



MENTERI DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 16 TAHUN 2014

TENTANG

SISTIM MANAJEMEN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DALAM NEGERI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI DALAM NEGERI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, membangun organisasi yang terus menerus melakukan perbaikan, dan memastikan pencapaian target kinerja Kementerian Dalam Negeri yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis dan Rencana Kerja Kementerian Dalam Negeri secara efektif, akuntabel dan efisien perlu sistim manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Dalam Negeri;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Dalam Negeri tentang Sistim Manajemen Kinerja di lingkungan Kementerian Dalam Negeri;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia nomor 4437) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4196);
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI TENTANG SISTIM MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DALAM NEGERI.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Sistim Manajemen Kinerja di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, yang selanjutnya disingkat SMK adalah pendayagunaan sumber daya dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui penyusunan peta strategis, penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU), pemantauan dan evaluasi kinerja serta pelaporan kinerja secara berjenjang.
2. Komponen adalah unit kerja eselon I di lingkungan Kementerian Dalam Negeri.
3. Unit kerja mandiri adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Kementerian Dalam Negeri terdiri dari Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa, dan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional.

Pasal 2

- (1) Menteri dan pimpinan komponen di lingkungan Kementerian Dalam Negeri menyelenggarakan SMK.
- (2) Penyelenggaraan SMK komponen sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilakukan oleh pimpinan komponen.
- (3) Sekretariat Jenderal menyelenggaraan SMK kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan mengkoordinasikan penyelenggaraan SMK komponen sebagaimana dimaksud pada ayat (2).

BAB II
SISTIM MANAJEMEN KINERJA

Pasal 3

SMK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dilakukan dengan:

- a. Penyusunan Peta strategis;
- b. Penyusunan Indikator Kinerja Utama;
- c. Pemantauan dan Evaluasi; dan
- d. Pelaporan Kinerja.

Pasal 4

- (1) Penyusunan peta strategis kementerian dan penyusunan IKU kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dilakukan dan dikoordinasikan oleh Sekretaris Jenderal.
- (2) Penyusunan peta strategis komponen dan penyusunan IKU komponen dilakukan oleh pimpinan komponen.

Pasal 5

- (1) Penyusunan peta strategis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilakukan berdasarkan pada visi, misi, dan sasaran strategis yang tercantum didalam rencana strategis.
- (2) Sasaran strategis yang dimaksud pada ayat (1) disusun berdasarkan IKU.
- (3) IKU sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sebagai alat ukur dalam pencapaian sasaran strategis memuat target kinerja yang ingin dicapai oleh organisasi.

Pasal 6

- (1) Rencana strategis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) disusun oleh Pimpinan komponen.
- (2) Rencana strategis komponen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat visi, misi, tujuan, sasaran strategi yang akan dicapai dalam periode lima tahun kedepan.

Pasal 7

- (1) Pimpinan komponen menyusun IKU eselon I sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (3).
- (2) Pimpinan komponen menugaskan pejabat eselon II dilingkungan komponen untuk menyusun IKU eselon II.
- (3) IKU eselon II sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sebagai alat ukur dalam pencapaian sasaran yang tercantum dalam rencana strategis komponen.
- (4) IKU eselon II sebagaimana dimaksud pada ayat (3) memuat target kinerja yang ingin dicapai oleh unit kerja eselon II.

Pasal 8

- (1) Pejabat eselon III, eselon IV dan pejabat fungsional umum menyusun IKU secara berjenjang.
- (2) IKU sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat target kinerja kegiatan secara berjenjang.

Pasal 9

Cara penyusunan peta strategis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dan cara penyusunan IKU sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 10

- (1) Sekretaris Jenderal melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pencapaian kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (4) dan Pasal 8 ayat (2) di Sekretariat Jenderal dan dilingkungan Kementerian Dalam Negeri.
- (2) Pimpinan komponen melalui sekretaris komponen melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di komponen masing-masing.

- (3) Pemantauan dan evaluasi kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara berkala setiap 3 (tiga) bulan pada minggu ketiga.

Pasal 11

- (1) Inspektorat Jenderal melakukan pengawasan internal pelaksanaan SMK di komponen.
- (2) Pengawasan intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam rangka penguatan dan efektivitas SMK.

Pasal 12

- (1) Pimpinan komponen dan Pejabat eselon II melaporkan hasil capaian kinerja yang sudah ditetapkan dalam IKU.
- (2) Laporan hasil capaian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dimuat dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang disingkat LAKIP.
- (3) LAKIP pimpinan komponen disampaikan kepada Menteri dan LAKIP pejabat eselon II disampaikan kepada pimpinan komponen.
- (4) LAKIP sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan kinerja organisasi tahun berikutnya.

BAB IV
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 13

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 11 Maret 2014.
MENTERI DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

GAMAWAN FAUZI

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 17 Maret 2014.

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

AMIR SYAMSUDIN

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2014 NOMOR 339.

