

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses dalam manajemen sumber daya manusia. Implikasi dari kata *manajemen* berarti proses aktivitasnya diawali dengan penetapan tujuan dan berakhir dengan evaluasi. Pada penetapan tujuan, aktivitasnya diarahkan untuk meningkatkan prestasi kerja staf, baik secara individu maupun dalam kelompok semaksimal mungkin dengan bekal kompetensi yang dimilikinya. Peningkatan prestasi kerja perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja staf, yang kemudian akan merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan cara meningkatkan hasil kerja melalui prestasi pribadi dalam suatu organisasi. Proses penetapan tujuan membuka peluang kepada pegawai untuk *sharing*, yaitu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan perasaannya tentang pekerjaan, sehingga terbuka jalur komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai.

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh Riri Satria (<http://ririsatria.wordpress.com/2006/08/13/prinsip-dasar-manajemen-kinerja/>) terhadap sejumlah buku, artikel, makalah, dan sumber-sumber literatur lainnya, manajemen kinerja yang baik untuk menuju organisasi berkinerja tinggi, harus mengikuti kaidah-kaidah berikut ini.

1. Terdapat suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif, serta jelas batas waktu untuk mencapainya. Tentu saja ukuran ini harus menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh

organisasi tersebut. Jika pada organisasi bisnis atau komersial, maka indikator kinerjanya adalah berbagai aspek finansial seperti laba, pertumbuhan penjualan, lalu indikator pemasaran seperti jumlah pelanggan, dan sebagainya. Sedangkan pada organisasi pemerintahan seperti Pemerintahan Daerah, POLRI, Desa maupun Kelurahan, maka ukuran kinerjanya adalah berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Semuanya harus terukur secara kuantitatif dan dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga nanti pada saat evaluasi kita bisa mengetahui, apakah kinerja sudah mencapai target atau belum. Michael Porter (1990), seorang profesor dari *Harvard Business School* mengungkapkan bahwa kita tidak bisa memanajementi sesuatu yang tidak dapat kita ukur. Jadi, ukuran kuantitatif itu penting. Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja, biasanya tidak bisa diharapkan mampu mencapai kinerja yang memuaskan para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

2. Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan ke dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai kontrak kinerja (*performance contract*). Dengan adanya kontrak kinerja, maka atasan bisa menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik sasaran pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada 2 (dua) hal yang perlu dicantumkan dalam kontrak kinerja, yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*) serta program kerja untuk mencapainya (*lead*). Mengapa

keduanya dicantumkan? Supaya pada saat evaluasi dilakukan, berbagai pihak bisa bersikap *fair*, tidak melihat hasil akhir semata, melainkan juga proses kerjanya. Adakalanya seorang bawahan belum mencapai semua hasil akhir yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan *reward* untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai. Ini juga bisa menjadi basis untuk perbaikan di masa yang akan datang (*continuous improvements*).

3. Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu (1) perencanaan kinerja berupa penetapan indikator kinerja, lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan, lalu (2) pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru, maka lakukanlah perubahan tersebut, dan terakhir (3) evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dulu? Semuanya harus serba kuantitatif.
4. Adanya suatu sistem *reward* dan *punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak melulu bersifat finansial, melainkan juga dalam bentuk lain, seperti promosi, kesempatan pendidikan, dan sebagainya. *Reward* dan *punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja ada suatu performance appraisal atau penilaian kinerja terlebih dahulu sebelum *reward* dan *punishment* diberikan.

Hati-hati dengan pemberian *punishment*, karena dalam banyak hal, pembinaan jauh lebih bermanfaat.

5. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif, yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, di mana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan sekerja, pengguna jasa, serta bawahan. Pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subyektif, tetapi berpikir bersama mampu mengubah sikap subyektif itu menjadi sangat mendekati obyektif. Dengan demikian, ternyata berpikir bersama jauh lebih obyektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat yang ingin dibawa oleh konsep penilaian 360 derajat. Walaupun banyak kritik yang diberikan terhadap konsep ini, tetapi cukup banyak yang menggunakannya di berbagai organisasi.
6. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching*, *counseling*, dan *empowerment* kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam organisasi. Satu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah sikap *followership*, atau menjadi pengikut. Bayangkan jika semua orang menjadi komandan di dalam organisasi, lantas siapakah yang menjadi pelaksana? Bukannya kinerja tinggi yang muncul, melainkan kekacauan di dalam organisasi (*chaos*). Sejatinya, pada kondisi tertentu seseorang harus memiliki jiwa kepemimpinan, tetapi pada situasi yang lain, dia juga harus memahami bahwa dia juga

merupakan bagian dari sebuah sistem organisasi yang lebih besar, yang harus dia ikuti.

