

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam kerangka pembangunan good governance, kebijakan umum pemerintah adalah ingin menjalankan pemerintahan yang berorientasi pada hasil (result oriented government). Orientasi pada input, terutama uang, seperti selama ini dijalankan, hendak ditinggalkan. Pemerintahan yang berorientasi pada hasil pertama-tama akan fokus pada kemaslahatan bagi masyarakat, berupa upaya untuk menghasilkan output dan outcome yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Output merupakan hasil langsung dari program-program atau kegiatan yang dijalankan pemerintah dan dapat berwujud sarana, barang, dan jasa pelayanan kepada masyarakat, sedang outcome adalah berfungsinya sarana, barang dan jasa tersebut sehingga memberikan manfaat bagi masyarakat. Output dan outcome inilah yang selayaknya dipandang sebagai kinerja, bukan kemampuan menyerap anggaran seperti persepsi yang ada selama ini. Namun demikian uang tetap merupakan faktor penting untuk mencapai kinerja tertentu berupa baik output maupun outcome. Money follows function, bukan sebaliknya, karena itu prinsip dasar manajemen berbasis kinerja adalah no performance, no money.

Sehubungan dengan itu maka sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang telah dibangun dalam rangka upaya mewujudkan good governance dan sekaligus result oriented government, perlu terus dikembangkan dan informasi kinerjanya diintegrasikan ke dalam system penganggaran dan pelaporan sesuai dengan amanat UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara serta berbagai peraturan perundangan di bawahnya. Dengan demikian, ke depan anggaran negara baik pusat maupun daerah menjadi anggaran berbasis kinerja, yaitu anggaran yang dihitung dan disusun berdasarkan perencanaan kinerja, atau dengan kata lain dihitung dan disusun berdasarkan kebutuhan untuk menghasilkan output dan outcome yang diinginkan masyarakat. Dengan anggaran

kinerjanya. Hal ini akan memudahkan evaluasi untuk mengetahui cost efficiency dan cost effectiveness anggaran instansi bersangkutan, sekaligus memudahkan pencegahan dan deteksi kebocoran anggaran.

Salah satu upaya untuk memperkuat akuntabilitas dalam kerangka penerapan tata pemerintahan yang baik di Indonesia adalah telah dikeluarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/09/M.PAN/5/2007, Tanggal 31 Mei 2007, tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Indikator Kinerja Utama adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Setiap Instansi Pemerintah wajib menetapkan Indikator Kinerja Utama secara formal untuk tujuan dan sasaran strategis untuk masing-masing tingkatan (level) secara berjenjang. Indikator Kinerja Utama (IKU) instansi pemerintah harus selaras antar tingkatan unit organisasi meliputi indikator kinerja keluaran (output) dan hasil (outcome). Indikator Kinerja Utama (IKU) pada tingkat Kementerian Negara/Departemen/ LPND/Pemprov/Pemkab/Pemkot sekurang-kurangnya adalah indikator hasil (outcome) sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsinya masing-masing, IKU pada unit kerja setingkat Eselon I adalah indikator hasil (outcome) dan atau keluaran (output) yang setingkat lebih tinggi dari keluaran (output) unit kerja dibawahnya, sedangkan IKU pada unit organisasi setingkat Eselon II/Satuan Kerja/unit kerja mandiri sekurang-kurangnya adalah indikator keluaran (output).

Dengan ditetapkannya Indikator Kinerja Utama di lingkungan Inspektorat Kabupaten Musi Rawas secara formal dalam suatu lembaga pemerintah, diharapkan akan diperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik serta diperolehnya ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis Inspektorat Kabupaten Musi Rawas yang digunakan untuk memperbaiki kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

Perlunya ditetapkan indikator-indikator kinerja adalah agar terdapat proses yang wajar yang digunakan baik oleh para pelaksana dan pimpinan dalam mengelola usaha-usaha organisasi instansi agar mencapai hasil atau berkinerja tinggi. Lokasi pentingnya indikator kinerja ini dapat

yang rinci dalam mengelola organisasi secara umum agar berjalan efektif dan efisien.

Hal ini dapat dimulai dari pentingnya mengukur dan mengetahui kinerja dan hasil, dengan menjelaskan jika kita tidak bisa mengetahui kinerja dan hasil kita sendiri.

