



## **BUPATI LEBONG**

**PROVINSI BENGKULU**

**PERATURAN BUPATI LEBONG  
NOMOR 51 TAHUN 2019**

**TENTANG**

**PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI LEBONG NOMOR 33 TAHUN 2018  
TENTANG SISTEM MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KABUPATEN LEBONG**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**BUPATI LEBONG,**

- Menimbang** : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah, membangun organisasi perangkat daerah yang terus menerus melakukan perbaikan, dan memastikan pencapaian target kinerja Pemerintah Kabupaten Lebong yang telah ditetapkan dalam dokumen Rencana Strategis dan Rencana Kerja secara efektif, akuntabel dan efisien perlu sistem yang mengatur manajemen kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong;
- b. bahwa dalam rangka menjamin harmonisasi antara dokumen perencanaan daerah dengan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b diatas, perlu menetapkan Peraturan Bupati Lebong tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Lebong Nomor 33 Tahun 2018 tentang Sistem Manajemen Kinerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong.
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1967 tentang Pembentukan Provinsi Bengkulu (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1967 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2828);
2. Undang-Undang Nomor 39 tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Lebong dan Kabupaten Kepahiang di Provinsi Bengkulu (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 154, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4349);

3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 183, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6398);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5679);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887);
6. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah;
8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 157);
9. Peraturan Daerah Kabupaten Lebong Nomor 10 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Lebong Tahun 2016-2021;
10. Peraturan Bupati Lebong Nomor 40 Tahun 2018 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Bupati Lebong Nomor 08 Tahun 2018 tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Lebong Tahun 2016-2021.



## **MEMUTUSKAN:**

Menetapkan : **PERATURAN BUPATI LEBONG TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI LEBONG NOMOR 33 TAHUN 2018 TENTANG SISTEM MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN LEBONG.**

### **BAB I KETENTUAN UMUM**

#### **Pasal 1**

Dalam Peraturan Bupati Lebong ini yang dimaksud dengan:

1. Sistem Manajemen Kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong, yang selanjutnya disingkat SMK adalah pendayagunaan sumber daya dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui penyusunan peta strategis, penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU), pemantauan dan evaluasi kinerja serta pelaporan kinerja secara berjenjang.
2. Komponen adalah unit kerja organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong.
3. Unit kerja mandiri adalah unit pelaksana teknis organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong.
4. Bupati adalah Bupati Kabupaten Lebong.
5. Organisasi Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat OPD adalah perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Lebong yang menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah.
6. Dokumen Perencanaan Daerah adalah dokumen perencanaan daerah di tingkat Organisasi Perangkat Daerah, berupa Rencana Strategis Organisasi Perangkat Daerah dan Rencana Kerja Organisasi Perangkat Daerah.
7. Rencana Strategis Organisasi Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat Renstra OPD adalah dokumen perencanaan Organisasi Perangkat Daerah untuk periode 5 (lima) tahun.
8. Rencana Kerja Organisasi Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat Rennja OPD adalah dokumen perencanaan Organisasi Perangkat Daerah untuk periode 1(satu) tahun.
9. Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang selanjutnya disingkat LPPD adalah laporan yang disampaikan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Lebong kepada Pemerintah Pusat yang memuat capaian kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelaksanaan tugas pembantuan selama 1 (satu) tahun anggaran.
10. Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disingkat IKU adalah ukuran target capaian kinerja sasaran strategis.
11. Indikator Kinerja Kunci yang selanjutnya disingkat IKK adalah ukuran capaian kinerja Organisasi Perangkat Daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah sebagaimana tertuang dalam target capaian kinerja sasaran strategis Organisasi Perangkat Daerah.

#### **Pasal 2**

- (1) Bupati Lebong dan pimpinan komponen di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong menyelenggarakan SMK.
- (2) Penyelenggaraan SMK komponen sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilakukan oleh pimpinan komponen.

