

# SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

Mewujudkan instansi pemerintah yang (lebih)  
akuntabel dan berbudaya kinerja

**BERHASIL**



HASIL /KINERJA /OUTCOME /TUJUAN/SASARAN STRATEGIS /KONDISI TERUKUR YG INGIN (SEHARUSNYA) DIWUJUDKAN	UKURAN KEBERHASILAN  INDIKATOR	TARGET	CARA MENCAPAI HASIL /STRATEGI		
			PROGRAM	KEGIATAN	Rp

**AKUNTABILITAS ?  
(accountability)**



**Oblig. to Answer  
(Why ?)**

**VS**

**RESPONSIBILITAS ?  
(responsibility)**



**Oblig. to Act**

# AKUNTABILITAS

**To get the right things done**

**Memastikan hal2 yg seharusnya terwujud/terjadi/selesai**

# OUTCOME – OUTPUT – PROCESS – INPUT

## ENDS

Kinerja/Hasil/Kondisi yg ingin  
(seharusnya) diwujudkan

## MEANS

Strategi (cara mencapai hasil)

Kinerja

Indikator

Target

Program

Kegiatan

Anggaran

Meningkatnya  
kemampuan  
Bhs Inggris

Score  
TOEFL

500

Peningkatan  
kemampuan  
bhs asing

Les bhs.  
Inggris

5 Jt

Meningkatnya  
kebersihan  
lingkungan  
warga

% Rumah  
warga  
yang  
bersih  
(bebas  
sampah)

100%

Peningkatan  
kebersihan  
lingkungan

- Menyapu
- Membersihkan saluran
- Menebang/membersihkan pohon/semak

X ribu

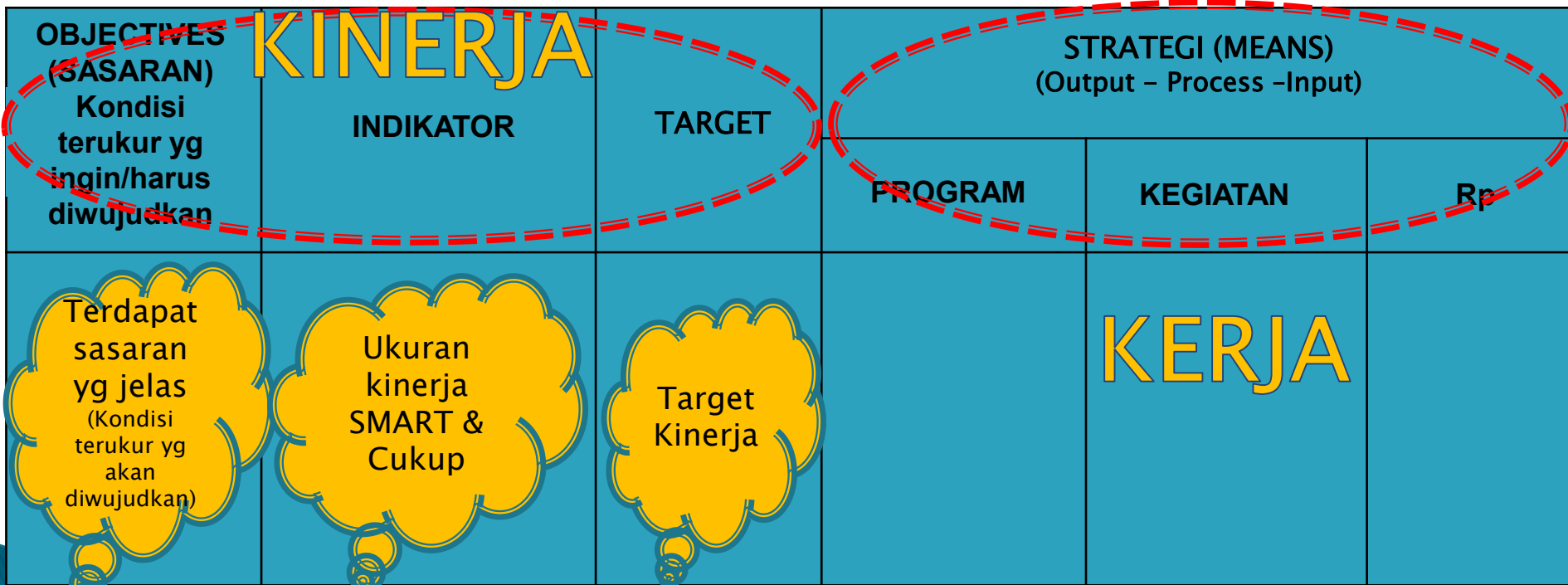
JELAS & TERUKUR

# Results-Oriented Government

- Kinerja didukung strategi yg memadai (program, kegiatan dan Rp yg relevan dan cukup)
- Strategi menjadi penyebab terwujudnya Kinerja

Link between Objectives and Means

**KATATAW ?** **BAGAWI**



# KINERJA

## ENDS

# KERJA

## MEANS

CONTOH

**TUJUAN:** Mewujudkan Lingkungan Hidup yang berkualitas

**INDIKATOR:** Indeks Kualitas Lingkungan Hidup

HASIL			STRATEGI/CARA				
SASARAN	INDIKATOR	TARGET	PROGRAM	KEGIATAN	INDIKATOR KEGIATAN	TARGET	Rp
Menjaga kelestarian hutan	Luas tutupan hutan	X%	P. Hutan lestari	Reboisasi		X Ha	
	% penurunan kasus kebakaran (pembakaran) hutan	Y %		Penyuluhan dan pengawasan		X kel X ha kawasan	
Meningkatkan efektivitas pengendalian pencemaran industri	% Industri yg lulus uji proper		P. Pengendalian pencemaran ind	Kebijakan		X keb	
				Pengawasan		x ind	
				Penindakan		x ind/kasus	
Meningkatkan kesadaran masyarakat memelihara lingkungan	• % penurunan volume pembuangan sampah ke sungai • % peningkatan RT yg menerapkan 3R		P. Pengendalian pencemaran RT	Kebijakan			
				Penyuluhan			
				Pengawasan			

