BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.1570, 2021 KEMENPAN-RB. Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah.

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 89 TAHUN 2021
TENTANG
PENJENJANGAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengoordinasikan penyelenggaraan evaluasi atas implementasi sistem akuntabilitas instansi pemerintah pada instansi pemerintah;

b. bahwa dalam melakukan evaluasi atas implementasi sistem akuntabilitas instansi pemerintah pada instansi pemerintah, perlu menilai kualitas perencanaan dan pengukuran kinerja organisasi secara berjenjang;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah;

Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

www.peraturan.go.id

2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916;
4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
7. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 40);
8. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 126);
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 60 Tahun 2021 tentang

www.peraturan.go.id

Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1249);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PENJENJANGAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Penjenjangan Kinerja adalah proses penjabaran dan penyelarasan sasaran strategis, indikator kinerja, dan target kinerja organisasi kepada unit organisasi sampai dengan individu pegawai.
2. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.
3. Indikator Kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari kinerja program dan kegiatan yang telah direncanakan.
4. Hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.
5. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.

BAB II
LINGKUP PENJENJANGAN KINERJA

Pasal 2

(1) Penjenjangan Kinerja dalam Peraturan Menteri ini digunakan sebagai pedoman bagi Instansi Pemerintah

www.peraturan.go.id

dalam menyusun Penjenjangan Kinerja guna mendukung pencapaian Kinerja organisasi.

(2) Penjenjangan Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas 5 (lima) tahapan, yaitu:
   a. menentukan Hasil (*outcome*) yang akan dijabarkan dalam penjenjangan Kinerja;
   b. menentukan faktor kunci keberhasilan (*critical success factor*);
   c. menguraikan faktor kunci keberhasilan (*critical success factor*) kepada kondisi antara sampai kondisi paling operasional;
   d. merumuskan Indikator Kinerja; dan
   e. menerjemahkan pohon Kinerja ke dalam komponen perencanaan dan Kinerja jabatan.

(3) Pedoman Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 3

Hasil Penjenjangan Kinerja yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dapat digunakan untuk:

a. menyelaraskan Kinerja organisasi kepada Kinerja unit dan Kinerja individu;
b. penilaian Kinerja organisasi, unit kerja, dan individu;
c. penetapan program dan kegiatan secara fokus dan tepat;
d. penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien; dan
e. penataan struktur organisasi.

BAB III

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 4

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

www.peraturan.go.id

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 31 Desember 2021

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 31 Desember 2021

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

BENNY RIYANTO

www.peraturan.go.id

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 89 TAHUN 2021
TENTANG
PENJENJANGAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menciptakan organisasi berorientasi pada hasil adalah sebuah kebutuhan bagi pemerintah untuk mempercepat pembangunan nasional. Organisasi berorientasi pada hasil adalah organisasi yang berfokus pada pencapaian tujuan-sasaran organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia maupun anggaran.

Memanfaatkan sumber daya aparatur pemerintahan secara efektif artinya memastikan bahwa setiap aparatur memiliki peran dan kontribusi yang jelas dan terukur bagi pencapaian tujuan pembangunan nasional. Tentunya kontribusi yang dimaksud harus disesuaikan dengan tingkatan tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan kepada masing-masing. Untuk mendapatkan aparatur negara yang memiliki kontribusi yang jelas dan terukur bagi pencapaian kinerja organisasi, maka perlu dilakukan penjabaran dan penyelarasan kinerja organisasi dengan kinerja individu. Setiap individu harus mengambil bagian dan berperan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Selain memastikan setiap individu memiliki kinerja/kontribusi yang jelas dan terukur bagi organisasi, instansi pemerintah juga perlu

www.peraturan.go.id

memastikan anggaran yang dialokasikan telah digunakan secara efektif dan efisien. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan memastikan desain program dan kegiatan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut karena apabila program/kegiatan yang dialokasikan tidak memiliki daya ungkit terhadap pencapaian tujuan/sasaran organisasi, maka anggaran yang digunakan untuk membiayai nya akan sia - sia, atau dengan kata lain telah terjadi pemborosan anggaran.

Dalam praktiknya memanfaatkan sumber daya aparatur dan anggaran pemerintah secara efektif dan efisien bukanlah hal yang mudah. Sampai dengan saat ini, masih ditemukan di banyak kondisi instansi pemerintah, diantaranya (1) sebagian besar aparatur tidak memiliki kontribusi kinerja yang jelas bagi pencapaian kinerja organisasi; serta (2) desain program/kegiatan tidak memiliki dampak/daya ungkit bagi pencapaian tujuan organisasi. Kedua hal tersebut mengakibatkan pemborosan anggaran yang terjadi selama bertahun-tahun lamanya. Dalam hal manajemen SDM, kinerja aparatur yang tidak jelas dan tidak terukur membuat mekanisme *reward and punishment* menjadi tidak fair, dan pengembangan kompetensi dan keahlian menjadi tidak terarah.

Oleh karenanya, dalam rangka memperbaiki proses penyelarasan tujuan organisasi dengan kinerja setiap individu dan dengan desain strategi/program/kegiatan, maka perlu didasarkan pada proses membangun model logis *(logic model)* maupun kerangka berpikir logis *(logical framework)* yang tepat. Pedoman ini akan mengarahkan instansi pemerintah untuk membangun model berpikir logis yang benar dalam rangka mendapatkan kinerja organisasi yang dijabarkan secara baik kepada kinerja individu, serta desain strategi/program/kegiatan yang tepat sasaran.

www.peraturan.go.id

BAB II
POHON KINERJA

Pohon kinerja adalah alat bantu bagi organisasi untuk mengawal struktur logika sebab-akibat atas berbagai kondisi yang diperlukan organisasi dalam menghasilkan outcome yang diinginkan. Menyusun pohon kinerja sebenarnya seperti mengurai rute atau jalur kinerja yang secara logis dianggap paling terkait dan dibutuhkan dalam pencapaian outcome yang diinginkan. Melalui pohon kinerja, instansi pemerintah diharapkan dapat mengenali rute logika yang dapat memandu dalam menemukan strategi dan alternatif solusi baru dalam mencapai kinerja.

Secara teoretis, konsep pohon kinerja mengadopsi konsep model logis *(logic model)* yang merupakan salah satu pendekatan perencanaan yang sering digunakan untuk menganalisis proses/tahapan logis yang diperlukan dalam mencapai outcome/kinerja yang diinginkan.

- Model Logis (logic model): Merupakan alat/metode yang digunakan untuk membantu proses berpikir logis dalam menjabarkan bagaimana berbagai kondisi komponen saling terkait dan berinteraksi untuk menciptakan kondisi hasil yang diinginkan (Poister,2003)
- Merupakan representasi grafis sederhana dari suatu sistem yang menunjukkan relasi logis suatu proses transformasi dari input menjadi output untuk mewujudkan keluaran (outcome/result)

Model logis terdiri dari tahapan kondisi yang saling berkaitan/berhubungan dalam membentuk outcome/hasil yang diharapkan. Tahapan kondisi ini membentuk sebuah alur logis yang tersistem yang sering dinamai dengan rantai nilai (value chain), yang model sederhananya terdiri dari input, proses, output, outcome. Input merupakan besaran sumber daya yang dibutuhkan sebuah organisasi untuk memproduksi output (keluaran) baik barang maupun jasa. Proses

www.peraturan.go.id

merupakan aktivitas atau upaya yang dilakukan untuk mengolah input menjadi output. Output merupakan barang/jasa yang dihasilkan oleh sebuah organisasi dalam rangka mencapai outcome. Sedangkan outcome adalah hasil dari berfungsinya output.

Tabel 1. Contoh Aktivitas *Output* dan *Outcome*

Aktivitas	*Output*	*Outcome*
Menulis	Tulisan / buku	Buku dibaca
Menjahit	Pakaian	Pakaian digunakan
Patroli keamanan	Wilayah yang dilakukan patroli keamanan	Aman/ tertib/ tidak ada kejahatan
Pembangunan jalan	Jalan terbangun	Kelancaran mobilitas/akses terbuka

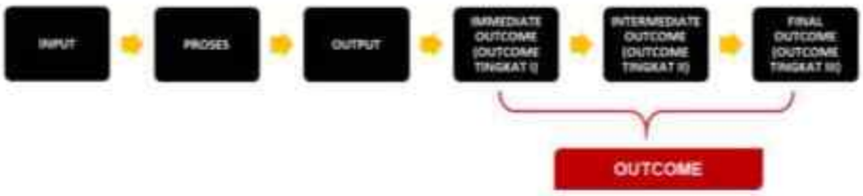
Skema di atas adalah skema paling sederhana dari sebuah model logis. Dari skema tersebut dapat diketahui bahwa outcome dapat dihasilkan jika output berfungsi dan tepat. Selain itu, yang paling harus dipahami adalah membedakan output dengan outcome. Output merupakan barang/jasa yang dihasilkan dari sebuah aktivitas pada sebuah organisasi. Sedangkan outcome adalah hasil dari berfungsinya output tersebut. Ketika menetapkan kinerja, sebuah organisasi pemerintah khususnya diwajibkan untuk menghasilkan outcome, tidak hanya output. Karena tentunya output belum cukup untuk menjawab alasan keberadaan dari organisasi tersebut.