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO HUKUM,

ttd

ZUDAN ARIF FAKRULLOH
Pembina Utama Muda (IV/c)
NIP. 19690824 199903 1 001

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI
NOMOR 16 TAHUN 2014
TENTANG
SISTIM MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN DALAM NEGERI

CARA PENYUSUNAN PETA STRATEGIS DAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

A. CARA PENYUSUNAN PETA STRATEGI

Untuk mengaplikasikan sistem ini, digunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang dimodifikasi sesuai karakter, tugas, pokok dan fungsi Kementerian Dalam Negeri. Sistem manajemen kinerja BSC yang dimodifikasi dengan merferensi kepada Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Metode BSC menggunakan empat perspektif BSC yang dimodifikasi. Pertama, Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*). Ke dua, pelanggan (*customer*). Ke tiga, *internal business process*. Ke empat, *learning and growth*. Keempatnya dijabarkan sebagai berikut:

a. Perspektif *Pemangku Kepentingan* (*Stakeholders*)

Perspektif paling atas ini merupakan sudut pandang *stakeholder* karena BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja pada sektor bisnis. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai berikut : “apa yang harus dicapai organisasi agar dinilai berhasil oleh *stakeholder*”. Misalnya *stakeholders* menginginkan tingkat keberhasilan kebijakan otonomi daerah, diukur dengan pemahaman SDM aparatur pemerintah daerah tentang pelaksanaan otonomi daerah, kemajuan pembangunan di daerah-daerah otonom, dsb;

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perspektif ini merupakan sudut pandang *pelanggan* (*customer*). Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai berikut : “apa yang harus dicapai organisasi agar memenuhi keinginan *customer* atau apa yang diinginkan *customer* untuk dipenuhi organisasi”. Misalnya masyarakat menginginkan pelayanan yang baik, yang diukur dengan indeks kepuasan masyarakat terhadap kinerja Kementerian Dalam Negeri.

c. Perspektif *Internal business process*

Perspektif ini adalah sudut pandang organisasi yang berfokus pada proses bisnis utama di dalam organisasi. Proses bisnis adalah serangkaian/sekumpulan aktivitas inti yang saling berhubungan satu sama lain, yang dilakukan organisasi dalam rangka menciptakan produk/jasa untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan/pelanggan.

d. Perspektif *learning and growth*

Perspektif ini adalah sudut pandang organisasi yang berfokus pada sumber daya internal organisasi. Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan penguatan sumber daya organisasi melalui inovasi internal organisasi. Kesenambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada seberapa besar inovasi yang dihasilkan oleh organisasi.

Keempat perspektif yang digunakan oleh Kementerian Dalam Negeri diatas saling berhubungan. Perspektif terbawah merupakan modal dasar organisasi. Modal dasar yang baik dan kuat menjalankan organisasi mampu menjalankan roda proses bisnis utama dengan baik. Keempat perspektif yang digunakan diatas harus dipandang sebagai suatu model (*template*) yang bersifat fleksibel yang dapat disesuaikan dengan jenis dan karakteristik unit kerja Kementerian Dalam Negeri.



Organisasi seyogianya memiliki visi dan misi, yang membawa setiap karyawan dalam organisasi memiliki gambaran/cita-cita yang sama, sehingga mampu membantu pengambilan keputusan dan perencanaan masa depan, mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, serta menantang inovasi ke depan. Setelah visi dan misi ditetapkan, maka selanjutnya dijabarkan ke dalam Sasaran Strategis (SS) dan digambarkan ke dalam Peta Strategi.

Peta Strategi adalah suatu *dashboard* (panel instrument) yang memetakan Sasaran Strategi organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Sedangkan Sasaran Strategi (SS), adalah pernyataan tentang apa yang ingin dicapai (Sasaran Strategi bersifat *outcome*) atau apa yang ingin dilakukan (Sasaran Strategi bersifat *process*) atau apa yang seharusnya dimiliki (Sasaran Strategi bersifat *input*).

Pembangunan suatu Peta Strategi hanya dapat dilakukan secara runtut dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Dengan demikian, ketika akan membangun Peta Strategi suatu Unit Eselon I, maka syarat mutlak yang terlebih dahulu harus ada adalah telah tersedia Peta Strategi Level Kementerian.

Proses penyusunan Peta Strategi dan Sasaran Strategi adalah sebagai berikut :

- a. Pastikan unit organisasi memiliki Visi dan Misi yang sesuai dengan Renstra unit.
- b. Peta Strategi disusun hingga Unit Eselon II dan Eselon III Unit Kerja Mandiri antara lain adalah Balai Regional (Lampung, Yogyakarta dan Malang), Badan Diklat Regional (Bandung, Yogyakarta, Makassar, dan Bukit Tinggi) serta IPDN Regional.
- c. Tentukan perspektif Peta Strategi dengan memperhatikan hal-hal 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?
 - 3) Jika ada, perlu dibuat perspektif customer (pelanggan). Customer merupakan pihak yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi dan merupakan pihak dari luar organisasi.
 - 4) Setiap unit harus memiliki perspektif Internal Business Process.
 - 5) Pada umumnya, perspektif ini menunjukkan rangkaian proses dalam suatu unit untuk menciptakan nilai bagi stakeholder.
 - 6) Setiap unit harus memiliki perspektif Learning and Growth.

Perspektif *Learning and Growth* merupakan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk menjelaskan proses bisnis guna menghasilkan *output* dan *outcome* organisasi.

- d. Temukan kata kunci sasaran dari Visi dan Misi unit organisasi.
- e. Terjemahkan kata kunci tersebut ke dalam SS.
- f. Kelompokkan SS yang sudah didefinisikan, ke dalam perspektif-perspektif yang telah ditentukan pada huruf c.
- g. Susun Peta Strategi organisasi dengan membuat hubungan sebab akibat antar SS.