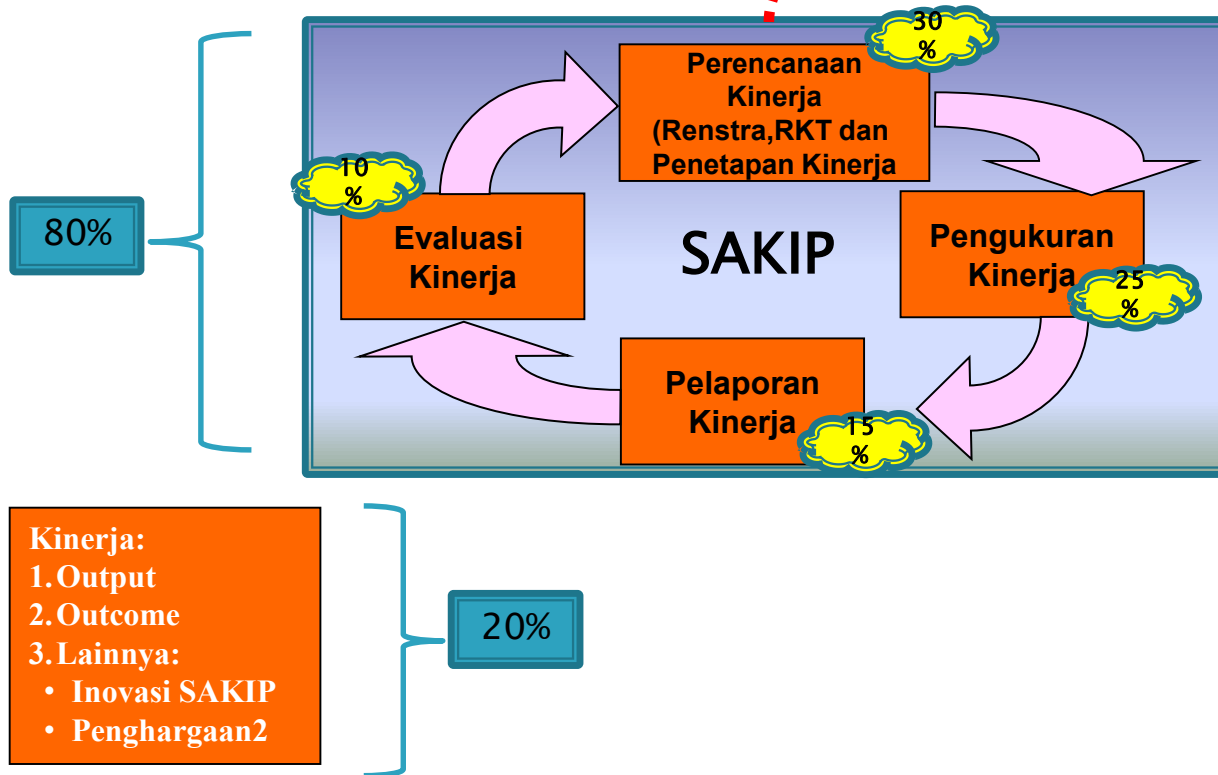
## SIMPULAN DAN MAKNA HASIL EVALUASI

No	Kategori	Menjadi	Interpretasi
1	AA	> 90 – 100	<b>Akuntabilitas terhadap kinerjanya</b> Sangat Memuaskan,
2	A	> 80 – 90	<b>Akuntabilitas terhadap kinerjanya</b> Memuaskan, Memimpin perubahan, berkinerja tinggi, dan sangat akuntabel
3	BB	> 70 – 80	<b>Akuntabilitas terhadap kinerjanya</b> Sangat Baik, Akuntabel, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal.
4	B	> 60 – 70	<b>Akuntabilitas terhadap kinerjanya</b> Baik, Akuntabilitas kinerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja, dan perlu sedikit perbaikan.
5	CC	> 50 – 60	<b>Akuntabilitas terhadap kinerjanya</b> Cukup (memadai), Akuntabilitas kinerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggung jawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar.
6	C	> 30 – 50	<b>Akuntabilitas terhadap kinerjanya</b> 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	<b>Akuntabilitas terhadap kinerjanya</b> Sangat Kurang, Sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan untuk penerapan manajemen kinerja; Perlu banyak perbaikan, sebagian perubahan yang sangat mendasar.

