



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Gedung H Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229

Telepon: +6224-8508081 Fax. +6224-8508082

Laman: [http:// www.unnes.ac.id](http://www.unnes.ac.id), email: unnes@unnes.ac.id

PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
NOMOR 44 TAHUN 2017
TENTANG
PELAKSANAAN
SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

- Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang berorientasi hasil di Universitas Negeri Semarang, perlu menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- b. bahwa dalam rangka menyelaraskan dan mensinergikan penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah oleh seluruh unit organisasi di Universitas Negeri Semarang, diperlukan pedoman penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Universitas Negeri Semarang;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4301);
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5336);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4614);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5500);
6. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 80);
7. Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015-2019 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 3);
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negeran Nomor 9 Tahun 2007 tentang Indikator Kinerja Utama;
9. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1842);

10. Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 986);
11. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 51 Tahun 2016 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
12. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 23 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang;
13. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 49 Tahun 2016 tentang Statuta Universitas Negeri Semarang;
14. Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 260/MPK.A4/KP/2014 tentang Pengangkatan Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. sebagai Rektor Universitas Negeri Semarang Periode Tahun 2014-2018;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG TENTANG PELAKSANAAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG.

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Universitas Negeri Semarang yang selanjutnya disebut UNNES adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik.
3. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
4. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.
5. Indikator Kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari kinerja program dan kegiatan yang telah direncanakan.
6. Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disebut IKU adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan merupakan ikhtisar hasil berbagai program dan kegiatan sebagai penjabaran tugas dan fungsi organisasi.
7. Indikator Kinerja Kegiatan yang selanjutnya disebut IKK adalah ukuran keberhasilan unit kerja dalam mencapai tujuan dan merupakan ikhtisar keluaran kegiatan sebagai penjabaran dari IKU.
8. Rencana Strategis Bisnis yang selanjutnya disebut dengan Renstra Bisnis adalah dokumen perencanaan dan bisnis UNNES untuk periode 5 (lima) tahun.
9. Tujuan adalah suatu kondisi yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka menengah atau pada akhir periode Renstra.

10. Sasaran adalah kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh unit organisasi dalam rumusan yang spesifik, terukur dalam kurun waktu 1 (satu) tahun secara berkesinambungan dalam suatu periode rencana strategis.
11. Program adalah instrumen kebijakan berisi satu atau beberapa kegiatan, yang dilaksanakan oleh UNNES untuk mencapai sasaran dan tujuan serta alokasi anggaran.
12. Kegiatan adalah penjabaran dari program yang rumusannya mencerminkan tugas dan fungsi unit kerja atau penugasan tertentu yang berisi komponen kegiatan untuk mencapai keluaran dengan indikator kinerja yang terukur.
13. Keluaran (*output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan.
14. Hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang merefleksikan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.
15. Unit Kerja adalah Fakultas, Pascasarjana, Lembaga, Biro, Unit Pelaksana Teknis (UPT), Badan dan Satuan.
16. Laporan Kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan perjanjian kinerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
17. Rektor adalah Rektor UNNES.

Pasal 2

Pedoman SAKIP UNNES bertujuan untuk memberikan panduan/acuan bagi unit kerja di UNNES dalam penyusunan renstra bisnis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, penyusunan indikator kinerja, pelaporan kinerja, reviu laporan kinerja dan evaluasi kinerja.

Pasal 3

Untuk mewujudkan UNNES yang berakuntabilitas kinerja baik, setiap unit kerja perlu menerapkan SAKIP, yang meliputi:

- a. Renstra Bisnis;
- b. Perjanjian Kinerja;
- c. Pengukuran Kinerja;
- d. Pengelolaan Data Kinerja;
- e. Pelaporan Kinerja; dan
- f. Reviu dan Evaluasi Kinerja.

Pasal 4

- (1) Renstra Bisnis menjadi landasan penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja UNNES dan digunakan sebagai acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran serta perjanjian kinerja di UNNES.
- (2) Renstra Bisnis ditetapkan oleh:
 - a. Rektor untuk tingkat Universitas;
 - b. Pimpinan unit kerja untuk tingkat unit kerja.
- (3) Renstra Bisnis unit kerja harus mengacu pada Renstra Bisnis UNNES.
- (4) Renstra Bisnis unit kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3), memuat sekurang-kurangnya:
 - a. visi dan misi unit kerja;
 - b. tujuan unit kerja;
 - c. sasaran unit kerja;
 - d. indikator kinerja dan target unit kerja;
 - e. cara mencapai tujuan dan sasaran unit kerja; dan
 - f. rencana anggaran unit kerja.

Pasal 5

- (1) Perjanjian kinerja merupakan pernyataan komitmen yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam waktu 1 (satu) tahun.
- (2) Isi Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat:
 - a. sasaran utama, IKU, target kinerja, dan anggaran untuk Universitas;
 - b. sasaran utama, IKU, IKK, target kinerja, dan anggaran untuk unit kerja;

Pasal 6

- (1) Perjanjian kinerja disusun oleh:
 - a. Rektor untuk tingkat Universitas;
 - b. Pemimpin unit untuk tingkat unit kerja.
- (2) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun dan disampaikan paling lambat 1 (satu) bulan setelah dokumen pelaksanaan anggaran disahkan.
- (3) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat disesuaikan apabila terjadi:
 - a. pergantian atau mutasi pejabat; dan/atau
 - b. perubahan program, prioritas kegiatan, dan alokasi anggaran yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran.
- (4) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditandatangani oleh:
 - a. Rektor dengan Menteri untuk tingkat Universitas;
 - b. Pemimpin unit dengan Rektor untuk tingkat unit kerja.
- (5) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (4) huruf a, disampaikan kepada Menteri.
- (6) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (4) huruf b, disampaikan kepada Rektor.

Pasal 7

- (1) Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat ketercapaian berupa keberhasilan/kegagalan kinerja yang diperjanjikan dan telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.
- (2) Universitas dan Unit kerja melakukan pengukuran kinerja sesuai target yang ditetapkan dalam perjanjian kinerja.
- (3) Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara membandingkan realisasi kinerja dengan target kinerja.
- (4) Hasil pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) merupakan sumber data kinerja yang digunakan dalam penyusunan laporan kinerja.

Pasal 8

- (1) Pengelolaan data kinerja dilakukan dalam rangka pemantauan dan pengendalian pencapaian kinerja atas target yang ditetapkan.
- (2) Pengelolaan data kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Unit kerja dengan cara mencatat, mengolah, dan melaporkan data kinerja.
- (3) Pelaporan data kinerja secara periodik setiap triwulan dan tahunan, dilakukan melalui Sistem Informasi Lakip Online (*e-Lakip*).

Pasal 9

- (1) Laporan kinerja disusun setiap tahun oleh tim yang dibentuk:
 - a. Rektor untuk tingkat Universitas;
 - b. Pimpinan Unit Kerja untuk tingkat Unit Kerja.
- (2) Laporan Kinerja ditetapkan oleh:
 - a. Rektor untuk tingkat Universitas;
 - b. Pimpinan Unit Kerja untuk tingkat Unit Kerja.

Pasal 10

- (1) Laporan kinerja berisi ikhtisar pencapaian sasaran sebagaimana yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja.
- (2) Ikhtisar pencapaian sasaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyajikan informasi tentang:
 - a. pencapaian tujuan dan sasaran utama;
 - b. realisasi pencapaian indikator kinerja;
 - c. analisis pencapaian kinerja yang memuat hambatan dan permasalahan yang dihadapi serta langkah antisipasi ke depan yang dilakukan; dan
 - d. perbandingan capaian indikator kinerja tahun berjalan dengan tahun sebelumnya dan target yang tertuang dalam Renstra Bisnis.
- (3) Format dan tata cara penyusunan laporan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

Pasal 11

- (1) Pimpinan pada setiap unit kerja adalah sebagai penanggungjawab dalam penyusunan laporan kinerja.
- (2) Penyusunan laporan kinerja dikoordinasikan oleh:
 - a. Rektor melalui Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan untuk Universitas;
 - b. Pimpinan Unit melalui Kepala Bagian/Subbagian terkait untuk Unit Kerja.

Pasal 12

Laporan Kinerja Unit Kerja disampaikan oleh pemimpin unit kerja kepada Rektor melalui Biro Perencanaan dan Keuangan paling lambat minggu ke-4 (empat) bulan Januari pada setiap tahun anggaran berikutnya.

Pasal 13

- (1) Reviu laporan kinerja bertujuan untuk membantu penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja UNNES dan Unit Kerja serta memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi, keandalan dan kebasahan data/informasi kinerja Unit Kerja sehingga dapat menghasilkan Laporan Kinerja yang berkualitas.
- (2) Reviu terhadap laporan kinerja Universitas dan Unit Kerja dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal.
- (3) Hasil reviu atas laporan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan oleh Satuan Pengawas Internal kepada Rektor.

Pasal 14

- (1) Evaluasi atas pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja merupakan penilaian terhadap fakta objektif pada setiap unit kerja dalam mengimplemantasikan sistem akuntabilitas kinerja.
- (2) Evaluasi atas pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan:
 - a. memperoleh informasi tentang pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja;
 - b. menilai akuntabilitas kinerja unit kerja;
 - c. memberikan saran perbaikan untuk peningkatan kinerja dan penguatan akuntabilitas unit kerja; dan
 - d. memantau tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi periode sebelumnya.
- (3) Petunjuk teknis evaluasi pelaksanaan akuntabilitas kinerja pada unit kerja ditetapkan oleh Rektor.

Pasal 15

- (1) Evaluasi atas pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja dilakukan oleh:
 - a. Satuan Pengawas Internal untuk tingkat Universitas;
 - b. Satuan Pengawas Internal bersama Biro Perencanaan dan Keuangan untuk tingkat Unit Kerja.
- (2) Hasil evaluasi pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan oleh Satuan Pengawas Internal kepada Rektor dan Pimpinan Unit Kerja.
- (3) Hasil evaluasi harus ditindaklanjuti oleh setiap unit kerja.
- (4) Pemantauan tindak lanjut hasil evaluasi dalam rangka peningkatan akuntabilitas kinerja dilaksanakan oleh Satuan Pengawas Internal.

Pasal 16

Pelaksanaan SAKIP tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 17

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Semarang
pada tanggal 10 Oktober 2017

REKTOR
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

TTD

FATHUR ROKHMAN

Salinan Sesuai Dengan Aslinya
Kepala BUHK
u.b. Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian



Mulyo Widodo, S.Pd., M.M.
196702101990031002

LAMPIRAN I
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS
NEGERI SEMARANG
NOMOR 44 TAHUN 2017
TANGGAL 10 OKTOBER 2017
TENTANG PELAKSANAAN SISTEM
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI
PEMERINTAH DI LINGKUNGAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Asas-asas umum penyelenggaraan negara sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN, meliputi asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas, dan asas akuntabilitas. Asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara.

Dewasa ini, penyelenggaraan pemerintahan dituntut untuk mengedepankan hasil (*result oriented*) yang akan dicapai. Pemerintah tidak bisa lagi hanya berfokus pada seberapa besar anggaran yang diserap tetapi harus berorientasi pada seberapa besar kinerja yang dihasilkan serta manfaat yang diperoleh masyarakat sebagai akibat dari penggunaan anggaran. Untuk mewujudkan itu diperlukan penerapan sistem akuntabilitas kinerja secara baik.

Hal yang melatarbelakangi perlunya pedoman pelaksanaan SAKIP di Universitas Negeri Semarang karena perlu adanya sinergi dalam pelaksanaan peraturan perundangan-undangan mengenai sistem akuntabilitas kinerja yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu

atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Dengan adanya pedoman pelaksanaan SAKIP ini diharapkan akan membantu unit kerja di Lingkungan Universitas Negeri Semarang dalam menerapkan sistem akuntabilitas kinerja lebih baik, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi bagi penguatan SAKIP dan tercapainya program reformasi birokrasi di Universitas Negeri Semarang.

B. Tujuan Penyusunan Pedoman

Pedoman pelaksanaan SAKIP ini bertujuan memberikan panduan/acuan bagi unit kerja di Lingkungan Universitas Negeri Semarang dalam penyusunan rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, revidi, dan evaluasi kinerja.

C. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan suatu sistem manajemen strategis, prosesnya membentuk suatu siklus yang dimulai dari proses penetapan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang akan dicapai dan ditetapkan dalam suatu rencana strategis jangka menengah organisasi. Rencana strategis yang disusun menginformasikan posisi organisasi (instansi) saat ini, kemana organisasi akan dibawa, bagaimana mencapainya, dan ukuran keberhasilan pencapaiannya. Rencana strategis tersebut kemudian dijabarkan lebih lanjut ke dalam Rencana Kinerja Tahunan dan ditetapkan komitmennya dalam Perjanjian Kinerja. Selama tahun berjalan dilakukan pengumpulan data dan pengukuran serta evaluasi atas kinerja, yang selanjutnya dilaporkan dalam laporan kinerja. Informasi data kinerja yang berhasil dikumpulkan harus dapat dijadikan bahan masukan dalam meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya.

Keluaran utama dari sistem akuntabilitas kinerja adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Laporan ini sangat penting untuk digunakan sebagai umpan balik bagi para penyelenggara pemerintah. Laporan akuntabilitas kinerja memuat informasi yang relevan bagi para pengguna laporan tersebut yaitu para pejabat atau unsur pimpinan eksekutif pemerintah, unsur pengawasan, dan unsur perencanaan. Informasi yang dimaksud tidak hanya bersifat masa lalu (*historical*), akan tetapi juga mencakup status masa kini, dan bahkan masa mendatang.