B. CARA PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Indikator Kinerja Utama, adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang akan memberikan informasi sejauhmana Sasaran Strategi yang telah ditetapkan berhasil diwujudkan.

Setelah Peta Strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan IKU untuk setiap SS. Jenis IKU dibedakan atas IKU *input*, IKU *output* dan IKU *outcome*.

1. IKU *input* merupakan ukuran paling sederhana yang mengukur program-program terkait input. Misalnya, waktu kerja atau sumber daya finansial;
2. IKU *output* 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;
3. IKU *outcome* melihat manfaat yang diterima oleh stakeholder sebagai hasil dari kegiatan organisasi. Ukuran ini fokus pada pihak eksternal seperti pelanggan dan *stakeholder*.

Adapun jenis lain dibedakan menjadi IKU *lagging* dan IKU *leading*.

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

Istilah IKU *lagging* dan *leading* dalam praktiknya berkembang dan meluas menjadi berbagai istilah yang berbeda sesuai dengan pengembangan BSC pada masing-masing organisasi penggunaannya.

Penentuan Indikator Kinerja Utama

- 1) Menganut prinsip SMART-C
 - a) *Spesific*, yaitu IKU harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unit dalam menilai kinerja suatu unit kerja.
 - b) *Measurable*, yaitu IKU yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas pula cara pengukurannya.
 - c) *Agreeable*, yaitu IKU yang dipilih harus disepakati antara bawahan dan atasan.
 - d) *Realistic*, yaitu IKU yang dipilih harus dapat dicapai, namun menantang.
 - e) *Time-bounded*, yaitu IKU yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian.
 - f) *Continously Improved*, yaitu dapat menyesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi.
- 2) Kalimat yang disusun bersifat definitif bukan normatif.
Yang dimaksud dengan definitif adalah kalimat IKU yang disusun harus konkrit dan tidak menimbulkan pengertian ganda. IKU yang normatif dapat menimbulkan lebih dari satu interpretasi.

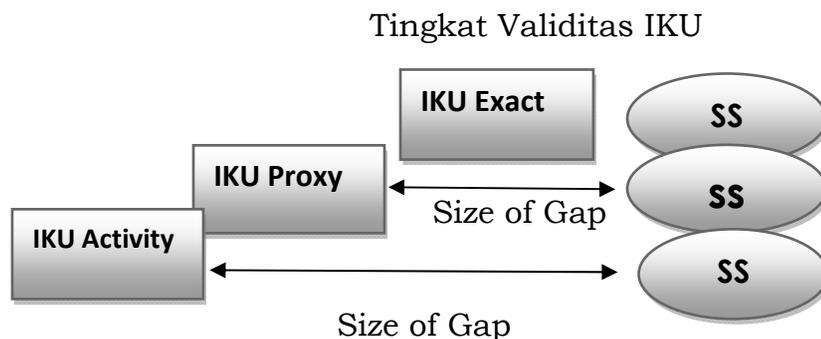
- 3) Mencerminkan keseluruhan tugas dan fungsi organisasi/pegawai.
- 4) Suatu organisasi yang memiliki Peta Strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 25 (dua puluh lima) IKU, kecuali memiliki “core business” yang sangat heterogen dan menjadi fokus suatu unit.
- 5) Suatu organisasi/pegawai yang tidak memiliki Peta Strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 10 (sepuluh) IKU.
- 6) Dalam penyusunan IKU dimungkinkan adanya sub IKU. Jika diambil perumpamaan, IKU merupakan induk sedangkan sub IKU merupakan anak.

Tingkat Validitas IKU (Degree of Validity)

Validitas suatu IKU ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan IKU tersebut dengan SS. Adapun pembagian tingkat validitas IKU adalah sebagai berikut:

1. *Exact* : IKU yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan. Pencapaian IKU jenis ini telah menggambarkan pencapaian SS secara keseluruhan;
2. *Proxy* : Indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut;
3. *Activity* : IKU yang mengukur jumlah, biaya dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan.

IKU yang dipilih seyogianya merupakan IKU *exact*, dimana penentuan tingkat validitas IKU hanya didasarkan pada keterkaitan dengan SS. Validitas IKU dapat dibedakan berdasarkan *gap* antara IKU dan SS pada gambar berikut :



Keterangan : Kinerja Kementerian Dalam Negeri yang terjabar dalam SS dan IKU tidak seluruhnya merupakan proses bisnis internal, tetapi juga didukung oleh kinerja Pemerintah Daerah dan Kementerian Sektorial yang saling terintegrasi satu sama lain. Oleh karena itu, ketika menyusun IKU, perlu mengantisipasi adanya “*size of gap*” (ukuran kesenjangan) yang mungkin timbul selama proses kerja instansi-intansi terkait dan dapat berpengaruh pada hasil akhir kualitas pencapaian kinerja Kementerian Dalam Negeri.

