

**PANDUAN PENGELOLAAN KINERJA
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN**

**PUSAT ANALISIS DAN HARMONISASI KEBIJAKAN
SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN**

JAKARTA, JANUARI 2010

Tim Penyusun

Adelina Sirait (Setjen), Ahmad Aripin (Bapepam-LK), Ahmad Derry Fachrurrizy (Bapepam-LK), Alfian Abrorul Sofyan (Pushaka), Andi Rachman Salasa (Pushaka), Arie Fikri (Pushaka), Arif Kurniadi (DJPN), Azharuddin (Pushaka), Buyung Anugrah Safaat (DJP), David Rudolf (DJPK), Dudung Rudi Hendratna (Itjen), Eka Saputra (Pushaka), Elly Safrida (DJBC), Febri Ardian Pangestu (BKF), Ganti Lis Ariyadi (BPPK), Herry Hernawan (Pushaka), Heru Riyanto (DJKN), Joko Sumantri (DJPU), Loka Yoga Hapsara (Pushaka), Luthfie Akmal Muradief (Pushaka), Meriyam Megia Shahab (DJA), Misnilawaty Sidabutar (Pushaka), Nanang Prastyo (Itjen), Puspita Wulandari (DJP), Puspita Idowati Rajagukguk (Pushaka), Roberth Gonijaya (Itjen), Sugeng Hariyanto (DJPU), Suspendi (Pushaka), Susmianti (Pushaka), Teddy Kurniawan (DJP).

Penyelaras Akhir: Riri Satria (Universitas Indonesia)

PENGANTAR

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara telah mengamanatkan penerapan anggaran berbasis prestasi kerja. Hal tersebut menuntut perlunya suatu sistem pengukuran yang dapat mencerminkan adanya akuntabilitas kinerja.

Kementerian Keuangan (Kemenkeu), sebagai inisiator reformasi birokrasi institusi publik, telah menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja sejak akhir tahun 2007. Pengukuran kinerja dimaksudkan agar pencapaian tujuan organisasi dapat dikelola secara lebih efektif dan efisien. Sebagai landasan peraturan, telah ditetapkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan.

Sampai dengan tahun 2009, BSC baru diimplementasikan sampai dengan tingkat eselon II. Diharapkan BSC dapat terimplementasi sampai dengan tingkat pelaksana pada tahun 2011. Selama ini masih ada anggapan bahwa BSC hanya menambah beban kerja, bahkan berimplikasi pada *punishment* apabila target kinerja tidak tercapai. Padahal, jika BSC telah berhasil diimplementasikan pada seluruh tingkatan dan dikelola secara profesional, BSC akan berfungsi menjadi suatu alat manajemen strategi bagi setiap pimpinan unit organisasi dalam mengambil suatu kebijakan.

Organisasi modern menuntut adanya tugas dan peranan yang jelas bagi setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, buku "Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* di Lingkungan Kementerian Keuangan" disusun untuk mempermudah pembangunan, penyempurnaan, dan pengelolaan BSC di seluruh unit organisasi. Buku ini sebagai acuan agar seluruh pegawai di Kemenkeu dapat melaksanakan tugasnya secara sinergis dan koheren mengarah ke tujuan yang sama dan berujung pada pencapaian visi dan misi Kemenkeu.

Bagaimanapun, buku panduan ini tentu masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, kami sangat menghargai adanya kritik, saran, dan sumbang pikiran dari seluruh pembaca guna memperbaiki kualitas buku panduan ini ke depan.

Kepala Pusat Analisis dan
Harmonisasi Kebijakan,

Rionald Silaban

DAFTAR ISI

PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
DAFTAR SINGKATAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan	1
C. Ruang Lingkup Panduan	2
BAB II <i>BALANCED SCORECARD</i>	3
A. Sekilas tentang Konsep BSC	3
1. Visi, Misi, dan Sasaran Strategis	3
2. Peta Strategi	3
3. Perspektif BSC	4
4. Indikator Kinerja Utama	5
B. Level Implementasi BSC Kemenkeu	6
c. Sistem Pendukung Implementasi BSC Kemenkeu	6
BAB III <i>PANDUAN IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD</i>	7
A. Cara membangun BSC Suatu Unit	8
1. Peta Strategi	8
2. Penentuan IKU	12
3. Penyusunan Manual IKU	14
4. Penetapan Target Capaian	15
B. Pembobotan	16
1. Nilai Sasaran Strategis (NSS)	16
2. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)	19
3. Nilai Kinerja Unit/Individu (NKU/I)	20
C. Kontrak Kinerja	23

D. Inisiatif Strategis	24
E. <i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i>	25
1. Konsep <i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i> BSC	25
2. Langkah-langkah Melakukan <i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i>	29
F. Monitoring dan Evaluasi	29
BAB IV PENUTUP	32
DAFTAR ISTILAH	33
DAFTAR PUSTAKA	38
LAMPIRAN	39

DAFTAR GAMBAR

Gambar I	Peta Strategi Direktorat BMN I	11
Gambar II	Tingkat Validitas IKU	13
Gambar III	<i>Cascading dan Alignment</i>	26
Gambar IV	Proses <i>Cascading</i>	27

DAFTAR TABEL

Tabel I	Jenis Konsolidasi Data	14
Tabel II	Jenis Polarisasi Data	15
Tabel III	Simulasi Skema Pembobotan	18
Tabel IV	Penentuan Bobot Perspektif	20
Tabel V	Contoh Perhitungan NKP dan NKU	21
Tabel VI	Contoh Perhitungan NKI	22
Tabel VII	Contoh Pembobotan IKU untuk Menentukan NKI	23
Tabel VIII	Contoh Inisiatif Strategis	25
Tabel IX	Contoh <i>Cascading</i> dengan <i>Direct Method</i>	28
Tabel X	Contoh <i>Cascading</i> dengan <i>Indirect Method</i>	28
Tabel XI	Periode Monitoring dan Evaluasi Capaian Kinerja Kementerian Keuangan	30

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Panduan Pengisian Manual IKU	39
Lampiran II	Tabel Perhitungan Nilai Sasaran Strategis (NSS)	42
Lampiran III	Tabel Perhitungan Nilai Kinerja Perspektif (NKP) dan Nilai Kinerja Unit (NKU)	44
Lampiran IV	Tabel Perhitungan Nilai Kinerja Individu (NKI)	45
Lampiran V	Format Kontrak Kinerja	46
Lampiran VI	Gambaran <i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i>	47
Lampiran VII	Formulir/Tabel Monitoring	61
Lampiran VIII	Pengkodean Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama	64
Lampiran IX	Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan	73

DAFTAR SINGKATAN

Bapepam-LK	Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan
BKF	Badan Kebijakan Fiskal
BPPK	Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CP	<i>Customer Perspective</i>
DJA	Direktorat Jenderal Anggaran
DJBC	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
DJKN	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
DJP	Direktorat Jenderal Pajak
DJPB	Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara
DJPK	Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan
DJPU	Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang
IKU	Indikator Kinerja Utama
IP	<i>Internal Business Process Perspective</i>
IS	Inisiatif Strategis
Itjen	Inspektorat Jenderal
K/L	Kementerian/Lembaga
LG	<i>Learning and Growth Perspective</i>
NKI	Nilai Kinerja Individu
NKP	Nilai Kinerja Perspektif
NKU	Nilai Kinerja Unit
NSS	Nilai Sasaran Strategis
RKT	Rencana Kerja Tahunan
SDM	Sumber Daya Manusia
Setjen	Sekretariat Jenderal
SMART-C	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bounded, Continuously improve</i>
SMO	<i>Strategy Management Office</i>
SP	<i>Stakeholder Perspective</i>
SS	Sasaran Strategis



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dengan dimulainya program reformasi birokrasi yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan maka dimulai juga manajemen kinerja Kemenkeu berbasis *Balanced Scorecard* (BSC).

Pengelolaan kinerja berbasis BSC di lingkungan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) didasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan. Keputusan tersebut mengatur tentang penetapan pengelola kinerja, kontrak kinerja, penyusunan dan perubahan peta strategi, Indikator Kinerja Utama (IKU), dan target, serta pelaporan capaian kinerja triwulanan kepada Menteri Keuangan.

Pada dasarnya BSC Kemenkeu harus diturunkan (*cascaded*) ke seluruh unit organisasi yang ada di bawahnya. BSC Kemenkeu ini disebut Depkeu-Wide sedangkan setelah di-*cascade* ke unit organisasi di bawahnya yaitu ke eselon I disebut Depkeu-One, ke eselon II disebut Depkeu-Two, ke eselon III disebut Depkeu-Three, ke eselon IV disebut Depkeu-Four, dan kelevel pelaksana disebut Depkeu-Five.

B. Tujuan

Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis BSC di Lingkungan Kemenkeu disusun sebagai pedoman pembangunan, penyempurnaan, dan pengelolaan kinerja berbasis BSC. Selain itu, manfaat lain disusunnya panduan ini antara lain:

1. Sebagai acuan untuk melakukan *cascading* BSC dari level Depkeu-Wide hingga level Depkeu-Five (pelaksana).
2. Membantu pengelola kinerja dalam memilih dan menetapkan parameter IKU (target, jenis IKU, polarisasi data, konsolidasi data, dan sebagainya).

C. Ruang Lingkup Panduan

Panduan ini diharapkan akan menjadi pedoman utama bagi Kemenkeu untuk melakukan *cascading* BSC sampai dengan level Depkeu-Five. Sehingga di dalam panduan ini akan dibahas hal-hal terkait konsep BSC, panduan penyusunan Peta Strategi, Sasaran Strategis (SS), IKU, target, manual IKU, pembobotan, inisiatif strategis, *cascading* serta *alignment*, hingga kegiatan monitoring, pelaporan, dan evaluasi.

BAB II

BALANCED SCORECARD

A. Sekilas tentang Konsep *Balanced Scorecard*

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

1. Visi, Misi, dan Sasaran Strategis

Visi merupakan pernyataan yang berisi gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi apa?” Misi menerangkan cara yang harus dilakukan sebagai wujud penjabaran visi yang telah ditetapkan.

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

2. Peta Strategi

Peta strategi merupakan suatu *dashboard* (*panel instrument*) yang

memetakan SS organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (*input*/sumber daya, proses internal, dan *output/outcome*).

3. Perspektif BSC

Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif BSC yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*.

a. Perspektif *financial*

BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif *financial* di sini adalah terkait dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi: "organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholder* agar dinilai berhasil oleh *shareholder*".

b. Perspektif *customer*

Perspektif *customer* adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

c. Perspektif *internal business process*

Perspektif *internal business process* adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*.

d. Perspektif *learning & growth*

Perspektif *learning & growth* adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini.

Keempat perspektif di atas harus dipandang sebagai suatu "model (*template*)" yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun penamaannya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi.

4. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Setelah peta strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan IKU untuk setiap SS. IKU adalah alat ukur bagi pencapaian SS. IKU dibedakan menjadi IKU *lagging* dan IKU *leading*. IKU *lagging* adalah IKU yang bersifat *outcome/output* atau yang mengukur hasil, umumnya di luar kendali unit yang bersangkutan. IKU *leading* adalah IKU yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian IKU *lagging*. Umumnya IKU *leading* berada di bawah kendali unit organisasi.

Dalam penyusunan IKU dimungkinkan adanya sub IKU. Jika diumpamakan, IKU merupakan induk sedangkan sub IKU merupakan anak. Sebagai contoh IKU 'Indeks kepuasan WP atas pelayanan perpajakan', sub IKUnya antara lain: (i) Indeks kepuasan WP atas pelayanan KPP WP Besar, (ii) Indeks kepuasan WP atas pelayanan KPP Madya, dan (iii) Indeks kepuasan WP atas pelayanan KPP Pratama.

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

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

Setelah menentukan IKU untuk setiap SS, organisasi perlu menetapkan target untuk setiap IKU. Target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berkaitan dengan penerapan BSC, target umumnya ditetapkan untuk masa 1 tahun. Penentuan besarnya target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti pencapaian tahun lalu (*baseline*), keinginan *stakeholder*, atau melihat kepada kondisi internal dan eksternal organisasi.

B. Level Implementasi BSC Kemenkeu

Sistem manajemen kinerja berbasis BSC di Kemenkeu terdiri atas enam tingkatan, yaitu:

- a. Depkeu-Wide : level kementerian (*personal scorecard* Menteri Keuangan)
- b. Depkeu-One : level unit eselon I (*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon I)
- c. Depkeu-Two : level unit eselon II (*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon II)
- d. Depkeu-Three : level unit eselon III (*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon III)
- e. Depkeu-Four : level unit eselon IV (*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon IV)
- f. Depkeu-Five : level pelaksana (*personal scorecard* Pelaksana)

C. Sistem Pendukung Implementasi BSC Kemenkeu

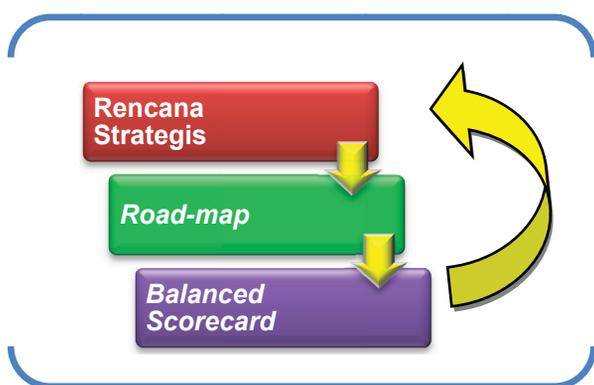
Pelaksanaan otomasi BSC di Kemenkeu adalah salah satu contoh dari pemanfaatan kemajuan teknologi informasi. Proses otomasi dilakukan setelah tahap pembangunan BSC selesai. Upaya ini dilakukan agar dapat memberikan kemudahan dalam proses input data, monitoring, dan evaluasi dalam mendukung peningkatan kinerja Kemenkeu. Sistem aplikasi BSC yang digunakan oleh Kemenkeu adalah *Actuate Performancesoft Views*. *Software* BSC ini menggunakan aplikasi berbasis *web* dengan alamat **<http://iku.depkeu.go.id/views>** yang dapat diakses menggunakan jaringan intranet oleh pegawai Kemenkeu yang mempunyai *user account*.

Aplikasi BSC Kemenkeu dikelola oleh Administrator Pusat (Pushaka) pada level Depkeu-Wide dan Administrator Unit (Unit Eselon I) pada level Depkeu-One.

BAB III

PANDUAN IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD

BSC Kemenkeu merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi dan strategi yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) dan



Road-map Kemenkeu ke dalam suatu peta strategi. Renstra Kemenkeu merupakan dokumen perencanaan jangka menengah (5 tahun) Kemenkeu. Sedangkan *road-map* Kemenkeu merupakan penjabaran Renstra Kemenkeu secara lebih rinci yang berisi program dan kegiatan Kemenkeu secara umum dalam jangka waktu 5 tahun.

BSC sendiri dapat digunakan sebagai alat yang menghasilkan umpan balik untuk merevisi Renstra.

Karena mengacu pada Renstra dan *Road-map* yang memiliki jangka waktu 5 tahun, maka BSC yang dibangun di Kemenkeu juga berlaku untuk jangka waktu 5 tahun. Namun, setiap akhir tahun dilakukan *review* atas BSC yang dibangun sehingga dimungkinkan terjadi perubahan strategi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Kemenkeu.

Visi dan Misi Kementerian Keuangan

Sebagai landasan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Kemenkeu memiliki visi, yaitu **“Menjadi Pengelola Keuangan dan Kekayaan Negara yang Dipercaya dan Akuntabel untuk Mewujudkan Indonesia yang Sejahtera, Demokratis, dan Berkeadilan.”**

Adapun misi Kemenkeu adalah:

- a. **Misi Pembangunan Ekonomi** adalah mengembangkan, membangun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara yang sehat, berkelanjutan, hati-hati, dan bertanggungjawab
- b. **Misi Penguatan Kelembagaan** adalah :
 - i. Membangun dan mengembangkan organisasi berlandaskan administrasi publik sesuai dengan tuntutan masyarakat.
 - ii. Membangun dan mengembangkan SDM yang akuntabel, responsibel, dan berintegritas tinggi.
 - iii. Membangun dan mengembangkan teknologi informasi keuangan yang modern dan terintegrasi serta sarana dan prasarana strategis lainnya.

A. Cara Membangun BSC Suatu Unit

Pembangunan suatu peta strategi hanya dapat dilakukan secara runtut dari level tertinggi ke level yang lebih rendah. Jadi, ketika kita ingin membangun peta strategi suatu unit eselon II, maka syarat mutlaknyanya adalah telah terbangunnya peta strategi unit eselon I di atasnya.

Studi kasus: Direktorat Barang Milik Negara (BMN) I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN).

Tugas dan fungsi utama Dit. BMN I adalah pengelolaan barang milik negara pada Kementerian Negara, Lembaga dan Badan Layanan Umum (BLU).

Peta strategi Dit. BMN I (Depkeu-Two) baru dapat disusun apabila peta strategi DJKN (Depkeu-One) telah terbangun. Dalam contoh kasus ini, diasumsikan bahwa Depkeu-One untuk DJKN sudah diturunkan dari Depkeu-Wide. Lampiran VI dalam buku panduan ini menjelaskan secara lebih rinci teknik penyusunan peta strategi mulai dari level tertinggi (Depkeu-Wide). Adapun penyusunan BSC pada Dit. BMN I mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Peta Strategi

- a. Pastikan unit organisasi memiliki visi dan misi yang dapat dilihat pada renstra unit tersebut.
- b. Tentukan perspektif peta strategi dengan memperhatikan hal-hal berikut:
 - i. Sebagai institusi publik yang tidak berorientasi pada profit, tentukan *stakeholder* dari unit tersebut. *Stakeholder* adalah pihak yang secara **tidak langsung** memiliki kepentingan atas *outcome* dari suatu organisasi. *Stakeholder* untuk Dit. BMN I adalah Direktur Jenderal kekayaan Negara,

masyarakat umum, DPR, K/L, Pemda

Dengan demikian, peta strategi memiliki perspektif *stakeholder*.

- ii. Apakah unit tersebut memiliki pelanggan (*customer*)? Jika ada, perlu dibuat perspektif *customer*. *Customer* merupakan pihak yang terkait **langsung** dengan pelayanan suatu organisasi.
Customer Dit. BMN I adalah K/L dan Pemda
- iii. Setiap unit harus memiliki perspektif *Internal Business Process*. Pada umumnya, perspektif ini menunjukkan rangkaian proses dalam suatu unit untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).
Value chain di Dit. BMN I adalah:
- iv. Setiap unit harus memiliki perspektif *Learning and Growth*.
Pada Dit. BMN I, elemen-elemen perspektif ini adalah SDM, Organisasi, dan Informasi.



