



**PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
NOMOR 18 TAHUN 2013
TENTANG
PEDOMAN PENYUSUNAN LAPORAN AKUNTABILITAS KINERJA
DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

- Menimbang** : a. bahwa salah satu tugas Universitas Negeri Semarang sebagai perguruan tinggi milik pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada publik di bidang pendidikan tinggi, maka kinerjanya perlu dilaporkan kepada publik secara akuntabel;
- b. bahwa pimpinan unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang mempunyai tanggung jawab atas rencana kinerja dan capaian kinerjanya;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Universitas Negeri Semarang;
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Tahun 2005 Nomor 48, Tambahan Lembaran Negara Tahun 2005 Nomor 4502);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Tahun 2010 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5105) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5157);
5. Keputusan Presiden Nomor 271 Tahun 1965 tentang Pengesahan Pendirian IKIP Semarang;
6. Keputusan Presiden Nomor 124 Tahun 1999 tentang Perubahan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Semarang, Bandung dan Medan menjadi Universitas;
7. Intruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
8. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 14 Tahun 2006 tentang Laporan Akuntabilitas kinerja;

9. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 38 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 Tahun 2011 Tentang Koordinasi dan Pengendalian Program di Lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional;
10. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 8 Tahun 2012 tentang Statuta Universitas Negeri Semarang;
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
12. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 137/MPK.A4/KP/2013 tentang Pengangkatan Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. sebagai Rektor Universitas Negeri Semarang Meneruskan Sisa Masa Jabatan Periode Tahun 2010-2014;
13. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 362/KMK.05/2008 tentang Penetapan Universitas Negeri Semarang pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
14. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
15. Peraturan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor 17 Tahun 2013 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Universitas Negeri Semarang;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN LAPORAN AKUNTABILITAS KINERJA DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG.

Pasal 1

Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang, sebagaimana tersebut dalam lampiran peraturan ini merupakan pelaksanaan dari Peraturan Rektor Unnes Nomor 17 Tahun 2013 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Universitas Negeri Semarang, dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari peraturan ini.

Pasal 2

Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang, dipergunakan sebagai acuan bagi setiap unit kerja dalam menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja yang bersangkutan.

Pasal 3

Hal-hal yang belum diatur dalam peraturan ini, akan diatur kemudian.

Pasal 5

Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.



Ditetapkan di Semarang
pada tanggal, 24 Juli 2013



UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

REKTOR **FATHUR ROKHMAN**

NIP. 19661210 199103 1 003

Tembusan peraturan ini disampaikan kepada:

1. Pembantu Rektor
 2. Dekan
 3. Ketua Lembaga
 4. Direktur PPs
 5. Ketua Satuan Pengembang Bisnis
 6. Kepala Badan
 7. Kepala Biro
 8. Kepala UPT
 9. Kepala Sub-Bag. Hutala
- Universitas Negeri Semarang

**LAMPIRAN I PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG NOMOR 18
TAHUN 2013 TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN LAPORAN AKUNTABILITAS
KINERJA DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang

Dalam rangka terselenggaranya *good governance* diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur, dan sah sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara diwajibkan untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan strategis yang ditetapkan oleh masing-masing instansi (Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Pertanggungjawaban dimaksud berupa laporan yang disampaikan kepada atasan masing-masing, lembaga-lembaga pengawasan, dan penilai akuntabilitas, dan akhirnya disampaikan kepada Presiden selaku kepala pemerintahan. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Univeristas Negeri Semarang memiliki kewajiban untuk menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dilengkapi dengan penetapan kinerja sesuai dengan Permen PAN & RB Nomor 29 tahun 2010 tentang Panduan Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Beberapa alasan mengapa banyak instansi pemerintah yang belum dapat mengukur kinerjanya sehingga tidak/belum tahu tingkat kinerja yang dicapai, karena pada umumnya instansi pemerintah:

1. Belum jelas perumusan tujuan (*goal*).
2. Kurang selaras antar Dokumen Perencanaan Kinerja Seperti RPJMD dengan RENSTRA, RKT, RENJA dan TAPJA.
3. Belum memiliki sasaran strategis yang spesifik, jelas, dan terukur, akibatnya sasaran strategis masih belum mampu menggambarkan tugas dan fungsi organisasi.
4. Belum mempunyai indikator kinerja untuk mengukur keberhasilannya.
5. Belum berani menetapkan target-target kinerja sebagai bentuk komitmen organisasi bagi pencapaian kinerja yang optimal.
6. Belum memiliki sistem pengumpulan dan pengolahan data kinerja yang terintegrasi.
7. Kualitas penyajian LAKIP masih berfokus pada pelaporan kegiatan, belum dapat melaporkan hasil (*output dan outcome*)
8. LAKIP masih belum bermanfaat sebagai alat ukur keberhasilan dan *feedback* untuk perbaikan kinerja mendatang.
9. Belum adanya pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja internal terhadap Unit Kerja sebagai upaya perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

B. Tujuan Panduan

Panduan ini disusun sebagai acuan bagi Unit Kerja di lingkungan Unnes dalam menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Unit Kerja (LAKUK) sebagai bahan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Universitas (LAKIP) sebagai:

1. Bentuk akuntabilitas pencapaian kinerja melalui pengukuran keberhasilan dan kegagalan
2. Umpan balik dalam upaya peningkatan kinerja secara terus menerus.
3. Strategi pemecahan masalah untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang.

Panduan ini juga diharapkan dapat membantu penyusunan rencana strategis dan rencana kinerja serta pelaksanaan pengukuran kinerja sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) secara keseluruhan.

C. Pengertian

1. Instansi Pemerintah

adalah perangkat Negara Kesatuan Republik Indonesia yang menurut peraturan perundangan yang berlaku terdiri dari: Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Markas Besar TNI (meliputi: Markas Besar TNI Angkatan Darat, Angkatan Udara, Angkatan Laut), Kepolisian Republik Indonesia, Kantor Perwakilan Pemerintah RI di Luar Negeri, Kejaksaan Agung, Perangkat Pemerintahan Provinsi, Perangkat Pemerintahan Kabupaten/Kota, dan lembaga/badan lainnya yang dibiayai dari anggaran negara.

2. Akuntabilitas

adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggung-jawaban 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.

3. Kinerja Instansi Pemerintah

adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

4. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)

adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung-jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggung-jawaban secara periodik.

5. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi. Terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan yaitu perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja

6. Perencanaan Strategis

adalah merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (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.