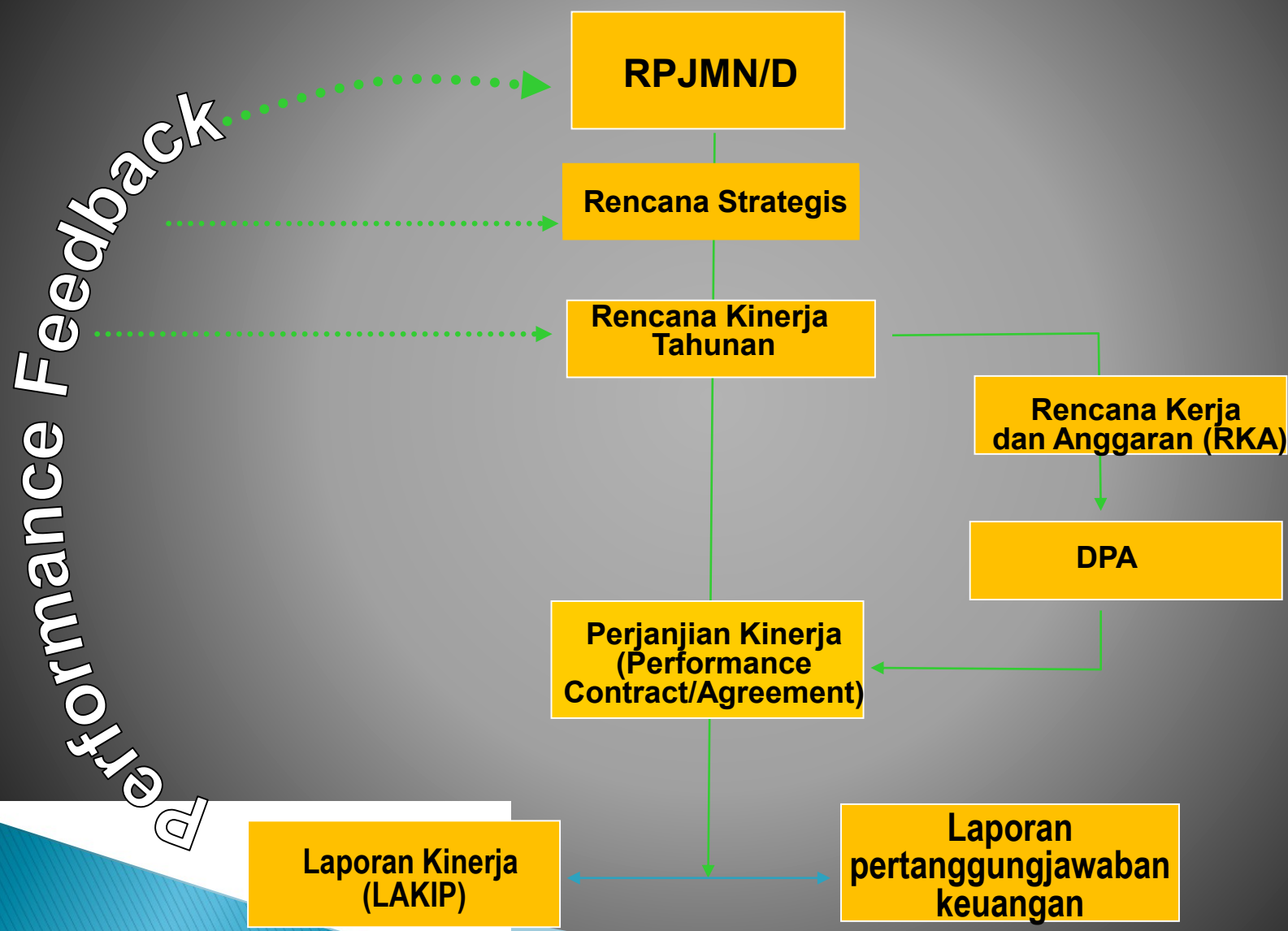


## *Fokus Evaluasi*

- Formalitas
- Kualitas/substansi
- Pemanfaatan



# Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah



# KINERJA UTAMA dan INDIKATOR KINERJA UTAMA

## Kinerja Utama:

- ▶ Kinerja atau hasil atau *outcome* yang (bersifat) utama
- ▶ Kinerja yang menggambarkan *core business* entitas
- ▶ Kinerja yang sangat khas, unik, spesifik, tidak tumpang tindih
- ▶ Kinerja yang menggambarkan alasan keberadaan entitas

## Indikator Kinerja Utama (IKU):

- ▶ Alat ukur dari Kinerja Utama
- ▶ Menggambarkan bukti capaian Kinerja Utama
- ▶ Relevan atau representasi dari capaian Kinerja Utama
- ▶ Mengukur (terukur) capaian Kinerja Utama

Kinerja Utama	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Penjelasan/ Formulasi Perhitungan	Sumber Data	Penanggung Jawab
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Menjelaskan arti indikator</li><li>• Memastikan dapat diukur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Source document</li><li>• Cara mencari data</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pihak yg relevan utk menjawab</li><li>• Pihak yg di"assign" utk menjawab</li></ul>

# Contoh lampiran ketetapan tentang IKU

Tujuan/Sasaran/ Outcome/Kinerja Utama	Indikator Kinerja Utama	Penjelasan/Alasan/ Formulasi Perhitungan	Penanggung Jawab	Sumber data
Meningkatnya kualitas layanan bidang kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks kepuasan pegawai</li> <li>% pegawai (responden) yang puas thdp layanan administrasi kepegawaian</li> </ul>	<p>Formulasi perhitungan</p> $\frac{\text{Jlh responden pegawai yg menyatakan puas}}{\text{Jlh responden pegawai yang disurvey}} \times 100\%$ <p>Pembilang &amp; Penyebut jelas</p>	Sekretaris Daerah	Hasil survey/questionnaire
Koperasi berkualitas	% koperasi sehat	<p>Kriteria koperasi sehat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat laba x</li> <li>EPS .....</li> <li>Pertumbuhan volume usaha dan anggotanya +</li> </ul> <p>Penjelasan "sehat"</p>	Dinas Koperasi & UKM	
Mewujudkan pengawasan yg efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opini audit eksternal</li> <li>% OPD bebas temuan keuangan materiil</li> <li>% rekomendasi yg di-TL (sesuai jw disepakati)</li> </ul>		Inspektorat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laporan Hasil Pemeriksaan</li> <li>Laporan hasil pemantauan TL</li> </ul>

# PEMANFAATAN IKU



# KELEMAHAN

- ▶ INDIKATOR (IKU) BELUM SEPENUHNYA RELEVAN DAN TERUKUR
  - ▶ KINERJA vs KERJA; UTAMA vs PENDUKUNG (supporting)
  - ▶ KINERJA (HASIL) vs PENGANGGARAN
  - ▶ MONITORING dan TINDAK LANJUT ATAS PERJANJIAN KINERJA
- 

# Contoh Indikator Relevan dan Cukup

Kinerja	Indikator Kinerja	Target
Tertanganinya kemacetan kota	titik macet yang ditangani (lokasi)	10
<i>Penurunan kemacetan</i>	<i>Persentase titik (lokasi) yang bebas macet</i>	X%
Meningkatnya kompetensi <i>dan perlindungan</i> tenaga kerja	Tingkat Pengangguran terbuka • <i>% TK yang terlindungi asuransi kesehatan</i> • <i>% TK dengan hak2 dasar terpenuhi</i>	
Meningkatnya kualitas permukiman	Rumah tangga pengguna air bersih (%) <i>RT penghuni rumah sehat (%)</i>	
Tertanggulangnya banjir	Lokasi banjir yang ditangani (buah/tahun) <i>Lokasi bebas banjir (%)</i>	

# Contoh Indikator Relevan dan Cukup

Kinerja	Indikator Kinerja	Target
Meningkatnya kualitas pemanfaatan ruang dan lingkungan hidup perkotaan	Penambahan Lokasi Ruang Terbuka Hijau (RTH) publik (lokasi) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>% lokasi pengembangan yang sesuai dengan peruntukannya</i></li> <li>• <i>Indeks kualitas LH</i></li> </ul>	
Meningkatnya akses dan kualitas Pendidikan	APK APM <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Angka Melek Huruf</i></li> <li>• <i>Angka Kelulusan</i></li> <li>• <i>NEM rata-rata</i></li> </ul>	
Berkembangnya potensi pemuda, olahraga dan seni Budaya	<b>Jumlah lapangan olahraga yang dibangun/diperbaiki</b>  <i>% pemuda binaan yang berprestasi dibidang OR/seni budaya</i>  <i>Jumlah cabang OR yg dimenangkan dalam PORDA</i>	



# PERENCANAAN KINERJA

## Substansi:

- ▶ Proses merencanakan kinerja (bukan sekedar kerja)
- ▶ Merencanakan hasil
- ▶ Merencanakan kondisi (keadaan) terukur yang seharusnya terjadi, sesuai dengan *core business*-nya
- ▶ Merencanakan strategi yang cukup (memadai) untuk memastikan hasil (tujuan dan sasaran strategis) yang diharapkan terwujud (tercapai)
- ▶ **Proses yang terus menyempurna.**

## Output:

Rencana Strategis (Renstra) → “living” document

# PENGANGGARAN (BERBASIS) KINERJA

## Substansi:

- ▶ Proses penentuan besaran anggaran yang dibutuhkan untuk mencapai (mewujudkan) kinerja terukur tertentu
- ▶ Proses penyelarasan kinerja dengan anggaran yang “tersedia”  
→ linking performance and budget → performance based budgeting.
- ▶ BUKAN sekedar proses mekanis “mencocokkan” jenis kegiatan dengan kode mata anggaran dan volume output...!

