

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Efisiensi dan efektifitas kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kondisi lima (5) aspek yang terkait, yaitu: (1) Kelembagaan (Struktur Organisasi), (2) Ketatalaksanaan (manajemen), (3) Sumber daya manusianya, (4) Sarana dan Prasarana, dan (5) Anggaran. Pemeriksaan/Audit dikaitkan dengan manajemen akuntabilitas kinerja dari pelaksanaan tupoksi organisasi/ lembaga pemerintahan penting dilakukan untuk mengevaluasi apakah kondisi kelembagaan atau manajemen yang dilakukan oleh unit kerja tertentu handal untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dengan efisien, efektif dan ekonomis / hemat.

Kementerian Negara PPN/Bappenas sebagai lembaga pemikir dan perencana nasional memiliki visi, misi dan tujuan lembaga layaknya organisasi lainnya. Saat ini, kecenderungan penekanan terhadap penerapan *good governance* menjadi dominan dalam tata laksana pemerintahan yang berorientasi kepada pelayanan publik prima. Oleh sebab itu, dibutuhkan sebuah sistem yang dapat mengukur keberhasilan pencapaian visi, misi dan tujuan lembaga tersebut. Sistem tersebut mengacu kepada perencanaan manajemen kinerja yang mencakup langkah penetapan indikator kinerja. Penetapan indikator kinerja diperlukan untuk membentuk suatu Penetapan Kinerja di lingkungan Bappenas yang akan berfungsi sebagai *performance contract* dari unit kerja dan juga memungkinkan untuk dilaksanakannya penilaian kinerja individu.

Terkait dengan hal tersebut maka penetapan indikator kinerja merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan sistem manajemen kinerja organisasi. Dengan demikian indikator kinerja harus dikembangkan melalui proses identifikasi dan penyesuaian sasaran strategis organisasi. Dalam kegiatan ini penyusunan indikator kinerja dimaksudkan untuk mengembangkan indikator kinerja yang tepat bagi unit kerja dan dapat memenuhi kebutuhan pelaporan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas.

Pada level organisasi Unit Kerja Eselon II (UKE II), di Tahun Anggaran 2006, Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan telah melakukan kegiatan "Penyempurnaan Sistem Manajemen Akuntabilitas/Pengukuran Kinerja". Tujuan dari kegiatan ini adalah menyiapkan pedoman manajemen kinerja yang dapat digunakan oleh masing-masing unit kerja eselon II untuk melakukan: (1) merencanakan kinerja sesuai dengan visi, misi, dan Renstra Bappenas secara umum dan masing-masing unit kerja secara khusus; (2) menyiapkan sistem dalam manajemen pencapaian kinerja untuk setiap unit kerja, dan (3) melaporkan hasil pencapaian kerja tersebut pada pimpinan lembaga. Output dari kegiatan tersebut adalah pedoman manajemen kinerja yang dapat menjadi acuan bagi unit kerja dalam merencanakan dan mencapai kinerja masing-masing unit kerja dalam pelaksanaan Tupoksinya, dimana untuk selanjutnya unit pengawas Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan dapat melakukan pengukuran terhadap pencapaian kinerja dari unit kerja tersebut.

Pada TA 2007 ini Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan melalui kegiatan "Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja Kelembagaan Bappenas" akan melakukan evaluasi/audit kinerja manajemen/ ketatalaksanaan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi pemerintah Kantor Meneg PPN/Bappenas sebagai institusi perencana dan pemikir (*think tank*). Secara berkesinambungan juga akan dilakukan pengukuran kinerja yang berdasarkan pada pelaksanaan dan pelaporan kinerja manajemen pelaksanaan tupoksi Unit Kerja Eselon II. Di dalam kegiatan ini akan dievaluasi hasil capaian yang telah dilakukan oleh setiap UKE II dalam

melaksanakan rencana kerjanya secara efisien dan efektif berdasarkan visi, misi, dan pelaksanaan Renstra, menggunakan indikator pengukuran yang telah ditetapkan.

1.2 Tujuan Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja

Tujuan kegiatan evaluasi/audit kinerja manajemen ini adalah untuk mengukur kinerja manajemen/ ketatalaksanaan organisasi Kementerian PPN/Bappenas yang diperlukan dalam melaksanakan tupoksinya sebagai institusi perencana pembangunan dan sekaligus pemikir pemerintah (*think tank*) yang handal sesuai dengan tugas dan fungsinya di bidang perencanaan pembangunan, dan memberikan rekomendasi terhadap perbaikan manajemen yang diperlukan.

Selain itu, kegiatan ini diharapkan dapat mendukung penerapan Pedoman Manajemen Kinerja dalam penyusunan indikator dan penetapan kinerja untuk memenuhi kebutuhan Peraturan Pemerintah No.8/2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah sebagai dasar evaluasi kinerja unit kerja.

1.3 Ruang Lingkup Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja

Ruang Lingkup dari Kegiatan Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja dalam bentuk audit kinerja manajemen pelaksanaan tupoksi di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas ini meliputi:

a. Persiapan dan penyusunan desain Evaluasi Akuntabilitas Manajemen Kinerja Manajemen

Termasuk di dalamnya:

- Pengumpulan data/informasi
- Kajian Diagnostik terhadap data/informasi yang terkumpul melalui penelaahaan dokumen terkait tupoksi unit kerja secara kelembagaan. Dokumen tersebut di antaranya Pedoman

Manajemen Kinerja yang merupakan output dari kegiatan Penyusunan Pedoman Manajemen Kinerja pada tahun anggaran 2006 sebelumnya.

