

MODUL BEST PRACTICE

PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA DALAM PERENCANAAN PENGANGGARAN

Teknis Substantif Program dan Anggaran



Rahmi Widhiyanti
Dahlan Pasaribu



**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA**

2020

MODUL *BEST PRACTICE*

PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA DALAM PERENCANAAN PENGANGGARAN

Teknis Substantif Program dan Anggaran

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

Pasal 1

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MODUL *BEST PRACTICE*

PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA DALAM PERENCANAAN PENGANGGARAN

Teknis Substantif Program dan Anggaran

Rahmi Widhiyanti

Dahlan Pasaribu

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA**

2020

MODUL *BEST PRACTICE*

**PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA
DALAM PERENCANAAN PENGANGGARAN**

Teknis Substantif Program dan Anggaran

Rahmi Widhiyanti

Dahlan Pasaribu

BPSDM KUMHAM Press

Jalan Raya Gandul No. 4 Cinere-Depok 16512

Telepon (021) 7540077, 754124; Faksimili (021) 7543709, 7546120

Laman: <http://bpsdm.kemenkumham.go.id>

Cetakan I : September 2020
Perancang Sampul : Maria Mahardhika
Penata Letak : Maria Mahardhika

Ilustrasi Sampul : freepik.com & pixabay.com

xii+72 hlm; 18 x 25 cm
ISBN: 978-623-6869-07-9

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang mengutip dan memublikasikan
sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin penerbit.

Dicetak oleh:
PERCETAKAN POHON CAHAYA

Isi di luar tanggung jawab percetakan

KATA SAMBUTAN

Puji Syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya Modul *Best Practice* berjudul “Penerapan Manajemen Kinerja dalam Perencanaan Penganggaran” telah terselesaikan. Modul ini disusun untuk membekali para pembaca agar mengetahui dan memahami salah satu tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Modul *Best Practice* merupakan strategi pendokumentasian pengetahuan *tacit* yang masih tersembunyi dan tersebar di banyak pihak, untuk menjadi bagian dari aset intelektual organisasi. Langkah ini dilakukan untuk memberikan sumber-sumber pengetahuan yang dapat disebarluaskan sekaligus dipindah tempatkan atau replikasi guna peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Keberadaan Modul *Best Practice* dapat mendukung proses pembelajaran mandiri, pengayaan materi pelatihan dan peningkatan kemampuan organisasi dalam konteks pengembangan kompetensi yang terintegrasi (*Corporate University*) dengan pengembangan karir.

Modul *Best Practice* pada artinya dapat menjadi sumber belajar guna memenuhi hak dan kewajiban pengembangan kompetensi paling sedikit 20 jam pelajaran (JP) bagi setiap pegawai. Hal ini sebagai implementasi amanat Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

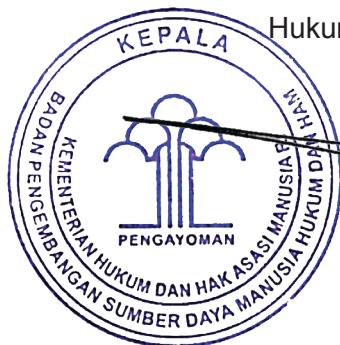
Dalam kesempatan ini, kami atas nama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan kontribusinya dalam penyelesaian modul ini. Segala kritik dan saran sangat kami harapkan guna peningkatan kualitas publikasi ini. Semoga modul ini dapat berkontribusi positif bagi para pembacanya dan para pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Selamat Membaca... Salam Pembelajaran...

Jakarta, Agustus 2020

Kepala Badan

Pengembangan Sumber Daya Manusia
Hukum dan Hak Asasi Manusia,



Dr. Asep Kurnia

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Mahakuasa, karena atas kehendak dan perkenanan-Nya, kita masih diberi kesempatan dan kesehatan dalam rangka penyusunan Modul *Best Practice* berjudul “Penerapan Manajemen Kinerja dalam Perencanaan Penganggaran”.

Modul *Best Practice* “Penerapan Manajemen Kinerja dalam Perencanaan Penganggaran” menjadi sumber pembelajaran dalam meningkatkan pemahaman dan pengetahuan terhadap keberagaman bidang tugas dan fungsi serta kinerja organisasi Kemenkumham. Selain itu modul ini juga menjadi upaya untuk memperkuat dan mengoptimalkan kegiatan pengabdian aset intelektual dari pengetahuan tacit individu menjadi pengetahuan organisasi. Pengetahuan tacit yang berhasil didokumentasikan akan sangat membantu sebuah organisasi dalam merumuskan rencana strategis pengembangan kompetensi baik melalui pelatihan maupun belajar mandiri, serta implementasi Kemenkumham Corporate University (CorpU).

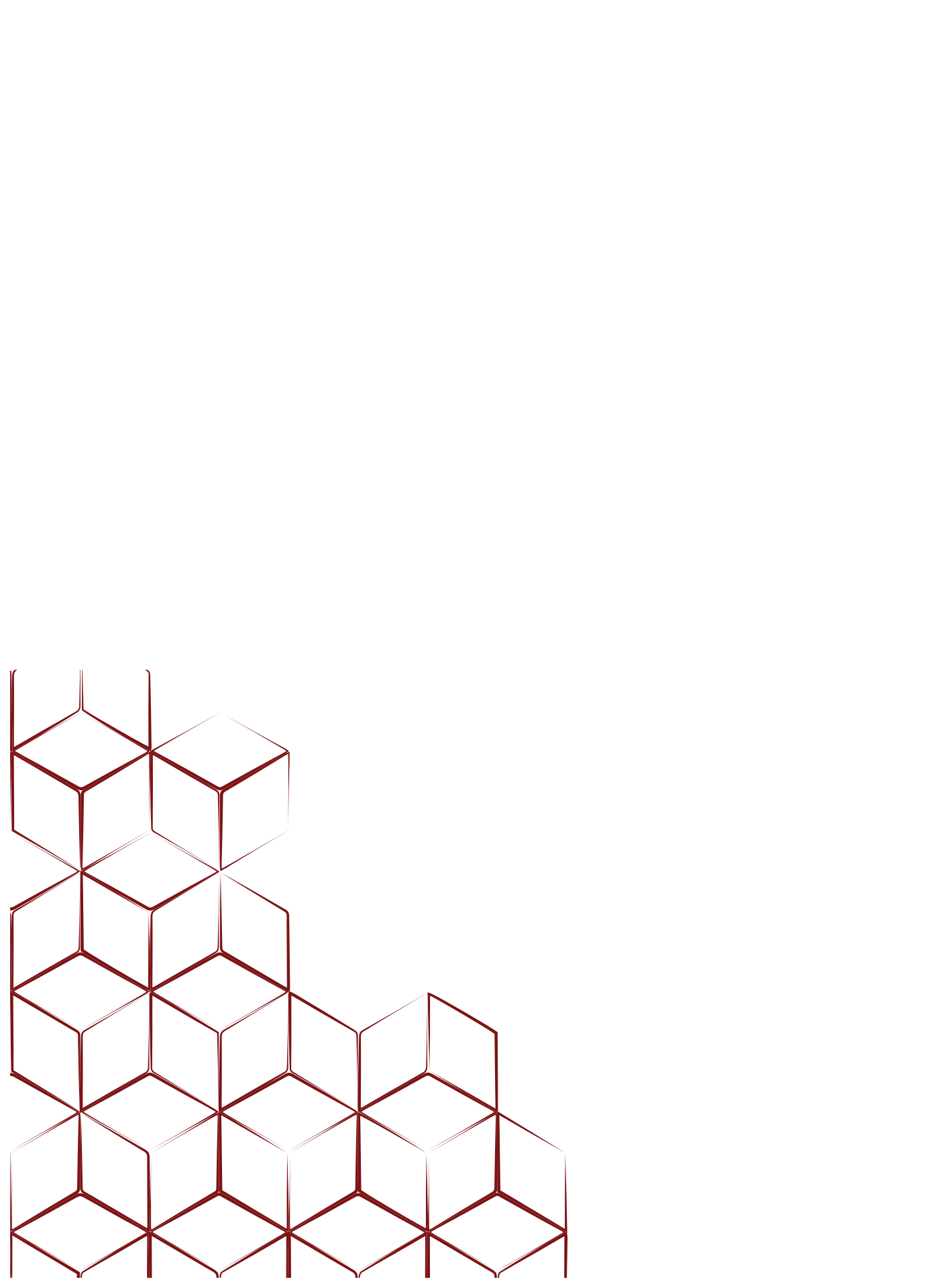
Demikian Modul *Best Practice* “Penerapan Manajemen Kinerja dalam Perencanaan Penganggaran” ini disusun, dengan harapan modul ini dapat bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi para pembaca khususnya pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.



Depok, 26 Oktober 2020
Kepala Pusat Pengembangan Diklat
Teknis dan Kepemimpinan,



Hantor Situmorang
NIP 196703171992031001



DAFTAR ISI

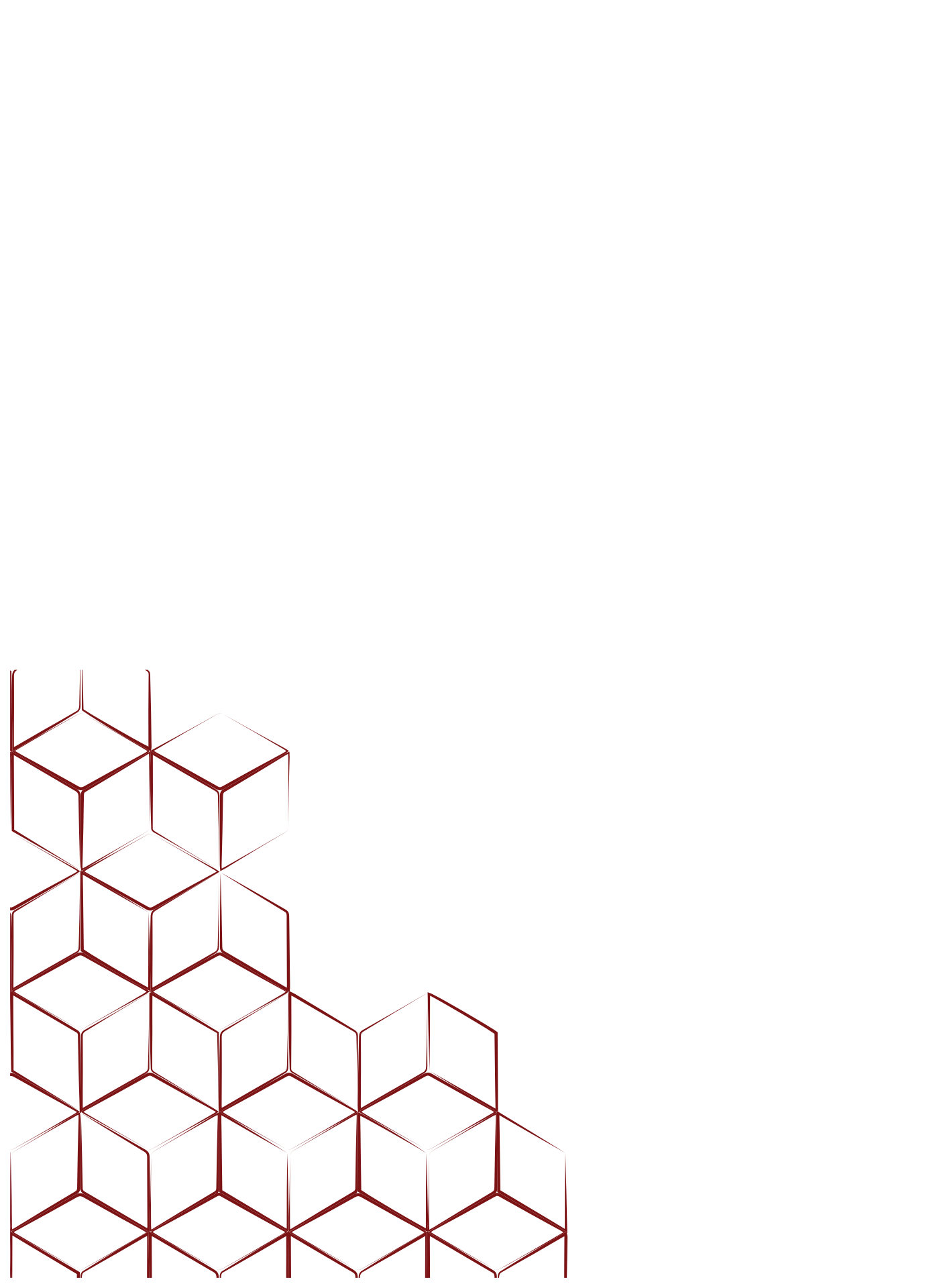
KATA SAMBUTAN	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran / Pembahasan.....	2
D. Materi Pokok.....	3
E. Petunjuk Belajar	3
BAB II KONSEP DASAR.....	5
A. Konsep Dasar Kinerja	5
B. Konsep Dasar Manajemen Kinerja	7
C. Konsep Perencanaan dan Penganggaran	10
BAB III PENYUSUNAN MANAJEMEN KINERJA.....	15
A. Menyusun Rencana Strategis (Renstra).....	15
B. Menyusun Renja dan RKAKL	20
C. Evaluasi Kinerja.....	22
D. Penilaian Kinerja.....	24
E. Monitoring dan Evaluasi	27
BAB IV <i>BEST PRACTICE</i> IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA DALAM PERENCANAAN PENGANGGARAN DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM	29
A. Menyusun Rencana Strategis (Renstra).....	29
B. Penyusunan RKP dan Renja KL	41
C. Melakukan Evaluasi Kinerja.....	49
D. Penilaian Kinerja.....	55
E. Monitoring dan Evaluasi	67



BAB V PENUTUP	69
A. Kesimpulan.....	69
B. Rekomendasi.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Sasaran Strategis 1	30
Gambar 4.2	Sasaran Strategis 2	31
Gambar 4.3	Sasaran Strategis 3	31
Gambar 4.4	Sasaran Strategis 4	32
Gambar 4.5	Sasaran Strategis 5	32
Gambar 4.6	Organisasi Kementerian Hukum dan HAM.....	33
Gambar 4.7	Hirarki Manajemen Strategi	34
Gambar 4.8	Sasaran Strategis Kemenkumham	40
Gambar 4.9	Peta Startegi Kementerian Hukum dan HAM	40
Gambar 4.10	Rekap Renja Kementerian Hukum dan HAM	48
Gambar 4.11	Pencapaian Kinerja Kemenkumham	52
Gambar 4.12	IKPA Kementerian Hukum dan HAM	54
Gambar 4.13	SAKIP Unit Eselon I Kementerian Hukum dan HAM	60
Gambar 4.14	Komponen PMPRB	62
Gambar 4.15	Hasil Penilaian RB Kemenkumham.....	63
Gambar 4.16	SKP Pegawai Kementerian Hukum dan HAM	65
Gambar 4.17	PPKP Pegawai Kemenkumham	67



BAB I

PENDAHULUAN

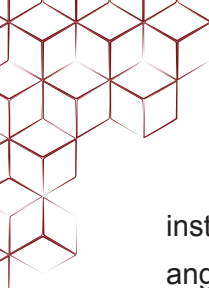
A. Latar Belakang

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara untuk meningkatkan kualitas birokrasi merupakan sebuah tantangan bagi Pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintah Indonesia menjadi berkelas dunia. Untuk itu, merubah cara kerja, pola pikir, dan mindset para PNS dari biasa menjadi inovatif dan berjiwa *hospitality* (ramah dan melayani) menjadi fokus pemerintah untuk diterapkan bagi seluruh Aparatur Sipil Negara agar masyarakat dapat merasakan Pelayanan Publik yang prima serta profesional.

Manajemen kinerja instansi pemerintah di Indonesia lahir dari semangat untuk menciptakan instansi pemerintah yang profesional, berorientasi hasil, dan akuntabel melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen kinerja, anggaran berbasis kinerja, dan ukuran kinerja. Salah satu upaya untuk mewujudkannya adalah dengan mendorong birokrasi menggunakan anggaran negara secara efektif dan efisien. Secara efektif berarti birokrasi memastikan aktivitas yang dibiayai anggaran negara berdaya guna dan berdampak pada target-target pembangunan. Secara efisien berarti birokrasi harus memastikan penggunaan anggaran negara secara bijak dan proporsional.

Hasil evaluasi Kementerian PAN-RB menunjukkan bahwa terdapat beberapa permasalahan dalam proses implementasi manajemen kinerja di Indonesia, yaitu ketidakmampuan instansi pemerintah untuk :

1. menetapkan tujuan dan sasaran strategis yang berorientasi pada hasil;
2. menetapkan ukuran keberhasilan yang menggambarkan derajat ketercapaian tujuan/sasaran;
3. menetapkan aktivitas (program dan kegiatan) yang berdampak bagi pencapaian tujuan/sasaran; dan
4. menetapkan alokasi anggaran program/kegiatan yang selaras dengan tujuan/sasaran.



Berbagai permasalahan tersebut beberapa dipengaruhi oleh pemahaman instansi pemerintah terhadap konsep *value for money* yang menjadi nyawa bagi anggaran berbasis kinerja sangat rendah. Instansi pemerintah terbiasa dengan paradigma penganggaran *Line Item Budgeting* yang hanya fokus membiayai input tanpa mengetahui apakah pembiayaan input tersebut akan menghasilkan *output* dan *outcome* yang berdampak bagi pembangunan. Akibat dari berbagai permasalahan tersebut, terdapat potensi pemborosan anggaran, sehingga esensi dari *value for money* belum dapat diwujudkan dengan baik dan publik belum dapat merasakan hasil kinerja pemerintah secara nyata.

Oleh karena itu diperlukan suatu manajemen kinerja, yang menurut Sheila J. Costello, yang dikutip oleh Lijan Poltak dalam buku kinerja pegawai, memiliki tujuan mengalir dari atas kebawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi, dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindak lanjuti dengan tujuan tahunan.

B. Deskripsi Singkat

Materi pada *learning paper* ini akan membekali para pembaca agar memahami dan mampu menjelaskan konsep penerapan manajemen kinerja dalam perencanaan penganggaran. Di dalam *learning paper* akan menjelaskan konsep dasar manajemen kinerja, proses perencanaan penganggaran dan *best practice* penerapan manajemen kinerja perencanaan penganggaran.

Learning paper ini akan memberikan pemahaman kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Hukum dan HAM bahwa sudah saatnya Kementerian/ Lembaga menerapkan Sistem Manajemen Kinerja, terutama dalam perencanaan penganggaran sehingga setiap instansi pemerintah memiliki target hasil atau *outcome* yang manfaatnya dapat langsung dirasakan oleh masyarakat.

