

# PEDOMAN PENGUKURAN KINERJA

DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN



Direktorat  
Budayaan



BAGIAN PEMBINAAN AKUNTABILITAS KINERJA  
BIRO KEUANGAN - SEKRETARIAT JENDERAL  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

2013

# ATA PENGANTAR

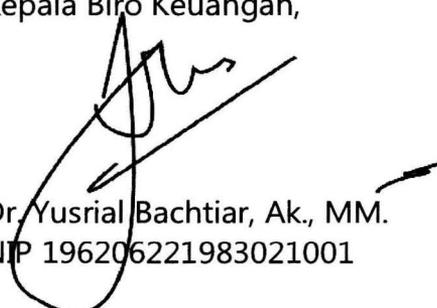
Penguatan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu agenda yang harus dilakukan bagi setiap instansi pemerintah dalam upaya mensukseskan program reformasi birokrasi yang sedang digalakkan pemerintah saat ini. Setiap instansi pemerintah diharapkan tidak lagi berorientasi pada seberapa besar anggaran yang telah berhasil dihabiskan, namun harus sudah mengubah orientasi pada kinerja yang akan dihasilkan (*result oriented*). Untuk itulah setiap instansi pemerintah harus dapat melaksanakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) secara benar, mulai dari perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, sampai evaluasi kinerja.

Pengukuran kinerja sebagai bagian dari komponen dalam SAKIP haruslah dilakukan secara benar, agar mendapatkan informasi kinerja yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Informasi kinerja yang dihasilkan dari pengukuran kinerja yang tidak benar akan dapat merugikan unit kerja yang bersangkutan dan bahkan dapat dianggap sebagai kebohongan publik. Sebagai instrumen penting dalam pengukuran kinerja, indikator

kinerja haruslah dirumuskan secara baik sesuai dengan kriteria perumusan indikator kinerja.

Untuk mengurangi kesalahan dalam pengukuran kinerja itulah, Biro Keuangan, Kemendikbud, selaku pembina akuntabilitas kinerja di lingkungan Kemendikbud menyusun pedoman pengukuran kinerja yang digunakan sebagai acuan bagi unit/satuan kerja di lingkungan Kemendikbud dalam melakukan pengukuran kinerja. Meskipun pedoman ini masih banyak kelemahan dan kekurangan, semoga pedoman ini membantu unit kerja di lingkungan Kemendikbud dalam melakukan pengukuran kinerja secara benar. Dan pada akhir kami ucapkan terima kasih kepada seluruh tim yang terlibat dalam penyusunan pedoman ini. Semoga pedoman pengukuran kinerja ini dapat meningkatkan kinerja dan menguatkan akuntabilitas kinerja di Kemendikbud.

Jakarta, Desember 2013  
Kepala Biro Keuangan,



Dr. Yusrial Bachtiar, Ak., MM.  
NIP 196206221983021001

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Dasar Hukum.....	2
C. Maksud dan Tujuan Penyusunan Pedoman .....	3
D. Beberapa Pengertian Istilah .....	4
<b>BAB II KONSEP PENGUKURAN KINERJA</b> .....	<b>9</b>
A. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	9
B. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	12
C. Kerangka Pengukuran Kinerja.....	13
D. Tahapan Pengukuran Kinerja.....	15
<b>BAB III PENGUKURAN KINERJA DI LINGKUNGAN     KEMENDIKBUD</b> .....	<b>23</b>
A. Pengukuran Kinerja Tingkat Kementerian .....	25
B. Pengukuran Kinerja Tingkat Eselon I .....	26
C. Pengukuran Kinerja Tingkat Eselon II.....	27
D. Pengukuran Kinerja Tingkat UPT .....	27
<b>BAB IV EVALUASI DAN ANALISIS KINERJA</b> .....	<b>29</b>
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>33</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dewasa ini kinerja setiap instansi pemerintah tak terkecuali Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) banyak menjadi sorotan, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan khususnya dalam bidang pendidikan dan kebudayaan. Meskipun anggaran pendidikan yang diberikan sangat besar yaitu 20% dari APBN, nampaknya masyarakat belum puas atas kualitas layanan di bidang pendidikan dan kebudayaan yang diberikan.

Di samping itu, setiap instansi pemerintah juga mengalami kesulitan dalam melakukan pengukuran ketercapaian sasaran maupun program secara objektif. Kesulitan ini disebabkan belum adanya suatu pedoman pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan suatu organisasi secara lebih akurat dan objektif.