Skenario Penetapan IKU Kementerian Dalam Negeri

IKU yang akan menjadi ukuran keberhasilan Kementerian Dalam Negeri perlu ditetapkan dengan memperhatikan batas-batas kewenangan dan kemampuan Kementerian Dalam Negeri sendiri. Batas kewenangan ini dapat dilihat dalam uraian Tugas Pokok dan Fungsi Kementerian Dalam Negeri, yaitu:

1. Perumusan, penetapan dan pelaksanaan kebijakan dibidang pemerintahan dalam negeri;
2. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara;

3. Pengawasan atas pelaksanaan tugas dibidang pemerintahan dalam negeri; dan
4. Pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah.

Terkait dengan tugas pokok dan fungsi diatas, maka Kementerian Dalam Negeri harus memberikan pelayanan terbaiknya kepada Presiden dan Pemerintah Daerah. Pelayanan terbaik tersebut akan menjadi harapan tertinggi, atau batas atas, kinerja Kementerian Dalam Negeri, sementara batas bawah kemampuan Kementerian Dalam Negeri dapat dianalisa lebih lanjut dengan Analisa SWOT.

Kementerian Dalam Negeri melalui Studi Indikator Kinerja yang terus menerus dilakukan, akan mencari, memilih dan menetapkan indikator kinerja sesuai dengan harapan Presiden dan Pemerintah Daerah, tetapi tidak melampaui batas kewenangan dan kemampuan yang ada di dalam tubuh Kementerian sendiri.

Sebagai panduan umum dalam menetapkan indikator kinerja, hendaknya indikator kinerja tersebut secara bersama-sama pada akhirnya dapat menunjukkan:

1. Sejauh mana Kementerian ingin dan telah dilihat oleh Presiden dan Pemerintah Daerah telah berhasil mewujudkan stabilitas keamanan pemerintahan dalam negeri melalui kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan;
2. Sejauh mana Kementerian ingin dan telah dilihat oleh Presiden dan Pemerintah Daerah telah berhasil memaksimalkan sumber daya untuk mendukung kinerja organisasi secara transparan dan akuntabel sesuai prinsip efisiensi;
3. Sejauh mana Kementerian ingin dan telah dilihat oleh Presiden dan Pemerintah Daerah telah berhasil mewujudkan kualitas pemerintahan daerah yang sesuai dengan prinsip good governance;
4. Sejauh mana Kementerian ingin dan telah dilihat oleh Presiden dan Pemerintah Daerah telah berhasil mewujudkan koordinasi yang solid antara pemerintah pusat sampai ke daerah.

Dengan mengidentifikasi Presiden dan atau Pemerintah Daerah sebagai pihak yang harus dilayani, maka gambaran tentang pihak yang akan menerima sesuatu hasil kinerja dari Kementerian menjadi jelas. Pihak Presiden dapat dirinci sebagai sejumlah kementerian/lembaga sedangkan pihak Pemerintah Daerah dapat terdiri dari pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota.

Penyusunan Manual IKU

Hasil identifikasi atas masalah yang ingin dipecahkan akan memudahkan merumuskan outcome, sedangkan identifikasi barang atau jasa yang mesti diproduksi untuk memecahkan masalah tersebut akan memudahkan merumuskan output, sementara identifikasi tingkat kualitas atau kuantitas yang hendak dicapai akan memudahkan menentukan satuan indikator serta angka targetnya, yaitu sejumlah tertentu dengan yang diperlukan oleh pihak-pihak yang akan menerima barang dan jasa tersebut.

Setiap IKU yang telah ditetapkan harus dilengkapi dengan Manual IKU. Pedoman pengisian manual IKU, format manual IKU, serta contoh manual IKU adalah sebagaimana tercantum dalam Formulir I (contoh formulir I ada dalam lampiran berikutnya). Manual IKU berisi berbagai informasi tentang IKU seperti :

1. Deskripsi IKU;
2. Tingkat kendali atas IKU;
3. Tingkat Validitas IKU;
4. Pihak yang bertanggung jawab atas IKU;
5. Pihak yang menyediakan data IKU;
6. Sumber data;

7. Satuan pengukuran;
8. Jenis konsolidasi periode;
9. Jenis konsolidasi lokasi;
10. Polarisasi data; dan
11. Periode pelaporan.

Penentuan IKU dalam Sasaran Strategis

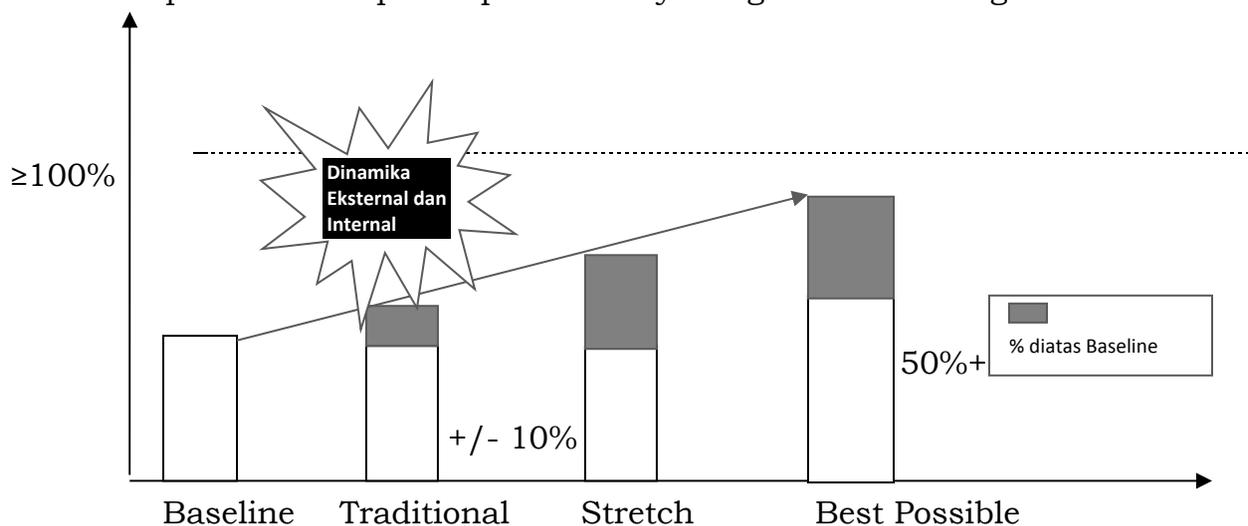
Penyusunan manual IKU diatas berfungsi agar IKU yang ditetapkan memiliki kejelasan dalam alur kerja dan tujuan yang akan dicapai sehingga tidak menyimpang dari sasaran strategis Kementerian. Jenis dan jumlah IKU dalam satu SS harus memenuhi kriteria berikut ini:

1. Dalam satu SS maksimum terdapat 3 (tiga) IKU;
2. IKU yang dipilih seyogyanya merupakan IKU exact;
3. Apabila dalam satu SS hanya terdapat 1 (satu) IKU exact saja atau 1 (satu) IKU proxy, dapat ditambahkan IKU lainnya;
4. Dalam satu SS tidak diperkenankan hanya terdiri dari satu buah IKU activity.

Penetapan Target Capaian

Setelah IKU dalam SS ditentukan, kemudian perlu ditetapkan target sebagai tujuan pencapaiannya. Definisi target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berkaitan dengan penerapan BSC, target ditetapkan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun atau disebut dengan perencanaan tahunan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun target adalah sebagai berikut :

1. Target IKU harus memenuhi beberapa hal, yaitu SMART-C; *Spesific* (spesifik), *Measureable* (dapat diukur), *Agreeable* (dapat disetujui), *Realistic* (realistis, dapat dicapai namun menantang), *timebound* (memiliki jangka waktu), *continuously improve* (diupayakan terus meningkat).
2. Penentuan besaran target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti: pencapaian tahun lalu, keinginan stakeholder, atau melihat kepada kondisi internal dan eksternal organisasi.
3. Penetapan target sebaiknya melalui pembahasan bersama antara pemilik IKU dan atasan di setiap level.
4. Penetapan target IKU disesuaikan dengan peraturan formal dan peraturan perundang-undangan terkait, misalnya Undang-Undang mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Target yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan merupakan target minimal.
5. 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

6. IKU yang berbentuk indeks, perlu diberi penjelasan makna angka skala tersebut.
7. Angka target yang berupa persentase hendaknya disertakan dengan data mentahnya.
8. Penetapan target untuk setiap periode pelaporan (trajectory) harus sesuai dengan jenis konsolidasi periode datanya.
9. Penetapan target untuk semua IKU hasil cascading pada tingkat di atasnya, harus memperhatikan jenis konsolidasi data di dalamnya.

Inisiatif Strategis

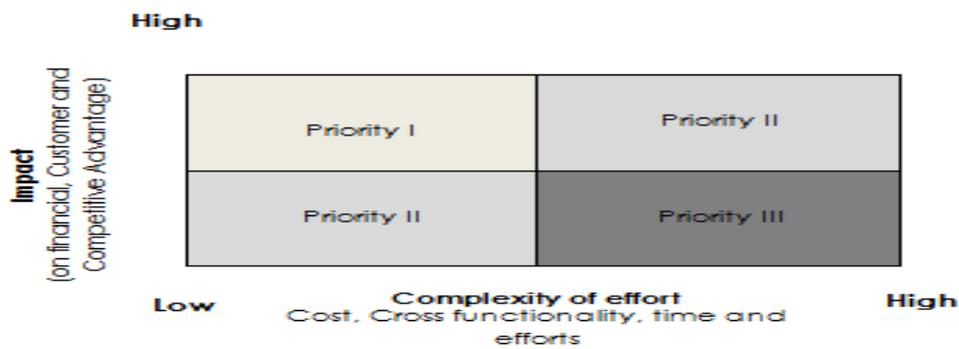
Inisiatif Strategis (IS) merupakan satu atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target Indikator Kinerja Utama sehingga berimplikasi terhadap pencapaian Sasaran Strategi.

Karakteristik Inisiatif Strategis

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.

Penyusunan Inisiatif Strategis

IS disusun pada unit yang memiliki peta strategi dan pada IKU yang terdapat pada *internal process perspective* dan *learning and growth perspective*. Prioritas memilih IS dapat menggunakan kuadran yang mengkombinasikan *impact* dan *effort* sebagai berikut :



Tabel Contoh Inisiatif Strategis

No	SS	IKU	Target	Inisiatif Strategis	Penanggung Jawab	Perkiraan Pendanaan
1	Peningkatan kompetensi SDM	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatannya	90%	Executive Training Program (Maret-Agustus)	BADIKLAT	-

Cascading dan Alignment

Pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja di lingkungan Kementerian Dalam Negeri meliputi Tingkat Kementerian, Tingkat Unit Kerja Eselon I dan Tingkat Unit Kerja Eselon II. Agar proses kerja antar organisasi tersebut dapat berjalan secara sistematis dan terkoordinir dengan baik, maka perlu dilakukan Cascading dan Alignment.

