



WALIKOTA BOGOR  
PROVINSI JAWA BARAT

PERATURAN WALIKOTA BOGOR

NOMOR 97 TAHUN 2016

TENTANG

PEDOMAN PENERAPAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA  
INSTANSI PEMERINTAH DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA BOGOR,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme maka diperlukan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat dan terukur dalam menggambarkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan;
- b. bahwa proses perencanaan, penganggaran, pengukuran, dan pelaporan kinerja yang selama ini berlaku belum berbasis kinerja maka perlu disusun pedoman penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai acuan dalam mengukur kinerja;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b perlu menetapkan Peraturan Walikota;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 246, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5589);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Laporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
3. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;

4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintahan Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah;
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah;
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
7. Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 2 Tahun 2008 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 2 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 2 Tahun 2008 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Daerah (Lembaran Daerah Kota Bogor Tahun 2010 Nomor 1 Seri E);
8. Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 6 Tahun 2014 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Bogor Tahun 2015-2019 (Lembaran Daerah Kota Bogor Tahun 2014 Nomor 3 Seri E);
9. Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bogor (Lembaran Daerah Kota Bogor Tahun 2016 Nomor 1 Seri D);

#### **MEMUTUSKAN:**

Menetapkan : PERATURAN WALIKOTA TENTANG PEDOMAN PENERAPAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR.

### **BAB I KETENTUAN UMUM**

#### Pasal 1

Dalam Peraturan Walikota ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kota Bogor.
2. Pemerintah Daerah adalah Walikota sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
3. Walikota adalah Walikota Bogor.
4. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disebut DPRD adalah DPRD Kota Bogor.
5. Perangkat Daerah adalah Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bogor.
6. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

7. Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban Pemerintah Kota Bogor/Perangkat Daerah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi Pemerintah Kota Bogor/Perangkat Daerah secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan pada dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Bogor / dokumen Rencana Strategis (Renstra) Perangkat Daerah, yang dilaporkan secara periodik.
8. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang selanjutnya disebut SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
9. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang selanjutnya disebut RPJMD adalah dokumen perencanaan daerah untuk periode 5 (lima) tahun.
10. Rencana Strategis Perangkat Daerah yang selanjutnya disebut Renstra Perangkat Daerah adalah dokumen perencanaan Perangkat Daerah untuk periode 5 (lima) tahun.
11. Rencana Kerja Pembangunan Daerah yang selanjutnya disebut RKPD adalah dokumen perencanaan daerah untuk periode 1 (satu) tahun atau disebut rencana pembangunan tahunan daerah.
12. Rencana Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disebut Renja Perangkat Daerah adalah dokumen perencanaan Perangkat Daerah untuk periode 1 (satu) tahun.
13. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang selanjutnya disebut APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah.
14. Keluaran (*ouput*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.
15. Hasil (*outcome*) segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.
16. Program adalah penjabaran kebijakan Perangkat Daerah dalam bentuk upaya yang berisi satu atau beberapa kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi Perangkat Daerah.
17. Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa Perangkat Daerah 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.
18. Indikator Kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari kinerja program dan kegiatan yang telah direncanakan.
19. Indikator Kinerja program adalah ukuran atas hasil (*outcome*) dari suatu program yang merupakan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi suatu Perangkat Daerah.

20. Indikator Kinerja kegiatan adalah ukuran atas keluaran (*output*) dari suatu kegiatan yang terkait secara logis dengan indikator kinerja program.
21. Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disebut IKU adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan merupakan ikhtisar hasil berbagai program dan kegiatan sebagai penjabaran tugas dan fungsi Perangkat Daerah.
22. Laporan Kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
23. Perjanjian Kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan Program/Kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja.
24. Rencana Aksi Kinerja adalah langkah strategis yang dilakukan dalam rangka percepatan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja.
25. Sasaran (*target*) adalah hasil yang diharapkan dari suatu program, atau keluaran yang diharapkan dari suatu kegiatan.
26. Aparat Pengawas Intern Pemerintah yang selanjutnya disebut APIP adalah Inspektorat Pemerintah Kota Bogor.

## **BAB II MAKSUD DAN TUJUAN**

### Pasal 2

- (1) Maksud penetapan Pedoman Penerapan SAKIP di lingkungan Pemerintah Kota Bogor adalah untuk dijadikan acuan bagi Perangkat Daerah dalam rangka optimalisasi penerapan sistem pertanggungjawaban kinerja yang jelas, terukur dan objektif.
- (2) Tujuan Pedoman Penerapan SAKIP di lingkungan Pemerintah Kota Bogor adalah:
  - a. mewujudkan sinkronisasi, sinergitas, dan kesinambungan mulai dari perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja serta pelaporan kinerja; dan
  - b. meningkatkan kualitas pelaporan akuntabilitas kinerja Perangkat Daerah dan Pemerintah Daerah.

## **BAB III PENYELENGGARAAN SAKIP**

### **Bagian Kesatu Umum**

### Pasal 3

- (1) Penyelenggaraan SAKIP dilaksanakan secara selaras dan sesuai dengan penyelenggaraan Sistem Akuntansi Pemerintahan dan tata cara pengendalian serta evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan.

- (2) Penyelenggaraan SAKIP dilaksanakan oleh entitas Akuntabilitas Kinerja secara berjenjang dengan tingkatan sebagai berikut:
- a. entitas Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah;
  - b. entitas Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah.

#### Pasal 4

- (1) Penyelenggaraan SAKIP meliputi:
- a. Perencanaan Kinerja;
  - b. Pengukuran Kinerja;
  - c. Pelaporan Kinerja; dan
  - d. Evaluasi Kinerja.
- (2) Tata cara penyelenggaraan SAKIP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Walikota ini.

### **Bagian Kedua Perencanaan Kinerja**

#### Pasal 5

Perencanaan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) huruf a terdiri dari:

- a. Perencanaan Strategis;
- b. Perencanaan Kinerja Tahunan;
- c. Perjanjian Kinerja;
- d. Rencana Aksi Kinerja.

### **Bagian Ketiga Pengukuran Kinerja**

#### Pasal 6

- (1) Pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) huruf b dilaksanakan secara berkala (triwulan) dan tahunan.
- (2) Pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang telah diperjanjikan dalam dokumen Perjanjian Kinerja dan Rencana Aksi Kinerja.

### **Bagian Keempat Pelaporan Kinerja**

#### Pasal 7

- (1) Pelaporan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) huruf c disusun atas capaian kinerja berdasarkan target kinerja yang diperjanjikan dalam Perjanjian Kinerja serta penggunaan sumber daya yang telah dialokasikan.
- (2) Pelaporan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari Laporan Kinerja Triwulan dan Laporan Kinerja Tahunan.

## **Bagian Kelima Evaluasi Kinerja**

### **Pasal 8**

- (1) Evaluasi Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) huruf d terdiri atas evaluasi penerapan komponen manajemen kinerja yang meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja. Evaluasi penerapan manajemen kinerja juga meliputi penerapan kebijakan penyusunan dokumen penetapan kinerja dan Indikator Kinerja Utama (IKU) sampai saat dilakukan evaluasi.
- (2) Evaluasi Kinerja sebagaimana dimaksud ayat (1) dilaksanakan oleh Internal Perangkat Daerah dan APIP.

## **BAB IV KETENTUAN PENUTUP**

### **Pasal 9**

Pada saat Peraturan Walikota ini berlaku ketentuan yang mengatur evaluasi kinerja tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Walikota ini.

### **Pasal 10**

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Bogor  
pada tanggal 30 Desember 2016

**WALIKOTA BOGOR,**  
  
**BIMA ARYA**

Diundangkan di Bogor  
pada tanggal 30 Desember 2016

**SEKRETARIS DAERAH KOTA BOGOR,**

  
**ADE SARI HIDAYAT**  
BERITA DAERAH KOTA BOGOR  
TAHUN 2016 NOMOR 49 SERI E

LAMPIRAN PERATURAN WALIKOTA BOGOR

NOMOR : 97 Tahun 2016

TANGGAL : 30 Desember 2016

TENTANG : PEDOMAN PENERAPAN SISTEM AKUNTABILITAS  
KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR

## DAFTAR ISI

<b>I.</b>	<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
	<b>A. Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
	<b>B. Tujuan.....</b>	<b>1</b>
	<b>C. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Akuntabilitas .....</b>	<b>1</b>
	<b>D. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .....</b>	<b>2</b>
<b>II.</b>	<b>INDIKATOR KINERJA.....</b>	<b>4</b>
	<b>A. Pengertian dan Jenis Indikator Kinerja .....</b>	<b>4</b>
	<b>B. Penggunaan Indikator Kinerja .....</b>	<b>6</b>
	<b>C. Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja .....</b>	<b>8</b>
	<b>D. Indikator Kinerja Utama (IKU) .....</b>	<b>9</b>
	<b>C.1. Pengertian IKU .....</b>	<b>9</b>
	<b>C.2. Penetapan IKU.....</b>	<b>10</b>
	<b>C.3. Reviu Penerapan IKU .....</b>	<b>12</b>
	<b>C.4. Format IKU .....</b>	<b>12</b>
<b>III.</b>	<b>PERENCANAAN KINERJA .....</b>	<b>13</b>
	<b>A. Perencanaan Strategis.....</b>	<b>13</b>
	<b>B. Perencanaan Kinerja Tahunan.....</b>	<b>16</b>
	<b>C. Perjanjian Kinerja .....</b>	<b>17</b>
	<b>C.1. Tujuan Penyusunan Perjanjian Kinerja.....</b>	<b>17</b>
	<b>C.2. Penyusunan Perjanjian Kinerja .....</b>	<b>18</b>
	<b>C.3. Format Perjanjian Kinerja .....</b>	<b>18</b>
	<b>C.3.1. Perjanjian Kinerja untuk Walikota.....</b>	<b>19</b>
	<b>C.3.2. Perjanjian Kinerja untuk Kepala Perangkat Daerah .....</b>	<b>21</b>
	<b>C.3.3. Perjanjian Kinerja untuk Eselon III .....</b>	<b>23</b>
	<b>C.3.4. Perjanjian Kinerja untuk Eselon IV .....</b>	<b>25</b>
	<b>D. Rencana Aksi Kinerja .....</b>	<b>27</b>
<b>IV.</b>	<b>PENGUKURAN KINERJA .....</b>	<b>29</b>
	<b>A. Pengertian .....</b>	<b>29</b>
	<b>B. Tujuan .....</b>	<b>29</b>
	<b>C. Tata Cara Pengukuran Kinerja.....</b>	<b>29</b>
	<b>D. Format Pengukuran Kinerja.....</b>	<b>30</b>
<b>V.</b>	<b>PELAPORAN KINERJA .....</b>	<b>33</b>
	<b>A. Pengertian dan Tujuan .....</b>	<b>33</b>
	<b>B. Mekanisme Penyusunan.....</b>	<b>33</b>
	<b>C. Sistematika Penyusunan .....</b>	<b>34</b>
	<b>D. Reviu Laporan Kinerja.....</b>	<b>35</b>
	<b>D.1. Tata Cara Reviu.....</b>	<b>35</b>
	<b>D.2. Pernyataan telah direviu .....</b>	<b>36</b>
	<b>D.3. Formulir Check List Reviu .....</b>	<b>37</b>
<b>VI.</b>	<b>EVALUASI KINERJA .....</b>	<b>39</b>
<b>VII.</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>42</b>

# I. PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan terpercaya memerlukan seperangkat kebijakan yang mengatur dan mengarahkan berbagai aktivitas pemerintahan untuk mencapai tujuan mensejahterakan rakyat melalui pelayanan prima. Dalam rangka itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, dan terukur serta ditopang oleh sistem pengawasan dan pengendalian intern yang kuat sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang selama ini menjadi penyakit kronis birokrasi.

Dalam pelaksanaan tata pemerintahan yang baik, transparan, dan akuntabel diperlukan adanya beberapa sistem pendukung, salah satunya adalah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP). Sesungguhnya SAKIP tidak hanya dapat dijadikan sebagai media pertanggungjawaban semata, namun dapat dijadikan sebagai alat pengendalian manajemen. Apabila SAKIP telah dipandang sebagai media pertanggungjawaban sekaligus sebagai alat pengendalian manajemen maka SAKIP tidak akan sekedar menjadi formalitas, namun dapat mendukung terciptanya *Good Governance and Clean Government*.

Penetapan pemerintah mengenai kebijakan akuntabilitas kinerja melalui Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, mendorong adanya kebutuhan Pedoman Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Bogor sesuai dengan ketentuan tersebut beserta ketentuan lain yang terkait.