Saat ini pengukuran kinerja yang dilakukan instansi pemerintah lebih banyak ditekankan kepada

kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Dengan kata lain, suatu instansi akan dinyatakan berhasil apabila dapat menyerap 100% anggaran pemerintah, walaupun hasil maupun dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih berada jauh di bawah standar. Selain itu, permasalahan lain yang ada adalah adanya kesalahan dalam pengukuran kinerja. Kesalahan pengukuran tersebut dapat menyebabkan ketidakakuratan dan ketidakbenaran informasi kinerja yang dilaporkan.

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan pengukuran kinerja itulah Kemendikbud menyusun suatu pedoman pengukuran kinerja yang dapat dijadikan pedoman bagi unit kerja di lingkungan Kemendikbud dalam melakukan pengukuran kinerja secara benar. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja secara benar diharapkan setiap unit kerja dapat menginformasikan capaian kinerja unit/satuan kerjanya kepada *stakeholders* secara lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan.

## **B. Dasar Hukum**

Beberapa dasar hukum yang melatarbelakangi disusunnya pedoman pengukuran kinerja di lingkungan Kemendikbud antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
2. Inpres Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
3. Inpres Nomor 5 Tahun 2004 Tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah;
5. Permenpan dan Reformasi Birokrasi No. 29 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
6. Permendikbud Nomor 1 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

### **C. Maksud dan Tujuan Penyusunan Pedoman**

Penyusunan pedoman pengukuran kinerja di lingkungan Kemendikbud dimaksudkan sebagai acuan bagi unit/satuan kerja di lingkungan Kemendikbud dalam melakukan pengukuran kinerja. Sedangkan penyusunan pedoman ini bertujuan untuk menjelaskan

lebih lanjut berbagai aspek yang harus diketahui dalam melaksanakan pengukuran kinerja secara benar.

Dengan adanya pedoman ini diharapkan unit kerja di lingkungan Kemendikbud dapat memahami, mempraktekkan, serta melakukan *review* teknik pengukuran kinerja sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan menguatkan sistem akuntabilitas.

#### **D. Beberapa Pengertian Istilah**

1. Akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.
2. Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan

melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik.

3. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah rangkaian sistematis dari berbagai komponen, alat, dan prosedur yang dirancang untuk mencapai tujuan manajemen kinerja, yaitu perencanaan, penetapan kinerja dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
4. Perencanaan Strategis, adalah merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu sampai dengan lima tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Proses ini menghasilkan suatu rencana strategis instansi pemerintah, yang setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan program serta ukuran keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaannya.
5. Perencanaan Kinerja adalah merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Hasil dari proses ini berupa rencana kinerja tahunan.

6. Pengukuran Kinerja adalah merupakan sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Selanjutnya dilakukan pula analisis akuntabilitas kinerja yang menggambarkan keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dengan program dan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategis.
7. Laporan Akuntabilitas Kinerja adalah laporan kinerja tahunan. Laporan akuntabilitas lazimnya juga dimaksudkan sebagai laporan kinerja. Jadi laporan akuntabilitas kinerja sama dengan LAKIP, dan LAKIP pada dasarnya sama dengan laporan kinerja tahunan.
8. Entitas Akuntabilitas Kinerja adalah unit Instansi pemerintah yang melakukan pencatatan, pengolahan, pengikhtisaran, dan pelaporan data kinerja.
9. Hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.

10. Indikator Kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari program dan kegiatan yang telah direncanakan, atau sasaran yang akan dicapai.
11. Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengeralahan sumberdaya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumberdaya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/ jasa.
12. Keluaran (*output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.
13. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Dan kinerja adalah unjuk kerja dan hasil kerja.
14. 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 target-target kinerja yang digambarkan dengan capaian suatu indikator kinerja.

15. Program adalah penjabaran kebijakan kementerian negara/lembaga dalam bentuk upaya yang berisi satu atau beberapa kegiatan dengan menggunakan sumberdaya yang disediakan.

