



INDIKATOR KINERJA UTAMA
(IKU)
BADAN PENDAPATAN DAERAH

**BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dokumen Indikator Kinerja Utama (IKU) Badan Pendapatan Daerah dapat diselesaikan sesuai dengan arahan dan ketentuan Peraturan Perundang-undangan.

Format yang diacu untuk penyajian IKU Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara ini diselaraskan dengan format penyajian IKU Kementerian PAN dan RB sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 47 tahun 2011 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hal tersebut dilakukan karena telah terjadi penyesuaian format penyajian IKU sejak diterbitkannya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 Tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Nomor: PER/20/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama.

Indikator Kinerja Utama (IKU) menjadi sangat krusial dalam menyusun Perjanjian Kinerja (PK) dan mengukur kinerja Badan Pendapatan Daerah dalam rangka menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP). Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan alat atau media yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan Badan Pendapatan Daerah dalam mencapai tujuan dan sasarnya sehingga dapat memberikan rambu atau sinyal mengenai apakah sasaran yang diukurnya telah berhasil dilaksanakan atau dicapai sesuai dengan yang direncanakan.

Akhir kata, kami berharap agar Indikator Kinerja Utama (IKU) ini dapat menjadi media untuk mengukur tingkat keberhasilan Badan Pendapatan Daerah dalam mencapai tujuan dan sasarnya serta peningkatan kinerja bagi seluruh jajaran dan staf Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Tenggarong, 2019
Kepala Badan Pendapatan Daerah
Kabupaten Kutai Kartanegara

Ir. H. Totok Heru Subroto, M.Si
NIP. 19630827 199003 1 012

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	I-1
1.2. Tujuan Penetapan Indikator Kinerja Utama	I-5
BAB II. TINJAUAN KONSEPTUAL	
2.1. Pengukuran Kinerja	II-1
2.2. Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik	II-6
2.3. Indikator Kinerja	
2.3.1. Pengertian	
2.3.2. Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja	II-13
2.3.3. Tipe dan Jenis Indikator Kinerja	II-17
2.3.4. Penggunaan Indikator Kinerja	II-19
2.4. Indikator Kinerja Utama (IKU)	
2.4.1. Pengertian dan Penggunaan IKU	II-20
2.4.2. Langkah-langkah Penetapan Indikator Kinerja Utama	II-22
2.4.3. Pelibatan Stakeholder	II-26
2.4.4. Penerapan Indikator Kinerja Utama di Tingkat Pemerintah Daerah	II-27
2.4.5. Penentuan IKU Pada Penyusunan Rencana Strategis	II-28
2.4.6. Penentuan IKU Pada Dokumen Perjanjian Kinerja	II-29
2.4.7. Hubungan IKU dengan Indikator Kinerja Kunci	II-30
2.4.8. Penerapan Indikator Kinerja Utama	II-32
BAB III. PENETAPAN INDIKATOR KINERJA UTAMA DINAS PENDAPATAN DAERAH	
3.1. Indikator Kinerja Utama Dinas Pendapatan Daerah.....	III-1
3.2. Review dan Pengembangan Penerapan IKU	III-7

BAB IV. PENUTUP

4.1. Simpulan

4.2. Saran

LAMPIRAN



Bab 1

Pendahuluan

1.1.Latar Belakang

Presiden Republik Indonesia telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, sebagai pelaksanaan ketentuan Pasal 20 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam Pasal 10 ayat 3 Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014; disebutkan bahwa “*Setiap unit organisasi menyusun lembar/dokumen Perjanjian Kinerja tingkat unit organisasi dengan menggunakan Indikator Kinerja Program dan/atau Indikator Kinerja Utama unit organisasi*”. Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan merupakan ikhtisar hasil berbagai program dan kegiatan sebagai penjabaran tugas dan fungsi organisasi (Pasal 1 angka 10 Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014).

Untuk menindaklanjuti Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah; Menteri Pendayagunaan

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerbitkan Peraturan Menteri Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam Lampiran II huruf G disebutkan bahwa:

“Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan ukuran keberhasilan yang menggambarkan kinerja utama instansi pemerintah sesuai dengan tugas fungsi serta mandat (core business) yang diemban. IKU dipilih dari seperangkat indikator kinerja yang berhasil diidentifikasi dengan memperhatikan proses bisnis organisasi dan kriteria indikator kinerja yang baik. IKU perlu ditetapkan oleh pimpinan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah sebagai dasar penilaian untuk setiap tingkatan organisasi. Indikator Kinerja pada tingkat Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah sekurang-kurangnya adalah indikator hasil (outcome) sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsinya masing-masing. Indikator kinerja pada unit kerja (setingkat Eselon I) adalah indikator hasil (outcome) dan atau keluaran (output) yang setingkat lebih tinggi dari keluaran (output) unit kerja dibawahnya. Indikator kinerja pada unit kerja (setingkat Eselon II) sekurang-kurangnya adalah indikator keluaran (output).”

Mengacu pada kedua peraturan tersebut, maka posisi Indikator Kinerja Utama (IKU) menjadi sangat krusial dalam menyusun Perjanjian Kinerja (PK) dan mengukur kinerja organisasi dalam rangka menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP). Sebelum diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 yang secara eksplisit menyebutkan arti penting IKU dalam menyusun PK dan LKIP; Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 Tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Nomor: PER/20/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama. Hal tersebut sebagai acuan dalam menyusun IKU guna dipakai sebagai tolok ukur penilaian kinerja organisasi.

Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) merupakan alat atau media yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Indikator Kinerja Utama akan memberikan rambu atau sinyal mengenai apakah sasaran yang diukurnya telah berhasil dilaksanakan atau dicapai sesuai dengan yang direncanakan. Indikator Kinerja Utama yang baik akan menghasilkan informasi yang memberikan indikasi yang lebih baik dan lebih menggambarkan mengenai kinerja organisasi. Selanjutnya apabila didukung dengan suatu sistem pengumpulan dan pengolahan data yang memadai maka kondisi ini akan dapat membimbing dan mengarahkan organisasi pada hasil pengukuran yang andal (*reliable*) mengenai hasil apa saja yang telah diperoleh selama periode aktifitasnya.

Lebih jauh lagi, Indikator Kinerja Utama tidak hanya digunakan pada saat menyusun laporan pertanggungjawaban. Indikator utama juga merupakan komponen yang sangat krusial pada saat merencanakan kinerja. Berbagai peraturan perundang-undangan sudah mewajibkan instansi pemerintah untuk menentukan indikator kinerja utama pada saat membuat perencanaan. Dengan adanya Indikator Kinerja Utama, perencanaan sudah mempersiapkan alat ukur yang akan digunakan untuk menentukan apakah rencana yang ditetapkan telah dapat dicapai. Penetapan Indikator Kinerja Utama pada saat merencanakan kinerja akan lebih meningkatkan kualitas perencanaan dengan menghindari penetapan-penetapan sasaran yang sulit untuk diukur dan dibuktikan secara objektif kebenarannya.

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Dengan ditetapkannya Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) secara formal dalam suatu lembaga pemerintah, diharapkan akan diperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik serta diperolehnya ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

Perlunya ditetapkan indikator-indikator kinerja adalah agar terdapat proses yang wajar yang digunakan baik oleh para pelaksana dan pimpinan dalam mengelola usaha-usaha organisasi instansi agar mencapai hasil atau berkinerja tinggi. Logika pentingnya indikator kinerja ini dapat dijelaskan mulai dari pentingnya pengukuran kinerja sampai pada hal-hal yang rinci dalam mengelola organisasi secara umum agar berjalan efektif dan efisien.

Hal ini dapat dimulai dari pentingnya mengukur dan mengetahui kinerja dan hasil. Jika kita tidak dapat mengukur apakah kegiatan dan program kita berhasil atau kinerja kita bagus, maka kita tidak memahami kegiatan atau program kita sendiri. Jika kita tidak paham mengerti, maka kita tidak bisa mengendalikannya. Jika kita tidak bisa mengendalikannya, maka kita tidak bisa memperbaikinya. Lebih lanjut, jika kita tidak dapat mendemonstrasikan hasil dan kinerja kita, kita tidak dapat berkomunikasi dengan para *stakeholders* kita secara baik, kita tidak dapat menjelaskan nilai yang dapat diciptakan dari uang rakyat yang dibelanjakan. Dan kemudian, menyangkut hal-hal yang lebih rinci lagi jika kita tidak mengukur kinerja dan hasil kita, maka kita tidak bisa membedakan apakah kita berhasil atau gagal, kita tidak bisa belajar darinya, kita tidak bisa menghargai keberhasilan dan mempertahankan keberhasilan, dan bahkan mungkin

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

memberi penghargaan kepada kegagalan, dan mungkin lebih parah lagi mengulangi kesalahan yang sama berkali-kali dan memboroskan sumber daya.