Cascading adalah proses penjabaran dan penyelarasan Sasaran Strategi, Indikator Kinerja Utama, dan Target Indikator Kinerja Utama ke level unit organisasi yang lebih rendah.

Cascading merupakan proses menurunkan SS dan IKU ke tingkat unit organisasi yang tingkatannya lebih rendah. Dalam beberapa literatur, cascading disebut *vertical alignment*. Sementara itu, *horizontal alignment* (yang selanjutnya disebut alignment), merupakan proses untuk menjamin bahwa SS dan IKU yang dibangun telah selaras dengan unit yang setingkat. Proses cascading dan alignment dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu secara bersamaan (simultan) dan secara berurutan (sekuensial).

Teknik Cascading dan Alignment.

Setelah SS dan IKU dibangun pada tingkat unit organisasi yang paling tinggi, maka SS beserta IKU tersebut dapat diturunkan (cascade) dan diselaraskan (aligned) sampai dengan tingkat unit organisasi/pegawai yang lebih rendah sehingga SS dan IKU tersebut dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan cascading antara lain:

- a. Cascading menggunakan metode Top-Down, yaitu cascading SS dan IKU ke tingkat organisasi di bawahnya merupakan suatu proses top-down. Metode cascading didesain untuk menghubungkan SS dan IKU antara tingkat organisasi tertinggi dan tingkat di bawahnya hingga tingkat pegawai;
- b. Pada unit yang memiliki Peta Strategi, SS yang diturunkan ke unit yang lebih rendah harus diletakkan pada perspektif yang sama atau lebih tinggi dari perspektif dimana SS tersebut berasal (unit yang lebih tinggi).
- c. Unit yang memiliki Peta Strategi dapat meng-cascade SS hingga satu tingkat di bawahnya dan IKU yang digunakan tetap merujuk kepada SS hasil *cascade* tersebut. Sebaiknya tidak terdapat SS pada tingkat Unit Eselon IV pada Kantor Pusat dan Unit Kerja Mandiri (Balai dan Regional). Untuk kedua jenis kantor tersebut, SS pada tingkat Unit Eselon IV tetap dimungkinkan sepanjang ada alasan yang kuat dan disetujui oleh Pimpinan Unit Eselon I.
- d. Unit yang berada dibawah unit yang memiliki peta strategi tidak memiliki sasaran strategis non-cascading.

Secara umum, langkah-langkah melakukan *cascading* adalah sebagai berikut:

1. Pelajari Peta Strategi/ *scorecard* pada satu unit yang lebih tinggi;
2. Identifikasi kontribusi unit/pegawai terhadap Peta Strategi organisasi/unit di atasnya;
3. Tandai dan ambil SS pada Peta Strategi organisasi/unit di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi unit yang bersangkutan;
4. Berdasarkan butir (c), turunkan SS dan IKU (*direct dan indirect*);
5. Jika masih terdapat tugas dan fungsi unit yang belum terakomodasi, buatlah SS dan IKU yang baru (non-cascading) baik yang berasal dari uraian jabatan maupun penugasan khusus.

Proses cascading dapat dilakukan dalam dua metode berikut :

1. *Direct method*

Metode ini dilakukan dengan langsung menjadikan SS dan IKU unit di atasnya sebagai SS dan IKU unit tersebut. Sehingga, baik makna

(definisi) maupun penyebutan (penamaan) SS dan IKU adalah sama pada kedua unit tersebut. Dengan demikian, target capaian IKU harus sama baik dalam besaran target, periode pelaporan, maupun satuan pengukurannya.

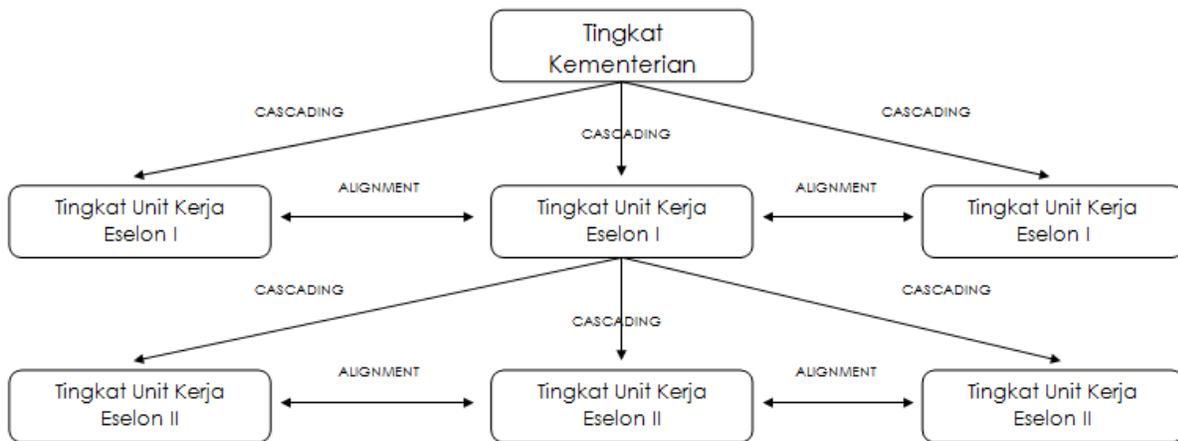
2. *Indirect Method*

Penyusunan SS dan IKU pada suatu unit dilakukan dengan mengembangkan SS dan IKU pada tingkat organisasi yang lebih tinggi dengan mengacu pada tugas, fungsi dan ruang lingkup unit yang bersangkutan. Seluruh target capaian IKU pada tingkat organisasi yang lebih tinggi diturunkan (dibagi habis) ke unit di bawahnya sesuai dengan proporsi masing-masing unit.