## **BAB II**

### **KONSEP PENGUKURAN KINERJA**

#### **A. Pengertian Pengukuran Kinerja**

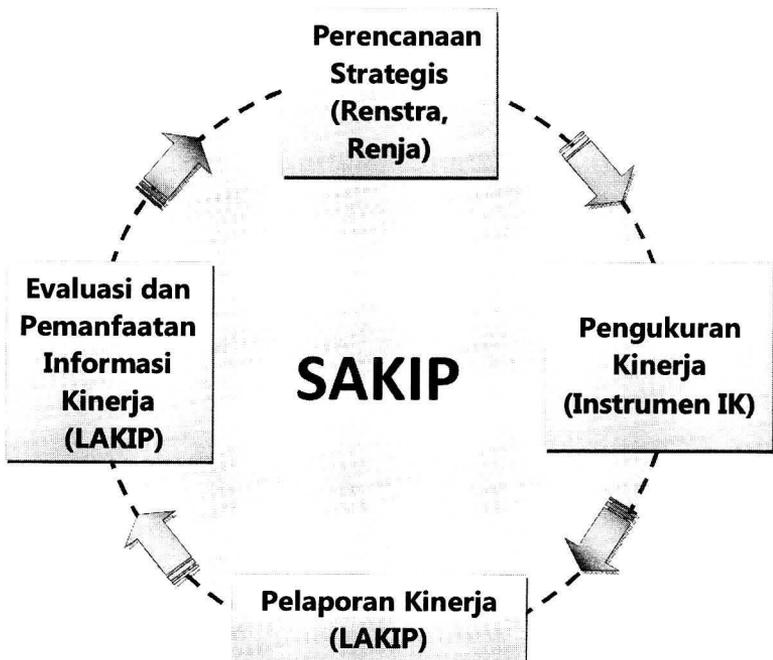
Pengertian kinerja menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi adalah keluaran/hasil dari kegiatan /program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Sedangkan pengukuran kinerja merupakan sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Selanjutnya dilakukan pula analisis akuntabilitas kinerja yang menggambarkan keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dengan program dan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategis.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Selanjutnya, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Pengukuran kinerja dalam organisasi pemerintah bukanlah suatu aktifitas yang baru, tiap kementerian, unit kerja dan satuan kerja telah di program untuk mengumpulkan informasi kinerja, baik berupa laporan berkala (triwulan/semester/tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Namun, sayangnya dalam pelaporan tersebut lebih banyak berfokus pada capaian kinerja *input* (masukan) seperti banyaknya anggaran dikeluarkan, jumlah tenaga yang dibutuhkan atau lamanya waktu pelaksanaan. Kadangkala ada instansi pemerintah yang telah melaporkan sampai *output* (keluaran) dari kegiatan yang dilaksanakan, misalnya jumlah pendidik yang telah mengikuti pendidikan dan latihan peningkatan kompetensi dan profesionalisme, jumlah naskah yang yang dihasilkan, dan lain-lain.

Informasi-informasi di atas baik input maupun output dari pelaporan tersebut bukannya tidak penting, namun ke depan pelaporan kinerja diharapkan telah bergeser ke hasil (*outcome*) yang telah dicapai dari unit/satuan kerja.

Sebagai bagian dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pengukuran kinerja haruslah diperhatikan dengan seksama. Di samping berperan penting sebagai alat untuk menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan sasaran, program/kegiatan pengukuran kinerja juga merupakan sumber utama dalam penyusunan laporan akuntabilitas kinerja. Berikut posisi pengukuran kinerja dalam SAKIP.



Gambar 2.1. Bagan Sistem Akuntabilitas kinerja Instansi pemerintah

## **B. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena hal tersebut akan mendorong pencapaian kinerja.

Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (*Feedback*), yang penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan unit kerja dapat mengetahui kinerja yang telah dicapai dalam periode tertentu. Dengan adanya pengukuran kinerja maka kegiatan dan program unit kerja dapat diukur tingkat ketercapaian dan dievaluasi serta dianalisis.

Ini berarti bahwa pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

### **C. Kerangka Pengukuran Kinerja**

Dalam kerangka pengukuran kinerja terdapat tiga tahapan yaitu penetapan, pengumpulan data kinerja dan cara pengukuran kinerja.

Kerangka pertama yang perlu dilakukan dalam melakukan pengukuran kinerja adalah menetapkan indikator kinerja. Sebagai unsur terpenting dalam pengukuran kinerja, indikator kinerja yang ditetapkan haruslah sesuai dengan kriteria penetapan indikaotr

kinerja yang baik. Indikator kinerja yang ditetapkan haruslah dapat menggambarkan tingkat keberhasilan/kegagalan dari sasaran yang ditetapkan.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan memanfaatkan data kinerja. data kinerja lazimnya dapat diperoleh melalui dua sumber, yaitu 1) data internal, berasal dari sistem informasi yang diterapkan pada unit kerja, dan 2) data eksternal, berasal dari luar unit kerja baik data primer maupun data sekunder.