7. Perencanaan Kinerja

adalah merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis dan dijabarkan didalam dokumen Rencana Kerja UNIT KERJA. Hasil dari proses ini berupa rencana kinerja tahunan yang kemudian ditetapkan dalam dokumen Penetapan Kinerja UNIT KERJA.

8. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses 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.

9. Penetapan Kinerja

adalah pernyataan kinerja/kesepakatan kinerja/perjanjian kinerja antara atasan dan bawahan untuk mewujudkan target kinerja tertentu berdasarkan pada sumber daya yang dimiliki.

- a. diwujudkan dalam bentuk "Dokumen Penetapan Kinerja";
- b. satuan kerja dan Unit Kerja eselon II menyusun penetapan kinerja setelah menerima DIPA;
- c. ditandatangani oleh pimpinan unit organisasi dan pimpinan Satker;
- d. memuat pernyataan dan lampiran formulir yang mencantumkan sasaran strategis, indikator kinerja utama (IKU) organisasi, beserta target kinerja dan anggaran;
- e. format: Lampiran II/3-3 Permenpan 29/2010;

10. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

adalah dokumen laporan kinerja tahunan yang berisi pertanggungjawaban kinerja suatu instansi dalam mencapai tujuan/ sasaran strategis.

- a. ikhtisar pencapaian sasaran sebagaimana ditetapkan dalam dokumen TAPKIN dan dokumen perencanaan (Renja dan DIPA);
- b. sekurang-kurangnya menyajikan informasi tentang:
 - 1) pencapaian tujuan dan sasaran organisasi;
 - 2) realisasi pencapaian IKU organisasi;
 - 3) penjelasan yang memadai atas pencapaian kinerja;
 - 4) perbandingan capaian indikator kinerja sampai dengan tahun berjalan dengan target kinerja 5 (lima) tahunan yang direncanakan;
- c. fokus Pengukuran: pencapaian sasaran strategis yang bersifat keluaran (*output*) penting dan atau keluaran (*output*) lainnya;

D. Persyaratan Pelaksanaan AKIP

Agar AKIP dapat terwujud dengan baik, harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut:

1. Berpedoman pada sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang konsisten dengan asas-asas umum penyelenggaraan negara.

2. Komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan.
3. Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Jujur, obyektif, transparan, dan akurat.
6. Menyajikan keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

E. Prinsip-Prinsip Penyusunan LAKIP

Penyusunan LAKIP harus mengikuti prinsip-prinsip pelaporan pada umumnya yaitu laporan harus disusun secara jujur, obyektif, akurat dan transparan. Di samping itu perlu pula diperhatikan:

1. Prinsip lingkup pertanggungjawaban
Hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memuat baik mengenai kegagalan maupun keberhasilan.
2. Prinsip prioritas
Yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjutnya.
3. Prinsip manfaat
Manfaat laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya dan laporan harus mempunyai manfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja. Dalam hubungan itu, perlu pula diperhatikan beberapa ciri laporan yang baik seperti (relevan, tepat waktu, dapat dipercay, diandalkan, mudah dimengerti, jelas, dan cermat), dalam bentuk yang menarik (tegas dan konsisten, tidak kontradiktif antar bagian), berdaya banding tinggi (*reliable*), berdaya uji (*verifiable*), lengkap, netral, padat, dan mengikuti standar laporan yang ditetapkan.

Bagan 1 Prinsip Kerja LAKIP

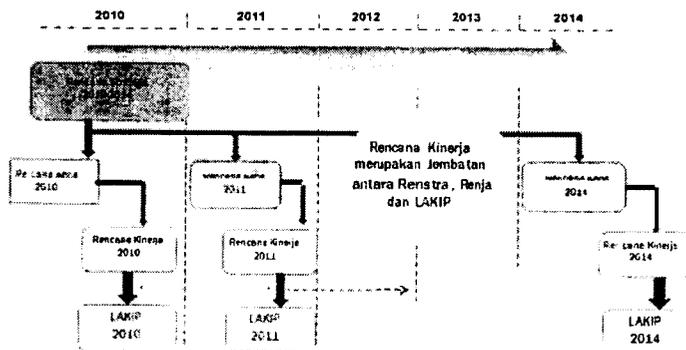
PRINSIP KERJA LAKIP



F. Hubungan Antar Dokumen

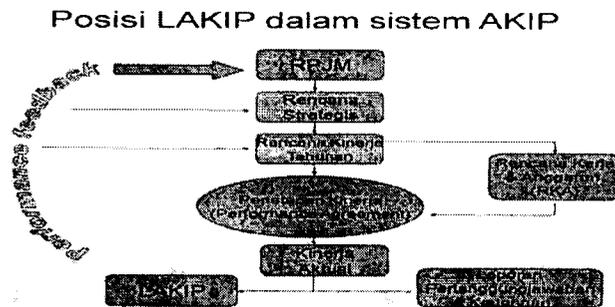
Dilihat secara sistem, LAKIP tidak berdiri sendiri tetapi merupakan satu kesatuan dalam sistem manajemen strategis yaitu dalam sistem perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Gambar berikut menunjukkan hubungan yang erat antara Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja, Rencana Kinerja dan Laporan Akuntabilitas (LAKIP).

Bagan 2: Hubungan antara Renstra, Renja dan LAKIP



Dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, penetapan kinerja dan pengukuran kinerja sangat tergantung pada kualitas dokumen perencanaan yang telah ada seperti Renstra dan Renja termasuk dokumen RPJMD, serta dokumen penganggaran seperti RKA Unit Kerja, KUA, PPAS, dan DPA termasuk APBD. Gambaran secara lengkap disajikan pada bagan berikut:

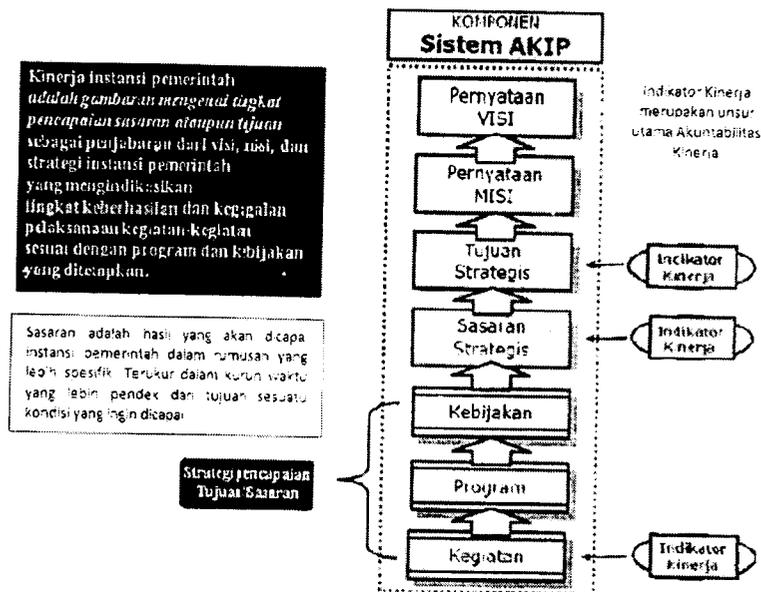
Bagan 3: Hubungan antara Dokumen Perencanaan, Anggaran dan LAKIP



BAB II MENYIAPKAN PERENCANAAN KINERJA

Dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, perencanaan strategis merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah agar mampu menjawab tuntutan lingkungan strategis lokal, nasional dan global dan tetap berada dalam tatanan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan pendekatan perencanaan strategis yang jelas dan sinergis, instansi pemerintah lebih dapat menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang, dan kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerjanya

Bagan 4 : Komponen Sistem AKIP



A. Tahap I: Menyiapkan Rencana Strategis

Pada tahap ini hanya memastikan bahwa Rencana Strategis yang telah disusun setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran).

1. Visi

Visi berkaitan dengan pandangan ke depan menyangkut ke mana instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif. Visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan instansi pemerintah.

Rumusan visi hendaknya:

- mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi;
- memberikan arah dan fokus strategi yang jelas;
- mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam sebuah organisasi;
- memiliki orientasi terhadap masa depan sehingga segenap jajaran harus berperan dalam mendefinisikan dan membentuk masa depan organisasinya;
- mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi; dan
- mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

Rumusan visi yang jelas diharapkan mampu:

- menarik komitmen dan menggerakkan orang;
- menciptakan makna bagi kehidupan anggota organisasi;
- menciptakan standar keunggulan; dan
- menjembatani keadaan sekarang dan keadaan masa depan.

Visi instansi perlu ditanamkan pada setiap unsur organisasi sehingga menjadi visi bersama (*shared vision*) yang pada gilirannya mampu mengarahkan dan menggerakkan segala sumber daya instansi.

2. Misi

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal keberadaan dan peran instansi pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan negara.

Misi suatu instansi harus jelas dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Misi juga terkait dengan kewenangan yang dimiliki instansi pemerintah dari peraturan perundangan atau kemampuan penguasaan teknologi sesuai dengan strategi yang telah dipilih. Perumusan misi instansi pemerintah harus memperhatikan masukan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan memberikan peluang untuk perubahan penyesuaian yang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis.

Rumusan misi hendaknya mampu:

- a) melingkup semua pesan yang terdapat dalam visi;
- b) memberikan petunjuk terhadap tujuan yang akan dicapai;
- c) memberikan petunjuk kelompok sasaran mana yang akan dilayani oleh instansi pemerintah; dan
- d) memperhitungkan berbagai masukan dari *stakeholders*.

3. Tujuan

Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategis. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang.

Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi.

4. Sasaran

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Dalam sasaran dirancang pula indikator sasaran. Yang dimaksud dengan indikator sasaran adalah ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk diwujudkan pada tahun bersangkutan. Setiap indikator sasaran disertai dengan targetnya masing-masing.

Sasaran diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu/tahunan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategis.

5. Strategi (Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran)

Strategi adalah cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan ke dalam kebijakan-kebijakan dan program-program.

a) Kebijakan

Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan panduan, pegangan atau petunjuk dalam pengembangan ataupun pelaksanaan program/kegiatan guna tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam perwujudan sasaran, tujuan, serta visi dan misi instansi pemerintah.

b) Program

Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa instansi pemerintah ataupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat guna mencapai sasaran tertentu. Kebijakan dan program dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu 5 (lima) tahun dan direncanakan pelaksanaan dan pembiayaannya baik melalui APBN maupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat. Sejauh mungkin diidentifikasi pula berbagai program ataupun kegiatan yang merupakan peran serta aktif masyarakat sebagai tanggapan atas kebijakan ataupun program pemerintah serta kinerjanya.

Keberhasilan program yang dilakukan sangat erat kaitannya dengan kebijakan instansi. Dalam rangka itu perlu diidentifikasi pula keterkaitan antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan program dan kegiatan sebelum diimplementasikan. Kebijakan tersebut perlu dikaji terlebih dahulu untuk meyakinkan apakah kebijakan yang telah ditetapkan benar-benar dapat dilaksanakan.

Sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategis kemudian dijabarkan lebih lanjut kedalam suatu rencana kinerja tahunan.

B. Tahap II: Menyiapkan Rencana Kinerja Tahunan

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategis yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan.

Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Menurut Peraturan Mendagri Nomor 54 Tahun 2010¹⁾ Rencana Kinerja Tahunan ini disebut Rencana Kerja Unit Kerja disingkat Renja Unit Kerja.

1. Komponen Rencana Kinerja

Dokumen rencana kinerja memuat informasi tentang:

- a. sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan;
- b. indikator kinerja sasaran dan rencana capaiannya;
- c. program, kegiatan, serta kelompok indikator kinerja dan rencana capaiannya.

Selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi/ sektor lain.

Adapun komponen rencana kinerja meliputi:

a. Sasaran

Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen renstra. Selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).