Jika kita tidak dapat mengukur apakah kegiatan dan program kita berhasil atau kinerja kita bagus, maka kita tidak memahami kegiatan atau program kita sendiri. Jika kita tidak paham/mengerti, maka kita tidak bisa mengendalikannya. Jika kita tidak bisa mengendalikannya, maka kita tidak bisa memperbaikinya. Lebih lanjut, jika kita tidak dapat mendemonstrasikan hasil dan kinerja kita, kita tidak dapat berkomunikasi dengan para stakeholders kita secara baik, kita tidak dapat menjelaskan nilai yang dapat diciptakan dari uang rakyat yang dibelanjakan. Dan kemudian, menyangkut hal-hal yang lebih rinci lagi, jika kita tidak mengukur kinerja dan hasil kita, maka kita tidak bisa membedakan apakah kita berhasil atau gagal, kita tidak bisa belajar darinya, kita tidak bias menghargai keberhasilan dan mempertahankan keberhasilan, dan bahkan mungkin memberi penghargaan kepada kegagalan, dan mungkin lebih parah lagi mengulangi kesalahan yang sama berkali-kali dan memboroskan sumber daya.

Jika dapat mengukur kinerja kita, maka kita dapat mengetahui banyak hal seperti :

- Dapat memberi penghargaan kepada yang berhasil;
- Dapat mengetahui biaya sebenarnya;
- Dapat menghubungkan antara biaya dan hasil;
- Dapat menentukan apakah lebih baik dikerjakan sendiri atau perlu outsourcing;
- Dapat meningkatkan kinerja;
- Dapat memilih alternatif terbaik; dsb.

Singkatnya, jika kita dapat mengukur kinerja, kita akan dapat mengerjakan tugas-tugas kita secara baik dan lebih berhasil. Jadi secara konseptual, indikator kinerja adalah alat penting dalam membangun sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengelola kinerja agar organisasi dapat mencapai hasil yang baik dan kinerja yang tinggi.

B. MAKSUD DAN TUJUAN PETUNJUK PELAKSANAAN

Petunjuk Pelaksanaan Penetapan Indikator Kinerja Utama ini dimaksudkan untuk memberikan panduan langkah-langkah kerja yang harus dilaksanakan oleh berbagai instansi pemerintah dalam menetapkan indikator kinerja utama pada berbagai tingkatan organisasi.

Sedangkan tujuan penyusunan Petunjuk Pelaksanaan ini adalah agar terwujud peningkatan pemahaman tentang indikator kinerja utama diberbagai instansi pemerintah yang pada akhirnya akan memperluas instansi pemerintah yang menetapkan indikator kinerja utama. Pada akhirnya, setiap instansi pemerintah tersebut akan memanfaatkan indikator kinerja utamanya dalam perencanaan, penganggaran, pengukuran, pelaporan maupun pemberian penghargaan dan sanksi. Dengan demikian, tujuan petunjuk pelaksanaan ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Penetapan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja;
- 2) Meriviu seperangkat indikator kinerja yang sudah ada;
- 3) Pengembangan sistem pengukuran kinerja;
- 4) Pengembangan sistem pelaporan kinerja yang digunakan untuk memberikan umpan balik di berbagai tingkatan organisasi dan pengguna informasi kinerja;
- 5) Diseminasi informasi dan penyuluhan akan pentingnya penetapan indikator kinerja sebagai dasar pengukuran kinerja.
- 6) Riviui dan Evaluasi kinerja secara mandiri oleh instansi pemerintah sampai satuan-satuan kerja terendah.

C. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Agar diperoleh pemanfaatan yang optimal dari petunjuk pelaksanaan ini, maka sistematika pembahasan diupayakan untuk mampu dipahami pembaca agar dapat melaksanakan langkah-langkah yang diperlukan dalam penetapan indikator kinerja utama. Sistematika tersebut adalah sebagai berikut :

1. BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini disajikan latar belakang perlunya penetapan indikator kinerja utama bagi setiap instansi pemerintah serta maksud dan tujuan

2. BAB 2 PENGERTIAN INDIKATOR KINERJA

Pada bab ini diuraikan tentang definisi indikator kinerja, syarat dan kriteria indikator kinerja yang baik serta bagaimana menggunakan indikator kinerja tersebut.

3. BAB 3 PENETAPAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Bab ini menyajikan pengertian tentang indikator kinerja utama, tujuan penggunaan indikator kinerja utama, langkah-langkah yang dilaksanakan dalam rangka penetapan indikator kinerja utama, serta penerapan dan pengkomunikasiannya.

4. BAB 4 PENGEMBANGAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Sangat disadari bahwa indikator kinerja yang telah ditetapkan suatu instansi pemerintah adalah bersifat dinamis, untuk itu pada bab ini akan diuraikan bagaimana langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengembangkan indikator kinerja ini agar selalu seiaras dengan kebutuhan organisasi.