Gambar 1. Model Logis Sederhana

www.peraturan.go.id

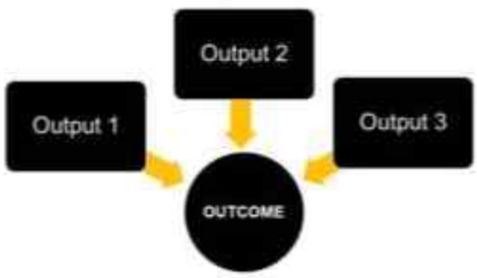
Gambar 1 tentang model logis adalah skema paling sederhana yang terjadi. Dalam kenyataannya, tahapan/alur logis yang terjadi lebih kompleks, bervariasi, dan lebih Panjang. Sebuah model logis dari sebuah program seringkali membutuhkan tahapan kondisi yang lebih panjang. Setiap output pun, tidak selalu langsung menghasilkan outcome yang diinginkan. Terdapat kondisi antara output dan outcome yang ingin dicapai, kondisi antara tersebut sering disebut juga dengan outcome antara (intermediate outcome), dan outcome pendahuluan (initial/immediate outcome).

Gambar 2. Tahapan *Outcome* dalam *logic model*



Selain itu, sebuah *outcome* juga biasanya juga dihasilkan oleh lebih dari satu output. Sehingga bentuk dari logic model bukanlah sebuah model yang linear.

Gambar 3. Sebuah *Outcome* Hasil Dari Berfungsinya Berbagai *Output*



Dalam menyusun pohon kinerja, yang perlu dilakukan oleh instansi pemerintah adalah mengubah alur berpikir logis dari sebuah skema model

www.peraturan.go.id

logis, yang awalnya dimulai dari input dan berakhir pada outcome, menjadi dimulai dari outcome yang diinginkan dan berakhir pada input, sebagaimana yang terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4. Menyusun Pohon Kinerja Dimulai dari *Outcome*

Dalam sebuah organisasi, setidaknya dikenal 3 level kinerja (sasaran kinerja), yaitu sasaran/kinerja level strategis (strategic objectives), sasaran/kinerja level taktis (tactical objectives), dan sasaran/kinerja level operasional (operational objectives).

Gambar 5. *Levelling of Objective*

Sasaran/kinerja level strategis biasanya berupa hasil (result) yang harus diwujudkan oleh sebuah organisasi. Biasanya statement-nya menggambarkan perubahan kondisi suatu masyarakat menjadi lebih baik, misal: menurunnya kemiskinan, meningkatnya kualitas lingkungan hidup, menurunnya kemacetan, dll. Sasaran/kinerja level taktis biasanya berupa efektivitas/hasil dari sebuah program. Program sendiri dapat diartikan dengan sekumpulan aktivitas yang perlu dilakukan untuk mencapai hasil, yang termuat dalam sasaran/kinerja strategis. Sedangkan sasaran operasional biasanya berisi accomplishment atau penyelesaian suatu

www.peraturan.go.id

kegiatan/aktivitas. Setiap level dalam piramida kinerja di atas tidak merepresentasikan satu jabatan/posisi tertentu dalam organisasi. Bisa saja dalam kinerja/sasaran operasional diisi oleh beberapa jabatan pada jenjang yang berbeda.

Piramida di atas juga menunjukkan bahwa seharusnya kinerja strategis diisi oleh kondisi *final outcome/longer term outcome*, kinerja taktis diisi oleh outcome antara (intermediate outcome/initial outcome), dan kinerja operasional diisi oleh output - output. Semakin ke bawah jenjang sebuah organisasi, maka kinerja nya akan semakin teknis/operasional,

Outcome/hasil tersebut harus dihasilkan dari serangkaian proses keputusan strategis yang melibatkan para pimpinan instansi pemerintah. Tentunya, statement outcome/hasil tersebut harus sesuai dengan isu strategis, mandate, dan alasan keberadaan organisasi.

Skema yang terlihat pada gambar 6 akan lebih mengarahkan instansi pemerintah untuk menetapkan desain program/kegiatan (proses) yang lebih berfungsi, tepat, dan bermanfaat bagi pencapaian outcome/hasil. Instansi pemerintah akan mendapatkan gambaran utuh atas kondisi-kondisi yang diperlukan, termasuk output apa yang harus dihasilkan, agar outcome/hasil tercapai. Apabila hal ini terwujud, maka input yang akan digunakan akan menjadi lebih efektif dan efisien. Pengembangan pohon kinerja juga sebaiknya dilakukan berdasarkan level organisasi, sehingga terdapat beberapa level pohon kinerja berdasarkan tingkatan organisasinya, seperti pohon kinerja level organisasi, pohon kinerja level unit organisasi, pohon kinerja level satuan kerja dan seterusnya.

Dalam membangun pohon kinerja, terdapat beberapa prinsip yang harus dipegang teguh instansi pemerintah untuk mendapatkan logika yang ideal. Prinsip tersebut dapat dibagi menjadi dua, yaitu prinsip umum, dan prinsip penyusunan.

www.peraturan.go.id

Gambar 6. Skema Pohon Kinerja

A. Prinsip-prinsip Umum Membangun Pohon Kinerja

1. Logis, yakni suatu pohon kinerja harus menggambarkan hubungan 'sebab-akibat' ataupun 'jika-maka'. Pohon kinerja disusun untuk mengawal ketepatan logika. Kondisi yang berada di level/hierarkhi lebih tinggi adalah akibat/hasil dari kondisi/hierarkhi dibawahnya.
2. Empiris, yakni suatu pohon kinerja harus berdasarkan kondisi/isu strategis/permasalahan faktual yang terjadi. Fungsi pohon kinerja adalah untuk mendapatkan alternatif solusi atau pemecahan masalah yang dibutuhkan oleh organisasi. Agar mendapatkan alternatif pemecahan masalah yang tepat tentu penyusunan pohon kinerja harus didasari pada kondisi faktual di lapangan dan berdasar pada *evidence* dan informasi yang andal.
3. Antisipatif, yakni suatu pohon kinerja harus disusun dengan mempertimbangkan kondisi masa depan karena akan digunakan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.

www.peraturan.go.id

Contoh: Indonesia akan menghadapi bonus demografi pada tahun 2030-2040 yang berarti bahwa usia produktif (berusia 15-64 tahun) lebih besar dibandingkan penduduk usia tidak produktif (berusia di bawah 15 tahun dan di atas 64 tahun). Pada periode tersebut, penduduk usia produktif diprediksi mencapai 64 persen dari total jumlah penduduk yang diproyeksikan sebesar 297 juta jiwa. Agar Indonesia dapat memetik manfaat maksimal dari bonus demografi, ketersediaan sumber daya manusia usia produktif yang melimpah harus diimbangi dengan peningkatan kualitas dari sisi pendidikan dan keterampilan, termasuk kaitannya dalam menghadapi keterbukaan pasar tenaga kerja. Selanjutnya dalam penyusunan pohon kinerja, bonus demografi ini perlu dipertimbangkan menjadi kesempatan (opportunity) maupun tantangan (threat).

4. Dinamis, yakni suatu pohon kinerja harus mengikuti perubahan lingkungan strategis. Hal ini berarti bahwa jika memang diperlukan, pohon kinerja dapat terus disempurnakan, diubah, bahkan disusun ulang untuk mengakomodir perubahan-perubahan yang terjadi. Pohon kinerja harus mendukung organisasi menjadi lebih dinamis dan berorientasi hasil, sehingga menjadikan pohon kinerja sebagai acuan yang tidak dapat diubah adalah hal yang salah kaprah.
5. Holistik, yakni suatu pohon kinerja harus mempertimbangkan keterkaitan dengan urusan lainnya. Penyusunan pohon kinerja seharusnya tidak tersekat oleh urusan atau kewenangan yang akan membatasi keluasan cakupan analisis. Penyusun perlu untuk membuka kemungkinan adanya pengaruh dari urusan lainnya pada pohon kinerja yang akan dibuat.
6. *Out of The Box*, yakni suatu pohon kinerja harus mengedepankan kerangka logis untuk mendapatkan upaya/strategis terbaik, bukan

www.peraturan.go.id

untuk mempertahankan status quo. Penyusun harus berusaha untuk mencari alternatif kondisi/solusi lain di luar rutinitas atau eksisting.

7. Materialitas, yakni suatu pohon kinerja harus diisi oleh kondisi-kondisi yang penting, strategis, dan paling berdampak. Apabila organisasi dihadapkan pada keterbatasan sumber daya yang membuatnya harus menentukan pilihan dari berbagai solusi yang dihasilkan dari pohon kinerja, maka pilihan solusi harus dijatuhkan pada yang paling penting, strategis, dan berdampak.

www.peraturan.go.id

BAB III
TAHAPAN PENJENJANGAN KINERJA

Setelah memahami tentang pohon kinerja dan model logis, instansi pemerintah diharapkan lebih memiliki pemahaman dasar tentang tahapan penjenjangan kinerja. Hal ini karena penyusunan pohon kinerja akan menjadi dasar dalam penjenjangan kinerja instansi pemerintah. Untuk menyusun penjenjangan kinerja, terdapat serangkaian tahapan yang perlu dilakukan oleh instansi pemerintah. Karena ini merupakan tahapan, maka seharusnya instansi pemerintah tidak melewati satu tahapan dan 'lompat' ke tahapan lainnya. Secara umum, terdapat 5 tahapan yang perlu dilalui sebagaimana yang terlihat pada gambar di bawah ini. Tahap I sampai dengan Tahap IV adalah tahap penyusunan pohon kinerja. Tahap V adalah tahap untuk menerjemahkan pohon kinerja dalam komponen perencanaan dan struktur organisasi.