#### Pasal 8

- (1) Pimpinan komponen menyusun IKU organisasi yang dipimpinnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (3).
- (2) Pimpinan komponen menugaskan pejabat eselon III di lingkungan komponen untuk menyusun IKU eselon III.
- (3) Pejabat eselon III menugaskan pejabat eselon IV di unit kerja eselon III untuk menyusun IKU eselon IV.
- (4) IKU organisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sebagai alat ukur dalam pencapaian sasaran yang tercantum dalam rencana strategis komponen.
- (5) IKU organisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat target kinerja yang ingin dicapai oleh komponen.
- (6) IKU eselon III sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sebagai alat ukur dalam pencapaian sasaran program yang tercantum dalam rencana strategis komponen.
- (7) IKU eselon III sebagaimana dimaksud pada ayat (2) memuat target kinerja yang ingin dicapai oleh unit kerja eselon III.
- (8) IKU eselon IV sebagaimana dimaksud pada ayat (3) sebagai alat ukur dalam pencapaian sasaran kegiatan yang tercantum dalam rencana strategis komponen.
- (9) IKU eselon IV sebagaimana dimaksud pada ayat (3) memuat target kinerja yang ingin dicapai oleh unit kerja eselon IV.

#### Pasal 9

- (1) Pejabat di bawah pimpinan komponen (pejabat eselon III dan eselon IV) menyusun IKU secara berjenjang.
- (2) IKU sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat target kinerja program dan kegiatan secara berjenjang.

#### Pasal 10

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

#### Pasal 11

- (1) Sekretaris Daerah melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pencapaian kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan Pasal 8 ayat (2) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong.
- (2) Pimpinan komponen melalui sekretaris komponen melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di komponen masing-masing.
- (3) Pemantauan dan evaluasi kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara berkala setiap 3 (tiga) bulan pada minggu ketiga.

#### Pasal 12

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



### Pasal 13

- (1) Pimpinan komponen melaporkan hasil capaian kinerja yang sudah ditetapkan dalam IKU.
- (2) Laporan hasil capaian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dimuat dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dan LPPD Kabupaten Lebong.
- (3) Laporan Kinerja Instansi Pemerintah pimpinan komponen disampaikan kepada Bupati Lebong.
- (4) Laporan Kinerja Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan kinerja organisasi tahun berikutnya.
- (5) LPPD Kabupaten Lebong disampaikan kepada Pemerintah Pusat melalui Gubernur Bengkulu sebagai wakil Pemerintah Pusat.

### BAB III KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 14

Peraturan Bupati Lebong ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati Lebong ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Lebong.

Ditetapkan di Tubei  
pada tanggal 25 November 2019

*[Signature]*  
BUPATI LEBONG,

*[Signature]*  
H. ROSJONSYAH

Diundangkan di Tubei  
pada tanggal 25 November 2019

SEKRETARIS DAERAH  
KABUPATEN LEBONG,

*[Signature]*  
H. MUSTARANI

BERITA DAERAH KABUPATEN LEBONG TAHUN 2019 NOMOR 51



CARA PENYUSUNAN PETA STRATEGIS DAN INDIKATOR KINERJA UTAMA  
SERTA HARMONISASI IKU DENGAN IKK LPPD

A. CARA PENYUSUNAN PETA STRATEGI

Untuk mengaplikasikan sistem ini, digunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang dimodifikasi sesuai karakter, tugas, pokok dan fungsi Pemerintah Kabupaten Lebong. Metode BSC menggunakan empat perspektif BSC yang dimodifikasi. Pertama, Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*). Kedua, pelanggan (*customer*). Ketiga, *internal business process*. Keempat, *learning and growth*. Keempatnya dijabarkan sebagai berikut:

- a. Perspektif Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*)  
Perspektif paling atas ini merupakan sudut pandang *stakeholder* karena BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja pada sektor bisnis. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai berikut : "apa yang harus dicapai organisasi agar dinilai berhasil oleh *stakeholder*". Misalnya *stakeholders* menginginkan tingkat keberhasilan kebijakan otonomi daerah, diukur dengan pemahaman SDM aparatur pemerintah daerah tentang pelaksanaan otonomi daerah, kemajuan pembangunan di daerah-daerah otonom, dsb;
- b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)  
Perspektif ini merupakan sudut pandang pelanggan (*customer*). Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai berikut : "apa yang harus dicapai organisasi agar memenuhi keinginan *customer* atau apa yang diinginkan *customer* untuk dipenuhi organisasi". Misalnya masyarakat menginginkan pelayanan yang baik, yang diukur dengan indeks kepuasan masyarakat terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Lebong.
- c. Perspektif *Internal business process*  
Perspektif ini adalah sudut pandang organisasi yang berfokus pada proses bisnis utama di dalam organisasi. Proses bisnis adalah serangkaian/sekumpulan aktivitas inti yang saling berhubungan satu sama lain, yang dilakukan organisasi dalam rangka menciptakan produk/jasa untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan/pelanggan.
- d. Perspektif *learning and growth*  
Perspektif ini adalah sudut pandang organisasi yang berfokus pada sumber daya internal organisasi. Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan penguatan sumber daya organisasi melalui inovasi internal organisasi. Kesenambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada seberapa besar inovasi yang dihasilkan oleh organisasi.