C. Tujuan Pembelajaran / Pembahasan

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti materi ini, para pembelajar diharapkan dapat mengimplementasikan manajemen kinerja dalam proses perencanaan penganggaran.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari materi ini, para pembelajar diharapkan dapat :

1. Menjelaskan pengertian manajemen kinerja
2. Menjelaskan proses perencanaan penganggaran
3. Menjelaskan penerapan manajemen kinerja dengan perencanaan penganggaran.

D. Materi Pokok

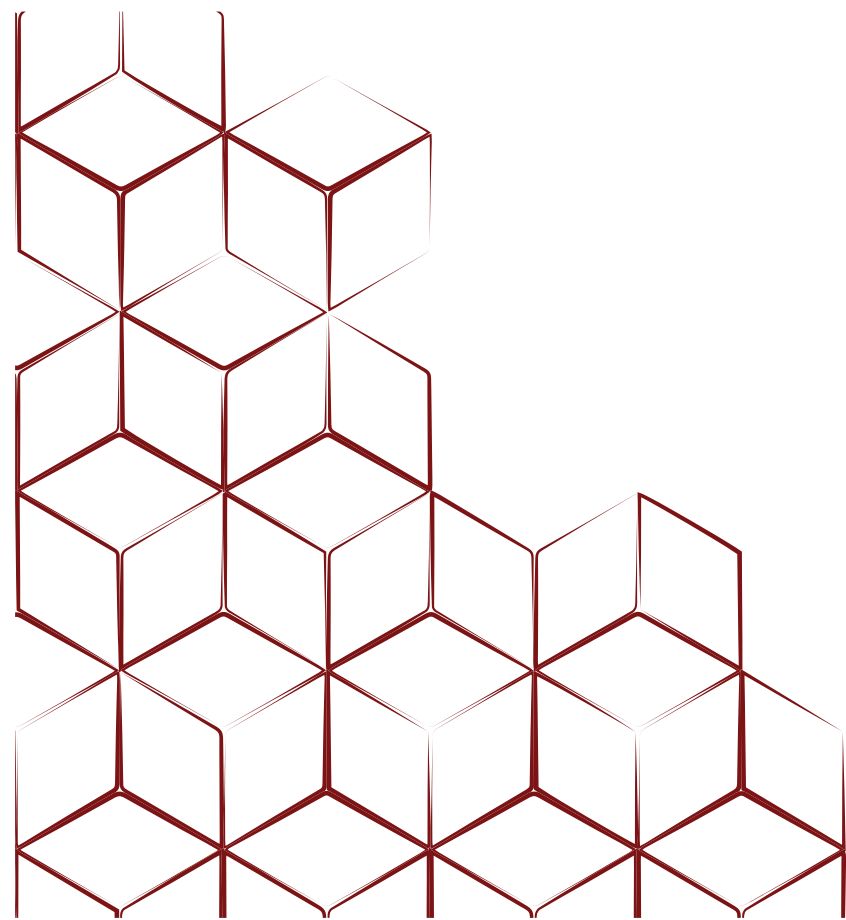
Materi pokok yang dibahas dalam learning paper ini adalah :

1. Konsep manajemen kinerja
2. Konsep perencanaan penganggaran
3. Penerapan manajemen kinerja dalam perencanaan penganggaran

E. Petunjuk Belajar

Agar dapat mempelajari tulisan ini secara mudah, maka pembaca disarankan untuk mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Bacalah secara cermat, dan pahami tujuan pembelajaran yang tertulis pada setiap awal bab.
2. Pelajari setiap Bab secara berurutan, mulai dari Bab I sampai dengan Bab VI.
3. Keberhasilan proses pembelajaran ini tergantung pada kesungguhan Anda sebagai seorang pembelajar. Untuk itu, pahami dan pelajarilah dengan baik secara mandiri maupun berkelompok dalam bentuk diskusi. Untuk belajar mandiri, Anda dapat melakukan seorang diri, berdua atau berdiskusi dengan kelompok yang memiliki paradigma yang sama, atau berbeda dengan Anda.
4. Anda disarankan mempelajari bahan-bahan dari sumber lain, seperti yang tertera pada Daftar Pustaka pada akhir *learning paper* ini.
5. Jangan ragu untuk bertanya maupun berdiskusi dengan rekan kerja atau siapa saja yang mempunyai kompetensi dalam aspek administrasi pemerintahan khususnya yang memahami penerapan manajemen kinerja dalam perencanaan penganggaran.



BAB II

KONSEP DASAR

Setelah membaca bab ini, para pembaca diharapkan dapat menjelaskan pengertian manajemen kinerja dan sistem perencanaan penganggaran

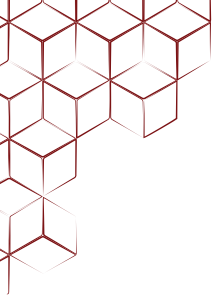
Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

A. Konsep Dasar Kinerja

Manajemen Kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Menurut George R. Terry dalam bukunya *“Principles of Management”*, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien.

Sementara itu, pengertian kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

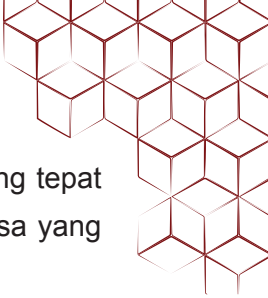
1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992)
2. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan



bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993)

3. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donelly, Gibson and Ivancevich, 1994)
4. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991)
5. Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur, baik diukur menggunakan angka atau menggunakan sebuah ekspresi yang memungkinkan terjadinya komunikasi
6. Kinerja berarti berupaya, sesuai dengan maksud tertentu, untuk menghasilkan sesuatu (misal upaya menciptakan nilai)
7. Kinerja adalah hasil dari sebuah tindakan
8. Kinerja adalah kemampuan untuk menghasilkan atau potensi untuk menciptakan hasil (sebagai contoh, kepuasan pelanggan bisa dilihat sebagai potensi bagi organisasi untuk menciptakan penjualan di masa yang akan datang)
9. Kinerja adalah perbandingan antara hasil dengan benchmark (patokan) tertentu baik yang ditetapkan secara internal maupun patokan eksternal
10. Kinerja adalah hasil yang tidak diduga (mengejutkan) dibandingkan dengan yang diharapkan
11. Dalam disiplin psikologi, kinerja adalah bertindak (*acting out*)
12. Kinerja adalah judgment (sebuah keputusan atau penilaian) yang didasarkan pada sesuatu yang lain sebagai pembanding. Persoalannya adalah siapa yang harus menjadi pengambil keputusan dan bagaimana kriterianya.

Berdasarkan ragam pemahaman kinerja yang telah disebutkan diatas (kinerja sebagai tindakan, perilaku, hasil dan gabungan antara tindakan dan hasil), Lebas & Euske (2004) selanjutnya menawarkan definisi kinerja yang lebih komprehensif, yaitu: *“Performance is the sum of all processes that will lead managers to taking appropriate actions in the present that will create a performing organization in the future (i.e., one that is effective and efficient)”*. Artinya kinerja adalah sekumpulan



proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performa organisasi di masa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi).

B. Konsep Dasar Manajemen Kinerja

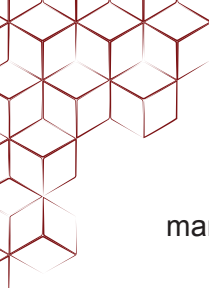
Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

Menurut Baird (1986) definisi Manajemen Kinerja adalah suatu

kerja dari kumpulan orang- orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus.

Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

Menurut Dessler (2003:322) definisi Manajemen Kinerja adalah: Proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Menurut Udekusuma (2007) Manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar.



Bacal (1998) mengungkapkan lima pandangan dasar dalam sistem manajemen kinerja.

1. Model integratif untuk kinerja organisasi. Pada pandangan ini, manajemen kinerja sebagai suatu struktur sistem integratif yang saling berkesinambungan antar aspek. Sehingga, keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh keseluruhan aspek yang ada dalam suatu organisasi, tidak ditentukan bagian per bagian.
2. Fokus pada proses dan hasil. Manajemen kinerja menjadi suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil (pandangan tradisional). Proses menjadi salah satu aspek penunjang yang penting dalam penentuan hasil yang baik.
3. Keterlibatan pihak yang berkaitan dalam pencapaian tujuan. Pekerja sebagai subyek utama yang melakukan proses bisnis organisasi secara langsung. Maka dari itu, keterlibatan pihak yang berkaitan (pekerja) menjadi penunjang dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Penilaian kinerja objektif dan mengena pada sasaran. Manajemen kinerja mencakup penilaian kinerja objektif dan sesuai dengan sasaran tiap bagian organisasi yang berkaitan. Akhirnya, hal ini berpotensi pada dampak positif dari penilaian kinerja yang sukses dan terstruktur.
5. Evaluasi dan pembelajaran antara atasan dan bawahan. Manajemen kinerja yang baik mampu menyediakan suatu hasil evaluasi kinerja terukur. Hasil evaluasi dapat memberikan informasi pada pihak terkait (atasan maupun bawahan). Informasi mengenai hasil evaluasi dapat menjadi sarana pembelajaran dan penentu tindakan perbaikan di masa mendatang.

Tahapan Manajemen Kinerja Menurut Williams (1998), terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Tahapan ini menjadi suatu siklus manajemen kinerja yang saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lain.

1. Tahap pertama: *directing/planning*.
Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar/ basis pengukuran kinerja. Kemudian, dilakukan pengarahan konkret



terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Indikator-indikator target juga didefinisikan di tahap ini. Menurut Khera (1998), penentuan target/goal akan efektif bila mengadopsi SMART. SMART merupakan singkatan dari *Spesific, Measureable, Achievable, Realistic*, dan *Timebound* (dalam Ilyas, 2006, p. 28). Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (*spesific*), terukur keberhasilannya (*measureable*) dan orang lain dapat memahami/melihat keberhasilannya. Target harus memungkinkan untuk dicapai, tidak terlalu rendah atau berlebihan (*achievable*), masuk akal dan sesuai kondisi/realita (*realistic*), serta jelas sasaran waktunya (*timebound*).

2. Tahap kedua: *managing/supporting*.

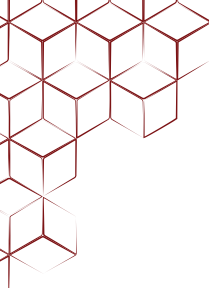
Tahap kedua merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada manage, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan disini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi.

3. Tahap ketiga: *review/appraising*.

Tahap ketiga mencakup langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan flashback/review kinerja yang telah dilaksanakan Setelah itu, kinerja dinilai/diukur (*appraising*). Tahap ini memerlukan dokumentasi/record data yang berkaitan dengan obyek yang dievaluasi Evaluator harus bersifat obyektif dan netral agar didapat hasil evaluasi yang valid.

4. Tahap keempat: *developing/rewarding*.

Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap action yang dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian reward/punishment, melanjutkan suatu kegiatan/prosedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.



Dengan demikian, Manajemen kinerja merupakan tatakelola pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan dokumen perencanaan dan penganggaran yang ditetapkan organisasi.

C. Konsep Perencanaan dan Penganggaran

Perencanaan dan penganggaran merupakan rangkaian kegiatan dalam satu kesatuan atau kontinum, keduanya juga terkait dengan pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Perencanaan dan penganggaran merupakan proses yang terintegrasi, oleh karenanya output dari perencanaan adalah penganggaran (Bastian, 2006).

Perencanaan dinyatakan oleh Tjokroamidjojo (1995) sebagai suatu rangkaian tindakan untuk menyiapkan secara sistematis beberapa kegiatan yang akan dilaksanakan dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Saul M. Ketz, dalam bukunya *A System Approach to Development Administration*, dalam Tjokroamidjojo (1995), mengungkapkan bahwa perencanaan merupakan suatu hal yang sangat penting, yaitu :

1. Perencanaan sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan pembangunan .
2. Perencanaan sebagai sebuah prediksi terkait hal-hal yang akan dilalui oleh sebuah rencana. Prediksi tersebut dapat berupa hambatan, resiko serta pengembangan dari rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya
3. Perencanaan memungkinkan untuk memilih dan memutuskan metode terbaik atau bahkan gabungan beberapa metode
4. Perencanaan dapat memandu dalam menentukan skala prioritas, menempatkan sesuai urgensi suatu tujuan serta sasaran serta aktivitasnya
5. Perencanaan sebagai panduan serta acuan dalam membuat pengawasan atas suatu kegiatan.

Sistem Perencanaan pembangunan Nasional yang dicanangkan dalam UU 25 tahun 2004 merupakan acuan dalam pelaksanaan perencanaan pembangunan di Indonesia. Sistem perencanaan pembangunan nasional, menurut Undang-Undang tersebut didefinisikan sebagai sebuah kesatuan tata cara dalam perencanaan dalam menghasilkan rencana pembangunan yang akan dilaksanakan dalam

jangka waktu tertentu yang akan dijalankan oleh pemerintah baik yang berada di tingkat pusat serta daerah.

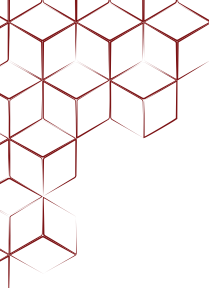
Tujuan dilaksanakannya Sistem Perencanaan pembangunan Nasional sebagaimana tercantum dalam undang-undang tersebut adalah:

1. Mendukung bagi dilaksanakannya kegiatan koordinasi bagi pelaku pembangunan di Indonesia;
2. Merupakan jaminan dalam terwujudnya integrasi, sinkronisasi lintas sektor, antar daerah, serta antara pemerintah yang ada di pusat dengan pemerintah daerah;
3. Memberikan jaminan terkait keterikatan dan konsistensi dalam kegiatan perencanaan, penganggaran, implementasi dan pengawasan;
4. Optimalisasi dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan
5. Memberikan jaminan dalam penggunaan sumberdaya secara efektif, efisien, berkeadilan serta berkelanjutan.

Tjokroamidjodjo (1995:57) mengemukakan bahwa seringkali terdapat pemahaman yang keliru terkait perencanaan yang beranggapan bahwa kegiatan perencanaan terbatas pada penyusunan rencana saja, padahal perencanaan merupakan kegiatan yang berlangsung terus menerus dan menyeluruh yang terdiri atas penyusunan rencana, penyusunan program dan kegiatan, pelaksanaan rencana, serta pengawasan dan evaluasi rencana.

Sistem Perencanaan pembangunan Nasional juga menjelaskan tentang empat tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaan perencanaan pembangunan di Indonesia, empat tahapan tersebut terdiri atas:

- a. Penyusunan Rencana Tahap penyusunan rencana dilaksanakan dengan tujuan untuk menghasilkan sebuah rencana menyeluruh dari beragam aspek yang kemudian siap untuk ditetapkan menjadi sebuah dokumen perencanaan resmi.
- b. Penetapan Rencana Tahap penetapan rencana dilakukan untuk menetapkan payung hukum yang menjadi landasan bagi rencana yang telah dirumuskan pada tahapan sebelumnya.

- 
- c. Pengendalian Pelaksanaan Rencana Tujuan dari keberadaan tahap ini adalah untuk memberikan jaminan atas terwujudnya tujuan serta sasaran pembangunan yang telah ditetapkan dalam rencana melalui penyesuaian-penyesuaian atas rencana yang dilakukan oleh pimpinan Menteri, pimpinan lembaga atau pimpinan organisasi perangkat daerah.
 - d. Evaluasi Pelaksanaan Rencana Evaluasi merupakan kegiatan pengumpulan dan analisis data serta informasi yang digunakan untuk menilai capaian atas kinerja pembangunan yang dilaksanakan pada periode waktu tertentu. Tahap evaluasi dilakukan berdasarkan pada indikator kinerja serta sasaran yang telah ditetapkan yaitu terkait dengan masukan, keluaran, hasil manfaat dan dampak.

Perencanaan digambarkan oleh Conyers dan Hills (1990:15) dalam tiga aktivitas yang saling terkait satu dengan yang lainnya, satu aktivitas diikuti oleh aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut diawali dengan pengambilan kebijakan, lalu dikembangkan lewat proses perencanaan dan kemudian diimplementasikan. Perencanaan digambarkan oleh Conyers dan Hills seakan-akan sebagai sebuah fase peralihan antar kebijakan yang telah diambil dan implementasi dari kebijakan.

Anggaran, sebagaimana diungkapkan oleh Mardiasmo (2009:62) menggambarkan tentang estimasi kinerja yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu serta dirupakan dalam nilai uang. Pada sektor publik, anggaran dapat berupa rincian rencana kegiatan serta merupakan representasi dari penerimaan dan belanja atau pengeluaran pada kurun waktu tertentu.

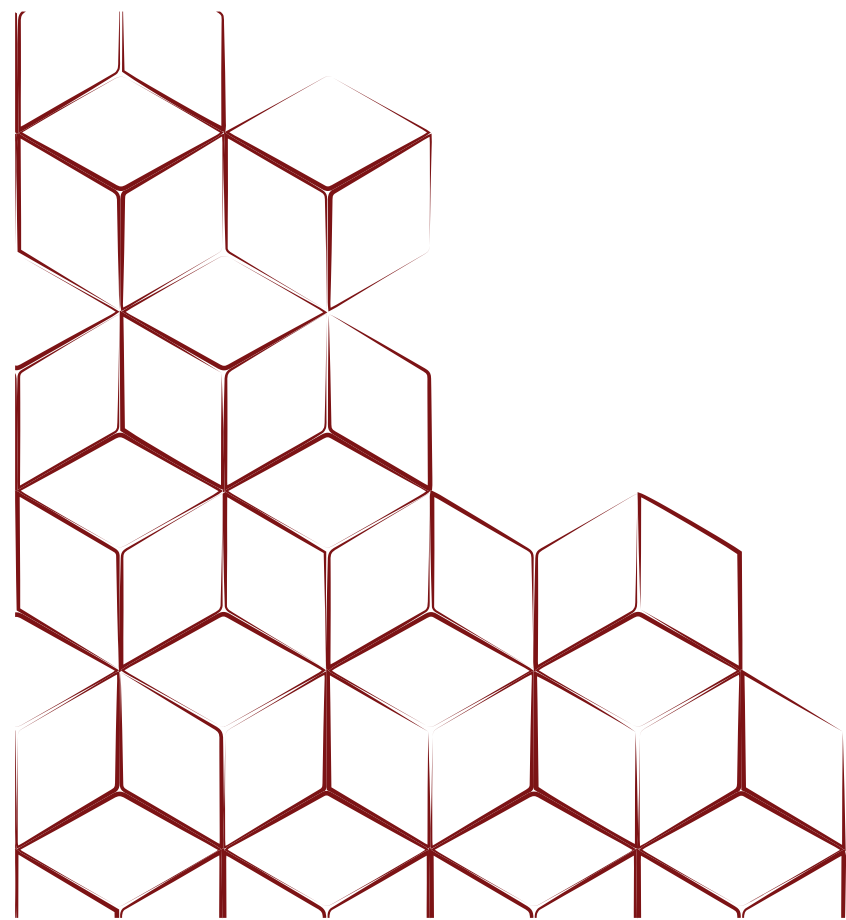
Anggaran pada sektor publik juga harus memuat tentang biaya yang diperlukan oleh sebuah organisasi publik dalam melaksanakan rencana kegiatan yang telah disusun serta metode dalam memperoleh pendapatan untuk membiayai rencana tersebut. Freeman dalam Nordiawan (2009:48) memberikan definisi anggaran sebagai proses pada sebuah organisasi sektor publik dalam pengalokasian sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan organisasi yang tidak terbatas.