Pengumpulan data kinerja diarahkan untuk mendapatkan data kinerja yang akurat, lengkap, tepat waktu, dan konsisten yang berguna bagi pengambilan keputusan dalam rangka perbaikan kinerja unit kerja tanpa meninggalkan prinsip-prinsip keseimbangan biaya dan manfaat, efisiensi dan efektivitas. Untuk itu perlu dibangun sistem informasi kinerja yang mengintegrasikan data yang dibutuhkan dari unit-unit yang bertanggungjawab dalam pencatatan, secara terpadu dengan sistem informasi yang ada. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mewajibkan menyampaikan laporan data kinerja secara regular, bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan.

Pengumpulan data kinerja untuk indikator kinerja sasaran dan kegiatan yang terdiri dari indikator-indikator masukan, keluaran, dan hasil dilakukan secara

terencana dan sistematis setiap tahun untuk mengukur kehematan, efektifitas, efisiensi dan kualitas pencapaian sasaran.

Pengukuran kinerja mencakup: 1) tingkat pencapaian dari penetapan kinerja/perjanjikan kinerja/kontrak kinerja yang telah ditandatangani oleh masing-masing pimpinan unit kerja dengan atasannya. Pengukuran dilakukan atas target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator kinerja sasaran sebagaimana ditetapkan dalam penetapan kinerja, 2) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan, dan 3) tingkat pencapaian sasaran strategis unit kerja yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari sasaran sebagaimana tertuang dalam dokumen penetapan kinerja.

#### **D. Tahapan Pengukuran Kinerja**

Dalam melakukan pengukuran kinerja, terdapat tiga tahap yang harus dilakukan yaitu penetapan indikator kinerja, pengumpulan data kinerja, dan cara pengukuran kinerja.

## **1. Penetapan Indikator Kinerja**

Penetapan indikator kinerja merupakan proses pengidentifikasian, pengembangan, penyeleksian dan penetapan indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian sasaran maupun kegiatan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau kegiatan yang telah ditetapkan. karenanya, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahapan perencanaan, pelaksanaan, maupun tahapan setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Di samping itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja dari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja keberhasilan atau kegagalan kebijakan-program-kegiatan pada instansi/unit kerja pelaksanaannya. Dengan indikator kinerja, organisasi mempunyai wahana yang jelas dimana dikatakan berhasil atau gagal di masa yang akan datang.

Secara umum, indikator kinerja memiliki beberapa fungsi sebagai berikut :

- a. Memperjelas tentang apa, berapa, dan bilamana suatu kegiatan dilaksanakan. Kegiatan pada umumnya berjangka waktu tidak lebih lama dari satu tahun. Kejelasan apa yang akan dilakukan dalam aktivitas keseharian organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi akan terwakili melalui pendefinisian indikator kinerja mengingat kinerja adalah ukuran tentang tingkat keberhasilan yang harus dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.
- b. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan intervensi selama pelaksanaan kebijakan, program, kegiatan, dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja instansi pemerintah yang melaksanakannya. Karena indikator kinerja memberikan rambu rambu bagi organisasi untuk melaksanakan kegiatannya, maka setiap pihak perlu mendapatkan kesepakatan tentang tahapan dan kriteria yang dibangun dalam menjalankan aktivitasnya.
- c. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja. Indikator akan

menjadi patokan bagi organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Dalam penetapan indikator kinerja, maka indikator kinerja yang ditetapkan hendaknya :

- a. Spesifik dan jelas, sehingga tidak ada kemungkinan salah interpretasi.
- b. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
- c. Relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.
- d. Dapat dicapai, indikator kinerja yang ditetapkan harus mempertimbangkan ketersediaan data mengenai target dan realisasinya.
- e. Mempertimbangkan keterbatasan organisasi termasuk terkait dengan masalah biaya.
- f. Mempertimbangkan pelaksanaannya dalam kerangka waktu yang ditetapkan.

## **2. Sistem Pengumpulan Data Kinerja**

Untuk melakukan pengukuran kinerja, diperlukan data kinerja. Data kinerja dapat diperoleh dari dua kelompok sumber, yaitu data yang bersumber dari dalam unit kerja sendiri atau data internal dan data yang bersumber dari luar unit kerja sendiri atau data

eksternal. Data tersebut dapat berupa data primer ataupun data sekunder. Agar diperoleh data kinerja yang akurat, lengkap, tepat waktu, dan konsisten, maka perlu dibangun/dikembangkan sistem pengumpulan data kinerja atau sistem informasi kinerja ini hendaknya dibangun dan dikembangkan di atas prinsip-prinsip keseimbangan biaya dan manfaat.