2.2 Konsep Balanced Scorecard

Konsep Balanced Scorecard dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Dalam konsep Balanced Scorecard, visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan dalam sejumlah Sasaran Strategis. Adapun Sasaran Strategis didefinisikan sebagai pernyataan tentang yang ingin dicapai (Sasaran Strategis bersifat *output/outcome*) atau apa yang ingin dilakukan (Sasaran Strategis bersifat proses) atau apa yang seharusnya kita miliki (Sasaran Strategis bersifat input).

Peta strategi merupakan suatu *dashboard (panel instrument)* yang memetakan Sasaran Strategis organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (*input/sumber daya, proses internal, dan output/outcome*). Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif Balanced Scorecard yaitu *financial, customer, internal business process, dan learning and growth*.

2.3 Balance Scorecard Kementerian Keuangan

Balanced Scorecard Kementerian Keuangan merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan Visi, Misi, dan Strategi yang tertuang dalam Rencana Strategi (Renstra) Kementerian Keuangan ke dalam suatu Peta Strategi yang memuat sasaran-sasaran strategis yang kemudian dikembangkan menjadi ukuran-ukuran strategis (Indikator Kinerja Utama/IKU) dan targetnya. Renstra Kementerian Keuangan merupakan dokumen perencanaan jangka menengah 5 (lima) tahun. Karena mengacu pada Renstra yang memiliki jangka waktu lima tahun, maka Balanced Scorecard yang dibangun di Kementerian Keuangan juga dirancang untuk jangka waktu lima tahun. Namun setiap akhir tahun dilakukan *review* dan *refinement* jika terdapat

perubahan strategi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Kementerian Keuangan. *Balanced Scorecard* Kementerian Keuangan harus diturunkan (*cascaded*) ke seluruh unit organisasi yang ada di bawahnya. Pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di lingkungan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) didasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan yang kemudian diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Keputusan tersebut mengatur tentang penetapan pengelola kinerja, kontrak kinerja, penyusunan dan perubahan peta strategi, Indikator Kinerja Utama, target, dan pelaporan capaian kinerja triwulan kepada Menteri Keuangan.

Adapun pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di Kementerian Keuangan dibagi kedalam 6 (enam) tingkatan, yaitu:

- a. *Kemenkeu-Wide* : tingkat Kementerian (scorecard Menteri Keuangan);
- b. *Kemenkeu-One* : tingkat Unit Eselon I (scorecard Pejabat Struktural Eselon I);
- c. *Kemenkeu-Two* : tingkat Unit Eselon II (scorecard Pejabat Struktural Eselon II);
- d. *Kemenkeu-Three*: tingkat Unit Eselon III (scorecard Pejabat Struktural Eselon III);
- e. *Kemenkeu-Four*: tingkat Unit Eselon IV (scorecard Pejabat Struktural Eselon IV);

f. Kemenkeu-*Five* : *scorecard* (Pejabat Eselon V / Pelaksana);

Staf Ahli, Tenaga Pengkaji dan Pejabat Fungsional dikategorikan ke dalam Kemenkeu-*Five*.

2.4 Peta Strategi dan Sasaran Strategis

Pembangunan suatu Peta Strategi hanya dapat dilakukan secara runtut dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Dengan demikian ketika akan membangun sebuah peta strategi maka syarat mutlak yang terlebih dulu harus ada adalah telah tersedia peta strategi dari tingkat yang lebih atas. Adapun komponen dalam Peta Strategi adalah :

- a. Perspektif yaitu: cara pandang yang digunakan dalam *balanced scorecard* untuk mengelola kinerja organisasi. Ada 4 (empat) perspektif yaitu: *perspektif financial*, *perspektif customer*, *perspektif internal business* dan *perspektif learning and growth*.
- b. Sasaran strategis yaitu: pernyataan tentang yang ingin dicapai atau yang ingin dilakukan atau yang seharusnya kita miliki. Sasaran strategis tersebut harus memenuhi kriteria : singkat dan jelas, mudah dipahami, merefleksikan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai serta dituliskan dalam bentuk pernyataan kondisional.
- c. Indikator kinerja utama (IKU) yaitu: tolak ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis.