Pengertian tersebut menggaris bawahi tentang pentingnya peran anggaran dalam mengelola kekayaan di organisasi publik. Pada suatu organisasi sektor publik, adanya keterbatasan kepemilikan sumber daya seringkali menjadi penghambat upaya dalam pemberian pelayanan terbaik bagi masyarakat. Pada sebuah organisasi publik, dalam penyusunan anggaran terdapat dua pendekatan yang lazim dipraktekkan, yaitu pendekatan top down dan bottom-up. Pendekatan bottom-up memungkinkan adanya partisipasi dari pegawai atau pelaksana anggaran untuk berperan pada proses pencapaian tujuan organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kinerja manajerial (Sukardi, 2002). Dalam proses penyusunan anggaran, menurut Sukardi (2002) dibutuhkan partisipasi aktif dari manajemen level puncak dalam menelaah dan pengesahan anggaran, sehingga pengesahan anggaran tidak hanya sekedar stempel saja.

Perencanaan dan penganggaran merupakan rangkaian kegiatan dalam satu kesatuan atau kontinum, keduanya juga terkait dengan pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Perencanaan dan penganggaran merupakan proses yang terintegrasi, oleh karenanya output dari perencanaan adalah penganggaran (Bastian, 2006).



BAB III

PENYUSUNAN MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja instansi pemerintah sebagai suatu sistem, membutuhkan suatu proses yang sistematis sehingga perlu dibuat desain sistem manajemen kinerja yang tepat untuk mencapai kinerja optimal. Secara garis besar, siklus manajemen kinerja dalam perencanaan penganggaran dibagi dalam 6 (enam) tahap, yaitu : (i) Menyusun Renstra; (ii) Menyusun Renja dan RKAKL; (iii) Melakukan Evaluasi Kinerja; (iv) Penilaian Kinerja; dan (v) Monitoring dan Evaluasi

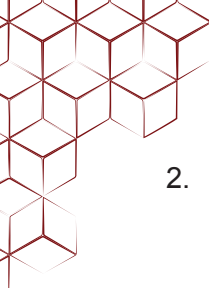
A. Menyusun Rencana Strategis (Renstra)

Tahap perencanaan merupakan tahapan yang paling kritis mengingat dilakukan pada tahap awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja, yang dikenal dengan Rencana Strategis. Penyusunan Rencana Strategis di lingkungan instansi pemerintah dilakukan melalui 7 (tujuh) tahapan yaitu:

1. Persiapan

Beberapa hal yang harus dipersiapkan oleh Kementerian/Lembaga dalam proses penyusunan Renstra K/L adalah sebagai berikut :

- a. Identifikasi isu-isu strategis atau pilihan-pilihan strategis yang akan dihadapi dalam jangka waktu pelaksanaan Renstra-KL;
- b. Identifikasi asas legal bagi K/L dalam pelaksanaan tugas dan justifikasi fungsi dan kewenangannya, selanjutnya bisa menjadi gambaran awal latar belakang perlunya keberadaan K/L terhadap kondisi umum yang dihadapi;
- c. Identifikasi struktur organisasi beserta tugas pokok dan fungsinya sebagai dasar untuk melihat dan menentukan lingkup kewenangan K/L; dan
- d. Identifikasi data-data dan informasi yang diperlukan sebagai bahan pengambilan keputusan selama proses penyusunan Renstra-KL.



2. Identifikasi Kondisi Umum serta Analisis Potensi dan Permasalahan K/L

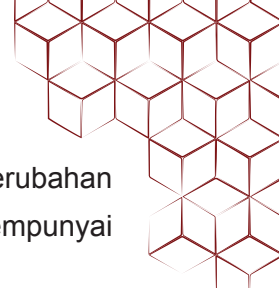
Identifikasi kondisi umum K/L merupakan langkah bagi K/L untuk menggambarkan pencapaian-pencapaian yang telah dilaksanakan dalam Renstra-KL periode sebelumnya serta aspirasi-aspirasi masyarakat terkait dengan pemenuhan kebutuhan barang publik, layanan publik, dan regulasi dalam lingkup kewenangan K/L. Sedangkan Identifikasi potensi dan permasalahan merupakan langkah bagi K/L untuk menganalisis permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah dalam lingkup K/L maupun nasional yang akan dihadapi dalam rangka melaksanakan penugasan yang diamanatkan oleh RPJMN yang menjadi lingkup kewenangan K/L, serta untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi K/L.

3. Penyusunan Visi dan Misi K/L

a. Visi

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang ingin dicapai oleh K/L pada akhir periode perencanaan. Visi memberikan gambaran konsistensi kinerja K/L selama 5 (lima) tahun mendatang serta gambaran menyeluruh mengenai peranan dan fungsi suatu organisasi. Adapun dalam penentuan Visi K/L, perlu untuk mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut:

- Visi harus mendukung pencapaian Visi dan Misi Presiden terpilih yang tertuang di dalam RPJMN;
- Visi harus dapat memberikan arah pandangan kedepan terkait dengan kinerja dan peranan organisasi K/L;
- Visi harus dapat memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh organisasi K/L;
- Visi harus ditetapkan secara rasional, realistis dan mudah dipahami;
- Visi harus dirumuskan secara singkat, padat dan mudah diingat;
- Visi harus dapat dilaksanakan secara konsisten dalam pencapaian; dan

- 
- Visi harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sehingga suatu Visi hendaknya mempunyai sifat fleksibel.

b. Misi

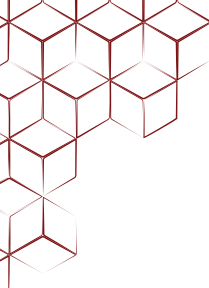
Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Kriteria dalam penentuan Misi K/L adalah sebagai berikut:

- Misi harus dapat menggambarkan penjabaran RPJMN serta tugas yang dibebankan oleh Undang-undang terkait;
- Misi harus sejalan dengan upaya pencapaian visi organisasi dan berlaku pada periode tertentu;
- Misi harus dapat menggambarkan tindakan disesuaikan dengan tugas dan fungsi organisasi K/L atau bersifat unik terhadap organisasi K/L lainnya; dan
- Misi harus dapat menjembatani penjabaran visi K/L ke dalam tujuan K/L.

4. Penyusunan Tujuan dan Sasaran Strategis K/L

Tujuan dan sasaran strategis K/L disusun berdasarkan hasil identifikasi potensi dan permasalahan yang akan dihadapi pada langkah sebelumnya dalam rangka mewujudkan visi dan melaksanakan misi K/L. Tujuan merupakan penjabaran Visi dan Misi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dan dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai Sasaran Program Prioritas Presiden. Pernyataan tujuan harus dilengkapi dengan sasaran strategis sebagai ukuran kinerjanya. Kriteria yang harus diperhatikan dalam penyusunan Tujuan K/L adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan harus sejalan dengan visi dan misi organisasi K/L dan berlaku pada periode jangka menengah;
- b. Tujuan harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai pada periode jangka menengah;
- c. Tujuan harus dapat dicapai dengan kemampuan yang dimiliki oleh K/L; dan

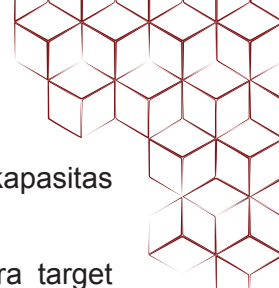
- 
- d. Tujuan harus dapat mengarahkan perumusan sasaran strategis, strategi dan kebijakan, serta program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi K/L

Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga (*Outcome/Impact*) merupakan kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh Kementerian/Lembaga yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil (*outcome*) dari satu atau beberapa program. Sasaran strategis dilengkapi dengan target kinerja sehingga menjadi ukuran keberhasilan dari pencapaian visi dan misi K/L. Kriteria dalam penentuan Sasaran Strategis K/L adalah sebagai berikut:

- a. Sasaran strategis K/L yang ditetapkan harus merupakan ukuran pencapaian dari Tujuan K/L;
- b. Sasaran strategis mencerminkan berfungsinya *outcomes* dari semua program dalam K/L;
- c. Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga yang dirumuskan sama dengan sasaran pembangunan yang ada dalam RPJMN maupun RPJPN sesuai dengan tugas fungsi Kementerian/Lembaga masing-masing dan/atau setingkat lebih rendah dari sasaran pembangunan yang ada dalam RPJMN namun tetap sesuai dengan Visi, Misi dan tugas serta fungsi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan;
- d. Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga yang dirumuskan memiliki sebab akibat (*causality*) secara logis dengan sasaran pembangunan dalam RPJMN maupun RPJPN;
- e. Sasaran strategis K/L harus dirumuskan dengan jelas dan terukur; dan
- f. Sasaran strategis K/L harus dilengkapi dengan indikator dan target kinerja.

Kriteria dalam menentukan target kinerja Sasaran Strategis K/L adalah sebagai berikut:

- a. *Specific*: sifat dan tingkat kinerja dapat diidentifikasi dengan jelas;
- b. *Measurable*: target kinerja dinyatakan dengan jelas dan terukur;

- 
- c. *Achievable*: target kinerja dapat dicapai terkait dengan kapasitas dan sumberdaya yang ada;
 - d. *Relevant*: mencerminkan keterkaitan (relevansi) antara target outcome dalam rangka mencapai target impact yang ditetapkan; dan *Time Bond*: waktu/periode pencapaian kinerja ditetapkan.
5. Menyusun Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Utama Indikator ditetapkan secara spesifik untuk mengukur pencapaian kinerja berkaitan dengan informasi kinerja (*outputs*, *outcomes* dan *impacts*). Penetapan indikator kinerja, perlu mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:
- a. *Relevant*, indikator terkait secara logis dan langsung dengan tugas institusi, serta realisasi tujuan dan sasaran strategis institusi.
 - b. *Well-Defined*, definisi indikator jelas dan tidak bermakna sehingga mudah untuk dimengerti dan digunakan.
 - c. *Measurable*, indikator yang digunakan diukur dengan skala penilaian tertentu yang disepakati, dapat berupa pengukuran secara kuantitas, kualitas ataupun biaya.
 - d. *Appropriate*, pemilihan indikator yang sesuai dengan upaya peningkatan pelayanan/kinerja.
 - e. *Reliable*, indikator yang digunakan akurat dan dapat mengikuti perubahan tingkatan kinerja.
 - f. *Verifiable*, memungkinkan untuk dilakukan proses validasi dalam sistem yang digunakan untuk menghasilkan indikator.
 - g. *Cost-effective*, kegunaan indikator sebanding dengan biaya pengumpulan data.
6. Menentukan Target Kinerja
- Target kinerja ditetapkan setelah penyusunan indikator kinerja. Target kinerja menunjukkan tingkat sasaran kinerja spesifik yang akan dicapai oleh K/L, Program, dan Kegiatan dalam periode waktu yang telah ditetapkan. Kriteria dalam menentukan Target Kinerja menggunakan pendekatan “SMART”, yaitu:

- *Specific*: sifat dan tingkat kinerja dapat diidentifikasi dengan jelas;
- *Measurable*: target kinerja dinyatakan dengan jelas dan terukur baik bagi indikator yang dinyatakan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan biaya;
- *Achievable*: target kinerja dapat dicapai terkait dengan kapasitas dan sumberdaya yang ada;
- *Relevant*: Mencerminkan keterkaitan (relevansi) antara target output dalam rangka mencapai target outcome yang ditetapkan; serta antara target outcome dalam rangka mencapai target Impact yang ditetapkan; dan
- *Time Bond*: waktu/periode pencapaian kinerja ditetapkan.

7. Kerangka Pendanaan

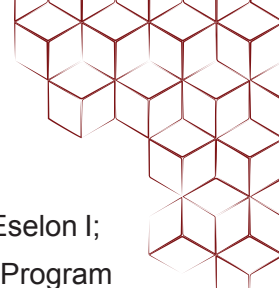
Perencanaan kebutuhan pendanaan merupakan detail penjabaran strategi pendanaan program dan kegiatan yang dibiayai oleh APBN. Perencanaan kebutuhan pendanaan untuk Renstra-KL yang disusun dalam perspektif jangka menengah merupakan wujud dari penerapan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM). Penerapan pendanaan berjangka menengah dilakukan selama 5 (lima) tahun.

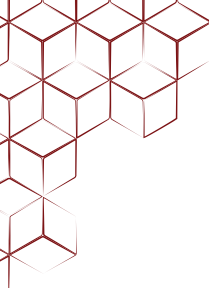
B. Menyusun Renja dan RKAKL

1. Rencana Kerja (Renja)

Perencanaan kegiatan tahunan oleh K/L dituangkan dalam bentuk dokumen perencanaan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja K/L). Renja K/L adalah dokumen perencanaan tahunan yang merupakan penjabaran dari Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) serta disusun mengacu pada RKP. Pada penyusunan Renja K/L, beberapa hal yang memerlukan perhatian sebagai berikut:

- a. Penyusunan Renja K/L berpedoman pada Rancangan Awal RKP;
- b. Target kinerja yang ditetapkan merupakan rencana kinerja dari suatu K/L dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi K/L dan/atau penugasan prioritas pembangunan nasional;

- 
- c. Informasi kinerja yang ada dalam Renja K/L meliputi:
- Visi dan Misi K/L, Sasaran Strategis K/L, dan Misi unit Eselon I;
 - Program, Sasaran Program (Outcome), Indikator Kinerja Program (IKP);
 - Kegiatan, Sasaran Kegiatan (Output), Indikator Kinerja Kegiatan (IKK);
 - Perkiraan alokasi pendanaan baik untuk tahun yang direncanakan maupun prakiraan majunya;
- d. Informasi tersebut merupakan kebijakan kinerja yang ditetapkan dan bersifat baku serta menjadi referensi dalam penentuan alokasi pendanaannya. Informasi tersebut juga telah tercantum dalam dokumen RPJMN dan Renstra K/L
- e. Program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh K/L seluruhnya dalam kerangka pelaksanaan tugas-fungsi K/L dan/atau penugasan prioritas pembangunan nasional
- f. Pengalokasian anggaran pada program dan kegiatan harus mempertimbangkan kemampuan pelaksanaan dan penyerapan anggaran
- g. Peruntukan indikasi pendanaan harus memperhatikan urutan prioritas sebagai berikut:
- Program dan kegiatan yang mendukung pencapaian prioritas pembangunan yang tercantum dalam RPJMN, Renstra K/L, dan Rancangan Awal RKP;
 - Kebutuhan belanja pegawai dan operasional harus dipenuhi dan menjadi prioritas utama;
 - Kebutuhan dana pendamping untuk kegiatan-kegiatan yang anggarannya bersumber dari pinjaman dan hibah luar negeri;
 - Kebutuhan anggaran untuk kegiatan lanjutan yang bersifat tahun jamak (*multiyears*);
 - Penyediaan dana untuk mendukung pelaksanaan peraturan yang berkaitan dengan daerah tertinggal, perbatasan, pengurangan kesenjangan antar wilayah serta isu lainnya terkait kewilayahan;

- 
- Penyediaan dana untuk mendukung pelaksanaan program/ kegiatan berdasarkan peraturan perundangan.
 - h. Peningkatan efisiensi dengan membatasi/mengurangi komponen yang bersifat administrasi (biaya administrasi keluaran-BAK) dalam pencapaian sebuah output;
 - i. Pembagian urusan dan kewenangan pusat dan daerah, terkait program dan kegiatan yang dilaksanakan di daerah

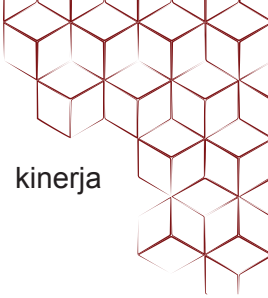
2. Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L

Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga yang selanjutnya disebut RKA-KL adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu kementerian negara/ lembaga yang merupakan penjabaran dari rencana kerja pemerintah dan rencana strategis kementerian negara/lembaga yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya. Di dalam rencana kerja diuraikan visi, misi, tujuan, kebijakan, program, hasil yang diharapkan, kegiatan, keluaran yang diharapkan. Di dalam anggaran yang diperlukan tersebut diuraikan biaya untuk masing-masing program dan kegiatan untuk tahun anggaran yang direncanakan yang dirinci menurut jenis belanja, prakiraan maju untuk tahun berikutnya, serta sumber dan sasaran pendapatan kementerian negara/lembaga yang bersangkutan.

C. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja diartikan sebagai kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan suatu instansi pemerintah atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Evaluasi kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja, dan sekaligus sebagai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu serta mendorong adanya perbaikan produktivitas di masa mendatang. Manfaat evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

- a) Untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan;
- b) Untuk pengambilan keputusan;
- c) Untuk tujuan pengendalian program/kegiatan;
- d) Untuk perbaikan input, proses dan output, perbaikan tatanan atau sistem dan prosedur



Beberapa aplikasi yang digunakan untuk mengetahui evaluasi kinerja instansi pemerintah diantaranya :

1. SMART

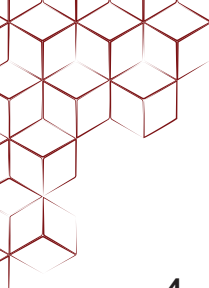
Aplikasi SMART atau Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Terpadu merupakan amanat PMK Nomor 249 / PMK.02 / 2011 Pasal 19 ayat (1) dan (2) dalam rangka mendukung proses Evaluasi Kinerja diselenggarakan melalui sistem informasi yang terintegrasi, dimana DJA memfasilitasi kebutuhan sistem informasi tersebut. Aplikasi ini bertujuan untuk membuktikan dan mempertanggungjawabkan secara profesional kepada Pemangku Kepentingan atas penggunaan anggaran yang dikelola Kementerian/Lembaga, unit eselon I/program, dan/atau satuan kerja/kegiatan bersangkutan. Selain itu, untuk mengukur efektivitas dan efisiensi, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan kendala atas pelaksanaan RKA-K / L dalam rangka peningkatan Kinerja Anggaran dan bahan masukan penyusunan kebijakan.