## B. Tujuan

1. Sebagai acuan bagi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dalam menyusun dokumen-dokumen SAKIP seperti Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), Perjanjian Kinerja (PK), Rencana Aksi Kinerja (RAK), Indikator Kinerja Utama (IKU), dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP).
2. Agar setiap Perangkat Daerah beserta unit kerja dibawahnya memiliki gambaran yang jelas dan komprehensif mengenai penerapan SAKIP.
3. Meningkatkan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor.
4. Tersedianya bahan dukungan bagi pemantauan dan pengendalian yang akan memberikan keyakinan terhadap kualitas perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan kinerja.

## C. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Akuntabilitas

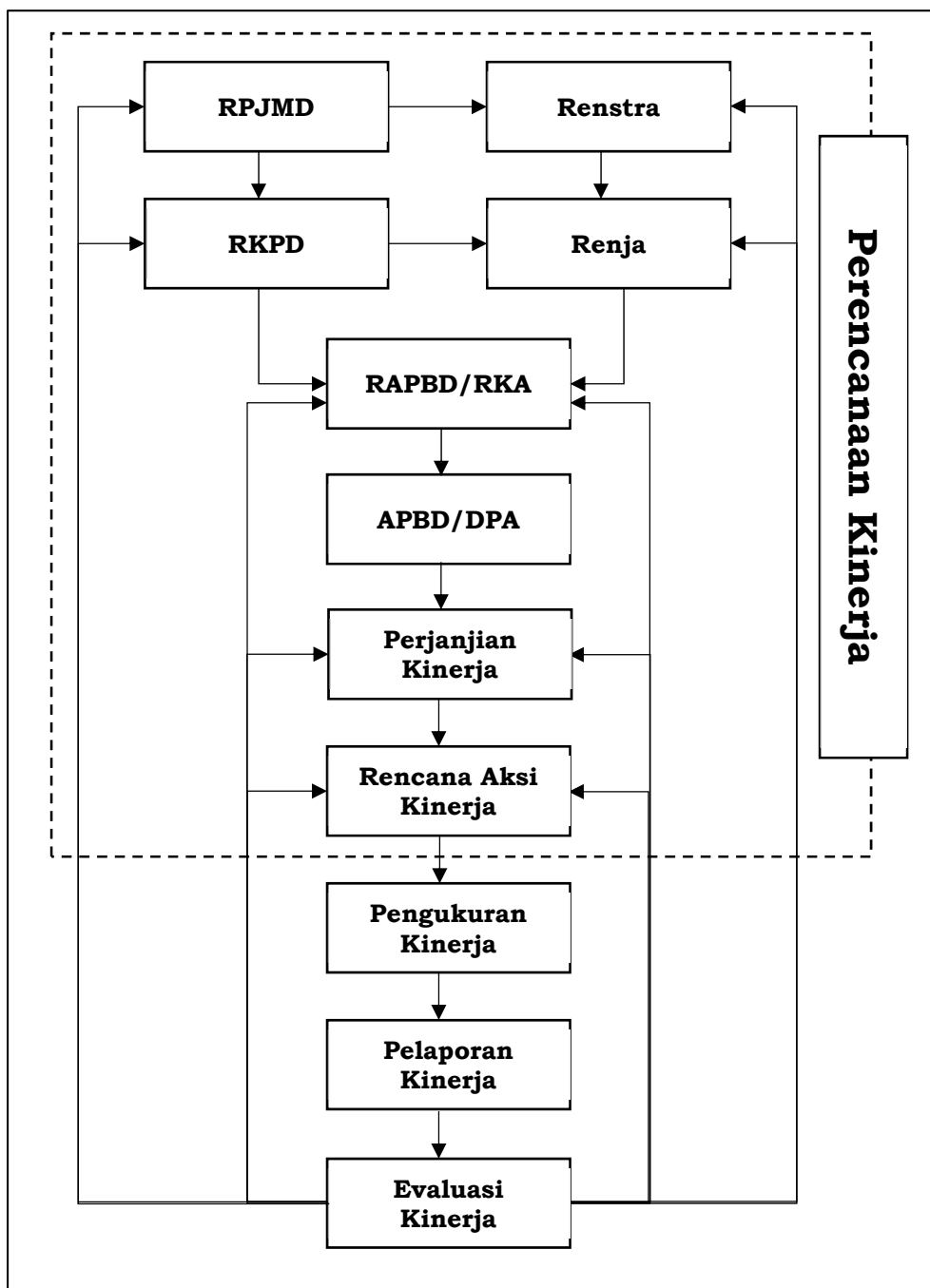
1. Berorientasi pada pencapaian visi, misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh organisasi.
2. Menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.



3. Jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.
4. Menyajikan penjelasan mengenai deviasi antara realisasi dan tujuan perencanaan yang telah ditetapkan.
5. Berorientasi pada penganggaran berbasis kinerja yang didukung oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

**D. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

SAKIP pada pokoknya adalah instrument yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi. Siklus SAKIP dimulai dari tahap perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, sampai dengan evaluasi kinerja yang dijadikan sebagai bahan perbaikan perencanaan pada periode berikutnya.



Secara sederhana dapat digambarkan bahwa penerapan akuntabilitas kinerja yang baik adalah satu rangkaian siklus manajemen meliputi:

1. Perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja, baik perencanaan kinerja strategis maupun perencanaan kinerja tahunan, merupakan tahapan yang paling krusial dan awal dari implementasi SAKIP. Perencanaan strategis pada tingkat Kota (RPJMD) dan tingkat Perangkat Daerah (Renstra), memuat target jangka menengah yang terukur selama periode lima tahun dalam rangka upaya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Dokumen perencanaan strategis tersebut kemudian dijabarkan ke dalam dokumen perencanaan kinerja tahunan (RKPD dan Renja) untuk selanjutnya dijadikan dasar penganggaran program dan kegiatan di dalam RAPBD dan RKA. Apabila RAPBD dan RKA telah ditetapkan menjadi APBD dan DPA, maka Pemerintah Kota dan Perangkat Daerah menyusun Perjanjian Kinerja sebagai kontrak kinerja untuk mewujudkan target kinerja yang terukur. Selanjutnya perlu disusun pula Rencana Aksi Kinerja, sebagai langkah strategis yang lebih operasional yang dituangkan ke dalam target secara periodik dalam upaya mencapai target-target kinerja yang tercantum di dalam Perjanjian Kinerja.

2. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan secara periodik (triwulanan) maupun tahunan. Pengukuran kinerja periodik dilakukan terhadap capaian target-target periodik yang tercantum di dalam Rencana Aksi Kinerja. Pengukuran kinerja periodik dilaksanakan dalam rangka monitoring terhadap capaian target periodik serta untuk menginventarisir hambatan atau kendala yang mungkin dapat mempengaruhi capaian kinerja tahunan, sehingga dapat diambil langkah strategis untuk meminimalisir resiko ketidaktercapaian target kinerja tahunan. Sedangkan pengukuran kinerja tahunan dilakukan terhadap capaian kinerja target-target yang tercantum di dalam Perjanjian Kinerja.

3. Pelaporan kinerja

Setelah melaksanakan program dan kegiatan selama satu tahun anggaran, dilaksanakan penyusunan laporan kinerja yang mengacu kepada pengukuran kinerja tahunan yang telah dilakukan, sebagai media pertanggungjawaban kinerja.

4. Evaluasi kinerja

Pelaksanaan evaluasi kinerja dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Evaluasi kinerja dapat dilakukan secara internal maupun eksternal. Evaluasi kinerja yang dilaksanakan bertujuan untuk memperoleh *feedback* dalam rangka perbaikan proses perencanaan selanjutnya serta dalam rangka upaya meningkatkan kinerja, sehingga penerapan manajemen berbasis kinerja dapat terwujud.

## II. INDIKATOR KINERJA

Seiring dengan gelombang menuju pemerintahan yang baik (*good governance*) instansi pemerintah diwajibkan untuk memenuhi kinerja yang telah diperjanjikan dan memberikan bukti mengenai pemenuhan janji tersebut. Kinerja yang dijanjikan harus diukur apakah benar-benar telah dipenuhi. Untuk mengukur kinerja digunakan alat ukur yaitu indikator kinerja.

Indikator kinerja akan memberi gambaran mengenai apakah instansi pemerintah berhasil atau gagal memenuhi janjinya. Lebih jauh lagi, indikator kinerja akan memberikan informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah atau seseorang apakah dia berhasil atau gagal, baik atau tidak baik, sesuai ketentuan atau tidak, dan sebagainya. Dengan adanya informasi tersebut, organisasi dapat membuat keputusan-keputusan yang dapat memperbaiki kegagalan, mempertahankan keberhasilan, dan meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

### A. Pengertian dan Jenis Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator kinerja memberikan penjelasan, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, mengenai apa yang diukur untuk menentukan apakah tujuan sudah tercapai.

Berdasarkan jenisnya, indikator kinerja dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Indikator kualitatif, indikator ini menggantikan angka dengan menggunakan bentuk kualitatif. Nilai yang diberikan berupa suatu kelompok derajat kualitatif yang berurutan dalam bentuk rentang skala. Misalnya:
  - a. Nilai A, B, C, dan D pada ijazah.
  - b. Skala penilaian; Sangat Kurang, Kurang, Cukup, Baik, dan Sangat Baik.
2. Indikator Kuantitas Absolut, indikator ini cenderung selalu menggunakan angka absolut yaitu angka bilangan positif nol, dan negatif, termasuk dalam bentuk pecahan desimal. Misalnya:
  - a. Jumlah peserta laki-laki (150 orang)
  - b. Perbandingan laki-laki dan perempuan (0,50).
3. Indikator Persentase, indikator ini menggunakan perbandingan atau proporsi angka absolut dari suatu yang akan diukur dengan total populasinya. Persentase umumnya berupa angka positif termasuk dalam bentuk pecahan atau desimal. Misalnya:
  - a. Persentase murid wanita 65%.
  - b. Persentase hutan yang rusak adalah 45%.
4. Indikator Rasio, indikator ini menggunakan perbandingan absolut dan suatu yang akan diukur dengan angka absolut lainnya yang terkait. Misalnya:
  - a. Rasio dosen dengan mahasiswa.
  - b. Rasio anak balita dengan remaja.

5. Indikator Rata-rata, indikator ini biasanya menggunakan bentuk rata-rata angka dari sejumlah kejadian atau populasi. Angka rata-rata ini berarti membagi total angka untuk sejumlah kejadian atau suatu populasi kemudian dibagi dengan jumlah kejadiannya atau jumlah populasinya. Misalnya:
  - a. Angka kematian bayi.
  - b. Angka pertumbuhan kelahiran.
6. Indikator Indeks, indikator ini biasanya menggunakan gabungan angka-angka indikator lainnya yang dihimpun melalui suatu formula maupun pembobotan pada masing-masing variabelnya. Misalnya:
  - a. Indeks pengangguran.
  - b. Indeks putus sekolah.