- b. Pelaksanaan koordinasi perumusan Rerangka Indikator Kinerja
 - Konfirmasi Indikator/Kriteria Pengukuran
 - Penyusunan Draft Rerangka Indikator Kinerja
 - *Workshop* pembahasan Rerangka Indikator Kinerja untuk keperluan Penetapan Kinerja dengan para unit pilot yang terlibat dalam kegiatan Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja selama ini.
- c. Proses finalisasi penulisan laporan

1.4 Sistematika Penulisan

Penulisan Laporan Akhir ini disusun dengan menggunakan sistematika sebagai berikut:

Bab I : Bab I berisi uraian tentang latar belakang, tujuan dan ruang lingkup pelaksanaan kegiatan Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas pada Tahun Anggaran 2007

Bab II : Bab II akan berisi mengenai uraian tentang deskripsi Perencanaan dan Pengukuran Manajemen Kinerja secara umum berlaku. Bab ini juga akan mencakup keberlanjutan aplikasi Pedoman Manajemen Kinerja dan keterkaitannya dengan upaya penyusunan indikator kinerja dan penetapan kinerja di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas

Bab III : Bab III akan menguraikan tentang aplikasi atau proses pelaksanaan penyusunan serta penerapan indikator kinerja dan penetapan kinerja di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas

Bab IV : Bab IV akan berisi mengenai kesimpulan dan rekomendasi penyempurnaan untuk langkah-langkah penyusunan indikator kinerja serta penetapan kinerja selanjutnya

Lampiran

BAB II

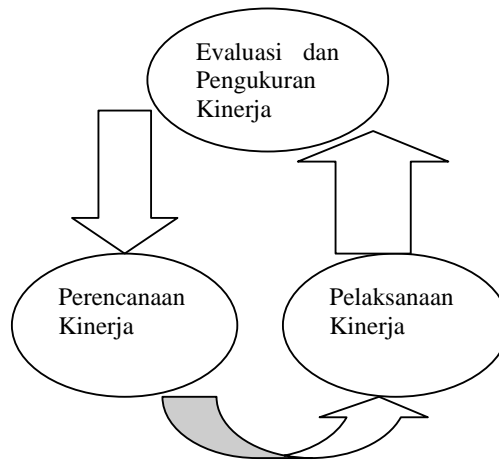
PERENCANAAN, PENGUKURAN, PELAPORAN DAN EVALUASI KINERJA

2.1 Perencanaan Kinerja

Langkah awal dari setiap proses program/kegiatan adalah proses perencanaan. Proses perencanaan yang dimaksud merupakan dasar pelaksanaan program/kegiatan yang disesuaikan dengan pencapaian sasaran strategis sebuah organisasi. Perencanaan yang mengacu kepada perencanaan kinerja merupakan bagian dari sebuah siklus sistem yaitu sistem manajemen kinerja. Manajemen kinerja (performance management / PM) adalah proses perencanaan, evaluasi, coaching & counseling, dan penilaian kinerja karyawan untuk mewujudkan objektif organisasi sekaligus mengoptimalkan potensi diri karyawan. PM tidak hanya terkait dengan manajemen kinerja individu karyawan, tetapi juga manajemen kinerja organisasi.

Dengan demikian, Sistem Manajemen Kinerja merupakan sebuah siklus, yang pada dasarnya terdiri dari perencanaan kinerja (penetapan target dan penyusunan Key Performance Indicator/KPI), pemantauan / peninjauan kinerja (coaching, counseling, mentoring, feedback), penilaian kinerja (performance appraisal), dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman (reward & punishment). Siklus tersebut harus dijalankan sebagai sebuah kesadaran yang tidak terputus dan dilaksanakan secara berkelanjutan.

Gambar 2.1 Siklus Manajemen Kinerja



Aktivitas yang memiliki peran signifikan dalam tahap perencanaan kinerja adalah penyusunan indikator kinerja dan penetapan target kinerja untuk satu periode tertentu. Hal ini disebabkan fungsi dasar dari suatu indikator kinerja adalah memberikan tolok ukur terhadap keberhasilan atau kegagalan tingkat pencapaian sasaran kinerja dalam periode tertentu. Untuk dapat membentuk rangkaian indikator kinerja terkait penetapan kinerja maka dibutuhkan penjabaran sasaran strategis organisasi dengan sasaran kinerja unit kerja-unit kerja di bawahnya. Teori *Cascading* ini mendasari konsep *Balanced Score Card* yang digunakan dalam Sistem Manajemen Kinerja mencakup perencanaan, pengukuran, pelaporan dan evaluasi kinerja. Penyelarasan sasaran strategis dari tingkat jabatan tertinggi hingga terendah memerlukan langkah-langkah kerja yang sistematis dan logis sehingga terdapat alur keterkaitan kinerja yang jelas dan akan memudahkan pengukuran serta pelaporannya.