Metode penamaan SS dan IKU dalam *indirect method* adalah sebagai berikut :

- a. Penamaan IKU sama jika ruang lingkungnya hanya dibedakan atas wilayah kerja;
- b. Penamaan IKU berbeda jika ruang lingkungnya dapat dibedakan berdasarkan sektor.

Proses cascading dan alignment dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan : Sesuai metode *cascading* dengan pola *Top-Down*, IKU Tingkat Kementerian diturunkan ke Tingkat Unit Kerja Eselon I kemudian ke Tingkat Unit Kerja Eselon II sesuai tugas pokok dan fungsinya. Tingkat Unit Eselon I bertanggungjawab melaksanakan IKU dengan pencapaian *outcome* sasaran, sementara Tingkat Unit Eselon II bertanggungjawab terhadap pencapaian IKU pada *outcome* program. Pencapaian kinerja Menteri Dalam Negeri secara keseluruhan dapat tercapai jika masing-masing penanggungjawab pada tingkat unit kerja dapat berkomitmen penuh untuk mencapai hasil (*outcome*) yang telah ditetapkan dalam Penetapan Kinerja.

Contoh Manual Indikator Kinerja Utama (Formulir 1)

Manual Indikator Kinerja Utama
Direktorat Jenderal Otonomi Daerah

OD - 1.1

Perspektif :

Stakeholder

Sasaran Strategis :

Meningkatnya implementasi Urusan Pemerintahan Daerah dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di daerah

Deskripsi Sasaran Strategis :

Standar Pelayanan Minimal (SPM) adalah : ketentuan tentang jenis dan mutu **pelayanan dasar** yang merupakan urusan wajib pemerintah yang berhak diperoleh setiap warga secara minimal.

Standar Pelayanan Minimal Bidang Pemerintahan Dalam Negeri yang selanjutnya disebut SPM Bidang Pemerintahan Dalam Negeri adalah tolok ukur kinerja pelayanan Pemerintahan Dalam Negeri yang diselenggarakan Daerah Kabupaten/Kota (Permendagri No 62 Tahun 2008).

Indikator Kinerja Utama :

Jumlah SPM yang telah diterapkan oleh Pemerintah Daerah

Deskripsi :

Definisi :

Terdapat 15 SPM yang diterapkan oleh Pemerintah Daerah, meliputi bidang :

1. Kesehatan
2. Lingkungan Hidup
3. Sosial
4. BKKBN
5. Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
6. Ketahanan Pangan
7. Pendidikan
8. Ketenagakerjaan
9. Perumahan Rakyat
10. Pekerjaan Umum
11. Pemdagri
12. Kominfo
13. Kesenian
14. Perhubungan
15. Penanaman modal

Formulasi

Jumlah Peraturan K/L tentang Penerapan SPM

Tujuan Strategis :

Terlaksananya SPM di daerah dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik yang dapat diakses oleh masyarakat.

Persentase

Satuan pengukuran :

() High (**X**) Moderate () Low

Tingkat Kendali IKU :

Tingkat Validitas IKU :

() Exact (**X**) Proxy () Activity

Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU :

Direktur Jenderal Otonomi Daerah

Unit/Pihak Penyedia Data :

Direktorat Urusan Pemerintah Daerah I OTDA, Direktorat Urusan Pemerintah Daerah II OTDA

Sumber Data :

Laporan penerapan SPM oleh pemerintah daerah.

Tindakan apabila data belum tersedia :

Monitoring dan evaluasi data penerapan SPM dari Direktorat Urusan Pemerintah Daerah I OTDA, Direktorat Urusan Pemerintah Daerah II OTDA dan K/L terkait

Jenis Konsolidasi Periode :

(**X**) Sum () Average () Take Last Known Value

Jenis Cascading :

(**X**) Direct () Indirect () Non-Cascading/Complement

Jenis Konsolidasi Lokasi :

() Sum () Average

Polarisasi :

(**X**) Maximize () Minimize () Stabilize

Periode Pelaporan :

() Bulanan (**X**) Triwulanan () Semesteran () Tahunan

Keterangan Cara Pengisian Manual IKU:

Field	Deskripsi
Perspektif	: Tuliskan nama perspektif <i>Balance Scorecard</i> dimana IKU tersebut berada. Pilih salah satu: <i>stakeholder/ strategic outcomes, customer, internal business process, learning and growth</i> . <i>Field</i> ini hanya muncul pada manual IKU unit yang memiliki peta strategi. Bagi unit yang tidak memiliki peta strategi <i>field</i> “perspektif” dihapus.
Sasaran Strategis	: Tuliskan kode sasaran strategi yang diikuti nama sasaran strategisnya. Kode sasaran strategis mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan.
Deskripsi Sasaran Strategis	: Tuliskan uraian SS dimaksud yang meliputi pengertian, alasan, ruang lingkup dan tujuan SS tersebut.
Indikator Kinerja Utama	: Tuliskan kode IKU yang diikuti nama Indikator Kinerja Utama Kode IKU mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan.
Deskripsi Indikator Kinerja Utama	: Tuliskan uraian mengenai IKU yang mencakup: Definisi : uraian mengenai apa yang dimaksud dengan IKU tersebut. Formula : uraian bagaimana cara untuk memperoleh IKU Tersebut. Tujuan : uraian mengenai alasan dimasukkannya IKU tersebut dalam <i>Balanced Scorecard</i>
Satuan Pengukuran	: Tuliskan unit pengukuran yang digunakan untuk menunjukkan kuantitas IKU, misal %, Rp, USD, kali, buah, orang
Tingkat Kendali IKU	: Berikan tanda ‘X’ pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini: <i>High</i> : Pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/Individu ybs <i>Moderate</i> : Pencapaian target juga dipengaruhi unit/individu lain di lingkungan unit/individu ybs. Dan/atau diluar unit/individu ybs. <i>Low</i> : Pencapaian target sangat dipengaruhi secara Dominan oleh unit/individu lain di luar unit ybs

Tingkat Validitas IKU	<p>: Berikan tanda ‘X’ pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini:</p> <p><i>Exact</i> : Ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan. Pencapaian IKU jenis ini telah menggambarkan pencapaian SS secara keseluruhan</p> <p><i>Proxy</i> : Indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.</p> <p><i>Activity</i> : IKU yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan.</p>
Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU	<p>: Tuliskan unit/individu yang bertanggungjawab terhadap pencapaian IKU, dengan ketentuan sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apabila IKU ini di-<i>cascade</i> ke bawah, maka penanggung jawab IKU diisi oleh unit/pihak yang menerima <i>cascading</i> IKU. 2. Apabila IKU tidak di-<i>cascade</i> ke bawah, maka penanggung jawab IKU diisi dengan unit/pihak pemilik IKU yang bersangkutan.
Unit/Pihak Penyedia Data	<p>: Tuliskan unit/individu yang bertanggungjawab mengkoordinasikan dan menyediakan data capaian IKU</p>
Sumber Data	<p>: Tuliskan dari mana sumber data IKU ini diperoleh</p>
Tindakan Apabila Data Belum Tersedia	<p>: Tuliskan tindakan untuk dapat memperoleh data tersebut apabila sumber data belum ada.</p>
Jenis Konsolidasi Periode	<p>: Berikan tanda ‘X’ pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU:</p> <p><i>Sum</i> : Penjumlahan angka capaian per periode laporan.</p> <p><i>Take Last Know Value</i> : Angka capaian yang digunakan sebagai angka periode terakhir</p> <p><i>Average</i> : Rata-rata dari penjumlahan angka capaian per periode pelaporan.</p>
Jenis Cascading	<p>: Berikan tanda ‘X’ pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan jenis <i>cascading</i> atas IKU tersebut:</p> <p><i>Direct</i> : apabila IKU tersebut diturunkan secara langsung dari IKU di atasnya. Baik nama, definisi, ruang lingkup, target atas IKU tersebut sama dengan IKU di atasnya.</p> <p><i>Indirect</i> : apabila IKU tersebut diturunkan tidak secara langsung dari IKU</p>

		<p>diatasnya. Terdapat perbedaan baik dalam nama, definisi, ruanglingkup, target atas IKU dengan IKU diatasnya.</p> <p><i>Complement</i> : apabila tersebut merupakan IKU yang <i>baru</i> yang sebelumnya belum tercakup pada IKU diatasnya.</p>
Jenis Konsolidasi Lokasi	:	<p>Jenis konsolidasi lokasi ini diisi hanya pada IKU hasil cascading secara indirect.</p> <p><i>Sum</i> : Jika konsolidasi target atau capaian IKU diatasnya merupakan penjumlahan dari seluruh target atau capaian IKU hasil <i>cascading</i>-nya.</p> <p><i>Average</i> : Jika konsolidasi target atau capaian IKU diatasnya merupakan hasil rata-rata dari seluruh target atau capaian IKU hasil <i>cascading</i>-nya.</p>
Polarisasi	:	<p>Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target:</p> <p><i>Maximize</i> : Nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih tinggi dari target.</p> <p><i>Minimize</i> : Nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih kecil dari target.</p> <p><i>Stabilize</i> : Nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan berada dalam suatu rentang target tertentu.</p>
Periode Pelaporan	:	<p>Berikan tanda "X" pada salah satu dari empat periode pelaporan (bulanan, triwulanan, semesteran, tahunan) untuk menunjukkan seberapa sering data aktual Indikator Kinerja perlu dilaporkan pencapaiannya.</p>

Pada tabel Data diisi target yang ingin dicapai dan realisasi yang tercapai menurut periode pengukuran dan polarisasinya.

MENTERI DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

GAMAWAN FAUZI

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO HUKUM,

ZUDAN ARIF FAKRULLOH
Pembina Utama Muda (IV/c)
NIP. 19690824 199903 1 001