Singkatnya, jika kita dapat mengukur kinerja, kita akan dapat mengerjakan tugas-tugas kita secara baik dan lebih berhasil. Jadi secara konseptual, indikator kinerja adalah alat penting dalam membangun sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengelola kinerja agar organisasi dapat mencapai hasil yang baik dan kinerja yang tinggi.

1.2. Penetapan Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara telah menyusun Indikator Kinerja Utama pada tahun 2017, sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara Tahun 2016-2021; yang mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Kutai Kartanegara Tahun 2016-2021 yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Nomor 27 Tahun 2010 tentang RPJMD Kabupaten Kutai Kartanegara Tahun 2016-2021. Dalam perjalanan pembangunan jangka menengah yang menginjak tahun ke-2, terdapat perubahan nomenklatur Organisasi Perangkat Daerah dari Dinas Pendapatan Daerah menjadi Badan Pendapatan Daerah sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Nomor 40 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata kerja Perangkat Daerah pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara. Sebagai konsekuensi logis perubahan Dinas menjadi Badan tersebut maka dilakukan penyesuaian Rencana Strategis (Renstra) Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hal tersebut

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah pasal 25 ayat (3) bahwa *“Penyusunan Renstra-SKPD berpedoman pada RPJMD dan bersifat indikatif”*. Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah; pada Pasal 85 ayat (2) juga dinyatakan bahwa *“Renstra SKPD sebagaimana dimaksud pada ayat (1), disusun sesuai dengan tugas dan fungsi SKPD serta berpedoman kepada RPJM Daerah dan bersifat indikatif”*.

Dengan dilakukannya revisi Renstra Badan Pendapatan Daerah, maka perlu dilakukan penyesuaian terhadap Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara; sehingga dapat diperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi Badan Pendapatan Daerah sesuai dengan Renstra Badan Pendapatan Daerah yang telah direvisi.



Bab 2

Tinjauan Konseptual

2.1. Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan arah kebijakan organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Whittaker (dalam BPKP, 2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons (dalam BPKP, 2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah. Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan melihat

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

1. Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Strategi Organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.

2. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*). Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu. Faktor keberhasilan utama ini harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

3. Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan *feedback* dan *reward-punishment*, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas:

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

a. *Feedback*

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

b. **Penilaian Kemajuan Organisasi**

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai. Semestinya ada perbaikan kinerja secara berkelanjutan dari periode ke periode berikutnya. Jika pada suatu periode, kinerja yang dicapai ternyata lebih rendah daripada periode sebelumnya, maka harus diidentifikasi dan ditemukan sumber penyebabnya dan alternatif solusinya.

c. **Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas**

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Di samping beberapa hal yang sudah disinggung di atas, pengukuran kinerja juga merupakan salah satu faktor penting dalam pengimplementasian manajemen strategis. Hal ini penting karena pengukuran kinerja merupakan salah satu tahapan dalam siklus manajemen strategis. Dengan memahami siklus manajemen strategis tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja merupakan tahapan yang sangat vital bagi keberhasilan implementasi manajemen strategis. Rencana strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi membutuhkan wahana untuk mewujudkannya dalam bentuk aktivitas keseharian organisasi. Implementasi rencana strategis akan dapat mencapai kualitas yang diinginkan jika ditunjang oleh pola pengukuran kinerja yang berada dalam koridor manajemen strategis. Pengukuran kinerja yang dimulai dari penetapan indikator kinerja dan diikuti dengan implementasinya memerlukan adanya evaluasi mengenai kinerja organisasi dalam rangka perwujudan visi dan misi organisasi (Mahsun, 2006).

2.2. Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian tujuan melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau suatu proses. Pada kebanyakan organisasi swasta, ukuran kinerja ini adalah berupa tingkat laba. Namun organisasi sektor publik tidak bisa hanya menggunakan ukuran laba ini untuk menilai keberhasilan organisasi karena memang tujuan utama organisasi ini bukan memperoleh laba tetapi meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu *output* organisasi sektor publik yang pada umumnya bersifat *intangibile* dan *indirect* menjadi kendala tersendiri dalam melakukan pengukuran kinerja (Mahsun, 2006). Beberapa kendala pengukuran kinerja organisasi sektor publik antara lain:

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

1. Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba.

Kinerja manajemen organisasi swasta yang bertujuan memaksimalkan laba bisa dinilai berdasarkan rasio-rasio yang biasa didapatkan dari sebuah laporan keuangan misalnya *return on investment*, rasio pendapatan terhadap sumber daya yang digunakan, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio keuangan lainnya. Kinerja organisasi sektor publik tidak bisa dinilai hanya berdasar rasio-rasio keuangan karena sebenarnya organisasi ini tidak pernah ada *net profit*, karena memang bukan *profit oriented*.

2. Sifat output adalah kualitatif, intangible dan indirect.

Pada umumnya *output* organisasi sektor publik tidak berwujud barang atau produk fisik, tetapi berupa pelayanan. Sifat pelayanan ini cenderung kualitatif, *intangible*, dan *indirect* sehingga sulit diukur.

3. Antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung (*discretionary cost center*)

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas yang harus diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Karakteristik *input* (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak bisa ditelusur atau dibandingkan secara langsung dengan *output*-nya, sebagaimana sifat biaya kebijakan (*discretionary cost*). Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar sebagai tolok ukur produktivitas.

4. Tidak beroperasi berdasar market forces sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana pasar persaingan sempurna sehingga tidak semua *output* yang dihasilkan tersedia di pasar secara bersaing. Oleh karena tidak ada pembanding yang independen maka dalam mengukur kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

5. *Berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat).*

Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen. Mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam tidaklah mudah dilakukan.

Instansi pemerintah adalah organisasi yang *pure non profit oriented*. Kinerja instansi pemerintah harus diukur dari aspek-aspek yang komprehensif baik finansial maupun non finansial. Berbagai aspek yang harus diukur adalah: (1) kelompok masukan (*input*); (2) kelompok proses (*process*); (3) kelompok keluaran (*output*); (4) kelompok hasil (*outcome*); (5) kelompok manfaat (*benefit*); (6) kelompok dampak (*impact*). Selain itu ruang lingkup pengukuran kinerja sangat luas. Pengukuran kinerja harus mencakup kebijakan (*policy*), perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*), kualitas (*quality*), kehematan (*economy*), keadilan (*equity*), dan juga pertanggungjawaban (*accountability*).

Tujuan organisasi seperti instansi pemerintah yaitu kepuasan bagi *stakeholders* eksternal (plus internal), namun seperti kebanyakan organisasi nirlaba lainnya, identifikasi *stakeholders* eksternal lebih rumit daripada organisasi bisnis. Pelanggan bagi organisasi nirlaba juga memiliki tuntutan yang lebih kompleks dan harapan yang selalu berkembang. Kondisi ini menyebabkan kriteria

tingkat keberhasilan, seringkali dipahami dan diinterpretasikan secara tidak sama, baik oleh pihak manajemen maupun para *stakeholders eksternal*.

2.3. Indikator Kinerja

2.3.1. Pengertian

Indikator kinerja mengandung dua pengertian: 'indikator' dan 'kinerja'. Terdapat banyak pengertian atau definisi 'indikator', beberapa yang cukup baik diantaranya sebagai berikut:

- Indikator adalah statistik dan hal yang normatif yang menjadi perhatian kita yang membantu kita dalam membuat penilaian ringkas, komprehensif dan berimbang terhadap kondisi-kondisi atau aspek-aspek penting dari suatu masyarakat (Departemen Kesehatan, Pendidikan, dan Kesejahteraan, Amerika Serikat, 1969).
- Indikator adalah variabel yang membantu kita dalam mengukur perubahan-perubahan yang terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung (WHO, 1981).
- Indikator adalah variabel-variabel yang mengindikasikan atau memberi petunjuk kepada kita tentang suatu keadaan tertentu, sehingga dapat digunakan untuk mengukur perubahan (Green, 1992).
- Indikator adalah suatu ukuran tidak langsung dari suatu kejadian atau kondisi. Misalnya berat badan badan bayi berdasarkan umur adalah indikator bagi status gizi bayi tersebut (Wilson & Sapanuchart, 1993).

Dari beberapa definisi tersebut menunjukkan bahwa 'indikator' adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau status dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan, tetapi kerap kali hanya memberi petunjuk (indikasi) tentang keadaan secara keseluruhan tersebut sebagai suatu perkiraan. Dapat dikatakan indikator bukanlah

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

ukuran *exact*, melainkan indikasi dari keadaan yang disepakati bersama oleh anggota organisasi yang akan dijadikan sebagai alat ukur.