Untuk mewujudkan suatu unit organisasi yang berakuntabilitas kinerja baik, setiap unit organisasi perlu menerapkan SAKIP, yang terdiri atas

rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, revaluasi, dan evaluasi kinerja. Sebagai suatu sistem, SAKIP terdiri dari komponen-komponen yang merupakan satu kesatuan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

BAB II RENCANA STRATEGIS

Dalam penerapan SAKIP, rencana strategis menjadi dokumen awal yang perlu dirumuskan, karena dalam rencana strategis tercantum arah dan tujuan yang akan dicapai unit organisasi. Rumusan rencana strategis digunakan sebagai acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran, perjanjian kinerja, dan laporan kinerja.

Rencana strategis merupakan dokumen penting untuk masa depan sebagai produk dari sistem pemerintahan yang berorientasi pada hasil. Pada pedoman ini mengatur penyusunan rencana strategis Universitas dan Unit Kerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

A. Pengertian

Rencana strategis adalah 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 mungkin muncul.

B. Subtansi Rencana Strategis

Rencana strategis memuat visi, misi, tujuan strategis, sasaran strategis, kebijakan, dan program/kegiatan, indikator kinerja sebagai ukuran keberhasilan, target kinerja yang akan dicapai selama lima tahun ke depan, dan rencana pendanaan yang dibutuhkan dalam pencapaian target kinerja.

Visi yang terdapat di dalam rencana strategis merupakan keadaan yang ingin dicapai oleh unit organisasi pada akhir periode perencanaan. Sedangkan misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visinya. Masing-masing misi memiliki tujuan yang dilengkapi dengan sasaran.

Tujuan dan sasaran tingkat capaiannya dirancang secara cermat dan terukur. Oleh karena itu, indikator-indikator tujuan dan sasaran, yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif harus dicantumkan. Indikator tujuan dan sasaran merupakan tolok ukur dalam menilai keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran suatu unit organisasi yang telah ditetapkan.

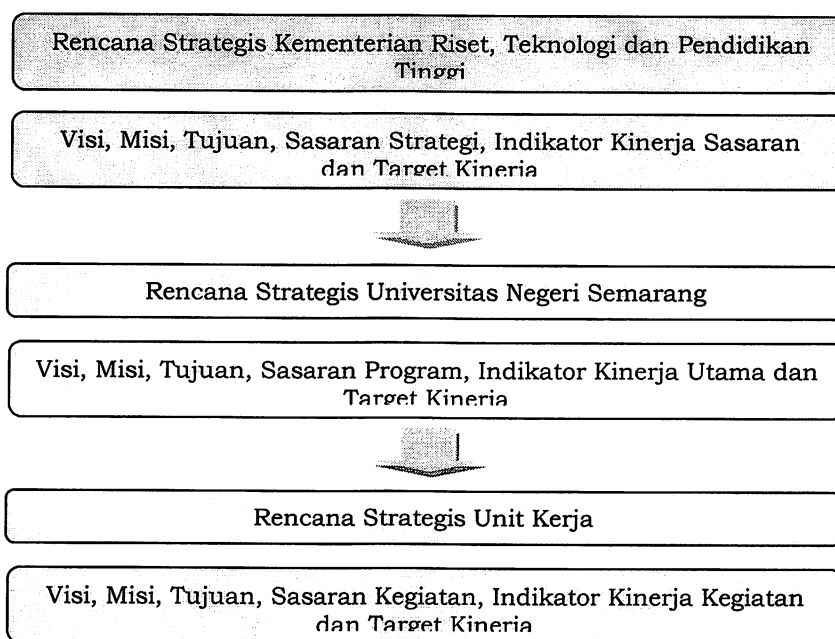
Unit kerja juga menyusun strategi, kebijakan, dan pendanaan termasuk rencana sumber pendanaannya. Selain bertanggung jawab di lingkup kewenangannya sendiri, unit kerja juga memiliki sasaran-sasaran khusus yang harus dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya, dalam rangka mendukung implementasi terhadap fokus prioritas atau

kegiatan prioritas pada Universitas yang sejalan dengan prioritas nasional.

Strategi dan pendanaan unit kerja disusun sampai dengan detail kegiatan yang dilengkapi dengan indikator kinerja output dari kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan. Detail kinerja dan rencana pendanaan program dan kegiatan disusun dalam matriks kinerja dan matriks pendanaan.

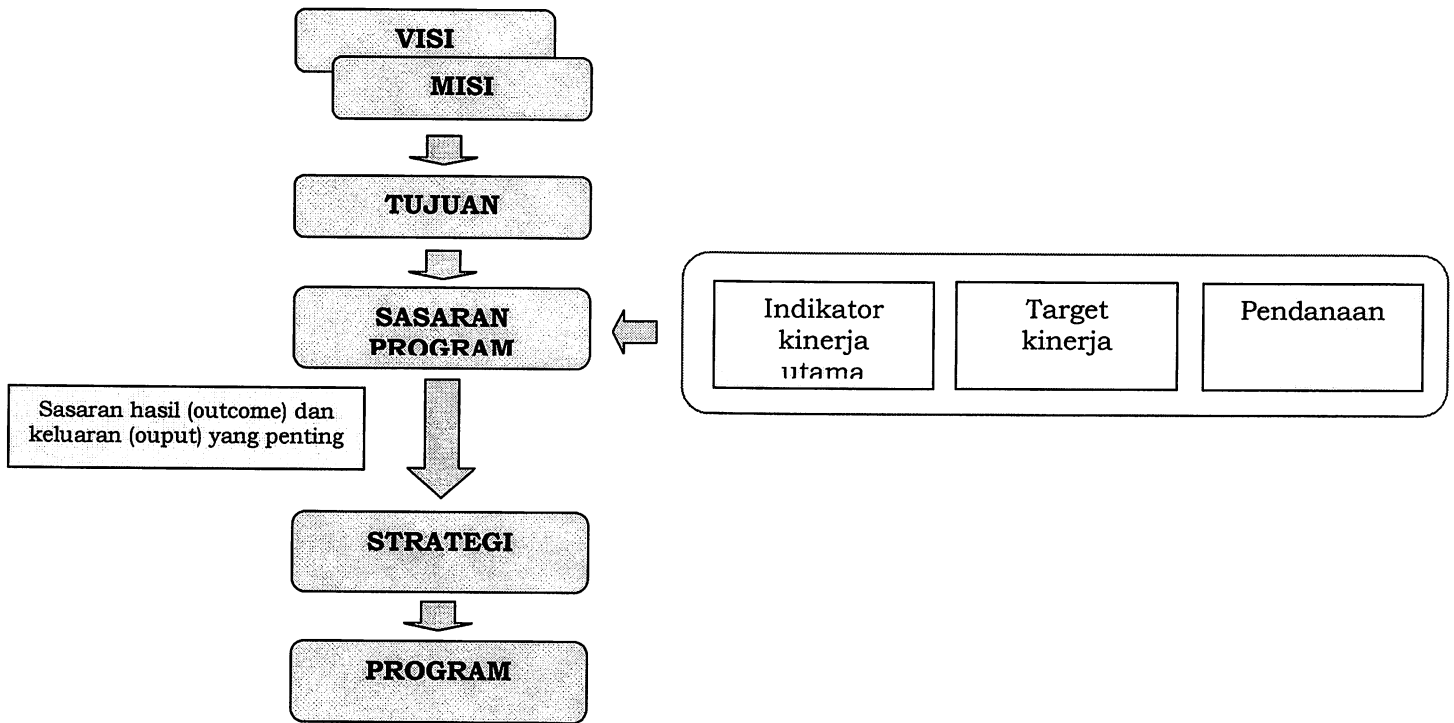
Pada akhirnya seluruh visi, misi, tujuan, dan sasaran serta strategi pada unit kerja harus sinergi dengan apa yang telah dirumuskan pada tingkat Universitas. Dalam rangka meningkatkan sinergi maka rencana strategis unit kerja harus mengacu pada rencana strategis Universitas. Hal ini dimaksudkan agar sasaran dan indikator kinerja serta target pada rencana strategis Universitas didukung oleh unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

Berikut gambaran hierarki rencana strategis dari tingkat Universitas.



Gambar 2. Hierarki Rencana Strategi

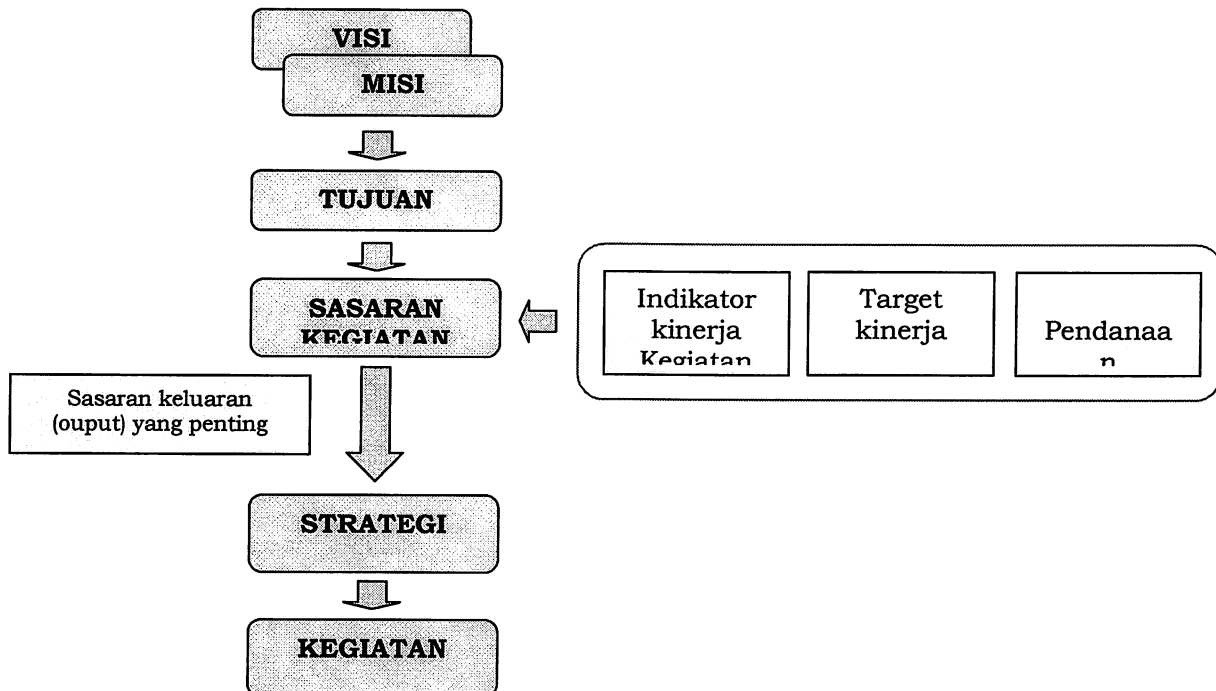
1. Rencana Strategis Universitas



Gambar 3. Rencana Strategis Universitas

Rencana strategis Universitas disusun dengan mengacu kepada rencana strategis Kementerian sesuai dengan tugas dan fungsi sebagai penyelenggara tridharma perguruan tinggi. Rencana strategis universitas merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan, dan sasaran Kementerian. Selain mengacu kepada rencana strategis Kementerian, rencana strategis Universitas juga disusun berdasarkan karakteristik dan fokus yang menjadi keunggulan masing-masing Universitas Negeri Semarang.

2. Rencana Strategis Unit Kerja



Gambar 4. Rencana Strategis Unit Kerja

Rencana strategis Unit Kerja disusun dengan mengacu kepada rencana strategis Universitas sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja. Selain mengacu kepada rencana strategis Universitas, rencana strategis Unit Kerja juga disusun berdasarkan karakteristik dan fokus yang menjadi keunggulan masing-masing Unit Kerja.

C. Mekanisme Penyusunan Renstra

Beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam penyusunan rencana strategis.

- Langkah I : Persiapan
- Langkah II : Identifikasi Kondisi Umum, Potensi, Tantangan dan Permasalahan
- Langkah III : Penyusunan Visi dan Misi
- Langkah IV : Penyusunan Tujuan dan Sasaran Strategis/Sasaran Program/Sasaran Kegiatan
- Langkah V : Penyusunan Target Kinerja dan Pendanaan
- Langkah VI : Penyusunan Kebijakan dan Program/Kegiatan



Gambar 5. Mekanisme Penyusunan Rencana Strategis

Langkah I ; Persiapan

Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam tahap persiapan penyusunan rencana strategis adalah:

1. Pembentukan tim penyusun rencana strategis;
2. Identifikasi isu-isu strategis atau hal-hal strategis yang akan dihadapi unit organisasi dalam jangka waktu satu sampai lima tahun ke depan;

3. Identifikasi asas legal formal unit organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi serta kewenangannya;
4. Identifikasi struktur organisasi beserta tugas dan fungsinya sebagai dasar untuk melihat dan menentukan kewenangan unit organisasi; dan
5. Identifikasi data-data dan informasi yang diperlukan sebagai bahan pengambilan keputusan selama proses penyusunan rencana strategis.

Langkah 2 : Identifikasi Kondisi Umum, Potensi, Tantangan dan

Permasalahan

Beberapa hal yang perlu dilakukan pada tahapan identifikasi kondisi umum antara lain pengumpulan data dan informasi tentang kondisi umum tentang organisasi, nilai-nilai yang dianut, gambaran tentang pencapaian sasaran atau tujuan unit organisasi selama implementasi rencana strategis periode sebelumnya.

Identifikasi potensi, tantangan dan permasalahan merupakan langkah bagi organisasi untuk menganalisis permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah dalam lingkup unit organisasi yang akan dihadapi dalam rangka melaksanakan penugasan yang diamanatkan, untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi unit organisasi yang bersangkutan. Dalam mengidentifikasi potensi, permasalahan dan tantangan yang akan dihadapi, dilakukan dengan menganalisis perubahan-perubahan yang mungkin terjadi baik secara internal maupun eksternal yang akan memberikan pengaruh pada pencapaian visi dan misi organisasi.