Proses penyusunan peta strategi dan sasaran strategis adalah sebagai berikut :

- a. Pastikan unit organisasi memiliki Visi dan Misi sesuai rencana strategi unit.
- b. Peta strategi disusun hingga unit eselon II dan eselon III tertentu. Jadi tidak semua unit eselon III mempunyai peta strategi.
- c. Tentukan perspektif peta strategi dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - 1) Sebagai institusi publik yang tidak berorientasi pada profit, tentukan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dari unit tersebut. *Stakeholder* adalah pihak baik internal maupun eksternal yang secara tidak langsung memiliki kepentingan atas *outcome* dari suatu organisasi.
 - 2) Apakah unit tersebut memiliki *customer*?
Jika ada, perlu dibuat perspektif *customer*. *Customer* adalah pihak yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi dan merupakan pihak diluar organisasi.
 - 3) Setiap unit harus memiliki perspektif *Internal Business Process*. Pada umumnya, perspektif ini menunjukkan rangkaian proses dalam suatu unit untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).
 - 4) Setiap unit harus memiliki perspektif *Learning and Growth*. Perspektif *Learning and Growth* merupakan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan output atau *outcome* organisasi.
- d. Temukan kata kunci sasaran dari Visi dan Misi unit organisasi.

- e. Terjemahkan kata kunci tersebut ke dalam Sasaran Strategis
- f. Kelompokkan sasaran strategis yang sudah didefinisikan, kedalam perspektif-perspektif yang telah ditentukan.
- g. Susun peta strategi organisasi dengan membuat hubungan sebab akibat antar sasaran strategis.

Setelah peta strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan indikator kinerja utama (IKU) untuk setiap sasaran strategis.

2.5 Indikator Kinerja Utama (IKU)

2.5.1 Pengertian Indikator Kinerja Utama (IKU)

Berikut disampaikan beberapa defenisi tentang Indikator Kerja Utama:

- a. KPI (singkatan bahasa Inggris: *key performance indicators*), atau indikator kinerja utama (IKU) dalam bahasa Indonesia, adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. indikator kinerja utama digunakan dalam intelijen bisnis untuk menilai keadaan kini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. indikator kinerja utama sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. (www.wikipedia.org).
- b. Indikator Kinerja Utama atau dalam bahasa Inggris *Key Performance Indicator (KPI)* atau disebut juga sebagai *Key Success Indicator (KSI)* adalah satu set ukuran kuantitatif yang digunakan perusahaan atau industri untuk mengukur atau membandingkan kinerja dalam hal memenuhi tujuan

strategis dan operasional mereka. KPI bervariasi antar perusahaan atau industri, tergantung pada prioritas atau kriteria kinerja (www.investopedia.com).

- c. Indikator Kinerja Utama / *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moeheriono, 2012: 1).
- d. Indikator Kinerja Utama adalah merupakan ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis instansi pemerintah (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2011).
- e. Indikator Kinerja Utama adalah tolak ukur keberhasilan pencapaian sasaran organisasi (Kementerian Keuangan, 2011).

2.5.2 Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Setelah peta strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan indikator kinerja utama (IKU) untuk setiap sasaran strategis. IKU adalah alat ukur bagi pencapaian sasaran strategis. Jenis IKU dibedakan atas :

- a. IKU *input* yaitu merupakan ukuran paling sederhana yang mengukur program-program terkait *input*. Misalnya waktu kerja atau sumber daya finansial.
- b. IKU *output* yaitu mengukur hasil atas penggunaan input. Ukuran ini biasanya merupakan ukuran atas aktivitas yang dilakukan. Misalnya jumlah orang yang dilayani atau jumlah pelayanan yang diberikan. IKU *input* dan *output* bersifat internal.

- c. IKU *outcome* yaitu melihat manfaat yang diterima oleh stakeholder sebagai hasil dari kegiatan organisasi. Ukuran ini fokus pada pihak eksternal seperti pelanggan dan *stakeholder*. Misalnya kepuasan pelanggan atau jumlah masyarakat yang dibawah garis kemiskinan.

Adapun jenis lain dibedakan menjadi IKU *lagging* dan IKU *leading* yaitu:

- a. IKU *lagging*, yaitu IKU yang bersifat *outcome/output* atau yang mengukur hasil dan umumnya di luar kendali unit yang bersangkutan.
- b. IKU *leading*, yaitu IKU yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian IKU *lagging*. Umumnya IKU *leading* berada dibawah kendali unit organisasi.

Dalam *perumusan* IKU sebaiknya memenuhi karakteristik indikator kinerja yang baik dan cukup memadai guna pengukuran kinerja menggunakan prinsip SMART-C, yaitu:

- *Specific*, IKU harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unik dalam menilai kinerja suatu unit kerja.
- *Measurable*, IKU yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas pula cara pengukurannya.
- *Achievable*, IKU yang dipilih harus dapat dicapai oleh penanggungjawab atau *Unit In Charge*.
- *Relevant*, IKU yang dipilih dan ditetapkan harus sesuai dengan visi dan misi, serta tujuan strategis organisasi.
- *Time-bounded*, IKU yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian.
- *Continuously Improve*, IKU yang dibangun menyesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi.