Gambar 7. Tahapan Penjenjangan Kinerja

www.peraturan.go.id

TAHAP 1 | Tentukan *outcome*/hasil yang akan dijabarkan

Tahap pertama dari penyusunan pohon kinerja adalah menetapkan outcome/hasil yang akan dijabarkan dalam pohon kinerja. Penentuan outcome/hasil apa yang akan dijabarkan memerlukan kesepakatan bersama, khususnya dari para penentu keputusan strategis, karena akan mempengaruhi bangunan kinerja instansi nya. Identifikasi ini seharusnya dilakukan berdasarkan pada bukti (evidence) maupun data yang andal dan valid. Identifikasi outcome ini juga harus terkait dengan hal-hal yang bersifat faktual/empiris ataupun berdasarkan isu strategis yang terjadi dan bukan hanya berdasarkan perkiraan semata.

Outcome/hasil tingkat instansi harus menggambarkan outcome/hasil yang strategis (strategic objective). Outcome/hasil strategis sendiri seharusnya menggambarkan perubahan kondisi lingkungan dan masyarakat karena hal tersebut menggambarkan pengaruh/keberadaannya bagi lingkungan/masyarakat. Secara umum, terdapat beberapa faktor yang mendasari sebuah instansi dalam menetapkan outcome/ strategis nya, antara lain: 1). Mandat atas tugas dan fungsi yang diembannya sesuai dengan Peraturan perundangan yang berlaku; 2). Isu strategis/permasalahan yang dihadapi dan yang akan dihadapi; 3). Ekspektasi/harapan masyarakat dan/atau stakeholder.

Jika kinerja/*outcome* strategis bukan *"final outcome/intermediate outcome"* maka instansi harus melaihat Kembali kebenaran dari kinerja/*outcome* tersebut.

www.peraturan.go.id

Contoh. Outcome/Hasil strategis sesuai mandat tugas dan fungsi:
Sebagai contoh, kinerja dari sektor pengawasan. Salah satu mandat instansi sektor pengawasan adalah melakukan pengawasan atas efektivitas pengendalian internal suatu instansi. Maka kinerja atas mandat tersebut adalah "Meningkatnya efektivitas pengendalian internal Instansi Pemerintah" dengan indikator kinerja "Tingkat Maturitas SPIP".

Contoh. Outcome/Hasil strategis berdasarkan permasalahan yang dihadapi:
Pada kota-kota besar, salah satu isu/permasalahan yang nyata terjadi adalah terkait dengan Kemacetan Lalu Lintas. Karena hal tersebut dapat menghambat perekonomian dan sektor lainnya, maka pemerintah kota perlu menetapkannya sebagai outcome/kinerja strategis menjadi menurunnya kemacetan lalu lintas, dengan indicator Titik Kemacetan Lalu Lintas.

Contoh Outcome/Hasil strategis berdasarkan ekspektasi/harapan masyarakat dan stakeholder:
Sebagai contoh, kinerja dari sektor pelayanan perizinan investasi. Masyarakat/stakeholder berharap pelayanan perizinan investasi semakin mudah, cepat, dan transparan, serta bebas dari pungutan diluar tarif yang telah ditetapkan dalam peraturan. Maka kinerja dari sektor tersebut adalah "meningkatnya kepuasan atas kemudahan, transparansi dan integritas pelayanan perizinan investasi" dengan indikator kinerja "indeks kepuasan masyarakat (IKM) atas pelayanan perizinan" dan "indeks persepsi anti-korupsi (IPAK) pelayanan perizinan"

www.peraturan.go.id

www.peraturan.go.id

Selain itu, penyusunan pohon kinerja sebaiknya dilakukan terhadap satu outcome/hasil/kinerja dan tidak menggabungkan beberapa isu menjadi satu pohon kinerja. Sebagai contoh, peningkatan pertumbuhan ekonomi adalah satu isu. Peningkatan kesejahteraan masyarakat adalah satu isu. Peningkatan pertumbuhan ekonomi dan kesejahetraan masyarakat adalah dua isu. Akan sulit untuk mengurai peningkatan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat dalam satu pohon kinerja karena penjabaran nya akan berbeda.

TAHAP 2 Identifikasi *Critical Success factor* yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja/ outcome strategis

Setelah instansi pemerintah menetapkan outcome/hasil yang harus dicapai, maka tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi Critical Success Factor (CSF) outcome/hasil terkait. Mengidentifikasi CSF sebenarnya adalah langkah awal untuk membangun model logis dari outcome/kinerja. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, proses membangun model logis kinerja sebenarnya adalah mengidentifikasi kondisi/outcome antara (immediate/initial outcome) sampai pada kondisi paling teknis/operasional yang dapat menghasilkan output (lihat kembali gambar 4)

Namun demikian untuk mendapatkan kondisi antara yang diperlukan tidaklah mudah. Seringkali identifikasi instansi pemerintah menjadi tidak tepat dan justru mendapatkan kondisi antara yang sebenarnya tidak diperlukan. Oleh karenanya, untuk mendapatkan kondisi antara yang diperlukan, dianjurkan untuk mengidentifikasi CSF.

CSF adalah area atau aspek-aspek kunci dan kritis yang berpengaruh dalam mewujudkan kinerja. Apabila CSF tercapai, maka outcome/hasil berpotensi besar untuk tercapai. Oleh karenanya mendapatkan CSF yang tepat menjadi sangat penting bagi instansi pemerintah. Keterbatasan pengetahuan, pengalaman, teori, dan logika menjadi hambatan dalam mendapatkan CSF yang tepat. Oleh karenanya, instansi pemerintah

www.peraturan.go.id

dianjurkan untuk mendapatkan CSF melalui diskusi, brainstorming, meminta pendapat para ahli, serta mengambil teori-teori yang relevan.

Beberapa pertanyaan dapat diajukan untuk mendapatkan CSF seperti "apa saja yang harus ada/diperlukan agar outcome/kinerja tercapai?" "Bagaimana agar kinerja/outcome terwujud?" "Apa kondisi prasyarat yang harus ada agar outcome terealisasi?"

Dalam menjawab pertanyaan tersebut dan agar model logis yang disusun berkualitas baik, maka terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan, antara lain:

1) Tetapkan CSF yang menggambarkan isu/permasalahan yang benar-benar terjadi (factual problem);
2) Tetapkan CSF yang juga menggambarkan kebutuhan mencapai outcome/kinerja di masa yang akan datang (antisipatif);
3) Tetapkan CSF dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan;
4) Identifikasi CSF harus dilakukan secara holistic, tidak tersekat urusan;
5) Pastikan CSF merupakan "sebab" atau "cara" dan kinerja/outcome adalah "akibat" atau "hasil" nya.

Contoh 1. Pada isu Kemacetan berlalu Lintas, atau untu mencapai outcome "menurunnya kemacetan berlalu lintas' terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kemacetan, yaitu 1 Over kapasitas jalan; 2). *Bottleneck* jalan; 3). Jalan yang rusak; 4 Pelanggaran oleh pengemudi kendaraan; 5). Proyek pembanguna jalan; 6). Parkir sembarangan;

Setelah mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab kemacetan berlalu lintas, selanjutnya, terjemahkan faktor-faktor tersebut ke dalam kalimat-kalimat kondisi yang diperlukan untuk mencapai outcome. Untuk memudahkan, proses penjabaran dapat dilakukan dengan menggunakan gambar/diagram.

www.peraturan.go.id

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kondisi dapat diartikan sebagai (1) Keadaan (baik maupun buruk), serta (2) Persyaratan. Karena kondisi merupakan keadaan maupun persyaratan, maka seringkali penjelasan atas kondisi disertai dengan kata sifat atau keterangan. Dalam hal ini untuk memahami lebih lanjut apa yang disebut dengan kondisi, terdapat beberapa contoh dan ilustrasi yang digunakan.

Tabel 2. Perbedaan Kondisi Baik dan Kondisi Buruk

Kondisi Baik	Kondisi Buruk
Ekonomi semakin stabil	Kesehatan semakin menurun
Kurs Rupiah Menguat	Infrastruktur Rusak berat
Produksi Padi Meningkat	Produksi Pupuk Menurun

Dalam contoh Faktor-faktor yang mempengaruhi menurunnya kemacetan, maka perlu untuk menyesuaikan kondisi seluruh CSF tersebut untuk menjadi kondisi yang diperlukan.

Tabel 3. Mengubah CSF Kemacetan Menjadi Kondisi yang Diperlukan

CSF Kemacetan	Kondisi Yang Diperlukan
Over Kapasitas Jalan	Meningkatnya kapasitas jalan
Pelanggaran oleh pengemudi kendaraan	Menurunnya pelanggaran berlalu lintas
Jalan rusak	Meningkatnya kualitas permukaan jalan
Parkir sembarangan dan tidak sesuai aturan	Berkurangnya parkir liar
Tata kota tidak sesuai peruntukan	Terciptanya penataan kota yang baik

www.peraturan.go.id

Gambar 8. Penjabaran Outcome Kemacetan ke Kondisi yang Diperlukan

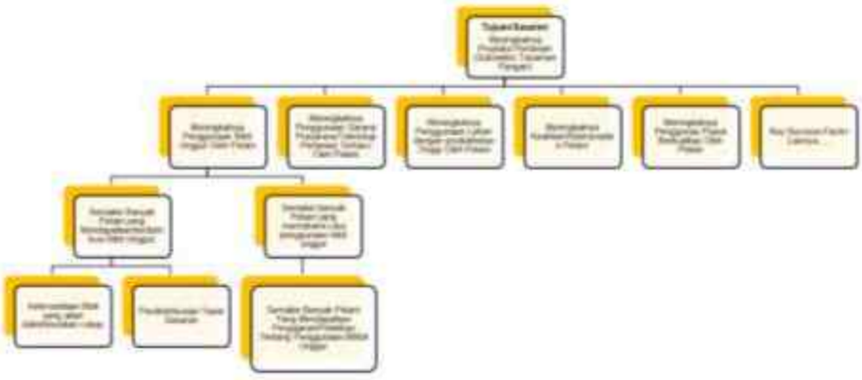
Penjelasan dari gambar 8 di atas adalah bahwa outcome "menurunnya kemacetan lalu lintas" dapat dicapai melalui perwujudan setidaknya lima kondisi antara, yaitu 'meningkatnya kapasitas jalan dibanding kendaraan', 'menurunnya pelanggaran berlalu lintas', 'meningkatnya kualitas jalan raya', 'berkurangnya parkir liar', dan 'terciptanya penataan kota yang baik'.