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



### Alur Pikir Balanced Scorecard



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

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

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

Proses penyusunan Peta Strategi dan Sasaran Strategi adalah sebagai berikut :

- a. Pastikan unit organisasi memiliki Visi dan Misi yang sesuai dengan Rencana Strategi (Renstra) unit organisasi.
- b. Peta Strategi disusun hingga unit eselon III dan eselon IV.
- c. Tentukan perspektif Peta Strategi dengan memperhatikan hal-hal berikut:
  - 1) Sebagai institusi publik yang tidak berorientasi pada profit, tentukan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dari unit tersebut. *Stakeholder* adalah pihak baik internal maupun eksternal yang secara tidak langsung memiliki kepentingan atas *outcome* dari suatu organisasi.
  - 2) Apakah unit tersebut memiliki customer?
  - 3) Jika ada, perlu dibuat perspektif *customer* (pelanggan). *Customer* merupakan pihak yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi dan merupakan pihak dari luar organisasi.
  - 4) Setiap unit harus memiliki perspektif *Internal Business Process*.
  - 5) Pada umumnya, perspektif ini menunjukkan rangkaian proses dalam suatu unit untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder*.
  - 6) Setiap unit harus memiliki perspektif *Learning and Growth*.



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

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

## B. CARA PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Indikator Kinerja Utama, adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang akan memberikan informasi sejauh mana Sasaran Strategi (SS) yang telah ditetapkan berhasil diwujudkan.

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

1. IKU *input* merupakan ukuran paling sederhana yang mengukur program-program terkait input. Misalnya, waktu kerja atau sumber daya finansial;
2. IKU *output* mengukur hasil atas penggunaan input. Ukuran ini biasanya merupakan ukuran atas aktivitas yang dilakukan. Misalnya, jumlah orang yang dilayani atau jumlah pelayanan yang diberikan. IKU *input* dan *output* bersifat internal;
3. IKU *outcome* melihat manfaat yang diterima oleh *stakeholder* sebagai hasil dari kegiatan organisasi. Ukuran ini fokus pada pihak eksternal seperti pelanggan dan *stakeholder*.

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

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

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

### Penentuan Indikator Kinerja Utama

#### 1) Menganut prinsip SMART-C

- a) *Spesific*, yaitu IKU harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unit dalam menilai kinerja suatu unit kerja.
- b) *Measurable*, yaitu IKU yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas pula cara pengukurannya.
- c) *Agreeable*, yaitu IKU yang dipilih harus disepakati antara bawahan dan atasan.
- d) *Realistic*, yaitu IKU yang dipilih harus dapat dicapai, namun menantang.
- e) *Time-bounded*, yaitu IKU yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian.
- f) *Continously Improved*, yaitu dapat menyesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi.

#### 2) Kalimat yang disusun bersifat definitif bukan normatif.

Yang dimaksud dengan definitif adalah kalimat IKU yang disusun harus konkrit dan tidak menimbulkan pengertian ganda. IKU yang normatif dapat menimbulkan lebih dari satu interpretasi.



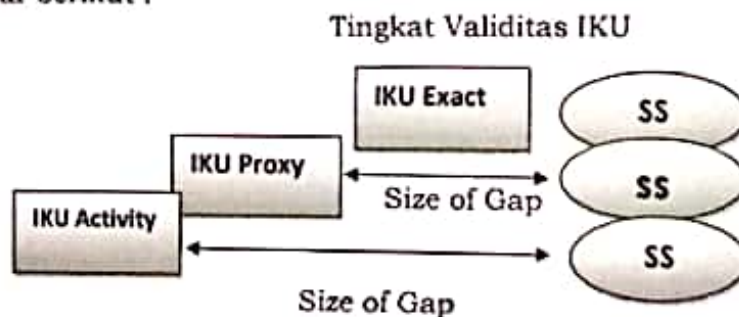
- 3) Mencerminkan keseluruhan tugas dan fungsi organisasi/pegawai.
- 4) Suatu organisasi yang memiliki Peta Strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 25 (dua puluh lima) IKU, kecuali memiliki "core business" yang sangat heterogen dan menjadi fokus suatu unit.
- 5) Suatu organisasi/pegawai yang tidak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

#### Tingkat Validitas IKU (*Degree of Validity*)

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

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

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



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

#### Skenario Penetapan IKU Pemerintah Kabupaten Lebong

IKU yang akan menjadi ukuran keberhasilan Pemerintah Kabupaten Lebong perlu ditetapkan dengan memperhatikan batas-batas kewenangan dan kemampuan Pemerintah Kabupaten Lebong sendiri. Batas kewenangan ini dapat dilihat dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.