BAB II

PENGERTIAN INDIKATOR KINERJA

A. PENGERTIAN INDIKATOR KINERJA

Indikator adalah variabel-variabel yang mengindikasikan atau memberi petunjuk kepada kita tentang suatu keadaan tertentu, sehingga dapat digunakan untuk mengukur perubahan (Green, 1992)

sedangkan Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

Berdasarkan pengertian di atas, maka pengertian Indikator Kinerja dapat dipahami seperti di bawah ini :

- Indikator kinerja adalah sesuatu yang dijadikan alat ukur kinerja atau hasil yang dicapai.
- 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.
- Indikator kinerja adalah sesuatu yang mengindikasikan terwujudnya kinerja yang diinginkan.
- Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui perkembangan upaya dalam mencapai hasil dan hasil kerja yang dicapai.
- Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan organisasi.

Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Selain itu indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja

dalam perencanaan strategis. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau ketidakberhasilan) kebijakan/program/kegiatan dan pada akhirnya sulit juga untuk menilai kinerja instansi/unit kerja pelaksanaannya.

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 disebut 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 bisa 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). Misal : "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 yang penyelesaian pekerjaan jadi lebih cepat

B. SYARAT DAN KRITERIA INDIKATOR KINERJA

Sebelum menetapkan seperangkat indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut :

1. Relevan; Indikator kinerja harus berhubungan dengan apa yang diukur dan secara objektif dapat digunakan untuk pengambilan keputusan atau kesimpulan tentang pencapaian apa yang diukur.
2. Penting/menjadi prioritas dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, atau pencapaian (accomplishment);
3. Efektif dan layak; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang layak.

Indikator kinerja yang baik dan cukup memadai, setidaknya-tidaknya memenuhi kriteria yang terdiri dari :

1. Spesifik, artinya indikator kinerja harus sesuai dengan program dan atau kegiatan sehingga mudah dipahami dalam memberikan informasi yang tepat tentang hasil atau capaian kinerja dari kegiatan dan atau sasaran;
2. Dapat dicapai artinya indikator kinerja yang ditetapkan harus menantang namun bukan hal yang mustahil untuk dicapai dan dalam kendali instansi pemerintah;
3. Relevan, suatu indikator kinerja harus dapat mengukur sedekat mungkin dengan hasil yang akan diukur;
4. Menggambarkan sesuatu yang diukur, indikator yang baik merupakan ukuran dari suatu keberhasilan. Harus terdapat kesepakatan tentang interpretasi terhadap hasil yang akan digunakan sebagai ukuran;
5. Dapat dikuantifikasi dan diukur, indikator dalam angka (jumlah atau persentase nilai dolar, tonase, dsb) atau dapat diukur untuk dapat ditentukan kapan dapat dicapai. Sedangkan Indikator kualitatif adalah indikator yang bersifat pengamatan deskriptif (pendapat ahli atas suatu kekuatan instansi atau penjelasan mengenai suatu perilaku).

C. TIPE DAN JENIS INDIKATOR KINERJA

Berdasarkan tipenya, indikator kinerja dapat dibagi menjadi :

1. Kualitatif; menggunakan skala (misal: baik, cukup, kurang)
2. Kuantitatif absolute; menggunakan angka absolut (misal: 30 orang, 80 unit)
3. Persentase; menggunakan perbandingan angka absolut dari yg diukur dengan populasinya (misal: 50%, 100%)
4. Rasio; membandingkan angka absolut dengan angka absolut lain yang terkait (misal: rasio jumlah tenaga auditor dibandingkan jumlah obyek pemeriksaan);
5. Rata-rata; angka rata-rata dari suatu populasi atau total kejadian (misal: rata-rata biaya pelatihan per peserta dalam suatu diklat)
6. Indeks; angka patokan dari beberapa variabel kejadian berdasarkan suatu rumus tertentu (misal: indeks harga saham, indeks pembangunan manusia)

Untuk tujuan analisis dan perencanaan indikator kinerja juga dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, seperti :

1. Sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output* dan *outcome* (kuantitas, kualitas, dan kehematan);
2. Langkah-langkah yang dilaksanakan dalam menghasilkan barang atau jasa (frekuensi proses, ketaatan terhadap jadwal, dan ketaatan terhadap ketentuan/standar);
3. Output dalam bentuk barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu kegiatan (kuantitas, kualitas, dan efisiensi);
4. Hasil aktual atau yang diharapkan dari barang atau jasa yang dihasilkan (peningkatan kuantitas, perbaikan proses, peningkatan efisiensi, peningkatan kualitas, perubahan perilaku, peningkatan efektivitas, dan peningkatan pendapatan);
5. Akibat langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan. Indikator dampak adalah indikator outcome pada tingkat yang lebih tinggi hingga ultimate.