Hasil evaluasi pencapaian rencana strategis periode sebelumnya, penjarangan aspirasi masyarakat, identifikasi potensi, permasalahan dan penyebabnya, serta tantangan yang akan dihadapi sangat penting untuk menjadi dasar penyusunan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan yang akan dirumuskan organisasi.

Langkah 3 : Penyusunan Visi dan Misi

Visi

Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif, dan inovatif. Pengertian lain, visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah. Visi

merupakan komponen penting dalam rencana strategis yang perlu ditetapkan terlebih dahulu, karena akan menentukan langkah kemana organisasi akan dibawa. Dengan telah ditetapkannya visi maka akan memudahkan dalam perumusan-perumusan komponen lainnya seperti misi, tujuan, sasaran dan program/kegiatan.

Dalam menentukan visi organisasi, perlu mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Memberikan arah pandangan ke depan terkait kinerja;
2. Memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan;
3. Ditetapkan secara rasional, realistis dan mudah dipahami;
4. Singkat, jelas, dan mudah diingat;
5. Harus dapat dilaksanakan secara konsisten dalam pencapaian;
6. Inspiratif dan menantang;
7. Memberikan motivasi kepada anggota organisasi/instansi; dan
8. Menarik bagi organisasi dan pihak-pihak terkait.

Misi

Misi merupakan serangkaian tugas utama yang harus terselenggara dengan baik sebagai langkah dalam rangka mewujudkan visi. Dengan pernyataan misi tersebut, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal organisasi dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang.

Suatu pernyataan misi secara eksplisit menyatakan apa yang harus dicapai oleh suatu organisasi dan kegiatan spesifik apa yang akan dilaksanakan dalam pencapaian hal tersebut. Misi sebagai pernyataan cita-cita merupakan landasan kerja yang harus diikuti dan mendukung visi organisasi.

Kriteria menentukan misi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Harus sejalan dengan upaya pencapaian visi dan berlaku pada periode tertentu;
2. Berisikan maksud didirikannya organisasi dan bukan proses untuk mencapai maksud tersebut;
3. Harus menyatakan secara eksplisit tentang apa yang harus dicapai dan kegiatan spesifik apa yang harus dilaksanakan;
4. Jelas dan ringkas;
5. Sesuai dengan tugas dan fungsi unit organisasi serta kewenangannya;
6. Harus menjembatani visi ke dalam tujuan; dan
7. Misi harus dijabarkan ke dalam tujuan.

Langkah 4: Penyusunan Tujuan dan Sasaran strategis/ Program/Kegiatan

Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan visi. Tujuan adalah hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu satu sampai lima tahun. Tujuan organisasi harus konsisten dengan tugas dan fungsinya, secara kolektif, menggambarkan arah strategis, dan perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai tugas dan fungsi organisasi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai dimasa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, dan program serta merealisasikan misi. Oleh sebab itu, tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja.

Untuk menilai tingkat kinerja pencapaian tujuan dan sasaran, diperlukan suatu ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaiannya. Ukuran tersebut umumnya berupa indikasi-indikasi yang biasa disebut dengan indikator kinerja. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja suatu organisasi dari waktu ke waktu menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang ditetapkan, dengan demikian tanpa indikator kinerja sulit bagi kita untuk menilai keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi.

Dalam menentukan tujuan, perlu mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Selaras dengan visi dan misi organisasi;
2. Dapat mengarahkan perumusan sasaran strategis;
3. Menjadi kerangka kerja bagi perumusan strategi;
4. Harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai pada periode jangka menengah;
5. Menantang, realistis dan dapat dicapai; dan
6. Tujuan yang ditetapkan organisasi harus selaras dan sinergi dengan tujuan yang ditetapkan organisasi atasannya.

Beberapa hal perlu diperhatikan dalam perumusan tujuan:

1. Gunakan informasi hasil penilaian lingkungan internal dan eksternal;
2. Yakinkan bahwa tujuan yang akan dirumuskan masih dalam otoritas organisasi;
3. Jangan menetapkan tujuan terlalu banyak dan rinci; dan

4. Harus dapat mengarahkan perumusan sasaran strategis, strategi dan kebijakan, serta program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan Misi.

Sasaran Strategis - Sasaran Program - Sasaran Kegiatan

Sasaran adalah kondisi yang akan dicapai secara nyata dalam kurun waktu satu tahun, merupakan penjabaran dari tujuan yang ditetapkan. Sasaran diusahakan dalam bentuk kuantitatif sehingga dapat diukur. Sasaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan- tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Sasaran memberikan fokus pada penyusunan kegiatan sehingga bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat dicapai serta mempunyai kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan.

Untuk mengetahui sejauh mana sasaran telah tercapai, maka diperlukan indikator kinerja. Indikator kinerja tersebut akan menunjukkan keberhasilan atau kegagalan dari sasaran yang ditetapkan. Setiap indikator kinerja sasaran dilengkapi dengan target kinerja masing- masing yang akan dicapai selama lima tahun ke depan.

Dalam menentukan sasaran, perlu mempertimbangkan kriteria sebagai berikut:

1. Harus merupakan ukuran pencapaian dari tujuan;
2. Harus dilengkapi dengan indikator dan target kinerja;
3. Jelas dan terukur;
4. Selaras dan sinergi dengan sasaran yang ditetapkan organisasi atasannya; dan
5. Terukur dan dapat dipergunakan untuk memastikan apa dan kapan pencapaiannya. Metodologi untuk mengukur pencapaian sasaran harus ditetapkan sebelum kegiatan yang terkait dengan sasaran tersebut dilaksanakan;
6. Berorientasi pada hasil, sasaran harus menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai;
7. Dapat dicapai dalam kurun waktu satu tahun.

Sasaran akan lebih mudah dikelola dan serasi dengan proses anggaran apabila dibuatnya dengan batas-batas tahun fiskal. Sasaran program (*outcome*) adalah hasil yang akan dicapai dari suatu program dalam rangka pencapaian sasaran strategis Kementerian. Sasaran program disusun berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

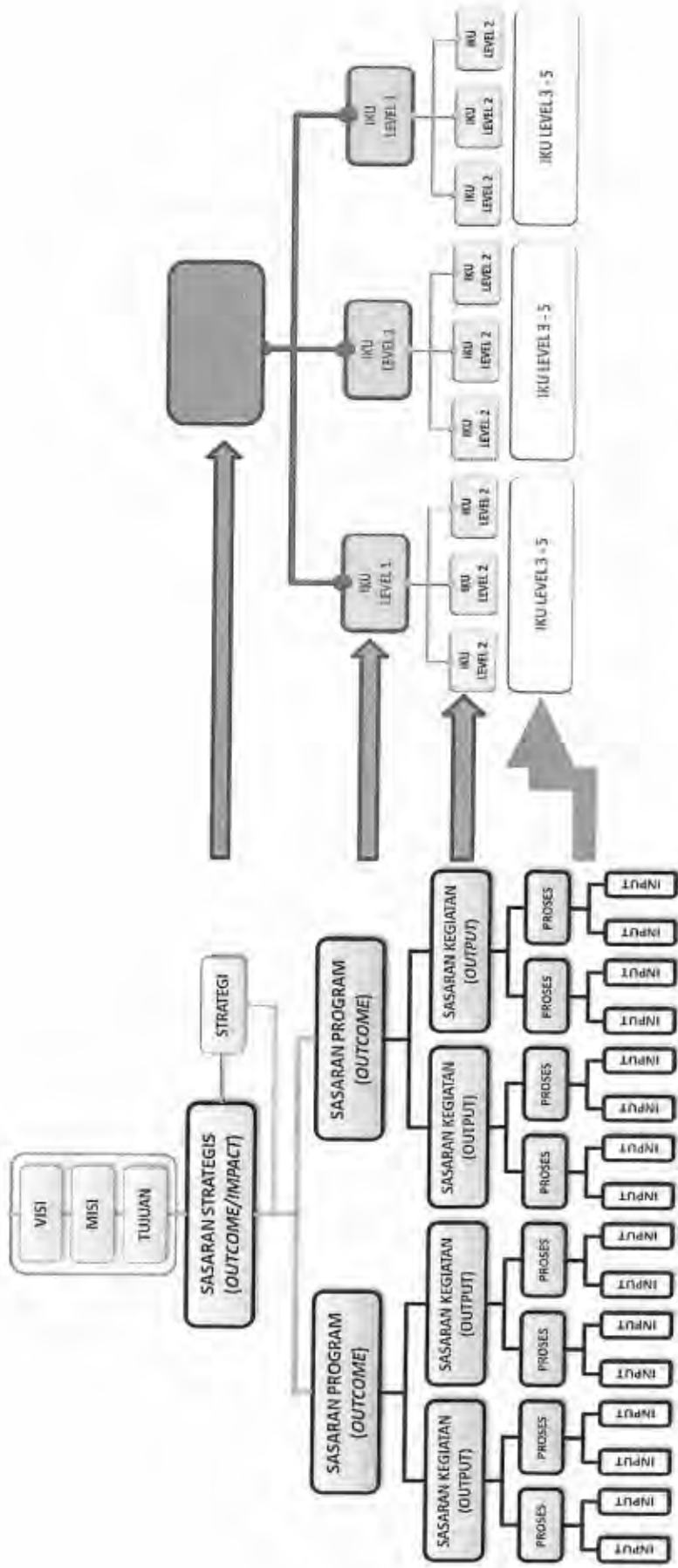
1. Sasaran program yang dirumuskan harus menggambarkan hasil (*outcome*) dari pelaksanaan program.

2. Setiap program dapat memiliki lebih dari satu sasaran program;
3. Sasaran program merupakan sasaran strategis Unit Utama dan PTN; dan
4. Sasaran program Unit Utama dan PTN mengacu dan mendukung sasaran strategis Kementerian sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sasaran kegiatan (*output*) adalah keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran program. Sasaran kegiatan disusun berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

1. Sasaran kegiatan harus menggambarkan keluaran (*output*) dari pelaksanaan kegiatan;
2. Sasaran kegiatan yang dirumuskan mendukung tercapainya sasaran program;
3. Sasaran kegiatan merupakan sasaran strategis unit kerja yang meliputi Fakultas, Pascasarjana, Lembaga, Biro, UPT, Badan dan Satuan.

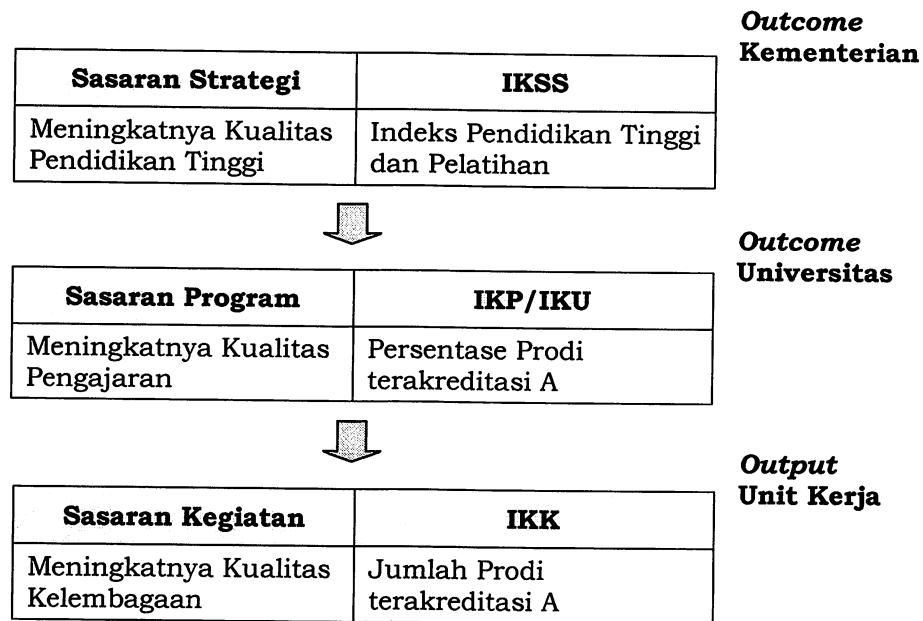
Dalam merumuskan sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan dan indikator kinerja, dapat dilakukan dengan cara *cascading*. Berikut alur perumusan sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan dan indikator kinerja pada unit organisasi.



Gambar 6. Cascading Sasaran dan Indikator Kinerja

Beberapa model *cascading* yang dapat dihasilkan diantaranya adalah:

1. *Cascading* dengan mempertimbangkan *business process*.



Gambar 7. *Cascading* dengan mempertimbangkan *business process*

Langkah 5 : Penyusunan Target Kinerja dan Pendanaan

Penetapan target kinerja dilakukan setelah indikator kinerja sasaran ditetapkan. Target kinerja dirumuskan pada setiap indikator kinerja yang ditetapkan untuk jangka waktu lima tahun ke depan.

Bersamaan dengan penetapan target kinerja tersebut ditetapkan pula rencana alokasi anggaran yang dibutuhkan. Rencana anggaran tersebut disusun berdasarkan pada target kinerja yang akan dihasilkan. Rencana pendanaan dilakukan untuk setiap indikator kinerja pada kurun waktu lima tahun ke depan.

Langkah 6 : Penyusunan Kebijakan dan Program/Kegiatan

Meskipun sasaran strategis telah ditetapkan dengan dilengkapi target kinerja yang jelas setiap tahunnya, namun demikian akan mengalami kesulitan dalam pencapaiannya jika tidak ditentukan bagaimana cara pencapaian sasaran strategis tersebut. Untuk itu diperlukan rumusan kebijakan dan program/kegiatan untuk merealisasikan sasaran yang telah ditetapkan.

Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk dalam pelaksanaan program/kegiatan guna tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam pencapaian sasaran.