Catatan: perspektif BSC bersifat fleksibel, sehingga di beberapa unit Kemenkeu dimungkinkan menggunakan 3 perspektif yaitu *strategic outcomes*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Yang dimaksud dengan *strategic outcomes* di sini adalah gabungan antara *stakeholder* dan *customer*. Hal ini dimaksudkan untuk mengakomodasi unit yang kesulitan membedakan antara *stakeholder* dan *customer*. Intinya dalam membangun suatu peta strategi harus mencerminkan: (i) apa yang seharusnya dihasilkan, (ii) proses yang harus dilakukan, dan (iii) sumber daya yang harus dimiliki.

- c. Temukan kata kunci sasaran dari visi dan misi unit organisasi

Visi : "Menjadi pengelola kekayaan negara yang profesional dan bertanggung jawab untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat"

- Misi : 1. Mewujudkan optimalisasi penerimaan, efisiensi pengeluaran, dan efektivitas pengelolaan kekayaan Negara
2. Mengamankan kekayaan Negara secara fisik, administrasi, dan hukum

d. Terjemahkan kata kunci tersebut ke dalam SS

Berdasarkan kata kunci yang terdapat pada visi dan misi, tentukan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai oleh Dit. BMN I. Kondisi tersebut diterjemahkan dalam sejumlah SS. Pernyataan SS yang baik yaitu harus singkat dan jelas sehingga mudah dipahami. SS juga merupakan sasaran-sasaran yang bersifat penting dan memperoleh prioritas tinggi dari jajaran manajemen. Setiap SS memiliki satu atau lebih Indikator Kinerja Utama.

SS pada perspektif *stakeholder*:

1. Pengelolaan Kekayaan Negara yang optimal

SS pada perspektif *customer*:

1. Penatausahaan Kekayaan Negara yang akurat
2. Penyelesaian permohonan pengelolaan BMN yang tepat waktu

SS pada perspektif *internal process*:

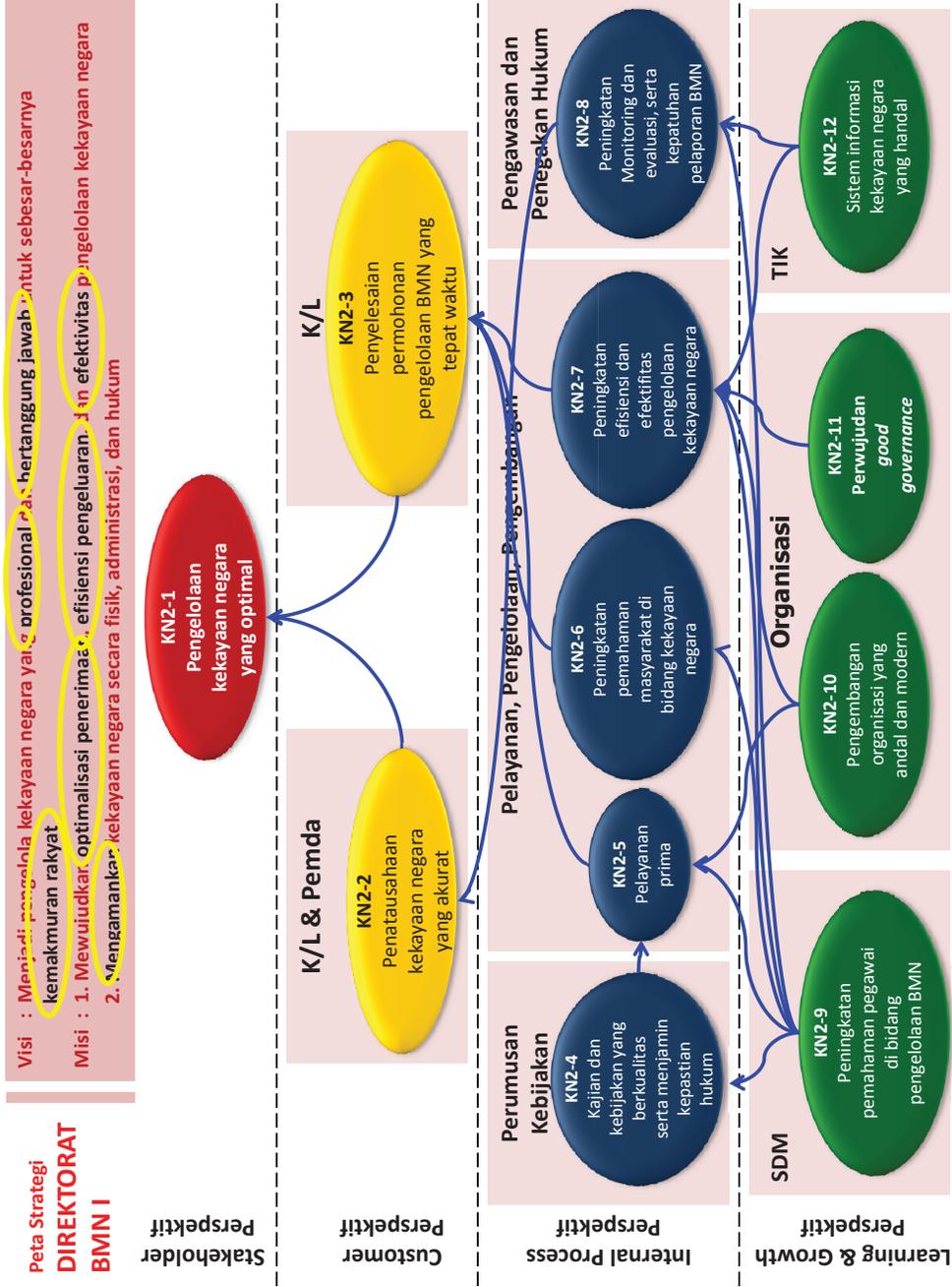
1. Kajian dan kebijakan yang berkualitas serta menjamin kepastian hukum
2. Pelayanan prima
3. Peningkatan pemahaman masyarakat di bidang kekayaan negara
4. Peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan kekayaan negara
5. Peningkatan Monitoring dan evaluasi, serta kepatuhan pelaporan BMN

SS pada perspektif *learning and growth*:

1. Peningkatan pemahaman pegawai di bidang pengelolaan BMN
2. Pengembangan organisasi yang andal dan modern
3. Perwujudan *good governance*
4. Sistem informasi kekayaan Negara yang handal

e. Susun peta strategi organisasi dengan membuat hubungan sebab akibat antar SS.

Gambar 1: Peta Strategi Direktorat BMN I



2. Penentuan IKU

- a. Penentuan suatu IKU harus memperhatikan hal-hal berikut:
1. Menganut prinsip SMART-C
 2. Memiliki relevansi yang sangat kuat dengan SS-nya
Yang dimaksud dengan relevansi adalah adanya keterkaitan yang erat antara IKU yang disusun dengan SS yang telah ditetapkan.
 3. Kalimat yang disusun bersifat definitif bukan normatif
Yang dimaksud dengan definitif adalah kalimat IKU yang disusun harus konkret dan tidak menimbulkan pengertian ganda. Sedangkan IKU yang bersifat normatif adalah IKU yang dapat menimbulkan lebih dari satu interpretasi.
 4. Memiliki penanggung jawab yang jelas
 5. Mencerminkan keseluruhan tugas dan fungsi organisasi/individu
 6. Dalam satu SS hendaknya terdiri atas 1-2 IKU
 7. Suatu organisasi yang memiliki peta strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 25 IKU, kecuali memiliki "core business" yang sangat heterogen dan menjadi fokus suatu unit.
 8. Suatu organisasi/individu yang tidak memiliki peta strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 10 IKU

Contoh:

SS = Pengelolaan Kekayaan Negara yang optimal

IKU yang ideal untuk SS tersebut adalah "Persentase Pertambahan Nilai Aset Negara". Sedangkan IKU yang belum memenuhi kriteria adalah "Tercapainya Pengelolaan Kekayaan Negara yang Optimal" (belum memenuhi kriteria nomor a1 dan a3).

- b. Kualitas IKU ditentukan oleh:

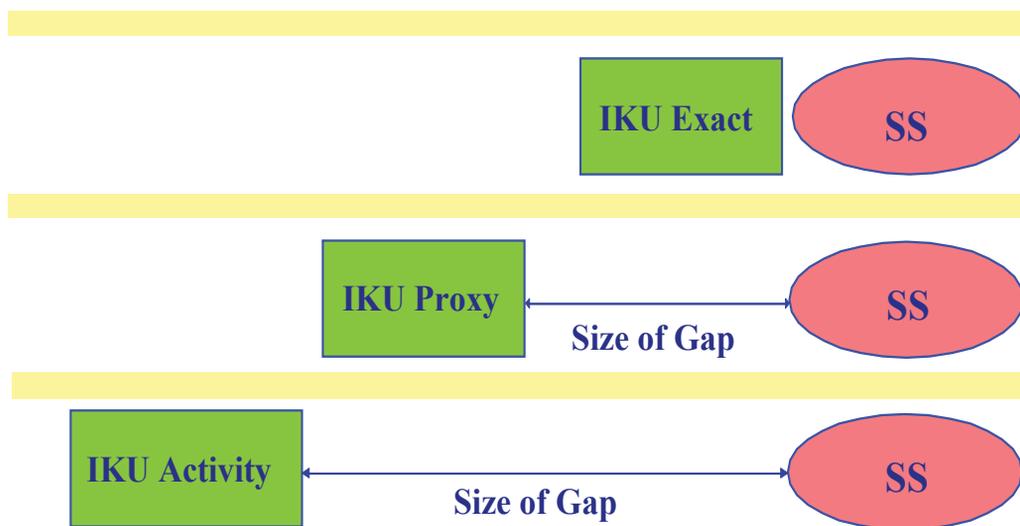
1. Tingkat Validitas IKU

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

- a. *Exact* : ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan
- b. *Proxy* : indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.
- c. *Activity* : IKU yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan
IKU yang dipilih seyogyanya merupakan IKU *exact*.

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

Gambar II
Tingkat Validitas IKU



Contoh:

Suatu unit organisasi ingin mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas yang baik dalam kemampuan bahasa Inggris. SS yang dibuat adalah "Kompetensi SDM dalam bahasa Inggris". Maka, IKU yang bisa didefinisikan adalah:

- a. Jumlah SDM yang memiliki nilai TOEFL di atas 550 (IKU exact)
- b. Jumlah SDM yang dapat berbicara bahasa Inggris secara aktif (IKU proxy)
- c. Jumlah SDM yang telah mengikuti pelatihan bahasa Inggris lebih dari 100 jam (IKU activity)

2. Degree of Controllability

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

- a. *High* : Pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/individu ybs.
- b. *Moderate* : Pencapaian target juga dipengaruhi unit/individu lain.
- c. *Low* : Pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit/individu lain.

3. Penyusunan Manual IKU

Setiap IKU yang telah ditetapkan harus dilengkapi dengan Manual IKU. Pedoman pengisian manual IKU, format manual IKU, serta contoh manual IKU dapat dilihat di Lampiran I. Manual IKU berisi berbagai informasi tentang IKU seperti deskripsi IKU, formula IKU, *degree of controllability* dari IKU, jenis IKU, pihak yang mengukur IKU, sumber data, satuan pengukuran, jenis konsolidasi data, polarisasi data, dan periode pelaporan.

a. Jenis Konsolidasi Data

Menunjukkan pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU yang terdiri atas:

Tabel I
Jenis Konsolidasi Data

No	Jenis	Definisi	Q1 (1)	Q2 (2)	Sm.I (3)	Q3 (4)	Q1-Q3 (5)	Q4 (6)	Sm.II (7)	Y (8)
1	Sum	Penjumlahan angka capaian per periode pelaporan	1	2	$3=1+2$	4	$5=3+4$	6	$7=4+6$	$8=3+7$
	Contoh IKU: Jumlah Pendapatan Bea dan Cukai (dalam Triliun Rupiah)		20	30	50	40	90	10	50	100
2	Take Last Known Value	Angka capaian yang digunakan adalah angka periode terakhir	1	2	$3=2$	4	$5=4$	6	$7=6$	$8=7$
	Contoh IKU: % jumlah kasus tindak pidana bidang kepabeanan dan cukai yang diserahkan ke kejaksaan		20	30	30	34	34	40	40	40
3	Average	Rata-rata dari penjumlahan angka capaian per periode pelaporan	1	2	$3=(1+2)/2$	4	$5=(1+2+4)/3$	6	$7=(4+6)/2$	$8=(3+7)/2$
	Contoh IKU: % tingkat akurasi perencanaan kas		93	88	90,5	87	89,33	84	85,5	88

b. Polarisasi Data

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

1. *Maximize* : Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan lebih tinggi dari target.
Contoh: Jumlah pendapatan negara.
2. *Minimize* : Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan lebih kecil dari target.
Contoh: Rasio beban utang terhadap rata-rata outstanding utang.
3. *Stabilize* : Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan berada dalam suatu rentang target tertentu.
Contoh: Persentase proyeksi deviasi asumsi makro.

Polarisasi data ini digunakan untuk menentukan status capaian IKU yang secara umum menggunakan perhitungan sebagai berikut:

Tabel II
Jenis Polarisasi Data

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

4. Penetapan Target Capaian

Definisi target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berkaitan dengan penerapan BSC, target ditetapkan untuk jangka waktu satu tahun atau disebut dengan perencanaan tahunan.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun target adalah:

- a. Target IKU harus memenuhi beberapa hal, yaitu: SMART-C (*Specific* (spesifik), *measureable* (dapat diukur), *agreeable* (dapat disetujui), *realistic* (realistik, dapat dicapai, menantang), *time bound* (memiliki jangka waktu), *continuously improve* (diupayakan terus meningkat).
- b. Penetapan target IKU disesuaikan dengan peraturan formal/UU yang terkait,

misalnya UU APBN, UU APBN-P.

- c. Untuk IKU yang berbentuk indeks, perlu diberi penjelasan makna angka skala tersebut
- d. Angka target yang berupa persentase hendaknya disertakan dengan data mentahnya.
- e. Untuk IKU yang berada pada level implementasi BSC yang sama (lihat Bab II butir 5), penetapan target per periode pelaporan (*trajectory*) harus diselaraskan dengan jenis konsolidasi data dan periode datanya.
- f. Beberapa metode penetapan target, antara lain:
 - 1) Menganalisis data dan trend sebelumnya
 - 2) Menganalisis kondisi perekonomian terkini dan proyeksi ekonomi
 - 3) *Focus group discussion*
 - 4) Umpan balik dari *customer* dan *stakeholder*

B. Pembobotan

Pembobotan kinerja dapat diimplementasikan untuk menilai besaran angka/ indeks:

1. Nilai Sasaran Strategis (NSS)
2. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)
3. Nilai Kinerja Unit/Individu (NKU/I)

1. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

NSS adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh IKU di dalam satu SS. Status capaian SS yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh NSS. NSS hanya dihitung pada unit organisasi yang memiliki peta strategi. Status NSS ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

- Status merah bila $NSS < 80\%$
- Status kuning bila $80\% \leq NSS < 100\%$
- Status hijau bila $NSS \geq 100\%$

Perhitungan NSS menggunakan metode sebagai berikut:

- a. Berdasarkan validitas (V) terbagi atas 3 level bobot:
 - *Exact (E)* = 0.5
 - *Proxy (P)* = 0.3
 - *Activity(A)* = 0.2
- b. Berdasarkan *Degree of Controllability (C)* terbagi atas 3 level bobot:
 - *High (H)* = 0.5
 - *Moderate (M)* = 0.3
 - *Low (L)* = 0.2

Contoh perhitungan NSS dapat dilihat pada Tabel III. Sedangkan tabel perhitungan nilai sasaran strategis (NSS) dapat dilihat di Lampiran II.

Antara IKU dengan sub IKU dibawahnya atau antara IKU pada suatu unit dengan IKU yang diturunkan dari unit tersebut ke unit dibawahnya dimungkinkan adanya perbedaan validitas dan *degree of controllability*.

Sub-IKU tersebut tidak mempengaruhi bobot pada IKU yang bersangkutan, akan tetapi tetap harus didefinisikan validitas dan *controllability* untuk masing-masing sub-IKU agar mendapatkan gambaran yang jelas tentang kualitas IKU dimaksud serta sebagai antisipasi apabila dikemudian hari sub-IKU dimaksud akan dijadikan IKU tersendiri.

Contoh:

- IKU pada Depkeu-Wide (dalam implementasi BSC tahun 2008):
 - % Penyelesaian SOP terhadap SOP yang harus diperbaharui/dibuat
- IKU pada Depkeu-One (Sub-IKU pada Depkeu-Wide):
 - % Penyelesaian SOP terhadap SOP yang harus diperbaharui/dibuat (DJA)
 - % Penyelesaian SOP terhadap SOP yang harus diperbaharui/dibuat (DJP)
 - % Penyelesaian SOP terhadap SOP yang harus diperbaharui/dibuat (DJKN)

Dilihat dari rentang kendali (*span of control*) antara IKU pada Depkeu-Wide dengan IKU pada Depkeu-One, jelas sangat berbeda. Pada Depkeu-Wide, *degree of controllability*-nya menjadi *high* karena untuk mencapai target IKU dimaksud semua masih dalam kendali internal Kemenkeu, sedangkan untuk IKU sejenis pada DJA, DJP, dan DJKN maka *degree of controllability*-nya menjadi *moderate* karena proses penetapan SOP masih tergantung oleh unit lain yaitu Sekretariat Jenderal (Biro Organta).