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 yang dalam buku ini disebut dengan indikator kinerja.

Indikator kinerja akan memberikan 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.

Secara umum indikator kinerja memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut :

- a. Memperjelas tentang apa, berapa dan bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan/program dan kebijakan organisasi;
- b. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja instansi pemerintah yang melaksanakannya;
- c. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja.

BAB III

PENETAPAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

A. PENGERTIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

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 instansi pemerintah yang bersangkutan. Kinerja utama dari instansi adalah hal utama *apa yang akan diwujudkan* oleh instansi yang bersangkutan, atau *untuk mewujudkan apa* instansi pemerintah dibentuk, yang menjadi *core areal business* dan tertuang dalam tugas dan fungsi serta kewenangan utama instansi pemerintah.

Dengan demikian kinerja utama terkandung dalam tujuan dan sasaran strategis instansi pemerintah, sehingga IKU adalah merupakan ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis instansi pemerintah. Dengan kata lain IKU digunakan sebagai ukuran keberhasilan dari instansi pemerintah yang bersangkutan.

B. TUJUAN PENGGUNAAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Tujuan dari ditetapkannya indikator kinerja utama bagi setiap instansi pemerintah 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.

Dengan ditetapkannya indikator kinerja utama, instansi pemerintah dapat menggunakannya untuk beberapa dokumen, antara lain :

Perencanaan Jangka Menengah,

- Perencanaan Tahunan
-

- Evaluasi Kinerja instansi pemerintah
- Pemantauan dan pengendalian Kinerja pelaksanaan program dan kegiatan-kegiatan

Dalam penyusunan perencanaan jangka menengah seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Rencana Strategis (Renstra) K/L maupun SKPD, maka IKU ini akan digunakan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan pelaksanaan dokumen perencanaan tersebut. Dalam berbagai literatur selalu disebutkan bahwa kriteria dokumen perencanaan yang baik adalah jika dokumen tersebut dapat dievaluasi sejauh mana keberhasilannya. Evaluasi keberhasilan tersebut hanya dapat dilakukan jika dalam dokumen perencanaan telah dilengkapi dengan seperangkat indikator kinerja yang akan mengukur capaian pelaksanaan perencanaan.

Dalam perencanaan kinerja tahunan, maka IKU ini akan menjadi pemandu dalam menentukan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan pada suatu tahun tertentu. Dengan demikian setiap tahunnya, suatu instansi pemerintah harus merencanakan program dan kegiatan sesuai dengan ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan. Selanjutnya program dan kegiatan yang telah direncanakan tersebut yang harus diajukan usulan anggarannya dalam dokumen RKA K/L ataupun RKA SKPD. Dengan pendekatan ini maka akan diperoleh beberapa manfaat, yaitu :

- Program dan kegiatan yang dilaksanakan suatu instansi pemerintah akan terkait langsung dengan ukuran keberhasilan instansi tersebut yang merupakan penjabaran dari tugas dan fungsi instansi;
- Terdapat keselarasan antara indikator kinerja kegiatan dengan IKU instansi yang bersangkutan;
- Anggaran hanya dipergunakan untuk program dan kegiatan yang memang akan mendukung keberhasilan instansi dalam upaya pelaksanaan tugas dan fungsi

Setelah pelaksanaan program dan kegiatan, maka dilakukan pengukuran berdasarkan IKU yang telah ditetapkan tersebut. Hasil pengukuran ini selanjutnya dituangkan dalam laporan kinerja instansi

C. LANGKAH-LANGKAH PENETAPAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Menentukan IKU suatu instansi pemerintah memerlukan suatu proses langsung yang meliputi penyaringan yang berulang-ulang, kerjasama, dan pengembangan konsensus serta pemikiran yang hati-hati. Penetapannya wajib menggunakan prinsip-prinsip kehati-hatian, kecermatan, keterbukaan, dan transparansi guna menghasilkan informasi kinerja yang handal.