## Penyusunan Manual IKU

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

Setiap IKU yang telah ditetapkan harus dilengkapi dengan Manual IKU.

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

1. Deskripsi IKU;
2. Tingkat kendali atas IKU;
3. Tingkat Validitas IKU;
4. Pihak yang bertanggung jawab atas IKU;
5. Pihak yang menyediakan data IKU;
6. Sumber data;
7. Satuan pengukuran;
8. Jenis konsolidasi periode;
9. Jenis konsolidasi lokasi;
10. Polarisasi data; dan
11. Periode pelaporan.

## Penentuan IKU dalam Sasaran Strategis

Penyusunan manual IKU di atas berfungsi agar IKU yang ditetapkan memiliki kejelasan dalam alur kerja dan tujuan yang akan dicapai sehingga tidak menyimpang dari sasaran strategis Pemerintah Kabupaten Lebong sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Jenis dan jumlah IKU dalam satu SS harus memenuhi kriteria berikut ini:

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

## Penetapan Target Capaian

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

1. Target IKU harus memenuhi beberapa hal, yaitu SMART-C; *Spesific* (spesifik), *Measureable* (dapat diukur), *Agreeable* (dapat disetujui), *Realistic* (realistik, dapat dicapai namun menantang), *timebound* (memiliki jangka waktu), *continuously improve* (diupayakan terus meningkat).
2. Penentuan besaran target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti: pencapaian tahun lalu, keinginan stakeholder, atau melihat kepada kondisi internal dan eksternal organisasi.
3. Penetapan target sebaiknya melalui pembahasan bersama antara pemilik IKU dan atasan di setiap level.



4. Penetapan target IKU disesuaikan dengan peraturan formal dan peraturan perundang-undangan terkait, misalnya Undang-Undang mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Target yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan merupakan target minimal.
5. IKU yang berbentuk indeks, perlu diberi penjelasan makna angka skala tersebut.
6. Angka target yang berupa persentase hendaknya disertakan dengan data mentahnya.
7. Penetapan target untuk setiap periode pelaporan (trajectory) harus sesuai dengan jenis konsolidasi periode datanya.
8. Penetapan target untuk semua IKU hasil cascading pada tingkat di atasnya, harus memperhatikan jenis konsolidasi data di dalamnya.

#### Inisiatif Strategis

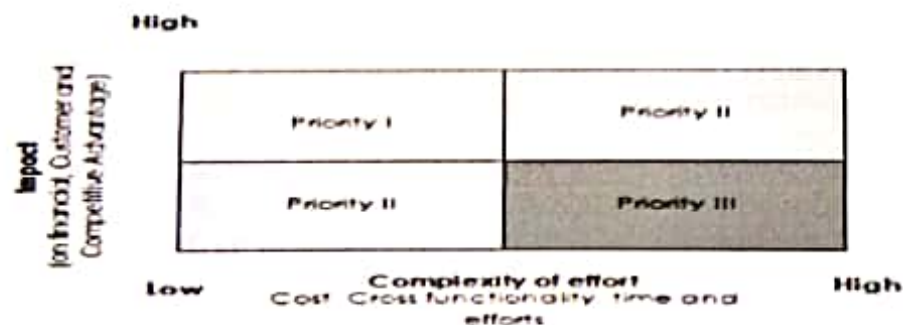
Inisiatif Strategis (IS) merupakan satu atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target Indikator Kinerja Utama sehingga berimplikasi terhadap pencapaian Sasaran Strategi.

#### Karakteristik Inisiatif Strategis

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

#### Penyusunan Inisiatif Strategis

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



Tabel Contoh Inisiatif Strategis

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

## *Cascading dan Alignment*

Pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong meliputi Tingkat Pemerintah Kabupaten Lebong (RPJMD), Tingkat Unit Kerja Eselon II, Tingkat Unit Kerja Eselon III, dan Tingkat Unit Kerja Eselon IV. Agar proses kerja antar organisasi tersebut dapat berjalan secara sistematis dan terkoordinir dengan baik, maka perlu dilakukan *Cascading dan Alignment*.