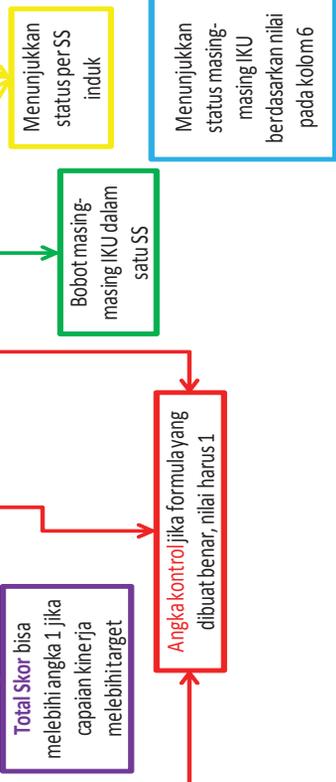
**Tabel III : Simulasi Skema Pembobotan
SS Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Negara yang Efektif dan Efisien**

No.	Kode IKU	IKU	Target		Bobot I		Bobot II			Indeks Rata-rata	Skor Rata-rata	Pol.	Status				
			Aktual	Target	Val.	Bobot	Indeks	Bobot	Indeks					Skor II			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) $\frac{(6)-(5)}{(4)}$	(7)	(8)	(9)	(10) $\frac{(10)-(6)}{(6) \times (9)}$	(11)	(12)	(13)	(14) $\frac{(14)-(6)}{(6) \times (13)}$	(15) $\frac{(15)-(9) \times (13)}{(6) \times (13)}$	(16) $\frac{(16)-(10) \times (14)}{2}$	(17)	(18)
1	DK 10.1	Rata-rata persentase realisasi jeni pelayanan quick win	95.00	90.00	0.95	P	0.30	0.166667	0.157895	H	0.50	0.238	0.225564	0.202381	0.191729	Maximize	Yellow
2	DK 10.2	Persentase tingkat akurasi perencanaan kas	80.00	85.00	1.06	E	0.50	0.277778	0.295139	H	0.50	0.238	0.252976	0.257937	0.274058	Maximize	Green
3	DK 10.3	Persentase Penyelesaian inventarisasi dan penilaian barang milik negara	90.00	70.00	0.78	P	0.30	0.166667	0.129630	M	0.30	0.143	0.111111	0.154762	0.120370	Maximize	Red
4	DK 10.4	Persentase satker yang telah melakukan koreksi neraca	100.00	97.00	0.97	A	0.20	0.111111	0.107778	M	0.30	0.143	0.138571	0.126984	0.123175	Maximize	Yellow
5	DK 10.5	Persentase pemenuhan struktur portofolio utang sesuai dengan strategi	100.00	100.00	1.00	E	0.50	0.277778	0.277778	H	0.50	0.238	0.238095	0.257937	0.257937	Maximize	Green
							1.80	1.000000	0.968219		2.10	1.000	0.966318	1.000000	0.967268		Yellow

Indeks dihitung berdasarkan bobot IKU dibagi bobot total. Misal untuk IKU nomor 1. Indeks = $0.30 / 1.80$

Note:

- Jika polarisasi minimize maka rumus pada kolom 6 menjadi target/aktual
 - Jika polarisasi stabilize, maka Skor rata-rata dihitung dengan kondisi sbb:
 - Jika Kolom 6 ≥ 0.9 atau ≤ 1.1 maka Skor rata-rata = $100\% \times$ Indeks rata-rata
 - Jika Kolom 6 < 0.9 maka skor rata-rata = $\{1 - (0.9 - \text{kolom 6})\} \times$ Indeks rata-rata
 - Jika Kolom 6 > 1.1 maka skor rata-rata = $\{1 - (\text{Kolom 6} - 1.1)\} \times$ Indeks rata-rata
- Untuk lebih jelasnya, angka pada kolom ini dapat dilihat di dalam aplikasi BSC



2. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

Selain NSS perlu juga diperhitungkan besaran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) untuk unit organisasi yang memiliki peta strategi. NKP bersifat fleksibel disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan dengan mempertimbangkan prioritas perspektif yang menjadi fokus strategi organisasi.

Untuk Depkeu-Wide, besaran bobot tiap perspektif ditetapkan sebagai berikut:

- a. Perspektif *Stakeholder (Strategic Outcome)* sebesar 30%
- b. Perspektif *Customer* sebesar 25%
- c. Perspektif *Internal Process* sebesar 15%
- d. Perspektif *Learning and Growth* sebesar 30%

Bobot perspektif *stakeholder* ditetapkan paling besar mengingat tujuan utama pengukuran kinerja berada pada perspektif ini. Selain itu, penetapan anggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting/ PBB*) pada umumnya juga dikaitkan dengan IKU pada perspektif ini. Pertimbangannya adalah *output/outcome* final yang ingin dicapai oleh suatu unit telah terefleksi secara kuantitatif pada perspektif *stakeholder*.

Sebagaimana perspektif *stakeholder*, bobot perspektif *learning and growth* juga dihitung sama besarnya. Hal ini didasari bahwa perspektif inilah yang merupakan cikal bakal penentu kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Penetapan perspektif *internal process* yang kecil bukan didasarkan pada kurangnya peranan perspektif ini dalam meningkatkan kinerja unit, akan tetapi perspektif ini adalah merupakan tindak lanjut dari keberhasilan kinerja perspektif *learning and growth*.

Untuk perspektif *customer*, sebagaimana fungsi organisasi publik yaitu memberikan pelayanan, maka diberikan bobot *moderate* yaitu 25% mengingat sebagian *customer* juga merupakan *stakeholder*.

Nilai kinerja suatu perspektif dihitung dengan menggunakan persamaan:

$$NKP = \left[\frac{\sum_{i=1}^n SS_i}{n} \right] \times B$$

SS = Sasaran Strategis

n = Jumlah SS

B = Bobot dalam persen

Contoh penghitungan NKP dapat dilihat di Tabel V. Sedangkan format tabel perhitungan NKP dapat dilihat di Lampiran III.

Penentuan besaran pembobotan tiap perspektif pada unit organisasi yang memiliki peta strategi adalah sebagai berikut:

Tabel IV
Penentuan Bobot Perspektif

No	Level organisasi	Penentuan Bobot Perspektif
1.	Unit Eselon I (Depkeu-One)	Konsensus bersama antara Kepala Pushaka sebagai Pengelola Kinerja Kemenkeu dan masing-masing Pimpinan Unit Eselon I Kemenkeu.
2.	Unit Eselon II (Depkeu-Two)	Konsensus bersama antara Manajer Kinerja Unit Eselon I dan masing-masing Pimpinan Unit Eselon II yang bersangkutan.
3.	Unit Eselon III (Depkeu-Three)	Konsensus bersama antara Manajer Kinerja Unit Eselon II dan masing-masing Pimpinan Unit Eselon III pada unit yang bersangkutan.

3. Nilai Kinerja Unit/Individu (NKU/I)

Nilai kinerja ini dibedakan menjadi dua jenis:

- Bagi unit yang memiliki peta strategi, NKU juga berfungsi sebagai nilai kinerja individu bagi Pimpinan unit bersangkutan (lihat Tabel V). Sedangkan format tabel perhitungan NKU dapat dilihat di Lampiran III.
- Bagi yang tidak memiliki peta strategi, maka mereka hanya memiliki Nilai Kinerja Individu (NKI). Untuk lebih jelasnya lihat Tabel VI. Adapun pembobotan IKU menggunakan perhitungan sebagaimana tercantum dalam Tabel VII dimana setiap IKU langsung dibobot tanpa mempertimbangkan SS. Sedangkan format tabel perhitungan NKU dapat dilihat di Lampiran IV.

Tabel V :Contoh Perhitungan NKP dan NKU

Kode	Deskripsi	Q1			s.d. Q2			s.d. Q3			s.d. Q4		
		T	R	Index (R/T)	T	R	Index (R/T)	T	R	Index (R/T)	T	R	Index (R/T)
	Stakeholder Perspective (30%)												
	Sasaran Strategis 1			30.5%			34.2%						28.5%
	IKU 1 (bobot 60%)	20%	15%	98%			114%						95%
	IKU 2 (bobot 40%)	150	200	75%	45%	50%	111%	70%	75%	90%	87%		97%
	Sasaran Strategis 2			133%	230	280	122%	300	320	350	330		94%
	IKU 1 (bobot 50%)	35	30	105%			96%						92%
	IKU 2 (bobot 50%)	40	50	86%	40	30	75%	40	30	40	35		88%
	Customer Perspective (25%)			125%	60	70	117%	95	96	105	101		96%
	Sasaran Strategis 3			28.5%			26.8%						24.8%
	IKU 1 (bobot 70%)	30%	32%	114%			107%						99%
	IKU 2 (bobot 30%)	25%	25%	107%	40%	44%	110%	60%	62%	75%	74%		99%
	Internal Process Perspective (15%)			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%
	Sasaran Strategis 4			15.9%			15.9%						10.2%
	IKU 1 (bobot 40%)	12	14	106%			106%						68%
	IKU 2 (bobot 60%)	25	25	117%	12	14	117%	25	20	50	20		40%
	Learning & Growth Perspective (30%)			100%	50	50	100%	75	50	100	88		88%
	Sasaran Strategis 5			30.0%			31.2%						33.0%
	IKU 1 (bobot 33%)	1200	1000	100%			104%						110%
	IKU 2 (bobot 67%)	10	11	83%	1800	1500	83%	2000	2100	2050	2200		107%
	Nilai Kinerja Unit (Individu)			110%	20	23	115%	40	50	60	67		112%
	Indeks Rata-rata IKU (contoh perhitungan: lihat kolom 15 pada Tabel III)			105%			108%						96%

Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

Indeks Rata-rata IKU (contoh perhitungan: lihat kolom 15 pada Tabel III)

Note: Angka index sudah disesuaikan untuk seluruh polarisasi sehingga baik maximize, stabilize, maupun minimize merupakan angka yang disesuaikan (Lihat aplikasi Performancesoft Views pada bagian data table → index).

Tabel VII
Contoh Pembobotan IKU Untuk Menentukan NKI

No.	IKU	Bobot I			Bobot II			Indeks Rata-rata
		Val.	Bobot	Indeks	Cont.	Bobot	Indeks	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)={((5)+(8))/ 2}
1	Jumlah pegawai yang membutuhkan pelatihan (mapping)	E	0.50	0.277778	H	0.500	0.313	0.295139
2	% penyelesaian modul pelatihan anggaran	E	0.50	0.277778	H	0.500	0.313	0.295139
3	Rata-rata nilai ujian peserta pelatihan	P	0.30	0.166667	M	0.300	0.188	0.177083
4	Indeks evaluasi pelatihan	E	0.50	0.277778	M	0.300	0.188	0.232639
			1.80	1.000000		1.600	1.000	1.000000

Bobot IKU sebagai dasar perhitungan NKI

C. Kontrak Kinerja

Pengelolaan kinerja di lingkungan Kemenkeu didukung oleh komitmen pimpinan unit penanggung jawab IKU yang dituangkan dalam bentuk Kontrak Kinerja Tahunan yang ditetapkan paling lambat bulan Januari tahun berjalan. Kontrak Kinerja tersebut ditandatangani oleh pimpinan unit penanggung jawab IKU bersangkutan dan disetujui oleh atasan langsungnya. Kontrak Kinerja berisi seluruh IKU yang menjadi tanggung jawab masing-masing unit organisasi/individu.

Berikut merupakan uraian singkat mengenai mekanisme penetapan Kontrak Kinerja Pimpinan Unit Eselon I:

1. Penyusunan perkiraan target capaian IKU dan penentuan bobot tiap perspektif dikoordinasikan oleh masing-masing Manajer Kinerja, kemudian disampaikan kepada Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan selaku Pengelola IKU di lingkungan Kemenkeu.
2. Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan dapat mengundang Manajer Kinerja dalam rangka membahas target capaian IKU dan penentuan bobot tiap perspektif sebagai isi Kontrak Kinerja unit organisasi Eselon I.
3. Kontrak Kinerja disepakati dan ditandatangani oleh Menteri Keuangan dan Pimpinan Unit Eselon I yang bersangkutan.

Mekanisme penetapan Kontrak Kinerja Pimpinan Unit Eselon II, III, IV, dan pelaksana menggunakan mekanisme yang serupa dengan penetapan Kontrak Kinerja Pimpinan Unit Eselon I. Contoh format Kontrak Kinerja dapat dilihat pada Lampiran V.

Kontrak Kinerja tersebut bersifat mengikat pada jabatan, sehingga apabila pada periode berjalan terjadi pergantian pimpinan, maka dibuat berita acara serah terima hasil capaian kinerja dari pimpinan lama kepada pimpinan baru. Apabila ada perubahan atas IKU dan atau target yang tercantum dalam Kontrak Kinerja pada tahun berjalan, maka IKU dan atau target tersebut diberi tanda bintang (*) dan dibuatkan *addendum* atas perubahan yang terjadi sebagai lampiran Kontrak Kinerja yang ditetapkan oleh pihak-pihak yang berwenang.

D. Inisiatif Strategis

Inisiatif strategis merupakan satu kegiatan atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU dan ditetapkan selama satu tahun ke depan. Inisiatif strategis hanya disusun pada IKU yang merupakan *lag indicator*. Inisiatif strategis yang telah disusun harus diselaraskan (*di-align*) dan diturunkan (*di-cascade*) ke level unit di bawahnya.

Inisiatif strategis bermanfaat bagi pegawai untuk mengetahui:

- Apa yang harus dilakukan
- Prioritas kegiatan
- Kapan kegiatan harus dilakukan sehingga pegawai lebih terarah dan realistis dalam pencapaian target IKU

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun inisiatif strategis antara lain:

- Merupakan suatu terobosan, bukan rutin
- Memungkinkan untuk dieksekusi
- Pilih yang penting-penting saja
- Dasar untuk menyusun anggaran

Langkah-langkah penyusunan inisiatif strategis

1. Inisiatif strategis mulai disusun pada level Depkeu-One
2. Pilih IKU dari Depkeu-One yang merupakan *lag indicator*, artinya IKU tersebut tidak menunjukkan suatu aktifitas, kemudian selaraskan dengan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) unit eselon I yang bersangkutan
3. Susun program atau kegiatan (inisiatif strategis) untuk IKU tersebut yang merupakan suatu terobosan (tidak rutin), memungkinkan untuk dieksekusi, dan hal yang penting untuk dilaksanakan
4. Perkirakan anggaran untuk melaksanakan inisiatif strategis
5. Lakukan penyelarasan (*alignment*) dengan inisiatif strategis yang lain dalam unit eselon I tersebut
6. Turunkan (*cascading*) inisiatif strategis ke level Depkeu-Two
7. Lakukan langkah serupa dari nomor 2 sampai dengan 6 untuk penyusunan inisiatif strategis pada level Depkeu-Three, dan seterusnya.

Tabel VIII
Contoh Inisiatif Strategis

No	SS	IKU	Target	Inisiatif Strategis	Anggaran
1.	Penyelesaian permohonan pengelolaan KNL yang berkualitas dan tepat waktu	Indeks kepuasan pelayanan permohonan pengelolaan KNL yang berkualitas dan tepat waktu	80 (baik)	a. Menyusun kuesioner survei	Rp 15 juta
				b. Melaksanakan survei kepuasan	Rp 75 juta
2.	Pengembangan organisasi yang handal dan adaptif	Modernisasi unit organisasi di lingkungan DJKN	5 kantor	Pembentukan KPKNL Teladan	Rp 500 juta

E. Cascading dan Alignment

1. Konsep Cascading dan Alignment BSC

Cascading merupakan proses menurunkan SS, IKU, dan inisiatif strategis ke level unit organisasi yang lebih rendah. Dalam beberapa literatur *cascading* disebut *vertical alignment*. Sementara itu, *horizontal alignment* (selanjutnya disebut *alignment*) merupakan proses untuk menjamin bahwa SS, IKU, dan inisiatif strategis yang dibangun telah selaras dengan unit yang selevel. Pada dasarnya, proses *cascading* dan *alignment* dapat dilakukan dalam dua cara: (i) secara bersamaan (simultan) dan (ii) secara berurutan (sekuensial). Namun, dalam praktik di Depkeu *cascading* dan *alignment* dilakukan secara bersamaan (simultan). Proses *cascading* dan *alignment* dapat dilihat pada gambar III.

Setelah SS, IKU, dan inisiatif strategis dibangun pada level unit organisasi yang paling tinggi, maka SS, IKU, dan inisiatif strategis tersebut sebaiknya diturunkan (*cascade*) dan diselaraskan (*align*) sampai dengan level unit organisasi yang paling rendah, bahkan ke tingkat individu, agar dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan *cascading* adalah:

a. *Cascading* menggunakan metode *Top-Down*

Cascading SS, IKU, dan inisiatif strategis ke level organisasi di bawahnya merupakan suatu proses *top-down* dengan metode yang didesain untuk menghubungkan SS, IKU, dan inisiatif strategis antara level organisasi tertinggi

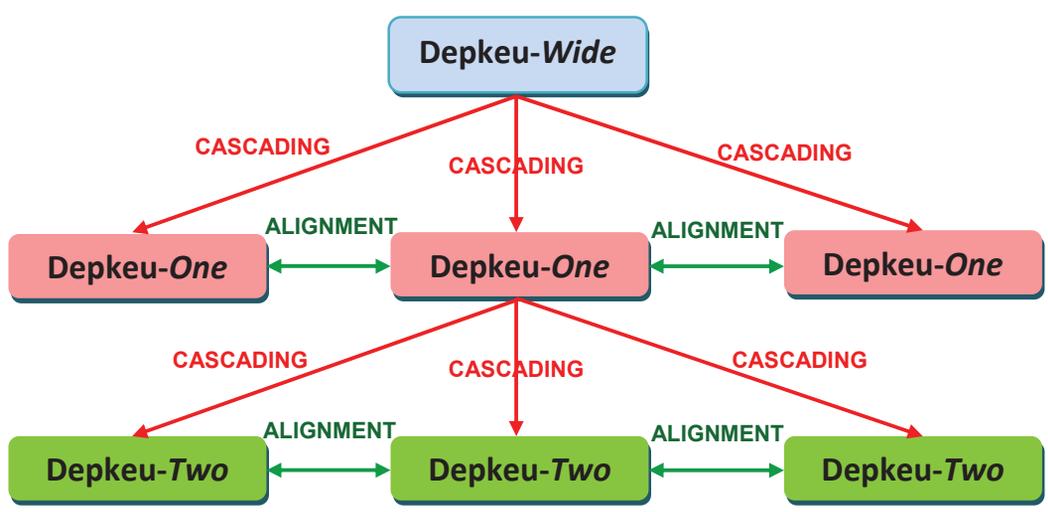
dan level di bawahnya hingga level individu.

- b. SS yang diturunkan ke unit yang lebih rendah harus diletakkan pada perspektif yang sama atau lebih tinggi dari perspektif dimana SS tersebut berasal (unit yang lebih tinggi). Lihat Gambar IV.
- c. Dimungkinkan SS yang memiliki penamaan (penyebutan) sama antara SS pada unit yang berbeda namun ruang lingkup SS tersebut berbeda.