Berikut ini disajikan beberapa pengertian atau definisi dari beberapa sumber yang dapat dijadikan bahan untuk memahami apa itu 'kinerja':

- Kinerja adalah unjuk kerja dan prestasi kerja atau hasil kerja yang diwujudkan dalam melakukan suatu kegiatan atau program atau mencapai tujuan dan sasaran tertentu.
- Kinerja adalah upaya dalam mencapai hasil dan capaiannya (*accomplishment*).
- Kinerja adalah unjuk kerja, prestasi kerja, tampilan hasil kerja, capaian dalam memperoleh hasil kerja, tingkat kecepatan/efisiensi/produktivitas/efektivitas dalam mencapai tujuan. Jadi kinerja merupakan *state of condition* dari suatu pelaksanaan kerja dalam mencapai sesuatu yang diinginkan (tujuan, sasaran, hasil yang diinginkan, kondisi yang diinginkan, perubahan yang diinginkan).
- Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

Berdasarkan pengertian-pengertian atau definisi-definisi tersebut, maka pengertian 'indikator kinerja' dapat dipahami sebagai berikut:

- Indikator kinerja adalah sesuatu yang dijadikan alat ukur kinerja atau hasil yang dicapai.
- Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang 'menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dan sasaran yang

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

telah ditetapkan. Indikator kinerja memberikan penjelasan, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, mengenai apa yang diukur untuk menentukan apakah tujuan sudah tercapai.

- Indikator kinerja adalah sesuatu yang mengindikasikan terwujudnya kinerja yang diinginkan.
- Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui perkembangan upaya dalam mencapai hasil dan hasil kerja yang dicapai.
- Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan organisasi.

Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (*ex-post*). Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau ketidakberhasilan) kebijakan/program/kegiatan dan pada akhirnya sulit juga untuk menilai kinerja instansi unit kerja pelaksanaannya.

Membuat "rencana kinerja" berarti membuat rencana mengenai *outcome* yang akan dihasilkan oleh organisasi. Rencana yang hanya berfokus mengenai penggunaan input, pemilihan kegiatan, dan output yang akan dibuat, baru

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

merupakan "rencana kerja". Instansi pemerintah belum disebut berkinerja sebelum dapat menunjukkan keberhasilan pencapaian *outcome*-nya. Namun demikian, *outcome* mungkin baru bisa dicapai setelah beberapa tahun kemudian. Sehingga instansi pemerintah mungkin baru benar-benar bisa menunjukkan keberhasilan kinerjanya setelah beberapa tahun kemudian. Untuk hal seperti ini, instansi pemerintah harus mampu menunjukkan hubungan antara output-output dan aktivitas yang telah dikerjakan setiap tahunnya dengan kinerja yang baru akan diperoleh di masa yang akan datang. Kapan kinerja tersebut dapat dicapai juga sudah harus direncanakan sejak awal. Apabila hal tersebut telah dipenuhi, instansi pemerintah tersebut telah dapat menyatakan output dan kegiatan tahunannya sebagai kinerja sementara dalam rangka mencapai kinerja sesungguhnya beberapa tahun kemudian.

Perlu dibedakan apa yang akan dihasilkan (kinerja) dengan apa yang akan dikerjakan (aktivitas) atau apa yang akan dibuat (output). Misal: "Terselenggaranya sosialisasi mengenai peraturan perundang-undangan" merupakan aktivitas kegiatan sosialisasi yang sering dianggap sudah merupakan kinerja. Seharusnya apa yang dihasilkan dari adanya sosialisasi tersebut yang dinyatakan sebagai kinerja. "Tersusunnya peraturan perundang-undangan" merupakan output yang sering dianggap sebagai kinerja. Seharusnya perubahan apa yang akan terjadi dengan adanya output tersebut yang direncanakan sebagai kinerja. Kinerja bukan juga merupakan sesuatu yang 'disediakan' atau 'dibeli', misalnya "Tersedianya seperangkat komputer/kendaraan", tetapi apa yang dihasilkan dari adanya seperangkat computer/kendaraan tersebut yang dijadikan sebagai kinerja, apakah jangka waktu yang penyelesaian pekerjaan jadi lebih cepat, dan lain-lain.

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Hal yang perlu dibedakan juga adalah antara kinerja yang akan diukur dengan indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur. Apabila "kinerja" menyatakan mengenai suatu kondisi, maka "indikator kinerja" merupakan alat yang dapat memberikan gambaran atau penilaian mengenai kondisi tersebut. Misal: "Meningkatnya disiplin pegawai" merupakan contoh kinerja yang akan diukur yang sering dianggap merupakan indikator kinerja. Indikator yang seharusnya digunakan adalah indikator yang dapat menggambarkan mengenai disiplin yang meningkat, misalnya "jumlah pegawai yang mendapatkan hukuman disiplin" atau "rata-rata hari kehadiran pegawai dalam satu tahun". "Meningkatnya kualitas pelayanan" merupakan contoh lain kinerja yang akan diukur yang juga sering dianggap sebagai indikator kinerja. Seharusnya digunakan indikator yang dapat menggambarkan kualitas pelayanan yang meningkat, misalnya "jumlah komplain" atau "persentase komplain yang dapat diselesaikan".

2.3.2. Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja

Sebelum menetapkan seperangkat indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Relevan; indikator kinerja harus berhubungan dengan apa yang diukur dan secara objektif dapat digunakan untuk pengambilan keputusan atau kesimpulan tentang pencapaian apa yang diukur.
- 2) Penting/menjadi prioritas dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, atau pencapaian (*accomplishment*);
- 3) Efektif dan layak; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang layak.

Indikator kinerja yang baik dan cukup memadai, setidaknya-tidaknya memenuhi kriteria yang terdiri dari:

- 1) Spesifik
- 2) Dapat dicapai
- 3) Relevan
- 4) Menggambarkan sesuatu yang diukur
- 5) Dapat dikuantifikasi dan diukur

Spesifik, indikator kinerja harus sesuai dengan program dan atau kegiatan sehingga mudah dipahami dalam memberikan informasi yang tepat tentang hasil atau capaian kinerja dari kegiatan dan atau sasaran. Misalnya, Sasaran 'Meningkatkan tingkat kualitas pendidikan masyarakat' dengan indikator yang dapat dikategorikan spesifik sebagai berikut:

- Jumlah masyarakat yang melek huruf dalam tahun x mencapai a%,
- Tingkat partisipasi pendidikan masyarakat (SD, SLTP, SLTA, PT) dalam tahun x mencapai a%,
- Tingkat ketersediaan sarana pendidikan dan tenaga pengajar dalam tahun x mencapai a%,

Untuk indikator yang pertama dapat dijadikan alat ukur yaitu dengan membandingkan jumlah penduduk yang dapat membaca huruf latin dengan jumlah penduduk suatu tempat. Indikator yang kedua dapat dijadikan alat ukur yaitu dengan menghitung persentase jumlah murid (SD, SLTP, SLTA, PT) terhadap jumlah murid usia (SD, SLTP, SLTA, PT), dan indikator ketiga yaitu dengan menghitung jumlah murid (SD, SLTP, SLTA, PT) terhadap jumlah

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

ruangan kelas (SD, SLTP, SLTA, PT), atau Jumlah murid (SD, SLTP, SLTA, PT) terhadap jumlah guru (SD, SLTP, SLTA, PT).

Dapat dicapai. Indikator kinerja yang ditetapkan harus menantang namun bukan hal yang mustahil untuk dicapai dan dalam kendali instansi pemerintah. Jadi dalam menetapkan suatu indikator kinerja perlu dipikirkan juga bagaimana nanti untuk mengumpulkan data kinerjanya, apakah masih dalam kendali instansi pemerintah yang bersangkutan atau tidak dan tidak ada ambiguitas atas data apa yang akan dikumpulkan untuk suatu indikator. Sebagai contoh, mengurangi tingkat kecelakaan merupakan hal yang realistis namun tidak mungkin untuk menghilangkannya sama sekali.

Relevan. Suatu indikator kinerja harus dapat mengukur sedekat mungkin dengan hasil yang akan diukur. Indikator kinerja tidak seharusnya dikaitkan pada tingkat yang lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan hasil yang diukur. Misalnya, "Banyaknya alat kontrasepsi yang digunakan" adalah ukuran langsung dari suatu hasil "Peningkatan penggunaan metode keluarga berencana". Tetapi "Jumlah penyedia jasa yang terlatih", bukanlah ukuran langsung dari suatu hasil "Peningkatan pelayanan jasa". Penyedia jasa yang adalah seorang pegawai terlatih, tidak berarti secara otomatis akan memberikan pelayanan yang lebih baik. Jika tidak memungkinkan untuk menggunakan pengukuran langsung, satu atau lebih indikator pengganti mungkin dapat digunakan. Misalnya, pada suatu wilayah desa sangat sulit untuk mengukur tingkat pendapatan secara langsung. Pengukuran seperti "Persentase keluarga di desa yang rumahnya berlantai semen" atau "Persentase keluarga di desa yang memiliki radio, atau televisi, atau sepeda", mungkin akan berguna meskipun merupakan pengukuran pengganti yang sangat kasar. Asumsi yang digunakan adalah bahwa apabila suatu keluarga memiliki

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

pendapatan yang lebih baik dibandingkan dengan keluarga Lain, mereka akan membeli barang tertentu seperti yang disebutkan di atas. Apabila terdapat bukti yang meyakinkan dan memadai (misalnya, didasarkan pada riset atau pengalaman di tempat lain), maka indikator pengganti dapat merupakan indikator yang memadai, meskipun tidak seakurat pengukuran langsung.