Contoh 2. Pada daerah yang berciri khas agraris, salah satu isu strategis yang perlu diperhatikan adalah terkait dengan pertanian. Pertanian menjadi potensi sekaligus tantangan bagi Pemerintah Daerah yang jika dikembangkan dapat menjadi keunggulan kompetitif daerah tersebut. Untuk itu, Pemerintah Daerah setempat perlu menetapkan urusan pertanian sebagai outcome/kinerja strategis pemerintah daerah.

Statement Tujuan/Sasaran Organisasi: Meningkatnya Produksi Tanaman Pangan Unggulan Daerah.

www.peraturan.go.id

Gambar 9. Penjabaran Outcome Pertanian ke Kondisi yang Diperlukan



Mencari CSF tidak sama dengan mengklaster atau mengelompokkan. Mencari CSF adalah mencari faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pencapaian outcome/hasil yang ditetapkan. Adapun mengklaster adalah mengelompokkan outcome/hasil ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil. Di bawah ini adalah ilustrasi antara mencari CSF dengan mengklaster kinerja.

Contoh : Pada Outcome/hasil Meningkatnya Produksi Pertanian

Mencari CSF	Mengklaster
1. Semakin luas lahan pertanian siap tanam	1. Meningkatnya Produksi Tanaman Pangan
2. Petani semakin banyak yang menggunakan teknologi pertanian terbaru	2. Meningkatnya Produksi Tanaman Holtikultura
3. Petani semakin banyak yang bercocok tanam dengan bibit yang unggul	3. Meningkatnya Produksi Tanaman Palawija
4. Irigasi yang teraliri dengan debit air yang sesuai dengan kegiatan pertanian	4. Meningkatnya Produksi Perkebunan

www.peraturan.go.id

Pola klasterisasi yang terus dilakukan sampai pada level organisasi yang lebih kecil membuat instansi pemerintah tidak mendapatkan alternatif solusi/strategi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja. Klasterisasi seperti membagi habis menjadi kelompok-kelompok kecil, dan bukan mencari akar masalah serta solusi yang diperlukan.

TAHAP 3

Uraikan *Critical Success Factor* kepada Kondisi-Kondisi Antara Sampai kepada Kondisi Paling Teknis/Operasional

CSF yang telah diidentifikasi dan diterjemahkan dalam kalimat kondisi merupakan dasar bagi proses penjabaran kondisi-kondisi perlu lainnya. Proses penjabaran-nya sama seperti ketika mengidentifikasi key success factor dan menerjemahkannya menjadi kondisi yang diperlukan untuk pencapaian outcome. Gunakan logika "sebab-akibat" atau "jika-maka", atau gunakan pertanyaan "kondisi apa yang diperlukan agar CSF dapat terwujud?". Sama halnya seperti menentukan CSF, mengurai CSF kepada kondisi-kondisi antara dapat dilakukan dengan melakukan FGD, brainstorming, melihat teori, untuk selanjutnya mencocokkannya dengan kondisi empiris yang sebenarnya terjadi.

Contoh : Mengurai CSF Menurunnya kemacetan kepada kondisi - kondisi antara

Pada tahap kedua telah ditetapkan beberapa kondisi CSF menurunnya kemacetan, yaitu sesuai dengan gambar di bawah ini:

Gambar 10. Penjabaran Outcome Kemacetan ke Kondisi yang Diperlukan

www.peraturan.go.id

Selanjutnya, uraikan kelima CSF tersebut kepada kondisi-kondisi antaranya dengan menggunakan pertanyaan "kondisi apa yang diperlukan agar CSF terwujud?"

Tabel 4. Menjabarkan CSF Ke Kondisi yang Diperlukan

CSF	Kondisi Yang diperlukan
Meningkatnya kapasitas jalan dibanding kendaraan	• Kendaraan di jalan raya berkurang • Panjang atau lajur kendaraan di jalan bertambah • Proyek pembangunan jalan/galian dilakukan bukan pada jam sibuk
Menurunnya pelanggaran berlalu lintas	• Pemahaman masyarakat tentang rambu lalu lintas meningkat • Alat dan sarana prasarana memadai dan tersebuar di titik rawan pelanggaran • Penegakan aturan pelanggaran lalu lintas berjalan • Dll
Meningkatnya kualitas permukaan jalan	• Terbangunnya jalan mantab • Dll
Berkurangnya parkir liar	• Sistem perparkiran yang andal • Dll
Terciptanya penataan kota yang baik	• Rencana Tata Ruang Wilayah Yang Berkualitas • Terkendalinya pembangunan kota yang sesuai dengan RTRW • Dll

Sama halnya seperti mengidentifikasi CSF, dalam menguraikan kondisi-kondisi antara sampai dengan kondisi operasional, terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan:

www.peraturan.go.id

a) Identifikasi kondisi antara tanpa mengaitkannya terlebih dahulu dengan komponen perencanaan

Ketika menyusun pohon kinerja, instansi pemerintah seharusnya tidak tergesa untuk langsung menghubungkan atau menamai pohon kinerja dengan komponen perencanaan (visi-misi-tujuan-sasaran-program-sasaran program-kegiatan-sasaran kegiatan)

b) Identifikasi kondisi antara tanpa menghubungkannya terlebih dahulu dengan struktur organisasi existing

Ketika menyusun pohon kinerja, instansi pemerintah seharusnya tidak mendasari pada struktur organisasi yang ada. Hal tersebut karena dimungkinkan struktur organisasi yang ada tidak sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai kinerja. Selain itu, ketika proses penyusunan, instansi pemerintah tidak seharusnya tergesa-gesa untuk mendistribusikan suatu kondisi/kinerja dengan hierarki organisasi (missal: Kondisi A untuk tingkat Pemda, Kondisi B untuk tingkat Eselon I, dll).

c) Identifikasi kondisi antara tanpa menghubungkannya terlebih dahulu dengan nama program/kegiatan

Ketika menyusun pohon kinerja, seharusnya tidak menghubungkannya dengan nomenklatur program/kegiatan yang ada. Instansi pemerintah harus mengidentifikasi kebutuhan dan berfikir di luar kebiasaan.

d) Identifikasi antara tanpa menghubungkannya terlebih dahulu dengan anggaran existing

Ketika menyusun pohon kinerja, instansi pemerintah harus menghindari untuk mengaitkannya/ mencocokkannya dengan anggaran yang tersedia dalam DIPA/DPA

e) Identifikasi kondisi antara sampai dengan kondisi paling operasional dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan jenjang organisasi

Dalam rangka mengurangi kerumitan dalam menyusun penjenjangan kinerja yang kompleks, maka setiap unit organisasi maupun satuan kerja dapat membuat masing-masing penjenjangan kinerjanya yang didasarkan pada penjenjangan kinerja unit organisasi/satuan kerja di atasnya.

www.peraturan.go.id

f) Identifikasi kemungkinan adanya outcome antara yang menjadi kinerja organisasi lain (crosscutting)

Instansi pemerintah perlu memahami bahwa sebuah pohon kinerja tidak selalu hanya terkait pada satu urusan/bidang saja. Sangat dimungkinkan sebuah pohon kinerja memerlukan keterlibatan urusan/bidang lain untuk menangani outcome/kondisi antara yang mempengaruhi pencapaian outcome final. Jika hal ini ditemukan ketika penyusunan, instansi pemerintah tidak boleh mengeliminasi kondisi antara tersebut 'dan tetap harus menjadi bagian dari sebuah pohon kinerja. Namun demikian, instansi pemerintah perlu mengidentifikasi dan menandai kondisi tersebut untuk selanjutnya dikoordinasikan secara lebih lanjut.

g) Identifikasi adanya redundansi

Instansi Pemerintah perlu mengidentifikasi kemungkinan redundansi atau kondisi yang dituangkan berulang kali dalam suatu pohon kinerja.

h) Identifikasi kemungkinan kealpaan mengenali adanya hubungan sebab akibat

Instansi Pemerintah perlu untuk melakukan identifikasi kembali apakah penjabaran outcome dalam pohon kinerja telah ter-eksplorasi secara cukup. Instansi Pemerintah perlu berhati-hati jika ditemukan adanya kealpaan dalam menuangkan kondisi/outcome antara pada pohon kinerja.

i) Evaluasi derajat kepentingan masing-masing sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja

Langkah Selanjutnya adalah mengevaluasi derajat kepentingan masing-masing variable. Pastikan variable yang menjadi penjabaran outcome dalam pohon kinerja memiliki pengaruh yang besar bagi pencapaian outcome. Apabila ditemukan variable yang tidak terlalu memiliki pengaruh besar dalam pencapaian outcome, maka sebaiknya di eliminasi/dihilangkan

www.peraturan.go.id

TAHAP 4

Lengkapi dengan Indikator Kinerja

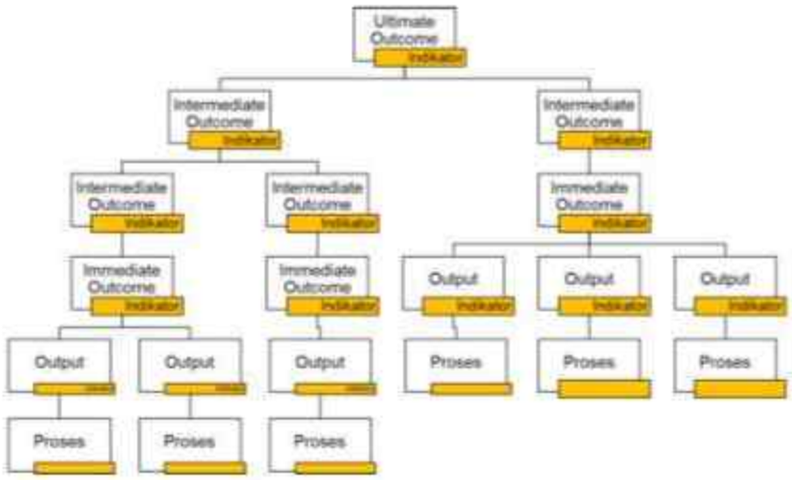
Apabila variabel yang mempengaruhi pencapaian outcome telah cukup dijabarkan, maka langkah selanjutnya adalah melengkapi setiap variabel dengan indikatornya masing – masing. Indikator harus mampu menggambarkan pencapaian kinerja pencapaian kinerja suatu kegiatan, program atau sasaran dan tujuan dalam bentuk keluaran (output), hasil (outcome), dampak (impact), dan terukur.

Indikator yang baik yaitu indikator yang memenuhi kriteria SMART, yakni *Specific*, *Measurable*, *Attainable*, *Relevant*, dan *Timebound*.

- *Specific* berarti bahwa indikator tersebut harus menunjukkan kondisi yang spesifik, tidak bias, atau bermakna ganda.
- *Measurable* berarti indikator tersebut harus dapat diukur secara objektif dan memiliki ukuran kuantitatif.
- *Attainable* berarti bahwa indikator tersebut adalah indikator yang memungkinkan organisasi mencapainya, tidak terlalu sulit dicapai, namun juga tidak terlalu mudah dicapai.
- *Relevant* berarti indikator tersebut harus memiliki relevansi atau keterkaitan yang dekat dengan kinerja yang diukur.
- *Timebound* berarti bahwa indikator tersebut adalah indikator yang menggambarkan kondisi pada suatu kurun waktu tertentu.

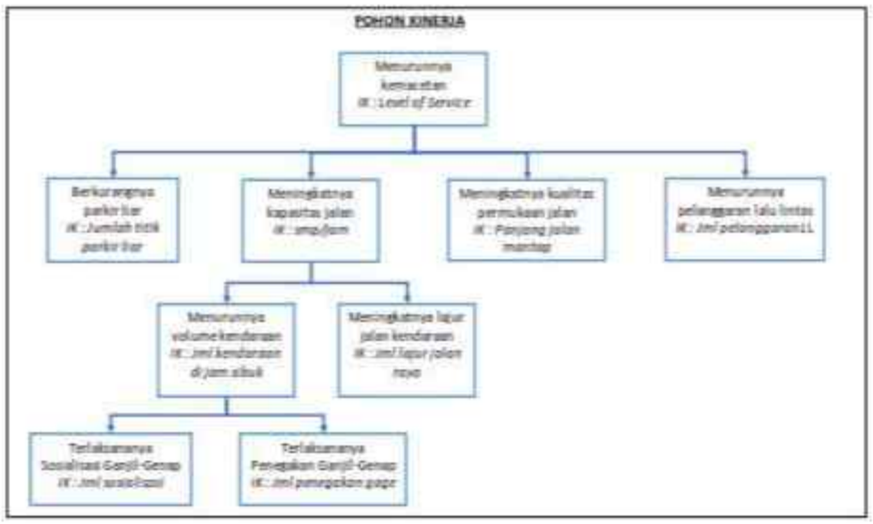
www.peraturan.go.id

Gambar 10. Setiap Variabel Harus Dilengkapi Dengan Indikator



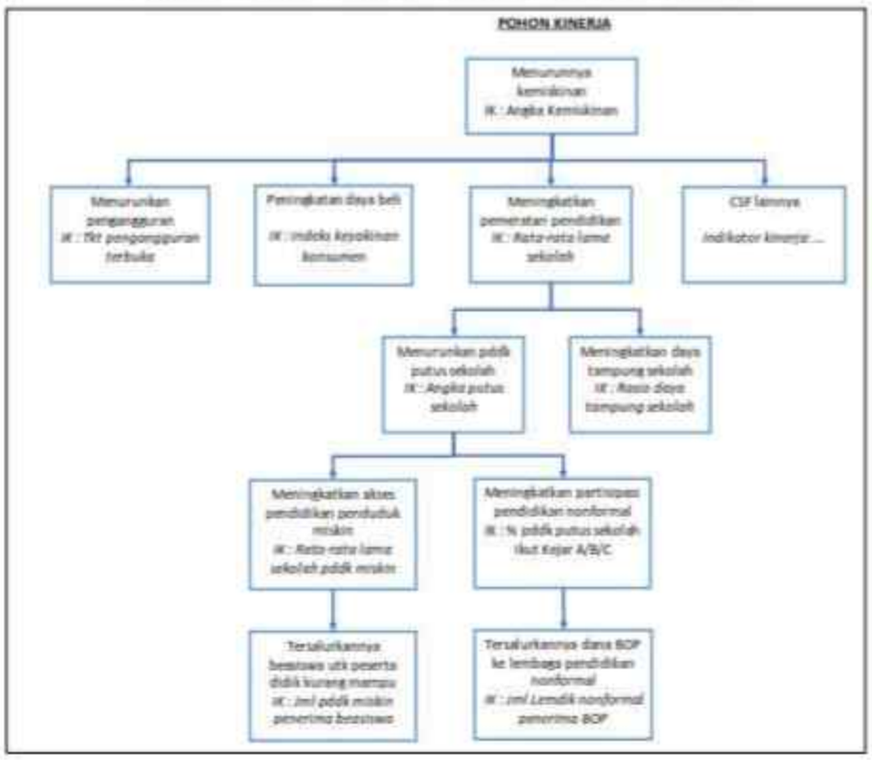
Dibawah ini adalah beberapa contoh pohon kinerja sederhana (parsial), antara lain terkait permasalahan strategis kemacetan dan kemiskinan yang disusun sesuai langkah-langkah diatas:

Gambar 11. Contoh Pohon Kinerja Kemacetan (parsial)



www.peraturan.go.id

Gambar 12. Contoh Pohon Kinerja Kemiskinan (parsial)



Setelah pohon kinerja tersusun dengan baik, selanjutnya pohon kinerja tersebut diterjemahkan menjadi nomenklatur program/kegiatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan didistribusikan ke setiap jabatan dalam struktur organisasi, yang akan dibahas pada bab selanjutnya. Lebih lanjut, pohon kinerja ini juga dapat dijadikan dasar rujukan dalam menetapkan struktur organisasi instansi pemerintah. Dengan demikian, nantinya struktur organisasi yang dibangun dapat mendukung pencapaian kinerja yang diharapkan.

www.peraturan.go.id

BAB IV
MENERJEMAHKAN POHON KINERJA KEDALAM KOMPONEN PERENCANAAN DAN KINERJA JABATAN

Tahapan selanjutnya dalam penjenjangan kinerja adalah menerjemahkan pohon kinerja yang sudah dilengkapi dengan indikator kepada komponen perencanaan strategis. Proses penerjemahan ini adalah penting dalam penjenjangan kinerja karena akan mempengaruhi distribusi kinerja kepada unit-unit organisasi dan setiap jabatan dalam struktur organisasi.

Variabel – variabel kinerja beserta indikator nya yang telah disusun dalam pohon kinerja, kemudian dijabarkan ke dalam komponen perencanaan, yaitu dengan menentukan variabel mana yang akan menjadi tujuan, sasaran strategis, sasaran program, maupun sasaran kegiatan.

Gambar 13. Komponen Perencanaan

Adapun dalam menerjemahkan pohon kinerja kepada komponen perencanaan, terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, diantaranya:

A. Satu kotak dapat menjadi satu komponen

Satu kotak pohon kinerja dapat diterjemahkan dalam satu komponen perencanaan, sebagaimana terlihat pada ilustrasi pada gambar di bawah ini.

www.peraturan.go.id

Gambar 14. Satu Kotak Menjadi Satu Komponen Perencanaan

B. Satu kotak dapat menjadi lebih dari satu komponen (baik vertikal maupun horizontal)

Satu kotak pohon kinerja juga dapat diterjemahkan dalam lebih dari satu komponen perencanaan, sebagaimana terlihat pada ilustrasi pada gambar di bawah ini.