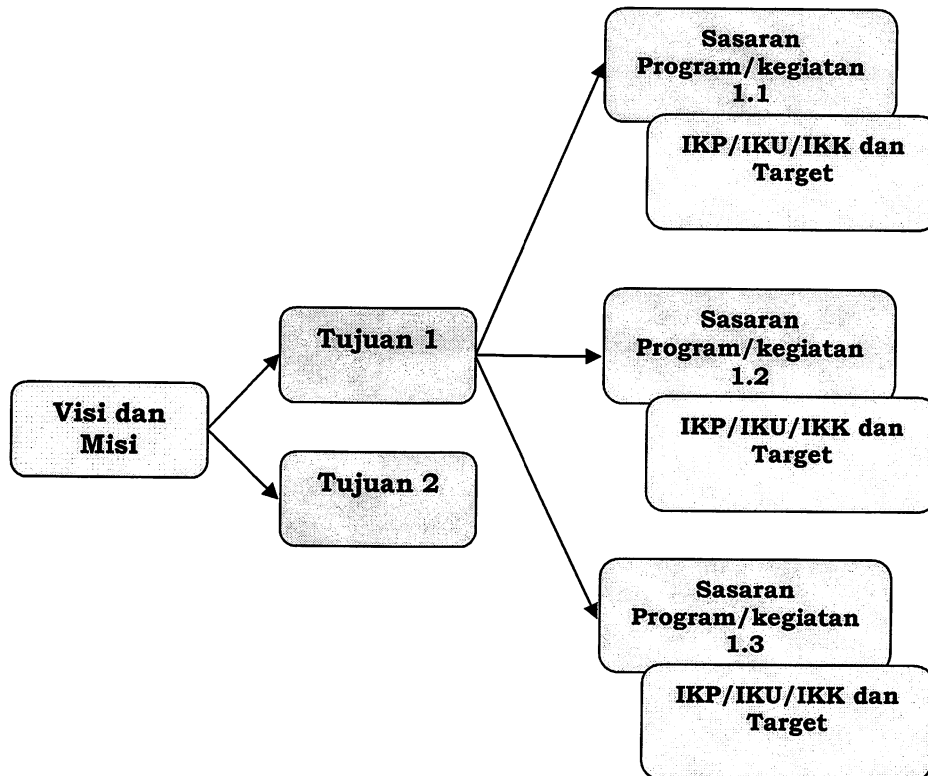
Arah kebijakan kementerian/unit utama, memuat kebijakan-kebijakan yang ditetapkan pada tingkat kementerian dan atau kebijakan yang ditetapkan di unit utama. Kebijakan tersebut berupa program-program untuk memecahkan permasalahan dalam kurun waktu tertentu. Arah kebijakan yang diuraikan adalah arah kebijakan tingkat kementerian/unit utama yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kementerian/unit utama bersangkutan.

Arah kebijakan unit organisasi memuat kebijakan yang ditetapkan pada tingkat unit organisasi bersangkutan sebagai upaya pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang ditetapkan. Uraian juga dilengkapi dengan kelembagaan, ketatalaksanaan, pengelolaan SDM, dan struktur organisasi Unit Kerja.

Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh unit utama untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran. Sedangkan kegiatan didefinisikan sebagai bagian dari program yang dilaksanakan oleh Unit Kerja eselon II, yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya sebagai masukan untuk menghasilkan keluaran dalam bentuk barang/jasa. Program/kegiatan merupakan penjabaran rinci tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan. Program/kegiatan yang direncanakan untuk dilaksanakan harus mendukung pencapaian sasaran strategis yang ditetapkan.

D. Alur Pikir Keterkaitan Komponen Renstra

Berikut gambar alur pikir keterkaitan komponen renstra



Gambar 8. alur pikir keterkaitan komponen renstra

Formulir dan Sistematika Penulisan Renstra

Untuk memudahkan penyusunan rencana strategis, dapat menggunakan alat bantu yaitu formulir rencana strategis. Formulir rencana strategis menunjukkan keterkaitan visi, misi, tujuan, sasaran, indikator kinerja sasaran, target kinerja, dan rencana pendanaannya. Berikut formulir rencana strategis.

Rencana Strategis
 Tahun s/d.....
 Unit Kerja :.....

Visi	Misi	Tujuan Strategis	Sasaran Strategis/ Sasaran Program	IKU/ IKK	Baseline (Tahun ke-1)	Target Kinerja					Rencana Anggaran				
						Tahun ke1	Tahun ke2	Tahun ke3	Tahun ke4	Tahun ke5	Tahun ke1	Tahun ke2	Tahun ke3	Tahun ke4	Tahun ke5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Cara pengisian:

Tahun	Diisi dengan kurun waktu periode Rencana Strategis Misal : 2015-2019
Instansi	Diisi dengan nama unit kerja
Kolom 1	Diisi dengan visi unit kerja
Kolom 2	Diisi dengan misi unit kerja
Kolom 3	Diisi dengan tujuan strategis yang ditetapkan unit kerja dalam upaya mencapai visi dan misi
Kolom 4	Diisi dengan sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan yang telah ditetapkan.Sasaran strategis tersebut merupakan rincian dari upaya pencapaian tujuan dan selaras dengan tujuan. Satu tujuan strategis dapat memiliki satu atau lebih sasaran strategis.
Kolom 5	Diisi indikator kinerja (IKSS/IKP/IKK) yang telah ditetapkan. Setiap sasaran strategis dapat memiliki satu atau lebih indikator kinerja. Indikator kinerja dapat berupa sekurang-kurangnya. Indikator kinerja harus SMART.
Kolom 6	Diisi dengan tingkat capaian/kondisi/posisi dari indikator kinerja (akhir periode Renstra sebelumnya atau satu tahun sebelum periode Renstra yang akan disusun).
Kolom 7	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai disetiap indikator kinerja pada tahun pertama Rencana Strategis.
Kolom 8	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai disetiap indikator kinerja pada tahun kedua Rencana Strategis.
Kolom 9	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai disetiap indikator kinerja pada tahun ketiga Rencana Strategis.
Kolom 10	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai disetiap indikator kinerja pada tahun keempat Rencana Strategis.
Kolom 11	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai disetiap indikator kinerja pada tahun kelima Rencana Strategis.
Kolom 12	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun pertama Rencana Strategis.
Kolom 13	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun kedua Rencana Strategis.
Kolom 14	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun ketiga Rencana Strategis.

Kolom 15	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun keempat Rencana Strategis.
Kolom 16	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun kelima Rencana Strategis.

Berikut adalah sistematika penulisan Rencana Strategis untuk unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

KATA PENGANTAR
DAFTAR ISI
BAB I PENDAHULUAN
1.1 Kondisi Umum
1.2 Potensi dan Permasalahan
BAB II VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN
2.1 Visi
2.2 Misi
2.3 Tujuan
2.4 Sasaran Strategis-Program-Kegiatan
BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, REGULASI DAN KELEMBAGAAN
3.1 Arah Kebijakan Universitas
3.2 Arah kebijakan Unit Kerja
3.3 Kerangka Kelembagaan
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN
BAB V PENUTUP
Lampiran: Formulir Rencana Strategis

Keterangan Isi Uraian:

SUB BAB	ISI URAIAN
Kondisi umum	Berisi uraian tentang gambaran-gambaran secara umum mengenai capaian-capaian yang telah dihasilkan pada periode rencana

SUB BAB	ISI URAIAN
Potensi dan permasalahan	Berisi uraian tentang potensi-potensi yang dimiliki organisasi dalam kaitannya upaya pencapaian visi dan misi yang ditetapkan, uraian permasalahan-permasalahan yang dihadapi lima tahun ke depan.
Visi	Berisi uraian visi yang ditetapkan, dilengkapi dengan penjelasan maksud dari visi yang ditetapkan tersebut.
Misi	Berisi uraian misi yang ditetapkan, dilengkapi dengan penjelasan maksud misi-misi yang ditetapkan tersebut.
Tujuan	Berisi uraian tujuan strategis yang akan dicapai pada lima tahun ke depan. Pada subbab ini juga diuraikan tujuan strategis yang telah ditetapkan unit organisasi atasannya. Hal ini untuk melihat adanya keselarasan/sinergi antara tujuan yang ditetapkan unit organisasi dengan tujuan yang ditetapkan unit organisasi atasannya.
Sasaran Strategis/Program/Kegiatan	Berisi uraian sasaran strategis yang akan dicapai oleh unit organisasi selama lima tahun ke depan. Selain menyajikan sasaran strategis unit organisasi bersangkutan, pada subbab ini juga diuraikan rumusan sasaran strategis unit organisasi atasannya. Hal ini untuk melihat keselarasan/sinergi antara sasaran yang ditetapkan unit organisasi dengan sasaran yang ditetapkan unit organisasi atasannya.
	Rumusan sasaran strategis harus dilengkapi dengan indikator kinerja.

SUB BAB	ISI URAIAN
Arah kebijakan	<p>Berisi uraian tentang kebijakan-kebijakan yang diambil dalam kaitan pencapaian tugas dan fungsi serta visi dan misi.</p> <p>Untuk Utama, PTN dan Lembaga kebijakan yang diuraikan adalah kebijakan yang diambil ditingkat Kementerian dan kebijakan unit organisasi yang bersangkutan. Sedangkan untuk Pusat, kebijakan yang diuraikan adalah kebijakan yang diambil unit utama atasnyadan kebijakan unit organisasi yang bersangkutan.</p>
Arah kebijakan Unit Kerja	<p>Berisi uraian tentang kebijakan yang diambil dalam rangka pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang ditetapkan. Uraian dilengkapi dengan program/kegiatan yang dilaksanakan dalam pencapaian tujuan/sasaran strategis yang ditetapkan.</p>
Kerangka Kelembagaan	<p>Berisi uraian tentang struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi, sumberdaya manusia.</p>
Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan	<p>Target kinerja berisi uraian mengenai satuan hasil yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja yang akan dicapai setiap tahunnya sampai lima tahun ke depan.</p> <p>Kerangka pendanaan berisi tentang rencana anggaran yang dibutuhkan dalam pencapaian target kinerja yang ditetapkan pada setiap indikator kinerja dan sumber pendanaan yang digunakan dalam pencapaian visi dan misi.</p>
Penutup	<p>Berisi simpulan secara singkat mengenai dokumen Renstra yang telah disusun, arahan dari pimpinan bersangkutan dalam pelaksanaan Renstra sehingga capaiannya dapat diukur dan dipergunakan sebagai acuan dalam penyusunan laporan kinerja, selain itu dijelaskan mengenai mekanisme evaluasi atas proses pelaksanaan Renstra.</p>
Lampiran	<p>Diisi dengan format Rencana Strategis.</p>

BAB III

PENILAIAN KINERJA

A. Pengertian

Perjanjian kinerja merupakan pernyataan komitmen yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam waktu satu tahun. Dalam dokumen perjanjian kinerja, diperjanjikan target kinerja yang akan dicapai selama satu tahun. Target kinerja yang ditetapkan tersebut merupakan penjabaran dari target-target kinerja yang ditetapkan dalam rencana strategis dan mengacu pada dokumen anggaran yang disahkan. Perjanjian kinerja disusun paling lambat satu bulan setelah RKA-KL/DIPA unit organisasi disahkan.

Perjanjian kinerja yang telah disahkan dapat direvisi atau disesuaikan jika terjadi kondisi sebagai berikut:

1. Terjadi pergantian atau mutasi pejabat;
2. Perubahan dalam strategi yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran (perubahan program, kegiatan dan alokasi anggaran); dan
3. Perubahan prioritas atau asumsi yang berakibat secara signifikan dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran.

Perjanjian kinerja merupakan dokumen pokok dalam penyusunan laporan kinerja. Setiap target yang ditetapkan dalam dokumen perjanjian kinerja akan dilakukan pengukuran kinerja. Hasil pengukuran kinerja tersebut kemudian dituangkan dalam laporan kinerja.

B. Penyusun Perjanjian Kinerja

1. Penyusunan perjanjian kinerja di tingkat Universitas ditandatangani oleh Rektor dengan Menteri
2. Penyusunan perjanjian kinerja di tingkat unit kerja ditandatangani oleh Pimpinan unit dengan Rektor

C. Waktu Penyusunan Perjanjian Kinerja

Perjanjian kinerja harus disusun dan disampaikan setelah unit kerja telah menerima dokumen pelaksanaan anggaran, paling lambat satu bulan setelah dokumen anggaran disahkan.

D. Penggunaan Sasaran dan Indikator Kinerja

1. Tingkat Universitas, sasaran yang digunakan menggambarkan *outcome* dan indikator kinerja yang dirumuskan menggunakan indikator kinerja hasil (*outcome*) yang mendukung/sinergi dengan indikator kinerja Kementerian dan indikator kinerja *outcome* yang relevan, serta indikator kinerja *output* penting lainnya;

2. Tingkat Unit Kerja sasaran yang digunakan menggambarkan *outcome/output* serta manfaat bagi organisasi di atasnya. Indikator kinerja yang dirumuskan diharapkan menggunakan indikator kinerja kegiatan (*output*).

E. Penetapan Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai dari suatu tujuan dan sasaran strategis serta kegiatan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu dalam bentuk output, outcome yang akan dijadikan basis untuk menilai keberhasilan ataupun kegagalan pencapaian visi dan misi organisasi.

Indikator kinerja merupakan komponen penting dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja, hal itu terlihat dari banyaknya kegunaan yang ada yaitu untuk: penyusunan rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, penyusunan laporan kinerja, evaluasi kinerja, pemantauan dan pengendalian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan.

1. Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja

Sebelum menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Indikator kinerja yang baik dan cukup, setidaknya memenuhi kriteria terdiri dari:

a. *Specific* (Spesifik)

Indikator kinerja harus cukup jelas dan terfokus sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda. Asumsi-asumsi serta definisi harus disertakan, sehingga indikator kinerja yang dirumuskan dengan mudah diinterpretasi.

b. *Measurable* (Dapat Diukur)

Indikator kinerja dapat dikuantifikasi dan dapat dibandingkan dengan data yang lain secara obyektif. Indikator yang baik sebaiknya juga dimungkinkan untuk dianalisis secara statistik.

c. *Attainable* (Dapat Dicapai)

Indikator yang ditetapkan akan berguna apabila data mengenai target dan realisasinya dapat diperoleh. Indikator kinerja yang ditetapkan harus dapat mempertimbangkan data agar dapat digunakan sebagai indikator kinerja.

d. *Realistic* (Realistis)

Indikator kinerja yang ditetapkan harus dapat mempertimbangkan keterbatasan sumber daya organisasi termasuk yang terkait dengan masalah biaya. Pemilihan indikator kinerja harus mengkalkulasi manfaat yang akan diperoleh dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan data hingga mengolah data tersebut menjadi informasi.

e. *Timely* (Ketepatan Waktu)

Indikator kinerja harus mempertimbangkan pelaksanaannya di dalam suatu kerangka waktu yang ditetapkan.

2. Tipe dan Jenis Indikator Kinerja

Indikator terdiri dari angka dan satuannya. Angka menjelaskan mengenai nilai (berapa) dan satuan memberikan arti dari nilai tersebut (apa). Angka yang digunakan sebagai indikator kinerja menghasilkan beberapa tipe indikator kinerja. Berdasarkan tipenya, indikator kinerja dapat dibagi menjadi:

a. Kualitatif

Indikator dalam tipe ini menggantikan angka dengan menggunakan bentuk kualitatif, nilai yang diberikan berupa suatu kelompok derajat kualitatif yang berurutan dalam suatu rentang skala. Penggunaan nilai A, B, C, D, E (atau F) merupakan contoh penggunaan indikator kualitatif. Skala yang digunakan dapat terdiri dari dua atau lebih. Semakin banyak skala yang digunakan, semakin gradasi dari nilai-nilai yang diberikan.

b. Kuantitas Absolut

Indikator dalam tipe ini menggunakan angka absolut. Angka absolut adalah angka bilangan positif, negatif atau nol, termasuk dalam bentuk pecahan desimal.

c. Persentase

Indikator dalam tipe ini menggunakan perbandingan/proporsi angka absolut dari sesuatu yang akan diukur dengan total populasinya. Persentase umumnya berupa angka positif termasuk dalam bentuk pecahan desimal.

d. Rasio

Indikator dalam tipe ini menggunakan perbandingan angka absolut dari sesuatu yang akan diukur dengan angka absolut lainnya yang terkait.

e. Rata-rata

Angka dalam bentuk rata-rata biasanya merupakan angka rata-rata dari sejumlah kejadian atau populasi. Angka rata-rata ini berarti membagi total angka untuk sejumlah kejadian atau suatu populasi kemudian dibagi dengan jumlah kejadiannya atau jumlah populasinya.

f. Indeks

Angka dalam bentuk indeks biasanya merupakan gabungan angka-angka indikator lainnya yang dihimpun melalui formula maupun pembobotan pada masing-masing variabelnya.

Indikator kinerja juga dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, yaitu:

a. *Output*

Gambaran mengenai *output* dalam bentuk barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Indikator *output* adalah alat untuk menggambarkan bagaimana organisasi mengelola *input* digunakan untuk menghasilkan *output* dan *outcome*.

b. *Outcome*

Gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang atau jasa yang dihasilkan. Hasil ini kadang-kadang dapat diperoleh langsung setelah barang atau jasa selesai. Dalam banyak kondisi, hasil baru akan diperoleh setelah rentang waktu yang cukup lama. Dalam kondisi yang lain, hubungan sebab akibat antara *output* dengan hasil tidak dapat dikaitkan secara langsung.

Indikator kinerja *outcome* sebaiknya mengukur *outcome* yang “*controllable*” bagi organisasi. Untuk *outcome* yang melibatkan banyak pihak ataupun dipengaruhi secara signifikan oleh faktor-faktor lain diluar kendali organisasi sebaiknya diukur sebagai manfaat (*benefit*) atau dampak (*impact*).

Indikator kinerja *outcome* dapat dikelompokkan menjadi indikator yang menggambarkan : (i) peningkatan kuantitas (ii) perbaikan proses (iii) peningkatan efisiensi (iv) peningkatan kualitas (v) perubahan perilaku (vi) peningkatan efektivitas (vii) dan peningkatan pendapatan.

c. *Benefit* (manfaat)

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

d. *Impacts* (Dampak)

Gambaran mengenai akibat langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan. Indikator dampak adalah indikator *outcome* pada tingkat yang lebih tinggi hingga *ultimate*.

Indikator kinerja dampak sebaiknya mengukur *outcome* yang lebih makro dan melibatkan pihak lain diluar organisasi. Karena sifatnya yang *uncontrollable*, indikator dampak boleh tidak disertai dengan target.

Beberapa hal perlu diperhatikan dalam penetapan indikator kinerja, antara lain:

- a. Indikator kinerja dirumuskan sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsi unit organisasibersangkutan;
- b. Indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan adalah indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis dalam kegiatan yang telah ditetapkan;
- c. Pelibatan *stakeholders*/unit organisasi terkait lain dalam perumusan indikator kinerja;

- d. Dalam penyusunan indikator kinerja perlu diperhatikan sumber data yang akan digunakan untuk mengukur ketercapaian indikator kinerja tersebut. Berdasarkan pendekatan sumber data, data kinerja dapat dibagi menjadi data primer dan data skunder.
- e. Indikator kinerja yang dirumuskan harus dapat dievaluasi berdasarkan periode waktu tertentu.

Berikut adalah beberapa indikator kinerja *outcome* yang dapat digunakan PTN:

- a. rata-rata lama masa studi S1;
- b. rata-rata IPK lulusan S1;
- c. masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan;
- d. persentase lulusan bersertifikat kompetensi/bersertifikat profesi;
- e. persentase lulusan yang langsung bekerja;
- f. persentase program studi terakreditasi A;
- g. akreditasi institusi;
- h. ranking PT dalam pemeringkatan di Dunia;
- i. jumlah program studi berakreditasi internasional;
- j. persentase program studi menerapkan SPMI;
- k. jumlah laboratorium bersertifikat;
- l. rasio dosen terhadap mahasiswa;
- m. persentase mahasiswa penerima beasiswa;
- n. jumlah mahasiswa berprestasi nasional dan internasional;
- o. persentase dosen bersertifikat pendidik;
- p. persentase dosen berkualifikasi S3;
- q. jumlah publikasi nasional;
- r. jumlah publikasi internasional;
- s. jumlah HKI yang dihasilkan (Paten, Merek, hak cipta, PVT Rahasia Dagang, Desian Industri, DTLST);
- t. jumlah produk inovasi;
- u. persentase serapan anggaran;
- v. opini laporan keuangan; dan lain-lain.

Penggunaan seperangkat indikator kinerja haruslah diriviu secara berkala, mengingat prioritas organisasi yang mungkin saja berubah sewaktu-waktu. Reviu ini perlu dilakukan terutama jika terdapat perubahan kebijakan yang signifikan. Rivi indikator kinerja diperlukan jika terdapat perubahan program dan kegiatan-kegiatan agar tetap dimiliki indikator kinerja yang valid yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan.

Reviu juga diperlukan jika terdapat kemungkinan-kemungkinan lain berkaitan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Ketepatan penggunaan indikator kinerja merupakan prasyarat penting dalam keberhasilan manajemen yang berbasis kinerja. Reviu indikator kinerja bisa juga karena kebutuhan dalam penganggaran yang berbasis kinerja, agar dari proses kebijakan, perencanaan dan penganggaran terdapat keterkaitan yang baik sehingga mudah dalam mengukur, mengevaluasi dan menilai kinerja. Bagi aparat pengawas hal ini juga memudahkan pengecekan dan penilaian akuntabilitas kinerja jika indikator kinerja yang digunakan tepat dan baik

Berikut adalah contoh formulir perjanjian kinerja yang digunakan di Universitas Negeri Semarang.

Formulir Lampiran Perjanjian Kinerja di Lingkungan UNNES

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20.....
UNIT KERJA

Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Utama/Indikator Kinerja Kegiatan	Target
(1)	(2)	(3)

Kegiatan	Anggaran		
1.	Rp
2.	Rp
3.	Rp
	Total	Rp

....., 20.....

Rektor,

Pemimpin Unit

(.....)

(.....)

Petunjuk Pengisian:

1. Kolom (1) diisi dengan sasaran kegiatan Unit Kerja sesuai dengan dokumen rencana strategis;

2. Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja kegiatan atas sasaran unit kerja;
3. Kolom (3) diisi dengan angka target dari masing-masing indikator kinerja; dan
4. pada kolom Anggaran diisi dengan besar anggaran yang dialokasikan oleh Unit Kerja untuk mencapai sasaran dimaksud

F. Tata Cara Penyusunan Perjanjian Kinerja

Langkah-langkah dalam penyusunan perjanjian kinerja:

1. Siapkan dokumen rencana strategis terutama formulir rencana strategis yang telah disusun.
2. Siapkan formulir perjanjian kinerja seperti di contoh di atas.
3. Masukkan uraian sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan seperti tercantum dalam formulir rencana strategis ke dalam kolom sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan dalam formulir perjanjian kinerja.
4. Masukkan indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sebagaimana tercantum dalam formulir rencana strategis ke dalam kolom indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan dalam formulir perjanjian kinerja. Indikator kinerja yang dimasukkan tersebut disesuaikan dengan uraian sasaran strategis yang tercantum dalam kolom sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan.
5. Masukkan target kinerja pada tahun berjalan sebagaimana tercantum dalam formulir rencana strategis ke dalam kolom target dalam formulir perjanjian kinerja. Target kinerja yang dimasukkan disesuaikan dengan uraian sasaran strategis seperti tercantum dalam kolom sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan dan indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan. Target yang ditetapkan dalam kolom target dalam formulir perjanjian kinerja dapat berubah/ direvisi sesuai dengan anggaran yang disediakan dalam DIPA.
6. Masukkan anggaran pada tahun berjalan sebagaimana tercantum dalam formulir rencana strategis ke dalam kolom anggaran dalam formulir perjanjian kinerja. Anggaran yang dimasukkan disesuaikan dengan uraian sasaran strategis seperti tercantum dalam kolom sasaran strategis/sasaran program/ sasaran kegiatan, kolom indikator kinerja sasaran strategis/ indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan, dan target kinerja. Anggaran yang dimasukkan disini adalah anggaran yang telah disetujui sesuai dengan dokumen RKA-KL/DIPA.

BAB IV

PENGUKURAN KINERJA

Seiring dengan tuntutan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*), setiap unit organisasi diwajibkan untuk menghasilkan kinerja nyata yang bermanfaat. Untuk itu setiap kinerja yang dihasilkan perlu dilakukan pengukuran tingkat ketercapaiannya. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau sasaran strategis yang ditetapkan dalam rangka mewujudkan tujuan, misi dan visi.

Pelaksanaan pengukuran kinerja didasarkan pada indikator kinerja yang telah ditetapkan. Dengan adanya indikator kinerja, maka hasil pengukuran kinerja lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan adanya informasi kinerja yang lengkap, suatu unit organisasi dapat membuat keputusan-keputusan yang dapat memperbaiki kegagalan, mempertahankan keberhasilan, dan meningkatkan kinerja.

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat ketercapaian (keberhasilan/kegagalan) kinerja yang diperjanjikan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Pengukuran dimaksud merupakan hasil dari penilaian yang didasarkan pada indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan pengukuran kinerja hal yang terpenting dilakukan adalah tahapan pengumpulan data kinerja. Pengumpulan data kinerja dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat, lengkap, tepat waktu dan konsisten yang berguna bagi pengambilan keputusan dalam rangka perbaikan kinerja Unit Kerja. Untuk itu perlu dibangun mekanisme pengumpulan data kinerja di setiap unit organisasi yang mampu mengintegrasikan data kinerja dari unit-unit yang bertanggungjawab dalam pencapaian kinerja.

Pengukuran kinerja dilakukan terhadap target-target kinerja yang telah diperjanjikan. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan rencana atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang digunakan. Hasil pengukuran kinerja merupakan sumber data kinerja yang digunakan dalam penyusunan Laporan Kinerja (Format Laporan Kinerja Bab III. Akuntabilitas Kinerja untuk analisis capaian kinerja masing-masing indikator kinerja sasaran).

Berikut formulir pengukuran kinerja yang digunakan di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

FORMULIR PENGUKURAN KINERJA

UNIT KERJA :

PERIODE :

Sasaran Strategis/ Program/ Kegiatan	Indikator Kinerja Utama/ Indikator Kinerja Kegiatan	Target 2015	Realisasi 2015	Tahun 2015		
				Target	Realisasi	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Petunjuk Pengisian:

1. Kolom (1) diisi dengan sasaran strategis/sasaran program/ sasaran kegiatan unit organisasi sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja;
2. Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja sasaran strategis/ indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja;
3. Kolom (3) diisi dengan angka target kinerja yang akan dicapai periode Renstra sebagai ukuran pembandingan tingkat ketercapaian tahun berjalan terhadap periode Renstra;
4. Kolom (4) diisi dengan capaian tahun sebelumnya sebagai base line data untuk pembandingan tingkat ketercapaian tahun berjalan dengan tahun sebelumnya;
5. Kolom (5) diisi dengan target dari masing-masing indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sesuai perjanjian kinerja;
6. Kolom (6) diisi dengan realisasi capaian atas target masing-masing indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/ indikator kinerja kegiatan sesuai perjanjian kinerja;
7. Kolom (7) diisi dengan persentase pencapaian target dari masing-masing indikator kinerja; $\text{Realisasi target (kolom 6)/target (kolom 5)} \times 100$.