Menggambarkan sesuatu yang diukur. Indikator yang baik merupakan ukuran dari suatu keberhasilan. Harus terdapat kesepakatan tentang interpretasi terhadap hasil yang akan digunakan sebagai ukuran. Indikator tersebut harus mempunyai satu dimensi dan tepat secara operasional. Mempunyai satu dimensi artinya bahwa indikator hanya mengukur satu fenomena setiap saat. Hindari untuk menggabungkan terlalu banyak fenomena dalam satu indikator. Tepat secara operasional artinya tidak ada ambiguitas atas data apa yang akan dikumpulkan untuk suatu indikator. Misalnya, "Jumlah perusahaan eksportir yang berhasil" adalah masih argumentatif, tetapi "Jumlah perusahaan eksportir yang mendapatkan peningkatan pendapatan sebesar minimal 5%" adalah sesuatu yang tepat secara operasional. Tepat secara operasional juga artinya tidak ada ambiguitas atas data apa yang akan dikumpulkan untuk suatu indikator.

Sebagai suatu kelompok, indikator kinerja dan indikator-indikator pendukungnya seharusnya secara cukup mampu mengukur hasil. Pertanyaan yang sering dilontarkan adalah: "Berapa indikator kinerja yang harus digunakan untuk mengukur suatu hasil?" Jawabannya tergantung pada: a) kompleksitas hasil yang akan diukur, b) sumberdaya yang tersedia untuk memonitor kinerja, c) jumlah informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang memadai. Untuk hasil-hasil yang langsung dan mempunyai pengukuran yang benar dan terbukti, satu indikator saja sudah cukup. Misalnya, apabila hasil yang ditentukan untuk

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

disepakati adalah "Peningkatan ekspor tradisional", indikator "Nilai dolar dari ekspor tradisional per tahun" adalah cukup.

Apabila dengan satu indikator saja ternyata tidak cukup atau apabila ada manfaat yang dihasilkan dari pengukuran terhadap beberapa sudut (*triangulation*), maka dua atau lebih indikator mungkin diperlukan. Namun hindari terlalu banyak indikator. Dapatkan keseimbangan antara sumberdaya yang tersedia untuk pengukuran kinerja dan jumlah informasi yang diperlukan manajer untuk membuat keputusan yang memadai.

Dapat dikuantifikasi dan diukur. Indikator dalam angka (jumlah atau persentase nilai dolar, tonase, dan sebagainya) atau dapat diukur untuk dapat ditentukan kapan dapat dicapai. Sedangkan Indikator kualitatif adalah indikator yang bersifat pengamatan deskriptif (pendapat ahli atas suatu kekuatan instansi atau penjelasan mengenai suatu perilaku).

Meskipun indikator kuantitatif tidak lebih obyektif, ketepatan angkanya memungkinkan kesepakatan atas data mengenai hasil dan biasanya lebih disukai. Namun, meskipun indikator kuantitatif yang efektif digunakan, indikator kualitatif dapat mendukung angka dan persentase dengan kekayaan yang dimiliki informasi yang menghidupkan hasil program. Indikator kinerja yang bersifat kuantitatif akan lebih mudah diukur dibandingkan indikator kinerja yang bersifat kualitatif. Indikator yang bersifat kuantitatif atau dapat dikuantifikasi akan lebih mudah mengumpulkan datanya, menghitung capaian indikator, mengamati perkembangan dan evaluasinya.

2.3.3. Tipe dan Jenis Indikator Kinerja

Berdasarkan tipenya, indikator kinerja dapat dibagi menjadi:

- Kualitatif, menggunakan skala (misal: baik, cukup, kurang)

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

- Kuantitatif absolut: menggunakan angka absolut (misal: 30 orang, 80 unit)
- Persentase: menggunakan perbandingan angka absolut dari yg diukur dengan populasinya (misal: 50%, 100%)
- Rasio: membandingkan angka absolut dengan angka absolut lain yang terkait (misal: rasio jumlah guru dibandingkan jumlah murid)
- Rata-rata: angka rata-rata dari suatu populasi atau total kejadian (misal: rata-rata biaya pelatihan per peserta dalam suatu diklat)
- Indeks: angka patokan dari beberapa variabel kejadian berdasarkan suatu rumus tertentu (misal: indeks harga saham, indeks pembangunan manusia)

Untuk tujuan analisis dan perencanaan indikator kinerja juga dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, seperti:

- Gambaran mengenai sumberdaya yang digunakan untuk menghasilkan output dan outcome (kuantitas, kualitas, dan kehematan)
- Gambaran mengenai langkah-langkah yang dilaksanakan dalam menghasilkan barang atau jasa (frekuensi proses, ketaatan terhadap jadwal, dan ketaatan terhadap ketentuan/standar)
- Gambaran mengenai output dalam bentuk barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu kegiatan (kuantitas, kualitas, dan efisiensi)
- Gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang atau jasa yang dihasilkan (peningkatan kuantitas, perbaikan proses,

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

peningkatan efisiensi, peningkatan kualitas, perubahan perilaku, peningkatan efektivitas, dan peningkatan pendapatan)

- Gambaran mengenai akibat langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan. Indikator dampak adalah indikator *outcome* pada tingkat yang lebih tinggi hingga *ultimate*.

2.3.4. Penggunaan Indikator Kinerja

Seiring dengan gelombang menuju pemerintahan yang baik (*good governance*) instansi pemerintah diwajibkan untuk memenuhi kinerja yang telah diperjanjikan dan memberikan bukti mengenai pemenuhan janji tersebut. Kinerja yang dijanjikan harus diukur apakah benar-benar telah dipenuhi. Untuk mengukur kinerja digunakan alat ukur yang dalam buku ini disebut dengan indikator kinerja. Indikator kinerja akan memberikan gambaran mengenai apakah instansi pemerintah berhasil atau gagal memenuhi janjinya. Lebih jauh lagi, indikator kinerja akan memberikan informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah atau seseorang apakah dia berhasil atau gagal, baik atau tidak baik, sesuai ketentuan atau tidak, dan sebagainya. Dengan adanya informasi tersebut, organisasi dapat membuat keputusan-keputusan yang dapat memperbaiki kegagalan, mempertahankan keberhasilan, dan meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

Secara umum indikator kinerja memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut:

- a. Memperjelas tentang apa, berapa dan bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan/program dan kebijakan organisasi.
- b. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja instansi pemerintah yang melaksanakannya.

- c. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja.

2.4. Indikator Kinerja Utama (IKU)

2.4.1. Pengertian dan Penggunaan IKU

Dalam rangka pengukuran dan peningkatan kinerja serta lebih meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, maka setiap instansi pemerintah perlu menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU).

Untuk itu pertama kali yang perlu dilakukan instansi pemerintah adalah menentukan apa yang menjadi kinerja utama dari instansi pemerintah yang bersangkutan. Kinerja utama dari instansi adalah hal utama apa yang akan diwujudkan oleh instansi yang bersangkutan, atau untuk mewujudkan apa instansi pemerintah dibentuk, yang menjadi *core area/business* dan tertuang dalam tugas dan fungsi serta kewenangan utama instansi pemerintah.

Dengan demikian kinerja utama terkandung dalam tujuan dan sasaran strategis instansi pemerintah, sehingga IKU (*Key Performance Indicator*) adalah merupakan ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis instansi pemerintah. Dengan kata lain IKU digunakan sebagai ukuran keberhasilan dari instansi pemerintah yang bersangkutan.

Dengan ditetapkannya indikator kinerja utama, instansi pemerintah dapat menggunakannya untuk beberapa dokumen, antara lain:

- Perencanaan Jangka Menengah
- Perencanaan Tahunan

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

- Perencanaan Anggaran
- Penyusunan dokumen-Penetapan Kinerja
- Pengukuran kinerja
- Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Evaluasi Kinerja instansi pemerintah
- Pemantauan dan pengendalian Kinerja pelaksanaan program dan kegiatan-kegiatan

Dalam penyusunan perencanaan jangka menengah seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah dan Rencana Strategis (Renstra) SKPD, maka IKU ini akan digunakan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan pelaksanaan dokumen perencanaan tersebut. Dalam berbagai literatur selalu disebutkan bahwa kriteria dokumen perencanaan yang baik adalah jika dokumen tersebut dapat dievaluasi sejauh mana keberhasilannya. Evaluasi keberhasilan tersebut hanya dapat dilakukan jika dalam dokumen perencanaan telah dilengkapi dengan seperangkat indikator kinerja yang akan mengukur capaian pelaksanaan perencanaan.