## Prasyarat:

Substansi Kinerja (harus) jelas dan terukur → Rencana Kinerja (perf plan) yang jelas dan terukur

## Tujuan:

- ▶ Efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran
- ▶ Mewujudkan “value for money” penggunaan anggaran

## Output:

- ▶ Dokumen anggaran yang menggambarkan keterkaitan (keselarasan) perencanaan dan penganggaran

# PERJANJIAN KINERJA

Substansi:

- ▶ perjanjian/kesepakatan/"negosiasi" antara penerima amanah dengan pemberi amanah,
- ▶ untuk mewujudkan kinerja terukur yang seharusnya,
- ▶ pada (satu) periode tertentu,
- ▶ sebagai dasar penyimpulan kinerja (hasil/prestasi) si penerima amanah

Output:

dokumen Perjanjian Kinerja



# HAL2 YG PERLU DIPERHATIKAN DALAM PERJANJIAN KINERJA

- ▶ Yang diperjanjikan/disepakati/"dinegosiasi" adalah kinerja atau hasil atau kondisi yang harus (seharusnya) terjadi,
- ▶ Identifikasi adanya kinerja (outcome) yg harus terjadi akibat kegiatan dan penggunaan anggaran periode sebelumnya,
- ▶ Kinerja yang seharusnya terjadi "tidak terbatas hanya" pada anggaran instansi yang tersedia di tahun ybs saja.
- ▶ APA YANG HARUS TERJADI KARENA ADA ENTITAS KITA

# MAKNA PERJANJIAN KINERJA

Perjanjian Kinerja (d/h Penetapan Kinerja) pada hakekatnya merupakan:

- ▶ Perjanjian
- ▶ Kesepakatan
- ▶ Hasil “negosiasi”
- ▶ Kontrak
- ▶ “Deklarasi” (sepihak)

Antara penerima amanah dan pemberi amanah  
Untuk menghasilkan *kinerja terukur tertentu*  
ATAU

Untuk menciptakan *kondisi terukur yang seharusnya terjadi* pada satu periode

# MENGAPA PERLU PERJANJIAN KINERJA

- ▶ Memastikan adanya komitmen
- ▶ Memastikan adanya “ikatan atau kontrak”
- ▶ Mengatasi/melengkapi “kekurangan atau kelemahan” media perjanjian/kesepakatan yang ada saat ini → hanya berjanji untuk “bekerja” atau berjanji atas “hal2 yang tidak terukur”
- ▶ Menciptakan budaya akuntabel terhadap kinerja

## PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20xx

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertandatangan dibawah ini :

Nama :

Jabatan :

Selanjutnya disebut **pihak pertama**

Nama :

Jabatan :

Selaku atasan pihak pertama, selanjutnya disebut **pihak kedua**

Pihak pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Pihak kedua akan melakukan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.

....., Januari 20xx

**Pihak Kedua**

**Pihak Pertama**

# PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX

## Entitas X

NO	SASARAN	INDIKATOR		TARGET
1.	Terwujudnya	1.		
	.....	2.		
	.....	3.		
	.....	4.		
		5.		
		6.		
2	.....			
	.....			
	.....			

Program	Anggaran
Program A	Rp
Program B	Rp
Program C	Rp
Jumlah	Rp

kondisi  
terukur yg  
seharusnya  
terwujud

Pemberi Amanah  
(Pihak II)