Berdasarkan fungsinya, indikator kinerja dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Indikator kinerja masukan (*input*)  
 Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran, SDM, peralatan, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya tersebut, maka dapat dianalisis apakah alokasi sumber daya telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan organisasi.  
 Contoh:
  - Jumlah anggaran yang dibutuhkan
  - Jumlah SDM yang terlibat
  - Jumlah peralatan yang digunakan
  - Jumlah waktu yang digunakan
2. Indikator kinerja keluaran (*output*)  
 Indikator ini membandingkan keluaran yang dapat dianalisis, apakah kegiatan tersebut sudah terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran dijadikan sebagai landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan. Oleh karena itu indikator ini harus sesuai dengan ruang lingkup dan mempunyai sifat kegiatan organisasi yang terukur dan terencana.  
 Contoh:
  - Jumlah orang yang diimunisasi/vaksinasi
  - Jumlah pelatihan/peserta pelatihan
  - Jumlah barang yang akan dibeli/dihasilkan
  - Jumlah gedung/jembatan yang dibangun
3. Indikator kinerja hasil (*outcome*)  
 Indikator ini seringkali rancu dengan indikator keluaran (*output*). Indikator hasil lebih utama daripada sekadar keluaran. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik, belum tentu secara *outcome* kegiatan tersebut telah tercapai. Indikator *outcome* menggambarkan apakah *output* telah berfungsi sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan bagi masyarakat atau pelanggan.  
 Contoh:
  - Tingkat kepuasan masyarakat
  - Penambahan daya tampung siswa
  - Penurunan tingkat kemacetan
  - Penurunan tingkat pelanggaran lalu lintas

4. Indikator kinerja manfaat (*benefit*)

Indikator ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu, lokasi, dana, dan lain-lain)

Contoh:

- Persentase kenaikan lapangan kerja
- Penurunan tingkat penyakit TBC
- Penurunan tingkat kriminalitas
- Penurunan tingkat kecelakaan lalu lintas

5. Indikator kinerja dampak (*impact*)

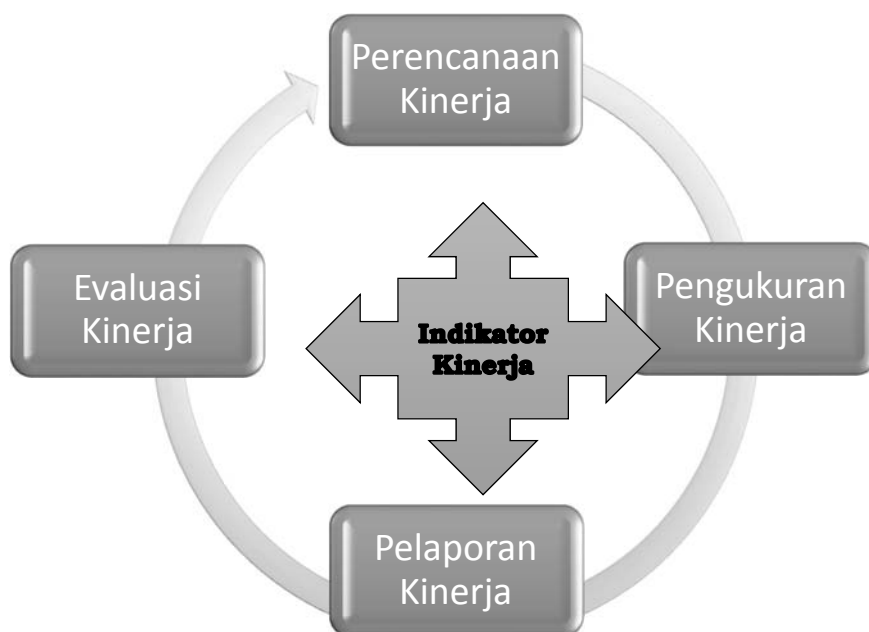
Indikator ini memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan, yang baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah dan panjang. Indikator dampak menunjukkan pemikiran kenapa kegiatan dilaksanakan, menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral.

Contoh:

- Persentase kenaikan pendapatan per kapita masyarakat
- Peningkatan PDRB sector tertentu
- Penurunan tingkat kemiskinan
- Peningkatan cadangan pangan

## B. Penggunaan Indikator Kinerja

Indikator kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (*ex-post*). Indikator kinerja digunakan sebagai dasar perencanaan strategis, perencanaan kinerja tahunan, perencanaan anggaran, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, serta evaluasi kinerja. Oleh karena itu keberadaan indikator kinerja merupakan syarat utama dari pelaksanaan seluruh tahapan SAKIP.



Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijakan/program/kegiatan dan pada akhirnya sulit juga untuk menilai kinerja organisasi.

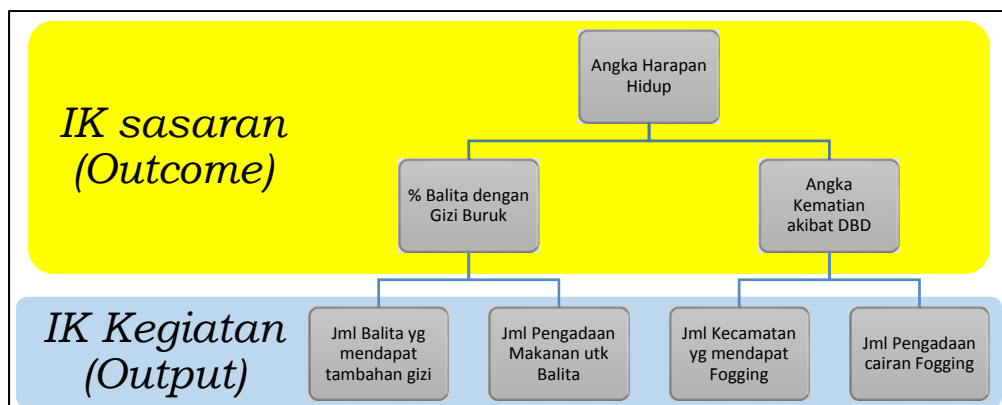
Penentuan jumlah indikator kinerja tidak selalu pasti berapa jumlahnya. Keberhasilan suatu program kegiatan yang kemungkinan mempunyai lebih dari satu indikator, yaitu dua, tiga, empat atau lima indikator. Namun, kadang-kadang indikator yang terlampaui banyak, justru cenderung akan membingungkan dan menyulitkan penilainya sendiri, bahkan akan menjadi tidak bermanfaat dan menjadi bias. Demikian sebaliknya indikator yang terlampaui sedikit, justru akan membuat suatu program kegiatan tidak dapat dinilai secara tepat dan menyeluruh.

Indikator kinerja juga harus dikaitkan dengan tujuan dan sasaran suatu program kegiatan organisasi. Jumlah indikator yang tepat dapat mengukur pencapaian tujuan dan sasaran lebih baik daripada indikator yang sangat banyak namun justru tidak mencerminkan pencapaian tujuan dan sasaran program kegiatan.

Secara umum indikator kinerja memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Memperjelas tentang apa, berapa dan bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan/program dan kebijakan organisasi;
2. Menciptakan consensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan;
3. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja.

Dalam praktiknya, seringkali dijumpai kesulitan dalam menetapkan indikator kinerja, khususnya antara indikator kinerja output dengan indikator kinerja outcome. Dalam hal ini sejak tahap perencanaan perlu dibedakan antara “kinerja” dengan “kerja”. Membuat rencana kinerja berarti membuat rencana mengenai *outcome* yang akan dihasilkan oleh organisasi. Rencana yang hanya berfokus mengenai penggunaan *input*, pemilihan kegiatan, dan *output* yang akan dibuat, baru merupakan rencana kerja. Instansi pemerintah belum dikatakan berkinerja sebelum dapat menunjukkan keberhasilan pencapaian *outcome*-nya.



Namun demikian, *outcome* mungkin baru bisa dicapai setelah beberapa tahun kemudian. Sehingga instansi pemerintah mungkin baru benar-benar dapat menunjukkan keberhasilan kinerjanya setelah beberapa tahun kemudian. Untuk hal seperti ini, instansi pemerintah harus mampu menunjukkan hubungan antara *output-output* dan aktivitas yang telah dikerjakan setiap tahunnya dengan kinerja yang baru akan diperoleh di masa yang akan datang. Kapan kinerja tersebut dapat dicapai juga sudah harus direncanakan sejak awal. Apabila hal tersebut telah dipenuhi, instansi pemerintah tersebut telah dapat menyatakan *output* dan kegiatan tahunannya sebagai kinerja sementara dalam rangka mencapai kinerja sesungguhnya beberapa tahun kemudian.

Perlu dibedakan apa yang akan dihasilkan (kinerja) dengan apa yang akan dikerjakan (aktivitas) atau apa yang akan dibuat (*output*). Misalnya "Terselenggaranya sosialisasi mengenai peraturan perundang-undangan" merupakan aktivitas/kegiatan sosialisasi yang sering dianggap sudah merupakan kinerja. Seharusnya apa yang dihasilkan dari adanya sosialisasi tersebut yang dinyatakan sebagai kinerja. "Tersusunnya peraturan perundang-undangan" merupakan *output* yang sering dianggap sebagai kinerja. Seharusnya perubahan apa yang akan terjadi dengan adanya *output* tersebut yang direncanakan sebagai kinerja. Kinerja bukan juga merupakan sesuatu yang disediakan atau dibeli, misalnya "Tersedianya seperangkat komputer/kendaraan", tetapi apa yang dihasilkan dari adanya seperangkat komputer/kendaraan tersebut yang dijadikan sebagai kinerja, apakah jangka waktu penyelesaian pekerjaan jadi lebih cepat, dan lain-lain.

Hal yang perlu dibedakan juga adalah antara kinerja yang akan diukur dengan indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur. Apabila "kinerja" menyatakan mengenai suatu kondisi, maka "indikator kinerja" merupakan alat yang dapat memberikan gambaran atau penilaian mengenai kondisi tersebut. Misalnya "Meningkatnya disiplin pegawai" merupakan contoh kinerja yang akan diukur yang sering dianggap merupakan indikator kinerja. Indikator yang seharusnya digunakan adalah indikator yang dapat menggambarkan mengenai disiplin yang meningkat, misalnya "Rata-rata hari kehadiran pegawai dalam satu tahun". "Meningkatnya kualitas pelayanan" merupakan contoh lain kinerja yang akan diukur yang juga sering dianggap sebagai indikator kinerja. Seharusnya digunakan indikator yang dapat menggambarkan kualitas pelayanan yang meningkat, misalnya "Jumlah komplain" atau "Persentase komplain yang dapat diselesaikan".

### **C. Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja**

Indikator kinerja sekurang-kurangnya memenuhi syarat sebagai berikut:

1. berhubungan dengan apa yang akan diukur;
2. menjadi prioritas dan secara objektif harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, atau pencapaian apa yang akan diukur;
3. data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang layak.

Sedangkan kriteria indikator kinerja yang baik adalah memenuhi prinsip SMART-C, yakni:

1. spesifik atau tidak berdwimakna (*specific*);
2. dapat diukur (*measurable*);
3. dapat dicapai (*achievable*);
4. merepresentasikan apa yang akan diukur (*relevance*);
5. mengacu atau menggambarkan kurun waktu tertentu (*time bound*);
6. cukup dari segi jumlah.

#### **D. Indikator Kinerja Utama (IKU)**

Dalam rangka pengukuran dan peningkatan kinerja serta lebih meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, maka setiap instansi pemerintah perlu menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU). Untuk itu pertama kali yang perlu dilakukan instansi pemerintah adalah menentukan apa yang menjadi **kinerja utama** dari organisasi yang bersangkutan. Kinerja utama organisasi adalah hal utama apa yang akan diwujudkan oleh organisasi yang bersangkutan, atau untuk mewujudkan apa organisasi yang bersangkutan dibentuk, yang menjadi **core area/business** dan tertuang dalam tugas dan fungsi serta kewenangan utamanya. Dengan demikian kinerja utama terkandung di dalam tujuan dan sasaran strategis organisasi.

Bagi instansi pemerintah, reformasi pada bidang aparatur Negara berimplikasi secara mendasar pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Instansi pemerintah sebagai lembaga pelayanan publik harus berfokus pada “kinerja”, sejak tahap desain program dan kegiatan, implementasi, monitoring, evaluasi sampai dengan pelaporan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan organisasi sebagai penjabaran dari visi, misi, dan rencana strategi organisasi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh instansi pemerintah adalah bentuk pertanggungjawaban kepada publik.

Dengan demikian, dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diamanatkan kepadanya, instansi pemerintah memerlukan desain manajemen baru yang berfokus pada kinerja yang dikenal dengan manajemen kinerja. Berdasarkan konsep manajemen kinerja, kinerja yang dirancang instansi pemerintah dapat diketahui pencapaiannya apabila instansi pemerintah memiliki IKU yang dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam pengukuran kinerja organisasi. Namun demikian, manfaat IKU sebenarnya bukan hanya untuk kepentingan pengukuran kinerja. Akan tetapi IKU juga merupakan instrument yang sangat baik untuk mengarahkan unsur-unsur dalam organisasi bergerak menuju sasaran yang sama.

#### **C.1. Pengertian IKU**

Pengertian IKU berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Dengan kata lain IKU digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi yang bersangkutan.



Penentuan IKU merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan IKU haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan dan sasaran strategis organisasi. IKU merupakan unsur yang sangat penting dalam sistem manajemen kinerja dan merupakan jantung dalam siklus manajemen kinerja. Seluruh pegawai akan berkonsentrasi dalam bekerja bila mengetahui dengan jelas IKU-nya. Dengan IKU pula seorang pegawai dapat mengetahui area dimana ia harus bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Pada umumnya IKU mulai diset dari level organisasi paling atas, yang kemudian dijabarkan sampai ke level organisasi terendah. Hal ini akan memperjelas dan memudahkan organisasi untuk melihat siapa atau bagian mana dalam organisasi yang kinerjanya baik serta menunjang sasaran strategis organisasi, serta siapa atau bagian mana yang tidak *performed* atau kinerjanya kurang baik.

## **C.2. Penetapan IKU**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah, khususnya dalam Pasal 3 mengamanatkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menetapkan indikator kinerja utama di lingkungan masing-masing. Penetapan IKU wajib menggunakan prinsip-prinsip kehati-hatian, kecermatan, keterbukaan, dan transparansi guna menghasilkan informasi kinerja yang handal.