Dalam perencanaan kinerja tahunan, maka IKU ini akan menjadi pemandu dalam menentukan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan pada suatu tahun tertentu. Dengan demikian setiap tahunnya, suatu instansi pemerintah harus merencanakan program dan kegiatan sesuai dengan ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan. Selanjutnya program dan kegiatan yang telah direncanakan tersebut yang harus diajukan usulan anggarannya dalam dokumen RKA SKPD. Dengan pendekatan ini maka akan diperoleh beberapa manfaat, yaitu:

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

- Program dan kegiatan yang dilaksanakan suatu instansi pemerintah akan terkait langsung dengan ukuran keberhasilan instansi tersebut yang merupakan penjabaran dari tugas dan fungsi instansi;
- Terdapat keselarasan antara indikator kinerja kegiatan dengan IKU instansi yang bersangkutan;
- Anggaran hanya dipergunakan untuk program dan kegiatan yang memang akan mendukung keberhasilan instansi dalam upaya pelaksanaan tugas dan fungsi

Setelah pelaksanaan program dan kegiatan, maka dilakukan pengukuran berdasarkan IKU yang telah ditetapkan tersebut. Hasil pengukuran ini selanjutnya dituangkan dalam laporan kinerja instansi yang bersangkutan serta sebagai dasar pelaksanaan evaluasi kinerja untuk mewujudkan perbaikan kinerja secara berkesinambungan

2.4.2. Langkah-langkah Penetapan Indikator Kinerja Utama

Menentukan IKU suatu instansi pemerintah memerlukan suatu proses langsung yang meliputi penyaringan yang berulang-ulang, kerjasama, dan pengembangan konsensus serta pemikiran yang hati-hati. Penetapannya wajib menggunakan prinsip-prinsip kehati-hatian, kecermatan, keterbukaan, dan transparansi guna menghasilkan informasi kinerja yang handal. IKU pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi indikator keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) dengan tatanan sebagai berikut:

- pada tingkat kementerian Negara/departemen/LPNDI pemerintah provinsi/kabupaten/kota sekurang-kurangnya menggunakan indikator hasil (*outcome*) sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsi;

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

- pada unit organisasi setingkat eselon I menggunakan indikator hasil (outcome) dan atau keluaran (output) yang setingkat lebih tinggi dari keluaran (output) unit kerja di bawahnya;
- pada unit organisasi setingkat eselon II/SKPD/unit kerja mandiri sekurang-kurangnya menggunakan indikator keluaran (output).

Dengan memperhatikan persyaratan dan kriteria indikator kinerja, maka Langkah-langkah yang umum dalam penentuan IKU instansi pemerintah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama: Klarifikasi apa yang menjadi kinerja utama, pernyataan hasil (result statement) atau tujuan/sasaran yang ingin dicapai.

Suatu indikator kinerja yang baik, diawali dengan suatu pernyataan hasil yang dapat dimengerti atau dipahami orang banyak. Untuk dapat menghasilkan pernyataan hasil yang baik dan dapat dimengerti/dipahami orang banyak, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Secara hati-hati tentukan hasil yang akan dicapai.
- b. Hindari pernyataan hasil yang terlalu luas/makro.
- c. Pastikan jenis perubahan yang dimaksudkan.
- d. Pastikan dimana perubahan akan terjadi.
- e. Identifikasikan target khusus perubahan dengan lebih cepat.
- f. Pelajari kegiatan dan strategi yang diarahkan dalam mengupayakan perubahan.

- 2) Tahap kedua: Menyusun daftar awal IKU yang mungkin dapat digunakan.

Terdapat beberapa jenis indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur suatu outcome, namun dari indikator-indikator kinerja tersebut biasanya hanya beberapa indikator saja yang dapat digunakan dengan tepat.

Daftar awal indikator kinerja ini disusun setelah mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan informasi kinerja dan kewajiban-kewajiban pelaporan akuntabilitas, dengan memperhatikan hal-hal yang diuraikan di dalam kerangka kerja penyusunan indikator kinerja di atas. Proses identifikasi dapat dimulai dari hal-hal yang terkecil, misalnya pada tingkat kegiatan. Penyusunan daftar awal indikator kinerja ini paling tidak sudah dapat menyebut nama atau judul indikator dan untuk apa indikator itu diperlukan (rationale, atau alasan mengapa diperlukan).

Dalam menyusun daftar awal indikator kinerja, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Brainstorming internal oleh tim perumus.
 - b. Konsultasi dengan para ahli di bidang yang sedang dibahas.
 - c. Menggunakan pengalaman pihak lain dengan kegiatan yang sama atau sejenis.
- 3) Tahap ketiga: Melakukan penilaian setiap IKU yang terdapat dalam daftar awal indikator kinerja.

Setelah berhasil membuat daftar awal IKU, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi setiap indikator yang tercantum dalam daftar awal

indikator kinerja. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan setiap indikator kinerja dalam daftar dengan kriterianya.

Dengan skala yang sederhana, misalnya satu sampai lima, setiap indikator kinerja yang dievaluasi dapat ditetapkan nilainya. Pemberian nilai ini akan memberikan pemahaman yang menyeluruh terhadap kepentingan masing-masing indikator yang dievaluasi dan membantu proses pemilihan indikator yang paling tepat. Pendekatan dengan metode ini harus diterapkan secara fleksibel dan dengan pertimbangan yang matang, karena setiap kriteria tidak memiliki bobot yang sama.

4) Tahap keempat: Memilih IKU dan Sumber Data Kinerja

Tahap akhir dari proses ini adalah memilih IKU. Indikator-indikator kinerja tersebut, harus disusun dalam suatu set indikator yang optimal yang dapat memenuhi kebutuhan manajemen, yaitu informasi yang berguna dengan biaya yang wajar. Dalam pemilihan ini harus selektif. Pilihlah indikator kinerja yang dapat mewakili dimensi yang paling mendasar dan penting dari setiap tujuan/sasaran.

Kerangka kerja penyusunan seperangkat IKU merupakan keseluruhan pola tindak mulai dari identifikasi dan pengumpulan sejumlah indikator pada daftar awal (*list*) yang diusulkan sampai pada penilaian, seleksi pemilihan, penentuan pemilihan, penetapan resmi dan pengorganisasian penerapannya. Kerangka kerja ini merupakan inti dari petunjuk ini agar dapat dihasilkan indikator-indikator yang baik dalam proses ini. Untuk membantu penyusunan IKU ini, dapat digunakan formulir yang dilampirkan pada petunjuk ini.

Sumber Data Kinerja

Berdasarkan pendekatan sumber data, data kinerja dapat dibagi menjadi data primer dan data sekunder.

Data kinerja primer adalah data kinerja yang diperoleh langsung dari responden. Data kinerja sekunder adalah data kinerja yang diperoleh secara tidak langsung dari responden tetapi dari pihak/instansi lain.

Data primer dikumpulkan sendiri pada setiap unit kerja terendah atau pelaksana pelayanan. Data primer ini lazimnya diperoleh dari pencatatan pelaksanaan kegiatan beserta hasilnya yang sering disebut sebagai registrasi. Jika data tidak dapat dipenuhi dari sistem informasi yang ada pada instansi, maka perlu dilakukan survei untuk mendapatkan data dari luar instansi.

2.4.3. Pelibatan Stakeholder

Dalam menilai kinerja suatu instansi pemerintah sering kali terdapat perbedaan persepsi keberhasilan antara pihak yang ada “di dalam” instansi tersebut dengan pihak yang ada “di luar” instansi. Perbedaan tersebut biasanya terkait dengan adanya kesenjangan antara realitas capaian instansi sangat berbeda dengan kinerja yang diharapkan akan diwujudkan oleh instansi tersebut.

Untuk mempersempit kesenjangan yang ada tersebut maka pelibatan berbagai pihak yang terkait dengan instansi pemerintah tersebut perlu dilakukan. Pelibatan para stakeholder ini tentunya tidak dimaksudkan untuk sekedar melakukan sosialisasi terhadap tugas dan fungsi instansi tersebut ataupun sekedar memenuhi harapan stakeholder semata, namun yang lebih penting adalah menyatukan persepsi tentang apa yang patut menjadi ukuran kinerja instansi tersebut. Dengan pelibatan ini, maka diharapkan dapat terwujud suatu

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

kesepakatan tentang apa yang diharapkan oleh para stakeholder terhadap instansi tersebut serta ukuran kinerja yang mungkin dapat direalisasikan oleh instansi.