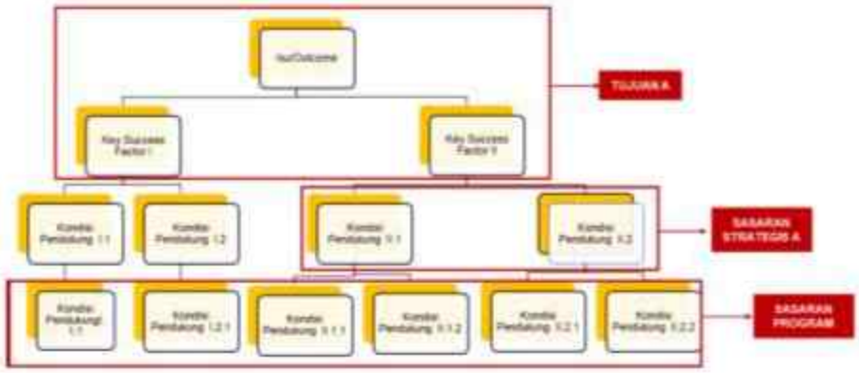
Gambar 15. Satu Kotak Menjadi Lebih Dari Satu Komponen Perencanaan

C. Beberapa kotak dapat menjadi satu komponen

www.peraturan.go.id

Beberapa kotak pohon kinerja dapat diterjemahkan dalam satu komponen perencanaan, sebagaimana terlihat pada ilustrasi pada gambar di bawah ini.

Gambar 16. Beberapa Kotak Menjadi Satu Komponen



Selanjutnya, teknis menuangkan pohon kinerja ke komponen perencanaan dan mendistribusinya ke jabatan dalam struktur organisasi dapat mengikuti langkah-langkah berikut:

Gambar 17. Tahapan Menuangkan Pohon Kinerja Ke Komponen Perencanaan dan Distribusi Kinerja Jabatan

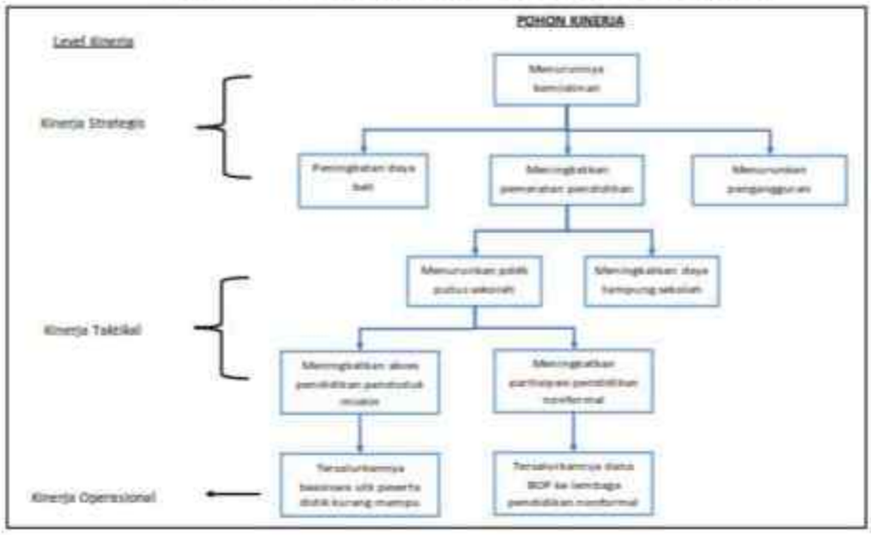
A. Mengklasifikasi Pohon Kinerja Kepada Level Kinerja

Langkah awal yang dilakukan dalam menuangkan pohon kinerja ke perencanaan kinerja instansi pemerintah adalah dengan mengklasifikasi pohon kinerja ke 3 (tiga) level kinerja, yaitu level kinerja strategis, level kinerja taktikal, dan level kinerja operasional. Penjelasan

www.peraturan.go.id

lengkap tentang ketiga level kinerja tersebut dan kriteria-kriterianya terdapat di Bab II pedoman ini. Klasifikasi kinerja ini akan menjadi acuan dalam menentukan perencanaan kinerja dan kinerja utama setiap jabatan. Berikut contoh pengklasifikasian pohon kinerja ke dalam level kinerja yang mengacu pada contoh parsial pohon kinerja kemiskinan pada gambar 12 Bab III pedoman ini :

Gambar 18. Contoh klasifikasi level kinerja sederhana



Dalam praktiknya, pengklasifikasian level kinerja dapat lebih kompleks dari gambar contoh diatas. Pengklasifikasian kinerja strategis bisa dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu:

1. Kinerja Strategis Nasional, untuk kinerja yang bersifat strategis di tingkat nasional,
2. Kinerja Strategis Daerah, untuk kinerja yang bersifat strategis di tingkat daerah (Pemerintah Daerah),
3. Kinerja Strategis Sektor, untuk kinerja yang bersifat strategis di tingkat Kementerian/Lembaga,
4. Kinerja Strategis Sub-sektor, untuk kinerja yang bersifat strategis di tingkat unit kerja Kementerian/Lembaga,

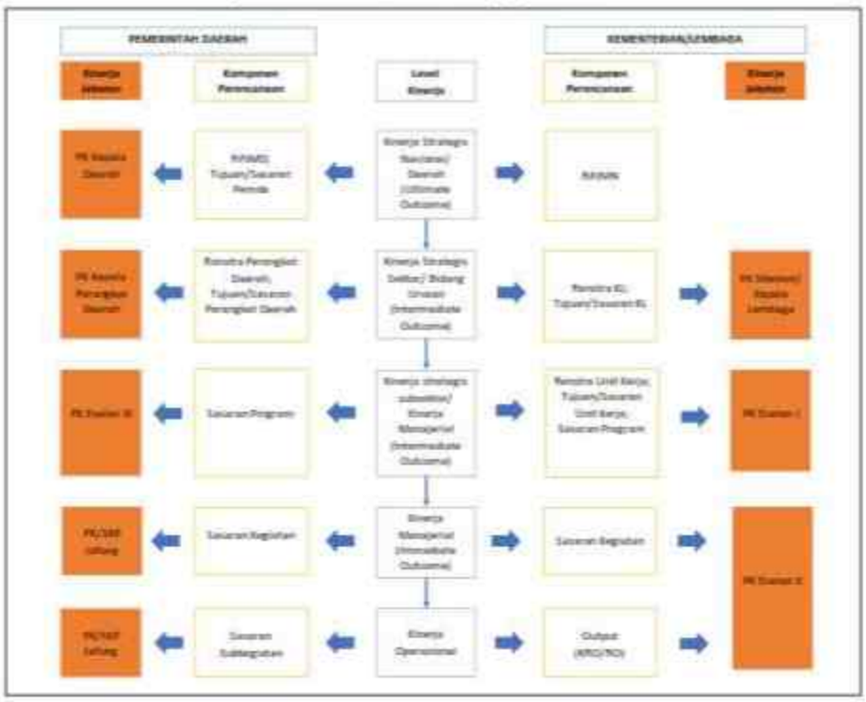
www.peraturan.go.id

3. Kinerja Strategis Urusan dan Bidang Urusan, untuk kinerja yang bersifat strategis di tingkat Perangkat Daerah

Langkah selanjutnya setelah mengklasifikasi level kinerja adalah menuangkan tiap-tiap level kinerja tersebut ke komponen perencanaan dan mendistribusikannya ke tiap level jabatan dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Prinsip-prinsip menuangkan pohon kinerja kepada komponen perencanaan yang telah dijelaskan sebelumnya
2. Skema dalam menuangkan level kinerja ke dalam dokumen perencanaan dan perjanjian kinerja tiap jabatan, seperti yang ditampilkan dalam gambar 19 dibawah
3. Peraturan terkait penetapan program dan kegiatan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah
4. Mandat dan ruang lingkup tugas jabatan

Gambar 19. Skema penuangan pohon kinerja ke komponen perencanaan dan kinerja jabatan



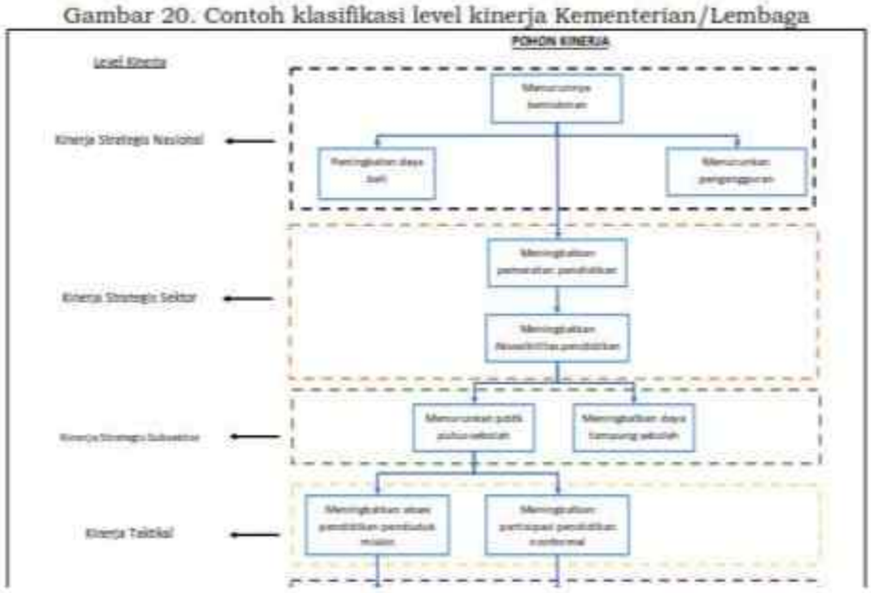
www.peraturan.go.id

Skema diatas memperlihatkan adanya perbedaan level kinerja dalam komponen perencanaan dan kinerja jabatan antara Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah karena perbedaan peraturan yang terkait perencanaan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, sehingga pembahasan teknis dalam menuangkan pohon kinerja ke komponen perencanaan dan kinerja jabatan pada pedoman ini akan dibedakan antara Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, namun dengan menggunakan contoh pohon kinerja yang sama dalam gambar 12 Bab III terkait permasalahan kemiskinan.