Berikut formulir yang dapat digunakan dalam pengumpulan/ pemantauan data kinerja yang dilakukan secara triwulanan.

Sasaran Strategis/ Program/ Kegiatan	Indikator	Target	Realisasi	Uraian Analisis Capaian	Kendala/ Langkah Antisipasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Sasaran #1			Triwulan I		
			Triwulan II		
			Triwulan III		
			Triwulan IV		
Sasaran #2					

Petunjuk Pengisian:

- Kolom (1) diisi dengan sasaran strategis/sasaran program/ sasaran kegiatan sesuai dengandokumen perjanjian kinerja;
- Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja sasaran strategis/ indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja;
- Kolom (3) diisi dengan angka target kinerja yang akan dicapai untuk setiap indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sesuai dokumen perjanjian kinerja;
- Kolom (4) diisi dengan realisasi dari target kinerja per tiga bulannya;
- Kolom (5) diisi dengan uraian analisis tingkat pencapaian indikator kinerja. Analisis memuat program/kegiatan/output yang mendukung pencapaian indikator kinerja; dan
- Kolom (6) diisi dengan hambatan dan permasalahan yang dihadapi dalam upaya pencapaian target kinerja dan langkah antisipasi ke depan yang dilakukan dalam upaya mengatasi permasalahan dan kendala yang dihadapi.

BAB VI

PELAPORAN KINERJA

Setiap unit organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi berkewajiban menyusun dan menyampaikan laporan kinerja. Laporan kinerja menginformasikan capaian kinerja yang telah dihasilkan unit organisasi sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen perjanjian kinerja. Tujuan dari disusunnya laporan kinerja adalah untuk mewujudkan akuntabilitas unit organisasi kepada pihak-pihak yang memberikan mandat. Oleh karena itu, laporan kinerja merupakan perwujudan salah satu kewajiban untuk menjawab apa yang sudah diamanatkan kepada publik.

Beberapa manfaat disusunnya laporan kinerja antara lain:

1. Meningkatkan akuntabilitas Unit Kerja;
2. Memperbaiki perencanaan kinerja, baik perencanaan kegiatan maupun sumber daya manusia;
3. Mengetahui dan menilai keberhasilan atau kegagalan Unit Kerja;
4. Mendorong unit organisasi untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi secara baik, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan; dan
5. Terkomunikasikannya kinerja yang telah dihasilkan kepada publik.

A. Prinsip Penyusunan Laporan Kinerja

Penyusunan Laporan Kinerja harus mengikuti beberapa prinsip dalam penulisan laporan yaitu laporan harus disusun secara jujur, objektif, akurat dan transparan, disamping itu perlu diperhatikan:

1. Lingkup pertanggungjawaban, hal-hal yang dilaporkan harus proporsional sesuai dengan lingkup kewenangan dan tanggungjawab masing-masing dan memuat kegagalan maupun keberhasilan;
2. Prioritas, yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjut. Misalnya hal-hal yang menonjol baik keberhasilan atau kegagalan, perbedaan atau penyimpangan antara realisasi dan target;
3. Manfaat, laporan harus mempunyai manfaat bagi peningkatan kinerja;
4. Penjenjangan, laporan kinerja disusun oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap kinerja unit organisasi yang bersangkutan secara berjenjang mulai dari unit terkecil yang wajib menyusun laporan sampai kepada instansi tertinggi di atasnya; dan

5. Konsisten dengan tujuan penyusunan laporan akuntabilitas kinerja, terutama untuk menyediakan informasi kinerja. Adanya konsistensi terhadap kinerja yang dilaporkan dalam laporan kinerja dengan kinerja yang diperjanjikan dalam penetapan kinerja Unit Kerja.

Selain memenuhi prinsip-prinsip tersebut, laporan kinerja disampaikan tepat waktu, relevan dengan perjanjian kinerja, informasi yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan, mudah dimengerti, dalam bentuk yang menarik, evaluasi dan analisis yang memadai, dan didukung data yang memadai.

B. Komponen Dasar Penyusunan Laporan Kinerja

Dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja, laporan kinerja merupakan dokumen pertanggungjawaban kinerja dan anggaran yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja. Tiga komponen dasar dalam penyusunan laporan kinerja:

1. Perencanaan Kinerja

Wujud dari perencanaan strategis adalah dokumen rencana strategis (Renstra). Renstra merupakan dokumen awal yang menjadi titik tolak dalam penyusunan laporan kinerja. Renstra akan menjadi acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran dan perjanjian kinerja. Dalam renstra tercantum target-target kinerja yang akan dicapai selama lima tahun ke depan;

2. Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja (PK) adalah janji kinerja yang berisi komitmen dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. PK ini berisi target-target kinerja yang akan dicapai oleh pimpinan unit organisasi sesuai dengan kemampuannya selama satu tahun. PK yang dirumuskan mengacu pada dokumen renstra, dan harus selaras dan sinergis dengan PK unit organisasi atasannya. PK akan dijadikan dasar untuk menilai keberhasilan atau kegagalan Unit Kerja.

Capaian-capaian PK inilah yang akan dilaporkan dalam Laporan Kinerja; dan

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah upaya untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang telah dicapai Unit Kerja. Hal terpenting untuk memudahkan pengukuran kinerja dalam PK adalah adanya indikator kinerja. Dengan rumusan indikator kinerja yang baik maka akan memudahkan dalam proses pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja

dilakukan atas target- target yang telah ditetapkan dalam dokumen PK. Hasil Pengukuran kinerja inilah yang akan dilakukan analisis dan akan disajikan dalam laporan kinerja unit organisasi yang bersangkutan.

C. Tata Cara Penyusunan Laporan Kinerja

1. Pengumpulan dan Pengukuran Kinerja

Data dan informasi kinerja yang dilaporkan dalam laporan kinerja dapat diperoleh dari berbagai sumber. Namun sumber utama yang paling relevan adalah sumber data yang berasal dari internal unit organisasi bersangkutan. Pengumpulan data kinerja akan dapat dilakukan secara mudah, jika unit organisasi telah menerapkan sistem pengumpulan data kinerja secara baik. Untuk itu unit organisasi dianjurkan melakukan pemantauan kinerja atas penetapan kinerja secara rutin. Bagaimana melakukan pemantauan kinerja tersebut telah diuraikan dalam bab IV Pengukuran Kinerja dalam pedoman ini.

Beberapa langkah dalam melakukan pengumpulan data kinerja:

- a. Siapkan formulir pengukuran kinerja, contoh formulir pengukuran kinerja telah disajikan di Bab III pengukuran kinerja;
- b. Sampaikan formulir pengukuran kinerja kepada pihak-pihak yang bertanggungjawab atas pencapaian target kinerja. Dianjurkan agar penyampaian formulir sedini mungkin untuk mengantisipasi adanya keterlambatan, misalnya pada triwulan ketiga formulir telah disampaikan;
- c. Pengisian formulir pengukuran kinerja diharapkan tidak hanya mengisi realisasi target saja, namun juga dilengkapi dengan analisis capaian kinerja yang memadai; dan
- d. Lakukan analisis dan teliti kembali serta konfirmasi kembali atas data capaian yang disampaikan.

Jika memungkinkan, untuk lebih mempercepat, efektif dan efisien dalam pengumpulan data kinerja sangat dianjurkan untuk membangun sistem informasi pengumpulan data kinerja yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi.

2. Analisis dan Penyajian Kinerja

Analisis merupakan proses untuk mengurai suatu kondisi sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Analisis dilakukan pada setiap sasaran strategis, indikator kinerja dan keuangan sebagaimana tercantum dalam dokumen perjanjian kinerja. Oleh

karena itu analisis kinerja dan keuangan paling tidak dilakukan dengan melakukan analisis adanya beda (performance gap analysis), yaitu melihat beda (gap) yang telah direncanakan dengan realisasinya atau kenyataannya. Jika terdapat realisasinya yang tidak mencapai target maka perlu diteliti sebab-sebabnya berikut berbagai informasi kendala dan hambatannya termasuk langkah antisipasi ke depan yang dilakukan untuk memperbaiki kondisi tersebut. Analisis juga perlu membandingkan data capaian kinerja dengan tahun sebelumnya dan dengan periode jangka menengah (rencana strategis). Keseluruhan hasil analisis selanjutnya dituangkan dalam laporan kinerja.

Analisis capaian kinerja pada tingkat Kementerian dan unit utama diarahkan pada pelaksanaan program dalam rangka mencapai sasaran strategis, sehingga laporan kinerja tingkat Kementerian dan unit utama hanya melaporkan hal-hal penting atau strategis saja. Untuk PTN, analisis capaian kinerja diharapkan pada tataran outcome dan output penting. Demikian halnya dengan Lembaga dan Pusat, analisis capaian kinerja yang dirumuskan adalah outcome atau output dalam rangka mencapai sasaran.

Penyajian informasi kinerja dilakukan dengan metode naratif disertai tabel atau grafik, dokumentasi foto/gambar serta data pendukung lainnya. Penyajian dalam bentuk naratif efektif digunakan untuk menyajikan interpretasi dari suatu informasi atau menarik simpulan dari berbagai data. Penyajian dalam bentuk tabel akan lebih efektif untuk perbandingan data kinerja, sedangkan untuk penyajian dalam bentuk grafik akan lebih efektif untuk tujuan-tujuan antara lain mendeteksi pola data, tren dan perubahannya.

Berikut ilustrasi penyajian informasi kinerja dan keuangan yang akan dituangkan dalam Bab III Akuntabilitas Kinerja dalam dokumen Laporan Kinerja. Ilustrasi yang digambarkan adalah ilustrasi penyajian informasi kinerja yang masih minimal. Untuk itu unit organisasi dapat melengkapi jika seandainya ada informasi kinerja yang perlu disajikan sehingga informasi yang disajikan lebih lengkap dan memadai.

a) Ilustrasi Penyajian Kinerja

Penyajian informasi kinerja yang ada dalam bab III Akuntabilitas Kinerja dalam dokumen Laporan Kinerja merupakan penarasian dari formulir pengukuran kinerja. Penarasian tersebut

berisi uraian mengenai evaluasi dan analisis atas capaian kinerja yang dihasilkan sesuai dokumen perjanjian kinerja.

Berikut contoh penarasian yang disajikan dalam *"Bab III Akuntabilitas Kinerja, Capaian Kinerja Organisasi, yang menguraikan capaian-capaian kinerja masing-masing sasaran strategis sebagaimana ditetapkan dalam perjanjian kinerja"*

Sasaran #1: "Meningkatnya Kualitas Pembelajaran dan Kemahasiswaan Pendidikan Tinggi"

Sasaran strategis ini misalnya capaiannya diukur oleh 4 (empat) indikator kinerja, dengan rincian tingkat pencapaian sebagai berikut:

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	2015		2016		%
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	
Meningkatnya Kualitas Pembelajaran dan Kemahasiswaan Pendidikan Tinggi	Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	4.000	-	2.000	2800	140
	Prosentase lulusan bersertifikat kompetensi	75 %	-	55%	54,55 %	99,18
	Jumlah Prodi terakreditasi unggul	15.000	7.389	10.800	9.325	86,34
	Prosentase lulusan yang langsung bekerja	90 %	-	50%	60,5%	121

Berdasarkan data kinerja di atas dapat dijelaskan bahwa dari empat indikator kinerja yang ada untuk mengukur sasaran strategis, ada 2 (dua) indikator kinerja yang belum mencapai target, sedangkan 2 (dua) indikator kinerja telah mencapai target bahkan melebihi.

Untuk rincian analisis capaian setiap indikator kinerja diuraikan sebagai berikut:

Indikator Kinerja #1 : "Jumlah mahasiswa yang berwirausaha"

- a) Menguraikan deskripsi dan alasan/urgensi penetapan Indikator Kinerja tersebut sebagai indikator kinerja yang harus ditingkatkan.
- b) Menguraikan tingkat capaian indikator kinerja dan membandingkan dengan target tahun berjalan, tahun sebelumnya dan periode jangka menengah (Renstra).

- c. Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternative solusi.
- d. Ketercapaian indikator kinerja tersebut di atas dikarenakan adanya dukungan kegiatan:
 - 1)
 - 2).....dst
- e. Data pendukung foto, grafik, gambar, tabel, dan pendukung lainnya

Indikator kinerja #2: “Prosentase lulusan bersertifikat kompetensi”

Uraian indikator kinerja #2 :sesuai dengan ilustrasi pada indikator kinerja #1 di atas.

Sasaran #2 : uraian sasaran #2 dan seterusnya sesuai dengan banyaknya sasaran strategis beserta indikator kinerjanya, sama dengan ilustrasi di atas.

b) *Ilustrasi Penyajian Akuntabilitas Keuangan*

Penyajian informasi akuntabilitas keuangan yang ada dalam bab III Akuntabilitas Kinerja dalam dokumen Laporan Kinerja merupakan penarasian dari realisasi keuangan pada formulir perjanjian kinerja.

Berikut contoh penarasian akuntabilitas keuangan yang akan disajikan dalam “Bab III akuntabilitas kinerja, sub bab b realisasi anggaran”:

Dalam upaya pencapaian sasaran strategis diperlukan dukungananggaran sebagaimana tercantum dalam dokumen perjanjian kinerja. Berikut uraian tentang realisasi anggaran yang digunakan dalam upaya pencapaian sasaran tersebut.

Sasaran #1 : “Meningkatnya Kualitas Pembelajaran dan Kemahasiswaan Pendidikan Tinggi”

Alokasi anggaran untuk pencapaian sasaran strategis iniadalah sebesar Rp.xxxx,- sedangkan realisasi anggaran adalah sebesar Rp. xxx,- dengan persentase capaian sebesar xx %.