2.1.1 Langkah Kerja Perencanaan Kinerja Unit Kerja Eselon II

2.1.1.1 Penetapan Sasaran Strategis Organisasi

Sasaran strategis tercantum dalam dokumen resmi organisasi Kementerian Negara PPN/Bappenas dalam hal ini berupa

dokumen Renstra/Rencana Strategis. Dokumen Renstra ini akan dijadikan bahan pemetaan strategi organisasi khususnya Bappenas dalam menjalankan berbagai fungsinya sebagai lembaga perencana pembangunan. Sasaran strategis yang dimaksud khusus untuk unit kerja eselon II/teknis perencana adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat;
- Pemantapan peran Bappenas dalam proses pengambilan keputusan kebijakan nasional;
- Peningkatan koordinasi dan kerjasama yang efektif dengan mitra kerja;
- Peningkatan peran Think-Tank terkait dengan akuisisi, distribusi, dan aplikasi pengetahuan;
- Peningkatan peran koordinator perencanaan antar instansi pemerintah dan peran fasilitator/katalisator pembangunan antara pemerintah dan swasta/masyarakat;
- Peningkatan peran administrator atas pengelolaan proses perencanaan dan pelaksanaan APBN

Sedangkan untuk unit kerja eselon II dengan layanan penunjang, sasaran strategis mengacu kepada:

- Penataan manajemen informasi yang efektif melalui pengembangan sarana dan prasarana informasi teknologi;
- Penataan manajemen sumber daya yang efektif melalui manajemen SDM dan pengembangan kompetensi SDM;
- Peningkatan kapasitas organisasi melalui pelaksanaan budaya organisasi, akuntabilitas kinerja, dan pengembangan prosedur operasi standar dalam pengambilan keputusan

2.1.1.2 Penetapan Inisiatif Strategis UKE II berdasar Sasaran Strategis Organisasi

Langkah selanjutnya setelah penetapan sasaran strategis organisasi adalah proses penjabaran sasaran strategis tersebut menjadi misi unit kerja yang dituangkan menjadi inisiatif strategis unit. Inisiatif strategis unit kerja akan diwujudkan dalam bentuk program atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai sasaran strategis organisasi. Dengan demikian harus terdapat keselarasan dan relevansi antara sasaran strategis organisasi dengan inisiatif strategis unit kerja.

2.1.1.3 Penetapan Indikator Kinerja Unit Kerja Eselon II

Proses siklus manajemen kinerja yang baku memerlukan indikator kinerja yang dilengkapi dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Indikator kinerja yang dimaksud dapat berupa suatu deskripsi kuantitatif atau kualitatif dari kinerja yang mendukung upaya pencapaian sasaran strategis organisasi melalui pelaksanaan inisiatif strategis unit kerja. Suatu indikator kinerja/*Key Performance Indicator* yang baik harus memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

- *Specific* artinya harus cukup jelas dan tepat sehingga terdapat kesamaan persepsi di kalangan organisasi;
- *Measurable* artinya harus merupakan sesuatu hal yang dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif;
- *Attributable* artinya harus memperhitungkan kemampuan unit kerja pelaksana dalam mencapai target kinerjanya;
- *Relevant* yang berarti harus memiliki keterkaitan dengan hasil dari program/kegiatan yang akan diukur;
- *Timely* artinya harus memiliki perhitungan rentang waktu pencapaian target kinerja.

Indikator kinerja yang telah dipilih harus disertai pula dengan penjelasan yang logis dan cukup sehingga pengguna laporan kinerja dapat dengan mudah mengetahui maksud dan tujuan pengukuran kinerja dengan indikator kinerja tersebut.

Indikator kinerja tersebut dapat berbentuk kualitatif atau kuantitatif. Kedua jenis indikator tersebut harus memenuhi karakteristik kinerja yang baik seperti disebutkan sebelumnya. Indikator kinerja kualitatif adalah indikator kinerja yang dinyatakan dalam bentuk kalimat dan menunjukkan kualitas sesuatu hal. Indikator kinerja kuantitatif adalah indikator kinerja yang mengandung unsur angka absolut, persentase, rasio atau indeks.

2.1.1.4 Penetapan Target Kinerja

Target kinerja adalah ukuran kuantitatif dari setiap indikator kinerja yang hendak dicapai dalam suatu tahun tertentu.

Penetapan target kinerja dilakukan dalam rangka mencapai sasaran strategis organisasi dan sifatnya spesifik mengarah kepada keberhasilan pelaksanaan kegiatan/aktivitas unit kerja yang terkait sasaran strategis tersebut.

Proses penetapan target kinerja merupakan satu rangkaian dengan proses perencanaan kinerja yang sebaiknya dilakukan pada akhir tahun anggaran yang akan direncanakan kinerjanya. Penetapan target kinerja tersebut ditetapkan melalui proses kesepakatan dalam unit kerja sehingga dapat segera disahkan.

2.2 Pengukuran Kinerja

Langkah berikutnya dalam pencapaian kinerja adalah tahap pengukuran pencapaian indikator dan analisis hasil capaian indikator. Pengukuran pencapaian indikator kinerja layaknya dilakukan melalui identifikasi peran dan tanggung jawab setiap tingkat manajemen dalam

organisasi untuk kemudian dianalisis upaya pencapaian target kinerja unti kerja yang bersangkutan dibandingkan dengan indikator yang telah disepakati sebelumnya.