Dalam penyusunan IKU perlu memperhatikan hal-hal berikut ini:

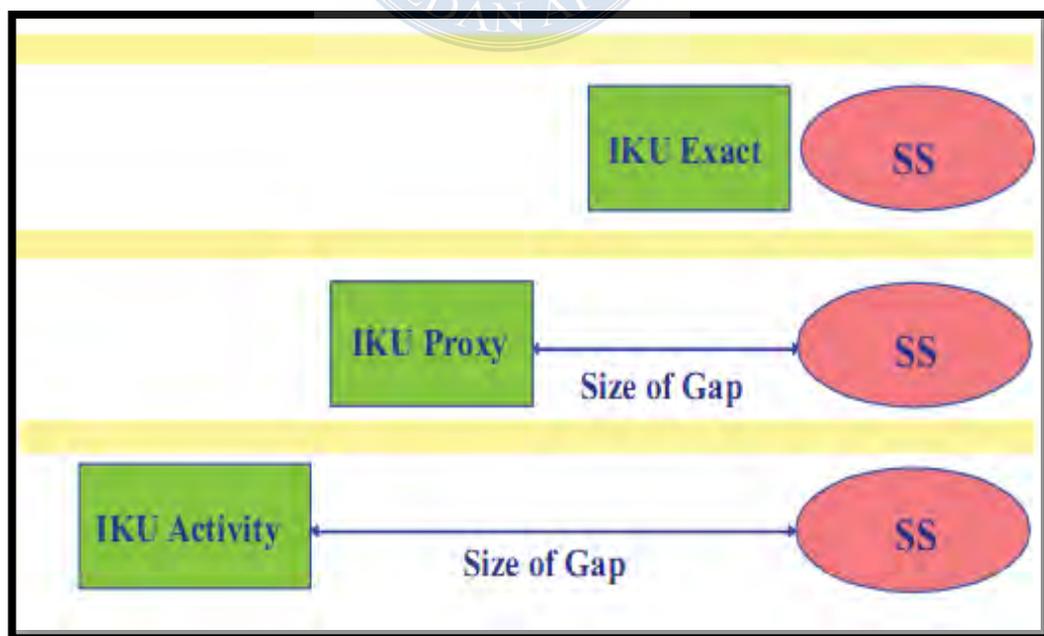
1. Tingkat validitas IKU

Validitas suatu IKU ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan IKU tersebut dengan tujuannya (sasaran strategis). Tingkat validitas IKU dibagi menjadi :

- *Exact* : Ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan
- *Proxy* : Indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.
- *Activity* : IKU yang mengukur jumlah, biaya dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan.

Untuk lebih mudahnya, validitas IKU tersebut dapat dibedakan berdasarkan *gap* antara IKU dan SS yang dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Tingkat Validitas IKU



2. Tingkat kendali atas IKU

Menunjukkan sejauh mana kemampuan suatu unit/pegawai dalam mengontrol / mengelola pencapaian target IKU :

- *High* : Pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/individu yang bersangkutan.
- *Moderate* : Pencapaian target juga ditentukan oleh unit/individu lain.
- *Low* : Pencapaian target sangat dipengaruhi oleh unit/individu lain.

3. Jenis Konsolidasi Periode

Menunjukkan jenis pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU, yaitu:

- *Sum* : penjumlahan angka capaian per periode pelaporan
- *Take last known value* : angka capaian yang digunakan adalah angka periode terakhir.
- *Average* : rata-rata dari penjumlahan angka capaian per periode pelaporan.

4. Polarisasi Data

Menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target, yaitu:

- *Maximize* : nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih tinggi dari target.
- *Minimize* : nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih kecil dari target.

- *Stabilize* : nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan dalam satu rentang target tertentu.

Gambar 2.2
Polarisasi Data

Polarisasi			Status
Maximize	Minimize	Stabilize	
$X < 80\%$	$X > 120\%$	$X < 80\%$ atau $X > 120\%$	Merah
$80\% \leq X < 100\%$	$100\% < X \leq 120\%$	$80\% \leq X < 90\%$ atau $120\% \geq X > 110\%$	Kuning
$X \geq 100\%$	$X \leq 100\%$	$90\% \leq X \leq 110\%$	Hijau

5. Penyusunan Manual IKU

Setiap IKU yang telah ditetapkan harus dilengkapi dengan manual IKU.