Penetapan IKU sangat penting untuk mengikat komitmen seluruh jajaran manajemen dan anggota organisasi. Penetapan ini dapat dilakukan bersamaan dengan penetapan dokumen perencanaan strategis, namun tidak tertutup kemungkinan dilakukan penetapan tersendiri untuk IKU pada berbagai tingkatan organisasi.

Penetapan IKU wajib memuat beberapa hal, antara lain:

1. Kewajiban menggunakan IKU sebagai ukuran keberhasilan masing-masing tingkatan organisasi;
2. Kewajiban menggunakan IKU dalam perencanaan tahunan, penganggaran, pengukuran dan pelaporan serta dalam pemberian ganjaran dan sanksi;
3. Pelaksanaan reviu dan evaluasi pelaksanaan IKU.

Tujuan penetapan IKU adalah:

1. Untuk memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik;
2. Untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

IKU pada setiap tingkatan organisasi meliputi keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) dengan tatanan sebagai berikut:

1. IKU pada tingkat Pemerintah Kota sekurang-kurangnya adalah indikator hasil (*outcome*) sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsi;
2. IKU pada tingkat organisasi setingkat eselon II sekurang-kurangnya adalah indikator keluaran (*output*).

Penetapan IKU dapat menjadi referensi dalam penyusunan beberapa dokumen antara lain:

1. Perencanaan Jangka Menengah (RPJMD/Renstra);
2. Perencanaan Tahunan (RKPD/Renja);
3. Perencanaan Anggaran (RAPBD/RKA);
4. Penyusunan Perjanjian Kinerja (PK);
5. Pengukuran kinerja;
6. Pemantauan dan pengendalian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan;
7. Pelaporan kinerja;
8. Evaluasi kinerja;

Pemilihan dan penetapan IKU harus mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Strategis (Renstra), kebijakan umum dan/atau dokumen strategis lainnya yang relevan;
2. Bidang kewenangan, tugas dan fungsi, serta peran lainnya;
3. Kebutuhan informasi kinerja untuk penyelenggaraan akuntabilitas kinerja;
4. Kebutuhan data statistic pemerintah;
5. Kelaziman pada bidang tertentu dan perkembangan ilmu pengetahuan.

Validitas suatu IKU ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan IKU tersebut dengan tujuannya (sasaran strategis). Tingkatan validitas IKU dapat dibagi menjadi:

1. IKU *exact* = ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian sasaran strategis yang diharapkan. Namun IKU jenis ini biasanya agak sulit untuk dilakukan karena pengukurannya memerlukan frekuensi pelaksanaan yang cukup tinggi, sehingga membutuhkan lebih banyak biaya, waktu dan menggunakan survei kepuasan pelanggan yang menggunakan variabel indikator kepuasan yang cukup lengkap.
2. IKU *Proxy* = indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung dengan menggunakan sesuatu yang mewakili hasil tersebut. IKU jenis ini memang tidak seakurat IKU Exact, namun lebih mudah untuk dilakukan karena proses pengukurannya tidaklah sekompleks pengukuran IKU Exact.
3. IKU *Activity* = IKU yang mengukur jumlah output, biaya dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada sasaran strategis yang bersangkutan. Seperti sebutannya IKU ini hanya mengukur aktivitas/kegiatan dan karena hanya berfokus pada kegiatan saja, pelaksanaan pengukurannya jauh lebih mudah daripada IKU Exact atau Proxy.

### C.3. Reviu Penerapan IKU

Penggunaan IKU pada suatu organisasi beserta unit kerja di bawahnya haruslah direviu secara berkala, mengingat prioritas pemerintah daerah mungkin saja berubah dari waktu ke waktu. Reviu ini perlu sekali dilakukan terutama apabila terdapat perubahan arah kebijakan yang signifikan.

Reviu IKU ini dilakukan apabila terdapat perubahan program dan kegiatan-kegiatan agar tetap memiliki indikator kinerja yang valid yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan. Ketepatan penggunaan IKU merupakan prasyarat penting dalam keberhasilan manajemen berbasis kinerja.

Reviu IKU dapat juga karena kebutuhan dalam penganggaran yang berbasis kinerja, agar dari proses pembuatan kebijakan, perencanaan dan penganggaran terdapat keterkaitan yang baik sehingga mudah dalam melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja.

### C.4. Format IKU

#### INDIKATOR KINERJA UTAMA PEMERINTAH KOTA / NAMA PERANGKAT DAERAH

1. Tugas : .....
2. Fungsi : .....
3. Indikator Kinerja Utama :

No	Kinerja Utama (Tujuan/Sasaran Strategis)	IKU	Satuan	Alasan	Penjelasan/ Formulasi Penghitungan	Tipe Perhitungan	Sumber Data	Penanggung Jawab	Ket
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

Petunjuk pengisian :

- (1) : Cukup jelas.
- (2) : Hal utama apa yang akan diwujudkan, atau untuk mewujudkan apa organisasi dibentuk, yang menjadi *core area/business* dan tertuang dalam tugas dan fungsi serta kewenangan utama organisasi. Kinerja utama terkandung di dalam tujuan dan sasaran strategis yang tercantum di dalam dokumen perencanaan strategis organisasi.
- (3) : Ukuran keberhasilan dari kinerja utama yang akan diwujudkan.
- (4) : Satuan dari indikator kinerja utama.
- (5) : Alasan mengenai pemilihan indikator kinerja utama.
- (6) : Penjelasan/formulasi yang digunakan untuk menghitung/mengukur capaian indikator kinerja utama.
- (7) : Tipe perhitungan diisi dengan:
  - Kumulatif, apabila pencapaian indikator tersebut juga dipengaruhi oleh capaian pada tahun sebelumnya.
  - Non Kumulatif, apabila pencapaian indikator tersebut hanya dihitung berdasarkan capaian pada tahun yang bersangkutan.
- (8) : Sumber yang dipergunakan dalam memperoleh data pencapaian indikator.
- (9) : Unit kerja yang bertanggungjawab dalam pencapaian indikator.
- (10) : Penjelasan ringkas dan cukup mengenai indikator (apabila diperlukan).

### III. PERENCANAAN KINERJA

Perencanaan Kinerja atau Rencana Kinerja sangat membantu dalam proses berakuntabilitas dan merupakan alat untuk mengelola kinerja organisasi serta mendorong para pimpinan untuk lebih berfokus dalam menjalankan strategi organisasi. Hal ini akan mengubah kultur organisasi di semua level ke arah penerapan manajemen berbasis kinerja.

#### A. Perencanaan Strategis

Tahap perencanaan merupakan tahapan yang paling kritis mengingat dilakukan pada tahap awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja, termasuk didalamnya diawali dan dipayungi dengan perencanaan strategis. Dalam SAKIP, perencanaan strategis merupakan langkah awal untuk melaksanakan mandat atau amanat. Perencanaan strategis merupakan dokumen perencanaan untuk periode 5 (lima) tahun. Pada tingkat Kota, perencanaan strategis diwujudkan dalam penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Sedangkan pada tingkat Perangkat Daerah, perencanaan strategis diwujudkan dalam penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dengan berpedoman pada RPJMD.

Perencanaan strategis memerlukan integrasi antara keahlian SDM dan sumber daya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional, dan global. Kemudian analisis terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal merupakan langkah yang sangat penting dalam memperhitungkan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan tantangan/kendala (*threats*) atau SWOT yang ada. Analisis terhadap unsur-unsur tersebut sangat penting dan merupakan dasar bagi perwujudan visi dan misi serta strategi organisasi.

Komponen-komponen di dalam perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

##### a) Isu Strategis

Isu strategis merupakan perbedaan antara kondisi yang tidak sesuai dengan harapan ideal yang harus diperhatikan dan dikedepankan karena dampaknya signifikan bagi Perangkat Daerah di masa yang akan datang. Apabila isu tersebut tidak diantisipasi akan menimbulkan kerugian yang lebih besar, dan apabila tidak dimanfaatkan akan menghilangkan peluang untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat dalam jangka panjang. Isu strategis dapat diperoleh baik berasal dari analisis internal berupa identifikasi kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan tugas dan fungsi, maupun analisis eksternal berupa identifikasi kondisi yang mencaiptakan peluang dan ancaman bagi Perangkat Daerah di masa yang akan datang. Isu-isu yang dirumuskan tidak hanya berdasarkan tinjauan terhadap kesenjangan pelayanan Perangkat Daerah, namun juga berdasarkan kebutuhan pengelolaan faktor-faktor agar dapat berkontribusi terhadap pencapaian visi dan misi kepala daerah dan wakil kepala daerah terpilih.

b) Visi

Visi merupakan kondisi masa depan yang ingin dicapai Perangkat Daerah melalui penyelenggaraan tugas dan fungsi dalam kurun waktu 5 tahun yang akan datang yang dapat menjawab isu-isu strategis yang telah dirumuskan. Visi yang memenuhi kriteria yang baik adalah visi yang singkat tapi jelas dan padat yang dapat dibayangkan oleh semua stakeholder serta memungkinkan untuk dicapai dalam situasi, kondisi dan kapasitas yang ada.

c) Misi

Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan dalam rangka mewujudkan visi Perangkat Daerah. Pernyataan misi harus memperhatikan factor-faktor lingkungan strategis eksternal dan internal serta menggunakan bahasa yang ringkas, sederhana dan mudah dipahami. Jumlah pernyataan misi dapat disesuaikan dan dirumuskan dari tugas dan fungsi tiap bidang Perangkat Daerah namun kuncinya adalah harus menjamin terwujudnya visi Perangkat Daerah. Sesuai pendekatan *balance scorecard*, pernyataan misi Perangkat Daerah setidaknya harus memenuhi perspektif sebagai berikut:

1) Perspektif Pelanggan (*customers*)

Siapa pengguna layanan Perangkat Daerah, dan setinggi apa target layanan yang mereka harapkan?

2) Perspektif Keuangan (*financial*)

Bagaimana meningkatkan nilai pelayanan bagi pengguna layanan namun tetap mengontrol anggaran belanja dan meningkatkan akuntabilitas keuangan?

3) Perspektif Proses Internal (*Internal Process*)

Bagaimana tata cara kerja kita agar dapat memenuhi persepektif keuangan di atas?

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth*)

Bagaimana kita memberdayakan diri agar tumbuh dan berkembang berkelanjutan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan pengguna layanan yang terus meningkat?

d) Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai visi, melaksanakan misi, memecahkan permasalahan, dan menangani isu strategis yang dihadapi. Langkah-langkah perumusan tujuan adalah sebagai berikut:

1) Mereviu pernyataan visi dan misi Perangkat Daerah.

2) Mereviu pernyataan tujuan dalam rancangan awal RPJMD untuk dikaitkan dengan tugas dan fungsi Perangkat Daerah.

3) Mereviu hasil perumusan isu-isu strategis Perangkat Daerah.

- 4) Mendeskripsikan tiap pernyataan misi dalam satu atau beberapa tujuan yang menggambarkan kondisi atau keadaan yang harus ada agar pernyataan misi dapat tercapai.

e) Sasaran

Sasaran merupakan hasil yang diharapkan dari suatu tujuan yang diformulasikan secara terukur, spesifik, mudah dicapai, rasional, untuk dapat dilaksanakan dalam jangka waktu 5 tahun ke depan. Langkah-langkah perumusan sasaran adalah sebagai berikut:

- 1) Mereviu pernyataan tujuan yang telah dirumuskan
- 2) Mereviu program prioritas beserta target indikator kinerja dari rancangan awal RPJMD yang menjadi tanggung jawab Perangkat Daerah.
- 3) Rumuskan pernyataan sasaran untuk tiap tujuan
- 4) Rumuskan rancangan capaian indikator yang terukur dari tiap sasaran. Kriteria sasaran dan indikator kinerja diharapkan memenuhi prinsip SMART-C yakni: *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bound*, dan Cukup.
- 5) Periksa kembali konsistensi pernyataan sasaran terhadap tujuan dan misi dalam rangka melakukan penyempurnaan bila diperlukan.

f) Strategi

Strategi merupakan pernyataan yang menjelaskan cara mewujudkan sasaran Perangkat Daerah, sesuai analisis lingkungan internal dan eksternal untuk sasaran tersebut. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam analisis lingkungan internal dan eksternal adalah melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).