2. SAKIP

SAKIP atau Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah sistem aplikasi yang dibangun oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai upaya peningkatan kualitas pelaksanaan akuntabilitas kinerja di lingkungan instansi pemerintah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Sistem ini bertujuan sebagai sarana pembinaan interaktif pelaksanaan Akuntabilitas kerja instansi pemerintah dan sarana penyampaian laporan kinerja secara online.

3. IKPA

IKPA adalah Indikator yang ditetapkan Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) sebagai alat ukur untuk menentukan kualitas tingkat kinerja dari sisi kesesuaian perencanaan, efektifitas pelaksanaan anggaran, efisiensi pelaksanaan anggaran dan kepatuhan terhadap regulasi. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) menjadi ukuran evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran yang memuat 13 indikator dan



mencerminkan aspek kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan anggaran, kepatuhan pada regulasi, serta efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan.

4. **E-Performance**

e-Performance atau Sistem Aplikasi Pengukuran Kinerja adalah aplikasi yang berfungsi untuk membantu proses pengumpulan dan pengukuran data kinerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Aplikasi ini bertujuan untuk mempermudah proses pemantauan dan evaluasi dan pengendalian kinerja. Selain itu, untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja unit kerja, serta mempermudah dalam penyusunan LAKIP.

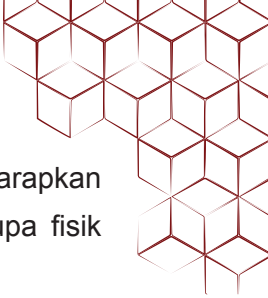
D. **Penilaian Kinerja**

1. **Penilaian Kinerja Organisasi**

Strategi-strategi organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi bertujuan untuk mampu menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi tersebut diperlukan adanya pengukuran kinerja. Menurut Robertson dalam Mahmudi (2010), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi akan efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja baik kuantitatif maupun kualitatif harus dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex- post*). Selain itu pengukuran kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Mutia (2009), terdapat beberapa indikator dalam pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja input (masukan), yaitu indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi, dll.

- 
- b. Indikator kinerja output (keluaran), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
 - c. Indikator kinerja outcome (hasil), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
 - d. Indikator kinerja benefit (manfaat), yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
 - e. Indikator kinerja impact (dampak), yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Beberapa langkah yang dilakukan dalam proses pengukuran kinerja, yaitu:

- a. Mendefinisikan misi, penetapan tujuan, sasaran dan strategi organisasi. Misi bertujuan meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan didalam organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- b. Penetapan dan pengembangan indikator
Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur dan mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.
- c. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran
Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

d. Pelaporan hasil-hasil secara formal

Pelaporan secara formal akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan (i) sebagai pertanggung jawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk dikelola. Hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, dapat dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi; (ii) sebagai umpan balik. Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

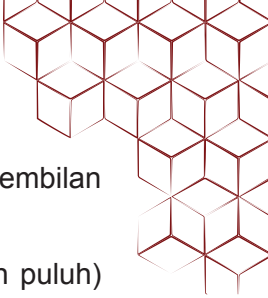
2. Penilaian Kinerja Individu

Berdasarkan PP No. 30 Tahun 2019 Penilaian kinerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan nilai SKP dan nilai Perilaku Kerja. Penilaian Kinerja PNS dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian:

- a. 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja; atau
- b. 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja

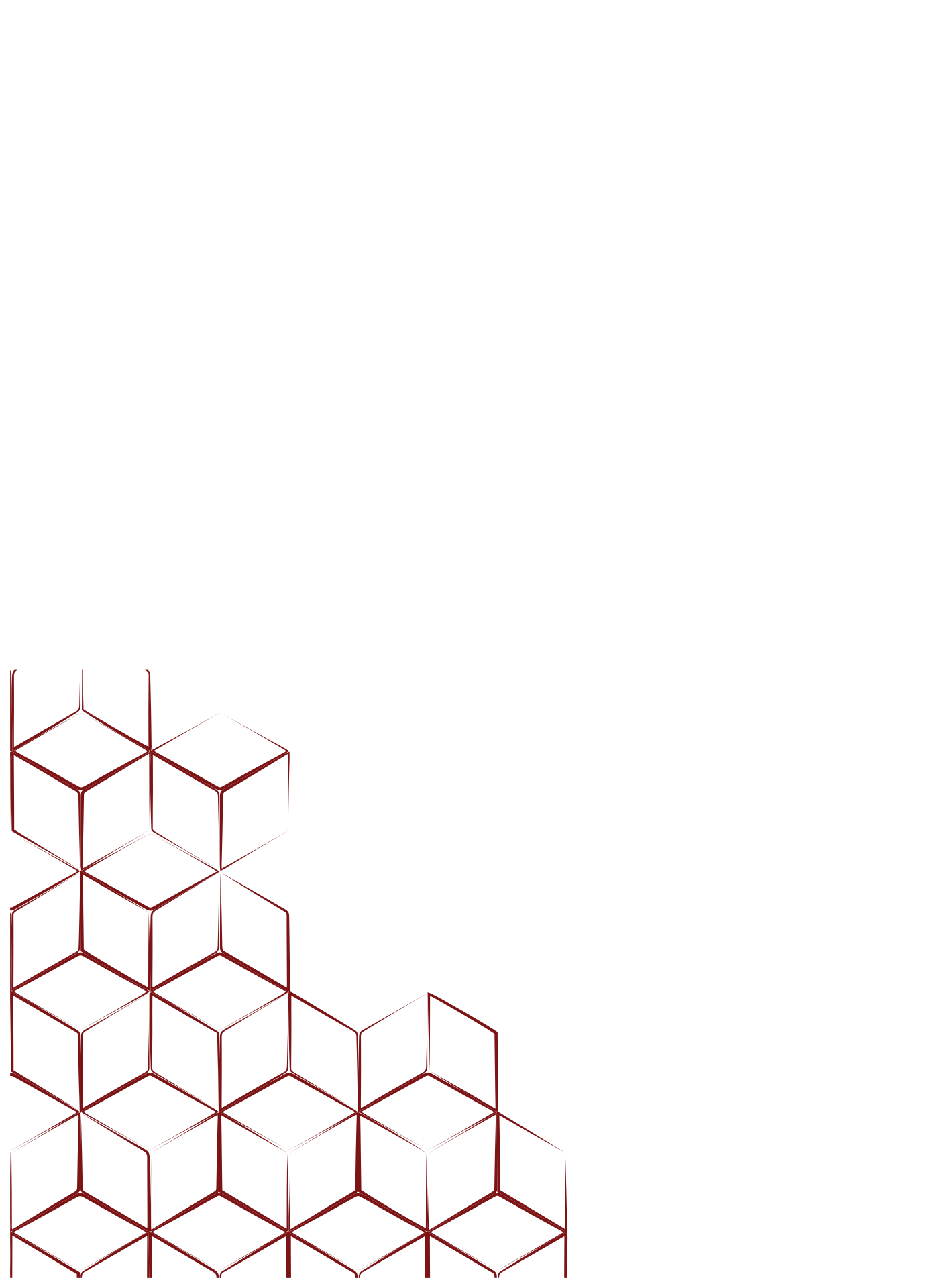
Penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

- a. Sangat Baik, apabila PNS memiliki:
 - 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) $\leq x \leq 120$ (seratus dua puluh); dan
 - 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;

- 
- b. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) $\leq x \leq$ angka 120 (seratus dua puluh);
 - c. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) $\leq x <$ angka 90 (sembilan puluh);
 - d. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) $\leq x <$ angka 70 (tujuh puluh); dan
 - e. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh)

E. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring adalah upaya untuk memantau jalannya pelaksanaan agar seluruh proses dapat berjalan sebagaimana mestinya sebagaimana telah direncanakan. Monitoring merupakan serangkaian kegiatan pengamatan perkembangan kinerja pelaksanaan kegiatan atau program dengan menggunakan informasi: hasil pengukuran kinerja, dan identifikasi, analisis serta antisipasi masalah yang timbul dan atau akan timbul untuk dapat diambil tindakan sedini mungkin selanjutnya hasil monitoring dijadikan evaluasi capaian kinerja disesuaikan dengan level organisasi. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus.



BAB IV

***BEST PRACTICE* IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA DALAM PERENCANAAN PENGANGGARAN DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM**

Penerapan manajemen kinerja dalam perencanaan penganggaran di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM secara garis besar dibagi dalam 6 (enam) tahap, yaitu : (i) Menyusun Renstra; (ii) Menyusun Renja dan RKAKL; (iii) Melakukan Evaluasi Kinerja; (iv) Penilaian Kinerja; dan (v) Monitoring dan Evaluasi.

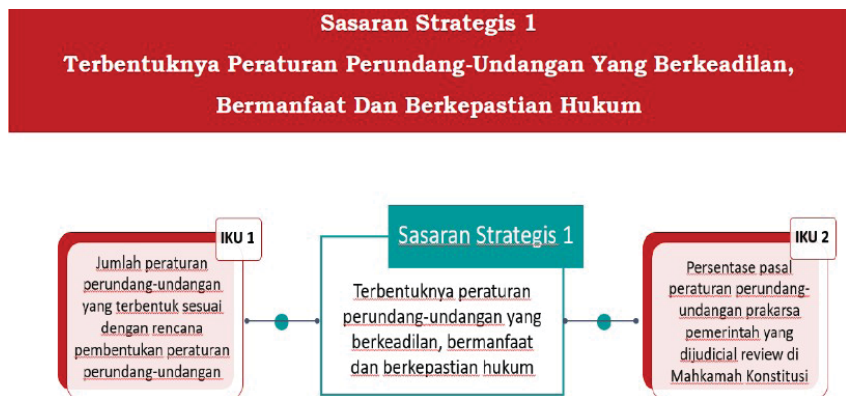
A. Menyusun Rencana Strategis (Renstra)

Penyusunan Rencana Strategis Kementerian Hukum dan HAM dilakukan melalui 7 (tujuh) tahapan yaitu :

1. Persiapan
Pada tahap ini Kementerian Hukum dan HAM melakukan identifikasi isu-isu strategis yang akan dihadapi dalam jangka waktu lima tahun kedepan.
2. Identifikasi Kondisi Umum serta Analisis Potensi dan Permasalahan Kementerian Hukum dan HAM
 - a. Kondisi Umum Kementerian Hukum dan HAM
Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2015 tentang Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai Tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Kementerian Hukum dan HAM memiliki 11 (sebelas) unit Eselon I, yaitu:
 - 1) Sekretariat Jenderal;
 - 2) Inspektorat Jenderal;
 - 3) Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum;
 - 4) Direktorat Jenderal Pemasyarakatan;

- 5) Direktorat Jenderal Imigrasi;
- 6) Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual;
- 7) Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan;
- 8) Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia;
- 9) Badan Pembinaan Hukum Nasional;
- 10) Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM;
- 11) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan HAM kurun waktu 2015-2019, Kementerian Hukum dan HAM mempunyai 5 (lima) sasaran strategis yang menjadi arah bagi pencapaian kinerja Kementerian Hukum dan HAM. Adapun kelima sasaran strategis tersebut digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 4.1 *Sasaran Strategis 1*

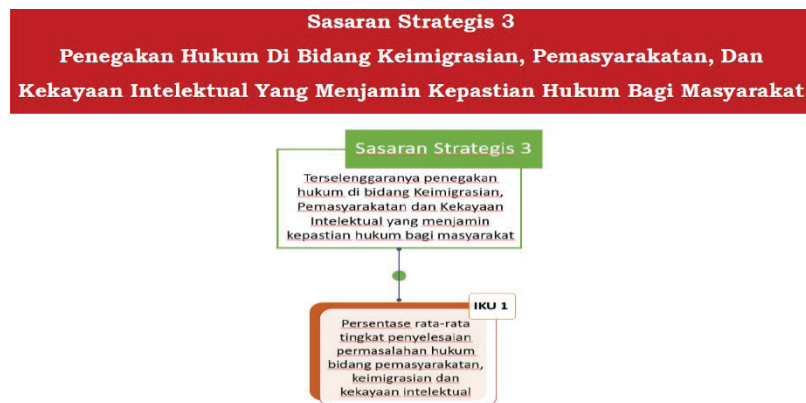
Sasaran Strategis ini dicapai dengan dua indikator kinerja yaitu (1) jumlah peraturan perundang-undangan yang terbentuk sesuai dengan rencana pembentukan peraturan perundang-undangan, dan (2) Persentase peraturan perundang-undangan prakarsa pemerintah yang di *judicial review* di Mahkamah Konstitusi.



Gambar 4.2 Sasaran Strategis 2

Capaian Sasaran Strategis ini diukur melalui 3 indikator utama yaitu:

- (1) Angka rata-rata Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan publik di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM,
- (2) Jumlah desa sadar hukum yang terbentuk,
- (3) Jumlah Tindak lanjut kerjasama bantuan timbal balik dalam masalah pidana baik Indonesia sebagai negara penerima maupun negara pemohon.

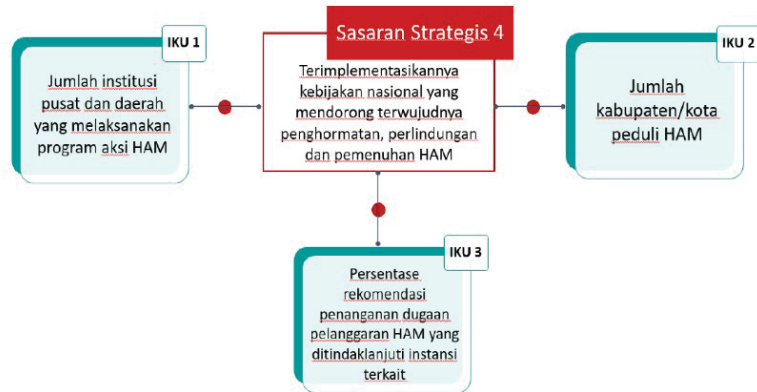


Gambar 4.3 Sasaran Strategis 3

Capaian Sasaran Strategis ini diukur melalui indikator persentase rata-rata tingkat penyelesaian permasalahan hukum bidang pemasyarakatan, keimigrasian, dan kekayaan intelektual

Sasaran Strategis 4 :

Terimplementasikannya kebijakan nasional yang mendorong terwujudnya penghormatan, perlindungan dan pemenuhan HAM

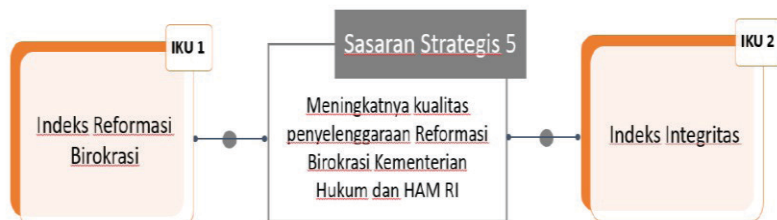


Gambar 4.4 Sasaran Strategis 4

Sasaran ini diukur melalui 3 indikator yaitu jumlah institusi pusat dan daerah yang melaksanakan program aksi HAM, jumlah kabupaten/kota peduli HAM, dan rekomendasi penanganan dugaan pelanggaran HAM yang ditindaklanjuti instansi terkait.

Sasaran Strategis 5

Meningkatnya Kualitas Penyelenggaraan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum Dan Ham Ri



Gambar 4.5 Sasaran Strategis 5

Reformasi birokrasi merupakan salah satu cara untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Prinsip-prinsip dari penerapan tata pemerintahan yang baik adalah terjadinya proses pengelolaan pemerintahan yang demokratis, profesional, menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak asasi manusia, desentralistik, partisipatif, transparansi, keadilan, bersih dan akuntabel, efektif dan efisien. Dalam mewujudkan sasaran strategisnya meningkatkan kualitas reformasi birokrasi Kementerian Hukum dan HAM diukur melalui dua indikator utama yaitu (1) Indeks Reformasi Birokrasi, dan (2) Indeks Integritas.

- b. Potensi dan Permasalahan Kementerian Hukum dan HAM
Kementerian Hukum dan HAM sebagai instansi vertikal memiliki 33 Kantor Wilayah yang terdapat di 33 provinsi. Organisasi Kementerian Hukum dan HAM digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.6 Organisasi Kementerian Hukum dan HAM

Dalam melaksanakan tugasnya, Kementerian Hukum dan HAM mempunyai potensi yang dapat menjadi pendorong untuk memberikan kepastian, keadilan dan kemanfaatan bagi masyarakat. Sejalan dengan potensi tersebut, Kementerian Hukum dan HAM juga mempunyai permasalahan yang harus dicermati sehingga tidak mengganggu upaya kementerian

dalam menjamin manfaat program di bidang Hukum dan HAM dirasakan oleh masyarakat. Potensi dan permasalahan tersebut dikelompokkan dalam 5 (lima) bidang, yaitu Pembentukan dan Penataan Regulasi; Pelayanan Publik di Bidang Hukum; Penegakan Hukum; Peningkatan Kesadaran Hukum dan Pemajuan HAM; dan tata kelola pemerintahan.

3. Penyusunan Visi dan Misi Kementerian Hukum dan HAM Perencanaan strategis Kementerian Hukum dan HAM dimulai dari visi, misi, tujuan dan sasaran strategis secara hirarki dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.7 *Hirarki Manajemen Strategi*

Adapun penjabaran visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis Kementerian Hukum dan HAM adalah sebagai berikut :

- a. Visi Kementerian Hukum dan HAM
Sesuai arahan Presiden, hal terpenting yang harus dicapai kurun waktu lima tahun kedepan adalah menjadikan peningkatan produktivitas sebagai prioritas. Pelaksanaan pekerjaan tidak lagi kerja berorientasi proses, tapi harus berorientasi pada hasil-hasil. Tugas Pemerintah bukan hanya membuat dan melaksanakan kebijakan, tetapi juga harus memastikan bahwa



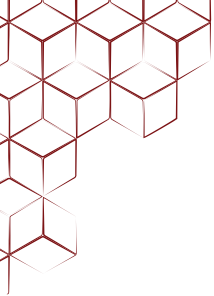
masyarakat menikmati pelayanan serta hasil pembangunan. Dengan kata lain tugas birokrasi adalah making delivered, menjamin agar manfaat program dirasakan oleh masyarakat. Dalam Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020-2024, telah ditetapkan bahwa visi pembangunan nasional untuk tahun 2020-2024 dibawah kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden K.H. Ma'ruf Amin adalah : **“Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”**. Sebagai bagian dari pemerintah, maka untuk mendukung terwujudnya visi, pelaksanaan misi, arahan Presiden dan agenda pembangunan, maka ditetapkan Visi Kementerian Hukum dan HAM tahun 2020-2024 adalah:

“Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang Andal, Profesional, Inovatif, dan Berintegritas dalam Pelayanan Kepada Presiden dan Wakil Presiden untuk Mewujudkan Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden “Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”.