2.3 Pelaporan dan Evaluasi Kinerja

Pelaporan dan evaluasi kinerja merupakan tahap akhir dari siklus sistem manajemen kinerja yang bersifat berkesinambungan dan akan terus melalui proses penyempurnaan kembali. Pelaporan dibutuhkan sebagai sarana uraian atau informasi hasil capaian kinerja selama periode tertentu. Laporan yang memadai adalah laporan yang memberikan informasi secara proporsional pada tingkatannya. Untuk hal itu maka sebuah laporan yang memadai haruslah memiliki informasi (1). sasaran dan inisiatif strategis yang jelas dan dapat diukur; (2). Pembahasan perbandingan hasil dengan target; (3). lengkap dan informatif mengenai capaian indikator atas seluruh sasaran dan inisiatif strategis, perbandingan kinerja dengan targetnya, keberhasilan maupun kegagalan pencapaian target, uraian kualitas sumber data; (4). Penjelasan perubahan setiap waktu terkait indikator kinerja sehingga dapat dibandingkan dengan tahun sebelumnya; (5) dimungkinkan adanya proses perbandingan dengan *best practices* sehingga dapat ditarik kesimpulan dan rekomendasi dari analisa pelaporan kinerja tersebut.

Evaluasi manajemen kinerja dilakukan untuk mendapatkan deskripsi terkait keberhasilan atau kegagalan terhadap penggunaan indikator kinerja yang telah disepakati. Analisa evaluasi mengacu kepada evaluasi terhadap:

- *Assurance* atas indikator-indikator kinerja yang digunakan merupakan indikator yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran dan pelaksanaan inisiatif strategis di setiap tingkatan manajemen;

- *Assurance* terhadap informasi capaian indikator kinerja berdasarkan pada sumber data yang handal dan valid;
- Relevansi indikator hasil untuk mengukur keberhasilan capaian sasaran strategis dan indikator pemicu kinerja untuk mengukur keberhasilan pencapaian inisiatif strategis;
- Kelengkapan penyajian data capaian indikator, target, varian disertai penjelasan penyebab tidak tercapainya target;
- Akurasi dan validitas data serta rencana aksi untuk penanganan kendala dalam pencapaian kinerja tersebut.

BAB III

PROSES PENERAPAN INDIKATOR KINERJA & PENETAPAN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN NEGARA PPN/BAPPENAS

3.1 Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Manajemen Kinerja

Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Manajemen Kinerja yang sedang berjalan di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas hingga saat ini telah memasuki tahap finalisasi untuk kegiatan tahun anggaran 2007. Pada saat ini kegiatan Evaluasi Manajemen Kinerja terhadap Tupoksi Unit Kerja Eselon II telah berjalan selama hampir lima bulan dan masih menjalani tahap pertama dari rencana kerja Evaluasi Manajemen Kinerja. Tahap pertama dalam kegiatan Evaluasi Manajemen Kinerja ini adalah persiapan dan penyusunan desain audit/evaluasi manajemen kinerja. Termasuk dalam tahap ini adalah:

1. Proses pengumpulan data dan informasi terkait untuk keperluan pelaksanaan evaluasi. Informasi yang dibutuhkan seperti tupoksi unit kerja, struktur unit kerja, data-data personil termasuk data personil honorer, laporan-laporan kegiatan yang telah dilakukan pada tahun anggaran 2006 serta laporan pencapaian kinerja yang dibuat berdasarkan Pedoman Manajemen Kinerja dan mengacu kepada indikator yang telah ditetapkan oleh UKE II terkait;
2. Penyusunan rencana audit/evaluasi beserta langkah-langkahnya;
3. Pelaksanaan kajian diagnostik terhadap data-data yang telah diperoleh di antaranya mengacu kepada referensi peraturan terkait dan

Pedoman Audit Kinerja sebagai instrumen untuk melaksanakan audit dalam rangka uji coba penerapan Pedoman Audit Kinerja.

Dalam tahap pelaksanaan kegiatan Evaluasi Manajemen Kinerja terhadap Tupoksi Unit Kerja Eselon II, Tim evaluator mendapat masukan dan saran perbaikan dari nara sumber yang berpengalaman di bidang internal auditing khususnya di sektor pemerintahan sehingga rencana audit/evaluasi yang akan dijalankan menjadi lebih aplikatif dan sistematis terkait dengan substansi internal auditing.

Pada saat ini kegiatan Evaluasi Manajemen akuntabilitas Kinerja telah memasuki tahap koordinasi dengan Unit Pilot terkait yang terpilih untuk bekerjasama dalam kegiatan Penyusunan Pedoman Manajemen Kinerja di tahun 2006 sebelumnya. Kesimpulan dari pertemuan dalam rangka koordinasi kegiatan Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja Kelembagaan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Kegiatan Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja sebagai langkah *trial* atau uji coba penerapan Pedoman Manajemen Kinerja yang telah dibentuk pada TA 2006 sebelumnya dengan berkoordinasi dengan 3 unit pilot terpilih yaitu Biro Ortala, Dit.Perumahan dan Permukiman serta Dit.Perkotaan, Tata Ruang dan Pertanahan.
2. Format Pelaporan Kinerja dari UKE II
3. Pembentukan Tim Ad-Hoc yang bertugas untuk membahas pemilahan indikator kinerja yang dibentuk oleh masing-masing Unit Kerja Eselon II.