- 1) *Strength*, kekuatan apakah yang dapat dioptimalkan untuk mewujudkan target sasaran tersebut?
- 2) *Weakness*, factor kelemahan apakah yang harus dihilangkan untuk mengoptimalkan pencapaian target sasaran tersebut?
- 3) *Opportunity*, peluang apakah yang tersedia dan dapat digunakan untuk mengoptimalkan pencapaian target sasaran tersebut?
- 4) *Threat*, ancaman apakah yang menghadang dalam rangka mengoptimalkan pencapaian target sasaran tersebut?

g) Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman yang wajib dipatuhi dalam melakukan tindakan untuk melaksanakan strategi yang dipilih, agar lebih terarah dalam mencapai tujuan dan sasaran. Kebijakan yang dirumuskan harus dapat membantu menghubungkan strategi kepada sasaran secara lebih rasional, memperjelas strategi sehingga lebih spesifik/fokus dan operasional, serta mampu mengarahkan pemilihan kegiatan bagi program prioritas agar sesuai tugas fungsi dan perundang-undangan.

#### h) Program dan Kegiatan

Program merupakan instrument kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh Perangkat Daerah atau masyarakat. Sedangkan kegiatan merupakan bagian dari program yang dilaksanakan satu atau beberapa Perangkat Daerah yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengalihan sumber daya, baik yang berupa personil, barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau semua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk barang/jasa.

Tata cara penyusunan dokumen perencanaan strategis, baik RPJMD maupun Renstra, berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah. Namun dalam rangka penerapan SAKIP terdapat sedikit penambahan dalam beberapa hal sebagai berikut:

##### 1. Penetapan Indikator Tujuan

Dalam rangka mendukung keselarasan antara tujuan dan sasaran strategis, maka dalam menetapkan tujuan, wajib dilengkapi dengan ukuran keberhasilan (indikator) serta target keberhasilannya. Dalam kondisi tertentu, ukuran keberhasilan tujuan dapat direpresentasikan oleh indikator sasaran tahun terakhir dari periode perencanaan strategis.

##### 2. Penetapan Capaian Sasaran Strategis

Berdasarkan lampiran iii Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010, khususnya pada BAB VII Kebijakan Umum dan Program Pembangunan Daerah, memuat indikator kinerja sasaran (outcome) yang disertai dengan target keberhasilan (capaian). Dalam rangka menunjang penyusunan dokumen Perjanjian Kinerja, maka perumusan target keberhasilan (capaian) sasaran strategis wajib secara tahunan, tidak hanya berupa kondisi awal dan kondisi akhir.

## **B. Perencanaan Kinerja Tahunan**

Perencanaan kinerja tahunan merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran tujuan, sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis, yang akan dilaksanakan melalui berbagai kegiatan tahunan. Dalam perencanaan kinerja tersebut, ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Keterkaitan RKPD dengan Renja harus tercermin pada penggunaan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Program hingga indikator kinerja, target dan rencana alokasi anggaran tahun berikutnya.

Dalam prinsip akuntabilitas, keberhasilan dalam menghasilkan manfaatlah yang harus dipertanggungjawabkan. Manfaat kepada masyarakat ini merupakan *outcome* yang harus direncanakan sejak awal. Rencana yang hanya terfokus pada penggunaan *input*, pemilihan kegiatan, dan juga *output*, baru merupakan “rencana kerja”. Membuat “rencana kinerja” berarti membuat rencana (secara langsung atau berjenjang) mengenai *output* dan *outcome* yang akan dihasilkan oleh organisasi.

Meskipun nomenklatur dokumen perencanaan kinerja tahunan untuk Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah adalah Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) dan Rencana Kerja (Renja), namun di dalam Pasal 11 ayat (1) huruf a Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah menyatakan bahwa Program, kegiatan, alokasi dana indikatif dan sumber pendanaan yang dirumuskan dalam RPJMD, RKPD, Renstra Perangkat Daerah dan Renja Perangkat Daerah disusun berdasarkan pendekatan **kinerja**, kerangka pengeluaran jangka menengah serta perencanaan dan penganggaran terpadu. Kemudian pada ayat (2) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan pendekatan kinerja adalah program dan kegiatan yang direncanakan mengutamakan keluaran/hasil yang terukur, dan pengalokasian sumber daya dalam anggaran untuk melaksanakannya secara efektif dan efisien telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

### **C. Perjanjian Kinerja**

Perjanjian Kinerja adalah lembar/dokumen perencanaan untuk periode 1 (satu) tahun yang berisikan penugasan dari pimpinan yang lebih tinggi kepada pimpinan yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Melalui Perjanjian Kinerja, terwujudlah komitmen penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. Kinerja yang disepakati tidak dibatasi pada kinerja yang dihasilkan atas kegiatan tahun bersangkutan, tetapi termasuk kinerja (*outcome*) yang seharusnya terwujud akibat kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Dengan demikian target kinerja yang diperjanjikan juga mencakup *outcome* yang dihasilkan dari kegiatan tahun-tahun sebelumnya, sehingga terwujud kesinambungan kinerja setiap tahunnya.

Perjanjian kinerja merupakan ikhtisar dokumen perencanaan kinerja tahunan yang telah disusun sebelumnya, sebagai wujud keseriusan dalam merealisasikan APBD dan DPA yang telah disahkan. Oleh karena itu, Perjanjian Kinerja yang disusun telah menyesuaikan dengan alokasi anggaran maupun target yang ditetapkan dari setiap kegiatan sesuai dengan ketersediaan anggaran secara keseluruhan.

#### **C.1. Tujuan Penyusunan Perjanjian Kinerja**

1. Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur.
2. Menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur.
3. Sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi.
4. Sebagai dasar bagi pemberi amanah untuk melakukan monitoring, evaluasi dan supervisi atas perkembangan/kemajuan kinerja penerima amanah.
5. Sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai.



## C.2. Penyusunan Perjanjian Kinerja

1. Pihak yang menyusun Perjanjian Kinerja
  - a) Walikota  
Pemerintah Kota menyusun Perjanjian Kinerja tingkat Kota ditandatangani oleh Walikota.
  - b) Pimpinan Perangkat Daerah  
Perjanjian Kinerja tingkat Perangkat Daerah disusun oleh Kepala Perangkat Daerah kemudian ditandatangani oleh Walikota dan Kepala Perangkat Daerah.
  - c) Pejabat Eselon III dan IV  
Pejabat Eselon III dan IV menyusun Perjanjian Kinerja yang berisi mengenai kinerja sesuai dengan tugas fungsi dan kewenangannya yang berkontribusi terhadap kinerja unit kerja di atasnya.
2. Waktu penyusunan Perjanjian Kinerja  
Perjanjian Kinerja wajib disusun satu bulan setelah dokumen anggaran disahkan.
3. Penggunaan Sasaran dan Indikator  
Perjanjian Kinerja wajib menyajikan Indikator Kinerja Utama yang menggambarkan hasil-hasil yang utama dan kondisi yang seharusnya, tanpa mengesampingkan indikator lain yang relevan dengan berpedoman pada dokumen perencanaan strategis dan perencanaan kinerja yang telah disusun.
  - Untuk tingkat Pemerintah Kota, sasaran yang digunakan menggambarkan dampak dan *outcome* yang dihasilkan serta menggunakan Indikator Kinerja Utama Pemerintah Kota dan indikator kinerja lain yang relevan.
  - Untuk tingkat Eselon II, sasaran yang digunakan menggambarkan *outcome* dan *output* pada bidangnya serta menggunakan Indikator Kinerja Utama Eselon II dan indikator kinerja lain yang relevan.
4. Revisi dan Perubahan Perjanjian Kinerja  
Perjanjian Kinerja dapat direvisi atau disesuaikan dalam hal terjadi kondisi sebagai berikut:
  - Terjadi pergantian atau mutasi pejabat.
  - Perubahan dalam strategi yang mempengaruhi tujuan dan sasaran (perubahan program, kegiatan dan alokasi anggaran).
  - Perubahan prioritas atau asumsi yang berakibat secara signifikan dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran.
5. Setelah dokumen Perjanjian Kinerja selesai disusun dan ditandatangani oleh kedua pihak, kemajuan pencapaian target-target yang telah disepakati perlu dilakukan pemantauan agar tetap selaras dengan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis. Pemantauan diwujudkan ke dalam bentuk pengumpulan data dan pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkala.


## C.3. Format Perjanjian Kinerja

Format Perjanjian Kinerja terdiri atas dua bagian yakni Pernyataan Perjanjian Kinerja dan Lampiran Perjanjian Kinerja. Selain itu harus juga diperhatikan muatan yang disajikan dalam Perjanjian Kinerja tersebut.

1. Pernyataan Perjanjian Kinerja  
Pernyataan Perjanjian Kinerja ini paling tidak terdiri atas:
  - a) Pernyataan untuk mewujudkan suatu kinerja pada suatu tahun tertentu.
  - b) Tanda tangan pihak yang berjanji/para pihak yang bersepakat.
2. Lampiran Perjanjian Kinerja  
Lampiran Perjanjian Kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam dokumen Perjanjian Kinerja. Informasi yang disajikan dalam lampiran Perjanjian Kinerja disesuaikan dengan tingkatnya.
3. Bagi Perangkat Daerah yang dalam mencapai kinerjanya didukung oleh dana dekonsentrasi dan dana dalam rangka tugas pembantuan, harus memberikan keterangan (penjelasan) yang cukup mengenai proporsi alokasi dana-dana tersebut.

### C.3.1. Perjanjian Kinerja untuk Walikota

1. Pernyataan Perjanjian Kinerja



**KOTA BOGOR**

**PERJANJIAN KINERJA TAHUN ....**  
**PEMERINTAH KOTA BOGOR**

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : .....

Jabatan : Walikota Bogor

berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan.

Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Bogor, .....

Walikota Bogor,

.....

2. Lampiran Perjanjian Kinerja

<b>PERJANJIAN KINERJA TAHUN .... PEMERINTAH KOTA BOGOR</b>				
<b>No</b>	<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>Program</b>	<b>Anggaran</b>
1. ....	Rp. ....
2. ....	Rp. ....
3. ....	Rp. ....

Bogor, .....

Walikota Bogor,

.....

Penjelasan pengisian:

- (1) Diisi nomor urut.
- (2) Diisi dengan sasaran strategis atau kondisi terakhir yang seharusnya terwujud pada tahun yang bersangkutan, sesuai dengan yang tercantum di dalam dokumen perencanaan strategis.
- (3) Diisi dengan indikator kinerja utama dan indikator lain yang relevan dengan sasaran atau kondisi yang ingin diwujudkan.
- (4) Diisi dengan satuan indikator kinerja pada kolom (3)
- (5) Diisi dengan target kinerja yang akan dicapai atau seharusnya dicapai.
- (6) Kolom Program diisi dengan nama Program yang terkait dengan sasaran strategis yang akan dicapai.
- (7) Kolom anggaran diisi dengan besaran anggaran yang dialokasikan untuk mewujudkan sasaran strategis yang diperjanjikan.

### C.3.2. Perjanjian Kinerja untuk Kepala Perangkat Daerah

#### 1. Pernyataan Perjanjian Kinerja



#### **PERJANJIAN KINERJA TAHUN .... PEMERINTAH KOTA BOGOR**

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : .....  
Jabatan : Kepala .....

selanjutnya disebut Pihak Pertama

Nama : .....  
Jabatan : Walikota Bogor

selaku atasan Pihak Pertama, selanjutnya disebut Pihak Kedua.

Pihak Pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Pihak Kedua akan melakukan supervise yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.

Bogor, .....

Pihak Kedua,

Pihak Pertama,

.....

.....  
NIP. ....

2. Lampiran Perjanjian Kinerja

<b>PERJANJIAN KINERJA TAHUN .... PEMERINTAH KOTA BOGOR</b>							
<b>No</b>	<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Program dan Kegiatan</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Keterangan</b>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Bogor, .....

Pihak Kedua,

.....

Pihak Pertama,

.....

NIP. ....

Penjelasan pengisian:

- (1) Diisi nomor urut.
- (2) Diisi dengan sasaran strategis sesuai Renstra atau kondisi terakhir yang seharusnya terwujud pada tahun yang bersangkutan.
- (3) Diisi dengan indikator kinerja utama dan indikator lain dari Perangkat Daerah yang relevan dengan sasaran strategis atau kondisi yang ingin diwujudkan.
- (4) Diisi dengan satuan indikator kinerja pada kolom (3).
- (5) Diisi dengan target kinerja yang akan dicapai atau seharusnya dicapai oleh Perangkat Daerah pada tahun bersangkutan.
- (6) Diisi dengan nama Program dan Kegiatan yang terkait dengan sasaran strategis yang akan dicapai.
- (7) Kolom anggaran diisi dengan besaran anggaran yang dialokasikan pada masing-masing program dan kegiatan untuk mewujudkan sasaran strategis yang diperjanjikan.
- (8) Diisi dengan keterangan tambahan yang penting, misalnya proporsi sumber dana (APBD, APBN Dekonsentrasi atau Tugas Pembantuan) dan hal penting lainnya.