Untuk itu, sistem informasi kinerja yang dibangun dapat mengintegrasikan data yang dibutuhkan dan unit-unit yang bertanggung jawab dalam pencatatan, secara terpadu dengan sistem informasi yang ada. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memasukan kewajiban membuat laporan secara regular (bulanan, triwulan, semesteran dan tahunan) atas data kinerja.

Menurut Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah, pengumpulan data kinerja untuk indikator kinerja kegiatan yang terdiri dari indikator-indikator masukan, keluaran, dan hasil, dilakukan pada setiap tahun untuk mengukur kehematan, efektivitas, efisiensi, dan kualitas pencapaian sasaran. Sedangkan pengumpulan data kinerja untuk indikator manfaat atau dampak dapat diukur pada akhir periode selesainya suatu program atau dalam rangka

mengukur pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal ini terkait dengan pertimbangan biaya dan tingkat kesulitan yang cukup tinggi dalam mengukur indikator kinerja dampak. Dalam hal ini instansi disarankan untuk dapat melakukan survei sendiri guna mendapatkan data mengenai hasil yang diinginkan, kepuasan masyarakat yang dilayani, dan dampak kebijakan instansi terhadap masyarakat.

### **3. Cara Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja meliputi pengukuran tingkat capaian penetapan kinerja, tingkat capaian kinerja kegiatan dan tingkat capaian kinerja sasaran. Tingkat capaian penetapan kinerja merupakan tingkat pencapaian target indikator kinerja sasaran sebagaimana telah ditetapkan dalam dokumen penetapan kinerja. Tingkat capaian kinerja kegiatan merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan sebagaimana ditetapkan dalam rencana kinerja unit kerja. Sedangkan tingkat capaian kinerja sasaran merupakan tingkat pencapaian target dari sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dinyatakan dalam dokumen penetapan kinerja. Pengukuran

tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan.

Terdapat beberapa metode/cara pengukuran kinerja yang dapat digunakan. Penggunaan dari cara pengukuran kinerja ini tentunya disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan unit kerja yang melakukan pengukuran kinerja. Dengan kata lain, kita tidak perlu melaksanakan untuk memakai suatu cara pengukuran apabila kondisi tidak memungkinkan dan cara/metode lainnya dapat digunakan untuk menggantikan cara/metode tersebut. beberapa cara/metode pengukuran kinerja yang dapat dikemukakan disini adalah sebagai berikut :

- a. Membandingkan antara rencana dengan realisasinya.
- b. Membandingkan antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya.
- c. Membandingkan dengan organisasi lain yang sejenis dan dianggap terbaik dalam bidangnya (*benchmarking*).
- d. Membandingkan antara realisasi dengan standar.



### **BAB III**

## **PENGUKURAN KINERJA**

## **DI LINGKUNGAN KEMENDIKBUD**

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengukur tingkat ketercapaian target kinerja yang diperjanjikan, sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran dimaksud merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Pengukuran merupakan aktifitas membandingkan antara sesuatu dengan alat ukurnya. Oleh karena itu, instrumen penting dalam pengukuran adalah alat ukur itu sendiri. Alat ukur kinerja adalah ukuran kinerja (*performance measure*) atau jika tidak ada alat ukur yang lebih akurat cukup menggunakan indikator kinerja (*performance indicators*).

Pengukuran kinerja di lingkungan Kemendikbud dilakukan sesuai dengan peran, tugas dan fungsinya masing-masing unit kerja, sehingga lebih mengandalkan pada pengukuran keberhasilan unit kerja yang dilakukan secara berjenjang dari tingkat

Kementerian sampai dengan tingkat unit pelaksana teknis (UPT).

Pengukuran kinerja di berbagai tingkatan dilakukan dengan mengacu pada dokumen penetapan kinerja. Berbagai tingkatan itu mempunyai tugas pokok dan fungsi dan tanggungjawab masing-masing yang berbeda antara satu tingkatan dengan tingkatan yang lain. Tingkatan entitas akuntabilitas yang ada di Kemendikbud dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Entitas akuntabilitas kinerja Kementerian;
2. Entitas akuntabilitas kinerja unit kerja eselon I;
3. Entitas akuntabilitas kinerja satuan kerja eselon II pusat;
4. Entitas akuntabilitas kinerja satuan kerja unit pelaksana teknis

Seluruh entitas tersebut wajib menyusun rencana kinerja, pelaksanaan kegiatan/program, dan memantau realisasi capaian berbagai indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur terwujudnya output atau outcome.

Sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 Tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi, setiap entitas tersebut wajib membuat penetapan kinerja secara berjenjang. Penetapan kinerja yang disusun ditandatangani antara pimpinan unit kerja dengan atasannya.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur tingkat capaian atas target yang ditetapkan pada setiap indikator kinerja sasaran sebagaimana tercantum dalam dokumen penetapan kinerja yang telah ditandatangani.

#### **A. Pengukuran Kinerja Tingkat Kementerian**

Untuk tingkat Kementerian pengukuran kinerja dilakukan atas indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan seperti tercantum dalam penetapan kinerja yang telah ditandatangani oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Pengukuran di tingkat Kementerian berfokus untuk melihat tingkat keberhasilan/kegagalan dari sasaran strategis Kementerian yang telah ditetapkan.

Pengukuran dilakukan dengan cara membandingkan realisasi indikator kinerja sasaran yang berhasil dicapai Kementerian dengan target indikator kinerja sasaran yang diperjanjikan tersebut. Pengukuran kinerja

dimaksud dapat dilakukan dengan menggunakan formulir pengukuran tingkat kementerian sebagaimana digambarkan pada lampiran I.

## **B. Pengukuran Kinerja Tingkat Eselon I**

Untuk tingkat unit kerja eselon I, pengukuran dilakukan atas indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan seperti tercantum dalam penetapan kinerja yang telah ditandatangani oleh masing-masing kepala unit kerja dengan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Kepala unit kerja eselon I yang ada di Kemendikbud antara lain Sekretaris Jenderal, Inspektorat Jenderal, Direktur Jenderal, dan Kepala Badan. Pengukuran kinerja di unit kerja eselon I bertujuan untuk melihat tingkat keberhasilan/kegagalan program yang telah ditetapkan.

Pengukuran dilakukan dengan cara membandingkan realisasi indikator kinerja sasaran yang berhasil dicapai unit kerja dengan target indikator kinerja sasaran yang diperjanjikan tersebut. Pengukuran kinerja dimaksud dilakukan dengan menggunakan formulir pengukuran tingkat unit kerja eselon I sebagaimana digambarkan pada lampiran II.

### **C. Pengukuran Kinerja Tingkat Eselon II.**

Yang dimaksud tingkat Eselon II disini adalah unit satuan kerja setingkat eselon II yang berada di pusat. Pada tingkat satuan kerja eselon II, pengukuran dilakukan atas indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan seperti tercantum dalam penetapan kinerja yang telah ditandatangani oleh masing-masing kepala satuan kerja eselon II dengan kepala unit kerja eselon I-nya. Kepala satuan kerja eselon II yang ada di Kemendikbud antara lain kepala pusat dan kepala biro. Pengukuran kinerja di satuan kerja eselon II bertujuan untuk melihat hasil kegiatan atau output yang telah ditetapkan.

Pengukuran dilakukan dengan cara membandingkan realisasi indikator kinerja sasaran yang berhasil dicapai satuan kerja dengan target indikator kinerja sasaran yang diperjanjikan tersebut. Pengukuran kinerja dimaksud dilakukan dengan menggunakan formulir pengukuran tingkat satuan kerja eselon II sebagaimana digambarkan pada lampiran III.

### **D. Pengukuran Kinerja Tingkat Unit Pelaksana Teknis.**

Yang dimaksud unit pelaksana teknis disini adalah satuan kerja pelaksana teknis di lingkungan Kemendikbud yang berada di daerah. Pada tingkat unit

pelaksana teknis, pengukuran dilakukan atas indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan seperti tercantum dalam penetapan kinerja yang telah ditandatangani oleh masing-masing kepala unit pelaksana teknis dengan kepala unit kerja eselon I pembinanya. Pengukuran kinerja di tingkat unit pelaksana teknis bertujuan untuk melihat hasil kegiatan atau output yang telah ditetapkan.

Pengukuran dilakukan dengan cara membandingkan realisasi indikator kinerja sasaran yang berhasil dicapai satuan kerja dengan target indikator kinerja sasaran yang diperjanjikan tersebut. Pengukuran kinerja dimaksud dilakukan dengan menggunakan formulir pengukuran tingkat unit pelaksana teknis sebagaimana digambarkan pada lampiran III.

## **BAB IV**

# **EVALUASI DAN ANALISIS KINERJA**

### **A. Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan suatu unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Evaluasi yang dilakukan bertujuan agar unit kerja yang bersangkutan dapat mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai atau sebab-sebab tidak tercapainya kinerja yang telah ditetapkan sehingga diharapkan unit kerja tersebut dapat meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam formulir pengukuran kinerja, dilakukan evaluasi kinerja terhadap pencapaian setiap sasaran, indikator kinerja sasaran, indikator kinerja kegiatan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut tentang hal-hal yang mendukung keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran dan pelaksanaan kegiatan. Evaluasi bertujuan agar diketahui tingkat pencapaian realisasi atas target yang ditetapkan, kemajuan dan kendala-kendala yang dijumpai, dan agar dapat dinilai serta dipelajari guna

perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang.