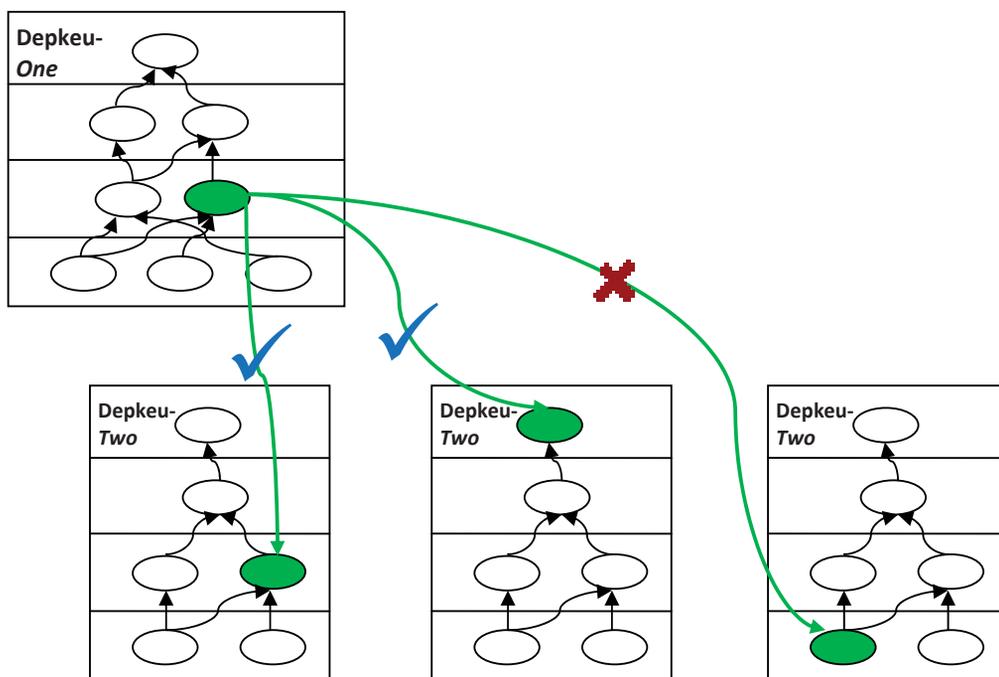
Misal: SS pada Depkeu-Wide "Merekrut dan meembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi." Ruang lingkup SS ini adalah seluruh SDM di Kemenkeu, yang diturunkan secara langsung ke Sekretariat Jenderal (Setjen) dan BPPK.

Mengingat masing-masing unit eselon I tetap harus mengelola sendiri SDM-nya, maka dimungkinkan penamaan SS yang sama namun dengan ruang lingkup yang dibatasi pada SDM unit eselon I yang bersangkutan. Dalam hal ini pencapaian IKU pada SS tersebut hanya sampai level unit eselon I (Depkeu-One).

Gambar III
Cascading dan Alignment



Gambar IV
Proses Cascading



Proses *cascading* dapat dilakukan dalam dua cara yaitu:

1) *Direct Method*

Metode ini dilakukan dengan langsung menjadikan SS, IKU, dan inisiatif strategis unit di atasnya sebagai SS, IKU, dan inisiatif strategis unit tersebut. Sehingga baik makna (definisi) maupun penyebutan (penamaan) SS, IKU, dan inisiatif strategis adalah sama pada kedua unit tersebut. Hal ini juga berlaku untuk target capaian IKU. Contoh *cascading* dengan *direct method* dapat dilihat pada Tabel IX.

2) *Indirect Method*

Penyusunan SS, IKU, dan inisiatif strategis pada **suatu unit** dilakukan dengan mengembangkan SS, IKU, dan inisiatif strategis pada level organisasi yang lebih tinggi dengan mengacu pada tugas dan fungsi **unit** yang bersangkutan. Sedangkan seluruh target capaian IKU pada level organisasi yang lebih tinggi diturunkan (dibagi habis) ke unit dibawahnya sesuai dengan proporsi masing-masing unit. Contoh *cascading* dengan *indirect method* dapat dilihat pada Tabel X.

Tabel IX
Contoh Cascading dengan Direct Method

	Depkeu-One (DJP)	Depkeu-Two (Dit. P2HUMAS)
SS	PJ-5 Meningkatkan kualitas pelayanan	PJ9-2 Meningkatkan kualitas pelayanan
IKU	PJ-5.1 Indeks kepuasan WP atas pelayanan perpajakan dari hasil survei	PJ9-2.1 Indeks kepuasan WP atas pelayanan perpajakan dari hasil survei
IS	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun kuesioner survei Melaksanakan survei kepuasan 	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun kuesioner survei Melaksanakan survei kepuasan
Target IKU	3 (Puas)	3 (Puas)

Tabel X
Contoh Cascading dengan Indirect Method

	Depkeu-One (DJPU)	Depkeu-Two (Dit. PS)	Depkeu-Two (Dit. PH)	Depkeu-Two (Dit. SUN)
SS	PU-1 Pembiayaan yang aman bagi kesinambungan fiskal	PU1-1 Pembiayaan yang aman bagi kesinambungan fiskal melalui pengelolaan SBSN	PU2-1 Pengadaan pinjaman dan hibah sesuai dengan kebutuhan pembiayaan APBN	PU3-1 Pembiayaan yang aman bagi kesinambungan fiskal melalui pengelolaan SUN
IKU	PU-1.1 Pemenuhan target pembiayaan melalui utang	PU1-1.1 Pemenuhan target pembiayaan melalui SBSN	PU2-1.1 Pemenuhan target pembiayaan melalui pinjaman program	PU3-1.1 Pemenuhan target pembiayaan melalui SUN
IS	Sosialisasi portofolio utang	Sosialisasi penerbitan SBSN	Menyampaikan proposal pinjaman program ke negara/lembaga donor yang kompeten	Sosialisasi penerbitan SUN baru
Target IKU	Rp 173 Triliun	Rp 20 Triliun	Rp 122 Triliun	Rp 31 Triliun

Di luar SS, IKU, dan IS yang di-cascade, apabila masih terdapat tugas dan fungsi strategis lainnya maka dibuat SS, IKU, dan IS tambahan (**COMPLEMENT**).

SS, IKU, dan inisiatif strategis yang telah diturunkan perlu diuji keselarasannya (*alignment*) untuk menghindari terjadinya duplikasi (*overlapping*) tugas atau pekerjaan yang tidak semestinya. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan *alignment* adalah:

- a) Keseragaman parameter (jenis IKU, jenis periode data, jenis konsolidasi data, jenis polarisasi data, dan satuan pengukuran)
- b) Untuk IKU yang menggunakan skala pengukuran, harus menggunakan rentang skala (*scale-range*) yang sama. Sistem input ke dalam aplikasi BSC harus menggunakan skala 101 *point* (0-100)

Contoh: Indeks kepuasan dengan skala 0-100. Jika indeksnya 1-4 maka harus dikalibrasi dengan mengalikan indeks tersebut dengan 25

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

2. Langkah-langkah Melakukan *Cascading* dan *Alignment*

- a. Pelajari BSC pada satu level unit yang lebih tinggi
- b. Pelajari tugas, fungsi, dan kondisi internal unit kerja.
- c. Identifikasi kontribusi unit/individu terhadap peta strategi organisasi/unit di atasnya.
- d. Tandai dan ambil SS pada peta strategi organisasi/unit di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi unit yang bersangkutan.
- e. Berdasarkan butir 4, turunkan SS, IKU, dan inisiatif strategis tersebut (*direct* dan *indirect*).
- f. Jika masih terdapat tugas dan fungsi unit yang belum terakomodasi, buatlah SS, IKU, dan inisiatif strategis yang baru (*complement*).
- g. Lakukan *alignment*.

Contoh *cascading* dan *alignment* dari Depkeu-Wide hingga Depkeu-Five dapat dilihat di Lampiran VI.

F. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut. Kegiatan ini dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi kemajuan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Hasil monitoring digunakan untuk melaksanakan evaluasi. Periode monitoring dan evaluasi capaian kinerja disesuaikan dengan level unit organisasi sebagaimana dapat dilihat pada Tabel XI.

Tabel XI
Periode Monitoring dan Evaluasi Capaian Kinerja Kementerian Keuangan

No.	Level	Periode Monev	Peserta	Penanggung Jawab
1.	Depkeu-Wide	Triwulanan (Kuartalan)	Menteri Keuangan dan Pimpinan Unit Eselon I	Pushaka dan Manajer Kinerja
2.	Depkeu-One	Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon I dan Pimpinan Unit Eselon II-nya	Manajer Kinerja dan Sub Manajer Kinerja (Manajer Kinerja Eselon II)
3.	Depkeu-Two	Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon II dan Pimpinan Unit Eselon III-nya	Sub Manajer Kinerja (Manajer Kinerja Eselon II)

Pengumpulan data capaian kinerja di Kemenkeu menggunakan metode *bottom-up*. Data diperoleh dari unit terbawah lalu dikumpulkan di unit di atasnya. Agar mempermudah pengujian ketepatan pengukuran kinerja, maka data capaian (dan target) harus disampaikan secara lengkap atau didukung dengan data mentahnya (*raw data*). Untuk memudahkan monitoring capaian IKU diperlukan formulir/tabel monitoring yang dapat dilihat pada Lampiran VII. Formulir ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan unit organisasi. Formulir/tabel monitoring disusun untuk memastikan bahwa data realisasi IKU termonitor dengan jelas dan digunakan sebagai dasar penghitungan skor unit/individu.

Data capaian kinerja suatu periode merupakan data riil periode tersebut. Artinya, ketika terdapat data suatu capaian kinerja yang karena suatu peraturan ataupun kondisi tertentu mengakibatkan timbulnya perbedaan antara waktu penyampaian data dengan waktu monitoring/evaluasi (*time lag*) maka data yang diinput tetap disesuaikan dengan periode waktu data dimaksud.

Contoh: IKU pada Bapepam-LK: % Pertumbuhan Dana yang Dikelola Industri Dana Pensiun. Laporan pertumbuhan dana semester I baru diterima pada akhir Agustus, sementara monitoring/evaluasi kinerja di Kemenkeu dilaksanakan pada Minggu ketiga bulan Juli. Dengan demikian, data tersebut belum bisa dilaporkan pada monitoring/evaluasi kinerja triwulan II (semester I). Laporan tersebut tetap sebagai input capaian triwulan II (semester I) yang dilaporkan pada kegiatan monitoring/evaluasi capaian kinerja triwulan III.

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui

dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus.

BAB IV PENUTUP

Selama dua tahun implementasi *Balanced Scorecard* di Kementerian Keuangan, telah banyak manfaat yang didapat, antara lain: (i) terkomunikasikannya strategi Kementerian Keuangan dari level Menteri Keuangan ke level yang lebih rendah, (ii) lebih terukurnya kinerja, (iii) adanya umpan balik untuk meningkatkan kinerja, dan (iv) adanya komitmen pimpinan yang lebih tinggi untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja.

Dengan diterbitkannya buku panduan ini, diharapkan manfaat BSC akan menjadi jauh lebih optimal dan implementasinya dapat lebih menjangkau ke seluruh pegawai Kemenkeu. Buku ini merupakan pedoman pembangunan, penyempurnaan, dan pengelolaan kinerja berbasis BSC. Selain itu, buku ini juga merupakan sarana komunikasi strategi ke semua tingkatan organisasi di Kemenkeu. Jika BSC dapat terinternalisasi dengan baik bagi seluruh pegawai Kemenkeu, tentunya bukan merupakan hal yang mustahil bahwa Kemenkeu akan mampu menjadi institusi publik yang dapat mengelola kinerjanya secara terukur, transparan, dan akuntabel. Sasaran besarnya adalah peningkatan kinerja yang pada akhirnya semakin dekat dengan pencapaian visi dan misi Kemenkeu.

Masih banyak “pekerjaan rumah” yang harus diselesaikan Kemenkeu guna meningkatkan kualitas implementasi manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Komitmen dan dukungan dari para pimpinan dan seluruh pegawai Kemenkeu, terutama menyangkut perkembangan teknologi dan manajemen perubahan (*change management*) yang melibatkan aspek budaya dan perilaku, masih perlu ditingkatkan.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberi kemudahan bagi kita semua dalam upaya mewujudkan Kemenkeu yang kredibel dan akuntabel melalui pengelolaan kinerja yang berkualitas. Amin.

DAFTAR ISTILAH

<i>Actuate Performancesoft Views</i>	Software program aplikasi BSC yang digunakan dalam pelaporan kinerja. Kemenkeu dan KPK merupakan instansi pemerintah yang menggunakan aplikasi ini.
Administrator	Pegawai yang bertanggung jawab atas pengelolaan software program aplikasi BSC yang digunakan di Kemenkeu.
<i>Alignment/</i> Penyelarasan	Proses untuk menjamin bahwa SS, IKU, dan inisiatif strategis yang dibangun telah selaras dengan unit yang di atasnya dan unit yang selevel.
<i>Balanced Scorecard</i>	Suatu sistem manajemen strategik yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang <i>performance</i> organisasi. Sistem manajemen tersebut memandang unit organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.
Bobot IKU	Besaran bobot IKU dalam suatu SS yang ditentukan oleh validitas dan <i>degree of controllability</i> dari IKU tersebut.
<i>Cascading (Vertical Alignment)</i>	Proses penurunan dan penyelarasan SS, IKU, dan inisiatif strategis ke level unit organisasi yang lebih rendah.
<i>Degree of Controllability</i>	Menunjukkan tingkat kendali dari IKU terkait yang terbagi menjadi tiga tingkatan, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>High</i>, pencapaian target IKU secara dominan ditentukan oleh unit/individu yang bersangkutan. 2. <i>Moderate</i>, pencapaian target juga dipengaruhi unit/individu lain di lingkungan unit/individu yang bersangkutan dan/atau di luar unit/individu yang bersangkutan. 3. <i>Low</i>, pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit/individu lain di luar unit yang bersangkutan.

Depkeu-Wide	Pengelolaan kinerja di tingkat Kementerian Keuangan
Depkeu-One	Pengelolaan kinerja di tingkat Unit Eselon I Kemenkeu
Depkeu-Two	Pengelolaan kinerja di tingkat unit Eselon II Kemenkeu
Depkeu-Three	Pengelolaan kinerja di tingkat unit Eselon III Kemenkeu
Depkeu-Four	Pengelolaan kinerja di tingkat unit Eselon IV Kemenkeu
Depkeu-Five	Pengelolaan kinerja di tingkat pelaksana
Evaluasi	Kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut.
<i>Horizontal Alignment (Alignment)</i>	Proses untuk menjamin bahwa SS, IKU, dan inisiatif strategis yang dibangun telah selaras dengan unit yang selevel.
IKU Activity	IKU yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan.
IKU Exact	IKU yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan.
IKU Proxy	IKU yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.
Indikator Kinerja Utama (IKU)/Key Performance Indicator (KPI)	Ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan.
Inisiatif Strategis	Suatu kegiatan atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU dan ditetapkan selama satu tahun ke depan.
Input	Masukan dari suatu proses berupa sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu <i>output</i> .
Lag Indicator	Indikator yang menunjukkan <i>outcome/result</i> , biasanya tidak di bawah kendali unit organisasi yang bersangkutan.
Lead Indicator	Indikator yang menunjukkan <i>performance drivers</i> (input dan proses), biasanya di bawah kendali unit organisasi yang bersangkutan.

Manajer Kinerja	Pejabat yang diusulkan oleh Pimpinan Unit Eselon I untuk mendukung Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan dalam mengelola Indikator Kinerja Utama Kemenkeu yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan.
Manajemen Kinerja	Pendayagunaan sumber daya dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui perkembangan yang terukur berdasarkan analisis manajemen.
Manual IKU	Dokumentasi menyangkut berbagai aspek mengenai IKU yang didalamnya mencakup definisi IKU, satuan pengukuran, jenis IKU, penanggung jawab IKU, kapan dilakukan pengukurannya, sumber data yang digunakan dan lain-lain yang diperlukan untuk melakukan pengukuran kinerja
Misi	Kegiatan yang harus dilakukan sebagai wujud penjabaran visi yang telah ditetapkan.
Monitoring	Aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mengamati perkembangan kegiatan tersebut. Hasil monitoring digunakan untuk melaksanakan evaluasi.
Nilai	Prinsip-prinsip yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi.
<i>Organization Capital</i>	<i>Intangible assets</i> yang merupakan modal organisasi berupa budaya perusahaan, kepemimpinan, keselarasan pegawai dengan tujuan strategisnya dan kemampuan untuk berbagi pengetahuan.
<i>Outcomes</i>	Hasil kerja organisasi yang ditinjau dari dampak yang dihasilkan dari <i>output</i> /keluaran organisasi.
<i>Output</i>	Nilai keluaran proses organisasi dari input yang digunakan dan merupakan hasil kerja organisasi.
Pengukuran Kinerja	Proses penilaian kinerja atas dasar data-data kinerja yang telah dikumpulkan melalui indikator kinerja.
Perencanaan Strategis	Merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam suatu periode waktu dengan memperhatikan potensi, peluang dan kendala yang mungkin timbul.

Periode Pelaporan	Menunjukkan seberapa sering data aktual Indikator Kinerja dapat dikumpulkan. Periode ini dapat bulanan, triwulanan, semesteran, dan tahunan.
Perspektif BSC	Perspektif/cara pandang yang digunakan dalam BSC dalam pengelolaan kinerja organisasi.
Perspektif <i>Financial</i>	Perspektif yang berorientasi pada keuangan (<i>financial</i>) dan perspektif yang digunakan oleh <i>shareholder</i> dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi.
Perspektif <i>Customer</i>	Perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi.
Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan, atau langsung kepada <i>stakeholder</i> bagi instansi sektor publik yang tidak memiliki pelanggan.
Perspektif <i>Learning & Growth</i>	Perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi.
Perspektif <i>Stakeholder</i>	Perspektif yang berorientasi pada pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) yang secara tidak langsung memiliki kepentingan atas <i>outcome</i> organisasi.
Peta Strategi/ <i>Strategy Map</i>	Suatu dashboard (panel instrument) yang memetakan SS organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi.
Polarisasi	Menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target. Terdapat 3 jenis polarisasi, yaitu : <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Maximize</i>: Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan lebih tinggi dari target. 2. <i>Minimize</i>: Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan lebih kecil dari target. 3. <i>Stabilize</i>: Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan berada dalam suatu rentang target tertentu.