¹⁾Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pelaksanaan PP 6 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.

b. Program

Program-program yang ditetapkan merupakan program-program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu sebagaimana dituangkan dalam strategi yang diuraikan pada dokumen rencana strategis. Selanjutnya perlu diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

c. Kegiatan

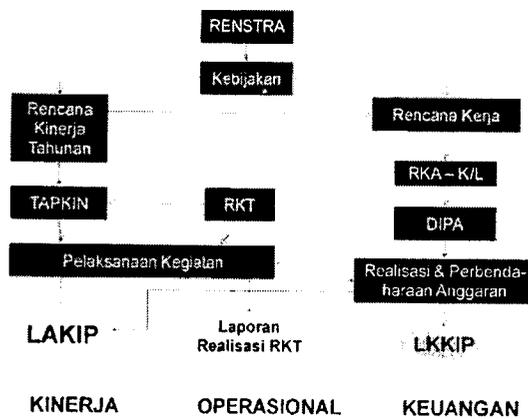
Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya.

d. Indikator Kinerja Kegiatan

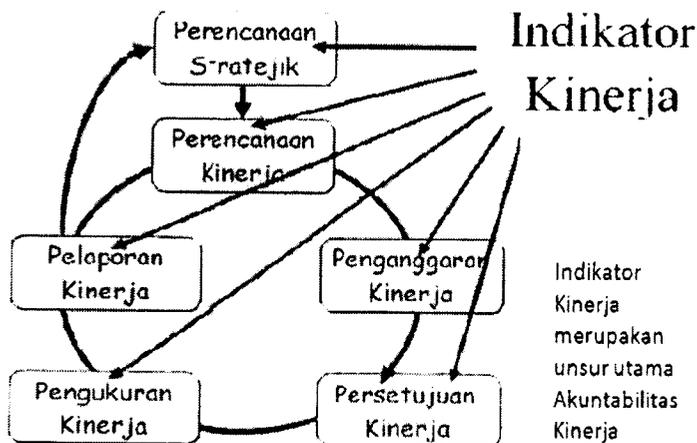
Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan.

Bagan 5 Kaitan Kinerja dan Keuangan

Kaitan Kinerja dan Keuangan



Bagan 6. Unsur Indikator Kinerja



2. Indikator Kinerja pada RKT

Indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dapat dikategorikan ke dalam kelompok *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact*.

a. Masukan (*Input*)

adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan *output* misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya.

b. Keluaran (*Output*)

adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan/atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.

c. Hasil (*Outcome*)

adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *Outcome* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

d. Manfaat (*Benefit*)

adalah kegunaan suatu keluaran (*output*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa fasilitas yang dapat diakses publik.

e. Dampak (*Impact*)

adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Indikator-indikator tersebut secara tidak langsung mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran. Dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja atau ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program-program instansi. Penetapan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta data pendukung yang harus diorganisasi. Indikator kinerja dimaksud hendaknya (1) spesifik dan jelas, (2) dapat diukur secara obyektif, (3) relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan (4) tidak bias.

Alur keterkaitan antara komponen pada Tahap II dan Tahap III pada Bab ini yaitu menyiapkan Rencana Strategis dan menyiapkan Rencana Kinerja Tahunan khususnya yang berkaitan dengan uraian sasaran, indikator dan Program dalam Renstra dengan yang termuat pada RKT harus konsisten.

Bagan 6 Hubungan antara Renstra dan RKT

FORM RS

Tujuan	Sasaran		Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran		Ket
	Uraian	Indikator	Kebijakan	Program	
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]

FORM RKT

Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Ket
[1]	[2]	[3]	[4]
*	**	*	**

*) Diisi sasaran dan indikator sasaran pada rencana strategis

**) Diisi indikator kinerja perguruan tinggi (IKPT)

C. Tahap III: Menyiapkan Penetapan Kinerja

Amanah/pengemban tugas dan penanggung jawab kinerja dengan pihak yang memberikan amanah/tugas dan tanggung jawab kinerja.

1. Tujuan Perjanjian Kinerja
 - a. peningkatan kualitas pelayanan public;
 - b. peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya;
 - c. percepatan untuk mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel;
 - d. meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur;
 - e. mendorong komitmen penerima amanah untuk melaksanakan amanah yang diterimanya dan terus meningkatkan kinerjanya;
 - f. menciptakan alat pengendalian manajemen yang praktis bagi pemberi amanah;
 - g. menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur;
 - h. untuk dapat menilai keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan (*reward*)/sanksi;
2. Hubungan Rencana Kinerja Dengan Perjanjian Kinerja
 - a. rencana kinerja tahunan merupakan dokumen yang berisi informasi tentang tingkat atau target kinerja (berupa *output* dan atau *outcome*) yang ingin diwujudkan oleh suatu organisasi pada satu tahun tertentu;
 - b. rencana kinerja ini merupakan penjabaran lebih lanjut dari rencana strategis untuk suatu tahun tertentu. Rencana kinerja ini dibuat sebelum proses perencanaan operasional dan penganggaran dilakukan;
 - c. sedangkan penetapan kinerja merupakan ikhtisar kinerja dari rencana kinerja tahunan yang akan dicapai dan disepakati antara pihak yang menerima amanah/pengemban tugas dan penanggung jawab kinerja dengan pihak yang memberikan amanah/tugas dan tanggungjawab kinerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia;
3. Isi Penetapan Kinerja

Penetapan kinerja memuat dua unsur pokok yaitu pernyataan penetapan kinerja yang harus ditandatangani oleh penanggungjawab program dengan atasan langsung dan lampiran yang berisi tentang target capaian yang ditetapkan bersama yang akan dicapai pada akhir periode penganggaran.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan penyusunan penetapan kinerja adalah:

 - a. konsistensi, keselarasan, dan proporsionalitas dalam menjabarkan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kinerja (Renja) ke dalam penetapan prioritas program/kegiatan dan alokasi anggaran;
 - b. ketepatan dalam merumuskan sasaran-sasaran strategis dan indikator kinerja;
 - c. ketepatan dalam mengestimasi target kinerja dari setiap indikator kinerja;
 - d. obyektivitas dalam pengukuran kinerja;

Berdasarkan Permenpan dan RB Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah, Pasal 5, ditetapkan bahwa Dokumen Penetapan Kinerja UNIT KERJA ditanda tangani oleh Kepala UNIT KERJA sesudah ditetapkannya POK UNIT KERJA. Ini berarti bahwa Dokumen Penetapan Kinerja UNIT KERJA Tahun Anggaran berjalan baru akan ditandatangani pada bulan Maret tahun berikutnya bersamaan dengan penyusunan dokumen LAKIP.

Permendagri Nomor 54 Tahun 2010 menetapkan bahwa Dokumen Renja UNIT KERJA untuk tahun anggaran berikutnya harus sudah tersedia pada bulan Maret dalam tahun

berjalan, sehingga pada saat Dokumen LAKIP tahun sebelumnya yang harus tersedia pada bulan Maret tahun anggaran berjalan sudah dapat dilengkapi dengan Rancangan Penetapan Kinerja Unit Kerja (Rancangan TAPKIN) tahun anggaran berikutnya yang disusun berdasarkan dokumen Renja Unit Kerja tahun berikutnya tersebut diatas.