Alur pembahasan koordinasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sehubungan dengan PP No. 8 tahun 2006, dimana setiap instansi pemerintah untuk mengevaluasi kinerjanya maka diperlukan penetapan indikator kinerja yang nantinya akan dijadikan penilaian

terhadap hasil kerja dari masing-masing unit kerja khususnya di Bappenas. Untuk penetapan indikator ini diserahkan kepada masing-masing unit kerja yang disesuaikan dengan tupoksinya masing-masing, seperti yang telah dilakukan oleh 3 unit kerja sebagai pilot project penetapan indikator pada waktu penyusunan pedoman manajemen kinerja beserta ukurannya. Kegiatan ini secara tidak langsung berhubungan dengan kegiatan Biro Renortala untuk menyamakan pemahaman tentang evaluasi dengan cara mereview dari pedoman manajemen kinerja yang telah dibuat.

2. Dalam penetapan indikator ini dibutuhkan tim kerja yang anggotanya terdiri dari perwakilan dari Renortala dan Inspektur Bidang Kineja Kelembagaan untuk menelaah penetapan indikator kinerja yang telah dikerjakan oleh masing-masing unit kerja di Bappenas, dengan memperhatikan aspek anggaran, sasaran dan tupoksinya. Diperlukan pula *performance contract* setelah mendapat rekomendasi dari tim kerja tentang penetapan indikator kinerja setiap unit kerja untuk diketahui oleh pejabat Eselon I dan II sehingga dalam kegiatannya nantinya tidak lepas dari indikator kinerja yang telah ditetapkan walaupun terjadi pergantian personil dengan system yang tetap akan berjalan.

3. Kendalanya yang kadang terjadi dalam kegiatan unit kerja diantaranya usulan yang dilakukan masuk atau tidak dalam RKP, penetapan indikator yang simpel namun perubahan struktur organisasi di lingkungan Kementerian PPN/Bappenas akan menjadi kendala karena tidak setiap personil paham dalam penetapan indikator yang dibuat oleh pelaksana kegiatan sebelumnya. Untuk itu *performance kontrak* dibutuhkan dalam penetapan indikator kinerja kunci, namun sebaiknya indikator yang dibuat dari masing-masing unit kerja sebaiknya yang simpel tapi sesuai dengan

sasaran. Maka formatnya akan dibuat oleh tim kerja yang akan dibentuk (Ortala) untuk lebih memudahkan setiap unit kerja dalam penetapan indikator.

4. Dengan adanya Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja Kelembagaan ini maka akan membantu Bappenas untuk mengetahui unit-unit yang berkinerja baik dan yang berkinerja tidak sesuai dengan penetapan indikatornya. Sehingga untuk Pimpinan lembaga akan mendapat masukan terkait restrukturisasi organisasi dan hal ini tidak akan menjadi kendala lagi.
5. Perlu diperhatikan bahwa tugas dari Tim Kerja yang akan dibentuk memiliki beberapa tugas di antaranya (1) melakukan pemilihan indicator yang telah dibentuk oleh Unit Kerja Eselon II, guna pemilihan indicator ini adalah untuk membentuk konsensus terhadap indicator yang mempengaruhi pencapaian kinerja unit kerja, (2) mengatur ketatalaksanaan Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja dan (3) menyediakan format pelaporan kinerja sehingga ruang lingkup dari Tim Kerja tidak akan melakukan penilaian kinerja yang menjadi domain Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan. Oleh sebab itu, keterlibatan Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan masih dimungkinkan dalam Tim Kerja dan tidak akan mengganggu independensi IBKK sebagai auditor.
6. Kesimpulan akhir adalah IBKK akan tetap terlibat dalam Tim Kerja Pemilihan Indikator yang kemungkinan akan dibentuk awal Mei ini. Sementara itu, IBKK akan terus melakukan koordinasi dengan Biro Ortala untuk penetapan Format Pelaporan Pencapaian Kinerja.

3.1.1 Review Form Laporan Kinerja Unit Kerja Eselon II-Unit Pilot

3.1.1.1 Direktorat Perkotaan, Tata Ruang dan Pertanahan

Hingga saat ini, Direktorat Perkotaan, Tata Ruang dan Pertanahan telah menyerahkan format pelaporan kinerja yang telah disesuaikan dengan format indikator kinerja hasil bentukan Direktorat Perkotaan, Tata Ruang dan Pertanahan. Dari hasil review terhadap laporan kinerja yang disusun terlihat bahwa pengisian format sebagian besar telah sesuai dengan rerangka matriks indikator sasaran strategis dan inisiatif strategis yang disusun oleh direktorat Perkotaan, Tata Ruang dan Pertanahan yang terdapat dalam Pedoman Manajemen Kinerja sebelumnya.

Dalam pengisiannya, direktorat PTRP merinci penjelasan kegiatan untuk mencapai sasaran strategis direktorat. Adapun, hasil penulisan telah menuruti kaidah *cascading* yang melandasi konsep *Balanced Scorecard* di Pedoman Manajemen Kinerja. Dari laporan kinerja yang dihasilkan, dapat terlihat bahwa sasaran strategis dari eselon II menjadi inisiatif strategis dari eselon III. Dilanjutkan pelaksanaan tupoksi direktorat melalui penjabaran inisiatif strategis eselon III menjadi tugas dari staff perencana maupun pejabat fungsional perencana.