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

### *Teknik Cascading dan Alignment.*

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

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan *cascading* antara lain:

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

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

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

Proses *cascading* dapat dilakukan dalam dua metode berikut :

#### 1. *Direct method*

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



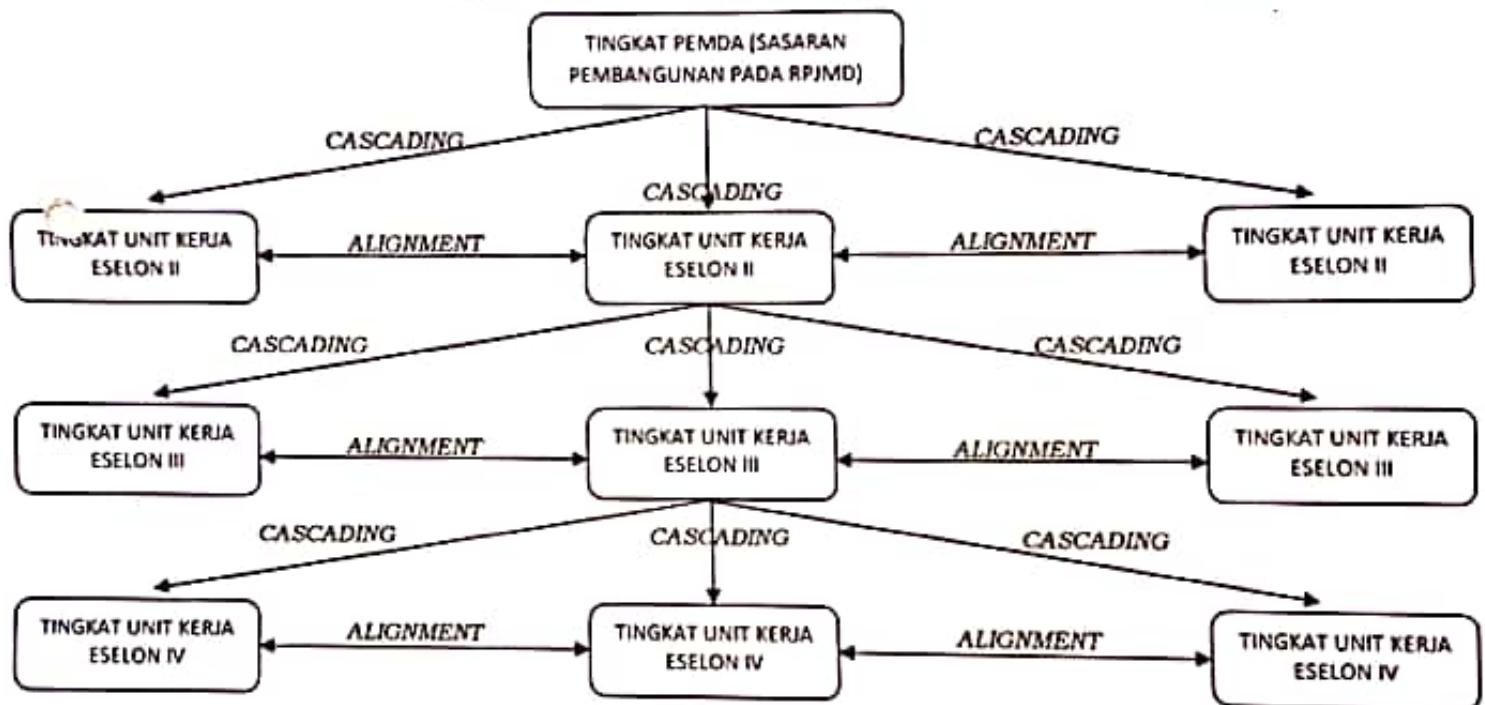
## 2. Indirect Method

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

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

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

Proses cascading dan alignment dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan : Sesuai metode *cascading* dengan pola *Top-Down*, IKU Tingkat Pemerintah Daerah (Sasaran pada RPJMD) diturunkan ke Tingkat Unit Kerja Eselon II kemudian ke Tingkat Unit Kerja Eselon III hingga diturunkan ke Tingkat Unit Kerja Eselon IV sesuai tugas dan fungsinya. Tingkat Unit Eselon II bertanggungjawab melaksanakan IKU dengan pencapaian *outcome* sasaran, sementara Tingkat Unit Kerja Eselon III bertanggungjawab terhadap pencapaian IKU pada *outcome* program. Sedangkan pada Tingkat Unit Kerja Eselon IV bertanggungjawab melaksanakan IKU dengan pencapaian *output* kegiatan. Pencapaian kinerja Kepala Daerah secara keseluruhan dapat tercapai jika masing-masing penanggungjawab pada tingkat unit kerja dapat berkomitmen penuh untuk mencapai hasil (*outcome* dan *output*) yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja.