BAB III

MENYIAPKAN AKUNTABILITAS KINERJA

A. Tahap I: Menyiapkan Pengukuran Pencapaian Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran dimaksud merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak, sebagaimana diuraikan pada Bab sebelumnya. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan.

1. Kerangka Pengukuran Kinerja

Dalam kerangka pengukuran kinerja terdapat tahapan penetapan, pengumpulan data kinerja, dan cara pengukuran kinerja. Penetapan indikator kinerja telah diuraikan pada Bab II Perencanaan Kinerja.

Pengukuran kinerja dimaksud dapat dilakukan dengan menggunakan Formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) dan Formulir Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) sebagai berikut:

Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja kegiatan. Pengukuran ini dilakukan dengan memanfaatkan data kinerja. Data kinerja lazimnya dapat diperoleh melalui dua sumber yaitu (1) data internal yang berasal dari sistem informasi yang diterapkan pada instansi dan (2) data eksternal atau data dari luar instansi 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 instansi pemerintah 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 reguler misalnya bulanan, triwulanan, dan semester, dan seterusnya.

Pengumpulan data kinerja untuk indikator kinerja 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. Sedangkan pengumpulan data kinerja untuk indikator manfaat dan dampak dapat diukur pada akhir periode selesainya suatu program atau dalam rangka mengukur pencapaian tujuan-tujuan instansi pemerintah. Hal ini terkait pada pertimbangan biaya dan tingkat kesulitan yang cukup tinggi dalam mengukur indikator kinerja dampak.

2. Pengukuran Pencapaian Kinerja

Pengukuran kinerja mencakup: (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; dan (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen Rencana Kinerja. Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan.

Penyajian pencapaian kinerja hendaknya disusun berdasarkan urutan program dan kegiatan sebagaimana dirumuskan dalam Renstra dan Renja yang meliputi:

a. Program PAUDNI

- 1) TK/RA/PAUD sejenis;
- 2) Pendidikan Masyarakat;
- 3) Pendidikan Kecakapan Hidup;

b. Program Pendidikan Dasar

- 1) Pendidikan SD/MI/Paket A;
- 2) Pendidikan SMP/MTs/Paket B;

c. Program Pendidikan Menengah

- 1) Pendidikan SMA/MA;
- 2) Pendidikan SMK/MAK;

d. Program Lainnya sesuai dengan Tupoksi Dinas Pendidikan

Bagaimana cara menghitung tingkat capaian kinerja?

Untuk menghitung tingkat capaian kinerja dapat menggunakan dua kondisi yaitu capaian kinerja realisasi lebih tinggi dari rencana kinerja menunjukkan positif, menggunakan rumus sebagai berikut:

(1) semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik, maka digunakan rumus:

$$\text{Persentase pencapaian rencana tingkat capaian} = \frac{\text{Realisasi}^*)}{\text{Rencana}^*)} \times 100\%$$

Sedangkan untuk kondisi capaian kinerja lebih besar dibandingkan dengan rencana kinerja menunjukkan negatif maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

(2) semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin rendah pencapaian kinerja, maka digunakan rumus:

$$\text{Persentase pencapaian rencana tingkat capaian} = \frac{\text{Rencana}^*) - (\text{Realisasi}^*) - \text{Rencana}^*)}{\text{Rencana}^*)} \times 100\%$$

*1 kolom 6

**1 kolom 5 rencana tingkat capaian

Sebagai contoh, ketika indikator Angka Mengulang Kelas (AMK) tinggi, artinya mutu proses belajar mengajar rendah. Contoh lain dari kondisi ini adalah indikator kinerja tentang angka putus sekolah (DO) dan pencapaian kinerja.

Berikut ini adalah contoh pencapaian indikator kinerja pada program Pendidikan Anak Usia Dini, Non-Formal dan Informal.

Contoh 1: Pencapaian indikator Program PAUDNI

Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	%	Program Utama	Anggaran		
						PAGU	REALISASI	%
S1.1 Meningkatnya APN PAUD (TK, KB, TPA, SPS) nasional mencapai 43,05%	1 APN PAUD (TK, KB, TPA, SPS)	29,6%	21,42%	72,30	P1. Pendidikan Anak Usia Dini, Non Formal dan Informal	1.425.000,00	2.560.000,00	91,76
	2 Lembaga PAUD yang berakreditasi	0,5%	0,17%	34,0				
	3 Persentase Kecamatan yang menyelenggarakan Program PAUD-NI	40%	0%	0				
	4 Persentase PTK PAUD-NI yang mengikuti Peningkatan kompetensi	11,75%	11,75%	100				
	5 Persentase PTK PAUD-NI memperoleh Penghargaan dan Perlindungan	12,5%	10%	96,3				

Berikut ini adalah contoh pencapaian indikator kinerja pada Program Pendidikan Dasar dengan Sub Program Pendidikan SD/MI.

Contoh 2: Pencapaian Indikator Program Pendidikan Dasar

Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	%	Program Utama	Anggaran		
						PAGU	REALISASI	%
S2.1 Meningkatnya APM SD/SDLB/Paket A nasional mencapai 83,57%	1 APM SD/SDLB/Paket A	82,94%	85,31%	102,86	Program Pendidikan Dasar	25.678.000.000	23.110.000.000	90
S2.2 Menurunnya APS Kelompok Usia 7-12 Tahun mencapai 0,7%	1 Persentase Peserta Didik SD/SDLB Putus Sekolah	1,5%	1,65%	110				
S2.3 Meningkatnya APK SMP/SMPLB/Paket B nasional mencapai 76,53%	1 APK SMP/SMPLB/Paket B	71,98%	72,46%	100,67				
S2.4 Meningkatnya APM SMP/SMPLB/Paket B/Sederajat mencapai 58,17%	1 APM SMP/SMPLB/Paket B	55,97%	54,98%	98,23				
S2.5 Menurunnya APS Kelompok Usia 13-15 Tahun mencapai 1%	1 Persentase Peserta Didik SMP/SMPLB Putus Sekolah	1,8%	2,49/2,33	138,33/129,4				
S2.7 Menurunnya angka Putus Sekolah SD maksimal 0,7% dan SMP maksimal 1%, meningkatnya angka melanjutkan SD/SDLB sekurang-kurangnya 97%	1 Persentase Peserta Didik SD/SDLB Putus Sekolah	1,5%	1,65%	110				
	2 Persentase Peserta Didik SMP/SMPLB Putus Sekolah	1,8%	2,49	138,33				
	3 Persentase Lulusan SD/SDLB yang Melanjutkan Pendidikan	91%	76%	83,52				

Contoh di atas menunjukkan bahwa realisasi bisa di bawah 100%, sama dengan 100%, atau di atas 100%. Makin tinggi persentase realisasi menunjukkan bahwa program itu berhasil, tetapi harus hati-hati dengan data yang digunakan.