Realisasi	Capaian yang diperoleh/dicapai dalam satu periode berjalan.
Rencana Strategi (Renstra)	Dokumen yang memuat visi, misi, tujuan/sasaran dan program yang realistis dan mengantisipasi masa depan yang diinginkan dan dapat dicapai.
Sasaran strategis	Pernyataan tentang yang ingin dicapai (SS bersifat <i>outcome</i>) atau apa yang ingin dilakukan (SS bersifat proses) atau apa yang seharusnya kita miliki (SS bersifat input).
<i>Strategy Management Office (SMO)</i>	Suatu unit kerja yang bertugas untuk membangun dan merencanakan strategi, memberikan pendidikan mengenai manajemen kinerja, melakukan penyesuaian dengan unit di bawahnya, melakukan <i>review</i> , juga memberikan konsultasi tentang pembangunan <i>scorecard</i> .
Strategi	Cara untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan organisasi.
Target	Suatu ukuran yang ingin dicapai dalam waktu tertentu.
<i>Validity</i>	Jenis-jenis IKU (<i>Exact, proxy, activity</i>) yang digunakan sebagai dasar pembobotan IKU.
Visi	Pernyataan yang berisigambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai di masa datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2006.
- Lembaga Administrasi Negara. *Manajemen Kinerja: Modul-modul Penerapan*. Jakarta: 2009.
- Lembaga Administrasi Negara. *Pedoman Penerapan Manajemen Kinerja pada Instansi Pemerintah*. Jakarta: 2008.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies. Second Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- People Performance Consulting. *Workshop: Balanced Scorecard Cascading and KPI Management untuk Kementerian Keuangan RI*. Jakarta, 16-17 November 2009.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.

LAMPIRAN

Lampiran I

PANDUAN PENGISIAN MANUAL IKU

Field	Deskripsi
Perspektif	: Tuliskan nama perspektif <i>Balanced Scorecard</i> di mana IKU tersebut berada. Pilih salah satu: <i>Stakeholder/Strategic Outcomes, Customer, Internal Business Process, Learning and Growth</i>
Sasaran Strategis	: Tuliskan Kode Sasaran Strategis yang diikuti nama Sasaran Strategisnya Kode Sasaran strategis ini mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan (sebagaimana terlampir)
Deskripsi Sasaran Strategis	: Tuliskan uraian SS dimaksud yang meliputi pengertian, alasan, ruang lingkup, dan tujuan SS tersebut sehingga
Indikator Kinerja Utama	: Tuliskan kode IKU yang diikuti nama Indikator Kinerja Utama Kode IKU ini mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan (sebagaimana terlampir)
Deskripsi Indikator Kinerja Utama:	: Tuliskan uraian mengenai IKU yang mencakup: Definisi : uraian mengenai apa yang dimaksud dengan IKU tersebut Formula : uraian bagaimana cara untuk memperoleh nilai IKU tersebut Tujuan : uraian mengenai alasan dimasukkannya IKU tersebut dalam <i>Balanced Scorecard</i>
Satuan Pengukuran	: Tuliskan unit pengukuran yang digunakan untuk menunjukkan kuantitas IKU, misal %, Rp, USD, kali, buah, orang
<i>Degree of Controllability</i>	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini. High : Pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/individu ybs. Moderate : Pencapaian target juga dipengaruhi unit/individu lain di lingkungan unit/individu ybs. dan/atau di luar unit/individu ybs. Low : Pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit/individu lain di luar unit ybs.
Jenis IKU	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari ketiga kriteria di bawah ini. Exact : ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan Proxy : indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut Activity : IKU yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan
Unit/Person in Charge	: Tuliskan unit/Individu yang bertanggungjawab terhadap pencapaian IKU
Sumber Data	: Tuliskan dari mana sumber data IKU ini diperoleh
Tindakan apabila data belum tersedia	: Tuliskan tindakan untuk dapat memperoleh data tersebut apabila sumber data belum ada
Jenis Konsolidasi Data	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU: Sum : Penjumlahan angka capaian per periode pelaporan. Contoh: Q1=20, Q2=30, maka Semester I=50 Take last known value : Angka capaian yang digunakan adalah angka periode terakhir. Contoh Q1=20, Q2=30, maka Semester I=30 Average : Rata-rata dari penjumlahan angka capaian per periode pelaporan. Contoh: Q1=20, Q2=30, maka Semester I=25
Polarisasi	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target: Maximize : Nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih tinggi dari target Minimize : Nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih kecil dari target Stabilize : Nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan berada dalam suatu rentang target tertentu
Periode Pelaporan	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari empat periode pelaporan (bulanan, triwulanan, semesteran, tahunan) untuk menunjukkan seberapa sering data aktual Indikator Kinerja perlu dilaporkan pencapaiannya

Pada Tabel Data diisikan target yang ingin dicapai dan realisasi yang tercapai menurut periode pengukuran dan polarisasinya.

Periode Pelaporan	Tahun Y-2		Tahun Y-1		Tahun Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target

Note: Y adalah Tahun Berjalan

TABEL INISIATIF STRATEGIS

Nama IS	: Tuliskan nama IS
Periode Pelaksanaan IS	: Perkiraan waktu pelaksanaan IS (tuliskan waktu awal dan akhir pelaksanaan)
Penanggung Jawab Aktifitas	: Tuliskan satu nama pegawai yang menjadi penanggung jawab IS (kegiatan)
Anggaran	: Tuliskan jumlah dana yang disediakan dalam DIPA untuk IS dimaksud. Kolom anggaran ini hanya diisi sampai dengan level Satuan Kerja (Satker) yang memiliki DIPA sendiri.

FORMAT MANUAL IKU

MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA (Nama Unit)

(Kode IKU)

Perspektif :

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama :

Deskripsi Indikator Kinerja Utama:

Definisi:
Formula:
Tujuan:

Satuan Pengukuran :

Degree of Controllability : () High () Moderate () Low

Jenis IKU : () Exact () Proxy () Activity

Unit/Person in Charge:

Sumber Data :

Tindakan apabila data belum tersedia :

Jenis Konsolidasi Data : () Sum () Average () Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja : () Maximize () Minimize () Stabilize

Periode Pelaporan : () Bulanan () Triwulanan () Semesteran () Tahunan

Tabel Data :

Periode Pelaporan	Tahun Y-2		Tahun Y-1		Tahun Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target

INISIATIF STRATEGIS (IS)

Nama IS	Periode Pelaksanaan IS	Penanggung Jawab Aktifitas	Anggaran Biaya

CONTOH MANUAL IKU

LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

KN-11.1

Perspektif :	Internal Process
Sasaran Strategis :	KN-11 Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan kekayaan negara, piutang negara dan le
Deskripsi Sasaran Strategis :	Efisiensi dan efektifitas pengelolaan kekayaan negara, piutang negara dan lelang dalam hal ini dilihat dari sisi penggunaan BMN oleh Kementerian Negara/Lembaga sesuai hasil Penertiban BMN, pemanfaatan aset kekayaan negara lain-lain oleh pihak ketiga guna meningkatkan value added, penyusunan data base penilaian dan upaya peningkatan nilai hasil penurusan piutang negara
Indikator Kinerja Utama :	KN-11.1 Persentase jumlah penggunaan BMN yang telah diinventarisasi
Deskripsi Indikator Kinerja Utama:	<p>Definisi: Perbandingan antara jumlah BMN yang telah digunakan dengan jumlah BMN yang telah diinventarisasi</p> <p>Berdasarkan hasil inventarisasi BMN, berapa persen BMN yang digunakan oleh satker untuk</p> <p>Formula:</p> $\frac{\text{Jumlah BMN yang digunakan}}{\text{Jumlah seluruh BMN yang diinventarisasi}} \times 100\%$ <p>Tujuan: Terciptanya efisiensi dan efektifitas penggunaan barang milik negara oleh K/L</p>
Satuan Pengukuran :	Persentase
Degree of Controllability :	<input type="checkbox"/> High <input checked="" type="checkbox"/> Moderate <input type="checkbox"/> Low
Jenis IKU :	<input type="checkbox"/> Exact <input checked="" type="checkbox"/> Proxy <input type="checkbox"/> Activity
Unit/Person in Charge:	Direktorat BMN I dan Direktorat BMN II
Sumber Data :	Laporan Tim Penertiban BMN
Tindakan apabila data belum tersedia :	Kordinasi dengan unit terkait
Jenis Konsolidasi Data :	<input type="checkbox"/> Sum <input type="checkbox"/> Average <input checked="" type="checkbox"/> Take Last Known Value
Polarisasi Indikator Kinerja :	<input checked="" type="checkbox"/> Maximize <input type="checkbox"/> Minimize <input type="checkbox"/> Stabilize
Periode Pelaporan :	<input type="checkbox"/> Bulanan <input checked="" type="checkbox"/> Triwulanan <input type="checkbox"/> Semesteran <input type="checkbox"/> Tahunan

Tabel Data :

Periode Pelaporan	2008		2009		2010
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
Triwulan I					
Triwulan II					
Triwulan III					
Triwulan IV					

INISIATIF STRATEGIS (IS)

Nama IS	Periode Pelaksanaan IS	Penanggung Jawab Aktifitas	Anggaran Biaya
Menyusun <i>database</i> BMN	Februari s.d. November 2010	Dedy Ryanto S	Rp 7,4 Miliar

LAMPIRAN II

TABEL PERHITUNGAN NILAI SASARAN STRATEGIS (NSS)

Level : (Depkeu-Wide/One/Two/Three)
 Unit : (Nama Unit Eselon I/II/III)
 Sasaran Strategis : (Nama SS)
 Kode SS :

No. Kode IKU	IKU	Target	Aktual	Aktual Target	Bobot I			Bobot II			Indeks Rata-rata	Skor Rata-rata	Pol.	Status		
					Val.	Bobot	Indeks	Skor I	Cont.	Bobot					Indeks	Skor II
(1)	(2)	(4)	(5)	$\frac{6-5}{4}$	(7)	(8)	(9)	$\frac{10}{6 \times 9}$	(11)	(12)	(13)	$\frac{14}{6 \times 13}$	$\frac{15-(9+13)}{2}$	$\frac{16-((10)+(14))}{2}$	(17)	(18)

Keterangan:

- Bobot I menunjukkan tingkat validitas IKU yang terbagi atas 3 jenis bobot:
 - Exact (E) = 0.5
 - Proxy (P) = 0.3
 - Activity(A) = 0.2
- Bobot II menunjukkan degree of controllability yang terbagi atas 3 jenis bobot:
 - High (H) = 0.5
 - Moderate (M) = 0.3
 - Low (L) = 0.2
- Kolom (17) menunjukkan polarisasi data (maximize, minimize, atau stabilize)
- Kolom (18) menunjukkan warna status IKU dan SS

CONTOH PERHITUNGAN NSS

Level : DEPKU-WIDE
 Unit : KEMENTERIAN KEUANGAN
 Sasaran Strategis : Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Negara yang Efektif dan Efisien
 Kode SS : DK 10

No.	Kode IKU	IKU	Target	Aktual	Aktual Target (6)-(5)/ (4)	Bobot I			Bobot II			Indeks Rata-rata $(15) = \frac{(9)+(13)}{2}$	Skor Rata-rata $(16) = \frac{(10)+(14)}{2}$	Pol.	Status		
						Val.	Bobot	Indeks	Skor I $(10) = \frac{(6)*(9)}{(6)*(9)}$	Cont.	Bobot					Indeks	Skor II $(14) = \frac{(14)}{(6)*(13)}$
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)-(5)/ (4)	(7)	(8)	(9)	(10)= $\frac{(6)*(9)}{(6)*(9)}$	(11)	(12)	(13)	(14)= $\frac{(14)}{(6)*(13)}$	(15)= $\frac{(9)+(13)}{2}$	(16)= $\frac{(10)+(14)}{2}$	(17)	(18)
1	DK 10.1	Rata-rata persentase realisasi janji pelayanan quick win	95.00	90.00	0.95	P	0.30	0.166667	0.157895	H	0.50	0.238	0.225564	0.202381	0.191729	Maximize	
2	DK 10.2	Persentase tingkat akurasi perencanaan kas	80.00	85.00	1.06	E	0.50	0.277778	0.295139	H	0.50	0.238	0.252976	0.257937	0.274058	Maximize	
3	DK 10.3	Persentase Penyelesaian inventarisasi dan penilaian barang milik negara	90.00	70.00	0.78	P	0.30	0.166667	0.129630	M	0.30	0.143	0.111111	0.154762	0.120370	Maximize	
4	DK 10.4	Persentase satker yang telah melakukan koreksi neraca	100.00	97.00	0.97	A	0.20	0.111111	0.107778	M	0.30	0.143	0.138571	0.126984	0.123175	Maximize	
5	DK 10.5	Persentase pemenuhan struktur portofolio utang sesuai dengan	100.00	100.00	1.00	E	0.50	0.277778	0.277778	H	0.50	0.238	0.238095	0.257937	0.257937	Maximize	
						1.80	1.000000	0.968219	2.10	1.000	0.966318	1.000000	0.967268				

NSS

Status SS

LAMPIRAN III

**TABEL PERHITUNGAN
NILAI KINERJA PERSPEKTIF (NKP) DAN NILAI KINERJA UNIT (NKU)**

Unit :

Tahun :

Kode	Deskripsi	Q1			s.d. Q2			s.d. Q3			s.d. Q4		
		T	R	Index (R/T)	T	R	Index (R/T)	T	R	Index (R/T)	T	R	Index (R/T)
	Perspektif..... (bobot)												
	Sasaran Strategis 1												
	IKU 1 (bobot)												
	IKU 2 (bobot)												
	Sasaran Strategis 2												
	IKU 1 (bobot)												
	IKU 2 (bobot)												
	Perspektif..... (bobot)												
	Sasaran Strategis 3												
	IKU 1 (bobot)												
	IKU 2 (bobot)												
	Perspektif..... (bobot)												
	Sasaran Strategis 4												
	IKU 1 (bobot)												
	IKU 2 (bobot)												
	Perspektif..... (bobot)												
	Sasaran Strategis 5												
	IKU 1 (bobot)												
	IKU 2 (bobot)												
	Nilai Kinerja Unit (Individu)												

Keterangan :

 = Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

LAMPIRAN IV

TABEL PERHITUNGAN NILAI KINERJA INDIVIDU (NKI)

Unit :
 Nama Pegawai :
 NIP :

Kode	SS / IKU	Bobot IKU	Q1				s.d. Q2				s.d. Q3				s.d. Q4			
			T	R	Index (R/T)	Skor (%)	T	R	Index (R/T)	Skor (%)	T	R	Index (R/T)	Skor (%)	T	R	Index (R/T)	Skor (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)= (6)*(3)	(8)	(9)	(10)	(11)= (10)*(3)	(12)	(13)	(14)	(15)= (14)*(3)	(16)	(17)	(18)	(19)= (18)*(3)
	Sasaran Strategis 1																	
	IKU 1																	
	Sasaran Strategis 2																	
	IKU 1																	
	Sasaran Strategis 3																	
	IKU 1																	
	IKU 2																	
Nilai Kinerja Individu (NKI)																		

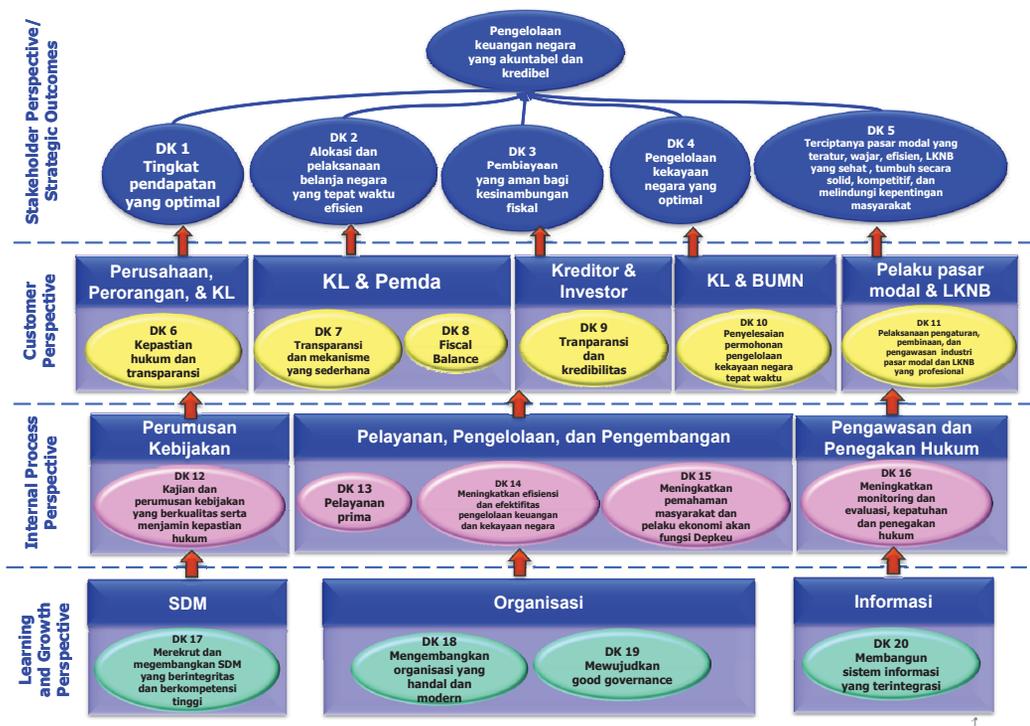
Lampiran VI

GAMBARAN CASCADING DAN ALIGNMENT

Contoh Kasus: Cara Cascading dan Alignment Depkeu-Wide (Tahun 2009) sampai dengan Depkeu-Five (Level Individu) di DJKN¹

A. Depkeu-Wide

Peta Strategi Depkeu-Wide



1

Untuk mempermudah proses *cascading*, maka perlu disusun matriks *cascading* berdasarkan pengelompokan jenis *cascading* dari Depkeu-Wide ke Depkeu-One (*direct-method* dan *indirect-method*). Berikut ini adalah contoh matriks *cascading* untuk beberapa SS dan IKU dari Depkeu-Wide ke Depkeu-One.