### C.3.3. Perjanjian Kinerja untuk Eselon III

#### 1. Pernyataan Perjanjian Kinerja



#### **PERJANJIAN KINERJA TAHUN .... PEMERINTAH KOTA BOGOR**

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : .....

Jabatan : Kepala .....

selanjutnya disebut Pihak Pertama

Nama : .....

Jabatan : Kepala .....

selaku atasan Pihak Pertama, selanjutnya disebut Pihak Kedua.

Pihak Pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Pihak Kedua akan melakukan supervise yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.

Bogor, .....

Pihak Kedua,

Pihak Pertama,

.....  
NIP. ....

.....  
NIP. ....

2. Lampiran Perjanjian Kinerja

<b>PERJANJIAN KINERJA TAHUN .... PEMERINTAH KOTA BOGOR</b>							
<b>No</b>	<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Program dan Kegiatan</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Keterangan</b>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Bogor, .....

Pihak Kedua,
Pihak Pertama,

.....
.....

NIP. ....
NIP. ....

Penjelasan pengisian:

- (1) Diisi nomor urut.
- (2) Diisi dengan sasaran strategis sesuai dengan tugas fungsi dan kewenangannya, yang seharusnya terwujud pada tahun yang bersangkutan.
- (3) Diisi dengan indikator kinerja utama dan indikator lain dari Perangkat Daerah yang relevan dengan sasaran strategis atau kondisi yang ingin diwujudkan.
- (4) Diisi dengan satuan indikator kinerja pada kolom (3).
- (5) Diisi dengan target kinerja yang akan dicapai atau seharusnya dicapai oleh Perangkat Daerah pada tahun bersangkutan.
- (6) Diisi dengan nama Program dan Kegiatan yang terkait dengan sasaran strategis yang akan dicapai.
- (7) Kolom anggaran diisi dengan besaran anggaran yang dialokasikan pada masing-masing program dan kegiatan untuk mewujudkan sasaran strategis yang diperjanjikan.
- (8) Diisi dengan keterangan tambahan yang penting, misalnya proporsi sumber dana (APBD, APBN Dekonsentrasi atau Tugas Pembantuan) dan hal penting lainnya.

### C.3.4. Perjanjian Kinerja untuk Eselon IV

#### 1. Pernyataan Perjanjian Kinerja



### **PERJANJIAN KINERJA TAHUN .... PEMERINTAH KOTA BOGOR**

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : .....

Jabatan : Kepala .....

selanjutnya disebut Pihak Pertama

Nama : .....

Jabatan : Kepala .....

selaku atasan Pihak Pertama, selanjutnya disebut Pihak Kedua.

Pihak Pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Pihak Kedua akan melakukan supervise yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.

Bogor, .....

Pihak Kedua,

Pihak Pertama,

.....  
NIP. ....

.....  
NIP. ....



2. Lampiran Perjanjian Kinerja

**PERJANJIAN KINERJA TAHUN ....  
PEMERINTAH KOTA BOGOR**

No	Program	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Kegiatan	Anggaran	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Bogor, .....

Pihak Kedua,

Pihak Pertama,

.....  
NIP. ....

.....  
NIP. ....

Penjelasan pengisian:

- (1) Diisi nomor urut.
- (2) Diisi dengan Program sesuai Renstra atau kondisi terakhir yang seharusnya terwujud pada tahun yang bersangkutan.
- (3) Diisi dengan indikator kinerja program yang relevan dengan sasaran strategis atau kondisi yang ingin diwujudkan.
- (4) Diisi dengan satuan indikator kinerja pada kolom (3).
- (5) Diisi dengan target kinerja program yang akan dicapai atau seharusnya dicapai oleh Perangkat Daerah pada tahun bersangkutan.
- (6) Diisi dengan nama Kegiatan yang terkait dengan Program yang akan dicapai.
- (7) Kolom anggaran diisi dengan besaran anggaran yang dialokasikan pada masing-masing kegiatan.
- (8) Diisi dengan keterangan tambahan yang penting, misalnya proporsi sumber dana (APBD, APBN Dekonsentrasi atau Tugas Pembantuan) dan hal penting lainnya.

#### **D. Rencana Aksi Kinerja**

Setelah dokumen Perjanjian Kinerja selesai disusun dan ditandatangani oleh kedua pihak, kemajuan pencapaian target-target yang telah disepakati perlu dilakukan pemantauan agar tetap selaras dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran dari perencanaan strategis. Pemantauan ini diwujudkan ke dalam bentuk pengumpulan data dan pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkala dengan menggunakan Rencana Aksi Kinerja. Rencana Aksi Kinerja adalah langkah strategis yang dilakukan dalam rangka percepatan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja. Sehingga dengan kata lain Rencana Aksi Kinerja merupakan penjabaran lebih lanjut dari target-target kinerja yang tercantum di dalam Perjanjian Kinerja ke dalam langkah-langkah yang lebih operasional yang disertai target secara periodik.

**RENCANA AKSI KINERJA TAHUN .....**  
**(NAMA PERANGKAT DAERAH)**

No	Pernyataan Kinerja (Sasaran Strategis)	Indikator Kinerja	Target	Kegiatan Pendukung	Kinerja Berkala		Kondisi Akhir Tahun		Penanggung Jawab	Keterangan	
					Triwulan	Target		Kinerja			Anggaran
						Kinerja	Anggaran				
					I						
					II						
					III						
					IV						
					I						
					II						
					III						
					IV						
					I						
					II						
					III						
					IV						
					I						
					II						
					III						
					IV						

## IV. PENGUKURAN KINERJA

### A. Pengertian

Salah satu pondasi utama dalam penerapan manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja dalam rangka menjamin adanya peningkatan dalam pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas dengan melakukan klarifikasi *output* dan *outcome* yang akan dan seharusnya dicapai untuk memudahkan terwujudnya organisasi yang akuntabel. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal and objectives*).

Pengukuran kinerja sangat tergantung pada indikator kinerja yang digunakan. Oleh karena itu setiap melakukan pengukuran kinerja wajib memperhatikan indikator kinerja yang digunakan beserta formulasi penghitungannya. Pada praktiknya seringkali khususnya pada indikator kinerja persentase, tidak memperhatikan pembilang dan penyebutnya.

### B. Tujuan

Manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Membantu pimpinan dalam penentuan tingkat pencapaian tujuan yang perlu dicapai.
2. 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. Menggerakkan organisasi ke arah yang positif. Namun bila sistem pengukuran kinerjanya buruk, maka dapat menyebabkan organisasi menyimpang jauh dari tujuan.
5. Mengidentifikasi kualitas pelayanan.

### C. Tata Cara Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan secara berkala dan tahunan. Pengukuran kinerja berkala dilakukan terhadap Rencana Aksi Kinerja yang telah disusun. Sedangkan pengukuran kinerja tahunan dilakukan terhadap Perjanjian Kinerja yang telah disusun.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara:

1. Membandingkan realisasi kinerja dengan target kinerja yang tercantum dalam dokumen Perjanjian Kinerja dalam rangka pelaksanaan APBD tahun berjalan.
2. Membandingkan realisasi kinerja dengan target jangka menengah yang tercantum dalam dokumen perencanaan strategis.
3. Membandingkan realisasi kinerja dengan standar nasional (apabila ada).

Pengukuran dan perbandingan kinerja harus cukup menggambarkan posisi kinerja organisasi. Dalam rangka mempermudah penilaian kinerja, maka tingkat capaian kinerja menggunakan satuan persen yang merupakan kuantifikasi dari target yang telah ditetapkan dan realisasi yang dihasilkan. Penghitungan persentase pencapaian kinerja perlu memperhatikan karakteristik indikator kinerja yang digunakan. Adapun rumus yang digunakan sesuai dengan karakteristik indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik maka digunakan rumus:

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

2. Apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin rendah, maka digunakan rumus:

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = \frac{\text{Rencana} - (\text{Realisasi} - \text{Rencana})}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

**D. Format Pengukuran Kinerja**

1. Pengukuran Kinerja Berkala

**Pencapaian Rencana Aksi Kinerja Triwulan ... Tahun ....  
Nama Perangkat Daerah**

No	Pernyataan Kinerja (Sasaran Strategis)	Indikator Kinerja	Target	Program/ Kegiatan Pendukung	Kinerja Berkala						Kondisi Akhir Tahun		Capaian s.d. Triwulan ini		Penanggung Jawab	Keterangan			
					Triwulan	Target		Realisasi		Capaian		Kinerja	Anggaran	Kinerja			Anggaran		
						Kinerja	Anggaran	Kinerja	Anggaran	Kinerja	Anggaran								
					I														
					II														
					III														
					IV														
					I														
					II														
					III														
					IV														
					I														
					II														
					III														
					IV														
					I														
					II														
					III														
					IV														

2. Pengukuran Kinerja Tahunan

a) Tingkat Kota

**PENGUKURAN KINERJA TAHUN ....  
PEMERINTAH KOTA BOGOR**

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	Tahun ....			Kondisi Akhir Periode RPJMD	Capaian s.d. Tahun ini
				Target	Realisasi	Capaian		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Program	Anggaran	Realisasi	Persentase
1. ....	Rp. ....	Rp. ....	...%
2. ....	Rp. ....	Rp. ....	...%
3. ....	Rp. ....	Rp. ....	...%

Bogor, .....

Walikota Bogor,

.....

Penjelasan pengisian:

- (1) Diisi nomor urut.
- (2) Diisi dengan sasaran strategis atau kondisi terakhir yang seharusnya terwujud pada tahun yang bersangkutan, sesuai dengan yang tercantum di dalam dokumen perencanaan strategis.
- (3) Diisi dengan indikator kinerja utama dan indikator lain yang relevan dengan sasaran atau kondisi yang ingin diwujudkan.
- (4) Diisi dengan satuan indikator kinerja pada kolom (3)
- (5) Diisi dengan target kinerja yang akan dicapai atau seharusnya dicapai.
- (6) Diisi dengan realisasi kinerja yang telah tercapai.
- (7) Diisi dengan capaian kinerja dengan menggunakan formulasi sebagaimana telah dijelaskan pada Tata Cara Pengukuran Kinerja.
- (8) Diisi dengan target/kondisi akhir periode RPJMD sesuai dengan indikator kinerja pada kolom (3).
- (9) Diisi dengan tingkat capaian realisasi kinerja tahun bersangkutan (6) terhadap kondisi akhir periode RPJMD (8) menggunakan formulasi sebagaimana telah dijelaskan pada Tata Cara Pengukuran Kinerja.
- (10) Kolom Program diisi dengan nama Program yang terkait dengan sasaran strategis yang akan dicapai.
- (11) Kolom anggaran diisi dengan besaran anggaran yang dialokasikan untuk mewujudkan sasaran strategis yang diperjanjikan.
- (12) Kolom realisasi diisi dengan realisasi penyerapan anggaran masing-masing program.
- (13) Kolom persentase diisi dengan persentase penyerapan anggaran (realisasi/anggaran x 100%).

b) Tingkat Perangkat Daerah

**PENGUKURAN KINERJA TAHUN ....  
NAMA PERANGKAT DAERAH**

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	Tahun ....							Kondisi Akhir Periode Renstra	Capaian s.d. Tahun ini	Keterangan
				Target	Realisasi	Capaian	Program dan Kegiatan	Anggaran					
								Pagu	Realisasi	Capaian			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

Penjelasan pengisian:

- (1) Diisi nomor urut.
- (2) Diisi dengan sasaran strategis sesuai Renstra atau kondisi terakhir yang seharusnya terwujud pada tahun yang bersangkutan.
- (3) Diisi dengan indikator kinerja utama dan indikator lain dari OPD yang relevan dengan sasaran strategis atau kondisi yang ingin diwujudkan.
- (4) Diisi dengan satuan indikator kinerja pada kolom (3)
- (5) Diisi dengan target kinerja yang akan dicapai atau seharusnya dicapai oleh OPD pada tahun bersangkutan.
- (6) Diisi dengan realisasi kinerja yang telah tercapai.
- (7) Diisi dengan capaian kinerja dengan menggunakan formulasi sebagaimana telah dijelaskan pada Tata Cara Pengukuran Kinerja.
- (8) Diisi dengan nama Program dan Kegiatan yang mendukung pencapaian sasaran strategis.
- (9) Diisi dengan pagu anggaran yang telah dialokasikan pada masing-masing program dan kegiatan dalam rangka mendukung pencapaian sasaran strategis yang diperjanjikan.
- (10) Diisi dengan penyerapan anggaran pada masing-masing program dan kegiatan.
- (11) Diisi dengan persentase penyerapan anggaran (realisasi/pagu x 100%).
- (12) Diisi dengan target/kondisi akhir periode Renstra sesuai dengan indikator kinerja pada kolom (3).
- (13) Diisi dengan tingkat capaian realisasi kinerja tahun bersangkutan (6) terhadap kondisi akhir periode Renstra (12) menggunakan formulasi sebagaimana telah dijelaskan pada Tata Cara Pengukuran Kinerja.
- (14) Diisi dengan keterangan tambahan yang penting, misalnya proporsi sumber dana (APBD, APBN Dekonsentrasi atau Tugas Pembantuan) dan hal penting lainnya.