Contoh 3: Pencapaian Indikator Program Pendidikan Dasar

Sasaran Strategis		Indikator Kinerja	Target	Realisasi	%	Program	Anggaran		
							Pagu	Realisasi	%
S3.1	Merangkainya APK nasional melampaui 70 7%,	1 APK SMA/SMLB/SMK/ Paket C	61,8%	63%	105,17	Program Pendidikan Menengah	3.836.000.000.	3.641.000.000	94,99
S3.2	Sekurang-kurangnya 95 5% SMA, SMLB berakreditasi, dan 40%-nya berakreditasi minimal B	1 Persentase SMA/SMLB berakreditasi	70,7%	82,8%	117,11				
		2 Persentase SMA/SMLB berakreditasi Minimal B	23,4%	41,2%	176,07				
		3 Persentase kab/kota memiliki minimal 1 SMA berbasis keunggulan lokal	12,0%	20%	166,67				
		4 Rasio guru terhadap siswa SM	1:28	1:28	100				
S3.3	Sekurang-kurangnya 95 5% SMK berakreditasi, dan	1 Persentase SMK Berakreditasi	70,7%	63,09%	89,24				
		2 Persentase SMK	22%	36%	163,64				

B. Tahap II: Melakukan Evaluasi Kinerja

Berdasarkan hasil-hasil perhitungan pencapaian setiap indikator kinerja kegiatan, diperlukan penjelasan lebih lanjut tentang hal-hal yang mendukung keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan. Evaluasi bertujuan agar diketahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam rangka pencapaian misi, dan agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang.

Selain itu, dalam evaluasi kinerja dilakukan pula analisis efisiensi dengan cara membandingkan antara *output* dengan input baik untuk rencana maupun realisasi.

Contoh 4: Analisis Pencapaian Kinerja

Uraian Kegiatan	Rencana						
	Input	Proses	Output	Outcome			
Pemberantasan buta aksara	<ul style="list-style-type: none"> • Penduduk Penyandang buta aksara usia >15 sebanyak 1000 • Tutor peaksaraan 50 orang • Dana APBD Rp. 350.000.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan Tutor • Pola pelaksanaan 96 jam tatap muka • Evaluasi Ketuntasan keaksaraan 	1000 peserta memperoleh SUKMA I	Angka melek aksara 96%			
	Realisasi						
	<ul style="list-style-type: none"> • Penduduk Penyandang buta aksara usia >15 sebanyak 1000 • Tutor 40 orang • Dana Rp.350.000.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada pelatihan tutor • Pola pelaksanaan 80 jam tatap muka • Tidak ada evaluasi 	Peserta yang memperoleh SUKMA I sebanyak 800 orang	Angka melek aksara 92%			
Pencapaian							
Sasaran : 100%	Tutor : 80%	Dana : 100%	Pelatihan : 0%	Peleksanaan: 83%	Ketuntasan: 80%		

Analisis ini menggambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi dengan memberikan data nilai *output* per unit yang dihasilkan oleh suatu input tertentu. Selanjutnya dilakukan pula pengukuran/penentuan tingkat efektivitas yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dengan hasil, manfaat atau dampak. Selain itu, evaluasi juga dilakukan terhadap setiap perbedaan kinerja (*performance gap*) yang terjadi, baik terhadap

penyebab terjadinya gap maupun strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan.

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.
3. Kinerja suatu instansi dengan kinerja instansi lain yang unggul di bidangnya ataupun dengan kinerja sektor swasta.
4. Kinerja nyata dengan kinerja di negara-negara lain atau dengan standar internasional

C. Tahap III: Melakukan Analisis Akuntabilitas Kinerja

LAKIP harus menyajikan data dan informasi relevan bagi pembuat keputusan agar dapat menginterpretasikan keberhasilan dan kegagalan secara lebih luas dan mendalam. Oleh karena itu, perlu dibuat suatu analisis tentang pencapaian akuntabilitas kinerja instansi secara keseluruhan.

Analisis tersebut meliputi uraian keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dengan program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi serta visi sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategis. Dalam analisis ini perlu pula 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. Bila memungkinkan dilakukan pula evaluasi kebijakan untuk mengetahui ketepatan dan efektivitas baik kebijakan itu sendiri maupun sistem dan proses pelaksanaannya.

Pencapaian sasaran sebagaimana sekurang-kurangnya menyajikan informasi tentang:

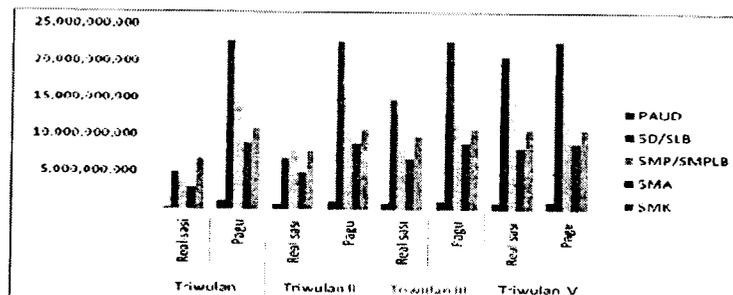
1. Pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
2. Realisasi pencapaian indikator kinerja utama organisasi.
3. Penjelasan yang memadai atas pencapaian kinerja, dan
4. Perbandingan capaian indikator kinerja sampai dengan tahun berjalan dengan target kinerja 5 (lima) tahunan yang direncanakan.

D. Tahap IV: Menyajikan Akuntabilitas Keuangan

Akuntabilitas selain dipandang dari segi kinerja yang dihasilkan oleh instansi pemerintah, tetapi juga apakah pengalokasian dan pemanfaatan anggaran tepat sasaran, dilakukan secara transparan dan hasil kerjanya dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan jumlah anggaran yang tersedia.

Sajikan perkembangan daya serap anggaran menurut periode tertentu, seperti bulanan, triwulanan, semester atau periode lainnya. Dalam penyajian perkembangan anggaran hendaknya dilakukan menurut program atau kegiatan pokok. Berikut ini adalah contoh perkembangan daya serap menurut program pada Dinas Pendidikan.