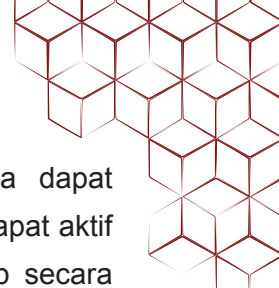
b. Misi Kementerian Hukum dan HAM

Sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban, Kementerian Hukum dan HAM melaksanakan Misi Presiden dan Wakil Presiden nomor 6 yaitu penegakan sistem hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya, misi nomor 7 yaitu perlindungan bagi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada setiap warga negara dan misi nomor 8 yaitu pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif dan terpercaya. Ketiga misi Presiden tersebut diterjemahkan kedalam 7 (tujuh) misi Kementerian Hukum dan HAM sebagai berikut :

- 1) Membentuk peraturan perundang-undangan yang berkualitas dan melindungi kepentingan nasional



- 2) Menyelenggarakan pelayanan publik dibidang hukum yang berkualitas
 - 3) Mendukung Penegakan hukum di bidang kekayaan intelektual, keimigrasian, administrasi hukum umum dan masyarakatan yang bebas dari korupsi, bermartabat dan terpercaya
 - 4) Melaksanakan Penghormatan, Perlindungan dan Pemenuhan Hak Asasi Manusia Yang Berkelanjutan
 - 5) Melaksanakan peningkatan kesadaran hukum masyarakat
 - 6) Ikut serta menjaga stabilitas keamanan melalui peran keimigrasian dan masyarakatan
 - 7) Melaksanakan tata laksana pemerintahan yang baik melalui reformasi birokrasi dan kelembagaan
4. Tujuan dan Sasaran Strategis Kementerian Hukum dan HAM
- a. Tujuan Kementerian Hukum dan HAM
- Berdasarkan visi, misi serta memperhatikan tata nilai yang ditetapkan, maka tujuan yang hendak dicapai oleh Kementerian Hukum dan HAM dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya selama tahun 2020-2024 sesuai misinya adalah sebagai berikut :
- 1) Mewujudkan peraturan perundang-undangan yang harmonis yang sejalan dengan kebutuhan hukum masyarakat dan kebijakan pemerintah; dan terciptanya ketertiban dan keamanan dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
 - 2) Mewujudkan layanan Kementerian Hukum dan HAM yang Prima
 - 3) Mendorong inovasi kreativitas masyarakat melalui peningkatan permohonan kekayaan intelektual, meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional melalui kemudahan pemberian ijin pendirian badan usaha, sekaligus memenuhi hak-hak warga binaan masyarakatan serta membentuk Warga Binaan Masyarakatan agar menjadi manusia seutuhnya, menyadari kesalahan, memperbaiki



diri, tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh lingkungan masyarakat, dapat aktif berperan dalam pembangunan dan dapat hidup secara wajar sebagai warga negara yang baik dan bertanggung jawab serta Memberikan jaminan perlindungan hak asasi tahanan yang ditahan serta keselamatan dan keamanan benda-benda yang disita untuk keperluan barang bukti dan benda-benda yang dinyatakan dirampas untuk negara dan mencegah penyalahgunaan dokumen keimigrasian oleh WNI dan WNA yang melintas dan tinggal di Indonesia

- 4) Terlindunginya hak asasi manusia
- 5) Meningkatkan nilai-nilai dan sikap kesadaran hukum masyarakat serta akses keadilan
- 6) Menciptakan wilayah perbatasan yang aman dari perlintasan WNA/WNI yang tidak mempunyai dokumen sesuai prosedur dan menciptakan keamanan dan ketertiban di seluruh Lapas/Rutan
- 7) Mewujudkan ASN Kementerian Hukum dan HAM yang kompeten dan terlaksananya reformasi Birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM

b. Sasaran Strategis Kementerian Hukum dan HAM

Penentuan sasaran strategis Kementerian Hukum dan HAM diukur menggunakan analisis faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan tugas fungsi Kementerian Hukum dan HAM. Dari identifikasi faktor internal dan eksternal, selanjutnya dapat dipetakan seberapa besar kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi Kementerian Hukum dan HAM. Dari hasil inventarisasi strategi, disepakati Strategi Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2020-2024 sebagai berikut :

Sasaran Strategis Kementerian Hukum dan HAM

LEVEL PERSPEKTIF ORGANISASI	KODE SS	NARASI SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR SASARAN STRATEGIS
PERSPEKTIF PEMANGKU KEPENTINGAN EKSTERNAL	Sasaran Strategis 1 (SS1)	Memastikan terpenuhinya peraturan perundang-undangan yang sesuai dengan azas pembentukan peraturan perundang-undangan	Indeks kualitas perundang-undangan
PERSPEKTIF BISNIS PROSES INTERNAL	Sasaran Strategis 2 (SS2)	Mengoptimalkan peran dalam penghormatan, perlindungan, dan pemenuhan HAM	1. Persentase institusi pusat yang melaksanakan program aksi HAM 2. Persentase institusi daerah yang melaksanakan program aksi HAM
	Sasaran Strategis 3 (SS3)	Memberikan pelayanan publik di bidang hukum sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan publik	Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Layanan Publik Bidang Hukum
	Sasaran Strategis 4 (SS4)	Melaksanakan penegakkan hukum yang mampu menjadi pendorong inovasi dan kreativitas dalam pertumbuhan ekonomi nasional	1. Persentase permintaan bantuan timbal balik dalam masalah pidana dan ekstradisi yang berhasil ditindaklanjuti 2. Persentase peningkatan penyelesaian pelanggaran kekayaan intelektual secara tuntas

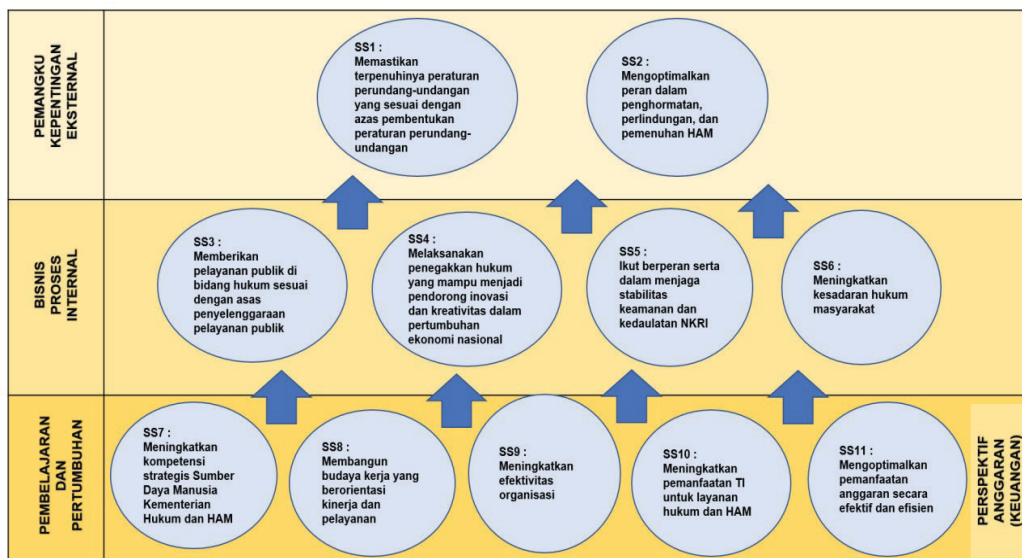


LEVEL PERSPEKTIF ORGANISASI	KODE SS	NARASI SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR SASARAN STRATEGIS
			3. Persentase mantan narapidana yang terampil dan bersertifikat 4. Persentase tahanan mendapatkan perlindungan dan perawatan 5. Persentase benda sitaan dan barang rampasan yang dikeluarkan berdasarkan putusan yang berkuat hukum tetap
	Sasaran Strategis 5 (SS5)	Ikut berperan serta dalam menjaga stabilitas keamanan dan kedaulatan NKRI	1. Persentase menurunnya residivis 2. Persentase penegakan hukum Keimigrasian yang maksimal
	Sasaran Strategis 6 (SS6)	Meningkatkan kesadaran hukum masyarakat	1. Presentase desa/ kelurahan sadar hukum yang terbentuk di masing- masing wilayah 2. Persentase permohonan bantuan hukum yang dilayani sesuai dengan peraturan perundang-undangan
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	Sasaran Strategis 7 (SS7)	Meningkatkan kompetensi strategis Sumber Daya Manusia Kementerian Hukum dan HAM	1. Persentase ASN yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan 2. Persentase alumni diklat yang meningkat kinerjanya
	Sasaran Strategis 8 (SS8)	Membangun budaya kerja yang berorientasi kinerja dan pelayanan	1. Nilai Reformasi Birokrasi 2. Nilai SAKIP 3. Nilai Maturitas SPIP

LEVEL PERSPEKTIF ORGANISASI	KODE SS	NARASI SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR SASARAN STRATEGIS
			4. Opini Atas Laporan Keuangan 5. Indeks Persepsi Korupsi
	Sasaran Strategis 9 (SS9)	Meningkatkan efektivitas organisasi	Indeks efektivitas organisasi
	Sasaran Strategis 10 (SS10)	Meningkatkan pemanfaatan TI untuk layanan hukum dan HAM	Nilai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)
PERSPEKTIF ANGGARAN (KEUANGAN)	Sasaran Strategis 11 (SS11)	Mengoptimalkan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien	1. Nilai SMART 2. Nilai IKPA

Gambar 4.8 Sasaran Strategis Kemenkumham

Peta Strategi Kementerian Hukum dan HAM



Gambar 4.9 Peta Startegi Kementerian Hukum dan HAM

B. Penyusunan RKP dan Renja KL

Rencana Kerja Pemerintah (RKP) merupakan dokumen perencanaan tahunan yang digunakan sebagai acuan dalam pen[er]usunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) dan dasar pelaksanaan kegiatan yang akan dita[er]uskan oleh Pemerintah melalui kementerian/lembaga. Sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, pen[er]rusunan RAPBN berpedoman kepada RKP dengan memperhitungkan ketersediaan anggaran. Dalam kerangka tersebut, serta dalam rangk[ai] sinkronisasi perencanaan dan penganggaran, target yang terdapat dalam RKP pada level nasional dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja K/L) pada level kementerian/lembaga menjadi acuan dalam penyusunan RAPBN dan dasar bagi pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Pemerintah melalui kementerian/ lembaga. Renja K/L adalah dokumen perencanaan tahunan yang merupakan penjabaran dari Rencana Strategis Kementerian/L[em]baga (Renstra K/L) lima tahunan serta disusun dengan mengacu pada RKP. Renja K/L memuat Arah Kebijakan, Sasaran, Indikator, Program, Kegiatan Pem[er]angunan, Lokasi, dan Kebutuhan Pendalaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah maupun yang dilaksanakan dengan mendorong partisipasi masyarakat. Renja K/L selanjutnya digunakan sebagai pedoman pen[er]rusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAK/L).

1. Mekanisme Penyusunan Renja K/L

Penyusunan Renja K/L merupakan bagian yang tidak terpisahkan di dalam proses penyusunan RKP. Penyusunan kedua dokumen tersebut dilakukan secara paralel, dimana hasil dari rangkaian kegiatan akan saling melengkapi bagi proses yang lainnya. Renja K/L disusun berdasarkan RKP, sehingga keduanya saling berkaitan dalam proses penyusunannya. Dalam penyusunan Renja K/L juga dilakukan penelaahan Rancangan Renja K/L sebelum dimutakhirkan menjadi Renja K/L.

Penyusunan Renja K/L dilaksanakan secara paralel dengan rangkaian penyusunan RKP. Tahapan penyusunan Renja K/L meliputi:

a. Penyusunan Rancangan Awal Renja K/L

Penyusunan rancangan awal Renja K/L dimulai setelah unit kerja Kementerian PPN/Bappenas yang menjadi Mitra K/L menyampaikan:

- 1) Rancangan Tema, Sasaran, Arah kebijakan, dan prioritas Pembangunan (Rancangan Prioritas Nasional dari Program Prioritas) yang menjadi penekanan RKP di tahun yang direncanakan;
- 2) tanggapan atas rancangan Program, Kegiatan, Keluaran (Output) Kegiatan, Sub Output, Komponen, dan Lokasi setelah dilaksanakannya Pertemuan Dua Pihak dengan kementerian/lembaga; dan
- 3) hasil evaluasi pelaksanaan Program dan Kegiatan kementerian/lembaga.

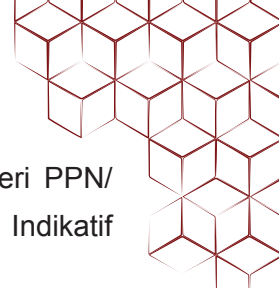
Kementerian/lembaga menuangkan/ memasukkan (input)/ mengunggah (upload) rancangan awal Renja K/L yang mencakup Program, Kegiatan, Keluaran (Output) Kegiatan, Sub Output, Komponen, dan Lokasi dalam Sistem Informasi KRISNA.

Dalam menyusun rancangan awal Renja K/L, kementerian/ lembaga memerhatikan RPJMN 2015-2019 dan Renstra K/L 2015 - 2019, serta mengacu kepada Prioritas Nasional dan Program Prioritas, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Besaran perkiraan pagu yang digunakan proses penyusunan rancangan awal Renja K/L besaran anggaran tahun sebelumnya;
- 2) Program dan Kegiatan diutamakan untuk memenuhi kebutuhan wajib (operasional, *multi years contract*, lanjutan), Kegiatan yang bersifat prioritas, dan selebihnya untuk memenuhi kegiatan baru; dan
- 3) Rancangan awal Renja K/L terdiri atas usulan Program dan Kegiatan yang bersifat prioritas maupun reguler.

b. Penyusunan Rancangan Renja K/L

Penyusunan rancangan Renja K/L dimulai setelah penetapan



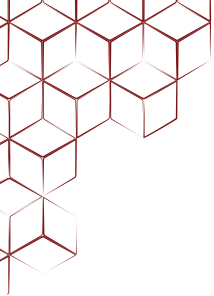
rancangan awal RKP dan Surat Bersama (SB) Menteri PPN/ Bappenas dan Menteri Keuangan tentang pagu Indikatif disampaikan kepada kementerian/lembaga.

Kementerian/lembaga menyusun rancangan Renja K/L dengan memberikan data dan informasi yang lengkap dan benar (*valid*), dan mengacu pada ketentuan sebagai berikut:

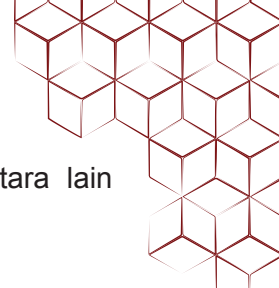
- 1) anggaran yang digunakan di dalam proses penyusunan rancangan Renja K/L menggunakan SB pagu Indikatif sebagai batas atas;
- 2) Program, Kegiatan, Sasaran, dan Keluaran (Output) Kegiatan diarahkan untuk mendukung Sasaran pembangunan dalam Rancangan Awal RKP; dan
- 3) rancangan Renja K/L terdiri atas usulan program, Kegiatan, Keluaran (Output) Kegiatan, Sub Output, Komponen, dan Lokasi yang bersifat prioritas maupun reguler. Untuk Kegiatan prioritas mengacu pada kegiatan/proyek prioritas yang terdapat di dalam rancangan awal RKP.

Kementerian/lembaga menuangkan/memasukkan (input) atau mengunggah (upload) rancangan Renja K/L dalam Sistem Informasi KRISNA. Fokus kementerian/lembaga dalam penyusunan rancangan Renja K/L mencakup:

- 1) ketepatan rumusan program sampai dengan komponen, serta Sasaran dan indikatornya;
- 2) ketepatan penandaan (tagging Nawacita, 100 Janji Presiden, Prioritas Bidang RPJMN 2015-2019, prioritas Nasional, Program Prioritas, Kegiatan prioritas, proyek Prioritas, Tematik (Dukungan APBN), dan Kerangka Regulasi;
- 3) penajaman kegiatan dalam rangka memastikan bahwa komponen kegiatan dapat menjamin tercapainya sasaran pembangunan;

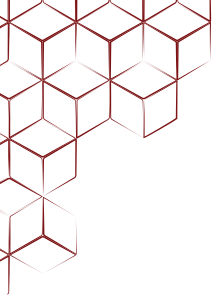


- 4) penentuan lokasi;
 - 5) sinkronisasi pelaksanaan kegiatan (antar K/L, pusat-daerah, pemerintah, dan swasta), sesuai dengan tugas dan fungsi serta kewenangannya; dan
 - 6) kesiapan pelaksanaan kegiatan, yang antara lain meliputi:
 - a) Kerangka Acuan Kerja (KAK);
 - b) Rencana Anggaran Biaya (RAB);
 - c) Feasibility Study (F/S);
 - d) Detail Engineering Design (DED); atau
 - e) rencana pengadaan tanah (*Land Acquisition and Resettlement plan/ LARAP*).
- c. Pemutakhiran rancangan Renja K/L menjadi Renja K/L
- Pemutakhiran rancangan Renja K/L menjadi Renja K / L dilakukan untuk menyempurnakan rancangan Renja K/L yang mengacu pada peraturan presiden tentang RKP dan Surat Bersama Menteri PPN/Kepala Bappenas dan Menteri Keuangan tentang Pagu Anggaran.
- 1) Pemutakhiran rancangan Renja K/L sebagaimana dimaksud pada huruf a juga dapat dilakukan dalam rangka mengakomodasi hasil penelaahan rancangan Renja K/L dalam Pertemuan Tiga pihak (*Trilateral Meeting*) dan hasil kesepakatan forum koordinasi dengan para pihak terkait.
 - 2) Kementerian/lembaga menyesuaikan rancangan Renja K/L menjadi Renja K/L yang mencakup:
 - a) hasil penajaman kegiatan dalam rangka memastikan bahwa komponen kegiatan dapat menjamin tercapainya sasaran pembangunan;
 - b) hasil penentuan Lokasi;
 - c) hasil sinkronisasi pelaksanaan kegiatan (antar Kementerian/Lembaga, pusat - daerah, pemerintah, dan swasta), sesuai dengan tugas dan fungsi serta kewenangannya;

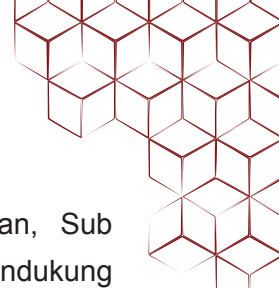
- 
- d) kesiapan pelaksanaan kegiatan, yang antara lain meliputi:
- Kerangka Acuan Kerja (KAK);
 - Rencana Anggaran Biaya (RAB);
 - Feasibility Study (F/S);
 - Detail Engineering Design (DED) atau
 - rencana pengadaan tanah, (Land Acquisition and Resettlement Plan/ LARAP).
- 3) Berdasarkan seluruh rangkaian kegiatan sebagaimana dimaksud pada proses di atas, rancangan Renja K/L dimutakhirkan menjadi Renja K/L.
- 4) Renja K/L yang telah dimutakhirkan disahkan/ditandatangani oleh menteri/kepala lembaga untuk kemudian disampaikan kepada Menteri ppN/Kepala Bappenas dan Menteri Keuangan.
- 5) Menteri/kepala lembaga dapat mendelegasikan kewenangannya sebagaimana dimaksud huruf e kepada Sekretaris Jenderal/Sekretaris Kementerian atas nama Menteri atau Deputi Bidang Administrasi atas nama Menteri atau Sekretaris Utama atas nama Pimpinan Lembaga.

Hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan Renja K/ dalam rangka penyusunan dokumen Renja K/L, terdapat substansi Renja K/L yang perlu diperhatikan dan kaidah yang harus dipatuhi sebagai berikut :

1. Renja K/L memuat kebijakan, Program, Kegiatan, dan detail Kegiatan K/L sampai dengan level komponen.
2. Kebijakan sebagaimana dimaksud angka 1, meliputi:
 - a. Visi dan Misi (tugas dan fungsi kementerian/ lembaga apabila Visi dan Misi tidak tersedia);
 - b. Program kementerian/lembaga yang mendukung Prioritas Nasional;
 - c. Janji Presiden;
 - d. Prioritas Bidang RPJMN ;



- e. Sasaran Strategis; dan
 - f. Indikator Kinerja Sasaran Strategis.
3. Program dan Kegiatan kementerian/lembaga yang sesuai tugas, fungsi, dan kebijakan kementerian/lembaga dalam mencapai Sasaran Strategis yang ditetapkan.
 4. Detail kegiatan mencakup tingkat kedalaman berupa Keluaran (Output), Sub output, dan Komponen.
 5. Atribut informasi antara lain mencakup:
 - a. keterkaitan dengan Janji presiden, prioritas Bidang RPJMN, Prioritas Nasional, program Prioritas, Kegiatan Prioritas, Proyek prioritas, Tematik (Dukungan APBN), dan Kerangka Regulasi; dan
 - b. indikator dan target, klasifikasi kegiatan, indikasi pengadaan barang/jasa, kewenangan, Kerangka Regulasi, kegiatan baru atau multiyears, Lokasi, dan informasi pendanaan.
 6. Kaidah Penyusunan Renja K/L
 - a. Program, Kegiatan, Keluaran (Output) kegiatan, Sub Output, Komponen, dan lokasi yang dilaksanakan oleh kementerian/lembaga seluruhnya dalam kerangka pelaksanaan tugas dan fungsi kementerian / lembaga dan/ atau penugasan Presiden.
 - b. Apabila terdapat penambahan nomenklatur Kegiatan, dibutuhkan informasi bahwa usulan kegiatan tersebut akan mendukung fungsi, sub fungsi, dan pencapaian Keluaran (Output) program yang spesifik.
 - c. Pengalokasian anggaran harus mempertimbangkan kemampuan pelaksanaan dan penyerapan anggaran.
 - d. Rumusan Sasaran Strategis, Sasaran Program, dan Sasaran Kegiatan beserta indikatornya disusun dengan menggunakan pendekatan top-down (cascading) dan harus terdapat hubungan logis antara sasaran dengan target yang ditetapkan dalam RPJM, Renstra K/L, Nawacita, dari Presiden.

- 
7. Peruntukan indikasi pendanaar harus memperhatikan:
 - a. Program, Kegiatan, Keluaran (Output) Kegiatan, Sub Output, Komponen, dan Lokasi yang mendukung pencapaian RpJMN, Rensta K/L, dan RKP;
 - b. pendanaan diutamakan untuk mendukung pelaksanaan Nawacita, 100 Janji Presiden, Prioritas Bidang RPJMN 2015-2019, Prioritas Nasional, Program Prioritas, Kegiatan Prioritas, Proyek Prioritas, Tematik (Dukungan APBN), dan Kerangka Regulasi berdasarkan kapasitas hskal yang tersedia dan disusun sesuai dengan kaidah penganggaran yang berlaku;
 - c. kebutuhan belanja wajib (pegawai dan operasional) harus dipenuhi;
 - d. kebutuhan dana pendamping untuk kegiatan Pinjaman dan/atau Hibah Luar Negeri (PHLN); dan
 - e. kebutuhan anggaran untuk kegiatan lanjutan yang bersifat tahun jamak.
 8. Penuangan sumber dana dalam rancangan Renja R/L memerhatikan hal sebagai berikut:
 - a. pergeseran alokasi anggaran antar sumber dana tidak dapat dilakukan;
 - b. sumber dana yang berasal dari PHLN atau Pinjaman Dalam Negeri (PDN), agar dipastikan sudah ada loan/ grant agreement termasuk kewajiban untuk menyediakan Rupiah Murni Pendamping (RMP); dan
 - c. dalam hal PHLN atau PDN merupakan sumber dana baru dan belum ada loan/ grant agreement-nya, maka dipastikan alokasi anggaran yang telah ditetapkan dapat direalisasikan pada tahun yang direncanakan dan sudah tercantum di Daftar Rencana Pinjaman Prioritas Luar Negeri (DRPPLN) atau Daftar Kegiatan Prioritas Pinjaman Dalam Negeri (DKPPDN).
 - d. Peningkatan efisiensi dengan membatasi/ mengurangi Komponen yang bersifat administrasi dalam pencapaian Keluaran (Output)

- e. Perlu memerhatikan kesiapan Kegiatan yang dapat dilakukan di tahun yang direncanakan.
 - f. Memerhatikan pembagian urusan dan kewenangan pusat dan daerah.
 - g. Apabila terdapat usulan yang terkait dengan penyusunan atau perubahan regulasi, maka perlu dikoordinasikan dengan Biro Hukum kementerian/lembaga. Kerangka Regulasi mencakup pembentukan atau perubahan regulasi yang mempunyai dampak atau keterkaitan dengan kementerian/ lembaga lainnya.
- Berikut ini adalah Contoh : Form Renja Kemenkumham yang dapat diunduh dari aplikasi Krisna :

REKAP 1: K/L

RENCANA KERJA KEMENTERIAN/LEMBAGA (RENJA K/L)

TAHUN ANGGARAN 2020

1. KEMENTERIAN/LEMBAGA : KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI

2. VISI : Masyarakat Memperoleh Kepastian Hukum

3. MISI :

1. Mewujudkan peraturan perundang-undangan yang melindungi kepentingan nasional.
2. Mewujudkan pelayanan hukum sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan publik.
3. Mewujudkan penegakan hukum yang menjadi pendorong inovasi, kreatifitas, dan pertumbuhan ekonomi nasional.
4. Mewujudkan penghormatan, perlindungan dan pemenuhan Hak Asasi Manusia yang berkelanjutan.

4. PRIORITAS NASIONAL

KODE	PRIORITAS NASIONAL	ALOKASI 2020 (RIBU)
01	Pembangunan Manusia dan Penguatan Kemiskinan	5.684.100,0
05	Stabilitas Pertahanan dan Keamanan	76.301.258,0
Total		81.985.358,0

5. SASARAN STRATEGIS DAN INDIKATOR KINERJA SASARAN STRATEGIS K/L

KODE	SASARAN STRATEGIS / INDIKATOR KINERJA SASARAN STRATEGIS K/L	TARGET 2020	ALOKASI 2020 (RIBU)
01	Terbentuknya peraturan perundang-undangan yang berkeadilan, bermanfaat dan berkepastian hukum;		196.016.419,0
01.01	Jumlah peraturan perundang-undangan yang terbentuk sesuai dengan rencana pembentukan peraturan perundang-undangan	3	
01.02	Persentase pasal peraturan perundang-undangan prakarsa pemerintah yang dijudicial review di Mahkamah Konstitusi	5	
02	Meningkatnya kualitas layanan hukum yang mudah, cepat, dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat;		6.053.089.266,0
02.01	Angka rata-rata Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan publik di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM	3,51	
02.02	Jumlah Desa sadar hukum yang terbentuk	175	
02.03	Jumlah Tindak lanjut kerjasama bantuan timbal balik dalam masalah pidana baik Indonesia sebagai negara penerima maupun negara pemohon	20	

Gambar 4.10 *Rekap Renja Kementerian Hukum dan HAM*

C. Melakukan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja, dan sekaligus sebagai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu serta mendorong adanya perbaikan produktivitas di masa mendatang. Manfaat evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan;
2. Untuk pengambilan keputusan;
3. Untuk tujuan pengendalian program/kegiatan;
4. Untuk perbaikan input, proses dan output, perbaikan tatanan atau enyus dan prosedur

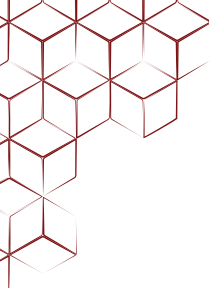
Kinerja adalah prestasi kerja berupa keluaran dari kegiatan atau program, dan hasil dari program dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Kinerja Anggaran adalah capaian Kinerja atas penggunaan anggaran Kementerian/Lembaga yang tertuang dalam dokumen anggaran. Evaluasi Kinerja Anggaran Reguler adalah Evaluasi Kinerja Anggaran yang dilakukan oleh Menteri Keuangan dan/atau Menteri/Pimpinan Lembaga/pimpinan unit eselon I/pimpinan satuan kerja secara berkala.

Evaluasi Kinerja Anggaran Non-Reguler adalah Evaluasi Kinerja Anggaran yang dilakukan oleh Menteri Keuangan sesuai kebutuhan dan kebijakan untuk tujuan tertentu. Evaluasi kinerja dilakukan melalui 3 aspek yaitu :

1. Evaluasi Kinerja Anggaran atas Aspek Implementasi adalah Evaluasi Kinerja Anggaran yang dilakukan untuk menghasilkan informasi Kinerja mengenai penggunaan anggaran dalam rangka pelaksanaan kegiatan atau program dan pencapaian keluarannya.

Pada evaluasi ini , yang diukur adalah menyusun sebagai berikut:

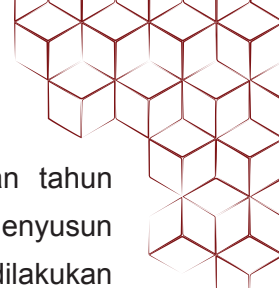
- a. capaian keluaran;
 - b. penyerapan anggaran;
 - c. efisiensi; dan
 - d. konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan
2. Evaluasi Kinerja Anggaran atas Aspek Manfaat adalah Evaluasi Kinerja Anggaran yang dilakukan untuk menghasilkan informasi Kinerja mengenai perubahan yang terjadi dalam Pemangku Kepentingan



sebagai penerima manfaat atas penggunaan anggaran pada program Kementerian/Lembaga. Dilakukan dengan mengukur menyusun-variabel sebagai berikut:

- a. capaian Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga untuk Kinerja Anggaran tingkat Kementerian/ Lembaga; dan
 - b. capaian Sasaran Program untuk Kinerja Anggaran tingkat eselon I/program.
3. Evaluasi Kinerja Anggaran atas Aspek Konteks adalah Evaluasi Kinerja Anggaran yang dilakukan untuk menghasilkan informasi mengenai kualitas informasi Kinerja yang tertuang dalam dokumen RKA-K/L termasuk relevansinya dengan dinamika perkembangan keadaan termasuk perubahan kebijakan pemerintah. Dilakukan dengan menganalisis kualitas informasi Kinerja Anggaran yang tercantum dalam dokumen RKA-K/L, termasuk relevansinya dengan dinamika perkembangan keadaan termasuk perubahan kebijakan pemerintah. Adapun kualitas informasi Kinerja Anggaran meliputi:
- a. ketersediaan rumusan informasi Kinerja;
 - b. ketersediaan target yang akan dicapai untuk setiap penyusun ;
 - c. kejelasan rumusan informasi Kinerja;
 - d. relevansi rumusan informasi Kinerja dengan rumusan informasi Kinerja yang didukungnya dan dengan dinamika perkembangan keadaan termasuk perubahan kebijakan pemerintah; dan
 - e. keterukuran setiap penyusunan yang tertuang dalam RKA-K/L.
- Evaluasi Kinerja Anggaran atas Aspek Konteks tingkat Kementerian/Lembaga dilakukan atas: Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga, penyusunan Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga, Sasaran Program, penyusunan Sasaran Program, Keluaran (Output) Program; dan dinamika perkembangan keadaan termasuk perubahan kebijakan pemerintah.

Bobot Evaluasi Kinerja Anggaran tingkat eselon I/ program atas Aspek Manfaat dan Aspek Implementasi yaitu Aspek Implementasi sebesar 33,3% (tiga puluh tiga koma tiga persen); dan Aspek Manfaat sebesar 66,7% (enam puluh enam koma tujuh persen). Proses untuk melakukan



pengukuran, penilaian, dan analisis atas Kinerja Anggaran tahun anggaran berjalan dan tahun anggaran sebelumnya untuk menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan Kinerja Anggaran dilakukan melalui Aplikasi yaitu Aplikasi SMART.

Berikut ini adalah contoh Evaluasi Program dan Kegiatan pada Unit Sekretariat Jenderal :

Evaluasi Kinerja Anggaran terdiri atas Aspek Implementasi (mengukur kinerja anggaran tingkat eselon 1/program), Aspek Manfaat (memberikan informasi kinerja kepada pemangku kepentingan sebagai penerima manfaat atas penggunaan anggaran) dan Aspek Konteks (memberikan informasi mengenai kualitas capaian kinerja). Nilai Kinerja Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Hukum dan HAM tahun 2019 tercapai sebesar **96,53% (Sangat Baik)** berdasarkan evaluasi atas aspek implementasi (sumber : Aplikasi SMART DJA). Hasil tersebut didapat dari pengukuran beberapa variable antara lain :

- a. Capaian Keluaran Program (100%).
Capaian Keluaran Program diukur dengan membandingkan antara realisasi Indikator Output Program dengan Target Indikator Output Program.
- b. Penyerapan Anggaran (99,20%).
Penyerapan anggaran diukur dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan pagu anggaran.
- c. Efisiensi (0,8%).
Membandingkan selisih antara pengeluaran seharusnya dan pengeluaran sebenarnya dengan pengeluaran seharusnya. Pengeluaran seharusnya merupakan jumlah anggaran yang direncanakan untuk menghasilkan capaian keluaran. Pengeluaran sebenarnya merupakan jumlah anggaran yang terealisasi untuk menghasilkan capaian keluaran.
- d. Konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan (98,89%).

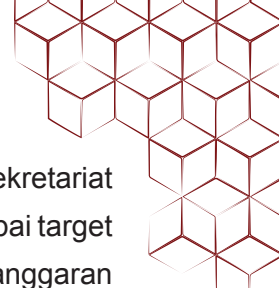
Pengukuran dilakukan dengan memperhitungkan deviasi antara realisasi anggaran dengan rencana penarikan dana setiap bulan.



(sumber : Aplikasi SMART DJA Tahun 2019)

Gambar 4.11 Pencapaian Kinerja Kemenkumham

Capaian keluaran program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya dengan Indikator Indeks Kepuasan Layanan Internal Kementerian Hukum dan HAM tahun 2019 sebesar 100% diperoleh dengan penyerapan anggaran



sebesar 99,20% , yang mengindikasikan bahwa Unit Sekretariat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM dapat mencapai target keluaran dengan anggaran yang lebih rendah dari pagu anggaran atau mencapai target yang lebih tinggi dengan anggaran yang sama. Efisiensi yang tinggi disebabkan oleh capaian keluaran yang lebih besar dari penyerapan anggaran.

Pelaksanaan Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Hukum dan HAM dapat dikatakan berjalan sesuai yang direncanakan. Hal tersebut dapat terlihat Nilai Kinerja sebesar 96,53%, namun nilai tersebut dapat ditingkatkan dengan optimalisasi ariable-variabel yang menjadi dasar perhitungan nilai kinerja diantaranya penyerapan anggaran, konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan, capaian keluaran dan efisiensi.

4. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) adalah Indikator yang ditetapkan Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) sebagai alat ukur untuk menentukan kualitas tingkat kinerja dari sisi kesesuaian perencanaan, efektifitas pelaksanaan anggaran, efesiensi pelaksanaan anggaran dan kepatuhan terhadap regulasi. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) menjadi ukuran evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran yang memuat 13 indikator dan mencerminkan aspek kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan anggaran, kepatuhan pada regulasi, serta efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan.

Pengukuran kinerja tahun 2020 pelaksanaan anggaran yang dilakukan dengan menggunakan ariable-variabel yang terkait dengan pelaksanaan anggaran sebagai indikatornya, yaitu :

- a. Penyerapan Anggaran (bobot nilai 15%)
- b. Data kontrak (bobot nilai 15%)
- c. Penyelesaian tagihan (bobot nilai 12%)
- d. Konfirmasi output (bobot nilai 10%)
- e. Pengelolaan Uang Persediaan dan Tambahan uang persediaan (bobot nilai 8%)
- f. Revisi DIPA (bobot nilai 5%)
- g. Deviasi Halaman III DIPA (bobot nilai 5%)
- h. LPJ bendahara (bobot nilai 5%)
- i. Perencanaan kas (bobot nilai 5%)
- j. Kesalahan surat perintah membayar (bobot nilai 5%)
- k. Retur surat perintah pencairan dana (bobot nilai 5%)
- l. Pagu minus (bobot nilai 5%)
- m. Dispensasi SPM (bobot nilai 5%).