## V. PELAPORAN KINERJA

### A. Pengertian dan Tujuan

Laporan kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran. Hal terpenting yang diperlukan dalam penyusunan laporan kinerja adalah pengukuran kinerja dan evaluasi serta pengungkapan (*disclosure*) secara memadai hasil analisis terhadap pengukuran kinerja.

Tujuan dari pelaporan kinerja adalah:

1. Memberikan informasi kinerja yang terukur kepada pemberi mandate atas kinerja yang telah dan seharusnya tercapai.
2. Sebagai upaya perbaikan berkesinambungan bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya.

Laporan Kinerja berisi gambaran pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyusunan Laporan Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Pertanggungjawaban, sehingga lingkup pertanggungjawabannya jelas. Hal-hal yang dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh pihak yang melaporkan harus mudah dimengerti.
2. Pengecualian, yang dilaporkan hanya hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban organisasi yang bersangkutan seperti hal yang menonjol baik keberhasilan maupun kegagalan, permasalahan, perbedaan target dan realisasi dengan tujuan dan sasaran, rencana, anggaran, standar, penyimpangan-penyimpangan dari rencana karena alasan tertentu dan sebagainya.
3. Perbandingan, laporan hendaknya dapat memberikan gambaran keadaan periode yang dilaporkan dibandingkan dengan periode lain atau organisasi lain terhadap kasus-kasus yang sebanding sehingga dapat digunakan sebagai *benchmarking*.
4. Akuntabilitas, yang terutama dilaporkan adalah hal dominan yang membuat sukses atau gagalnya pelaksanaan rencana, memfokuskan pada hal-hal kunci, mengaitkan tujuan dan hasil, mengaitkan sumber daya dengan hasil, menempatkan hasil ke dalam konteksnya, dan berpandangan jauh ke depan.
5. Manfaat, manfaat dari laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya.

### B. Mekanisme Penyusunan

1. Kepala Perangkat Daerah menyusun Laporan Kinerja tahunan berdasarkan Perjanjian Kinerja yang disepakati dan menyampaikannya kepada Walikota paling lambat 2 (dua) bulan setelah tahun anggaran berakhir.
2. Walikota menyusun Laporan Kinerja tahunan berdasarkan Perjanjian Kinerja yang ditandatangani dan menyampaikannya kepada Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Menteri Dalam Negeri paling lambat 3 (tiga) bulan setelah tahun anggaran berakhir.



## C. Sistematika Penyusunan

- Bab I   Pendahuluan  
Pada bab ini disajikan penjelasan umum organisasi, dengan pendekatan kepada aspek strategis organisasi serta permasalahan utama (*strategic issued*) yang sedang dihadapi organisasi.
- Bab II   Perencanaan Kinerja  
Pada bab ini diuraikan ringkasan/ikhtisar perjanjian kinerja tahun yang bersangkutan.
- Bab III  Akuntabilitas Kinerja
- A. Capaian Kinerja Organisasi  
    Pada sub bab ini disajikan capaian kinerja organisasi untuk setiap pernyataan kinerja sasaran strategis organisasi sesuai dengan hasil pengukuran kinerja organisasi. Untuk setiap pernyataan kinerja sasaran strategis tersebut dilakukan analisis capaian kinerja sebagai berikut:
1. Membandingkan antara target dan realisasi kinerja tahun ini.
  2. Membandingkan antara realisasi kinerja serta capaian kinerja tahun ini dengan tahun lalu dan beberapa tahun terakhir.
  3. Membandingkan realisasi kinerja sampai dengan tahun ini dengan target jangka menengah yang terdapat dalam dokumen perencanaan strategis organisasi.
  4. Membandingkan realisasi kinerja tahun ini dengan standar nasional (jika ada).
  5. Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternative solusi yang telah dilakukan.
  6. Analisis atas efisiensi penggunaan sumber daya.
  7. Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan maupun kegagalan pencapaian kinerja.
- B. Realisasi Anggaran  
    Pada sub bab ini diuraikan realisasi anggaran yang digunakan dan yang telah digunakan untuk mewujudkan kinerja organisasi sesuai dengan dokumen Perjanjian Kinerja.
- Bab IV  Penutup  
Pada bab ini diuraikan simpulan umum atas capaian kinerja organisasi serta langkah di masa mendatang yang akan dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.
- Lampiran:
- 1) Perjanjian Kinerja
  - 2) Lain-lain yang dianggap perlu

## **D. Reviu Laporan Kinerja**

Sebelum Laporan Kinerja dicetak dan diserahkan kepada Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Menteri Dalam Negeri, diperlukan proses reviu terlebih dahulu. Reviu adalah penelaahan atas Laporan Kinerja untuk memastikan bahwa Laporan Kinerja telah menyajikan kinerja yang andal, akurat dan berkualitas. Reviu yang dimaksud adalah untuk melakukan *cross check* terutama terkait data indikator kinerja dan capaian-capaiannya serta bila perlu dilakukan *editing* untuk penyempurnaan.

Tujuan reviu atas Laporan Kinerja adalah:

1. Membantu penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
2. Memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan data/informasi kinerja sehingga dapat menghasilkan Laporan Kinerja yang berkualitas.

Untuk mencapai hal tersebut di atas, maka apabila pereviu menemukan kelemahan dalam penyelenggaraan manajemen kinerja dan kesalahan penyajian data/informasi dan penyajian laporan kinerja, maka organisasi pengelola kinerja harus segera melakukan perbaikan atau koreksi atas kelemahan/kesalahan tersebut secara berjenjang.

### **D.1. Tata Cara Reviu**

1. Pihak yang melaksanakan reviu  
Laporan kinerja harus direviu oleh Auditor Pengawasan Intern Pemerintah atau tim yang dibentuk untuk itu.
2. Waktu pelaksanaan reviu  
Tahapan reviu laporan kinerja merupakan bagian tidak terpisahkan dari tahapan pelaporan kinerja. Reviu dilaksanakan secara paralel dengan pelaksanaan manajemen kinerja dan penyusunan Laporan Kinerja. Reviu harus sudah selesai sebelum ditandatangani pimpinan dan sebelum disampaikan kepada Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Menteri Dalam Negeri.
3. Ruang lingkup pelaksanaan reviu
  - a) Metode pengumpulan data/informasi  
Hal ini dilakukan terkait untuk menguji keandalan dan akurasi data/informasi kinerja yang disajikan dalam Laporan Kinerja.
  - b) Penelaahan penyelenggaraan SAKIP secara ringkas  
Hal ini dilakukan untuk menilai keselarasan antara perencanaan strategis di tingkat Pemerintah Kota dengan perencanaan strategis organisasi di bawahnya, terutama dalam hal keselarasan sasaran, indikator kinerja, program dan kegiatannya.
  - c) Penyusunan kertas kerja reviu  
Kertas kerja reviu, setidaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:
    - 1) Hasil pengujian atas keandalan dan akurasi data atau informasi kinerja dalam laporan kinerja.
    - 2) Telaahan atas aktivitas penyelenggaraan SAKIP.
    - 3) Hal yang direviu dan langkah-langkah reviu yang dilaksanakan.
    - 4) Hasil pelaksanaan langkah-langkah reviu dan kesimpulan/catatan pereviu.

- d) Setelah melakukan reviu, pereviu harus membuat surat pernyataan telah direviu dan surat tersebut merupakan bagian dari Laporan Kinerja.
- e) Reviu dilakukan hanya atas Laporan Kinerja tingkat Kota.

4. Pelaporan reviu

Rangkaian aktivitas dalam pelaporan reviu dititikberatkan pada pertanggungjawaban pelaksanaan reviu yang pada pokoknya mengungkapkan prosedur reviu yang dilakukan, kesalahan, atau kelemahan yang ditemui, langkah perbaikan yang disepakati, langkah perbaikan yang telah dilakukan dan saran perbaikan yang tidak atau belum dilaksanakan, laporan tersebut merupakan dasar penyusunan pernyataan telah direviu.

**D.2. Pernyataan telah direviu**

Hasil pelaporan reviu merupakan dasar bagi pereviu untuk membuat pernyataan telah direviu, yang antara lain menyatakan bahwa:

- a) Reviu telah dilakukan atas laporan kinerja untuk tahun yang bersangkutan.
- b) Reviu telah dilaksanakan sesuai dengan pedoman reviu laporan kinerja.
- c) Semua informasi yang dimuat dalam laporan reviu adalah penyajian manajemen.
- d) Tujuan reviu adalah untuk memberikan keyakinan mengenai akurasi, keandalan dan keabsahan informasi kinerja dalam laporan kinerja kepada pimpinan instansi pemerintah.
- e) Simpulan reviu yaitu apakah laporan kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang handal, akurat, dan abash.
- f) Paragraph penjelas (apabila diperlukan) yang menguraikan perbaikan penyelenggaraan SAKIP dan koreksi atas penyajian laporan kinerja yang belum atau belum selesai dilakukan oleh organisasi pengelola kinerja.

**PERNYATAAN TELAH DIREVIU  
PEMERINTAH KOTA BOGOR  
TAHUN ....**

Kami telah mereviu Laporan Kinerja Pemerintah Kota Bogor untuk tahun anggaran .... Sesuai Pedoman Reviu atas Laporan Kinerja. Substansi informasi yang dimuat dalam Laporan Kinerja menjadi tanggung jawab manajemen Pemerintah Kota Bogor.

Reviu bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas laporan kinerja telah disajikan secara akurat, andal, dan valid.

Berdasarkan reviu kami, tidak terdapat kondisi atau hal-hal yang menimbulkan perbedaan dalam meyakini keandalan informasi yang disajikan di dalam laporan kinerja ini.

Bogor, .....

Inspektur Kota Bogor,

.....  
NIP .....

### D.3. Formulir Check List Reviu

No	Pernyataan	Check List
I	Format <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan Kinerja telah menampilkan data penting Instansi Pemerintah.</li> <li>2. Laporan Kinerja telah menyajikan informasi target kinerja</li> <li>3. Laporan Kinerja telah menyajikan capaian kinerja instansi pemerintah yang memadai</li> <li>4. Telah menyajikan dengan lampiran yang mendukung informasi pada badan laporan</li> <li>5. Telah menyajikan upaya perbaikan ke depan</li> <li>6. Telah menyajikan akuntabilitas keuangan</li> </ol>	
II	Mekanisme Penyusunan <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan Kinerja disusun oleh unit kerja yang memiliki tugas fungsi untuk itu</li> <li>2. Informasi yang disampaikan dalam Laporan Kinerja telah didukung dengan data yang memadai</li> <li>3. Telah terdapat mekanisme penyampaian data dan informasi dari unit kerja ke unit penyusun Laporan Kinerja</li> <li>4. Telah ditetapkan penanggung jawab pengumpulan data/informasi di setiap unit kerja</li> <li>5. Data/informasi kinerja yang disampaikan dalam Laporan Kinerja telah diyakini keandalannya</li> <li>6. Analisis/penjelasan dalam Laporan Kinerja telah diketahui oleh unit kerja terkait</li> <li>7. Laporan Kinerja bulanan merupakan gabungan partisipasi dari dibawahnya</li> </ol>	
III	Substansi <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam perjanjian kinerja</li> </ol>	