3. Sistematika Laporan Kinerja

Berikut sistematika penulisan Laporan Kinerja yang digunakan di

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR IKHTISAR EKSEKUTIF

BAB I PENDAHULUAN

- a. Gambaran Umum
- b. Dasar Hukum
- c. Tugas Pokok dan Fungsi serta Struktur Organisasi
- d. Permasalahan utama yang dihadapi organisasi

BAB II PERENCANAAN KINERJA

BAB III AKUNTABILITAS KINERJA

- a. Capaian Kinerja Organisasi
- b. Realisasi Anggaran

BAB IV PENUTUP

LAMPIRAN :

Perjanjian Kinerja

Pada bagian ini disajikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis unit organisasi serta tingkat ketercapaian dari tujuan dan sasaran strategis, kendala/hambatan yang dihadapi dalam pencapaiannya. Dirumuskan juga langkah-langkah antisipasi yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala/hambatan tersebut dan upaya-upaya, kebijakan ke depan yang perlu dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

Bab I. Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan hal-hal umum tentang unit organisasi serta uraian singkat mandat yang dibebankan kepada unit organisasi bersangkutan, yang isinya meliputi antara lain:

- a. Gambaran Umum Organisasi;
- b. Dasar Hukum Pembentukan Organisasi;
- c. Tugas Pokok dan Fungsi serta Struktur Organisasi; dan
- d. Permasalahan utama yang dihadapi organisasi.

Bab II. Perencanaan Kinerja

Pada bab ini diuraikan ringkasan/ikhtisar dari rencana strategis organisasi (Renstra) dan perjanjian kinerja tahun yang bersangkutan.

Bab III. Akuntabilitas Kinerja

a. Capaian Kinerja Organisasi

Pada sub bab ini disajikan capaian kinerja organisasi untuk setiap pernyataan kinerja sasaran strategis organisasi, sesuai dengan hasil pengukuran kinerja organisasi. Untuk setiap sasaran strategis tersebut dilakukan analisis capaian kinerja sebagai berikut :

- 1) Mendefinisikan deskripsi dan alasan/urgensi penetapan Indikator Kinerja sebagai indikator kinerja yang harus ditingkatkan;
- 2) Membandingkan antara target dan realisasi kinerja tahun pelaporan;
- 3) Membandingkan antara realisasi kinerja serta capaian kinerja tahun pelaporan dengan tahun lalu dan beberapa tahun terakhir;
- 4) Membandingkan realisasi kinerja sampai dengan tahun pelaporan dengan target jangka menengah yang terdapat dalam dokumen perencanaan strategis Unit Kerja/unit organisasi;
- 5) Membandingkan realisasi kinerja tahun pelaporan dengan standar nasional (jika ada);
- 6) Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif solusi;
- 7) Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan ataupun kegagalan pencapaian pernyataan kinerja; dan
- 8) Data pendukung, antara lain: foto, grafik, gambar, tabel, dan pendukung lainnya.

b. Realiasi Anggaran

Pada sub bab ini diuraikan realisasi anggaran yang digunakan dan yang telah digunakan untuk mewujudkan kinerja Unit Kerja/unit organisasi sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja.

Bab IV Penutup

Pada bab ini diuraikan simpulan umum atas capaian kinerja unit organisasi serta langkah di masa mendatang yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Perjanjian Kinerja

D. Penanggungjawab Penyusunan Laporan Kinerja

Penanggungjawab penyusunan Laporan Kinerja adalah pemimpin pada setiap Unit Kerja. Adapun yang bertanggungjawab secara teknis dalam penyusunan Laporan Kinerja di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi adalah sebagai berikut:

1. Universitas adalah Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan;
2. Fakultas dan Pascasarjana adalah Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan;
3. Lembaga adalah Sekretaris Lembaga;
4. Biro adalah Kepala Biro;
5. Ketua Badan/Satuan Pengawas adalah Sekretaris Badan/ Satuan Pengawas;
6. Unit Pelayanan Teknis (UPT) adalah Kepala Subbagian TU/Koordinasi UPT.

E. Waktu dan Tata Cara Penyampaian Laporan Kinerja

Berikut kerangka waktu penyampaian Laporan Kinerja di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

1. Laporan Kinerja tingkat universitas disampaikan kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal dalam hal ini Kepala Biro Perencanaan paling lambat 2 (dua) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran yang bersangkutan, berupa *softcopy* dan *hardcopy*;
2. Laporan kinerja tingkat unit disampaikan kepada Rektor melalui Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan dalam hal ini Kepala Bagian Perencanaan paling lambat 1 (bulan) setelah berakhirnya tahun anggaran yang bersangkutan, berupa *softcopy* dan *hardcopy*;

BAB VII

REVIU DAN EVALUASI KINERJA

A. Reviu Laporan Kinerja

Reviu laporan kinerja Kementerian dilakukan oleh Inspektorat Jenderal. Reviu laporan kinerja bertujuan untuk memastikan laporan kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang lengkap, akurat dan berkualitas. Hasil reviu atas laporan kinerja disampaikan oleh Inspektur Jenderal kepada Menteri dan Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

1. Pengertian Reviu

Reviu adalah penelaahan atas Laporan Kinerja untuk memastikan bahwa Laporan Kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang andal, akurat dan berkualitas.

2. Tujuan Reviu

Reviu atas Laporan Kinerja dilakukan dengan tujuan:

- 1) Memberikan informasi berkenaan dengan kelengkapan, akurasi, dan objektifitas tentang akuntabilitas kinerja; dan
- 2) Memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan data/informasi kinerja unit organisasi sehingga dapat menghasilkan laporan kinerja yang berkualitas.

Jika dalam pelaksanaan reviu ditemukan kesalahan penyajian data/informasi dan penyajian laporan kinerja, maka unit penyusun Laporan Kinerja segera melakukan perbaikan atau koreksi atas kelemahan/kesalahan tersebut.

3. Tata Cara Reviu

Laporan kinerja harus direviu oleh Auditor Aparat Pengawas Intern Pemerintah. Reviu laporan kinerja dilakukan secara paralel dengan pelaksanaan manajemen kinerja dan penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Reviu harus sudah selesai sebelum ditandatangani pimpinan dan sebelum disampaikan kepada Menteri dan Menteri PAN RB.

4. Ruang lingkup Reviu

- a) Metode pengumpulan data/informasi. Hal ini dilakukan untuk menguji keandalan dan akurasi data/informasi yang disajikan dalam Laporan Kinerja.
- b) Penelaahan penyelenggaraan SAKIP. Pelaksanaan penelaahan ini untuk melihat keselarasan antara rencana strategis kementerian dengan rencana strategis unit organisasi

dibawahnya, terutama dalam hal keselarasan sasaran, indikator kinerja, program dan kegiatan.

- c) Penyusunan kertas kerja reviu. Dalam melaksanakan reviu, tim pereviu menyusun kertas kerja reviu. Kertas kerja reviu tersebut digunakan oleh pereviu dalam mereviu Laporan Kinerja. Kertas kerja reviu, setidaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Hasil pengujian atas keandalan dan akurasi data/informasi kinerja dalam Laporan Kinerja;
 - 2) Hasil telaahan atas penyelenggaraan SAKIP;
 - 3) Hal yang direviu dan langkah-langkah reviu yang dilaksanakan; dan
 - 4) Hasil pelaksanaan reviu dan kesimpulan/catatan pereviu;
- d) Setelah melakukan reviu, pereviu membuat surat pernyataan telah direviu dan surat tersebut merupakan bagian dari laporan kinerja.
- e) Reviu dilakukan hanya atas laporan kinerja tingkat K/L.

5. Pelaporan reviu

Rangkaian aktivitas dalam pelaporan reviu dititikberatkan pada pertanggungjawaban pelaksanaan reviu yang pada pokoknya mengungkapkan prosedur reviu yang dilakukan, kesalahan atau kelemahan yang ditemui, langkah perbaikan yang disepakati, langkah perbaikan yang telah dilakukan dan saran perbaikan yang tidak atau belum dilaksanakan, laporan tersebut merupakan dasar penyusunan pernyataan telah direviu.

Hasil pelaporan reviu merupakan dasar bagi pereviu untuk membuat pernyataan telah direviu, yang antara lain menyatakan bahwa:

- a) Reviu telah dilakukan atas laporan kinerja untuk tahun yang bersangkutan;
- b) Reviu telah dilaksanakan sesuai pedoman reviu;
- c) Semua informasi yang memuat dalam laporan reviu adalah penyajian manajemen;
- d) Tujuan reviu adalah memberikan keyakinan mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan informasi kinerja dalam laporan kinerja kepada pimpinan;
- e) Simpulan reviu yaitu apakah laporan kinerja telah menyajikan informasi yang andal, akurat dan absah; dan
- f) Paragraf penjelas (apabila diperlukan) yang menguraikan perbaikan penyelenggaraan SAKIP dan koreksi atas penyajian laporan kinerja yang sudah atau belum selesai dilakukan.

Contoh pernyataan formulir telah direviu.

PERNYATAAN TELAH DIREVIU
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
TAHUN ANGGARAN.....

Kami telah mereviu laporan kinerja Universitas Negeri Semarang untuk tahun anggaran.....sesuai pedoman reviu atas laporan kinerja. Substansi informasi yang dimuat dalam laporan kinerja menjadi tanggungjawab manajemen Universitas Negeri Semarang.

Reviu bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas bahwa laporan kinerja telah disajikan secara akurat, andal, dan valid.

Berdasarkan reviu kami, tidak terdapat kondisi atau hal-hal yang menimbulkan perbedaan dalam meyakini keandalan informasi yang disajikan di dalam laporan kinerja ini.

Semarang,.....
 Ketua Satuan Pengawas
 Internal UNNES,

(Nama)
 NIP.....

Contoh *check list* Reviu.

No.	Pernyataan		<i>Check List</i>
I	Format	1. Laporan Kinerja telah menyajikan data penting Unit Kerja 2. Laporan Kinerja telah menyajikan informasi target kinerja 3. Laporan Kinerja telah menyajikan capaian kinerja yang memadai 4. Telah menyajikan lampiran yang mendukung informasi pada badan laporan 5. Telah menyajikan upaya perbaikan ke depan 6. Telah menyajikan akuntabilitas keuangan	

No.	Pernyataan		Check List
II	Mekanisme penyusunan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan Kinerja disusun oleh unit organisasi yang memiliki tugas dan fungsi menyusun Laporan Kinerja 2. Informasi yang disampaikan dalam Laporan Kinerja telah didukung dengan data yang memadai 3. Telah terdapat mekanisme penyampaian data dan informasi dari unit organisasi ke unit penyusun Laporan Kinerja 4. Telah ditetapkan penanggungjawab pengumpulan data/informasi dari setiap Unit Kerja 5. Data/informasi yang disampaikan dalam Laporan Kinerja telah diyakini keandalannya 6. Analisis dalam Laporan Kinerja telah diketahui oleh unit organisasi terkait 7. Laporan Kinerja bulanan merupakan gabungan partisipasi dari dibawahnya 	
III	Substansi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam perjanjian kinerja 2. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah selaras dengan rencana strategis 3. Jika butir 1 dan 2 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai 	

No.	Pernyataan		Check List
		<ol style="list-style-type: none"> 4. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam indikator kinerja 5. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam indikator kinerja utama 6. Jika butir 4 dan 5 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai 7. Telah terdapat perbandingan data kinerja dengan tahun lalu, standar nasional dan sebagainya yang bermanfaat 8. Indikator Kinerja telah cukup mengukur tujuan/sasaran 9. Jika butir 8 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai 10. Indikator Kinerja telah SMART 	

B. Evaluasi Kinerja

Sistem manajemen pemerintahan yang berfokus pada peningkatan akuntabilitas dan sekaligus peningkatan kinerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) dikenal sebagai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). SAKIP diimplementasikan secara “*self assesment*” oleh masing-masing instansi pemerintah, ini berarti instansi pemerintah secara mandiri merencanakan, melaksanakan, mengukur dan memantau kinerja serta melaporkannya kepada instansi yang lebih tinggi.

Evaluasi kinerja adalah aktifitas analisis yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi, dan pengenalan masalah, serta pemberian solusi atas masalah yang ditemukan untuk tujuan peningkatan kinerja dan akuntabilitas Unit Kerja. Evaluasi kinerja merupakan salah satu perwujudan dari akuntabilitas instansi pemerintah agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program dan kegiatan dapat dinilai dan dipelajari untuk perbaikan di masa mendatang.

Salah satu karakteristik evaluasi ialah terfokus pada penilaian. Evaluasi ditujukan untuk memberi penilaian terhadap suatu pelaksanaan kebijakan, program, maupun kegiatan. Evaluasi kinerja mensyaratkan interdependensi antara penilaian dan fakta, yaitu apabila sampai pada pernyataan bahwa suatu kebijakan, program atau kegiatan telah mencapai hasil yang maksimal atau minimal perlu didukung oleh bukti atau fakta. Pada konteks ini, aktivitas konfirmasi dan klarifikasi merupakan dukungan penting bagi evaluasi agar rekomendasi yang dihasilkan sesuai dengan identifikasi permasalahan sebagai langkah perbaikan kedepan.