Manual IKU berisi berbagai informasi tentang IKU seperti:

- Deskripsi IKU
- Tingkat kendali atas IKU
- Tingkat Validitas IKU
- Pihak yang bertanggung jawab atas IKU
- Pihak yang menyediakan data IKU
- Sumber data

- Satuan Pengukuran
- Jenis konsolidasi periode
- Jenis konsolidasi lokasi
- Polarisasi data
- Periode pelaporan

6. Penentuan IKU dalam Sasaran strategis

Jenis dan jumlah IKU dalam satu sasaran strategis (tidak termasuk Kemenkeu-*Wide*) harus memenuhi kriteria berikut ini:

- Dalam satu sasaran strategis maksimum terdapat 3(tiga) IKU
- IKU yang dipilih seyogyanya merupakan IKU *exact*
- Apabila dalam satu sasaran strategis hanya terdapat 1(satu) IKU *exact* saja atau 1(satu) IKU *proxy*, dapat ditambahkan IKU lainnya
- Dalam satu sasaran strategis tidak diperkenankan hanya terdiri dari 1(satu) IKU *activity*

7. Pembobotan IKU

Mengingat masing-masing unit/pegawai memiliki lebih dari satu IKU, maka diperlukan suatu sistem pembobotan atas masing-masing IKU untuk menjaga obyektifitas dan memenuhi unsur keadilan.

Sistem pembobotan yang digunakan oleh Kementerian Keuangan didasarkan atas tingkat validitas (*degree of validity*) dan tingkat kendali (*degree of controllability*). Adapun nilai bobot awal IKU didasarkan pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Bobot Awal IKU

Tingkat Validitas		Tingkat Kendali	
Exact (E)	0,5	Low (L)	0,5
Proxy (P)	0,3	Moderate (M)	0,3
Activity (A)	0,2	High (H)	0,2

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Nomor : 454/KMK.01/2011.

IKU yang digunakan tidak diperkenankan memiliki kombinasi high-exact ataupun *activity-low*. Apabila terdapat IKU demikian, langkah yang harus dilakukan adalah:

- 1). Mengganti dengan IKU yang lain
- 2). Memperbaiki kualitas sasaran strategis baik definisi maupun ruang lingkup.

Dengan melakukan kombinasi antara tingkat validitas dan kendali, maka bobot untuk setiap IKU menjadi sebagai berikut:

Tabel 2.2
Bobot IKU

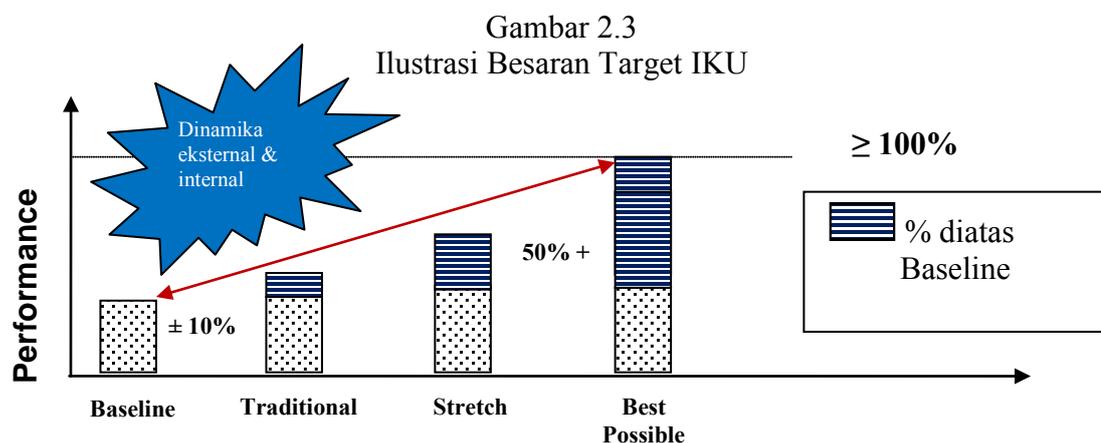
	E	P	A
H		11%	9%
M	17%	13%	11%
L	22%	17%	

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Nomor : 454/KMK.01/2011.

2.5.3 Penetapan Target Capaian IKU

Definisi target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berkaitan dengan penerapan *balanced scored card* di Kementerian Keuangan, target ditetapkan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun atau disebut dengan perencanaan tahunan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun target adalah sebagai berikut:

- a. Target IKU harus memenuhi beberapa hal, yaitu SMART-C (*specific, measurable, agreeable, realistic, timebound dan continuously improve*).
- b. Penentuan besaran target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti: pencapaian tahun lalu, keinginan stakeholder, atau melihat kepada kondisi internal dan eksternal organisasi.
- c. Penetapan target sebaiknya melalui pembahasan bersama antara pemilik IKU, atasan dan manajer kinerja di setiap level.
- d. Penetapan target IKU disesuaikan dengan peraturan formal dan peraturan perundang-undangan terkait. Target yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan merupakan target minimal.
- e. Adapun ilustrasi penetapan besarnya target adalah sebagai berikut:



- Baseline* : besarnya target ditetapkan berdasarkan target tahun lalu.
- Traditional* : besarnya target ditambah atau dikurangi 10% dari target tahun lalu sesuai dengan dinamika eksternal dan internal.
- Stretch* : besarnya target ditingkatkan sampai dengan 50% dari target tahun lalu.
- Best Possible* : besarnya target ditingkatkan sampai dengan diatas 100% dari target tahun sebelumnya.
- f. IKU yang berbentuk indeks, perlu diberi penjelasan makna angka skala tersebut.
- g. Angka target yang berupa persentase hendaknya disertakan dengan data mentahnya.
- h. Penetapan target untuk setiap periode pelaporan (*trajectory*) harus sesuai dengan jenis konsolidasi periode datanya.
- i. Penetapan target untuk semua IKU hasil cascading pada tingkat di atasnya, harus memperhatikan jenis konsolidasi datanya.