Agar diperoleh hasil yang optimal dalam pelibatan stakeholder ini, maka harus dilakukan pemilihan terhadap pihak-pihak yang selama ini dianggap mempengaruhi instansi tersebut maupun pihak-pihak yang dianggap akan menerima perubahan atas kinerja instansi tersebut. Pihak yang mempengaruhi instansi biasanya adalah instansi atasan atau yang lebih tinggi, instansi yang terkait dengan produk yang dihasilkan serta instansi yang mengeluarkan regulasi terkait dengan instansi tersebut.

Pihak-pihak yang dianggap akan menerima perubahan atas kinerja instansi tersebut merupakan masyarakat yang menjadi target grup dari instansi yang bersangkutan. Dengan demikian perlu dilakukan upaya pemilahan untuk menentukan siapa target grup yang akan dilibatkan. Pertimbangan utama yang digunakan dalam pemilahan ini adalah keterwakilan berbagai unsur target grup tersebut.

2.4.4. Penerapan Indikator Kinerja Utama di Tingkat Pemerintah

Daerah

Penetapan IKU yang digunakan di tingkat Pemerintah Kabupaten dilakukan oleh Tim yang dibentuk, yang anggotanya dapat terdiri dari berbagai unsur yang dapat membantu proses ini.

Pada dasarnya proses pelaksanaan penetapan IKU di tingkat pemerintah daerah hampir sama dengan pada tingkat unit kerja organisasi. Di tingkat pemerintah daerah, indikator-indikator yang dipilih merupakan:

- indikator gabungan (komposit);
- indikator-indikator yang merupakan outcomes;

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

- hasil program dan kegiatan utama, pelayanan masyarakat;
- indikator makro; atau
- sebagian indikator fasilitas (infrastruktur, fasilitas pelayanan).

Penyusunan indikator kinerja di tingkat pemerintah daerah ini cukup memakan waktu, karena harus dapat memenuhi berbagai kebutuhan akan informasi kinerja yang diminta oleh berbagai sistem pelaporan. Paling tidak harus diidentifikasi beberapa kebutuhan untuk tujuan pelaporan:

- 1) keuangan pemerintah daerah;
- 2) kinerja pemerintah daerah;
- 3) penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- 4) program-program prioritas secara regional dan nasional.

Oleh karena itu, pertimbangan penyusunan seperangkat indikator utama yang digunakan oleh pemerintah daerah juga harus mengacu pada kebutuhan-kebutuhan informasi untuk hal-hal tersebut di atas. Sehingga dengan demikian satu sistem dapat memproduksi berbagai informasi yang digunakan di dalam pelaporan-pelaporan tersebut.

Proses selanjutnya pelaksanaan penetapan IKU di pemerintah daerah tentunya tidak berbeda dengan pelaksanaan di pemerintah pusat, dimana setelah IKU ini ditetapkan akan dimanfaatkan dalam proses perencanaan, penganggaran, pengukuran dan pelaporan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2.4.5. Penentuan IKU pada Penyusunan Rencana Strategis

Pada saat penyusunan Renstra banyak instansi belum menentukan indikator-indikator yang terkait dengan sasaran pembangunan di RPJMD. Target-

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

target (kuantitatif) lima tahun ke depan, bagi SKPD tertentu belum dicantumkan secara resmi di dalam dokumen RPJMD.

Namun demikian, pada pedoman penyusunan dan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang disusun oleh LAN (Lembaga Administrasi Negara) terdapat petunjuk untuk menentukan target pencapaian sasaran dengan menentukan rencana capaian indikator pencapaian sasaran. Jadi instansi-instansi yang sudah menerapkan Sistem AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) secara baik sudah menetapkan atau menentukan indikator-indikator yang berkaitan dengan pencapaian sasaran organisasi yang pada akhirnya akan bisa mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Agar perencanaan berbasiskan kinerja dan menjadi lebih terukur hendaknya di dalam Renstra-pun semestinya sudah ditentukan indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan instansi.

2.4.6. Penentuan IKU pada Dokumen Perjanjian Kinerja

Dokumen perjanjian kinerja, berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 harus disusun setiap instansi pemerintah sebagai perwujudan komitmen instansi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang diinginkan. Indikator kinerja dan target-target output maupun outcome sudah harus dicantumkan di dalam dokumen ini.

Kebanyakan instansi pemerintah mencantumkan target-target kinerja yang berupa *output*. Sedangkan target-target kinerja yang berupa *outcome* belum banyak disajikan. Hal ini karena berbagai kesulitan mengingat indikator

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

outcome disamping sulit dicapai, juga pada tahun yang bersangkutan belum tentu bisa diukur, diobservasi, atau diverifikasi tingkat capaiannya.

Pada penyusunan dokumen perjanjian kinerja (*performance agreement*) yang terpenting adalah pencantuman target hasil (*outcome*) dan target-target keluaran (*output*). Indikator kinerja yang disajikan di dalam dokumen perjanjian kinerja hendaknya adalah IKU yang menggambarkan keberhasilan instansi (atau unit organisasi) yang menyusunnya. Walaupun demikian, indikator-indikator penyeimbang dan indikator-indikator yang sangat berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi juga dapat disajikan.

Pada praktiknya saat ini, seringkali instansi menyusun dokumen penetapan kinerja dengan menyajikan banyak sekali indikator-indikator kinerja terutama indikator *output*. Kebanyakan alasan mereka karena disandingkan dengan jumlah anggaran yang digunakan, maka harus lebih banyak indikator kinerja yang disajikan agar sesuai dengan anggaran yang dipakai. *Akan tetapi hal ini akan menyulitkan pimpinan untuk memfokuskan perhatian pada indikator-indikator penting.*

2.4.7. Hubungan IKU dengan Indikator Kinerja Kunci

Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Evaluasi Pelaksanaan Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa Pemerintah akan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pemerintahan di daerah dengan menilai capaian seperangkat indikator kinerja kunci (IKK) untuk setiap urusan yang dibebankan kepada masing-masing daerah. Capaian setiap indikator kinerja kunci untuk setiap urusan tersebut akan menunjukkan seberapa jauh suatu daerah mampu melaksanakan urusan yang didelegasikan Pemerintah kepada setiap daerah.

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Dengan dilakukannya evaluasi ini, maka setiap daerah akan didorong untuk melaporkan berbagai capaian kinerja setiap urusan yang dilaksanakannya sesuai dengan indikator kinerja kunci yang ditetapkan oleh Pemerintah. Selanjutnya capaian setiap indikator kinerja kunci ini akan dituangkan dalam berbagai laporan pelaksanaan pemerintahan daerah yang disampaikan kepada Pemerintah, terutama dalam Laporan Pelaksanaan Pemerintahan Daerah (LPPD).

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa antara indikator kinerja utama (IKU) dan indikator kinerja kunci (IKK) bukan merupakan suatu pertentangan, namun lebih kepada fokus penilaian manajemen. IKK ditetapkan oleh Pemerintah dalam hal ini melalui Kementerian Dalam Negeri untuk setiap urusan yang dilaksanakan oleh setiap daerah. IKK ini disusun dan ditetapkan Pemerintah berdasarkan standar pelayanan minimal yang telah ditetapkan oleh Kementerian/Departemen teknis terkait. *Disisi lain IKU disusun dan ditetapkan sendiri oleh setiap organisasi dalam rangka mengukur keberhasilan organisasi secara menyeluruh dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.* IKU disusun dan ditetapkan tidak didasarkan atas pelaksanaan standar pelayanan minimal semata, namun dalam rangka mengukur kinerja organisasi dalam rangka memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat dan stakeholder. Dengan demikian IKU tidak sebatas pada IKK semata namun dapat saja lebih dari itu.

Dalam penerapannya di berbagai daerah, yang paling penting adalah ketersediaan data kinerja. Dengan adanya sistem pengumpulan data kinerja yang memadai, maka akan memudahkan setiap pemerintah daerah menyusun IKK maupun IKU ini.

2.4.8. Penetapan IKU

Mengacu pada ketentuan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Nomor: PER/20/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama; setelah instansi pemerintah menetapkan IKU di lingkungan masing-masing, kemudian diformalkan dengan ketentuan sebagai berikut:


- Menteri/Pimpinan Lembaga wajib menetapkan IKU untuk Kementerian Koordinator/Kementerian Negara/Lembaga dan unit organisasi setingkat eselon I serta unit kerja mandiri di bawahnya;
- Sekretaris Jenderal Lembaga Tinggi Negara dan Lembaga Tinggi lain yang menjalankan fungsi pemerintahan wajib menetapkan IKU untuk lembaga tinggi negara, lembaga lain, dan unit organisasi setingkat eselon I serta unit kerja mandiri di bawahnya;
- Gubernur/Bupati/Walikota wajib menetapkan IKU untuk Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota dan SKPD serta unit kerja mandiri di bawahnya.