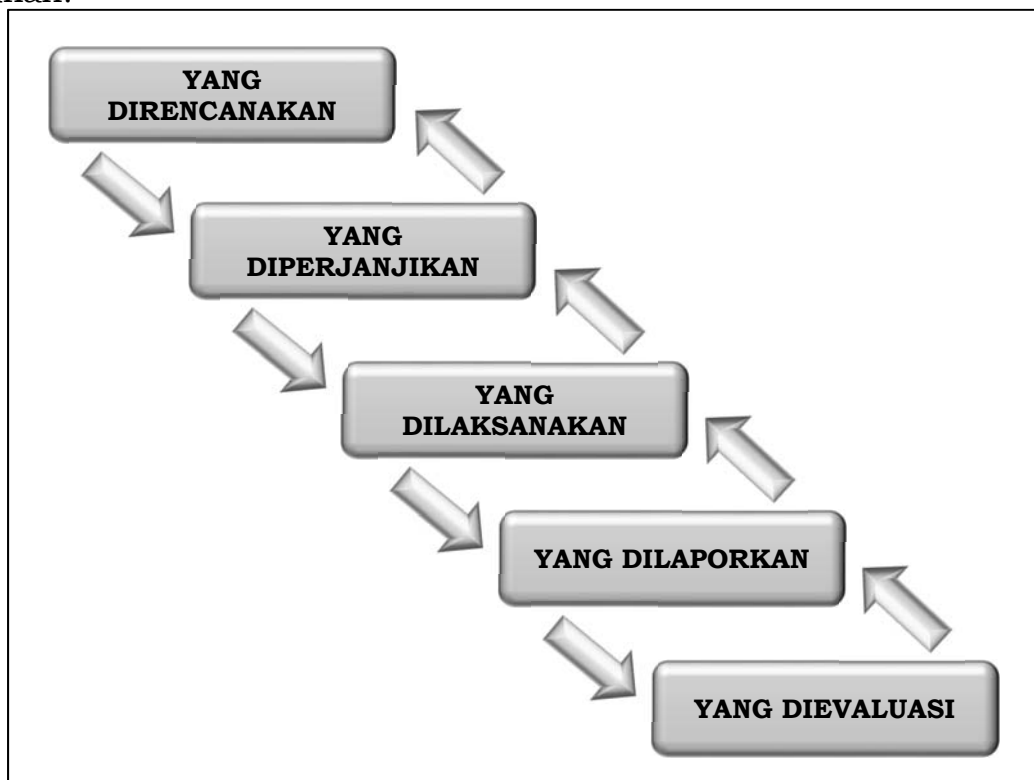
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Check List</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="508 249 1068 357">2. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah selaras dengan rencana strategis</li> <li data-bbox="508 384 1068 491">3. Jika butir 1 dan 2 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai</li> <li data-bbox="508 518 1068 680">4. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam Indikator Kinerja</li> <li data-bbox="508 706 1068 868">5. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam Indikator Kinerja Utama</li> <li data-bbox="508 895 1068 1002">6. Jika butir 4 dan 5 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai</li> <li data-bbox="508 1029 1068 1190">7. Telah terdapat perbandingan data kinerja dengan tahun lalu, standar nasional dan sebagainya yang bermanfaat</li> <li data-bbox="508 1217 1068 1271">8. IKU dan IK telah cukup mengukur tujuan/sasaran</li> <li data-bbox="508 1298 1068 1352">9. Jika “tidak” telah terdapat penjelasan yang memadai</li> <li data-bbox="508 1378 1068 1419">10. IKU dan IK telah SMART</li> </ol>	

## VI. EVALUASI KINERJA

Evaluasi kinerja merupakan salah satu perwujudan dari akuntabilitas instansi pemerintah agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program dan kegiatan dapat dinilai dan dipelajari (*lesson learned*) untuk perbaikan di masa mendatang.

Di sisi lain, evaluasi akuntabilitas kinerja adalah aktivitas analisis sistemik, pemberian nilai, apresiasi dan pengenalan permasalahan, serta pemberian solusi atas masalah yang ditemukan untuk tujuan peningkatan kinerja dan akuntabilitas unit kerja. Dalam berbagai hal, evaluasi dilakukan melalui monitoring terhadap sistem yang ada. Namun, adakalanya evaluasi tidak dapat dilakukan hanya dengan menggunakan informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi yang ada pada unit kerja. Data dari luar unit kerja juga sangat penting sebagai bahan analisis.

Evaluasi juga menajamkan analisis untuk membangun argumentasi bagi perumusan rekomendasi untuk perbaikan. Sifat evaluasi lebih persuasive, analitik, dan memperhatikan kemungkinan penerapannya. Dengan demikian, hasil evaluasi akan lebih cepat diperoleh dan tindakan perbaikan dapat segera dilakukan.



Salah satu karakteristik evaluasi adalah terfokus pada penilaian. Evaluasi ditujukan untuk memberi penilaian terhadap suatu pelaksanaan kebijakan, program, maupun kegiatan. Evaluasi kinerja mensyaratkan interdependensi antara penilaian dan fakta, yaitu apabila sampai pada pernyataan bahwa suatu kebijakan, program atau kegiatan telah mencapai hasil yang maksimal atau minimal perlu didukung oleh bukti dan fakta. Pada konteks ini, aktivitas monitoring merupakan dukungan penting bagi evaluasi. Karakteristik lainnya adalah evaluasi berorientasi pada masa kini dan masa lampau. Evaluasi bersifat restropektif dan berkaitan dengan tindakan-tindakan yang telah dilakukan (*ex-post*). Rekomendasi yang dihasilkan dari suatu evaluasi bersifat prospektif dan dibuat sebelum aksi tindakan dilakukan (*ex-ante*). Dari perspektif waktu yang lebih detail, evaluasi *mid-term* ataupun evaluasi perkembangan selama durasi implementasi program akan memperkuat evaluasi secara keseluruhan.

Berbeda dengan audit, evaluasi lebih memfokuskan pada pengumpulan data dan analisis untuk membangun argumentasi bagi perumusan saran/rekomendasi perbaikan. Tujuan evaluasi atas implementasi SAKIP dapat ditentukan setiap tahun sesuai dengan kebijakan evaluasi yang ditetapkan. Tujuan dan sasaran evaluasi sangat tergantung pada para pihak pengguna hasil evaluasi dan kebijakan pimpinan instansi/unit kerja yang diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, dengan mempertimbangkan berbagai kendala yang ada.

Secara umum, tujuan evaluasi atas implementasi SAKIP adalah untuk:

1. Memperoleh informasi tentang implementasi SAKIP.
2. Menilai tingkat implementasi SAKIP.
3. Memberikan saran perbaikan untuk peningkatan implementasi SAKIP.
4. Memonitor tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi periode sebelumnya.

Ruang lingkup evaluasi atas implementasi SAKIP meliputi kegiatan evaluasi terhadap perencanaan kinerja dan perjanjian kinerja termasuk penerapan anggaran berbasis kinerja, pelaksanaan program dan kegiatan, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal serta pencapaian kinerja. Informasi kinerja yang dipertanggungjawabkan dalam laporan kinerja bukanlah satu-satunya yang digunakan dalam menentukan nilai dalam evaluasi, akan tetapi juga termasuk berbagai hal (*knowledge*) yang dapat dihimpun guna mengukur keberhasilan ataupun keunggulan instansi.

Evaluasi atas implementasi SAKIP difokuskan pada kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dengan tetap memperhatikan hasil evaluasi atas implementasi SAKIP tahun sebelumnya. Isu-isu penting yang ingin diungkap melalui evaluasi atas implementasi SAKIP adalah sebagai berikut:

1. Instansi pemerintah/unit kerja/OPD dalam menyusun, mereviu dan menyempurnakan perencanaan kinerja berfokus pada hasil.
2. Pembangunan sistem pengukuran dan pengumpulan data kinerja.
3. Pengungkapan informasi pencapaian kinerja.
4. Monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian kinerja pelaksanaan program, khususnya program strategis.
5. Keterkaitan diantara seluruh komponen-komponen perencanaan kinerja dengan penganggaran, kebijakan pelaksanaan dan pengendalian serta pelaporannya.
6. Capaian kinerja utama dari masing-masing instansi pemerintah/unit kerja/OPD.
7. Tingkat implementasi SAKIP instansi pemerintah/unit kerja/OPD.
8. Memastikan disusunnya rencana aksi terhadap rekomendasi hasil evaluasi yang belum ditindaklanjuti.

Evaluasi atas implementasi SAKIP, terdiri atas evaluasi penerapan komponen manajemen kinerja yang meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja. Evaluasi penerapan manajemen kinerja juga meliputi penerapan kebijakan penyusunan dokumen penetapan kinerja dan Indikator Kinerja Utama (IKU) sampai saat dilakukan evaluasi.

Evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi harus menyimpulkan hasil penilaian atas fakta obyektif instansi pemerintah dalam mengimplemntasikan perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan capaian kinerja sesuai dengan kriteria masing-masing komponen.

Adapun komponen-komponen serta bobot penilaian yang terdapat dalam evaluasi atas implementasi SAKIP adalah sebagai berikut:

No	Komponen	Bobot	Sub Komponen
1	Perencanaan Kinerja	30%	a. Rencana Strategis (10%), meliputi: 1) Pemenuhan Renstra (2%) 2) Kualitas Renstra (5%) 3) Implementasi Renstra (3%) b. Perencanaan Kinerja Tahunan (20%), meliputi: 1) Pemenuhan RKT (4%) 2) Kualitas RKT (10%) 3) Implementasi RKT (6%)
2	Pengukuran Kinerja	25%	a. Pemenuhan pengukuran (5%) b. Kualitas pengukuran (12,5%) c. Implementasi pengukuran (7,5%)
3	Pelaporan Kinerja	15%	a. Pemenuhan pelaporan (3%) b. Kualitas pelaporan (7,5%) c. Pemanfaatan pelaporan (4,5%)
4	Evaluasi Internal	10%	a. Pemenuhan evaluasi (2%) b. Kualitas evaluasi (5%) c. Pemanfaatan hasil evaluasi (3%)
5	Capaian Kinerja	20%	a. Kinerja yang dilaporkan ( <i>output</i> ) (5%) b. Kinerja yang dilaporkan ( <i>outcome</i> ) (10%) c. Kinerja tahun berjalan ( <i>benchmark</i> ) (5%)
<b>Total</b>		<b>100%</b>	

Penyimpulan atas hasil evaluasi dilakukan dengan menjumlahkan angka tertimbang dari masing-masing komponen. Nilai hasil akhir dari penjumlahan komponen-komponen akan dipergunakan untuk menentukan tingkat akuntabilitas instansi yang bersangkutan terhadap kinerjanya, dengan kategori sebagai berikut:

No	Kategori	Nilai Angka	Interpretasi
1	AA	>90 – 100	<b>Sangat Memuaskan</b>
2	A	>80 – 90	<b>Memuaskan</b> , memimpin perubahan, berkinerja tinggi, dan sangat akuntabel
3	BB	>70 – 80	<b>Sangat Baik</b> , akuntabel, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang handal.
4	B	>60 – 70	<b>Baik</b> , akuntabilitas kinerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja, dan perlu sedikit perbaikan.
5	CC	>50 – 60	<b>Cukup</b> (memadai), akuntabilitas kinerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggungjawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar.
6	C	>30 – 50	<b>Kurang</b> , sistem dan tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan minor dan perbaikan yang mendasar.
7	D	0 - 30	<b>Sangat Kurang</b> , sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan untuk penerapan manajemen kinerja, perlu banyak perbaikan, sebagian perubahan yang sangat mendasar.



## VII. PENUTUP


SAKIP mensyaratkan adanya keselarasan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengukuran, pengawasan, dan pelaporan. Dengan demikian, SAKIP tidak hanya berisi tentang pelaporan, melainkan merepresentasikan kemampuan instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan hasil atau kinerja atas penggunaan anggaran yang tertuang dalam dokumen perencanaan kinerja (RPJMD/Renstra/RKPD/Renja), dokumen penganggaran (RAPBD/RKA/APBD/DPA), dokumen perjanjian kinerja, dan dokumen pelaporan kinerja.

SAKIP sesungguhnya mempunyai peran yang sangat strategis dan bermanfaat dalam upaya peningkatan penyelenggaraan pemerintahan. SAKIP yang memberikan manfaat adalah sebuah sistem yang dapat digunakan sebagai alat untuk memperbaiki kebijakan serta mendorong organisasi untuk melakukan inovasi dalam mendesain program dan kegiatan. Hal tersebut dikarenakan tidak ada pegawai, unit kerja, dan organisasi yang dapat mencapai kinerja brilian apabila pemegang jabatannya hanya mengikuti program kerja rutin administratif seperti tahun-tahun sebelumnya yang terbukti tidak menyelesaikan masalah secara tuntas.

Selanjutnya SAKIP juga seharusnya dapat digunakan sebagai dasar pemberian *reward and punishment* yang dapat dikaitkan dengan kinerja individu. Manfaat tersebut baru bisa dipetik apabila ada komitmen yang kuat dari pimpinan untuk memberikan pemahaman yang kuat akan pentingnya SAKIP yang tak hanya berfungsi sebagai media pertanggungjawaban kinerja semata tetapi juga sebagai alat pengendalian manajemen.

Oleh karena itu kunci utama yang harus kita pegang bersama dalam mewujudkan keberhasilan implementasi SAKIP adalah dukungan, komitmen dan kemauan dari pimpinan secara berjenjang sampai dengan pegawai untuk mendayagunakan SAKIP sebagai media pertanggungjawaban dan media pengendalian manajemen.

**WALIKOTA BOGOR,**



*Bima Arya*

**BIMA ARYA**