Ttd

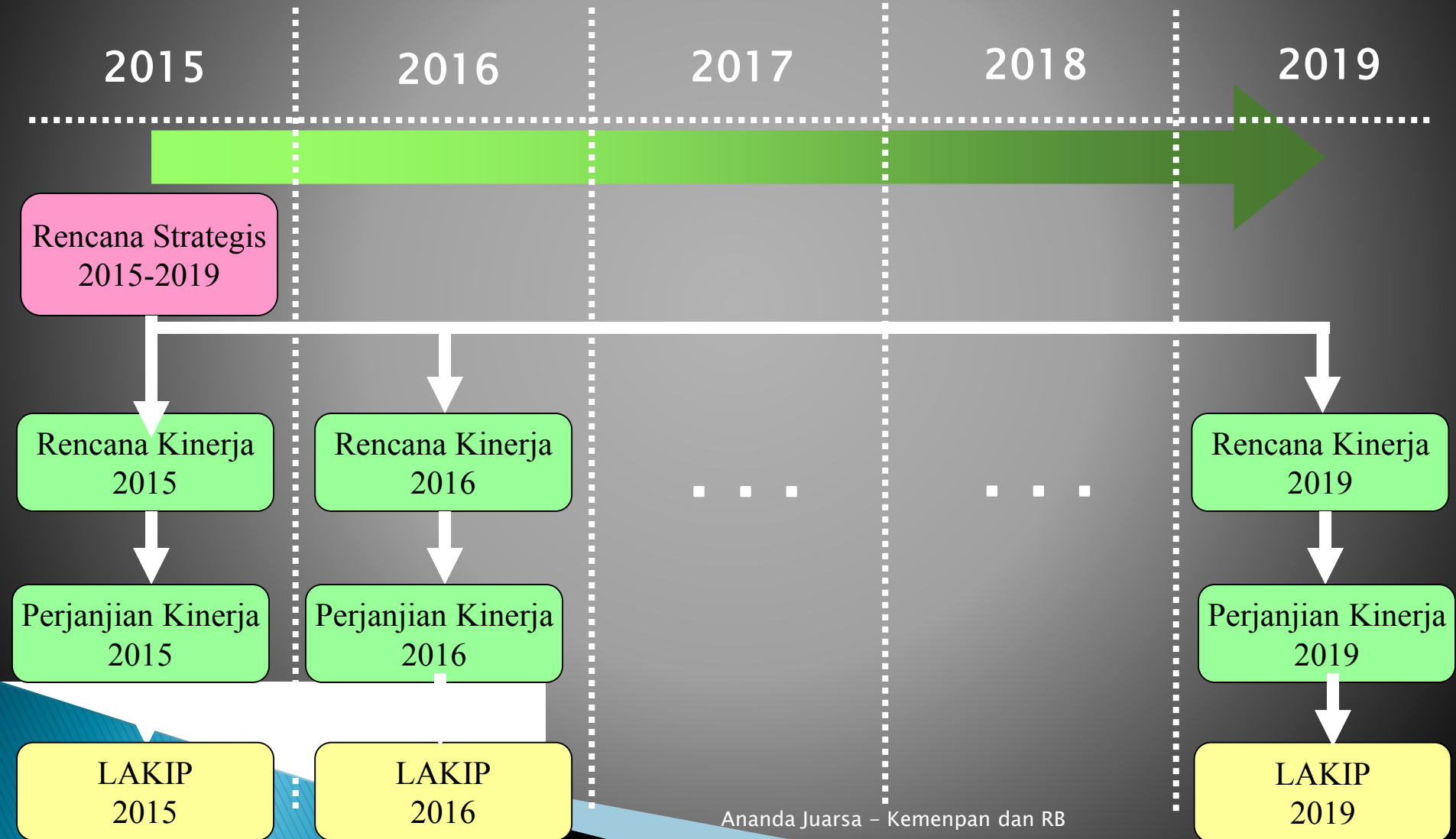
Info anggaran yg  
tersedia tahun  
ybs

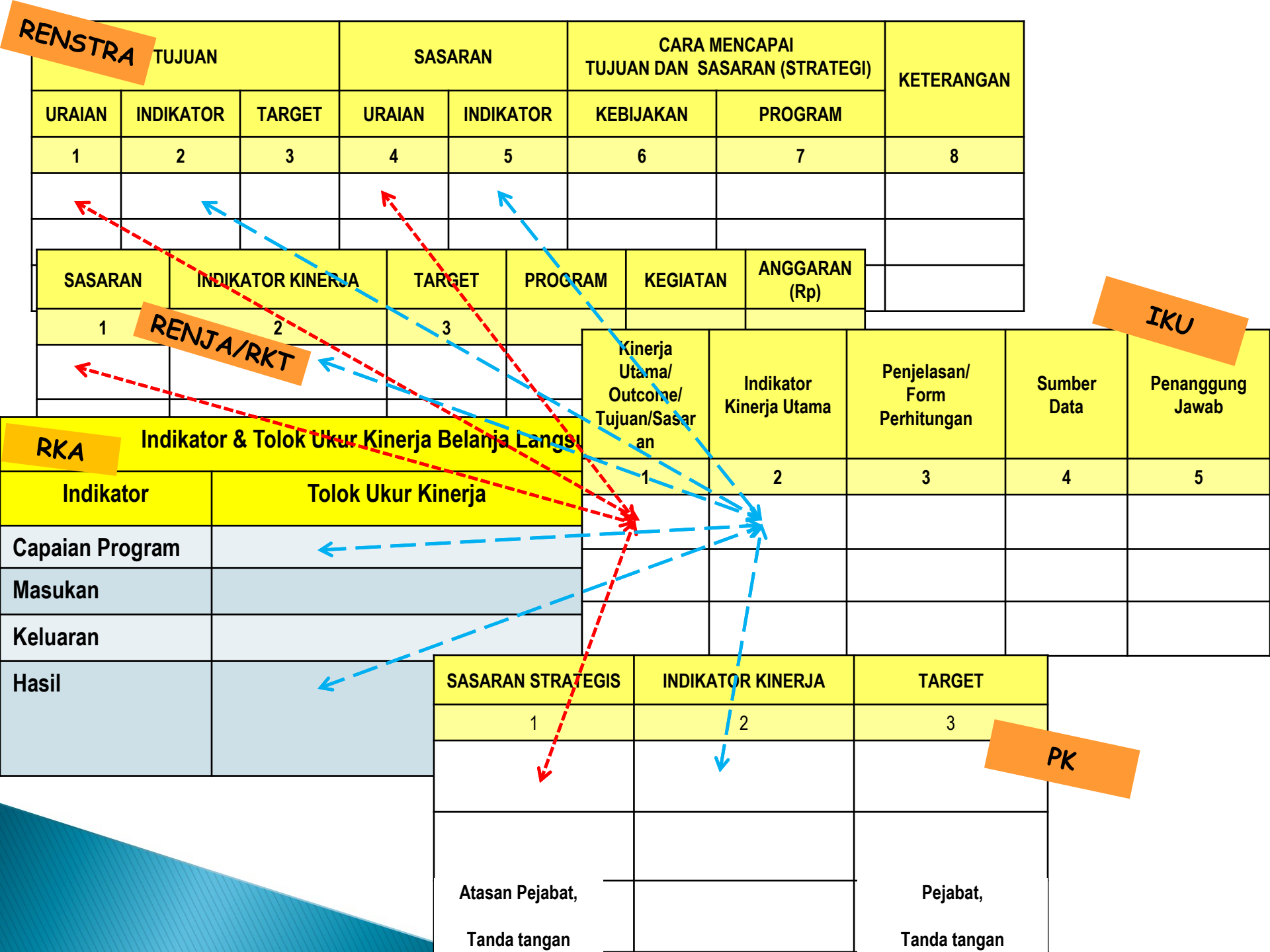
Penerima Amanah  
(Pihak I)

Ttd



# *Rencana Strategis, Rencana Kinerja, Perjanjian Kinerja dan Laporan Kinerja (LAKIP) dalam Sistem AKIP*





SASARAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET	PROGRAM	KEGIATAN	ANGGARAN
1	2	3	4	5	6
Meningkatnya aksesibilitas masyarakat kurang mampu thdp sarana kesehatan	% pemegang kartu gakin yg mendapat layanan pengobatan saat dibutuhkan	75%	Peningkatan kualitas layanan kesehatan dasar	Pengadaan obat	XXX
				dst	
				dst	