Dalam melakukan evaluasi kinerja perlu juga digunakan perbandingan-perbandingan antara:

1. Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan
2. Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya

## **B. Analisis Kinerja**

Analisis adalah merupakan proses untuk mengurai suatu kondisi sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Analisis kinerja paling tidak dilakukan dengan cara melakukan analisis adanya beda (*performance gap analysis*) yaitu melihat beda (*gap*) antara yang sudah direncanakan dengan realisasinya. Jika ditemui *gap* yang besar, maka perlu diteliti sebab-sebabnya berikut berbagai informasi kendala dan hambatannya. Analisis yang dilakukan juga haruslah menguraikan langkah-langkah antisipasi yang akan dilakukan oleh pimpinan unit kerja yang bersangkutan dalam mengatasi hambatan dan masalah yang dihadapi sehingga target yang telah ditetapkan dapat tercapai di masa datang.

Analisis juga menguraikan tentang adanya perubahan target (revisi) yang terkait dengan dokumen anggaran.

Analisis meliputi uraian keterkaitan pencapaian kinerja dengan program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi serta vis sebagaimana tertuang dalam rencana strategis. Dalam analisis ini perlu dijelaskan perkembangan kondisi pencapaian sasaran dan tujuan secara efisien dan efektif, sesuai dengan kebijakan, program dan kegiatan yang telah ditetapkan. Analisis tersebut dilakukan dengan menggunakan informasi/data yang diperoleh secara lengkap dan akurat. keseluruhan hasil analisis kinerja selanjutnya dituangkan dalam pelaporan akuntabilitas kinerja.

Analisis kinerja yang dilakukan pada setiap tingkatan entitas akuntabilitas haruslah berbeda-beda. Pada tingkat Kementerian analisis kinerja disarankan terbatas pada pencapaian sasaran-sasaran strategis kementerian. Sehingga dengan demikian kementerian hanya melaporkan hal-hal yang penting atau strategis saja. Dan kemudian hal-hal yang lebih rinci dan lebih operasional dilaporkan oleh unit kerja eselon I, unit kerja eselon II atau Unit Pelaksana Teknis dibawahnya.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

Setiap instansi pemerintah wajib melaporkan kinerja yang telah dihasilkan baik kepada atasan maupun masyarakat. Laporan kinerja tersebut merupakan bagian dari pertanggungjawaban terhadap anggaran yang telah dihabiskan. Untuk memenuhi laporan kinerja yang lengkap dan akurat tersebut itulah unit kerja dituntut untuk melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran Kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi.

Pengukuran kinerja sebagai bagian dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah haruslah dilakukan dengan benar, karena hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai sumber dalam penyusunan laporan akuntabilitas kinerja. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja secara baik diharapkan dapat menghasil informasi kinerja unit kerja

secara lengkap, akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.

Buku pedoman pengukuran kinerja ini masih banyak kelemahan dan kekurangan, namun diharapkan dapat dijadikan membantu unit kerja di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam melakukan pengukuran kinerja secara benar, sehingga akan menghasilkan informasi kinerja secara valid. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan dan penguatkan akuntabilitas kinerja di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

**Lampiran I**

**FORMULIR PENGUKURAN KINERJA  
TINGKAT KEMENTERIAN**

Kementerian : Pendidikan dan Kebudayaan  
Tahun Anggaran : (a)

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	%	Program	Anggaran		
						Pagu	Realisasi	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Jumlah Anggaran Tahun..... : Rp.....(b)  
Realisasi Pagu Anggaran Tahun : Rp.....(c)

**Petunjuk pengisian:**

1. Header (a) diisi dengan tahun anggaran;
2. Kolom (1) diisi dengan sasaran strategis Kemendikbud sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
3. Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja sasaran strategis dari Kemendikbud sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
4. Kolom (3) diisi dengan angka target yang akan dicapai untuk setiap indikator kinerja sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
5. Kolom (4) diisi dengan Realisasi dari masing-masing Indikator Kinerja;
6. Kolom (5) diisi dengan persentase pencapaian target dari masing-masing indikator kinerja;
7. Kolom (6) diisi dengan nama program yang digunakan untuk pencapaian sasaran strategis organisasi sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
8. Kolom (7) diisi dengan pagu anggaran program;
9. Kolom (8) diisi dengan realisasi anggaran program;
10. Kolom (9) diisi dengan persentase realisasi anggaran (realisasi/ pagu x100%);
11. Footer (b) diisi total jumlah/nilai pagu anggaran Kemendikbud yang direncanakan untuk mencapai sasaran strategis;
12. Footer (c) diisi total jumlah/nilai realisasi anggaran Kemendikbud yang digunakan untuk mencapai sasaran strategis.