No	Nama Unit Eselon 1	Kesesuaian Perencanaan dengan Pelaksanaan			Kepatuhan Terhadap Regulasi				Efektivitas Pelaksanaan Kegiatan				Efisiensi Pelaksanaan Kegiatan		Nilai Akhir
		Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Pagu Minus	Data Kontrak	Pengelolaan UP dan TUP	LPJ Bendahara	Dispensasi SPM	Penyerapan Anggaran	Penyelesaian Tagihan	Konfirmasi Capaian Output	Retur SP2D	Renkas	Kesalahan SPM	
1	DITJEN PEMASYARAKATAN	99.93	88.06	99.67	91	93	85.11	-	94.71	98.59	-	99.6	97.73	80	93.68
2	DITJEN HAK ASASI MANUSIA	100	75.05	99.74	100	78	85.29	-	86.38	100	-	100	-	95	92.44
3	BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAM	100	29.6	99.82	100	75	84.87	-	96.01	100	-	100	100	90	91.32
4	BADAN PEMBINAAN HUKUM NASIONAL	100	68.93	99.84	100	73	85.29	-	80.23	100	-	99.72	-	95	90.39
5	SEKRETARIAT JENDERAL	100	67.6	99.92	90	91	85.71	-	90.61	89.06	-	99.07	97.65	80	90.07
6	DITJEN HAK ATAS KEKAYAAN INTELEKTUAL	99.02	55.49	98.66	84	100	85.71	-	90.65	89.83	-	100	100	90	89.91
7	INSPEKTORAT JENDERAL	100	63.01	100	75	80	85.71	-	92.88	100	-	100	-	95	88.46
8	DITJEN IMIGRASI	99.09	70.61	99.5	93	94	77.37	-	68.57	94.1	-	99.62	84.85	80	86.59
9	DITJEN ADMINISTRASI HUKUM UMUM	99.15	72.96	99.89	88	83	85.35	-	62.1	89.58	-	99.75	100	85	84.72
10	DITJEN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN	100	77.58	98.89	70	78	85.71	-	93.13	66.67	-	100	100	90	83.91
11	BPSDM HUKUM DAN HAM	100	47.79	99.24	77	94	85.71	-	53.7	79.35	-	99.87	100	90	79.74

Gambar 4.12 IKPA Kementerian Hukum dan HAM

D. Penilaian Kinerja

1. Penilaian Organisasi

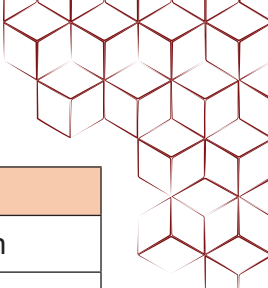
a. Penilaian Kinerja Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah sistem aplikasi yang dibangun oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai upaya peningkatan kualitas pelaksanaan akuntabilitas kinerja di lingkungan instansi pemerintah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Sistem ini bertujuan sebagai sarana pembinaan interaktif pelaksanaan Akuntabilitas kerja instansi pemerintah dan sarana penyampaian laporan kinerja secara online. *e-Performance* atau Sistem Aplikasi Pengukuran Kinerja adalah aplikasi yang berfungsi untuk membantu proses pengumpulan dan pengukuran data kinerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Aplikasi ini bertujuan untuk mempermudah proses pemantauan dan evaluasi dan pengendalian kinerja. Selain itu, untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja unit kerja, serta mempermudah dalam penyusunan LAKIP.

Adapun komponen yang dinilai dalam SAKIP meliputi :

A. PERENCANAAN KINERJA (30%)	
I.	PERENCANAAN STRATEGIS (10%)
a.	PEMENUHAN RENSTRA (2%)
1	Rencana Strategis (Renstra) telah disusun
2	Renstra telah memuat tujuan
3	Tujuan/hasil program yang ditetapkan telah dilengkapi dengan ukuran keberhasilan
4	Tujuan/Hasil Program telah disertai target keberhasilannya
5	Dokumen Renstra telah memuat sasaran
6	Dokumen Renstra telah memuat indikator kinerja sasaran
7	Dokumen Renstra telah memuat target tahunan
8	Renstra telah menyajikan IKU
b.	KUALITAS RENSTRA (5%)
9	Tujuan/Hasil program telah berorientasi hasil

10	Ukuran keberhasilan tujuan (outcome)/Hasil Program telah memenuhi kriteria ukuran keberhasilan yang baik
11	Sasaran telah berorientasi hasil
12	Indikator kinerja sasaran (outcome dan output) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik
13	Target kinerja ditetapkan dengan baik
14	Program/kegiatan merupakan cara untuk mencapai tujuan/sasaran/hasil program/hasil kegiatan
15	Dokumen Renstra telah selaras dengan Dokumen Renstra atasannya
16	Dokumen Renstra telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan (dalam kontrak kinerja/tugas fungsi/latar belakang pendirian)
c.	IMPLEMENTASI RENSTRA (3%)
17	Dokumen Renstra digunakan sebagai acuan penyusunan Dokumen rencana kinerja tahunan
18	Target jangka menengah dalam Renstra telah dimonitor pencapaiannya sampai dengan tahun berjalan
19	Dokumen Renstra telah direviu secara berkala
II.	PERENCANAAN KINERJA TAHUNAN (20%)
a.	PEMEMUHAN PERENCANAAN KINERJA TAHUNAN (4%)
1	Dokumen perencanaan kinerja tahunan telah disusun
2	Perjanjian Kinerja (PK) telah disusun
3	PK telah menyajikan IKU
4	Rencana Aksi atas Kinerja sudah ada
b.	KUALITAS PERENCANAAN KINERJA TAHUNAN (10%)
5	Sasaran telah berorientasi hasil
6	Indikator kinerja sasaran dan hasil program (outcome) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik
7	Target kinerja ditetapkan dengan baik
8	Kegiatan merupakan cara untuk mencapai sasaran
9	Dokumen rencana kinerja tahunan telah selaras dengan dokumen pengajuan anggaran
10	Dokumen PK telah selaras dengan Renstra
11	Dokumen PK telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan (dalam kontrak kinerja/tugas fungsi)
12	Rencana Aksi atas Kinerja telah mencantumkan target secara periodik atas kinerja
13	Rencana Aksi atas kinerja telah mencantumkan sub kegiatan/ komponen rinci setiap periode yang akan dilakukan dalam rangka mencapai kinerja



c.	IMPLEMENTASI PERENCANAAN KINERJA TAHUNAN (6%)
14	Rencana kinerja tahunan dimanfaatkan dalam penyusunan anggaran
15	Target kinerja yang diperjanjikan telah digunakan untuk mengukur keberhasilan
16	Rencana Aksi atas Kinerja telah dimonitor pencapaiannya secara berkala
17	Rencana Aksi telah dimanfaatkan dalam pengarahan dan pengorganisasian kegiatan
18	Perjanjian Kinerja telah dimanfaatkan untuk penyusunan (identifikasi) kinerja sampai kepada tingkat eselon III dan IV
B. PENGUKURAN KINERJA (25%)	
I.	PEMENUHAN PENGUKURAN (5%)
1	Telah terdapat <i>indikator kinerja utama (IKU) sebagai ukuran kinerja secara formal</i>
2	Telah terdapat ukuran kinerja tingkat eselon III dan IV sebagai turunan kinerja atasannya
3	Terdapat mekanisme pengumpulan data kinerja
II.	KUALITAS PENGUKURAN (12,5%)
4	IKU telah memenuhi kriteria indikator yang baik
5	IKU telah cukup untuk mengukur kinerja
6	IKU unit kerja telah selaras dengan IKU IP
7	Ukuran (Indikator) kinerja eselon III dan IV telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik
8	Indikator kinerja eselon III dan IV telah selaras dengan indikator kinerja atasannya
9	Sudah terdapat ukuran (indikator) kinerja individu yang mengacu pada IKU unit kerja organisasi/atasannya
10	Pengukuran kinerja sudah dilakukan secara berjenjang
11	Pengumpulan data kinerja dapat diandalkan
12	Pengumpulan data kinerja atas Rencana Aksi dilakukan secara berkala (bulanan/triwulanan/semester)
13	Pengukuran kinerja sudah dikembangkan menggunakan teknologi informasi
III.	IMPLEMENTASI PENGUKURAN (7,5%)
14	IKU telah dimanfaatkan dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran

15	IKU <u>telah</u> dimanfaatkan untuk penilaian kinerja
16	Target kinerja eselon III dan IV telah dimonitor pencapaiannya
17	Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari setingkat eselon IV keatas telah dikaitkan dengan (dimanfaatkan sebagai dasar pemberian) <i>reward & punishment</i>
18	IKU telah <i>direviu secara berkala</i>
19	Pengukuran kinerja atas Rencana Aksi digunakan untuk pengendalian dan pemantauan kinerja secara berkala
C. PELAPORAN KINERJA (15%)	
I.	PEMENUHAN PELAPORAN (3%)
1	Laporan Kinerja telah disusun
2	Laporan Kinerja telah disampaikan tepat waktu
3	Laporan Kinerja telah disertai pernyataan telah direviu oleh APIP
4	Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai pencapaian IKU
II.	PENYAJIAN INFORMASI KINERJA (7,5%)
5	Laporan Kinerja menyajikan informasi pencapaian sasaran yang berorientasi <i>outcome</i>
6	Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai kinerja yang telah diperjanjikan
7	Laporan Kinerja menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja
8	Laporan Kinerja menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya dan perbandingan lain yang diperlukan
9	Laporan Kinerja menyajikan informasi tentang analisis efisiensi penggunaan sumber daya
10	Laporan Kinerja menyajikan informasi keuangan yang terkait dengan pencapaian sasaran kinerja instansi
11	Informasi kinerja dalam Laporan Kinerja dapat diandalkan
III.	PEMANFAATAN INFORMASI KINERJA (4,5%)
12	Informasi kinerja telah digunakan dalam pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja

13	Informasi yang disajikan <i>telah digunakan dalam perbaikan perencanaan</i>
14	Informasi yang disajikan telah <i>digunakan untuk menilai dan memperbaiki pelaksanaan program dan kegiatan organisasi</i>
15	Informasi yang disajikan <i>telah digunakan untuk peningkatan kinerja</i>
D. EVALUASI INTERNAL (10%)	
I. PEMENUHAN EVALUASI (2%)	
1	<i>Terdapat pemantauan mengenai kemajuan</i> pencapaian kinerja beserta hambatannya
2	<i>Evaluasi program</i> telah dilakukan
3	Evaluasi atas pelaksanaan Rencana Aksi telah dilakukan
4	Hasil evaluasi telah disampaikan dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan
II. KUALITAS EVALUASI (5%)	
5	Evaluasi <u>program</u> dilaksanakan dalam rangka menilai keberhasilan program
6	Evaluasi <u>program</u> telah memberikan rekomendasi- rekomendasi perbaikan perencanaan kinerja yang dapat dilaksanakan
7	Evaluasi <u>program</u> telah memberikan rekomendasi- rekomendasi peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan
8	Pemantauan <u>Rencana Aksi</u> dilaksanakan dalam rangka mengendalikan kinerja
9	Pemantauan <u>Rencana Aksi</u> telah memberikan alternatif perbaikan yang dapat dilaksanakan
10	Hasil evaluasi Rencana Aksi telah menunjukkan perbaikan setiap periode
III. PEMANFAATAN EVALUASI (3%)	
11	Hasil evaluasi <u>program</u> telah ditindaklanjuti untuk perbaikan perencanaan program di masa yang akan datang
12	Hasil evaluasi <u>program</u> telah ditindaklanjuti untuk perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang
13	Hasil evaluasi <u>Rencana Aksi</u> telah ditindaklanjuti dalam bentuk langkah-langkah nyata
E. PENCAPAIAN SASARAN/KINERJA ORGANISASI (20%)	
KINERJA YANG DILAPORKAN (OUTPUT) (7,5%)	
1	Target dapat dicapai
2	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya
3	Informasi mengenai kinerja dapat diandalkan

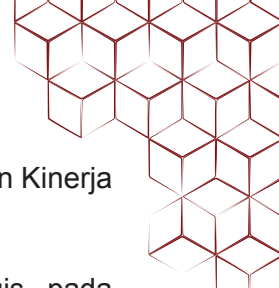
	KINERJA YANG DILAPORKAN (OUTCOME) (12,5%)
4	Target dapat dicapai
5	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya
6	Informasi mengenai kinerja dapat diandalkan
	HASIL PENILAIAN AKUNTABILITAS KINERJA (100%)

Contoh :

Hasil Penilaian SAKIP UKE 1 Kementerian Hukum dan HAM

No.	Unit Kerja	Perencanaan Kinerja	Pengukuran Kinerja	Pelaporan Kinerja	Evaluasi Internal	Pencapaian Sasaran	Jml	Predikat
1.	SETJEN	25,05	21,56	12,73	7,88	13,83	81,04	A
2.	ITJEN	26,87	25,00	12,46	8,00	17,26	89,59	A
3.	DITJEN IMIGRASI	25,10	20,94	12,46	7,75	17,06	83,31	A
4.	DITJEN AHU	30,00	21,88	12,28	9,19	17,79	91,14	AA
5.	DITJEN PP	28,40	19,38	10,63	8,00	10,50	76,91	BB
6.	DITJEN KI	21,55	19,90	8,71	8,31	13,63	72,09	BB
7.	DITJEN PAS	26,63	20,10	13,08	8,00	16,46	84,28	A
8.	DITJEN HAM	27,87	19,58	13,62	7,75	17,50	86,32	A
9.	BPHN	19,26	18,85	11,43	6,06	15,63	71,23	BB
10.	BPSDM	26,31	19,69	10,72	6,06	14,42	77,20	BB
11.	BALITBANG HAM	19,45	20,42	6,87	5,50	20,00	72,24	BB
Rata-Rata 11 Unit Eselon I		25,14	20,66	11,36	7,50	15,82	80,49	A

Gambar 4.13 SAKIP Unit Eselon I Kementerian Hukum dan HAM



Hasil SAKIP ini diarahkan untuk Perbaikan pada Perencanaan Kinerja yaitu :

- 1) Menyusun dan menyempurnakan Rencana Strategis pada tingkat unit Eselon 1 sebagai acuan perencanaan kinerja lima tahunan selaras dengan Rencana Strategis Kementerian Hukum dan HAM, antara lain memuat :
 - a) visi, misi, tujuan, sasaran;
 - b) program, indikator kinerja utama pada tingkat unit eselon 1, indikator kinerja sasaran;
 - c) target tahunan dan target jangka menengah.
 - 2) Melaksanakan evaluasi program/kegiatan secara berkala untuk menilai keberhasilan atau kegagalan program/kegiatan, perbaikan perencanaan dan peningkatan kinerja.
 - 3) Melakukan perbaikan pada pengukuran kinerja
 - a) IKU Unit Eselon 1 direviu secara berkala.
 - b) Indikator Kinerja dikaitkan/dijadikan acuan dalam penerapan *reward and punishment*, antara lain usulan diklat/tidak diusulkan diklat, promosi atau kenaikan pangkat.
 - c) Informasi mengenai kinerja dapat diandalkan melalui sumber data yang kompeten dan dapat diverifikasi.
- b. Penilaian Mandiri Reformasi Birokrasi (PMPRB)
- Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) adalah sebagai instrumen untuk mengukur kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi secara mandiri (*self- assessment*).

Penilaian pelaksanaan reformasi birokrasi tidak hanya difokuskan pada data yang tertuang dalam dokumen formal semata, tetapi juga dari sumber lain yang akurat dan relevan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi instansi pemerintah.

Penilaian harus menyimpulkan hasil penilaian atas fakta objektif instansi pemerintah dalam melaksanakan program reformasi birokrasi sesuai dengan kriteria masing-masing komponen yang ada dalam

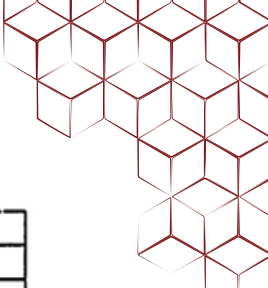
LKP. Dalam melakukan penilaian, terdapat tiga variable sebagaimana tergambar pada tabel berikut ini :

No	Komponen	Bobot	Sub-Komponen
1	Komponen Pengungkit	60 %	a. Manajemen perubahan (5%) b. Penataan peraturan perundang-undangan (5%) c. Penataan dan penguatan organisasi (6%) d. Penataan tatalaksana (5%) e. Penataan sistem manajemen SDM (15%) f. Penguatan Akuntabilitas (6%) g. Penguatan pengawasan (12%) h. Peningkatan kualitas pelayanan publik (6%)
2	Komponen Hasil	40 %	a. Kapasitas dan akuntabilitas organisasi (20%) b. Pemerintah yang bersih dan bebas KKN (10%) c. Kualitas pelayanan publik (10%)
Total		100%	

Gambar 4.14 *Komponen PMPRB*

Contoh Hasil penilaian Reformasi Birokrasi Kemenkumham :

No	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai	
			2018	2019
I	Komponen Pengungkit			
1	Manajemen Perubahan	5,00	3,86	3,89
2	Penataan Peraturan Perundang-undangan	5,00	3,75	3,75
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6,00	4,34	4,33
4	Penataan Tatalaksana	5,00	3,57	3,58
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15,00	13,19	13,20
6	Penguatan Akuntabilitas	6,00	4,01	4,07
7	Penguatan Pengawasan	12,00	8,76	8,50
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6,00	4,13	3,87
	Total Komponen Pengungkit (A)	60,00	45,61	45,19



No	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai	
			2018	2019
II	Komponen Hasil			
1.	Nilai Akuntabilitas Kinerja	14,00	10,03	10,55
2.	Survei Internal Integritas Organisasi	6,00	4,72	5,08
3.	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	7,00	5,86	6,51
4.	Opini BPK	3,00	3,00	3,00
5.	Survei Eksternal Pelayanan Publik	10,00	8,15	8,65
	Total Komponen Hasil (B)	40,00	31,76	33,79
	Indeks Reformasi Birokrasi (A+B)	100,00	77,37	78,98

Gambar 4.15 Hasil Penilaian RB Kemenkumham

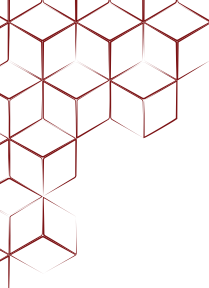
2. Penilaian Kinerja Individu

Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Prestasi Kerja PNS (PPKP)

SKP adalah Sasaran Kerja Pegawai yang ada dalam salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Sedangkan PPKP suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh Pejabat Penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

a. SKP

- 1) Setiap pegawai wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan uraian jenis kegiatan tugas pada jabatan yang diduduki, yang disesuaikan dengan Rencana Kerja Tahunan (RKT) unit kerja.
- 2) SKP memuat uraian kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.
- 3) Penilaian SKP merupakan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan, dari aspek: Kuantitas, Kualitas, Waktu, dan Biaya.