¹ Kalimat SS dalam peta strategi tahun 2009 belum menggunakan kalimat kondisional. Sejak tahun 2010 setiap kalimat SS harus menggunakan kalimat kondisional dalam rangka penyeragaman. Contoh kalimat non kondisional: "Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan keuangan dan kekayaan negara" kalimat kondisional yang seharusnya: "**Pengelolaan keuangan dan kekayaan negara secara efektif dan efisien.**"

PER-SPEKTIK	NO	SS	NO	IKU	SETJEN	DJA	DJP	DJBC	DJPB	DJKN	DJPK	DJPU	ITJEN	BAPEPAM-LK	BKF	BPPK
Stakeholder	1	Tingkat pendapatan yang optimal	1	Jumlah Pendapatan Negara (Pajak dan Non Pajak)		○	○	○	○	○						
	4	Pengelolaan kekayaan negara yang optimal	8	Jumlah satker yang selesai diinventarisasi dan dinilai wajar						●						
	6	Kepastian hukum dan transparansi	13	Indeks Kepuasan Pelayanan Perpajakan			●									
Customer	7	Transparansi dan mekanisme yang sederhana	14	Indeks kepuasan K/L dan Pemda terhadap pengelolaan belanja pusat dan transfer ke daerah		○			○		○					
	15		15	% Penggunaan anggaran risiko fiskal											●	
	10	Penyelesaian permohonan pengelolaan kekayaan negara tepat waktu	19	Indeks kepuasan pelayanan permohonan pengelolaan kekayaan Negara tepat waktu							●					
Internal Process	13	Pelayanan prima	23	Rasio realisasi dari janji pelayanan quick win ke pihak eksternal		○	○	○	○	○	○			○		
	14	Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan keuangan	24	% Tingkat akurasi perencanaan kas					●							
			25	Rasio beban utang terhadap total utang									●			
			26	Presentase jumlah penggunaan BMN yang telah diinventarisasi												●

PER-SPEKTIK	NO	SS	NO	IKU	SEJEN	DJA	DJP	DJBC	DJPB	DJKN	DJPK	DJPU	ITJEN	BAPEPAM- LIK	BKF	BPPK
Internal Process	15	Meningkatkan pemahaman masyarakat dan pelaku ekonomi akan fungsi Depkeu	27	Rata-rata indeks Coverage (Education & Communication)												
			28	Jumlah kerjasama pendidikan dan pelatihan skala nasional, regional dan internasional												
	16	Meningkatkan monitoring dan evaluasi, kepatuhan, dan penegakan hukum	29	Indeks Kepatuhan dan Penegakan hukum												
Learning & Growth	18	Mengembangkan organisasi yang handal dan modern	33	% Penyelesaian SOP terhadap SOP yang harus diperbaharui/dibuat												
	20	Membangun sistem informasi yang terintegrasi	35	Service Level Agreement (SLA) Index												

Keterangan:

● : Direct-method

○ : Indirect-method

A. Depkeu-One yang Seharusnya Disusun

1. Perspektif yang Digunakan pada DJKN

Terdapat empat perspektif pada peta strategi DJKN yaitu Stakeholder Perspective (SP), Customer Perspective (CP), Internal Business Process Perspective (IP), dan Learning & Growth Perspective (LG).

2. SS, IKU, dan Inisiatif Strategis yang Diturunkan dari Depkeu-Wide ke Depkeu-One

a. Direct Method

SS	IKU	IS pada Depkeu-One
Penyelesaian permohonan pengelolaan kekayaan negara tepat waktu (CP)	Indeks kepuasan pelayanan permohonan pengelolaan kekayaan Negara tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun kuesioner survei Melakukan survei kepuasan pelayanan
Pelayanan prima (IP)	Rasio realisasi janji pelayanan <i>quick win</i> ke pihak eksternal	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun tata cara permohonan ijin penghapusan BMN selain tanah dan/ atau bangunan
Peningkatan monitoring dan evaluasi, kepatuhan, dan penegakan hukum (IP)	Persentase kepatuhan pelaporan aset oleh K/L	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun aturan sanksi keterlambatan pelaporan
Pengembangan organisasi yang handal dan modern (LG)	Persentase penyelesaian SOP terhadap SOP yang harus diperbaharui/dibuat	(IKU ini merupakan <i>leading indicator</i> sehingga tidak memerlukan IS)

b. Indirect Method

SS	IKU	IS pada Depkeu-One
Pengelolaan kekayaan negara yang optimal (SP)	Jumlah satker yang selesai diinventarisasi dan dinilai wajar	<ul style="list-style-type: none"> <i>Mapping</i> satker yang akan diinventarisasi
Peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan kekayaan Negara (IP)	Persentase jumlah penggunaan BMN yang telah diinventarisasi	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun database BMN
Peningkatan pemahaman masyarakat dan pelaku ekonomi di bidang pengelolaan kekayaan negara, piutang negara dan lelang (IP)	Sosialisasi dan diseminasi kebijakan dan peraturan di bidang pengelolaan kekayaan negara, piutang negara, dan lelang	(IKU ini merupakan <i>leading indicator</i> sehingga tidak memerlukan IS)

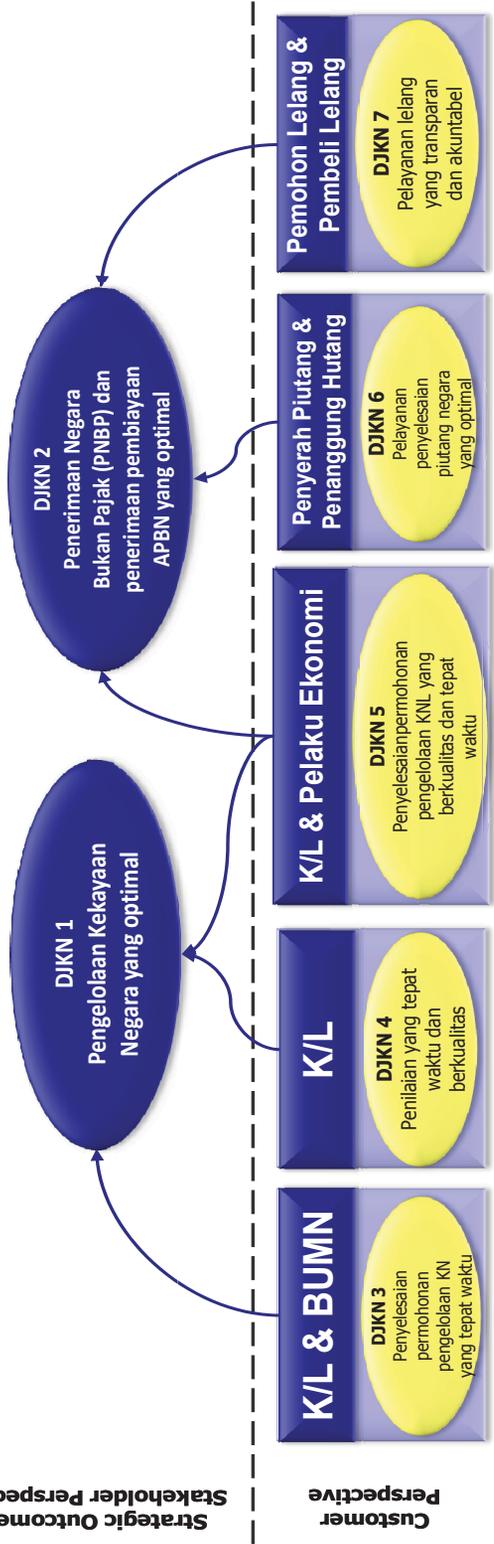
3. SS Complement sesuai Tugas dan Fungsi DJKN

SS	IKU	IS pada Depkeu-One
Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan penerimaan pembiayaan APBN yang optimal (SP)	Jumlah Penerimaan Negara dari Biaya Administrasi Pengurusan Piutang Negara & Bea Lelang	<ul style="list-style-type: none"> Menyebarkan pengumuman lelang Meningkatkan penggalan potensi lelang Menyusun mekanisme lelang yang efektif Mengoptimalkan pengurusan piutang negara melalui restrukturisasi hutang, penarikan dan lelang eksekusi PUPN
	Realisasi nilai penyelesaian kekayaan negara lain-lain	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun peraturan terkait dengan lelang aset eks BDL
Penilaian yang tepat waktu dan berkualitas (CP)	Persentase pelaksanaan penilaian yang dapat diselesaikan	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun database penilaian
	Persentase jumlah laporan hasil penilaian yang dapat diselesaikan sesuai dengan standar penilaian	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun standar penilaian Memberikan diklat kepada petugas penilaian
Penyelesaian permohonan pengelolaan KNL yang berkualitas dan tepat waktu (CP)	Indeks kepuasan pelayanan permohonan pengelolaan KNL yang berkualitas dan tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun kuesioner survei Melakukan survei kepuasan pelayanan
Pelayanan penyelesaian piutang negara yang optimal (CP)	Jumlah piutang negara yang dapat diselesaikan (PNDS) dalam satuan Rupiah	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun standar & kriteria penaksiran barang jaminan
	Jumlah piutang negara yang dapat diselesaikan (PNDS) dalam satuan BKN	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun standar & kriteria penaksiran barang jaminan
Pelayanan lelang yang transparan dan akuntabel (CP)	Indeks kepuasan lelang	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun kuisisioner survei Melaksanakan survei
Pengkajian dan perumusan kebijakan yang berkualitas serta menjamin kepastian hukum (IP)	Formulasi/pembaruan peraturan/peraturan KN, PKN, PN, dan lelang sesuai rencana	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)
	Persentase penyelesaian permohonan bantuan hukum dan pendapat hukum	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)

SS	IKU	IS pada Depkeu-One
SDM yang berintegritas dan berkompetensi tinggi (LG)	Persentase karyawan yang kompetensinya sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan tematik	Mengusulkan pengadaan Diklat sesuai dengan kebutuhan
	Rasio jam pelatihan terhadap jam kerja	(IKU ini merupakan <i>leading indicator</i> sehingga tidak memerlukan IS)
Good governance (LG)	Kualitas Laporan Keuangan DJKN	Mengembangkan sistem administrasi pencatatan kekayaan negara
	Jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran berat/ penyalahgunaan wewenang	Melakukan kerja sama dengan Itjen di bidang pengawasan
Sistem informasi yang terintegrasi (LG)	Persentase tersedianya sistem aplikasi	(IKU ini merupakan <i>leading indicator</i> sehingga tidak memerlukan IS)
	Persentasi Aplikasi Terintegrasi	(IKU ini merupakan <i>leading indicator</i> sehingga tidak memerlukan IS)
	Jumlah pengelolaan database	(IKU ini merupakan <i>leading indicator</i> sehingga tidak memerlukan IS)

Stakeholder Outcomes/
Strategic Outcomes/

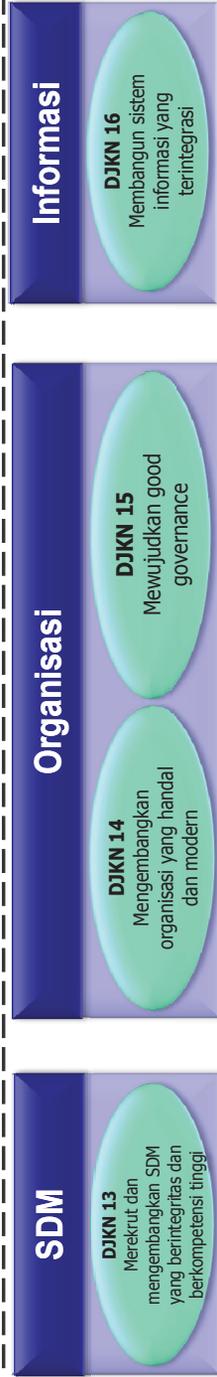
Peta Strategi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara



Internal
Perspective



Learning and
Growth
Perspective



C. Depkeu-Two yang Seharusnya Disusun

Depkeu-One menurunkan (*cascading*) SS, IKU, dan IS ke level Depkeu-Two (unit eselon II). IKU pada Depkeu-Two adalah IKU milik Pimpinan Unit Eselon II yang juga merupakan *personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon II tersebut. Salah satu contoh Depkeu-Two yang diturunkan dari Depkeu-One DJKN adalah Direktorat Barang Milik Negara I (Dit. BMN I). Peta Strategi Dit. BMN I terdiri dari 4 perspektif dengan 12 SS dan 24 IKU.

1. Perspektif yang Digunakan pada Dit. BMN I

Terdapat empat perspektif pada peta strategi Dit. BMN yaitu *Stakeholder Perspective* (SP), *Customer Perspective* (CP), *Internal Business Process Perspective* (IP), dan *Learning & Growth Perspective* (LG).

2. SS, IKU, dan Inisiatif Strategis yang Diturunkan dari Depkeu-One ke Depkeu-Two

a. Direct Method

SS	IKU	IS pada Depkeu-Two
Pengelolaan Kekayaan Negara yang optimal (SP)	Jumlah satker yang diinventarisasi*)	Mapping satker yang akan diinventarisasi
Penyelesaian permohonan Pengelolaan BMN yang tepat waktu (CP)	Indeks kepuasan pelayanan permohonan pengelolaan kekayaan Negara tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun kuesioner survei Melakukan survei kepuasan pelayanan
Pelayanan prima (IP)	Rasio realisasi janji pelayanan <i>quick win</i> ke pihak eksternal	Menyusun tata cara permohonan ijin penghapusan BMN selain tanah dan/ atau bangunan
Peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan kekayaan negara (IP)	Persentase jumlah penggunaan BMN yang telah diinventarisasi	Menyusun database BMN
Peningkatan Monitoring dan evaluasi, serta kepatuhan pelaporan BMN (IP)	Persentase kepatuhan pelaporan aset oleh K/L	Menyusun aturan sanksi keterlambatan pelaporan

*) karena IKU dari Depkeu-One di-cascade kepada tiga unit eselon III sehingga IKU pada Depkeu-Two Dit. BMN I ini

b. *Indirect Method*

SS	IKU	IS pada Depkeu-Two
Kajian dan kebijakan yang berkualitas serta menjamin kepastian hukum (IP)	Persentase formulasi/pembaruan peraturan di bidang BMN dan KND sesuai rencana	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)
Peningkatan pemahaman masyarakat di bidang pengelolaan kekayaan negara	Realisasi pembinaan dan bimbingan teknis pengelolaan kekayaan Negara	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)

3. SS Complement sesuai Tugas dan Fungsi Dit. BMN

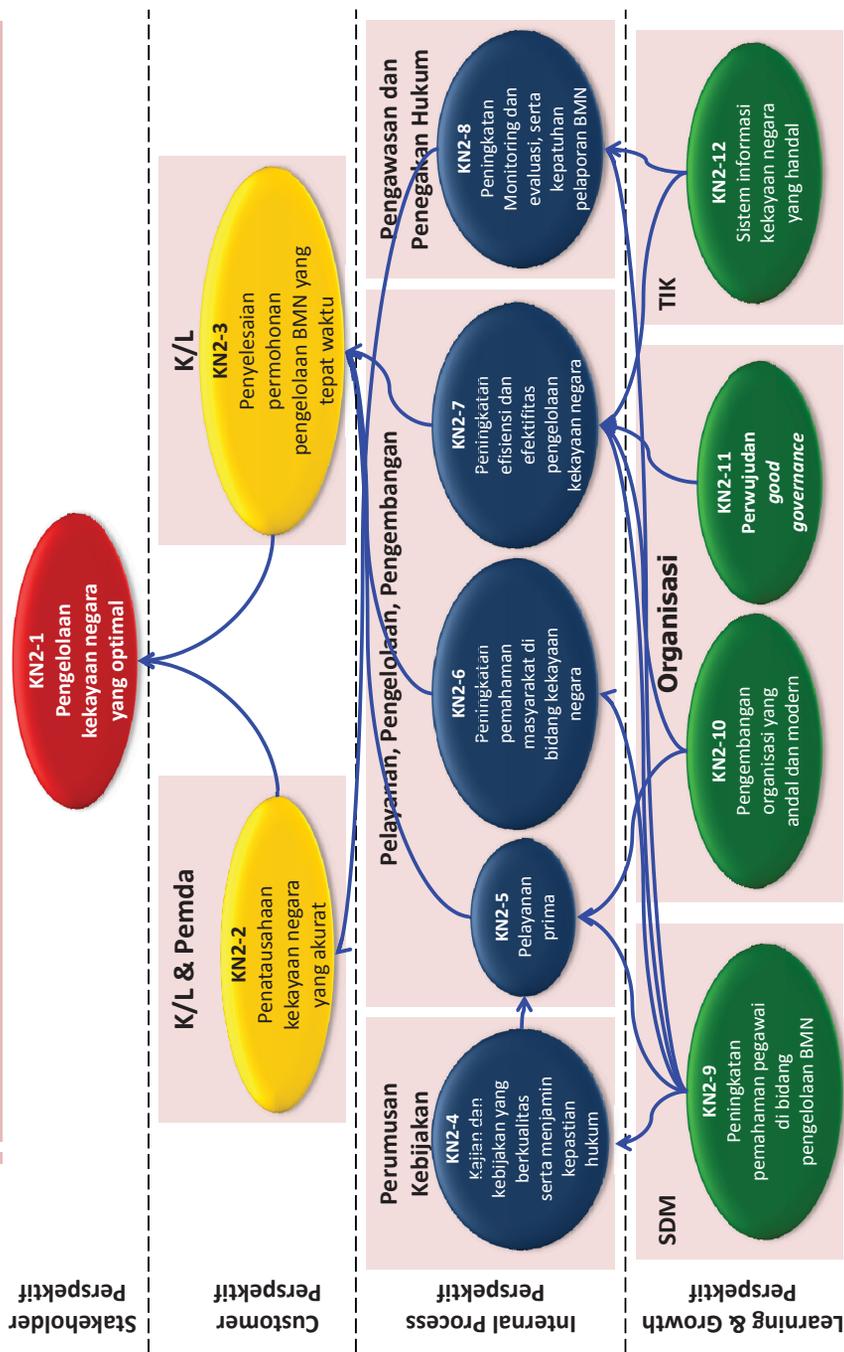
SS	IKU	IS pada Depkeu-Two
Pelaksanaan penatausahaan Kekayaan Negara yang akurat	Realisasi jumlah Laporan BMN yang telah disusun	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)
	Persentase satker yang telah melaksanakan sistem pencatatan BMN (SIMAK BMN)	Melaksanakan sosialisasi SIMAK BMN
	Persentase data BMN (tanah dan bangunan) yang dijadikan <i>underlying asset</i>	Menyusun standardisasi sistem pencatatan <i>underlying asset</i>
Peningkatan pemahaman pegawai di bidang pengelolaan BMN	Jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)
Pengembangan organisasi yang andal dan modern	% penyelesaian SOP terhadap SOP yang harus dibuat (Direktorat Barang Milik Negara I)	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)
Perwujudan <i>good governance</i>	Rasio Jumlah Pegawai yang terindikasi kasus pelanggaran berat/penyalahgunaan wewenang	Melakukan kerja sama dengan Itjen di bidang pengawasan
Sistem informasi Kekayaan Negara yang handal	% PC yang terpasang jaringan internet & intranet dibandingkan dengan jumlah PC yang ada	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)

PETA STRATEGI DIT. BMN I

**Peta Strategi
DIREKTORAT
BMN I**

Visi : Menjadi pengelola kekayaan negara yang profesional dan bertanggung jawab untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat

Misi : 1. Mewujudkan optimalisasi penerimaan, efisiensi pengeluaran, dan efektivitas pengelolaan kekayaan negara
2. Mengamankan kekayaan negara secara fisik, administrasi, dan hukum



D. Depkeu-Three yang Seharusnya Disusun

Depkeu-Two menurunkan (*cascading*) SS, IKU, dan IS ke level Depkeu-Three (unit eselon III). IKU pada Depkeu-Three adalah IKU milik Pimpinan Unit Eselon III yang juga merupakan *personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon III tersebut. Salah satu contoh Depkeu-Three yang diturunkan dari Depkeu-Two Dit. BMN I adalah Subdit. BMN IA. Dalam kasus ini Kasubdit BMN IA tidak memiliki Peta Strategi karena tidak memiliki visi dan misi sendiri serta tidak memiliki proses manajemen secara lengkap (output/outcomes, proses internal, dan input/sumber daya). Berdasarkan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan, *cascading* SS, IKU, dan IS ke Subdit ini dapat dilakukan melalui *indirect method* sesuai dengan ruang lingkupnya yaitu di lingkup IA (Dept. PU, Depsos, Depnakertrans, Kementerian Pemberdayaan Perempuan, BNP2TKI, Depdiknas, Dept. Kehutanan, BNPB, Kementerian PAN, Dept. ESDM, Kejaksaan Agung, DPD, LAN, Dept. Kelautan dan Perikanan, Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal, Kementerian Lingkungan Hidup, Sekneg, dan BPPT). Namun, tidak menutup kemungkinan untuk menambahkan SS, IKU, dan IS lainnya secara *direct method* dan yang bersifat *complement*.