## Lampiran II

# FORMULIR PENGUKURAN KINERJA TINGKAT UNIT KERJA ESELON I

Unit Kerja : (a)

Tahun Anggaran : (b)

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target		Realisasi			
		Kinerja	Anggaran	Kinerja	%	Anggaran	%
1	2	3	4	5	6	7	8

Jumlah Anggaran Program Tahun..... : Rp.....(c)

Realisasi Pagu Anggaran Program Tahun : Rp.....(d)

### Petunjuk pengisian:

1. Header (a) diisi dengan nama unit kerja eselon I;
2. Header (b) diisi dengan tahun anggaran;
3. Kolom (1) diisi dengan sasaran strategis unit kerja eselon I sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
4. Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja sasaran strategis dari unit kerja eselon I sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
5. Kolom (3) diisi dengan angka target kinerja yang akan dicapai untuk setiap indikator kinerja sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
6. Kolom (4) diisi dengan pagu anggaran yang akan digunakan untuk setiap indikator kinerja;
7. Kolom (5) diisi dengan Realisasi dari masing-masing Indikator Kinerja;
8. Kolom (6) diisi dengan angka persentase realisasi target kinerja dari masing-masing indikator kinerja:  $(realisasi/target \times 100\%)$ ;
9. Kolom (7) diisi dengan Realisasi anggaran dari masing-masing Indikator Kinerja;
10. Kolom (8) diisi dengan angka persentase realisasi anggaran dari masing-masing indikator kinerja:  $(realisasi/target \times 100\%)$ ;
11. Footer (c) diisi total jumlah/nilai pagu anggaran program yang direncanakan untuk mencapai sasaran strategis;
12. Footer (d) diisi total jumlah/nilai realisasi anggaran program yang digunakan untuk mencapai sasaran strategis.

**Lampiran III**

**FORMULIR PENGUKURAN KINERJA  
TINGKAT ESELON II dan UPT**

Satuan Kerja : (a)

Tahun Anggaran : (b)

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target		Realisasi			
		Kinerja	Anggaran	Kinerja	%	Anggaran	%
1	2	3	4	5	6	7	8

Jumlah Anggaran Kegiatan Tahun..... : Rp.....(c)

Realisasi Pagu Anggaran Kegiatan Tahun : Rp.....(d)

**Petunjuk pengisian:**

1. Header (a) diisi dengan nama satuan kerja eselon I;
2. Header (b) diisi dengan tahun anggaran;
3. Kolom (1) diisi dengan sasaran strategis satuan kerja eselon II pusat/UPT/Kopertis/PTN sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
4. Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja sasaran strategis dari satuan kerja eselon II pusat/UPT/Kopertis/PTN sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
5. Kolom (3) diisi dengan angka target kinerja yang akan dicapai untuk setiap indikator kinerja sesuai dengan dokumen Penetapan Kinerja;
6. Kolom (4) diisi dengan pagu anggaran yang akan digunakan untuk setiap indikator kinerja;
7. Kolom (5) diisi dengan Realisasi dari masing-masing Indikator Kinerja;
8. Kolom (6) diisi dengan angka persentase realisasi target kinerja dari masing-masing indikator kinerja:  $(\text{realisasi}/\text{target} \times 100\%)$ ;
9. Kolom (7) diisi dengan Realisasi anggaran dari masing-masing Indikator Kinerja;
10. Kolom (8) diisi dengan angka persentase realisasi anggaran dari masing-masing indikator kinerja:  $(\text{realisasi}/\text{target} \times 100\%)$ ;
11. Footer (c) diisi total jumlah/nilai pagu anggaran kegiatan yang direncanakan untuk mencapai sasaran strategis;
12. Footer (d) diisi total jumlah/nilai realisasi anggaran kegiatan yang digunakan untuk mencapai sasaran strategis.



**BAGIAN PEMBINAAN AKUNTABILITAS KINERJA  
BIRO KEUANGAN - SEKRETARIAT JENDERAL  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

Perpustakaan  
Jenderal K

658  
PE