- 
- 4) Kegiatan tugas jabatan merupakan uraian jenis kegiatan yang merupakan kewajiban dilakukan oleh setiap pemangku jabatan dan harus diselesaikan dalam kurun waktu selama satu tahun.
 - 5) Kegiatan tugas jabatan yang telah diselesaikan, hasilnya dilakukan penilaian dari aspek Kuantitas, Kualitas, Waktu, dan Biaya.
 - 6) Aspek kuantitas, yaitu merupakan jumlah dan sebutan nama satuan hasil yang diperoleh dari setiap uraian jenis kegiatan tugas jabatan yang berhasil diselesaikan.
 - 7) Aspek kualitas, yaitu merupakan ukuran yang berupa nilai angka prosentase tertentu untuk menggambarkan progres / tingkat realisasi capaian obyek kerja berupa hasil yang diperoleh.
 - 8) Aspek waktu, yaitu merupakan jumlah lama waktu yang dipakai untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka merealisasikan target menjadi hasil kerja riil.
 - 9) Aspek biaya, yaitu merupakan jumlah besaran anggaran yang dibutuhkan untuk membiayai pelaksanaan kegiatan tugas jabatan sampai terealisasi menjadi hasil kerja.

SKP Pegawai Kementerian Hukum dan HAM dituangkan melalui aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG), sebagai berikut:

SASARAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI				
1	Nama	IWAN KURNIAWAN Bc.I.P., S.H., M.Si.	1	Nama	RAHMI WIDHYANTI S.E., M.Si.		
2	NIP	196406191988111001	2	NIP	197612072003122001		
3	Pangkat/Gol Ruang	Pembina Utama Muda (IV/c)	3	Pangkat/Gol Ruang	Pembina (IV/IIa)		
4	Jabatan	KEPALA BIRO PERENCANAAN	4	Jabatan	KEPALA BAGIAN PROGRAM DAN ANGGARAN BIRO PERENCANAAN		
5	Unit Kerja	SEKRETARIAT JENDERAL	5	Unit Kerja	SEKRETARIAT JENDERAL		
NO			TARGET				
III. Kegiatan Tugas Jabatan			AK	KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA
1	Merencanakan dan merumuskan operasional rencana kerja bagian PA tahun 2020		0	1 / dokumen	100	1 Bulan	0
2	Melaksanakan koordinasi perencanaan penganggaran di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM		0	1 / dokumen	100	12 Bulan	545386000
3	Merumuskan, memeriksa dan mengevaluasi penyusunan Rencana Strategis Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2020-2024		0	1 / dokumen	100	6 Bulan	1524200000
4	Merumuskan, memeriksa dan mengevaluasi penyusunan Rencana Kerja (Renja) Kementerian Hukum dan HAM dalam KRISNA TA 2021		0	3 / dokumen	100	6 Bulan	411600000
5	Merumuskan, memeriksa dan mengevaluasi penyusunan Pagu Kementerian Hukum dan HAM TA 2021		0	3 / dokumen	100	6 Bulan	411600000
6	Melaksanakan supervisi rencana kerja dan anggaran di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM TA 2021		0	3 / dokumen	100	6 Bulan	1519243000
7	Merumuskan, memeriksa dan mengevaluasi penyusunan Analisa Kebutuhan Anggaran Kementerian Hukum dan HAM TA 2022		0	1 / dokumen	100	3 Bulan	990872000
8	Melaporkan kinerja Bagian PA tahun 2020		0	1 / dokumen	100	1 Bulan	

Depok, 31-08-2020
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

Pejabat Penilai

IWAN KURNIAWAN Bc.I.P., S.H., M.Si.
NIP: 196406191988111001

RAHMI WIDHIYANTI S.E., M.Si.
NIP: 197612072003122001

Gambar 4.16 SKP Pegawai Kementerian Hukum dan HAM

b. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP)

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai mengikuti tahapan pokok sebagai berikut: Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sesuai uraian jenis kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan, dan ditetapkan sebagai Kontrak Kerja pada setiap awal tahun.

Pencatatan hasil kerja dalam Buku Kerja Harian Pegawai, terhadap seluruh pelaksanaan uraian jenis kegiatan tugas jabatan sebagaimana tertuang dalam kontrak kerja, yang dilaksanakan selama masa 1 (satu) tahun berjalan.

Penilaian Perilaku Kerja Pegawai dilakukan tiap bulan dan direkapitulasi pada akhir tahun. Penilaian Prestasi Kerja, dilaksanakan setiap tahun pada bulan Desember akhir atau awal bulan Januari tahun berikutnya.

PPKP Pegawai Kementerian Hukum dan HAM dituangkan melalui aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG), sebagai berikut:

PEGAWAI NEGERI SIPIL

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM RI

Jangka Waktu Penilaian 01 Januari s.d. 31 Desember 2020

1	YANG DINILAI			
	a. Nama	RAHMI WIDHIYANTI S.E., M.Si.		
	b. NIP	197612072003122001		
	c. Pangkat/Golongan Ruang	/I/a		
	d. Jabatan/Pekerjaan	KEPALA BAGIAN PROGRAM DAN ANGGARAN BIRO PERENCANAAN		
		PERENCANAAN		
	e. Unit Organisasi	SEKRETARIAT JENDERAL		
2	PEJABAT PENILAI			
	a. Nama	IRWAN KURNIAWAN, Bc.I.P., S.H., M.Si.		
	b. NIP	196406191988111001		
	c. Pangkat/Golongan Ruang	/I/c		
	d. Jabatan/Pekerjaan	KEPALA BIRO PERENCANAAN		
	e. Unit Organisasi	SEKRETARIAT JENDERAL		
3	ATASAN PEJABAT PENILAI			
	a. Nama	Dr. BAMBANG RANTAM SARIWANTO, S.H., M.M.		
	b. NIP	196012151988021001		
	c. Pangkat/Golongan Ruang	/I/a		
	d. Jabatan/Pekerjaan	SEKRETARIS JENDERAL		
	e. Unit Organisasi	SEKRETARIAT JENDERAL		
4	UNSUR YANG DINILAI			JUMLAH
	a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)/Nilai Prestasi Akademik			0.00x60%
		Jumlah	0	0
		Nilai Rata-rata	0	
		Nilai Perilaku	0x40%	
	NILAI PRESTASI KERJA			0 (Buruk)
Tanggal :				
Tanggal :				
Tanggal :				

8. REKOMENDASI	Tanggal :

9. DIBUAT TANGGAL 31-08-2020
PEJABAT PENILAI

WAN KURNAWAN, Bc.I.P., S.H., M.Si.
NIP. 196408101980111001

10. DITERIMA TANGGAL 31-08-2020
PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI

RAHMI WIDHIYANTI S.E., M.Si.
NIP. 197612072003122001

11. DITERIMA TANGGAL 31-08-2020
ATASAN PEJABAT PENILAI

Dr. BAMBANG RANTAM SARIWANTO, S.H., M.M.
NIP. 195312151980021001

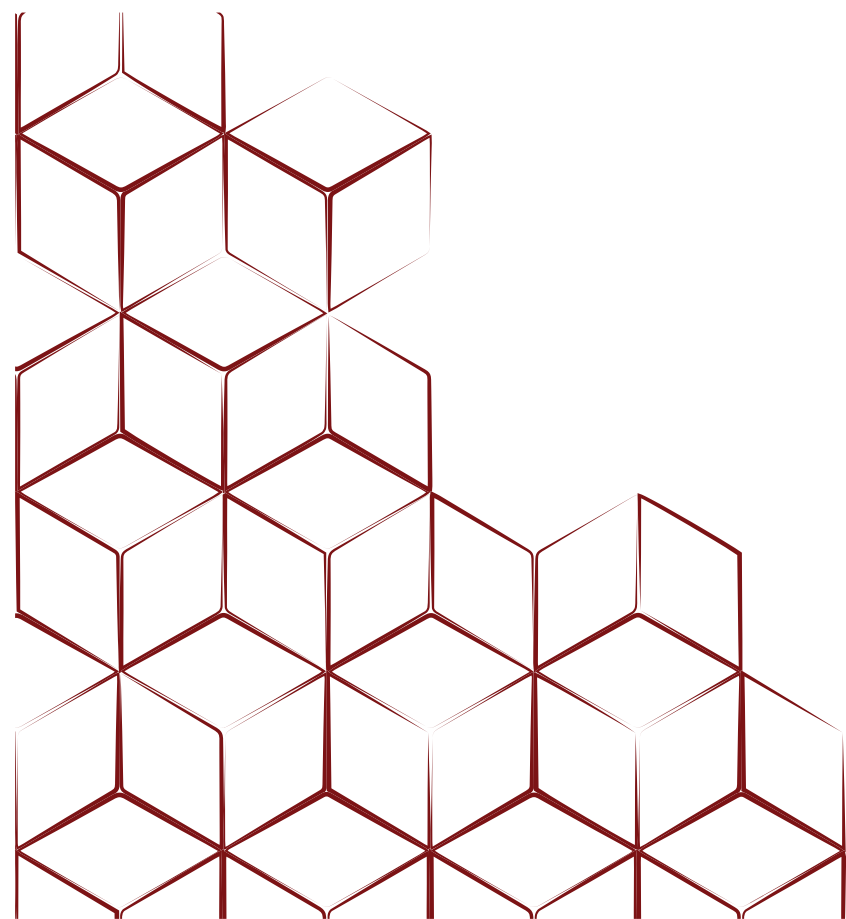
Gambar 4.17 PPKP Pegawai Kemenkumham

E. Monitoring dan Evaluasi

Pemantauan, evaluasi, dan pengendalian pembangunan merupakan salah satu upaya pemerintah untuk memastikan intervensi pemerintah sesuai dan mendukung pencapaian target-target pembangunan. Kementerian Hukum dan HAM menerapkan dua aplikasi monitoring yaitu:

1. Monitoring Internal
Aplikasi Target Kinerja Kementerian Hukum dan HAM merupakan
2. Monitoring Eksternal

Aplikasi e-Monev merupakan aplikasi pelaporan data realisasi hasil pemantauan pelaksanaan rencana pembangunan tahun berjalan. Aplikasi e-Monev berfungsi sebagai alat pelaporan data realisasi hasil pemantauan yang berjenjang dengan satuan kerja (Satker) sebagai ujung tombak penyedia data realisasi. Level KL/Biro Perencanaan, UKE-I, dan UKE-II dapat memanfaatkan data pemantauan satker di level komponen untuk menetapkan realisasi di level output serta indikator-indikator kinerjanya.



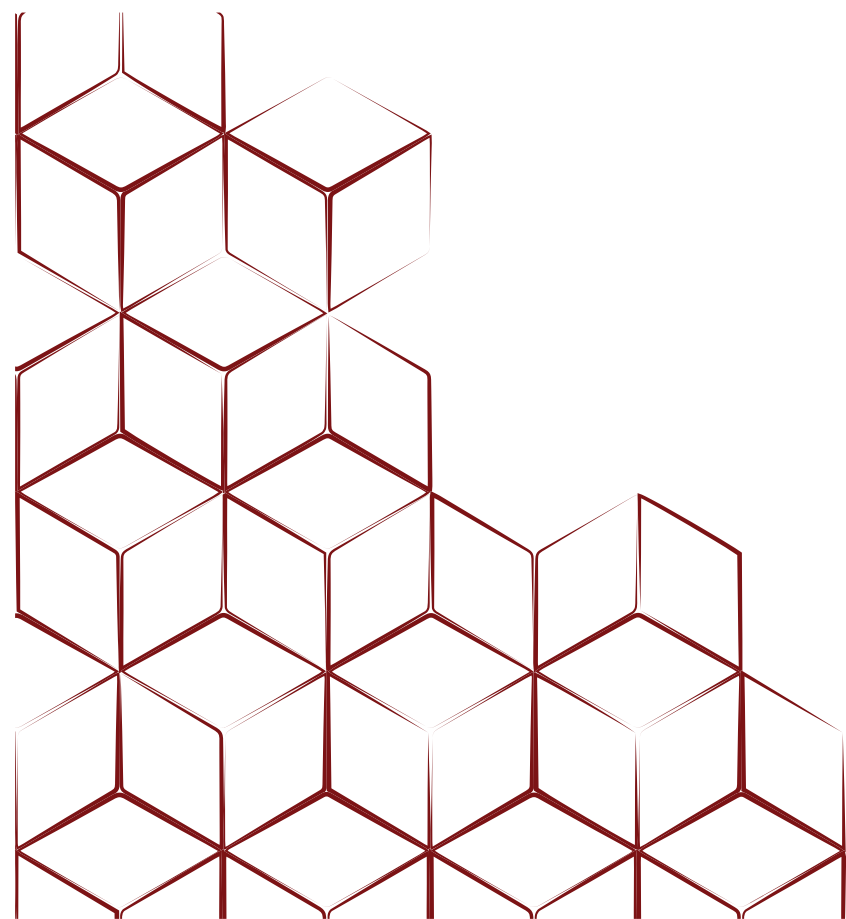
BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Penerapan manajemen kinerja dalam perencanaan merupakan bagian dari reformasi birokrasi pada area penataan akuntabilitas untuk mewujudkan instansi pemerintah yang efektif dan efisien, bersih dan bermartabat.
2. Manajemen kinerja ini adalah bagian dari proses pengelolaan kinerja baik secara organisasi dan individu dengan melibatkan seluruh aspek yang terkait didalamnya.
3. Dengan adanya manajemen kinerja, pelaksanaan dan pencapaian target dapat dilakukan secara optimal. Sebab, dalam manajemen perusahaan, langkah strategis ini bisa diukur dari mengetahui perilaku karyawan, manajemen, dan berbagai faktor lain. Dari sini, nantinya baik karyawan dan pimpinan organisasi dapat melakukan evaluasi berdasarkan hasil umpan balik yang dilakukan.
4. Kementerian Hukum dan HAM telah menerapkan manajemen kinerja dalam mengelola kinerjanya. Meskipun saat ini belum terlalu sempurna, tetapi dengan melihat hasil capaian kinerjanya, Kementerian Hukum dan HAM PASTI akan berprestasi dan menjadi *the best*.

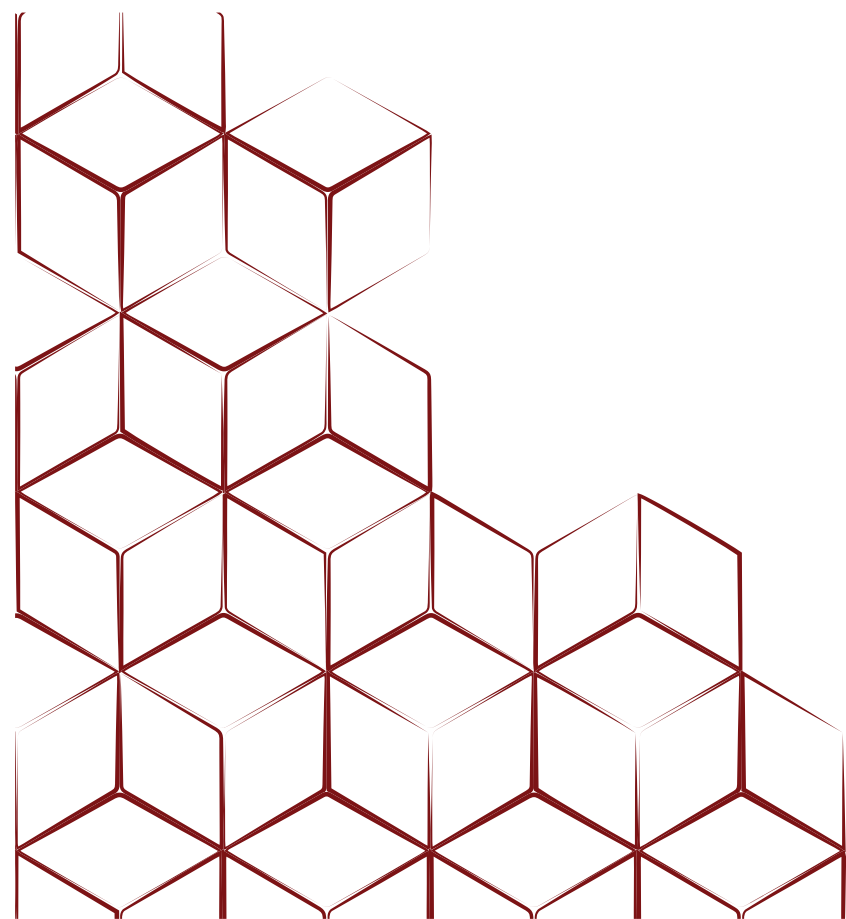
B. Rekomendasi

1. Kedepan perlu dilakukan penyempurnaan dalam hal penerapan manajemen kinerja di Kemenkumham, termasuk salah satunya adalah dengan menerapkan manajemen risiko sebagai bagian yang berdampingan dengan manajemen kinerja.
2. Perlu adanya panduan penerapan manajemen kinerja agar setiap kementerian, lembaga, atau pemerintah daerah dapat memiliki acuan dalam menerapkannya secara benar dan terarah.



DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, Robert. (1998). Performance Management. Boston: McGraw-Hill.
- Baird, Lloyd, (1986), *Managing Performance*, John Wileyd Son, Inc., New York.
- Bastian, Indra. 2006. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Jakarta: Erlangga.
- Conyers, Diana.,1991. "An Introduction Planning in The Third Word, by John Wiley & sons Ltd.1994, Terjemahan Drs. Susestiawan SU: "Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga." : suatu pengantar. Gajahmada University Press. Yogyakarta.
- Dessler, Gary., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Edisi 10. Penerbit PT Indeks: Jakarta.
- Dr. Sri Sundari, S.E., MM (Ed). Manajemen Kinerja (Bogor : Universitas Pertahanan, 2019)
- Dunn, N. William. 1998. Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Jakarta: Gadjah Mada University Press.
- George R. Terry. Principles of Management (New York : Alexander Hamilton Institute, 2005)
- Lebas, M., & Euske, K.A. A conceptual and operational delineation of performance. in Neely, A (Eds.) Business performance measurement. 2004.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. (1995). Pengantar Administrasi Pembangunan. Jakarta :
- Pustaka LP3ES



PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA DALAM PERENCANAAN PENGANGGARAN

Teknis Substantif Program dan Anggaran

Manajemen kinerja instansi pemerintah di Indonesia lahir dari semangat untuk menciptakan instansi pemerintah yang profesional, berorientasi hasil, dan akuntabel melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen kinerja, anggaran berbasis kinerja, dan ukuran kinerja. Salah satu upaya untuk mewujudkannya adalah dengan mendorong birokrasi menggunakan anggaran negara secara efektif dan efisien.

Modul ini akan memberikan pemahaman kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Hukum dan HAM bahwa sudah saatnya Kementerian/Lembaga menerapkan Sistem Manajemen Kinerja, terutama dalam perencanaan penganggaran sehingga setiap instansi pemerintah memiliki target hasil atau *outcome* yang manfaatnya dapat langsung dirasakan oleh masyarakat.

Semoga modul ini dapat berkontribusi positif bagi para pembacanya.



BPSDM Hukum dan HAM
Jalan Raya Gandul No. 4 Cinere
www.bpsdm.kemenkumham.go.id



ISBN 978-623-6869-07-9