Setiap target IKU harus diuraikan menjadi target bulanan/triwulanan (*trajectory*). Penentuan *trajectory* didasarkan pada periode pelaporan serta jenis konsolidasi periode IKU tersebut.

2.5.4 Inisiatif Strategis

Inisiatif Strategis (IS) merupakan satu atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU dan ditetapkan selama satu tahun ke depan. IS hanya disusun pada IKU yang terdapat pada *internal proses perspective* dan *learning and growth perspective* dan pada IKU yang

berjenis *exact* dan *proxy*. Penyusunan IS dimulai dari level Kemenkeu-One hingga ke level terendah yang memiliki IKU *exact* dan *proxy*. Dengan IS, pegawai dapat mengetahui :

- apa yang harus dilakukan
- prioritas kegiatan
- kapan kegiatan harus dilakukan sehingga kegiatan pekerja lebih terarah dan realistis dalam pencapaian sasaran kerja.

Adapun karakteristik Inisiatif Strategis adalah:

1. Bukan merupakan kegiatan rutin
2. Memiliki periode waktu penyelesaian
3. Membutuhkan sumberdaya yang besar (SDM, anggaran, waktu,dll)
4. Ada *deliverables (output/outcome)* yang disampaikan.

2.5.5 Cascading dan Alignment

Cascading merupakan proses menurunkan SS dan IKU ke tingkat unit organisasi yang tingkatannya lebih rendah. Sementara *alignment* merupakan proses untuk menjamin bahwa SS dan IKU yang dibangun telah selaras dengan unit yang setingkat. Secara umum proses *cascading* dan *alignment* dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu secara bersamaan (*simultan*) dan secara berurutan (*sekuensial*).

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam *cascading* dari Kemenkeu-*Three* ke Kemenkeu-*Four* dan *Five*:

1. Menggunakan metode *Top-Down*
2. Pendekatan *Cascading* : *direct* dan *indirect method*

3. Apabila masih terdapat tugas dan fungsi strategis lainnya maka dapat dibuat SS dan IKU tambahan yang disebut SS dan IKU *Complement*
4. Unit yang memiliki peta strategi dapat mengcascade SS hingga satu level dibawahnya.
5. Penamaan IKU
 - a. Penamaan IKU harus sama jika:
 - *Cascading* secara *direct*
 - *Cascading* secara *indirect* yang ruang lingkupnya hanya dibedakan atas wilayah kerja (misalnya: IKU “Jumlah penerimaan bea dn cukai” baik pada Kantor Wilayah Jakarta maupun Kantor Wilayah Sumatera Utara)
 - b. Penamaan IKU bisa berbeda jika *Cascading* secara *indirect* yang bisa dibedakan berdasarkan sektor, contoh:
 - IKU pada eselon II “Persentase jumlah satker yang DIPA-nya disahkan tepat waktu” IKU pada eselon III “Persentase jumlah satker yang DIPA-nya disahkan tepat waktu pada Subdit A”

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan *alignment* adalah:

1. Keseragaman parameter (jenis validitas IKU, jenis konsolidasi lokasi, jenis konsolidasi periode, jenis polarisasi data, periode pelaporan, dan satuan pengukuran)
2. Untuk IKU yang menggunakan skala pengukuran, harus menggunakan rentang skala (*scale-range*) yang sama.

Target IKU pada unit yang lebih tinggi harus dibagi habis ke unit-unit dibawahnya yang bertanggung jawab atas IKU tersebut.