A. Langkah-Langkah Menuangkan Pohon Kinerja kepada Komponen Perencanaan Kementerian/Lembaga

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, tahapan awal dalam menuangkan pohon kinerja ke dalam komponen perencanaan dan kinerja jabatan adalah dengan terlebih dahulu mengklasifikasi pohon kinerja menjadi kinerja strategis, kinerja taktikal, dan kinerja operasional. Telah dijelaskan pula bahwa kinerja strategis dapat diurai menjadi beberapa jenis dan tingkatan kinerja strategis. Gambar berikut adalah contoh klasifikasi level kinerja dari pohon kinerja pengentasan kemiskinan nasional khususnya penyelesaian masalah pemerataan Pendidikan, yang diampu oleh Kementerian/Lembaga terkait.

Gambar 20. Contoh klasifikasi level kinerja Kementerian/Lembaga



www.peraturan.go.id

Selanjutnya berdasarkan klasifikasi level kinerja diatas, Kementerian/Lembaga menuangkan pohon kinerja ke komponen perencanaan dan kinerja tiap level jabatan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menetapkan Kinerja Strategis Sektor sebagai Tujuan dan Sasaran dalam Perencanaan Strategis Kementerian/Lembaga

Perencanaan strategis menggambarkan peran penting dan strategis suatu instansi pemerintah dan menjelaskan alasan keberadaan (eksistensi) instansi tersebut. Dalam perencanaan strategis, diuraikan hasil yang ingin dicapai instansi pemerintah dalam 5 (lima) tahun kedepan serta strategi-strategi penting yang akan dilakukan agar hasil yang direncanakan dapat dicapai sesuai harapan. Oleh karena itu, penentuan tujuan dan sasaran dalam perencanaan strategis harus mengacu pada kinerja strategis Instansi Pemerintah.

Kementerian/Lembaga yang berperan dalam peningkatan kualitas dan aksesibilitas Pendidikan menuangkan pohon kinerja contoh Gambar 20 diatas dalam dokumen Renstra Kementerian/Lembaga dengan Tujuan dan Sasaran sebagai berikut:

Tabel 5. Contoh Menuangkan Kinerja Strategis Sektor Sebagai Tujuan dan Sasaran Kementerian/Lembaga

Tujuan	Indikator Tujuan	Target				
Meningkatnya Pemerataan Pendidikan	Rata-rata lama sekolah	X5				
Sasaran Strategis	Indikator Sasaran	n.I	n.II	n.III	n.IV	n.V
Meningkatnya Aksesibilitas Pendidikan	Angka Partisipasi Kasar SD/SMP/SMA	X1	X2	X3	X4	X5

www.peraturan.go.id

Indikator kinerja tujuan dan sasaran contoh diatas sebelumnya sudah ditetapkan dalam penyusunan pohon kinerja. Sedangkan target ditetapkan dengan mempertimbangkan kondisi awal periode perencanaan dan kondisi yang diharapkan terjadi pada periode akhir perencanaan.

2. Menetapkan Kinerja Strategis Subsektor sebagai Tujuan dan Sasaran Strategis dalam Perencanaan Strategis Unit Kerja, dan sebagai Sasaran Program Unit Kerja dalam Perencanaan Anggaran.

Dalam menetapkan Tujuan dan Sasaran Strategis Unit Kerja, perlu memperhatikan peran strategis yang menggambarkan alasan keberadaan suatu unit kerja. Metode yang digunakan dalam menjabarkan *(cascade)* kinerja unit kerja dapat menggunakan prinsip-prinsip dalam menerjemahkan kinerja ke komponen perencanaan yang telah dijelaskan sebelumnya.

Selanjutnya dalam proses perencanaan anggaran, Kementerian/Lembaga menetapkan program dengan mengacu pada peraturan/pedoman yang diatur oleh Kementerian PPN/Bappenas dan Kementerian Keuangan, yang juga mengharuskan adanya sasaran program, indikator, dan targetnya. Dalam tahapan ini, Kementerian/Lembaga menuangkan kinerja strategis unit kerja sebagai sasaran dan indikator program. berikut contoh menuangkan kinerja strategis subsektor pada pohon kinerja ke sasaran dan indikator program:

Tabel 6. Contoh Menetapkan Kinerja Strategis Subsektor sebagai Sasaran Program

Nama Program	:	PAUD dan Wajib Belajar 12 Tahun
Sasaran Program	:	Menurunnya penduduk putus sekolah
Indikator Program	:	Angka Putus Sekolah SD
Target Program	:	xxx
Anggaran	:	Rp.000,-

www.peraturan.go.id

Indikator kinerja program contoh diatas sebelumnya sudah ditetapkan dalam penyusunan pohon kinerja. Sedangkan target ditetapkan dengan mempertimbangkan target dari Sasaran Strategis.

3. Menetapkan Kinerja Taktikal sebagai Sasaran Kegiatan dan Kinerja Operasional sebagai Output Kegiatan

Kinerja manajerial biasanya mencakup *intermediate outcome* dan *immediate outcome*. Sebagai contoh dalam pohon kinerja pada Gambar 20 diatas, terkait level kinerja manajerial "Meningkatnya Partisipasi Penduduk Putus Sekolah SD pada Sekolah Nonformal" dengan indikator kinerja "Persentase penduduk putus sekolah SD yang melanjutkan pendidikan pada program Kejar Paket A sampai tamat" adalah *Immediate Outcome* yang ditetapkan sebagai sasaran kegiatan.

Langkah selanjutnya dalam menuangkan pohon kinerja kepada komponen perencanaan adalah dengan menetapkan keluaran *(output)* yang harus diselesaikan dalam rangka pencapaian kinerja. Berikut contoh menuangkan kinerja manajerial dan operasional dari pohon kinerja ke perencanaan penganggaran.

Tabel 7. Contoh Menetapkan Kinerja Taktikal dan Operasional Sebagai Sasaran Kegiatan dan Output Kegiatan

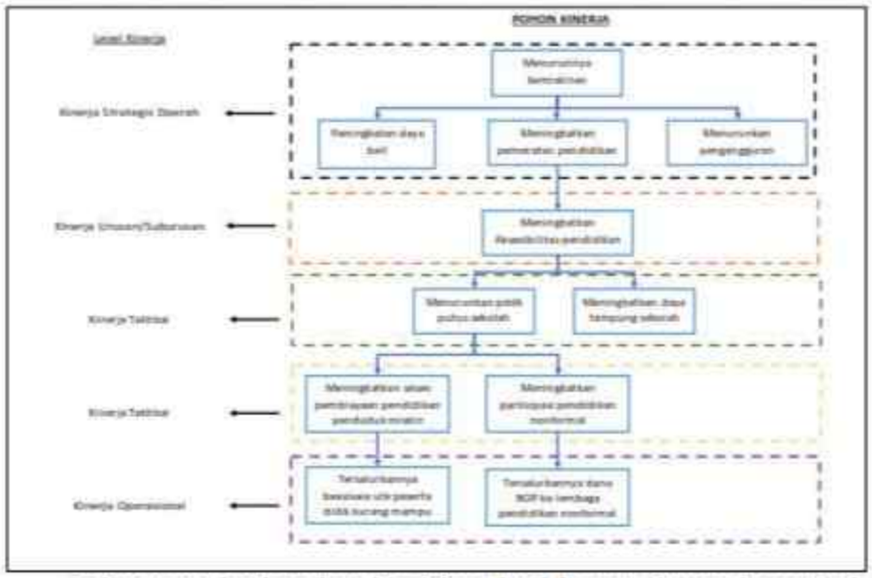
Nama Kegiatan	:	Pengelolaan Dana BOP
Sasaran Kegiatan	:	Meningkatnya Partisipasi Penduduk Putus Sekolah SD pada Sekolah Nonformal
Indikator Kegiatan	:	Persentase penduduk putus sekolah SD yang melanjutkan pendidikan pada program Kejar Paket A sampai tamat
Output	:	Jumlah Lembaga Pendidikan nonformal/ kesetaraan yang menerima dana BOP
Target Output	:	xxx
Anggaran	:	Rp.000,-

www.peraturan.go.id

B. Langkah-Langkah Menuangkan Pohon Kinerja kepada Komponen Perencanaan Pemerintah Daerah

Hampir sama dengan penjelasan sebelumnya, tahapan awal dalam menuangkan pohon kinerja ke dalam komponen perencanaan Pemerintah Daerah adalah dengan terlebih dahulu mengklasifikasi pohon kinerja menjadi kinerja strategis, kinerja manajerial, dan kinerja operasional. Kinerja strategis perlu diurai menjadi beberapa jenis dan tingkatan kinerja strategis. Gambar berikut adalah contoh klasifikasi level kinerja dari pohon kinerja pengentasan kemiskinan di daerah.