Penjabaran yang runtut, sistematis dan konsisten menunjukkan keterkaitan pelaksanaan tupoksi direktorat mempermudah proses *tracking* kinerja untuk pencapaian target kinerja direktorat. Namun demikian, dalam penilaian terhadap kesesuaian indikator terdapat beberapa kendala yang menyebabkan penilaian tersebut menjadi belum optimum. Beberapa kendala tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

- Tidak disertakannya form Laporan Capaian Kinerja Tahunan Direktorat yang berisi realisasi pencapaian kinerja dan kendala serta rencana aksi penanganan kendala.
- Belum terdapatnya dokumen pendukung untuk memberikan penjelasan atau bukti lebih lanjut mengenai hasil pencapaian target kinerja di tahun anggaran 2006. Dokumen pendukung yang dibutuhkan seperti TOR, RAB, struktur organisasi, laporan kegiatan dan data personalia.
- Belum terdapatnya penjelasan terpisah mengenai perhitungan pencapaian target kinerja terutama yang bersifat kuantitatif. Hal ini dimungkinkan sebab telah ada pedoman kamus indikator dalam Pedoman Manajemen Kinerja yang menyertakan perhitungan pencapaian target berdasarkan indikator yang telah ditentukan sebelumnya.

3.1.1.2 Direktorat Permukiman dan Perumahan

Direktorat Permukiman dan Perumahan menyerahkan Laporan Kinerja untuk Evaluasi Manajemen Kinerja pada tanggal 16 Agustus 2007. Melalui review, dapat terlihat bahwa penulisan laporan kinerja telah sesuai dengan kaidah penulisan pelaporan kinerja yang terdapat dalam Pedoman Manajemen Kinerja tahun 2006.

Hasil review secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

- Ketiga form (Form Penetapan Rencana dan Target Kinerja Direktorat, Sub Direktorat, dan Form Hasil Pengukuran Capaian Indikator Tahunan) ditulis secara sistematis dan runut.
- Terdapat kesesuaian penyusunan Sasaran Strategis dan Inisiatif Strategis dalam Pedoman Manajemen Kinerja dengan Sasaran Strategis serta Inisiatif Strategis yang terdapat dalam Form Laporan Kinerja yang diserahkan.

- Inisiatif Strategis dan Indikator Kinerja pada Form Laporan Kinerja dituliskan lebih rinci dan cukup jelas.
- Direktorat Permukiman dan Perumahan menyajikan Laporan Kinerja berisi laporan Inisiatif Strategis dari setiap Sub Direktorat yaitu terdiri dari Sub Direktorat Perumahan, Air Minum dan Air Limbah, Persampahan dan Drainase dan Inisiatif Strategis para Pejabat Fungsional Perencana.
- Tingkat capaian kinerja tahunan terdeskripsikan dalam form capaian kinerja tahunan dan rencana aksi cukup jelas.

Penulisan yang cukup sistematis dan runut akan memudahkan proses review dan pada dasarnya akan memudahkan identifikasi kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam *core* pelaksanaan tupoksi atau *non-core* tupoksi. Dengan demikian, efektifitas penggunaan input dan proses pencapaian target kinerja dapat dibandingkan proporsinya beserta kendalanya sehingga akan teridentifikasi kesenjangan pencapaian kinerja dan pada tingkat tertentu dapat dilacak letak kendala tersebut.

Meski demikian, dalam form Laporan Kinerja Direktorat Permukiman dan Perumahan terdapat beberapa hal yang belum optimum dilakukan guna penyempurnaan Evaluasi Manajemen Kinerja dan relatif sama dengan kendala penilaian terhadap Laporan Kinerja Direktorat Perkotaan, Tata Ruang dan Pertanahan yaitu:

1. Belum terdapatnya dokumen pendukung untuk memberikan penjelasan atau bukti lebih lanjut mengenai hasil pencapaian target kinerja di tahun anggaran 2006. Dokumen pendukung yang dibutuhkan seperti TOR, RAB, struktur organisasi, laporan kegiatan dan data personalia.
2. Belum terdapatnya penjelasan terpisah mengenai perhitungan pencapaian target kinerja terutama yang bersifat kuantitatif. Hal ini

dimungkinkan sebab telah ada pedoman kamus indikator dalam Pedoman Manajemen Kinerja yang menyertakan perhitungan pencapaian target berdasarkan indikator yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Dari pengisian Form Laporan Kinerja belum dapat terlihat kegiatan-kegiatan yang bersifat tambahan atau *non-core* tupoksi sehingga identifikasi kesenjangan proporsi pelaksanaan kegiatan *core* dan *non-core* belum maksimal.

3.1.1.3 Biro Perencanaan Organisasi dan Tata Laksana

Biro Perencanaan Organisasi dan Tata Laksana menyerahkan format Laporan Kinerja pada tanggal 29 Agustus 2007. Hasil review menunjukkan bahwa pengisian telah memadai kaidah penulisan pelaporan yang tertera dalam Pedoman Manajemen Kinerja tahun 2006 dan cukup terstruktur dan tersistematisasi.

Inisiatif strategis diuraikan berdasarkan rencana kerja biro Ortala. Selanjutnya inisiatif strategis diuraikan berdasarkan jabatan per kepala bagian disertai uraian indikator kinerja per jabatan yang menunjukkan tingkat pencapaian kinerja inisiatif strategis tugas dan fungsi bagian.

Hasil review secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

- Ketiga form (Form Penetapan Rencana dan Target Kinerja Biro, Bagian, dan Form Hasil Pengukuran Capaian Indikator Tahunan) ditulis secara sistematis dan terstruktur
- Inisiatif strategis dibuat per jabatan Kepala Bagian sehingga hal ini memudahkan review terhadap pencapaian kinerja per level sekaligus memudahkan identifikasi kesenjangan pelaksanaan inisiatif strategis dengan target kinerja yang direncanakan.