Langkah-langkah cascading dan alignment adalah:

1. Pelajari *BSC* pada satu level unit yang lebih tinggi
2. Pelajari tugas, fungsi, dan kondisi internal unit kerja
3. Identifikasi kontribusi unit/individu terhadap peta strategi organisasi/unit di atasnya.
4. Tandai dan ambil SS pada peta strategi organisasi/unit di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi unit yang bersangkutan.
5. Berdasarkan butir 4, turunkan SS dan IKU (*direct* dan *indirect*).
6. Jika masih terdapat tugas dan fungsi unit yang belum terakomodasi, buatlah SS dan IKU yang baru (*complement*)

2.6 Pengelolaan Kinerja Organisasi Kementerian Keuangan

2.6.1 Kontrak Kinerja

Pengelolaan kinerja organisasi dilingkungan Kementerian Keuangan didukung oleh komitmen pimpinan unit penanggung jawab IKU yang dituangkan dalam bentuk Kontrak Kinerja Tahunan. Kontrak Kinerja berisi sasaran strategis, IKU dan target yang menjadi tanggungjawab pimpinan unit organisasi yang bersangkutan. Adapun hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan Kontrak Kinerja adalah:

1. Kontrak kinerja yang disusun, ditandatangani oleh penanggung jawab IKU bersangkutan dan disetujui oleh atasan langsungnya. Konsep kontrak kinerja yang akan ditandatangani harus sudah disampaikan kepada pengelola kinerja organisasi paling lambat 7(tujuh) hari kerja sebelum batas waktu penetapan

kontrak kinerja. Pengelola kinerja melakukan reviu dan memaraf konsep kontrak kinerja paling lambat 1 (satu) hari kerja sebelum batas waktu penetapan kontrak kinerja.

2. Kontrak kinerja berisi IKU yang disusun sebagai berikut:
 - a. IKU *Cascading*, merupakan SS dan IKU yang merupakan hasil *cascading* dari peta strategi SS dan IKU level di atasnya baik secara *direct*.
 - b. IKU Non-Cascading merupakan IKU yang diformulasikan dari uraian jabatan dan penugasan kepada pegawai yang bersangkutan yang belum terakomodasi dan IKU hasil *cascading*.

Berdasarkan komponen tersebut, format kontrak kinerja dibagi menjadi:

- a. Format kontrak kinerja bagi unit yang memiliki peta strategi.
- b. Format kontrak kinerja bagi semua pegawai baik pejabat maupun pelaksana yang tidak memiliki peta strategi.

Setiap kontrak kinerja diberi nomor yang berbeda antara satu dengan lainnya dengan menggunakan ketentuan penomoran sebagaimana berikut:

Nomor Urut Unit / Kode Unit satu level di atas / Tahun Kontrak Kinerja
--

3. Apabila pada tahun berjalan terjadi pergantian pejabat atau pegawai atas suatu kontrak kinerja, maka perlu dilakukan serah terima kontrak kinerja antara pihak pertama kepada pihak kedua. Hal ini menjadi dasar penentuan target yang menjadi tanggung jawab untuk sisa waktu pada tahun berjalan. Kemudian capaian kinerja pihak kedua yang menggantikan akan dibandingkan atas target tersebut

4. Perubahan atas kontrak kinerja dilakukan apabila:
 - a. Perubahan organisasi yang mengakibatkan adanya perubahan tugas dan fungsi
 - b. Perubahan target akibat perubahan undang-undang
 - c. Perubahan target tahunan yang disebabkan karena capaian IKU dengan polarisasi *maximize* pada semester I telah mencapai/melebihi target tahunan, maka unit tersebut wajib melakukan penyesuaian atas target tahunan pada tahun berjalan beserta *trajectory* pada periode berikutnya.

2.6.2 Mekanisme Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi

Capaian Kinerja Organisasi dikenal dengan istilah Nilai Kinerja Organisasi (NKO). NKO adalah nilai keseluruhan capaian IKU unit yang bersangkutan dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif.

Komponen perhitungan NKO terdiri atas 3 (tiga) unsur, yaitu:

1. Capaian IKU
2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)
3. Nilai Kinerja Perspektif (NKp)

Proses perhitungan NKO untuk unit yang memiliki Peta Strategi dapat digambarkan dalam tahapan berikut ini:

Gambar 2.4
Proses Penghitungan NKO Untuk Unit Yang Memiliki Peta Strategi



Secara sederhana, formula perhitungan NKO adalah sebagai berikut:

1. Capaian IKU : Realisasi / Target (setelah polarisasi dikonversi menjadi *maximize*)
2. NSS : Σ (Capaian IKU x Bobot Akhir IKU)
3. Nilai Perspektif : $(\Sigma \text{NSS} / \Sigma \text{SS}) \times \text{Bobot Perspektif}$
4. NKO : Σ Nilai Perspektif

Adapun penjelasan lebih lanjut untuk masing-masing perhitungan yaitu:

1. Capaian Indikator Kinerja Utama

Capaian IKU ditetapkan berdasarkan ketentuan sebagai berikut :

- a. Angka maksimum indeks capaian setiap IKU ditetapkan sebesar 120%
- b. Indeks capaian IKU dikonversikan menjadi *maximize* semua, agar sebanding dengan yang lainnya.
- c. Status capaian IKU yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau, ditentukan oleh Indeks Capaian IKU.
- d. IKU yang ditetapkan diupayakan realisasi pencapaiannya memungkinkan melebihi target.
- e. Untuk IKU yang capaiannya tidak memungkinkan melebihi target, maka capaiannya ditetapkan sebagai berikut:
 - 1) Apabila realisasi pencapaiannya sama dengan target, maka indeks capaian IKU tersebut dikonversi menjadi 120%.
 - 2) Apabila realisasi capaiannya tidak memenuhi target, maka indeks capaian IKU tersebut tidak dilakukan konversi (menggunakan rumus perhitungan polarisasi).