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

- Pada tingkat kementerian negara/departemen/LPND/pemerintah/provinsi/kabupaten/kota sekurang-kurangnya menggunakan indikator hasil (outcome) sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsi;
- Pada unit organisasi setingkat eselon I menggunakan indikator hasil (outcome) dan atau keluaran (output) yang setingkat lebih tinggi dari keluaran (output) unit kerja di bawahnya;
- Pada unit organisasi setingkat eselon II/SKPD/unit kerja mandiri sekurang-kurangnya menggunakan indikator keluaran (output).

Dengan memperhatikan persyaratan dan kriteria indikator kinerja, maka Langkah-langkah yang umum dalam penentuan IKU instansi pemerintah dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Tahap pertama : Klarifikasi apa yang menjadi kinerja utama, pernyataan hasil (result statement) atau tujuan/sasaran yang ingin dicapai;
- 2) Tahap kedua : Menyusun daftar awal IKU yang mungkin dapat digunakan;
- 3) Tahap ketiga: Melakukan penilaian setiap IKU yang terdapat dalam daftar awal indikator kinerja;
- 4) Tahap keempat : Memilih IKU.

Berdasarkan pendekatan sumber data, data kinerja dapat dibagi menjadi data primer dan data sekunder.

Data kinerja primer adalah data kinerja yang diperoleh langsung dari lapangan. Data kinerja sekunder adalah data kinerja yang diperoleh

Data primer dikumpulkan sendiri pada setiap unit kerja terendah atau pelaksana pelayanan. Data primer ini lazimnya diperoleh dari pencatatan pelaksanaan kegiatan beserta hasilnya yang sering disebut sebagai registrasi. Jika data tidak dapat dipenuhi dari sistem informasi yang ada pada instansi, maka perlu dilakukan survei untuk mendapatkan data dari luar instansi.

D. PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA UTAMA DI BERBAGAI TINGKATAN

Menurut beberapa peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini, terdapat beberapa tingkatan perencanaan dan pertanggungjawaban. Seperti yang dianut pada Peraturan Pemerintah nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, terdapat tiga tingkatan, yaitu:

- 1) Tingkat satuan kerja.
- 2) Tingkat unit kerja.
- 3) Tingkat kementerian/lembaga.

Yang dimaksud dengan Kementerian Negara adalah organisasi dalam Pemerintahan Republik Indonesia yang dipimpin oleh menteri untuk melaksanakan tugas pemerintahan dalam bidang tertentu. Sedangkan Lembaga adalah organisasi non-kementerian negara dan instansi lain pengguna anggaran yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 atau peraturan perundangudangan lainnya. Kemudian yang dimaksud dengan unit organisasi adalah bagian dari suatu Kementerian Negara/Lembaga yang bertanggung jawaban terhadap pengkoordinasian dan/atau pelaksanaan suatu program. Dan yang dimaksud dengan satuan kerja adalah bagian dari suatu unit organisasi pada Kementerian Negara/Lembaga yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program.

BAB IV

PENGEMBANGAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Penetapan oleh pimpinan tertinggi suatu instansi pemerintah ini sangatlah penting untuk mengikat komitmen seluruh jajaran management dan anggota organisasi. Penetapan ini dapat dilakukan bersamaan dengan penetapan Rencana Strategis organisasi, namun tidak tertutup kemungkinan dilakukan penetapan tersendiri untuk IKU pada berbagai tingkatan organisasi.

Selain menetapkan IKU itu sendiri, dalam keputusan pimpinan ini sebaiknya juga dimuat beberapa hal, antara lain :

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

Agar evaluasi dapat dilakukan secara efisien dan efektif, perlu diidentifikasi metode yang akan diimplementasikan dalam tahap-tahapan evaluasi. Metodologi yang dapat diimplementasikan meliputi metode kuantitatif dan metode evaluasi kualitatif. Metode yang dapat digunakan meliputi antara lain :

1. Performance monitoring, metode ini dimaksudkan untuk mengetahui manfaat input dalam menghasilkan output. Teknik ini akan membantu organisasi dalam mengidentifikasi terjadinya keterlambatan dan masalah-masalah dalam pelaksanaan kegiatan dan program;
2. Diagnostic studies, untuk memahami mengapa terjadi permasalahan dalam implementasi;
3. Midterm assessment, berguna untuk menilai dan mengetahui kemajuan pelaksanaan kegiatan secara menyeluruh. Dengan mengetahui hal-hal tersebut, instansi pemerintah akan dapat menyiapkan perubahan-perubahan yang diperlukan;
4. Completion, untuk mengetahui keberhasilan instansi dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan.
6. Monitoring operations, maintenance, and sustainability, teknik yang