RKA

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH		Formulir RKA - SKPD 2.2.1
Provinsi/Kabupaten/Kota .....		
Tahun Anggaran .....		
Urusan Pemerintahan: X, XX, .....		
Organisasi : X, XX XX, .....		
Program : X, XX XX, XX, .....		
Kegiatan : X, XX, XX, XX, XX, .....		
Lokasi kegiatan .....		
Jumlah Tahun n-1 Rp .....		
Jumlah Tahun n Rp .....		
Jumlah Tahun n+1 Rp .....		
Indikator & Tolok Ukur Kinerja Belanja Langsung		
Indikator	Tolok Ukur Kinerja	Target Kinerja
Capaian Program		
Masukan		
Keluaran		
Hasil		
Kelompok Sasaran Kegiatan : .....		
Rincian Anggaran Belanja Langsung menurut Program dan Per Kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah		

Kode Rekening	Uraian	Rincian Penghitungan			Jumlah (Rp)
		Volume	Satuan	Harga satuan	
1	2	3	4	5	6=(3x5)
X X X XX XX					
X X X XX XX					
X X X XX XX					
X X X XX XX					
Jumlah					
....., tanggal .....					
Kepala SKPD					
(tanda tangan)					
(nama lengkap)					
NIP.					
Keterangan :					
Tanggal Pembahasan :					
Catatan Hasil Pembahasan :					
1.					
2.					
dst					
Tim Anggaran Pemerintah Daerah:					
No	Nama	Nip	Jabatan	Tandatangan	
1					
2					
dst					

- Keselarasan Kinerja dengan Anggaran
- Anggaran berbasis Kinerja

Indikator & Tolok Ukur Kinerja Belanja Langsung		
Indikator	Tolok Ukur Kinerja	Target Kinerja
Capaian Program		
Masukan		
Keluaran		
Hasil	% pemegang kartu gakin yg mendapat layanan pengobatan saat dibutuhkan	75%

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH			Formulir RKA - SKPD 2.2.1		
Provinsi/Kabupaten/Kota .....					
Tahun Anggaran .....					
Urusan Pemerintahan: X. XX.					
Organisasi : X. XX XX.					
Program : X. XX XX. XX.					
Kegiatan : X. XX. XX. XX. XX.					
Lokasi kegiatan .....					
Jumlah Tahun n-1 Rp .....					
Jumlah Tahun n Rp .....					
Jumlah Tahun n+1 Rp .....					
Indikator & Tolok Ukur Kinerja Belanja Langsung					
Indikator	Tolok Ukur Kinerja		Target Kinerja		
Capaian Program					
Masukan					
Keluaran					
Hasil					
Kelompok Sasaran Kegiatan : .....					
Rincian Anggaran Belanja Langsung menurut Program dan Per Kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah					
Kode Rekening	Uraian	Rincian Penghitungan			Jumlah (Rp)
		Volume	Satuan	Harga satuan	
1	2	3	4	5	6=(3x5)
X X X XX XX					
X X X XX XX					
X X X XX XX					
X X X XX XX					
<b>Jumlah</b>					
tanggal .....					
Kepala SKPD					
(tanda tangan)					
(nama lengkap)					
NIP. ....					
Keterangan :					
Tanggal Pembahasan :					
Catatan Hasil Pembahasan :					
1. ....					
2. ....					
Dst					
Tim Anggaran Pemerintah Daerah:					
No	Nama	Nip	Jabatan	Tandatangan	
1					
2					
dst					

Jelas (clear)

Berorientasi hasil  
(outcome/achievements)

terukur (measureable),  
berdasarkan indikator (IKU) yg  
smart dan cukup

Menjadi penyebab

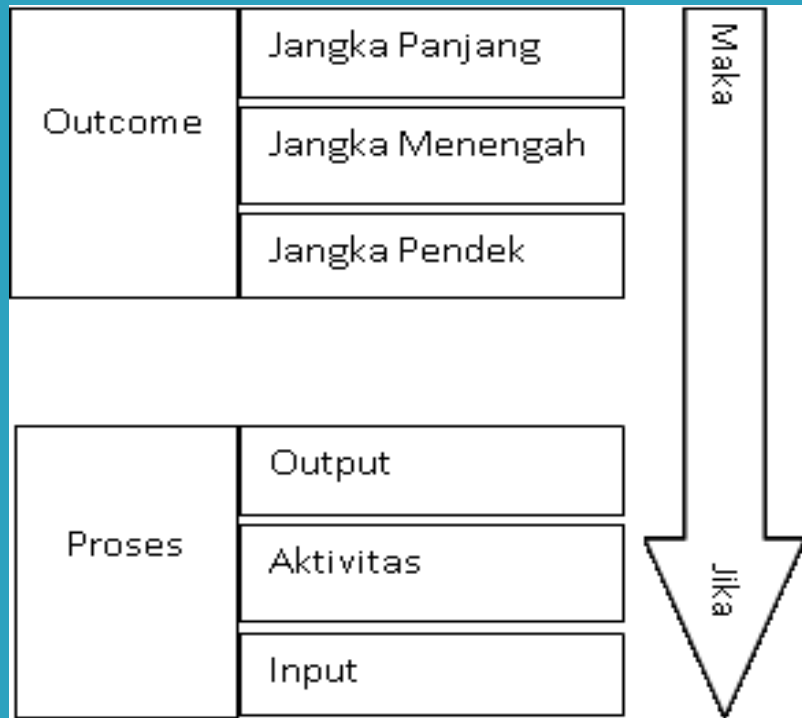
Kepala OPD dan Tim TAPD  
harus memastikan:

- Kejelasan dan keterukuran Kinerja
- Anggaran sudah berbasis Kinerja (IKU yg SMART)

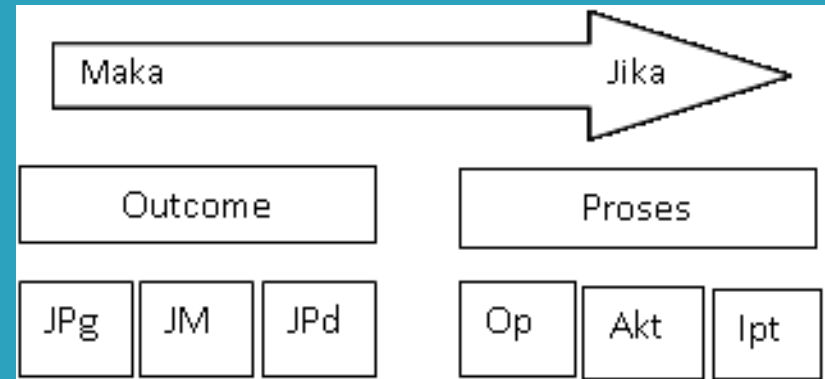
*Cascading* pada dasarnya merupakan *proses* menguraikan, mengembangkan, mengidentifikasikan *kausa (penyebab)*, mencari tahu tahapan (*langkah*) selanjutnya, dan memastikan rangkaian proses dan tahapan tersebut membentuk alur yang logis untuk mencapai suatu tujuan atau kondisi yang diinginkan.