Status Capaian IKU ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

Hijau	Kuning	Merah
Indeks Capaian $\geq 100\%$	$80\% \leq$ Indeks Capaian $< 100\%$	Indeks Capaian $< 80\%$

Rumus perhitungan polarisasi:

a) Polarisasi *Maximize*

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

b) Polarisasi *Minimize*

$$\text{Indeks Capaian IKU} = [1 + (1 - \text{Realisasi}/\text{Target})] \times 100\%$$

c) Polarisasi *Stabilize*

$$I = I_n + \frac{I_{n+1} - I_n}{C_{n+1} - C_n} (C - C_n)$$

dimana :

- I = Indeks capaian
- I_n = Indeks capaian dibawahnya
- I_{n+1} = Indeks capaian diatasnya
- C = Capaian
- C_n = Capaian dibawahnya
- C_{n+1} = Capaian diatasnya

Untuk menentukan nilai Capaian (C), digunakan rumus sebagai berikut :

- apabila Realisasi $>$ Target, maka :

$$C = 100 - (Ca - 100)$$
 - apabila Realisasi $<$ Target maka :

$$C = Ca$$
 - $Ca = \text{Capaian awal} = \text{Realisasi}/\text{Target} \times 100\%$
- Ca maksimum adalah 200%

Rentang nilai capaian dan indeks capaian untuk menentukan C_n , C_{n+1} , I_n , I_{n+1} diperoleh dari rentang nilai sebagai berikut :

Capaian	Indeks Capaian
100	120
90	100
67.5	75
45	50
22.5	25
0	0

2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

NSS adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh IKU di dalam satu SS. Status capaian SS yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh NSS.

Status SS ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut

Hijau	Kuning	Merah
$NSS \geq 100\%$	$80\% \leq NSS < 100\%$	$NSS < 80\%$

3. Nilai Perspektif

Nilai Perspektif adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh NSS dalam satu perspektif. Status capaian perspektif yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh perbandingan antara nilai perspektif dengan bobot perspektif.

Adapun status capaian perspektif ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

Hijau	Kuning	Merah
Nilai Perspektif $\geq 100\%$	$80\% \leq$ Nilai Perspektif $< 100\%$	Nilai Perspektif $< 80\%$

Penentuan besaran bobot masing-masing perspektif dapat mengacu pada fokus yang terdapat pada Renstra dan Rencana Kerja (Renja).

4. Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

NKO menunjukkan konsolidasi dari seluruh nilai perspektif dalam suatu Peta Strategi (bagi unit yang memiliki peta strategi) atau konsolidasi dari seluruh nilai SS (bagi unit yang tidak memiliki peta strategi). Status capaian NKO yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau, ditentukan oleh NKO tersebut.

Status NKO ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

Hijau	Kuning	Merah
$NKO \geq 100\%$	$80\% \leq NKO < 100\%$	$NKO < 80\%$

2.6.3 Monitoring dan Evaluasi Kinerja Organisasi

Monitoring adalah aktivitas berkala untuk menjamin pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengumpulan data Capaian Kinerja di Kementerian Keuangan yang menjadi bahan monitoring menggunakan metode bottom-up.

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus.

Hasil monitoring digunakan untuk melakukan evaluasi yang disampaikan dalam Forum Rapat Pimpinan Kinerja. Periode monitoring dan evaluasi capaian kinerja dengan tingkat unit organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.3
Periode Monitoring dan Evaluasi Capaian Kinerja Organisasi

No.	Tingkat	Periode Monitoring dan Evaluasi	Peserta Rapat Pimpinan Kinerja	Penanggung Jawab
1.	Kemenkeu Wide	Triwulanan (Kuartalan)	Menteri Keuangan dan Pejabat Eselon I	Kepala Pushaka
2.	Kemenkeu One	Triwulanan / Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon I dan Pejabat Eselon II-nya	Manajer Kinerja Organisasi
3.	Kemenkeu Two	Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon II dan Pejabat Eselon III-nya	Sub Manajer Kinerja Organisasi
4.	Kemenkeu Three	Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon III dan Pejabat Eselon IV-nya	Mitra Manajer Kinerja Organisasi

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Nomor : 454/KMK.01/2011.