinci hingga memungkinkan pengguna laporan menganalisisnya. Secara rinci realisasi dana untuk pencapaian suatu tujuan dapat digambarkan per kegiatan.

5. Menyusun Laporan

Langkah selanjutnya adalah menyusun LAKIP. Dengan berbagai informasi yang telah diperoleh dari proses sebelumnya, maka LAKIP dapat disusun dengan format dan isi LAKIP sebagaimana telah dibahas pada bagian sebelumnya.

6. Menyampaikan LAKIP

LAKIP harus disampaikan selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah tahun anggaran berakhir dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. LAKIP disampaikan melalui mekanisme pelaporan yang melibatkan pihak yang berwenang membuat dan menerima LAKIP, serta pengguna LAKIP sesuai perundang-undangan yang berlaku.

F. Latihan

Berdasarkan hasil latihan evaluasi kinerja pada bab sebelumnya, buatlah LAKIP secara sederhana dengan menggunakan informasi yang diperoleh dari latihan evaluasi kinerja.

G. Rangkuman

LAKIP adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan AKIP yang disusun dan disampaikan secara sistematis dan melembaga. LAKIP setidaknya berisi tentang kinerja instansi dan akuntabilitasnya yang menggambarkan mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi instansi pemerintah. LAKIP merupakan media akuntabilitas setiap instansi pemerintah, merupakan bentuk perwujudan kewajiban menjawab yang disampaikan kepada atasannya atau pemberi wewenang, yang akhirnya bermuara kepada Presiden untuk selanjutnya menjadi pertanggungjawaban kepada masyarakat.

BAB VIII PENUTUP

A. Simpulan

AKIP dan Pengukuran kinerja merupakan satu bentuk upaya pemerintah untuk menciptakan instrumen sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja setiap instansi pemerintah.

Sistem AKIP mencakup perencanaan stratejik, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja dan pelaporan kinerja, yang menjadi satu kesatuan dalam lingkup akuntabilitas kinerja. Perencanaan stratejik adalah sebuah proses penyusunan rencana stratejik yang berorientasi pada hasil yang dicapai selama kurun waktu satu sampai 5 tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin terjadi. Perencanaan Kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana stratejik. Pengukuran kinerja merupakan proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi organisasi instansi pemerintah. Evaluasi merupakan proses umpan balik atas kinerja masa lalu yang berbuna untuk meningkatkan produktivitas di masa mendatang. LAKIP adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan AKIP yang disusun dan disampaikan secara sistematis dan melembaga.

Pada perkembangannya, PP No. 8 Tahun 2006, SAKIP akan dikembangkan lebih lanjut melalui Peraturan Presiden, yang pada saat buku ini disusun, peraturan presiden tersebut masih dalam proses penyelesaian.

B. Tindak Lanjut

Sebagai tindak lanjut pemahaman peserta terhadap AKIP dan Pengukuran kinerja, diharapkan peserta Diklat dapat berperan aktif untuk ikut menerapkan AKIP dan pengukuran kinerja di instansinya masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, John M. (1995). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Costin, Harry. (1998). *Reading in Strategy and Strategic Planning*. Orlando: The Drydan Press.
- LAN. (2004). *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Edisi Kedua*. Jakarta: LAN RI.
- Olve Nilse-Goran, Ron, Jan, and Wetter, Magnus. (1999). *Performance Driver*. West Sussex: John Wiley and Sons.
- Whitaker, James B. (1995). *The Government Reformance and Result Act of 1993*. Arlington.