- mengidentifikasi penanggungjawab/pemilik dan "peserta" atau partisipan

### vertikal



### horizontal



Note:

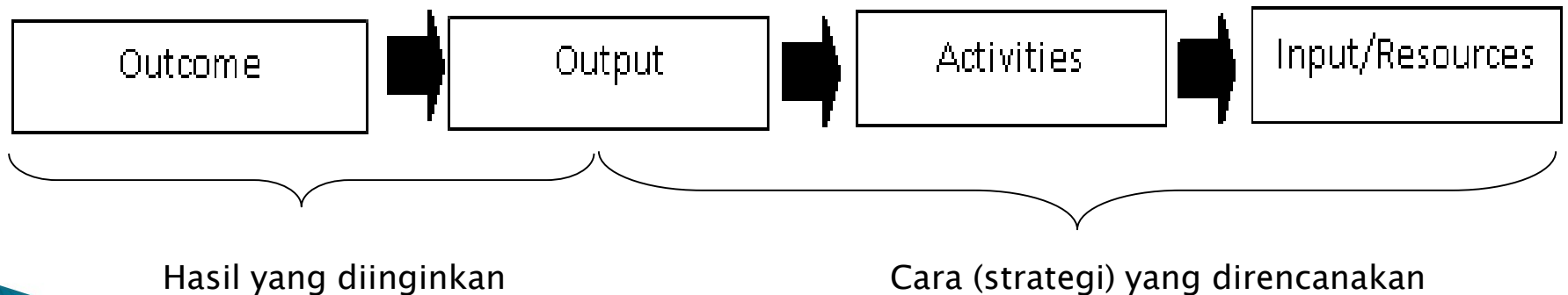
JPg = Jangka Panjang  
JM = Jangka Menengah  
JPd = Jangka Pendek  
Op = Output  
Akt = Aktivitas  
Ipt = Input

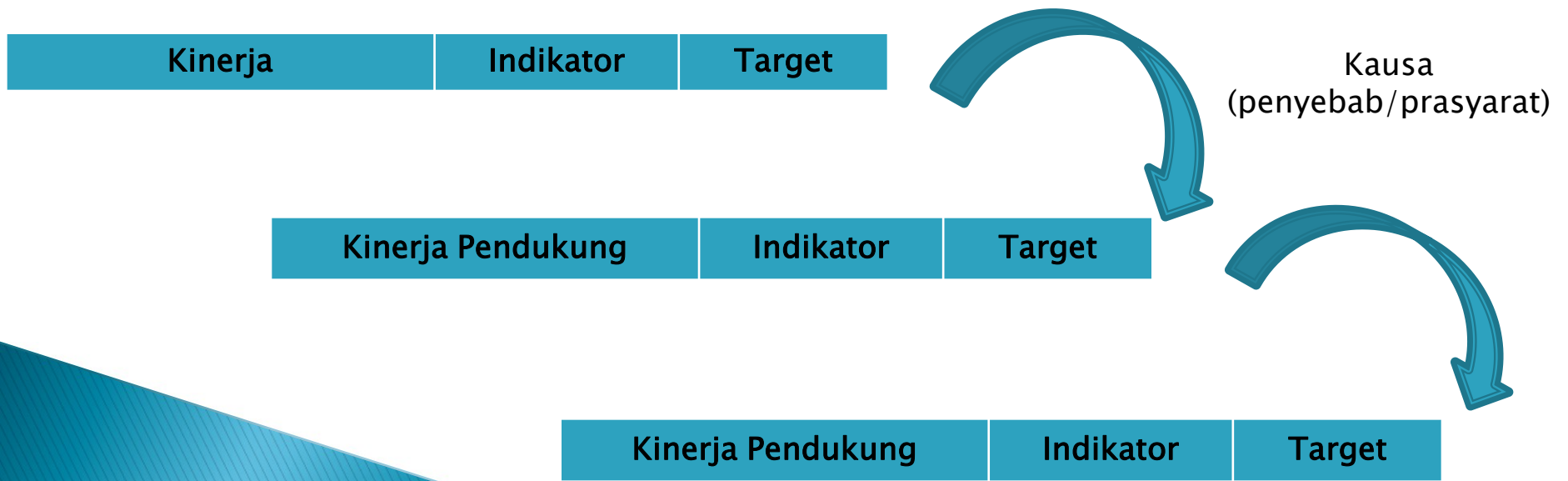
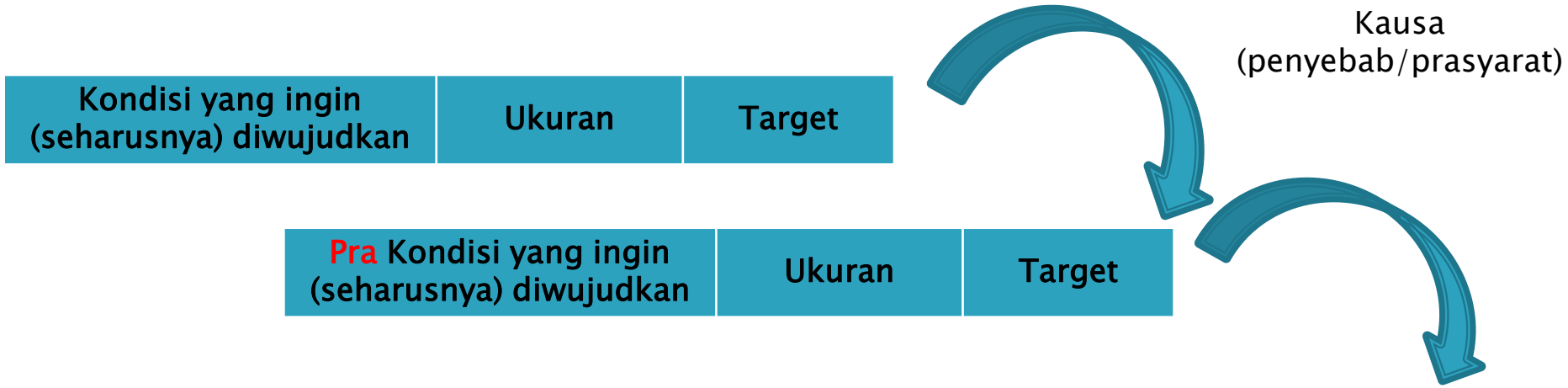
## BASIC MODEL