SS, IKU, dan Inisiatif Strategis yang Diturunkan dari Depkeu-Two ke Depkeu-Three

SS	IKU	IS pada Depkeu-Three
Pengelolaan Kekayaan Negara yang optimal	Jumlah satker yang diinventarisasi di lingkup IA	Mapping satker di lingkup IA yang akan diinventarisasi
Peningkatan Monitoring dan evaluasi, serta kepatuhan pelaporan BMN	Persentase kepatuhan pelaporan aset oleh di lingkup IA	Menyusun aturan sanksi keterlambatan pelaporan di lingkup IA
Kajian dan kebijakan yang berkualitas serta menjamin kepastian hukum	Persentase formulasi/ pembaruan peraturan di bidang BMN dan KND sesuai rencana di lingkup IA	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)
Peningkatan pemahaman masyarakat di bidang pengelolaan kekayaan negara	Realisasi pembinaan dan bimbingan teknis pengelolaan kekayaan Negara di lingkup IA	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)

E. Depkeu-Four yang Seharusnya Disusun

Depkeu-Three menurunkan (*cascading*) SS, IKU, dan IS ke level Depkeu-Four (unit eselon III). IKU pada Depkeu-Four adalah IKU milik Pejabat Eselon IV (*personal scorecard* Pejabat Eselon IV). Salah satu contoh Depkeu-Four yang diturunkan dari Depkeu-Three Subdit. BMN IA adalah Seksi BMN IA-1. Dalam kasus ini Seksi BMN IA-1 tidak memiliki Peta Strategi karena tidak memiliki visi dan misi sendiri serta tidak memiliki proses manajemen secara lengkap (output/outcomes, proses internal,

dan input/sumber daya). Berdasarkan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan, *cascading SS*, *IKU*, dan *IS* ke Seksi ini dapat dilakukan melalui *indirect method*. Namun, tidak menutup kemungkinan untuk menambahkan *SS*, *IKU*, dan *IS* lainnya secara *direct method* dan yang bersifat *complement*.

SS, IKU, dan Inisiatif Strategis yang Diturunkan dari Depkeu-Three ke Depkeu-Four

SS	IKU	IS pada Depkeu-Four
Pengelolaan Kekayaan Negara yang optimal	Jumlah satker yang diinventarisasi pada Dept. PU, Depsos, Depnakertrans, Kementerian Pemberdayaan Perempuan, dan BNP2TKI	Mapping satker pada Dept. PU, Depsos, Depnakertrans, Kementerian Pemberdayaan Perempuan, dan BNP2TKI yang akan diinventarisasi
Peningkatan Monitoring dan evaluasi, serta kepatuhan pelaporan BMN	Persentase kepatuhan pelaporan aset oleh Dept. PU, Depsos, Depnakertrans, Kementerian Pemberdayaan Perempuan, dan BNP2TKI	Menyusun aturan sanksi keterlambatan pelaporan pada Dept. PU, Depsos, Depnakertrans, Kementerian Pemberdayaan Perempuan, dan BNP2TKI
Kajian dan kebijakan yang berkualitas serta menjamin kepastian hukum	Persentase formulasi/pembaruan peraturan di bidang BMN dan KND sesuai rencana di lingkup Dept. PU, Depsos, Depnakertrans, Kementerian Pemberdayaan Perempuan, dan BNP2TKI	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)
Peningkatan pemahaman masyarakat di bidang pengelolaan kekayaan negara	Realisasi pembinaan dan bimbingan teknis pengelolaan kekayaan Negara di lingkup Dept. PU, Depsos, Depnakertrans, Kementerian Pemberdayaan Perempuan, dan BNP2TKI	(IKU ini merupakan leading indicator sehingga tidak memerlukan IS)

F. Depkeu-Five (Personal Scorecard Bagi Pelaksana) yang Seharusnya Disusun

Depkeu-Four menurunkan (*cascading*) *SS*, *IKU*, dan *IS* ke level Depkeu-Five (*Personal Scorecard* Bagi Pelaksana). Salah satu contoh Depkeu-Five yang diturunkan dari Depkeu-Four Seksi BMN IA-1 adalah kepada pelaksana di seksi tersebut.

SS, IKU, dan Inisiatif Strategis yang Diturunkan dari Depkeu-Four ke Depkeu-Five

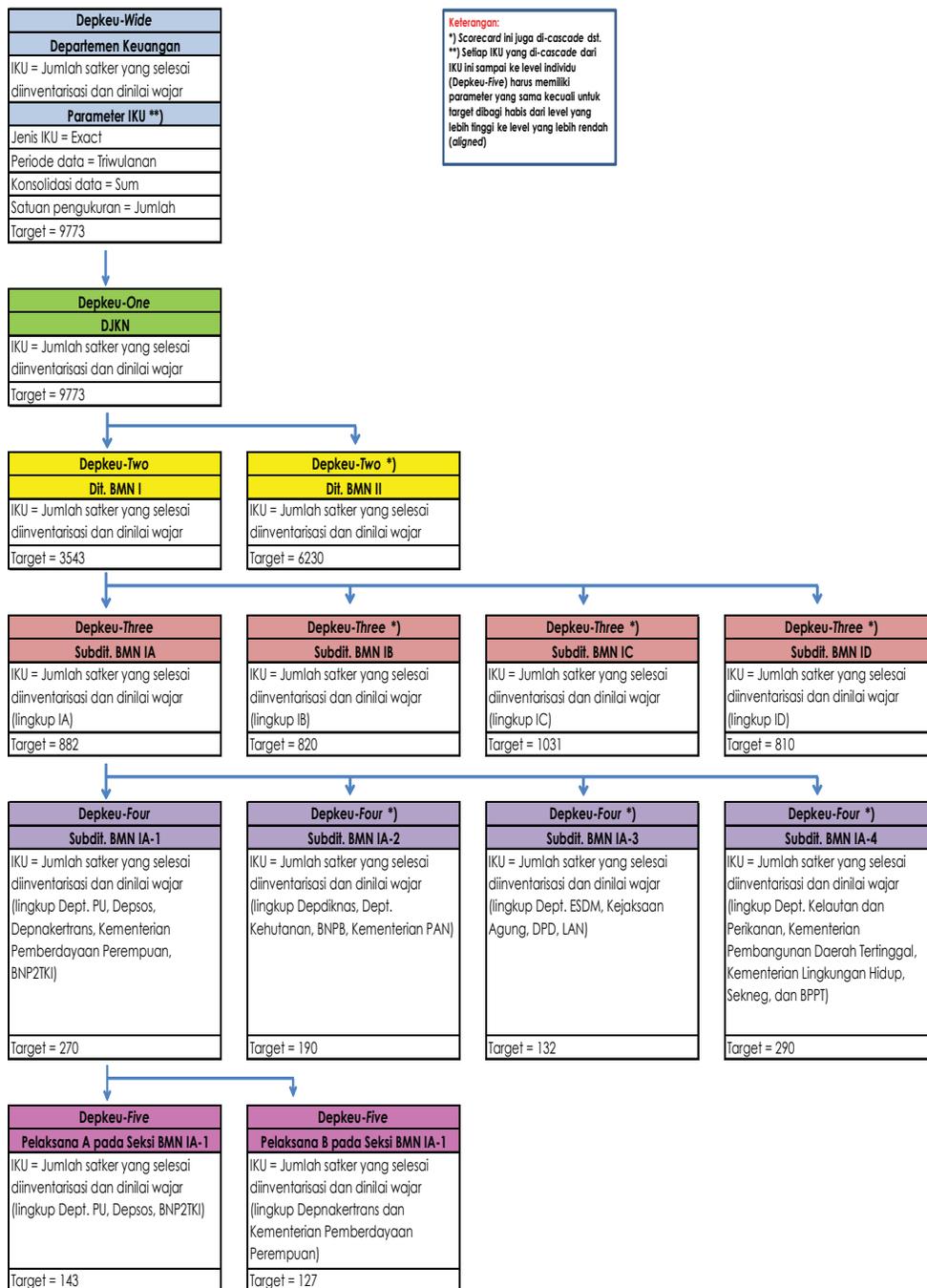
SS	IKU	IS pada Depkeu-Five
Pengelolaan Kekayaan Negara yang optimal	Jumlah satker yang diinventarisasi di lingkungan Depsos	Mapping satker di lingkungan Depsos yang akan diinventarisasi
Peningkatan Monitoring dan evaluasi, serta kepatuhan pelaporan BMN	Persentase kepatuhan pelaporan aset di lingkungan Depsos	Menyusun aturan sanksi keterlambatan pelaporan di lingkungan Depsos
Kajian dan kebijakan yang berkualitas serta menjamin kepastian hukum	Persentase formulasi/ pembaruan peraturan di bidang BMN dan KND sesuai rencana di lingkungan Depsos	(IKU ini merupakan <i>leading indicator</i> sehingga tidak memerlukan IS)
Peningkatan pemahaman masyarakat di bidang pengelolaan kekayaan Negara	Realisasi pembinaan dan bimbingan teknis pengelolaan kekayaan Negara di lingkungan Depsos	(IKU ini merupakan <i>leading indicator</i> sehingga tidak memerlukan IS)

SS, IKU, dan Inisiatif Strategis Complement Depkeu- Five

SS	IKU	IS pada Depkeu-Five
Dukungan administrasi yang handal	Kecepatan waktu mengkonsep surat balasan dari kantor vertikal (Kanwil DJKN dan KPKNL)	(IKU ini merupakan <i>leading indicator</i> sehingga tidak memerlukan IS)

Proses *alignment* dapat digambarkan dalam suatu diagram seperti yang ditunjukkan dalam gambar berikut ini.

Proses Cascading dan Alignment dari Depkeu-Wide Hingga Depkeu-Five



Lampiran VII

FORMULIR/TABEL MONITORING

TABEL KESIAPAN IKU

IKU	Keterangan	Tingkat kesiapan			Rencana Tindak Lanjut
		V	=	X	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Keterangan:

- Kolom (1) : Diisi dengan nama IKU
- Kolom (2) : Hal-hal yang berhubungan dengan monitoring IKU, seperti waktu monitoring, ukuran IKU, cara untuk mengetahui capaian IKU.
- Kolom (3) : Tanda **V** Menunjukkan sudah siap
- Kolom (4) : Tanda **=** Menunjukkan sedang disiapkan/disusun
- Kolom (5) : Tanda **X** Menunjukkan belum siap atau belum ada
- Kolom (6) : Apabila cara mengukur IKU ini sedang atau belum dipersiapkan, maka perlu dibuat tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai IKU tersebut

Contoh:

IKU	Keterangan	Tingkat kesiapan			Rencana Tindak Lanjut
		V	=	X	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Indeks kepuasan pelayanan	Data realisasi IKU dilakukan dengan melakukan survei. Skala kepuasan ditentukan dalam skor 0 (sangat tidak puas) – 100 (sangat puas)		=		<ol style="list-style-type: none"> 1. Membentuk tim survei kepuasan pelayanan; 2. Menyusun kuesioner survei; 3. Melakukan rapat persiapan survei; 4. Melakukan rapat tentang hasil survei.
Persentase pelayanan tepat waktu (standar waktu: 1 hari kerja)	Lama waktu pelayanan dihitung oleh pegawai <i>front office</i> . Data waktu mulai dan waktu selesai pelayanan didokumentasikan. Setiap akhir bulan dihitung jumlah yang tepat waktu dan yang tidak tepat waktu.	V			

LAPORAN CAPAIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Level : (Depkeu-One)
Unit : (Nama unit eselon I)
Periode Pelaporan : (Bulan/Triwulan)

SS:	IKU:					
BASELINE Y-1	Target		Realisasi		Gap	
	M/Q...	Y	M/Q...	Y	M/Q...	Y
XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
PENJELASAN CAPAIAN	Diisi dengan: <ul style="list-style-type: none"> • Sebab tercapai atau tidaknya target • Realisasi yang jauh melampaui target • Perbedaan capaian masing-masing kuartal • Penjelasan munculnya angka-angka yang dijadikan dasar perhitungan • Hal lainnya yang relevan 					
REKOMENDASI PERBAIKAN	Diisi dengan: <ul style="list-style-type: none"> • Alternatif strategi untuk perbaikan capaian • Solusi lain sebagaimana terdapat dalam penjelasan capaian diatas 					

....., (Tempat, tanggal)

Mengetahui
 a.n. (Pimpinan Unit Eselon I)
 Sekretaris Unit eselon I

(Jabatan Manajer Kinerja)

..... (Nama dan NIP)

..... (Nama dan NIP)

Keterangan:

- Y : Tahun berjalan
- Y-1 : Tahun sebelumnya
- M : Month (bulan)
- Q : Quarter (triwulan)

Lampiran VIII

PENKODEAN SASARAN STRATEGIS DAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
(Mulai Berlaku 1 Januari 2010)

Sistem Pengkodean secara Umum

Formula:

A	A	X	-	B	.	C	.	D
Kode Unit Eselon I (dalam huruf Latin)		Kode Unit Eselon II (Khusus untuk Dep-keu-Two (dalam angka))		Kode Penomoran sasaran strategis (dalam angka)		Kode Penomoran IKU (dalam angka)		Kode Penomoran sub IKU (dalam angka)

Unit Eselon I : SEKRETARIAT JENDERAL

Unit	SS	IKU	Sub IKU
SETJEN (Depkeu-One)	SJ-1, SJ-2, dst.	SJ1-1.1, SJ1-1.2, dst.	SJ1-1.1.1, SJ1-1.1.2, dst.
SETJEN (Depkeu-Two)			
Biro Cankeu	SJ1-1, SJ1-2, dst.	SJ1-1.1, SJ1-1.2, dst.	SJ1-1.1.1, SJ1-1.1.2, dst.
Biro Organta	SJ2-1	SJ2-1.1	SJ2-1.1.1
Biro Hukum	SJ3-1	SJ3-1.1	SJ3-1.1.1
Biro Bankum	SJ4-1	SJ4-1.1	SJ4-1.1.1
Biro SDM	SJ5-1	SJ5-1.1	SJ5-1.1.1
Biro Humas	SJ6-1	SJ6-1.1	SJ6-1.1.1
Biro Perlengkapan	SJ7-1	SJ7-1.1	SJ7-1.1.1
Biro Umum	SJ8-1	SJ8-1.1	SJ8-1.1.1
Pusintek	SJ9-1	SJ9-1.1	SJ9-1.1.1
PPAJP	SJ10-1	SJ10-1.1	SJ10-1.1.1
Pushaka	SJ11-1	SJ11-1.1	SJ11-1.1.1
PIP	SJ12-1	SJ12-1.1	SJ12-1.1.1
Sekretariat Pengadilan Pajak	SJ13-1	SJ13-1.1	SJ13-1.1.1
LPSE	SJ14-1	SJ14-1.1	SJ14-1.1.1

Unit Eselon I : DIREKTORAT JENDERAL ANGGARAN

Unit	SS	IKU	Sub IKU
DJA (Depkeu-One)	AG-1, AG-2, dst.	AG-1.1, AG-1.2, dst.	AG-1.1.1, AG-1.1.2, dst.
DJA (Depkeu-Two)			
Set Dirjen Anggaran	AG1-1, AG1-2, dst.	AG1-1.1, AG1-1.2, dst.	AG1-1.1.1, AG1-1.1.2, dst.
Direktorat Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara	AG2-1	AG2-1.1	AG2-1.1.1
Direktorat Anggaran I	AG3-1	AG3-1.1	AG3-1.1.1
Direktorat Anggaran II	AG4-1	AG4-1.1	AG4-1.1.1
Direktorat Anggaran III	AG5-1	AG5-1.1	AG5-1.1.1
Direktorat Penerimaan Negara Bukan Pajak	AG6-1	AG6-1.1	AG6-1.1.1
Direktorat Sistem Penganggaran	AG7-1	AG7-1.1	AG7-1.1.1

Unit Eselon I : DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

Unit	SS	IKU	Sub IKU
DJP (Depkeu-One)	PJ-1, PJ-2, dst.	PJ-1.1, PJ-1.2, dst.	PJ-1.1.1, PJ-1.1.2, dst.
DJP (Depkeu-Two)			
Sekretariat Direktorat Jenderal	PJ1-1, PJ1-2, dst.	PJ1-1.1, PJ1-1.2, dst.	PJ1-1.1.1, PJ1-1.1.2, dst.
Direktorat Peraturan Perpajakan I	PJ2-1	PJ2-1.1	PJ2-1.1.1
Direktorat Peraturan Perpajakan II	PJ3-1	PJ3-1.1	PJ3-1.1.1
Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan	PJ4-1	PJ4-1.1	PJ4-1.1.1
Direktorat Intelijen dan Penyidikan	PJ5-1	PJ5-1.1	PJ5-1.1.1
Direktorat Ekstensifikasi dan Penilaian	PJ6-1	PJ6-1.1	PJ6-1.1.1
Direktorat Keberatan dan Banding	PJ7-1	PJ7-1.1	PJ7-1.1.1
Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan	PJ8-1	PJ8-1.1	PJ8-1.1.1
Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat	PJ9-1	PJ9-1.1	PJ9-1.1.1