- Terdapat kesesuaian penyusunan Sasaran Strategis dan Inisiatif Strategis dalam Pedoman Manajemen Kinerja dengan Sasaran Strategis serta Inisiatif Strategis yang terdapat dalam Form Laporan Kinerja yang diserahkan.
- Inisiatif Strategis dan Indikator Kinerja pada Form Laporan Kinerja dituliskan lebih rinci dan cukup jelas.

Seperti halnya review terhadap Direktorat Perkotaan, Tata Ruang dan Pertanahan serta Direktorat Permukiman dan Perumahan, maka dalam pengisian format Pelaporan Kinerja oleh Biro Ortala juga terdapat beberapa hal yang belum optimum dalam pengisiannya guna penyempurnaan format tersebut:

- Belum terdapat kejelasan satuan target kinerja sehingga hal ini menyulitkan proses pengukuran pencapaian kinerja jika dibandingkan dengan indikator kerjanya.
- Dari pengisian Form Laporan Kinerja belum dapat terlihat kegiatan-kegiatan yang bersifat tambahan atau *non-core* tupoksi sehingga identifikasi kesenjangan proporsi pelaksanaan kegiatan *core* dan *non-core* belum maksimal.

3.2 Proses Penyusunan Konsep Indikator dan Penetapan Kinerja

Penyusunan konsep indikator kinerja merupakan dasar bagi terbentuknya Penetapan Kinerja di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas. Penetapan Kinerja selanjutnya akan menjadi *performance contract* dari seluruh unit kerja bahkan dapat dikembangkan menjadi bahan penilaian kinerja individu pegawai. Proses penyusunan konsep indikator kinerja dilaksanakan melalui koordinasi dalam sebuah tim lintas unit kerja.

Form Rencana Kinerja Tahunan

Sasaran			Program	Kegiatan				Ket
Uraian	Indikator Kinerja	Target		Uraian	Indikator Kinerja	Satuan	Target	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
○	○	○	○					

Form Penetapan Kinerja

Program Utama	Sasaran	IK Output		IK Outcome		Anggaran
		Uraian	Target	Uraian	Target	
1	2	3	4	5	6	7
○ Peningkatan efektivitas penerapan SAKIP	○ Meningkatnya IP pusat dan daerah yang akuntabel	○ Jumlah IP yang dipantau	300 IP ○	○ Jumlah IP pusat yang akuntabel	300 IP ○	Rp.500 jt ○
		○ Jumlah IP yang dievaluasi	150 IP	○ Jumlah IP daerah yang akuntabel	80 IP	Rp.1500 jt

Pada dasarnya, tim lintas unit kerja ini bertugas untuk menyediakan dasar pembentukan indikator kinerja berkerangka pikir rasional dan tepat secara definitif maupun secara operasional. Berdasarkan hal tersebut, disusun upaya-upaya penyempurnaan indikator kinerja yang telah dibentuk sebelumnya agar menjadi lebih tepat guna dan sesuai dengan tupoksi unit kerja-unit kerja di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas.

Langkah awal difokuskan kepada pembahasan penyempurnaan indikator kinerja yang telah dimiliki oleh unit kerja dalam bentuk diskusi dan pembahasan referensi-referensi yang digunakan dalam pembentukan indikator kinerja tersebut. Referensi yang digunakan adalah di antaranya:

1. Buku Pedoman Manajemen Kinerja hasil kegiatan Penyusunan Pedoman Manajemen Kinerja pada tahun 2006 oleh Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan. Pedoman ini pada

dasarnya memberikan arahan dan contoh format pelaporan kinerja triwulanan, tahunan serta rencana aksi kedeputian. Pelaporan ditujukan per jenjang jabatan dengan metode penjabaran *cascading* dari tingkat eselon II hingga tingkat staff/pejabat fungsional perencana. Rencana kerja kedeputian menjadi sebuah kontrak kerja antara pejabat yang melaksanakan program/kegiatan dengan atasan pejabat tersebut. Hal ini juga disebut sebagai *performance contract*.

2. Buku Indikator Kinerja hasil kegiatan Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan tahun 2004. Buku Indikator Kinerja yang diterbitkan pada tahun 2004 ini menata indikator kinerja di tingkat eselon II.
3. Peraturan Menteri Negara PPN/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor: Per 01/M.PPN/09/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara PPN/Bappenas.

Jika dilakukan perbandingan maka dapat dilihat bahwa Matriks Rerangka Indikator KPI dalam Pedoman Manajemen Kinerja mengacu kepada indikator kinerja pada tingkat input dan proses. Sementara pada buku Indikator Kinerja, KPI lebih mengacu kepada indikator *output* dan *outcome*. Dengan demikian dalam penggunaannya kedua referensi tersebut bersifat *complimentary* atau saling melengkapi.

Seiring dengan proses pembentukan indikator kinerja unit kerja, pada saat bersamaan akan dibentuk Rencana Kinerja Tahunan (RKT) yang dibentuk oleh Biro Perencanaan Organisasi dan Ketatalaksanaan. RKT dimaksudkan menjadi sebuah kontrak kinerja dari unit kerja yang bersangkutan. Dalam RKT tersebut, pengisian indikator kinerja akan mengikuti format matriks KPI yang sedang disusun oleh Tim.