Penetapan oleh pimpinan tertinggi suatu instansi pemerintah ini sangatlah penting untuk mengikat komitmen seluruh jajaran manajemen dan anggota organisasi. Penetapan ini dapat dilakukan bersamaan dengan penetapan Rencana Strategis organisasi, namun tidak tertutup kemungkinan dilakukan penetapan tersendiri untuk IKU pada berbagai tingkatan organisasi.

Selain menetapkan IKU itu sendiri, dalam keputusan pimpinan ini sebaiknya juga dimuat beberapa hal, antara lain:

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

- Kewajiban menggunakan IKU sebagai ukuran keberhasilan masing-masing tingkatan organisasi;
- Kewajiban menggunakan IKU yang ditetapkan tersebut dalam perencanaan tahunan, penganggaran, pengukuran dan pelaporan serta dalam pemberian ganjaran dan sanksi;
- Pelaksanaan revidu dan evaluasi pelaksanaan IKU.



Bab 3

Penetapan Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

3.1. Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Indikator Kinerja Utama (IKU) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara disajikan dalam *Lampiran*. Format yang diacu untuk penyajian IKU Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara diselaraskan dengan format penyajian IKU Kementerian PAN dan RB sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 47 tahun 2011 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hal tersebut dilakukan karena telah terjadi penyesuaian format penyajian IKU sejak diterbitkannya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 Tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Nomor: PER/20/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama.

Indikator Kinerja Utama, sejatinya adalah alat ukur bagi pencapaian sasaran strategis organisasi. Validitas suatu IKU ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan IKU tersebut dengan sasaran strategis:

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

IKU yang dipilih pada tataran organisasi Badan Pendapatan Daerah merupakan IKU *exact*, karena penentuan tingkat validitas IKU hanya berdasarkan pada keterkaitan dengan sasaran strategis Badan Pendapatan Daerah.

Selain itu, perlu dicermati pula bahwa *degree of controllability* (tingkat kendali atas IKU) karena menunjukkan sejauh mana kemampuan suatu unit kerja/satuan organisasi/pegawai dalam mengontrol/mengelola pencapaian target IKU:

- 1) *High*: pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/satuan organisasi/pegawai yang bersangkutan.
- 2) *Moderate*: pencapaian target turut dipengaruhi unit/satuan organisasi/pegawai lain/pihak lain.

**Indikator Kinerja Utama
Badan Pendapatan Daerah**

- 3) *Low*: pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit/satuan organisasi/pegawai lain/pihak lain.

Degree of controllability Indikator Kinerja Utama Dinas Pendapatan Daerah, termasuk dalam kategori “*LOW*”, karena pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit/satuan organisasi/pegawai lain/pihak lain.

Misalnya:

1. Dalam pencapaian target “Pajak Daerah”, sangat dipengaruhi oleh kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak sesuai dengan perhitungan dan ketentuan yang berlaku; meskipun pihak Badan Pendapatan Daerah telah berusaha seoptimal mungkin. Di luar hal tersebut, kondisi perekonomian secara lokal dan regional bahkan nasional turut mempengaruhi, dalam arti kegiatan usaha Subjek Pajak sangat dipengaruhi oleh kondisi perekonomian. Jika perekonomian “lesu”, maka akan mempengaruhi terhadap upaya untuk memulai usaha serta kegiatan usaha yang dilakukan sehingga akan berpengaruh pula pada laba usaha, yang pada akhirnya akan mempengaruhi jumlah pajak yang dibayarkan.
2. Dalam pencapaian target “Retribusi Daerah”, karena penarikan retribusi dilakukan oleh OPD “penghasil”, sehingga ketercapaian target sangat dipengaruhi oleh kinerja OPD yang melakukan penarikan retribusi.
3. Dalam hal pencapaian target “Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan”; yaitu “Bagian Laba atas Penyertaan Modal” juga dipengaruhi oleh kinerja pihak lain, seperti Bank Pembangunan Daerah; Perusahaan Daerah Kelistrikan Kabupaten Kutai Kartanegara, dan sebagainya.

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

4. Dalam hal pencapaian target "Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah"; misalnya dari "Penerimaan Jasa Giro" dan "Pendapatan Bunga Deposito", sangat dipengaruhi oleh faktor jumlah uang yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara yang berasal dari "Dana Bagi Hasil". Demikian pula pendapatan dari BLUD, juga sangat dipengaruhi oleh kinerja BLUD (misalnya: RSUD A.M Parikesit dan RSUD Aji Batara Agung Dewa Sakti).

Dalam konteks penyusunan IKU Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara ini, perlu dikemukakan mengenai definisi satuan pengukuran "Perumbuhan" yang dipergunakan dalam beberapa IKU. Beberapa IKU yang dimaksud adalah Pertumbuhan kontribusi PAD terhadap APBD, Pertumbuhan Pajak Daerah dan Pertumbuhan Retribusi Daerah.

Dalam penyusunan IKU Badan Pendapatan daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, satuan IKU untuk Pertumbuhan kontribusi PAD terhadap APBD, Pertumbuhan Pajak Daerah dan Pertumbuhan Retribusi Daerah, adalah "persentase". Selain mengacu pada teori yang dikemukakan oleh para pakar sebagaimana telah dibahas, juga mendasarkan pada ketentuan legal formal yang dipakai dalam administrasi pemerintahan.

Untuk mempermudah interpretasi atas pencapaian indikator kinerja sasaran tersebut digunakan skala nilai peringkat kinerja yang mengacu pada formulir Tabel VII-C dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, yaitu sebagai berikut:

Skala Nilai Peringkat Kinerja

No	Interval Nilai Realisasi Kinerja	Kriteria Penilaian Realisasi Kinerja	Kode
1.	$91 \leq$	Sangat Baik	
2.	$76 \leq 90$	Tinggi	
3.	$66 \leq 75$	Sedang	
4.	$51 \leq 65$	Rendah	
5.	≤ 50	Sangat Rendah	

Sumber: Permendagri 54 Tahun 2010, diolah

Dalam rangka pengelolaan keuangan daerah yang transparan, jujur, demokratis, efektif, efisien, dan akuntabel, analisis pertumbuhan keuangan dapat digunakan untuk mengukur akuntabilitas pemerintah daerah (Abdul Halim, 2004:163) yaitu Pertumbuhan kontribusi PAD terhadap APBD, Pertumbuhan Pajak Daerah dan Pertumbuhan Retribusi Daerah. Sesuai dengan IKU Badan Pendapatan Daerah, adalah sebagai berikut:

- **Pertumbuhan kontribusi PAD terhadap APBD**

Untuk menghitung kontribusi PAD terhadap APBD. (sumber: Syafri Daud (Abdul Halim, 2004:163):, kontribusi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{X}{Y} \times 100 \%$$

X = Realisasi penerimaan PAD

Y = Realisasi penerimaan APBD

PAD

Pertumbuhan Kontribusi PAD =----- X 100%
Total Pendapatan Daerah

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Dengan analisis ini kita akan mendapatkan seberapa besar kontribusi pendapatan asli daerah (PAD) terhadap Total Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara. Dengan membandingkan hasil analisis tersebut dari tahun ke tahun selama lima tahun kita akan mendapatkan hasil analisis yang berfluktuasi dari kontribusi tersebut dan akan diketahui kontribusi yang terbesar dan yang terkecil dari tahun ke tahun. Sehingga dapat diketahui seberapa besar peran PAD dalam menyumbang kontribusi terhadap APBD Kabupaten Kutai Kartanegara.

- **Pertumbuhan Pajak Daerah.**

Untuk menghitung laju pertumbuhan dari penerimaan pajak daerah.

(sumber: Syafri Daud (Abdul Halim, 2004:163):(Contohnya: Menghitung pertumbuhan Pajak Daerah) dapat diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$\left[D_x = \frac{X_t - X_{(t-1)}}{X_{(t-1)}} \times 100\% \right]$$

Keterangan:

D_x : Laju Pertumbuhan Pajak Daerah

X_t : Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun Tertentu

$X_{(t-1)}$: Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun Sebelumnya

- **Pertumbuhan Retribusi Daerah.**

Untuk menghitung laju pertumbuhan dari penerimaan retribusi daerah.

(sumber: Syafri Daud (Abdul Halim, 2004:163):(Contohnya: Menghitung pertumbuhan Retribusi Daerah) dapat diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$\left[D_x = \frac{X_t - X_{(t-1)}}{X_{(t-1)}} \times 100\% \right]$$

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

Keterangan:

D_x : Laju Pertumbuhan Pajak Daerah

X_t : Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun Tertentu

$X_{(t-1)}$: Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun Sebelumnya

Kutipan langsung peraturan formal dari lembaga pemerintah pusat dan pendapat dari para pakar telah menunjukkan bahwa satuan “pertumbuhan” dapat menggunakan “persentase”. Dengan demikian, dalam konteks IKU Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, dipergunakan satuan Persentase (%).