Evaluasi atas komponen SAKIP dilaksanakan oleh Tim yang dibentuk oleh Rektor. Evaluasi bertujuan untuk memberikan feedback terhadap proses pelaksanaan SAKIP pada unit kerja di UNNES. Adapun proses evaluasi tersebut secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

1. Evaluasi atas komponen SAKIP

Evaluasi atas pelaksanaan SAKIP difokuskan pada kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dengan tetap memperhatikan hasil evaluasi atas implementasi SAKIP tahun sebelumnya, maka isu-isu penting yang ingin diungkap melalui evaluasi atas implementasi SAKIP adalah sebagai berikut:

- a. Unit kerja dalam menyusun, mereviu dan menyempurnakan perencanaan kinerja berfokus pada hasil;
- b. Pembangunan sistem pengukuran dan pengumpulan data kinerja;
- c. Pengungkapan informasi pencapaian kinerja;
- d. Monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian kinerja pelaksanaan program, khususnya program strategis;

- e. Keterkaitan diantara seluruh komponen-komponen perencanaan kinerja dengan penganggaran, kebijakan pelaksanaan dan pengendalian serta pelaporannya;
- f. Capaian kinerja utama dari masing-masing unit kerja;
- g. Tingkat implementasi SAKIP di unit kerja;
- h. Memastikan disusunnya rencana aksi terhadap rekomendasi hasil evaluasi yang belum ditindaklanjuti.

Evaluasi atas pelaksanaan SAKIP, terdiri atas evaluasi penerapan komponen manajemen kinerja yang meliputi: perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja.

Evaluasi penerapan manajemen kinerja juga meliputi penerapan kebijakan penyusunan dokumen penetapan kinerja dan indikator kinerja utama (IKU) sampai saat dilakukan evaluasi.

Kriteria yang ditetapkan dalam rangka evaluasi AKIP ini dituangkan dalam Lembar Kerja Evaluasi (LKE). LKE ini menyajikan komponen, bobot, sub-komponen dan butir-butir penilaian. LKE ini juga dilengkapi dengan seperangkat kriteria penilaian untuk setiap butir penilaian. (Ilustrasi LKE terdapat pada anak lampiran pedoman ini)

Selanjutnya setiap petunjuk pelaksanaan yang disusun oleh Universitas dan setiap instansi pemerintah menjabarkan lebih rinci butir-butir penilaian tersebut sesuai dengan tujuan dan ruang lingkup evaluasi.

2. Penilaian dan Penyimpulan

Evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi harus menyimpulkan hasil penilaian atas fakta obyektif Instansi pemerintah dalam mengimplementasikan perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan capaian kinerja sesuai dengan kriteria masing-masing komponen yang ada dalam LKE.

Langkah penilaian dilakukan sebagai berikut:

- a. Dalam melakukan penilaian, terdapat tiga variable yaitu: (i) komponen; (ii) sub-komponen; dan (iii) kriteria.
- b. Setiap komponen dan sub-komponen penilaian diberikan alokasi nilai sebagai berikut:

No	Komponen	Bobot	Sub Komponen
1	Perencanaan Kinerja	30%	a. Rencana Strategis (10%), meliputi: pemenuhan renstra (2%), Kualitas renstra (5%) dan Implementasi renstra (3%) b. Perencanaan Kinerja Tahunan (20%), meliputi Pemenuhan RKT (4%), Kualitas RKT (10%) dan Implementasi RKT (6%)
2	Pengukuran Kinerja	25%	a. Pemenuhan pengukuran (5%) b. Kualitas pengukuran (12,5%) c. Implementasi pengukuran (7,5%)
3	Pelaporan Kinerja	15%	a. Pemenuhan pengukuran (3%) b. Kualitas pengukuran (7,5%) c. Implementasi pengukuran (4,5%)
4	Evaluasi Internal	10%	a. Pemenuhan pengukuran (2%) b. Kualitas pengukuran (5%) c. Implementasi pengukuran (3%)
5	Capaian Kinerja	20%	a. Kinerja yang dilaporkan (output) (5%) b. Kinerja yang dilaporkan (outcome) (10%) c. Kinerja tahun berjalan (benchmark) (5%)
	Total	100%	

Penilaian terhadap butir 1 sampai 4 terkait dengan penerapan Sistem AKIP pada instansi pemerintah, sedangkan butir 5 terkait dengan pencapaian kinerja, baik yang telah tertuang dalam dokumen Laporan Kinerja maupun dalam dokumen lainnya. Penilaian atas butir 5a, b dan c didasarkan pada pencapaian kinerja yang telah disajikan dalam Laporan Kinerja maupun dokumen pendukung seperti Pengukuran Kinerja.

- c. Penilaian atas komponen dan sub komponen pada poin b, menggambarkan kinerja dari masing-masing unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang.
- d. Setiap sub-komponen akan dibagi kedalam beberapa pertanyaan sebagai kriteria pemenuhan sub-komponen tersebut. Setiap pertanyaan akan disediakan pilihan jawaban **ya/tidak** atau **a/b/c/d/e**. Jawaban **ya/tidak** diberikan untuk pertanyaan-pertanyaan yang langsung dapat dijawab sesuai dengan pemenuhan kriteria. Jawaban **a/b/c/d/e** diberikan untuk pertanyaan-pertanyaan yang membutuhkan "*judgements*" dari evaluator dan biasanya terkait dengan kualitas dan pemanfaatan suatu sub-komponen tertentu.
- e. Setiap jawaban "ya" akan diberi nilai 1, sedangkan jawaban "tidak" diberi nilai 0.

- f. Pemilihan jawaban a/b/c/d/e, didasarkan pada kriteria tertentu dan *judgement evaluator*. Kriteria sebagaimana tertera dalam penjelasan template, merupakan acuan dalam menentukan jawaban a/b/c/d/e.
- g. Penilaian atau penyimpulan atas pertanyaan yang terdiri dari beberapa sub-kriteria dilakukan berdasarkan banyaknya jawaban “ya” atau “tidak” pada masing-masing sub kriteria tersebut. (Misalnya untuk menyimpulkan kondisi sasaran atau indikator kinerja, dimana berhubungan dengan lebih dari satu sasaran atau lebih dari satu indikator kinerja, maka penilaian ‘ya” atau “tidak” dilakukan atas masing-masing sasaran dan/atau masing-masing indikator kinerja, baru kemudian ditarik simpulan secara menyeluruh).
- h. Dalam memberikan penilaian “ya” atau “tidak” maupun “a/b/c/d/e”, selain mengacu pada kriteria yang ada, evaluator juga harus menggunakan *professional judgements*-nya dengan mempertimbangkan hal-hal yang mempengaruhi pada setiap kriteria, dan didukung dengan suatu kertas kerja evaluasi.
- i. Setelah setiap pertanyaan diberikan nilai maka penyimpulan akan dilakukan sebagai berikut:
- Tahap pertama dijumlahkan nilai pada setiap pertanyaan pada setiap sub-komponen sehingga ditemukan suatu angka tertentu. Misalnya: sub-komponen indikator kinerja mempunyai alokasi nilai 10% dan memiliki 10 (sepuluh) pertanyaan. Dari 10 pertanyaan tersebut, apabila terdapat 3 (tiga) jawaban “ya” maka nilai untuk sub-komponen tersebut adalah: $[3/10] \times 10 = 3$;
 - Untuk kriteria yang berhubungan dengan kondisi yang memerlukan penyimpulan, karena terdiri dari beberapa sub-kriteria kriteria, penyimpulan tentang kriteria dilakukan melalui nilai rata-rata;
 - Tahap berikutnya adalah melakukan penjumlahan seluruh nilai sub-komponen yang ada sehingga ditemukan suatu angka tertentu untuk total nilai dengan *range* nilai antara 0 s.d 100.
- j. Setelah setiap pertanyaan diberikan nilai maka penyimpulan akan dilakukan sebagai berikut:
- Penyimpulan atas hasil reviu terhadap akuntabilitas kinerja instansi dilakukan dengan menjumlahkan angka tertimbang dari masing-masing komponen.
 - Nilai hasil akhir dari penjumlahan komponen-komponen akan dipergunakan untuk menentukan tingkat akuntabilitas instansi yang bersangkutan terhadap kinerjanya, dengan kategori sebagai berikut:

No	Kategori	Nilai Angka	Interpretasi
1	AA	>90-100	Sangat Memuaskan
2	A	>80-90	Memuaskan , memimpin perubahan, berkinerja tinggi dan sangat akuntabel
3	BB	>70-80	Sangat Baik , akuntabel, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal
4	B	>60-70	Baik , akuntabilitas kerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja dan perlu sedikit perbaikan
5	CC	>50-60	Cukup (Memadai) , Akuntabilitas kerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggungjawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar.
6	C	>30-50	Kurang , sistem dan tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan minor dan perbaikan yang mendasar.
7	D	0-30	Sangat Kurang , sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan, untuk penerapan manajemen kinerja, perlu banyak perbaikan, sebagian perubahan yang sangat mendasar.

k. Untuk menjaga obyektivitas dalam penilaian, perlu dilakukan reviu secara berjenjang atas proses dan hasil evaluasi dari tim evaluator dengan pengaturan sebagai berikut:

- 1) Reviu tingkat 1 dilakukan di masing-masing tim evaluator oleh supervisor tim.
- 2) Reviu tingkat 2 dilakukan dalam bentuk forum panel, khusus untuk menentukan pemeringkatan nilai dan penentuan kategori hasil evaluasi.

C. Pelaporan Hasil Evaluasi

Setiap surat tugas untuk pelaksanaan evaluasi atas implementasi SAKIP harus menghasilkan Kertas Kerja Evaluasi (KKE) dan Laporan Hasil Evaluasi (LHE). LHE ini disusun berdasarkan berbagai hasil pengumpulan data dan fakta serta analisis yang didokumentasikan dalam KKE.

Setiap langkah evaluator yang cukup penting dan setiap penggunaan teknik evaluasi harus didokumentasikan dalam KKE. Kertas kerja tersebut berisi fakta dan data yang dianggap relevan dan berarti untuk perumusan temuan permasalahan. Data dan deskripsi fakta ini ditulis mulai dari uraian fakta yang ada, analisis (pemilahan, perbandingan, pengukuran, dan penyusunan argumentasi), sampai pada simpulannya.

Bagi instansi pemerintah yang sudah pernah dievaluasi, pelaporan hasil evaluasi diharapkan menyajikan informasi tindak lanjut dari rekomendasi tahun sebelumnya, sehingga diperoleh data yang dapat diperbandingkan dan dapat diketahui perbaikan-perbaikan yang telah dilakukan.

LHE disusun berdasarkan prinsip kehati-hatian dan mengungkapkan hal-hal penting bagi perbaikan manajemen kinerja instansi pemerintah yang dievaluasi. Permasalahan atau temuan sementara hasil evaluasi (*tentative finding*) dan saran perbaikannya harus diungkapkan secara jelas dan dikomunikasikan kepada pihak instansi pemerintah yang dievaluasi untuk mendapatkan konfirmasi ataupun tanggapan secukupnya.

Penulisan LHE mengikuti kaidah-kaidah umum penulisan laporan yang baik, antara lain: Penggunaan kalimat yang jelas dan bersifat persuasif untuk perbaikan, tidak menggunakan ungkapan yang ambivalen atau membingungkan dalam proses penyimpulan dan kompilasi data.

Evaluator harus berhati-hati dalam menginterpretasikan data hasil evaluasi, menyimpulkan dan menuangkannya dalam laporan.

LHE atas implementasi SAKIP Unit Kerja yang dievaluasi tim khusus yang dibentuk, disampaikan kepada pimpinan unit kerja yang dievaluasi dengan tembusan kepada Rektor. Ikhtisar dari laporan hasil evaluasi tersebut disampaikan kepada Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

Format LHE, selain bentuk surat (*short-form*), juga dapat berbentuk bab yang dikenal dengan bentuk penyajian yang panjang (*long-form*).

Secara garis besar, *outline* LHE atas implementasi SAKIP adalah sebagai berikut:

- ***Ikhtisar Eksekutif***

- ***Bab I Pendahuluan***

- a. Dasar Hukum Evaluasi*

- b. Latar Belakang*

- c. Tujuan Evaluasi*

- d. Ruang Lingkup Evaluasi*

- e. Metodologi Evaluasi*

- f. Gambaran Umum Evaluatan*

- g. Gambaran Umum Implementasi SAKIP*

- h. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Tahun Sebelumnya (jika periode sebelumnya dievaluasi)*

- **Bab II Hasil Evaluasi**
 - a. *Evaluasi atas Perencanaan Kinerja*
 - b. *Evaluasi atas Pengukuran Kinerja*
 - c. *Evaluasi atas Pelaporan Kinerja*
 - d. *Evaluasi atas Evaluasi Internal*
 - e. *Evaluasi atas Capaian Kinerja*

- **Lampiran**

BAB VIII PENUTUP

Penguatan akuntabilitas kinerja mutlak dilakukan bagi setiap unit organisasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Akuntabilitas kinerja merupakan bagian dari pertanggungjawaban tugas dan fungsi yang diamanatkan serta pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran. Oleh karena itu SAKIP sebagai instrumen pertanggungjawaban kepada publik memerlukan dukungan peran aktif, komitmen, serta konsistensi dari tingkat pimpinan hingga staf di seluruh unit kerja Universitas Negeri Semarang. Upaya penguatan akuntabilitas dan peningkatan kinerja Kementerian perlu didukung unit organisasi dibawahnya. Untuk mewujudkan hal tersebut unit organisasi perlu menerapkan sistem akuntabilitas kinerja secara baik.

Penerapan sistem akuntabilitas kinerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang perlu dibangun, ditingkatkan dan disinergikan mulai tingkat Universitas hingga Unit Kerja. Sinergitas perlu dibangun mulai dari perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja.

Dengan adanya pedoman ini diharapkan dapat menjadi pegangan dan rujukan bagi unit organisasi di lingkungan Universitas Negeri Semarang dalam menerapkan SAKIP secara benar. Pedoman ini diharapkan dapat membantu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di bidang akuntabilitas kinerja. Akhirnya semoga pedoman ini dapat memberikan kontribusi bagi penguatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kinerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

Ditetapkan di Semarang

REKTOR
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

REKTOR
FATHUR ROKHMAN