**Contoh Manual Indikator Kinerja Utama (Formulir 1)**  
**Manual Indikator Kinerja Utama**  
**Asisten Administrasi Umum Setda**

OD - 1.1

**Perspektif :**  
**Sasaran Strategis :**

**Deskripsi Sasaran Strategis :**

**Indikator Kinerja Utama :**

**Deskripsi :**

**Stakeholder**

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

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

Standar Pelayanan Minimal Bidang Pemerintahan Dalam Negeri yang selanjutnya disebut SPM Bidang Pemerintahan Dalam Negeri adalah tolok ukur kinerja pelayanan Pemerintahan Dalam Negeri yang diselenggarakan Daerah Kabupaten/Kota

**Jumlah SPM yang telah diterapkan oleh Pemerintah Daerah**  
**Definisi :**

Terdapat 6 SPM yang diterapkan oleh Pemerintah Daerah, meliputi bidang :

1. Pendidikan.
2. Kesehatan.
3. Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.
4. Perumahan Rakyat.
5. Ketentraman, Ketertiban Umum, dan Perlindungan Masyarakat.
6. Sosial.

**Formulasi**

Jumlah Peraturan tentang Penerapan SPM

**Tujuan Strategis :**

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

**Persentase**

( ) High                      (X) Moderate                      ( ) Low  
 ( ) Exact                      (X) Proxy                      ( ) Activity

**Satuan pengukuran :**  
**Tingkat Kendali IKU :**  
**Tingkat Validitas IKU :**

**Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU :**

**Unit/Pihak Penyedia Data :**

**Sumber Data :**

**Tindakan apabila data belum tersedia :**

**Jenis Konsolidasi Periode :**

**Jenis Cascading :**

**Jenis Konsolidasi Lokasi :**

**Polarisasi :**

**Periode Pelaporan :**

Asisten Administrasi Umum Setda

Bagian Organisasi dan Tata Laksana Setda

Laporan penerapan SPM oleh OPD

Monitoring dan evaluasi data penerapan SPM dari Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebong

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

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

( ) Sum                      ( ) Average

(X) Maximize                      ( ) Minimize                      ( ) Stabilize

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



# Keterangan Cara Pengisian Manual IKU:

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

Tingkat Validitas IKU	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini: <i>Exact</i> : Ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan. Pencapaian IKU jenis ini telah menggambarkan pencapaian SS secara keseluruhan <i>Proxy</i> : Indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut. <i>Activity</i> : IKU yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan.
Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU	: Tuliskan unit/individu yang bertanggungjawab terhadap pencapaian IKU, dengan ketentuan sebagai berikut : 1. Apabila IKU ini di- <i>cascade</i> ke bawah, maka penanggung jawab IKU diisi oleh unit/pihak yang menerima <i>cascading</i> IKU. 2. Apabila IKU tidak di- <i>cascade</i> ke bawah, maka penanggung jawab IKU diisi dengan unit/pihak pemilik IKU yang bersangkutan.
Unit/Pihak Penyedia Data	: Tuliskan unit/individu yang bertanggungjawab mengkoordinasikan dan menyediakan data capaian 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 Periode	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU: <i>Sum</i> : Penjumlahan angka capaian per periode laporan. <i>Take Last Know Value</i> : Angka capaian yang digunakan sebagai angka periode terakhir <i>Average</i> : Rata-rata dari penjumlahan angka capaian per periode pelaporan.
Jenis Cascading	: Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria di bawah ini yang menunjukkan jenis <i>cascading</i> atas IKU tersebut: <i>Direct</i> : apabila IKU tersebut diturunkan secara langsung dari IKU di atasnya. Baik nama, definisi, ruang lingkup, target atas IKU tersebut sama dengan IKU di atasnya. <i>Indirect</i> : apabila IKU tersebut diturunkan tidak secara langsung dari IKU



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

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

### C. HARMONISASI DOKUMEN PERENCANAAN DAERAH DENGAN LPPD KABUPATEN LEBONG

Harmonisasi dokumen perencanaan daerah dengan LPPD Kabupaten Lebong dilakukan dengan mensinergikan IKU OPD dengan IKK LPPD pada Tataran Pelaksana Kebijakan. Penjelasan harmonisasi dimaksud sebagaimana tabel berikut.