Langkah penyempurnaan indikator kinerja yang dilakukan di antaranya berupa:

- Penyempurnaan definisi operasional indikator kinerja yang selayaknya dapat menunjukkan aspek kemajuan/peningkatan kinerja/*progress*/perubahan *incremental* dalam upaya pencapaian sasaran kinerja jika dibandingkan dengan periode sebelumnya. Dalam hal ini indikator kinerja berfungsi sebagai pembanding tolok ukur keberhasilan capaian kinerja.
- Indikator kinerja selayaknya melewati proses kesepakatan dengan seluruh pihak unit kerja yang bersangkutan. Hal ini dilakukan dengan cara melibatkan unit kerja dalam perumusan indikator kinerja yang sesuai dengan tupoksi/program/kegiatan unit kerja yang bersangkutan. Dengan demikian dapat mengurangi resistensi dan ketidaktepatan penggunaan indikator kinerja sehingga menimbulkan kesalahpahaman.

Menindaklanjuti kegiatan Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja maka untuk mensosialisasikan secara bertahap matriks rerangka indikator kinerja/KPI kelembagaan, telah diikutsertakan ketiga unit pilot sebelumnya dalam rangka menyamakan proses pengisian indikator kinerja. Khususnya menyangkut penetapan kinerja dari Rencana Kinerja Tahunan. Untuk itu telah dilakukan pertemuan dengan para unit pilot dalam pengisiannya sehingga terdapat kesamaan persepsi.

Tahap selanjutnya adalah mensosialisasikan kepada seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas sehingga terbentuk Penetapan Kinerja yang baku dan dapat dijadikan kontrak kinerja/*performance contract* dari unit kerja bahkan individu pelaksana kegiatan. Dalam kaitannya dengan fungsi pengawasan, maka Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan akan menggunakan pelaporan kinerja dan *performance contract* tersebut yang diberikan

oleh para unit kerja sebagai bahan dasar review pelaporan manajemen kinerja di tahun berjalan.

Diharapkan jika telah terbentuk kesepakatan terhadap bentuk Indikator Kinerja serta Penetapan Kinerja, akan memberikan manfaat bagi sisi pengembangan sumber daya manusia Bappenas. Dengan adanya kontrak kinerja maka akan mempermudah proses evaluasi kinerja unit kerja dan individu pelaksana terkait kebijakan remunerasi/*punish and reward system* serta jalur karir individu yang bersangkutan. Dapat disimpulkan bahwa Indikator Kinerja dan Penetapan Kinerja memiliki tingkat urgensi tinggi selain dibentuk untuk memenuhi ketentuan PP.No.8 thn 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.

BAB IV

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

4.1 KESIMPULAN

1. Kegiatan Evaluasi Manajemen Akuntabilitas Kinerja pada tahun anggaran 2207 dapat disimpulkan merupakan bagian langkah tindak lanjut dari kegiatan Penyusunan Pedoman Manajemen Kinerja pada tahun anggaran 2006.
2. Tujuan garis besar dari Evaluasi Manajemen Kinerja dan Penyusunan Pedoman Manajemen Kinerja adalah untuk menyediakan instrumen pengukuran capaian sasaran kinerja di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pemikir dan perencana serta untuk memaksimalkan pelaksanaan tupoksi Bappenas.
3. Diharapkan hasil pengukuran manajemen kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan pencapaian kinerja dengan target kinerja yang ditetapkan berdasar sasaran strategis dan indikatornya. Selain itu, diharapkan pula hasil pedoman dan pengukuran kinerja ini dapat menjadi masukan bagi Biro Ortala dalam merumuskan format laporan kinerja organisasi Bappenas.
4. Pembentukan Indikator Kinerja yang sesuai dan tepat menjadi dasar pembentukan Penetapan Kinerja unit kerja di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas. Penetapan Kinerja dapat dijadikan suatu kontrak kinerja/*performance contract* yang mengikat bagi para individu/staff unit kerja dengan pejabat yang menjadi atasan langsungnya

4.2 REKOMENDASI

1. Diperlukan suatu tim kerja untuk merumuskan pemilahan indikator kinerja yang akan digunakan dalam melakukan evaluasi manajemen akuntabilitas kinerja UKE II berdasarkan laporan kegiatan UKE II beserta indikator kinerja yang dibentuk dan disepakati oleh UKE II terkait.
2. Diperlukan koordinasi antara Biro Ortala dengan Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan untuk menghasilkan format pelaporan kinerja yang terstandarisasi dan dapat digunakan oleh seluruh UKE II di lingkungan Kementerian Negara PPN/Bappenas.
3. Diperlukan pemahaman dan penyempurnaan lebih lanjut mengenai konsep Indikator Kinerja dan Penetapan Kinerja untuk menggambarkan capaian sasaran strategis dari unit kerja serta penyempurnaan terhadap format pelaporan kinerja tahunan dan triwulanan yang tercantum dalam Pedoman Manajemen Kinerja menjadi lebih aplikatif dan sederhana agar mudah dimengerti.
4. Penyusunan Indikator Kinerja dan Penetapan Kinerja hingga saat ini pada tahap pembentukan indikator kinerja tingkat eselon II dan bersifat strategis. Selanjutnya, indikator kinerja dapat dikembangkan lebih lanjut oleh unit kerja yang bersangkutan untuk membentuk indikator kinerja yang bersifat operasional/tehnis sejalan dengan konsep penjabaran sasaran strategis hingga pada level eselon III dan pejabat fungsional perencanaan.