Contoh 5: Perkembangan Daya Serap Anggaran Menurut Triwulan



Dari contoh di atas tampak bahwa daya serap anggaran yaitu dengan cara membandingkan antara pagu anggaran dengan realisasi menunjukkan bahwa untuk program SD/SLB perkembangan dari Triwulan I sampai dengan Triwulan IV cukup signifikan, tetapi pada Triwulan ke IV (akhir periode perencanaan) daya serap tidak mencapai 100%. Untuk program SMP, SMA dan SMK realisasi pada Triwulan IV sama dengan pagu dengan demikian tingkat capaian daya serap mencapai 100%.

BAB IV PELAPORAN

Setiap instansi pemerintah berkewajiban untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan laporan kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga. Pelaporan kinerja ini dimaksudkan untuk mengkomunikasikan capaian kinerja instansi pemerintah dalam suatu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Instansi pemerintah yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkan dan menjelaskan keberhasilan dan kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya.

Pelaporan kinerja oleh instansi pemerintah ini kemudian dituangkan dalam dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP dapat dikategorikan sebagai laporan rutin, karena paling tidak disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali.

A. Penanggung Jawab Penyusunan LAKIP

Penanggung jawab penyusunan LAKIP adalah pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab melakukan dukungan administratif di instansi masing-masing. Pimpinan instansi sebagaimana tersebut dalam Inpres Nomor 7 Tahun 1999 dapat menentukan tim kerja yang bertugas membantu penanggung jawab LAKIP di instansinya masing-masing dengan mengacu pada Panduan ini.

Apabila dipandang perlu, tim kerja dan penanggung jawab LAKIP dimaksud dapat berkonsultasi dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Konsultasi dimaksud dengan memberitahukan terlebih dahulu secara lisan maupun tertulis.

B. Waktu Penyampaian LAKIP

Penyusunan LAKIP harus dilandasi dengan pengertian dan kesadaran bahwa laporan akan dapat bermanfaat bagi terwujudnya pemerintahan yang baik, pemerintahan yang bersih, dan produktivitas di lingkungan instansi pemerintah. Mengingat LAKIP merupakan media pertanggungjawaban dan juga menjadi bahan evaluasi untuk menilai kinerja instansi pemerintah maka LAKIP harus dibuat secara tertulis dan disampaikan secara periodik. LAKIP tersebut harus disampaikan selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah tahun anggaran berakhir.

C. Mekanisme Pelaporan

LAKIP disampaikan melalui mekanisme pelaporan yang melibatkan pihak yang berwenang membuat dan menerima LAKIP serta pengguna LAKIP.

Adapun mekanisme pelaporan LAKIP secara nasional adalah sebagai berikut:

1. Setiap pemimpin Departemen/LPND, Pemerintah Daerah, Satuan Kerja atau Unit Kerja di dalamnya wajib membuat laporan akuntabilitas kinerja secara berjenjang serta berkala untuk disampaikan kepada atasannya.

2. LAKIP tahunan dari tiap Departemen/LPND, masing-masing Menteri/pemimpin LPND menyampaikan kepada Presiden dan Wakil Presiden dengan tembusan kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) serta Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).
3. LAKIP tahunan dari setiap Pemerintah Provinsi disampaikan kepada Presiden/Wakil Presiden dengan tembusan kepada Menteri Dalam Negeri, Menteri yang bertanggungjawab di bidang PAN, dan Kepala BPKP.
4. LAKIP tahunan Pemerintah Kabupaten/Kota disampaikan kepada Presiden/Wakil Presiden dengan tembusan kepada Menteri Dalam Negeri, Gubernur/Kepala Pemerintah Daerah Provinsi dan Kepala Perwakilan BPKP.
5. Kepala BPKP melakukan evaluasi terhadap LAKIP dan melaporkan hasilnya kepada Presiden melalui Menteri yang bertanggungjawab di bidang PAN dan salinannya kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Mekanisme pelaporan LAKIP di lingkungan Unnes telah diatur dalam Peraturan Rektor Unnes Nomor 17 Tahun 2013 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Unnes.

D. Format dan Isi LAKIP

Agar LAKIP dapat lebih berguna sebagai umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan, maka bentuk dan isinya diseragamkan tanpa mengabaikan keunikan masing-masing instansi pemerintah. Format LAKIP berguna untuk mengurangi perbedaan isi dan cara penyajian yang dimuat dalam LAKIP sehingga memudahkan perbandingan ataupun evaluasi akuntabilitas yang harus dilakukan.

LAKIP menyajikan uraian tentang kinerja instansi pemerintah dalam arti keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran dan tujuan instansi pemerintah. Di samping itu, perlu juga dimasukkan dalam LAKIP aspek keuangan yang secara langsung mengaitkan hubungan antara anggaran negara yang dibelanjakan dengan hasil atau manfaat yang diperoleh.

Format Dokumen LAKIP minimal terdiri atas:

PENGANTAR

Berisi prakata untuk mengantarkan latar belakang urgensi penyusunan dan dokumen LAKIP bagi lembaga/institusi, beserta kegunaannya dalam berbagai kepentingan bagi *stakeholders*

RINGKASAN EKSEKUTIF

Pada bagian ini disajikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis serta sejauh mana instansi pemerintah mencapai tujuan dan sasaran utama tersebut serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pencapaiannya. Disebutkan pula langkah-langkah apa yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut dan langkah antisipatif untuk menanggulangi kendala yang mungkin akan terjadi pada tahun mendatang.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini dijelaskan hal-hal umum tentang instansi serta uraian singkat menandai apa yang dibebankan kepada instansi (gambaran umum tupoksi).

BAB II. RENCANA KINERJA

Pada Bab ini disajikan gambaran singkat mengenai Rencana Strategis dan Rencana Kinerja. Pada awal Bab ini disajikan gambaran secara singkat sasaran yang ingin diraih instansi

pada tahun yang bersangkutan serta bagaimana kaitannya dengan capaian visi dan misi instansi. Sistematika Bab ini meliputi:

1. Rencana Strategis
2. Rencana Kinerja Tahunan
3. Penetapan Kinerja

BAB III. AKUNTABILITAS KINERJA

Pada bagian ini disajikan uraian hasil pengukuran kinerja, evaluasi dan analisis akuntabilitas kinerja termasuk di dalamnya menguraikan secara sistematis keberhasilan dan kegagalan, hambatan/kendala, dan permasalahannya yang dihadapi serta langkah-langkah antisipatif yang akan diambil. Selain itu dilaporkan pula akuntabilitas keuangan dengan cara menyajikan alokasi dan realisasi anggaran bagi pelaksanaan tupoksi atau tugas-tugas lainnya, termasuk analisis tentang capaian indikator kinerja secara efisiensi. Sistematika Bab ini meliputi:

1. Pengukuran Kinerja.
2. Evaluasi Kinerja.
3. Analisis Akuntabilitas Kinerja, dan
4. Akuntabilitas Keuangan.

IV. PENUTUP

Mengemukakan tinjauan secara umum tentang keberhasilan dan kegagalan, permasalahan dan kendala utama yang berkaitan dengan kinerja instansi yang bersangkutan, serta strategi pemecahan masalah yang akan dilaksanakan di tahun mendatang.