3.2. Review dan Pengembangan Penerapan IKU

Penggunaan seperangkat IKU yang digunakan pada suatu unit kerja/SKPD ataupun di tingkat pemerintah daerah haruslah di-*review* secara berkala, *Review* ini perlu sekali dilakukan terutama jika terdapat perubahan arah kebijakan yang signifikan dari pemerintah.

Review IKU ini diperlukan jika terdapat perubahan program agar tetap dimiliki indikator kinerja yang valid yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan. *Review* ini juga diperlukan jika terdapat kemungkinan-kemungkinan lain berkaitan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan dalam pelaksanaan program dan kegiatan-kegiatan. Ketepatan penggunaan IKU merupakan prasyarat penting dalam keberhasilan manajemen yang berbasis kinerja.

Review IKU bisa juga karena kebutuhan dalam penganggaran yang berbasis kinerja, agar dari proses pembuatan kebijakan, perencanaan dan penganggaran terdapat keterkaitan yang baik sehingga mudah dalam mengukur,

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

mengevaluasi dan menilai kinerja. Bagi aparat pengawas hal ini juga lebih memudahkan pengecekan dan penilaian akuntabilitas kinerja jika IKU yang digunakan tepat dan baik.

Agar evaluasi dapat dilakukan secara efisien dan efektif, perlu diidentifikasi metode yang akan diimplementasikan dalam tahap-tahapan evaluasi. Metodologi yang dapat diimplementasikan meliputi metode kuantitatif dan metode evaluasi kualitatif. Metode yang dapat digunakan meliputi antara lain:

- 1) *Performance monitoring*, metode ini dimaksudkan untuk mengetahui manfaat *input* dalam menghasilkan *output*. Teknik ini akan membantu organisasi dalam mengidentifikasi terjadinya keterlambatan dan masalah-masalah dalam pelaksanaan kegiatan dan program.
- 2) *Diagnostic studies*, untuk memahami mengapa terjadi permasalahan dalam implementasi.
- 3) *Midterm assessment*, berguna untuk menilai dan mengetahui kemajuan pelaksanaan kegiatan secara menyeluruh. Dengan mengetahui hal-hal tersebut, instansi pemerintah akan dapat menyiapkan perubahan-perubahan yang diperlukan.
- 4) *Completion*, untuk mengetahui keberhasilan instansi dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan.
- 5) *Monitoring operations, maintenance, and sustainability*, teknik yang diimplementasikan akan dapat menilai kapasitas instansi pemerintah dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Berbagai teknik evaluasi dapat dilakukan oleh seorang evaluator akan sangat tergantung pada tingkatan tataran (*context*) yang dievaluasi dan bidang

Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah

(*content*) permasalahan yang dievaluasi. Evaluasi pada tingkat kebijakan berbeda dengan evaluasi pada tingkatan pelaksanaan program. Demikian pula evaluasi terhadap pelaksanaan program berbeda pula dengan evaluasi pada tingkat pelaksanaan kegiatan. Di samping itu evaluasi pada bidang kegiatan penyuluhan misalnya, akan sangat berbeda dengan evaluasi terhadap bidang produksi suatu produk makanan. Tak hanya itu, penerapan teknik evaluasi tergantung juga pada validitas dan ketersediaan data yang mungkin dapat diperoleh.

Berbagai teknik evaluasi sah-sah saja untuk digunakan asalkan dapat memenuhi tujuan evaluasi. Mulai dari telaah sederhana, survei sederhana sampai survei yang mendetail, verifikasi data, *applied research*, berbagai analisis dan pengukuran, survei persepsi target group/pelanggan, metode statistik, metode statistik non parametrik, perbandingan-perbandingan dan *benchmarking*, *cross section analysis*, *time series analysis*, tabulasi, penyajian pengolahan data dengan grafik/icon/symbol-simbol, dan sebagainya.

Pada dasarnya review pelaksanaan IKU ini merupakan kewajiban bagi manajemen di masing-masing tingkatan organisasi. Namun demikian agar pelaksanaan review ini dapat dilakukan secara terintegrasi, maka unit pengawasan internal dapat mengkoordinasikan pelaksanaan *review* ini.



Bab 4

Penutup

4.1.Simpulan

Berdasarkan paparan pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) adalah ukuran keberhasilan yang menggambarkan kinerja utama instansi pemerintah sesuai dengan tugas fungsi serta mandat (*core business*) yang diemban. Penetapan Indikator Kinerja Utama secara formal oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, diharapkan akan menjadikan Dinas Pendapatan Daerah memperoleh informasi ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Pendapatan Daerah.
- 2) Dalam menyusun Perjanjian Kinerja, selain mencantumkan Indikator Kinerja Utama, juga mencantumkan Indikator Kinerja lainnya yang menggambarkan pencapaian sasaran strategis sesuai dengan Renstra

Badan Pendapatan Daerah. Hal tersebut sejalan dengan ketentuan dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pasal 10 ayat (3) dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah pada Lampiran II huruf F.

- 3) Untuk menentukan target tahunan dan pengukuran kinerja atas Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah meniscayakan diperlukannya pengelolaan data kinerja yang baik, sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pasal 17.

4.2.Saran

Setelah disusunnya Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara ini, maka beberapa saran yang diajukan sebagai berikut:

- 1) Penetapan Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara secara resmi mutlak dilakukan sebagaimana amanah peraturan perundang-undangan, sehingga secara resmi dapat segera diterapkan dan dijadikan pedoman dalam pelaksanaan manajemen kinerja Badan Pendapatan Daerah.
- 2) Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara perlu di-*review* secara berkala dalam jangka waktu

tertentu sesuai dengan perkembangan dinamika internal dan eksternal organisasi.

- 3) Dalam implementasinya, setelah penetapan Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah, perlu segera ditindaklanjuti dengan penyusunan konsep, strategi dan *tools* Pengelolaan Data Kinerja Badan Pendapatan Daerah.
- 4) Setelah Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah ditetapkan, maka perlu diturunkan (*cascaded*) dan diselaraskan (*aligned*) sampai dengan tingkat unit/satuan organisasi/pegawai yang lebih rendah. Dengan demikian, Indikator Kinerja Utama Badan Pendapatan Daerah dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi. *Cascading* menggunakan metode *top down*, yang didisain untuk menghubungkan sasaran strategis dan IKU antara tingkat organisasi tertinggi (OPD) dan tingkat di bawahnya (Sekretariat/Bidang; Subbagian/Seksi) hingga tingkat pegawai. Proses *cascading* dapat dilakukan dalam dua metode:

- 1) *Direct Method*

Metode ini dilakukan dengan langsung menjadikan sasaran strategis dan IKU unit/satuan organisasi di atasnya sebagai sasaran strategis dan IKU unit/satuan organisasi tersebut, sehingga baik makna/definisi maupun penyebutan/penamaan sasaran strategis dan IKU adalah sama pada kedua unit/satuan organisasi tersebut. Dengan demikian, target capaian IKU harus sama, baik dalam besaran target, periode pelaporan, maupun satuan pengukurannya.

2) *Indirect Methode*

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

DAFTAR PUSTAKA

- Chang, R. 2011. *Measuring Organizational Performance*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIM YKPN
- Mardiasmo. 2000. "Reformasi Pengelolaan Keuangan Daerah: Implementasi Value for Money Audit sebagai Antisipasi Terhadap Tuntutan Akuntabilitas Publik". *Jurnal Akuntansi Auditing Indononesia (JAAI)*, Vol. IV(1) , UII Yogyakarta
- _____. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta; Andi.
- Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Smith, Malcom, 2005. *Performance Measurement and Management: A Strategic Approach to Management Accounting*. London: Sage Publications.
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 Tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/20/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Nama Organisasi : Badan Pendapatan Daerah

Indikator Kinerja Utama :

No	Sasaran Strategis (Sesuai Renstra)	Indikator Kinerja Utama	Penjelasan	Program	
1	Meningkatnya Pendapatan Asli Daerah	Pertumbuhan kontribusi PAD terhadap APBD (%)	Formulasi Penghitungan: (Jumlah PAD) / (Total Pendapatan Daerah) X 100%	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah	
			Tipe Penghitungan: Kumulatif		
			Sumber Data: Laporan Realisasi Pendapatan		
		Pertumbuhan Pajak Daerah (%)	Formulasi Penghitungan: $\frac{\text{Pajak Th t-Realisasi Pajak Th t-1}}{\text{Realisasi Pajak Th t-1}} \times 100\%$		
			Tipe Penghitungan: Kumulatif		
			Sumber Data: Laporan Realisasi Pendapatan		
Pertumbuhan Retribusi Daerah (%)	Formulasi Penghitungan: $\frac{\text{Retribusi Th t-Realisasi Retribusi Th t-1}}{\text{Realisasi Retribusi Th t-1}} \times 100\%$				