Gambar 21. Contoh Klasifikasi Level Kinerja Pemerintah Daerah



Selanjutnya berdasarkan klasifikasi level kinerja diatas, Pemerintah Daerah menuangkan pohon kinerja ke komponen perencanaan dan kinerja tiap level jabatan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menetapkan Kinerja Strategis Daerah sebagai Tujuan dan Sasaran dalam Perencanaan Strategis Pemerintah Daerah

Perencanaan strategis Pemerintah Daerah tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang menggambarkan arah dan prioritas pembangunan Pemerintah Daerah, serta diuraikan hasil

www.peraturan.go.id

yang ingin dicapai instansi pemerintah dalam 5 (lima) tahun kedepan serta strategi-strategi penting yang akan dilakukan agar hasil yang direncanakan dapat dicapai sesuai harapan. Oleh karena itu, penentuan tujuan dan sasaran dalam RPJMD harus mengacu pada kinerja strategis daerah yang menjawab isu-isu dan permasalahan strategis daerah.

Berikut contoh menuangkan pohon kinerja dari Gambar 21 diatas ke dalam Tujuan dan Sasaran RPJMD Pemerintah Daerah:

Tabel 8. Contoh Tujuan dan Sasaran RPJMD yang Ditetapkan dari Pohon Kinerja

Tujuan	Indikator Tujuan	Target				
Menurunnya Kemiskinan	Angka Kemiskinan	X5				
Sasaran Strategis	Indikator Sasaran	n.I	n.II	n.III	n.IV	n.V
Meningkatnya Pemerataan Pendidikan	Rata-rata lama sekolah	X1	X2	X3	X4	X5

Indikator kinerja tujuan dan sasaran contoh diatas sebelumnya sudah ditetapkan dalam penyusunan pohon kinerja. Sedangkan target ditetapkan dengan mempertimbangkan kondisi awal periode perencanaan dan kondisi yang diharapkan terjadi pada periode akhir perencanaan.

2. Menetapkan Kinerja Strategis Urusan/Bidang Urusan sebagai Tujuan dan Sasaran Strategis dalam Perencanaan Strategis Perangkat Daerah.

Perencanaan strategis perangkat daerah menggambarkan peran penting dan strategis suatu pemerintah daerah dalam mendukung tercapainya prioritas pembangunan daerah dan menjelaskan alasan keberadaan (eksistensi) perangkat daerah tersebut. Dalam menetapkan Tujuan dan Sasaran Strategis Perangkat Daerah, dapat menggunakan prinsip-prinsip dalam menerjemahkan kinerja ke komponen perencanaan yang telah dijelaskan sebelumnya.

www.peraturan.go.id

3. Menetapkan Kinerja Taktikal sebagai Sasaran Program dan Sasaran Kegiatan

Langkah selanjutnya dalam rangka pencapaian kinerja utama, perangkat daerah menetapkan program dan kegiatan dengan mengacu pada peraturan yang diatur oleh Kementerian Dalam Negeri. Agar program dan kegiatan yang telah ditetapkan lebih spesifik ukuran keberhasilannya, perangkat daerah menetapkan sasaran program, indikator program, dan targetnya, serta menetapkan sasaran kegiatan, indikator kegiatan, dan target kegiatan dengan mengacu kepada pohon kinerja level kinerja manajerial. Contoh berikut mengacu pada gambar 21 diatas, menuangkan kinerja manajerial pada pohon kinerja ke program dan kegiatan, sasaran program, sasaran kegiatan, indikator program dan indikator kegiatan:

Tabel 9. Contoh Menetapkan Kinerja Taktikal Sebagai Sasaran Program dan Kegiatan

Nama Program	:	Pengelolaan Pendidikan
Sasaran Program	:	Menurunnya penduduk putus sekolah
Indikator Program	:	Angka Putus Sekolah SD
Target Program	:	xxx
Nama Kegiatan	:	Pengelolaan Pendidikan Nonformal/Kesetaraan
Sasaran Kegiatan	:	Meningkatnya partisipasi Pendidikan nonformal
Indikator Kegiatan	:	Persentase penduduk putus sekolah yang melanjutkan pendidikan pada program Kejar Paket A/B/C sampai tamat
Target Kegiatan	:	xxx
Anggaran	:	Rp.000,-

4. Menetapkan Kinerja Operasional sebagai Sasaran Subkegiatan

Langkah selanjutnya dalam rangka pencapaian kinerja utama, perangkat daerah menetapkan subkegiatan yang akan dilaksanakan dengan mengacu pada peraturan yang diatur oleh Kementerian Dalam Negeri. Agar Subkegiatan yang telah ditetapkan lebih spesifik ukuran keberhasilannya, perangkat daerah menetapkan sasaran subkegiatan,

www.peraturan.go.id

indikator subkegiatan, target subkegiatan, dengan mengacu kepada pohon kinerja level kinerja operasional. Contoh berikut mengacu pada gambar 21 diatas menuangkan kinerja operasional pada pohon kinerja ke subkegiatan serta sasaran dan indikatornya :

Tabel 10. Contoh Menetapkan Kinerja Operasional Sebagai Sasaran Subkegiatan

Nama Subkegiatan	:	Pengelolaan dana BOP Sekolah Nonformal/Kesetaraan
Sasaran Subkegiatan	:	Tersalurkannya dana BOP ke Lembaga Pendidikan Nonformal
Indikator Subkegiatan	:	Jumlah Lembaga Nonformal yang menerima dan mengelola dana BOP
Target Subkegiatan	:	xxx
Anggaran	:	Rp.000,-

C. Langkah-langkah mendistribusi pohon kinerja ke setiap jabatan

Pendistribusian kinerja dari pohon kinerja ke setiap jabatan pada struktur organisasi instansi pemerintah dengan mengacu pada pengklasifikasian level kinerja sebagaimana dicontohkan dalam gambar 20 dan gambar 21 diatas. Berikut panduan dalam mendistribusi pohon kinerja menjadi kinerja setiap jabatan:

1. Mendistribusi pohon kinerja ke setiap jabatan pada Kementerian/Lembaga

Distribusi kinerja dari pohon kinerja ke setiap jabatan mengacu pada klasifikasi level kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (gambar 20). Berikut panduan dalam mendistribusi kinerja tiap jabatan pada Kementerian/Lembaga:

www.peraturan.go.id

a. Kinerja strategis sektor sebagai ukuran kinerja Menteri/Kepala Lembaga
b. Kinerja strategis subsektor sebagai ukuran kinerja Eselon I
c. Kinerja taktikal dan output kegiatan sebagai kinerja Eselon II

2. Langkah-langkah mendistribusi pohon kinerja ke setiap jabatan pada Pemerintah Daerah

Distribusi pohon kinerja ke setiap jabatan pada Pemerintah Daerah mengacu pada klasifikasi level kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (gambar 21). Berikut panduan dalam mendistribusi kinerja tiap jabatan pada Pemerintah Daerah:

a. Kinerja strategis daerah sebagai ukuran kinerja Kepala Daerah
b. Kinerja strategis bidang urusan sebagai ukuran kinerja Kepala Perangkat Daerah
c. Kinerja taktikal *(intermediate outcome)* sebagai kinerja Eselon III
d. Kinerja taktikal *(immediate outcome)* dan operasional (*output* aktivitas) sebagai kinerja Eselon IV/Jabatan Fungsional.

Dalam mendistribusikan pohon kinerja menjadi kinerja setiap jabatan pada suatu instansi pemerintah, perlu memperhatikan mandat dan ruang lingkup kerja setiap struktur jabatan. Sebagai contoh, kinerja "menurunnya penduduk putus sekolah" dalam struktur jabatan yang terbagi pada 2 (dua) bidang, yaitu bidang pengelolaan Sekolah Dasar (SD), dan bidang pengelolaan Sekolah Menengah Pertama (SMP), sehingga distribusi kinerja menyesuaikan dengan masing-masing bidang, yaitu "menurunnya penduduk putus sekolah SD" untuk bidang yang menangani Sekolah Dasar, dan "menurunnya penduduk putus sekolah SMP" untuk bidang yang menangani Sekolah Menangah Pertama.

Selanjutnya, distribusi kinerja jabatan ke kinerja individu mengacu pada Peraturan Menteri PANRB terkait manajemen kinerja ASN atau peraturan terkait lainnya yang berlaku.

www.peraturan.go.id

BAB V
PENUTUP

Pemerintahan yang berorientasi hasil merupakan salah satu perwujudan dari pelaksanaan reformasi birokrasi. Reformasi dalam pengelolaan keuangan negara juga mengamanatkan terselenggaranya penganggaran berbasis kinerja (performance based budgeting). Penggunaan uang negara tidak hanya berorientasi pada besarnya serapan anggaran semata, namun juga diharapkan hasil dan manfaatnya dirasakan langsung oleh masyarakat atau stakeholder instansi pemerintah. Untuk mewujudkannya diperlukan komitmen setiap instansi pemerintah dan didukung setiap elemen dalam struktur organisasi instansi pemerintah.

Pedoman penjabaran kinerja instansi pemerintah menjadi panduan instansi pemerintah dalam menetapkan kinerja utama dan ukurannya serta menjabarkannya ke tiap level jabatan, komponen perencanaan dan anggaran. Dengan demikian, ukuran kinerja setiap level jabatan dan ukuran kinerja dari penggunaan anggaran menjadi lebih relevan dengan kinerja utama instansi pemerintah, sehingga pemerintahan yang berorientasi hasil dapat direalisasikan secara nyata dan tidak menjadi slogan semata.

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO

www.peraturan.go.id