LAMPIRAN:

1. Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK)
2. Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS)
3. Data Pendukung Lainnya

E. Tahap Sederhana Penyusunan LAKIP

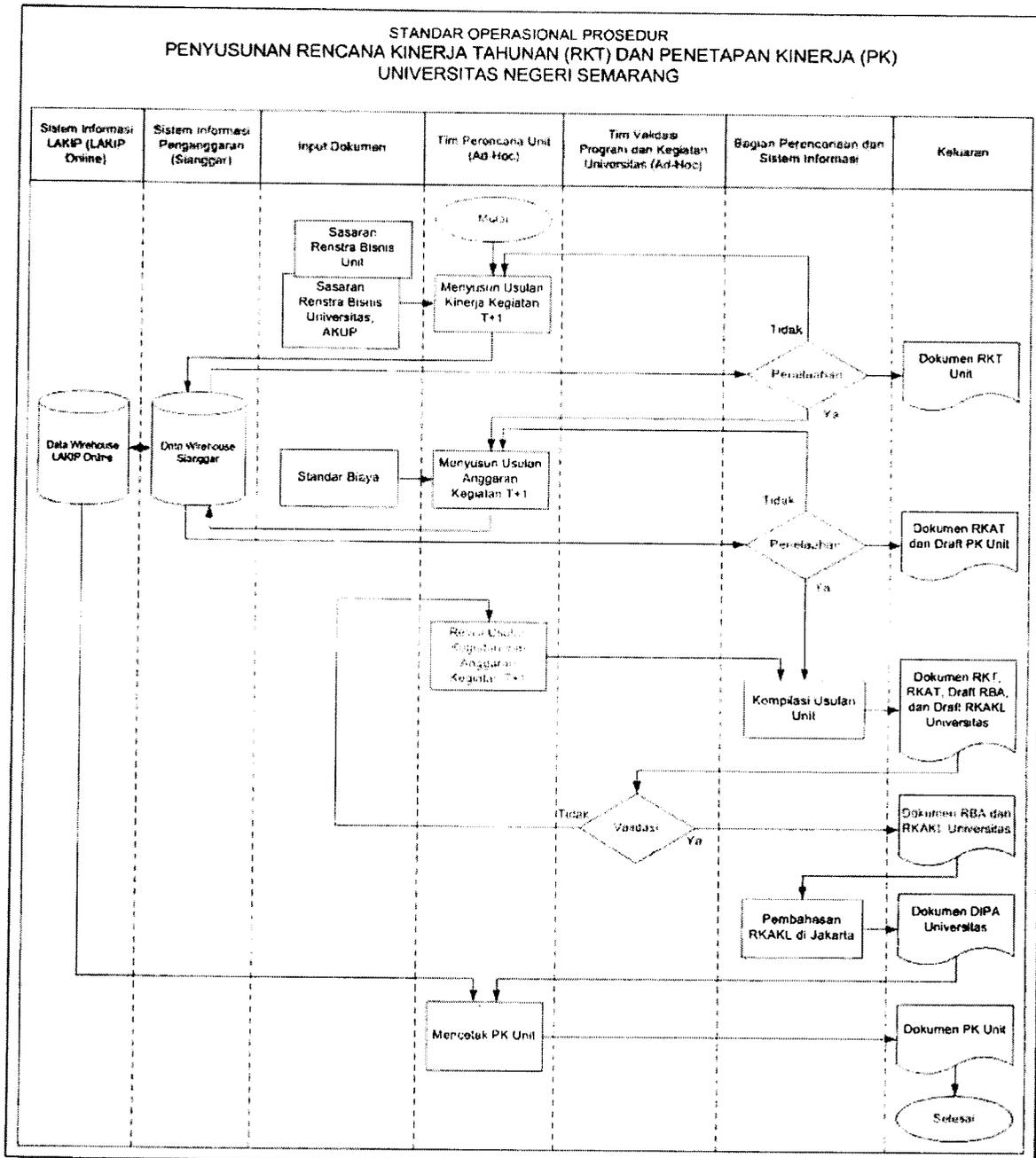
1. Dapatkan DIPA/POK. Fokuskan pada indikator output atas program dan kegiatan.
2. Dapatkan dokumen Penetapan Kinerja (PK). Fokuskan pada indikator kinerja (uraian indikator, target dan anggaran).
3. Dapatkan realisasi kinerja keuangan dan pelaksanaan kegiatan:
 - a. laporan kegiatan dari bidang-bidang teknis dan unit kerja di bawahnya, baik yang kegiatan yang ada dalam tapkin maupun non-tapkin.
 - b. laporan realisasi fisik dan keuangan
4. Lakukan pengukuran kinerja. Buat format "capaian kinerja output" untuk membandingkan target dan realisasi kinerja.

No	Indikator Kinerja Output	Target	Realisasi	Capaian (%)	Kategori

5. Lakukan analisis capaian kinerja, antara lain:
 - a. uraikan rincian kegiatan yang telah dilaksanakan.
 - b. jelaskan capaian kerjanya, uraikan dengan singkat faktor pendukung dan atau penghambatnya.
 - c. jelaskan target kerjanya, apakah berasal dari seluruh dan atau sebagian tapkin.

6. Buatlah lampiran-lampiran pendukung dari badan teks (body) LAKIP.
7. Susun materi LAKIP sesuai Permenpan 29/2010 dan SK Kepala LAN 239/2003
8. Arsipkan dokumen kertas kerja penyusunan LAKIP dalam folder tersendiri.

LAMPIRAN II PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG NOMOR 18 TAHUN 2013 TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN LAPORAN AKUNTABILITAS KINERJA DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



LAMPIRAN III PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG NOMOR 18 TAHUN 2013 TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN LAPORAN AKUNTABILITAS KINERJA DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