Tujuan/Sasaran/  
manfaat atau  
outcome akan  
tercapai atau  
dirasakan *jika*  
terdapat output  
yang berkualitas  
dan sesuai  
dengan spesifikasi  
yang ditetapkan

Output yang  
berkualitas akan  
dihasilkan *jika*  
telah melalui  
proses/aktivitas/  
kegiatan yang  
baik, sesuai  
standar, terjadwal  
dan disupervisi  
dengan memadai

Aktivitas  
terencana dapat  
dilaksanakan  
dan diselesaikan  
*jika* terdapat  
akses yang  
cukup terhadap  
input atau  
sumberdaya  
yang memadai





# Cascading requirement

- ▶ Kondisi yang akan diwujudkan jelas (clear about objectives)
  - ▶ Ukuran keberhasilan (Indikator) SMART
  - ▶ Penanggung Jawab (penerima amanah) kompeten
  - ▶ Monitoring periodik
- 
- ▶ Cascading BUKAN sekedar membagi tugas kepada struktur (jabatan) yang sudah ada...!



PERJANJIAN KINERJA  
Thn. 200x

SASARAN	INDIKATOR	TARGET
Jelas & terukur	SMART	

Program

Anggaran

Pemberi Amanah

Penerima Amanah

PERJANJIAN KINERJA  
Thn. 200x

SASARAN	INDIKATOR	TARGET
Jelas & terukur	SMART	

Program

Anggaran

Pemberi Amanah

Penerima Amanah

PERJANJIAN KINERJA  
Thn. 200x

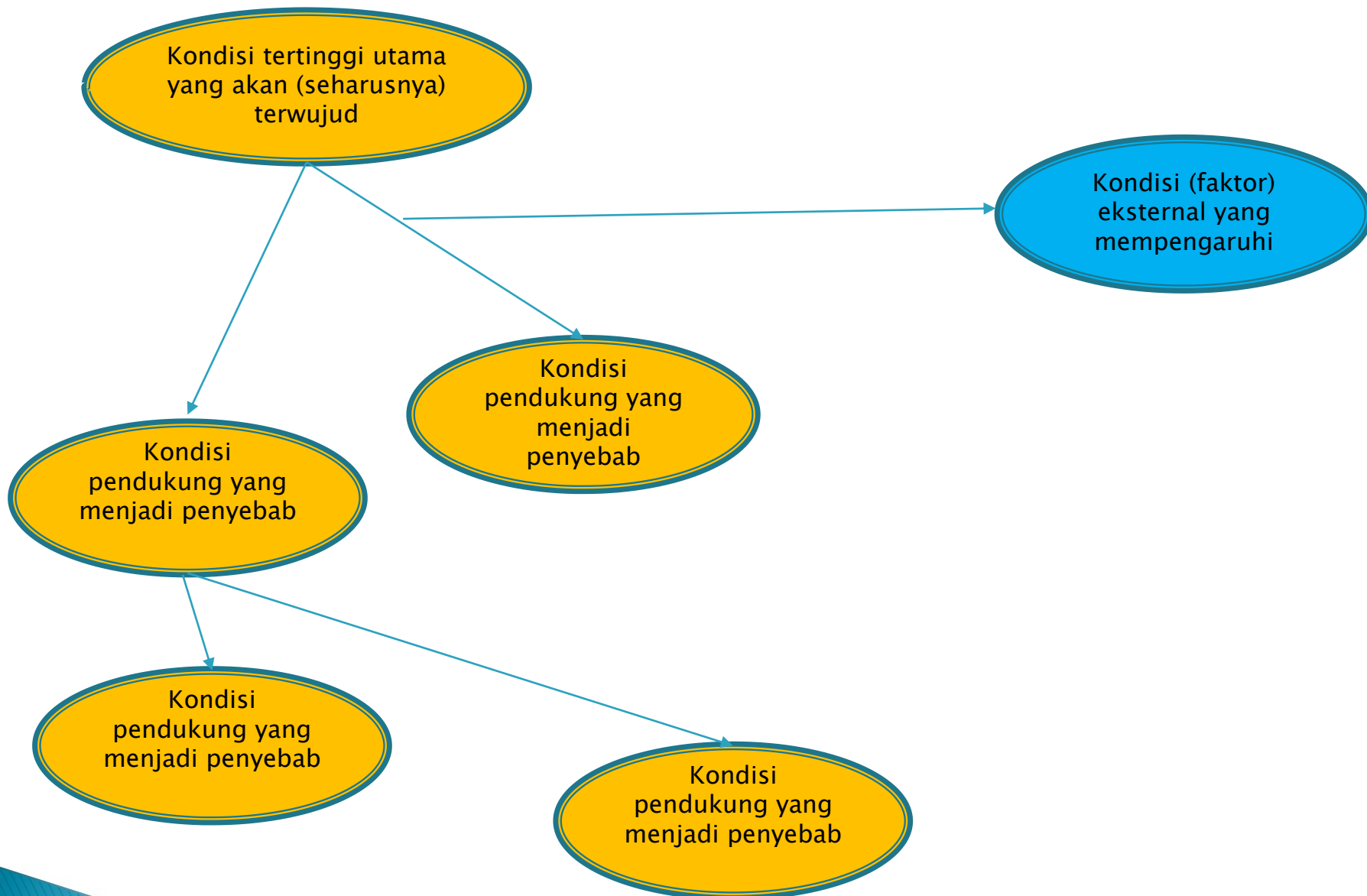
INDIKATOR	TARGET
SMART	

Program

Anggaran

Pemberi Amanah

Penerima Amanah



# Hal-hal yang perlu diperhatikan

- ▶ Pemahaman atas Kinerja (vs Kerja)
- ▶ Pemahaman atas ukuran (indikator) kinerja yang Terukur, Relevan dan Cukup
- ▶ Penganggaran (berbasis) kinerja
- ▶ Kinerja YANG SEHARUSNYA diperjanjikan
- ▶ Memonitor dan mengevaluasi kinerja (hasil kerja)
- ▶ Menyimpulkan dan melaporkan kinerja

**TERIMA KASIH**