UNIT	SS	IKU	Sub IKU
Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan	PJ10-1	PJ10-1.1	PJ10-1.1.1
Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur	PJ11-1	PJ11-1.1	PJ11-1.1.1
Direktorat Transformasi Teknologi Komunikasi dan Informasi	PJ12-1	PJ12-1.1	PJ12-1.1.1
Direktorat Transformasi Proses Bisnis	PJ13-1	PJ13-1.1	PJ13-1.1.1
Kanwil DJP NAD	WPJ1-1	WPJ1-1.1	WPJ1-1.1.1
Kanwil DJP Sumut I	WPJ2-1	WPJ2-1.1	WPJ2-1.1.1
Kanwil DJP Sumut II	WPJ3-1	WPJ3-1.1	WPJ3-1.1.1
Kanwil DJP dst

Unit Eselon I : DIREKTORAT JENDERAL BEA dan CUKAI

Unit	SS	IKU	Sub IKU
DJBC (Depkeu-One)	BC-1, BC-2, dst.	BC-1.1, BC-1.2, dst.	BC-1.1.1, BC-1.1.2, dst.
DJBC (Depkeu-Two)			
Sekretariat Direktorat Jenderal	BC1-1, BC1-2, dst.	BC1-1.1, BC1-1.2, dst.	BC1-1.1.1, BC1-1.1.2 dst.
Direktorat Teknis Kepabeanan	BC2-1	BC2-1.1	BC2-1.1.1
Direktorat Fasilitas Kepabeanan	BC3-1	BC3-1.1	BC3-1.1.1
Direktorat Cukai	BC4-1	BC4-1.1	BC4-1.1.1
Direktorat Penindakan dan Penyidikan	BC5-1	BC5-1.1	BC5-1.1.1
Direktorat Audit	BC6-1	BC6-1.1	BC6-1.1.1
Direktorat Kepabeanan Internasional	BC7-1	BC7-1.1	BC7-1.1.1
Direktorat Penerimaan dan Peraturan Kepabeanan dan Cukai	BC8-1	BC8-1.1	BC8-1.1.1
Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai	BC9-1	BC9-1.1	BC9-1.1.1
Kanwil DJBC NAD	WBC1-1	WBC1-1.1	WBC1-1.1.1
Kanwil DJBC Sumut	WBC2-1	WBC2-1.1	WBC2-1.1.1
Kanwil DJBC Riau dan Sumbar	WBC3-1	WBC3-1.1	WBC3-1.1.1
Kanwil DJBC ... dst	... dst	... dst	... dst

Unit Eselon I : DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN NEGARA

Unit	SS	IKU	Sub IKU
DJPB (Depkeu-One)	PB-1, PB-2, dst.	PB-1.1, PB-1.2, dst.	PB-1.1.1, PB-1.1.2, dst.
DJPB (Depkeu-Two)			
Sekretariat Direktorat Jenderal	PB1-1, PB1-2, dst.	PB1-1.1, PB1-1.2, dst.	PB1-1.1.1, PB1-1.1.2, dst.
Direktorat Pelaksanaan Anggaran	PB2-1	PB2-1.1	PB2-1.1.1
Direktorat Pengelolaan Kas Negara	PB3-1	PB3-1.1	PB3-1.1.1
Direktorat Sistem Manajemen Investasi	PB4-1	PB4-1.1	PB4-1.1.1
Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum	PB5-1	PB5-1.1	PB5-1.1.1
Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan	PB6-1	PB6-1.1	PB6-1.1.1
Direktorat Sistem Perbendaharaan	PB7-1	PB7-1.1	PB7-1.1.1
Direktorat Transformasi Perbendaharaan	PB8-1	PB8-1.1	PB8-1.1.1
Kanwil DJPbN I Banda Aceh	WPB1-1	WPB1-1.1	WPB1-1.1.1
Kanwil DJPbN II Medan	WPB2-1	WPB2-1.1	WPB2-1.1.1
Kanwil DJPbN III Padang	WPB3-1	WPB3-1.1	WPB3-1.1.1
Kanwil DJPbN ... dst.	... dst.	... dst.	... dst.

Unit Eselon I : DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA

Unit	SS	IKU	Sub IKU
DJKN (Depkeu-One)	KN-1, KN-2, dst.	KN-1.1, KN-1.2, dst.	KN-1.1.1, KN-1.1.2, dst.
DJKN (Depkeu-Two)			
Sekretariat Direktorat Jenderal	KN1-1, KN1-2, dst.	KN1-1.1, KN1-1.2, dst.	KN1-1.1.1, KN1-1.1.2, dst.
Direktorat Barang Milik Negara I	KN2-1	KN2-1.1	KN2-1.1.1
Direktorat Barang Milik Negara II	KN3-1	KN3-1.1	KN3-1.1.1
Direktorat Kekayaan Negara Lain-Lain	KN4-1	KN4-1.1	KN4-1.1.1
Direktorat Penilaian Kekayaan Negara	KN5-1	KN5-1.1	KN5-1.1.1
Direktorat Piutang Negara	KN6-1	KN6-1.1	KN6-1.1.1
Direktorat Lelang	KN7-1	KN7-1.1	KN7-1.1.1
Direktorat Hukum dan Informasi	KN8-1	KN8-1.1	KN8-1.1.1
Kanwil DJKN I Banda Aceh	WKN1-1	WKN1-1.1	WKN1-1.1.1
Kanwil DJKN II Medan	WKN2-1	WKN2-1.1	WKN2-1.1.1
Kanwil DJKN III Pekanbaru	WKN3-1	WKN3-1.1	WKN3-1.1.1
Kanwil DJKN ... dst.	... dst.	... dst.	... dst.

Unit Eselon I : DIREKTORAT JENDERAL PERIMBANGAN KEUANGAN

Unit	SS	IKU	Sub IKU
DJPK (Depkeu-One)	PK-1, PK-2, dst.	PK-1.1, PK-1.2, dst	PK-1.1.1, PK-1.1.2, dst.
DJPK (Depkeu-Two)			
Sekretariat Direktorat Jenderal	PK1-1, PK1-2, dst.	PK1-1.1, PK1-1.2, dst	PK1-1.1.1, PK1-1.1.2, dst.
Direktorat Dana Perimbangan	PK2-1	PK2-1.1	PK2-1.1.1
Direktorat Pajak Daerah dan Retribusi Daerah	PK3-1	PK3-1.1	PK3-1.1.1
Direktorat Pembiayaan dan Kapasitas Daerah	PK4-1	PK4-1.1	PK4-1.1.1
Direktorat Evaluasi Pendanaan dan Informasi Keuangan Daerah	PK5-1	PK5-1.1	PK5-1.1.1

Unit Eselon I : DIREKTORAT JENDERAL PENGELOLAAN UTANG

Unit	SS	IKU	Sub IKU
DJPU (Depkeu-One)	PU-1, PU-2, dst.	PU-1.1, PU-1.2, dst.	PU-1.1.1, PU-1.1.2, dst.
DJPU (Depkeu-Two)			
Sekretariat Direktorat Jenderal	PU1-1, PU1-2, dst.	PU1-1.1, PU1-1.2, dst.	PU1-1.1.1, PU1-1.1.2, dst.
Direktorat Pinjaman dan Hibah	PU2-1	PU2-1.1	PU2-1.1.1
Direktorat Surat Utang Negara	PU3-1	PU3-1.1	PU3-1.1.1
Direktorat Pembiayaan Syariah	PU4-1	PU4-1.1	PU4-1.1.1
Direktorat Strategi dan Portofolio Utang	PU5-1	PU5-1.1	PU5-1.1.1
Direktorat Evaluasi, Akuntansi, dan Setelmen	PU6-1	PU6-1.1	PU6-1.1.1

Unit Eselon I : INSPEKTORAT JENDERAL

Unit	SS	IKU	Sub IKU
ITJEN (Depkeu-One)	IJ-1, IJ-2, dst.	IJ-1.1, IJ-1.2, dst.	IJ-1.1.1, IJ-1.1.2, dst
ITJEN (Depkeu-Two)			
Sekretariat Inspektorat Jenderal	IJ1-1, IJ1-2, dst.	IJ1-1.1, IJ1-1.2, dst.	IJ1-1.1.1, IJ1-1.1.2, dst
Inspektorat I	IJ2-1	IJ2-1.1	IJ2-1.1.1
Inspektorat II	IJ3-1	IJ3-1.1	IJ3-1.1.1
Inspektorat III	IJ4-1	IJ4-1.1	IJ4-1.1.1
Inspektorat IV	IJ5-1	IJ5-1.1	IJ5-1.1.1
Inspektorat V	IJ6-1	IJ6-1.1	IJ6-1.1.1
Inspektorat VI	IJ7-1	IJ7-1.1	IJ7-1.1.1
Inspektorat VII	IJ8-1	IJ8-1.1	IJ8-1.1.1
Inspektorat Bidang Investigasi	IJ9-1	IJ9-1.1	IJ9-1.1.1

Unit Eselon I : BADAN KEBIJAKAN FISKAL

Unit	SS	IKU	Sub IKU
BKF (Depkeu-One)	KF-1, KF-2, dst.	KF-1.1, KF-1.2, dst.	KF-1.1.1, KF-1.1.2, dst.
BKF (Depkeu-Two)			
Sekretariat Badan	KF1-1, KF1-2, dst.	KF1-1.1, KF1-1.2, dst.	KF1-1.1.1, KF1-1.1.2, dst.
Pusat Kebijakan Pendapatan Negara	KF2-1	KF2-1.1	KF2-1.1.1
Pusat Kebijakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara	KF3-1	KF3-1.1	KF3-1.1.1
Pusat Kebijakan Ekonomi Makro	KF4-1	KF4-1.1	KF4-1.1.1
Pusat Pengelolaan Risiko Fiskal	KF5-1	KF5-1.1	KF5-1.1.1
Pusat Kerjasama Internasional	KF6-1	KF6-1.1	KF6-1.1.1

Unit Eselon I : BADAN PENGAWASAN PASAR MODAL dan LEMBAGA KEUANGAN

Unit	SS	IKU	Sub IKU
BAPEPAM-LK (Depkeu-One)	BL-1, BL-2, dst.	BL-1.1, BL-1.2, dst.	BL-1.1.1, BL-1.1.2, dst.
BAPEPAM-LK (Depkeu-Two)			
Sekretariat Badan	BL1-1, BL1-2, dst.	BL1-1.1, BL1-1.2, dst.	BL1-1.1.1, BL1-1.1.2, dst.
Biro Perundang-undangan dan Bantuan Hukum	BL2-1	BL2-1.1	BL2-1.1.1
Biro Riset dan Teknologi Informasi	BL3-1	BL3-1.1	BL3-1.1.1
Biro Pemeriksaan dan Penyidikan	BL4-1	BL4-1.1	BL4-1.1.1
Biro Pengelolaan Investasi	BL5-1	BL5-1.1	BL5-1.1.1
Biro Transaksi dan Lembaga Efek	BL6-1	BL6-1.1	BL6-1.1.1
Biro Penilaian Keuangan Perusahaan Sektor Jasa	BL7-1	BL7-1.1	BL7-1.1.1
Biro Penilaian Keuangan Perusahaan Sektor Ritel	BL8-1	BL8-1.1	BL8-1.1.1
Biro Standar Akuntansi dan Keterbukaan	BL9-1	BL9-1.1	BL9-1.1.1
Biro Pembiayaan dan Penjaminan	BL10-1	BL10-1.1	BL10-1.1.1
Biro Perasuransian	BL11-1	BL11-1.1	BL11-1.1.1
Biro Dana Pensiun	BL12-1	BL12-1.1	BL12-1.1.1
Biro Kepatuhan Internal	BL13-1	BL13-1.1	BL13-1.1.1

Unit Eselon I : BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

Unit	SS	IKU	Sub IKU
DJPK (Depkeu-One)	PP-1, PP-2, dst.	PP-1.1, PP-1.2, dst.	PP-1.1.1, PP-1.1.2, dst.
DJPK (Depkeu-Two)			
Sekretariat Badan	PP1-1, PP1-2, dst.	PP1-1.1, PP1-1.2, dst.	PP1-1.1.1, PP1-1.1.2, dst.
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia	PP2-1	PP2-1.1	PP2-1.1.1
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan	PP3-1	PP3-1.1	PP3-1.1.1
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak	PP4-1	PP4-1.1	PP4-1.1.1
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai	PP5-1	PP5-1.1	PP5-1.1.1
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan	PP6-1	PP6-1.1	PP6-1.1.1
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum	PP7-1	PP7-1.1	PP7-1.1.1

Catatan:

- Pengkodean SS dan IKU untuk unit eselon III (Depkeu-Three) diatur dengan menambahkan angka 3 sebelum kode SS atau IKU unit eselon II-nya.
Contoh : Bidang Pengembangan Sistem Aplikasi pada Pusat Informasi dan Teknologi
Keuangan (Pusintek)
Kode SS : 3SJ9-1, dst.
Kode IKU : 3SJ9-1.1, dst.
- Pengkodean SS dan IKU untuk unit eselon IV (Depkeu-Four) diatur dengan menambahkan angka 4 sebelum kode SS atau IKU unit eselon II-nya.
Contoh : Subbidang Perencanaan Sistem Aplikasi pada Pusintek
Kode SS : 4SJ9-1, dst.
Kode IKU : 4SJ9-1.1, dst.
- Pengkodean SS dan IKU untuk jabatan pelaksana (Depkeu-Five) diatur dengan menambahkan angka 5 sebelum kode SS atau IKU unit eselon II-nya.
Contoh : Pelaksana pada Pusintek
Kode SS : 5SJ9-1, dst.
Kode IKU : 5SJ9-1.1, dst.

Lampiran IX



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN

NOMOR: 12/KMK.01/2010

**TENTANG
PENGELOLAAN KINERJA
DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN KEUANGAN**

MENTERI KEUANGAN,

- Menimbang** :
- a. bahwa dalam rangka memenuhi penerapan anggaran berbasis prestasi kerja sesuai amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, diperlukan suatu pengukuran akuntabilitas kinerja;
 - b. bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di Departemen Keuangan merupakan upaya strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien;
 - c. bahwa guna mendukung program reformasi birokrasi, perlu adanya penetapan mekanisme pengelolaan Kinerja sebagai alat ukur yang dapat merefleksikan capaian kinerja unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan;

- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan;

Mengingat

- : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025; (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4405);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4406);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan Dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
7. Keputusan Presiden Nomor 84/P Tahun 2009;

8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Departemen Keuangan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143.1/PMK.01/2009;

Memperhatikan : Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama Di Lingkungan Instansi Pemerintah;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN TENTANG PENGELOLAAN KINERJA DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN KEUANGAN.

PERTAMA : Pengelolaan kinerja di lingkungan Departemen Keuangan menggunakan sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

KEDUA : Pengelolaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA dilakukan oleh Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan.

KETIGA : Pengelolaan kinerja di lingkungan Departemen Keuangan didukung oleh komitmen pimpinan unit Eselon I dan disetujui oleh Menteri Keuangan yang dituangkan dalam bentuk Kontrak Kinerja tahunan.

KEEMPAT : Kontrak Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA ditetapkan paling lambat bulan Januari tahun berjalan yang ditandatangani oleh pimpinan unit Eselon I yang bersangkutan dan disetujui oleh Menteri Keuangan.

KELIMA : Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan bertugas mengkoordinasikan penyusunan Peta Strategi, Indikator Kinerja Utama beserta besaran target berdasarkan Rencana Strategis dan Road Map Departemen Keuangan, dan mengkomunikasikannya kepada seluruh pegawai.

- KEENAM** : Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan bertanggungjawab atas pengelolaan dan pengembangan aplikasi sistem manajemen kinerja di lingkungan Departemen Keuangan serta menugaskan pejabat yang bertanggung jawab sebagai pengelola aplikasi.
- KETUJUH** : Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan menyampaikan laporan pencapaian kinerja Departemen Keuangan kepada Menteri Keuangan setiap kuartal paling lambat tanggal 24 bulan April, Juli, Oktober, dan Januari.
- KEDELAPAN** : Pimpinan unit organisasi Eselon I mengusulkan seorang Manajer Kinerja untuk mendukung Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan dalam mengelola Indikator Kinerja Utama Departemen Keuangan yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan.
- KESEMBILAN** : Manajer Kinerja menyampaikan laporan pencapaian kinerja yang ditandatangani oleh pimpinan unit organisasi Eselon I kepada Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan setiap kuartal paling lambat tanggal 14 bulan April, Juli, Oktober, dan Januari.
- KESEPULUH** : Pimpinan unit organisasi Eselon I bertanggung jawab atas keabsahan laporan pencapaian kinerja yang disampaikan, termasuk tetapi tidak terbatas pada informasi, data, dan dokumen pendukung yang disertakan.
- KESEBELAS** : Pimpinan unit organisasi Eselon I di lingkungan Departemen Keuangan berkoordinasi dengan Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan dalam menyusun Keputusan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I paling lambat tiga bulan setelah Keputusan Menteri Keuangan ini diterbitkan.
- KEDUA BELAS** : Keputusan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEBELAS menetapkan paling sedikit mengenai struktur organisasi pengelola Indikator Kinerja Utama berikut nomenklatur jabatannya, mekanisme pengelolaan Indikator Kinerja Utama, dan mekanisme penunjukan petugas pengelola Indikator Kinerja Utama di lingkungan unit organisasi eselon I.
- KETIGA BELAS** : Dengan telah ditetapkannya Keputusan Menteri Keuangan ini maka Keputusan Menteri Keuangan Nomor 87/KMK.01/2009 dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

KEEMPAT BELAS : Keputusan Menteri Keuangan ini mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2010.

Salinan Keputusan ini disampaikan kepada:

1. Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan;
2. Inspektur Jenderal Departemen Keuangan;
3. Para Direktur Jenderal/Kepala Badan/Ketua Badan di Lingkungan Departemen Keuangan;
4. Para Staf Ahli Menteri Keuangan;
5. Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Departemen Keuangan;
6. Kepala Biro Perencanaan Keuangan Departemen Keuangan;
7. Kepala Biro Hukum Departemen Keuangan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 7 Januari 2010

MENTERI KEUANGAN

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

