SALINAN

KEPALA BADAN NASIONAL PENCARIAN DAN PERTOLONGAN
REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN KEPALA BADAN NASIONAL PENCARIAN DAN PERTOLONGAN
NOMOR: SK.KBSN-160/OT.01.01/XI/BSN-2019
TENTANG
PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA ORGANISASI
DI LINGKUNGAN BADAN NASIONAL PENCARIAN DAN PERTOLONGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN NASIONAL PENCARIAN DAN PERTOLONGAN,

Menimbang : a. bahwa untuk menciptakan birokrasi yang profesional melalui peningkatan akuntabilitas kinerja dan transparansi yang merupakan pilar penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, perlu menyusun pedoman pengelolaan kinerja organisasi di lingkungan Badan Pencarian dan Pertolongan;

b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Organisasi di Lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);

2. Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2014 tentang Pencarian dan Pertolongan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 267, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5600);
3. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 80);
4. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2016 tentang Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 186);
5. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan dan Penelaahan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 860);
6. 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 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1842);
7. Peraturan Kepala Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor 20 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Badan SAR Nasional;
8. Peraturan Kepala Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor 8 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 820);

9. Peraturan Kepala Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor 16 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pencarian dan Pertolongan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1392) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor 5 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Kepala Badan Nasional Nomor 16 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pencarian dan Pertolongan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 973);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN BADAN NASIONAL PENCARIAN DAN PERTOLONGAN TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA ORGANISASI DI LINGKUNGAN BADAN NASIONAL PENCARIAN DAN PERTOLONGAN.

KESATU : Menetapkan pedoman pengelolaan kinerja organisasi di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Badan ini.

KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU merupakan acuan bagi unit kerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan dalam pengelolaan kinerja organisasi.

KETIGA : Pedoman pengelolaan kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum Kedua meliputi:

a. metode pengelolaan kinerja berbasis *balanced scorecard*;
b. perencanaan kinerja berbasis *balanced scorecard*;
c. implementasi kinerja;
d. pengukuran kinerja;

e. perbaikan kinerja;
f. pelaporan kinerja; dan
g. Sistem informasi pengelolaan kinerja.

KEEMPAT : Tujuan pengelolaan kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA sebagai pelaksana anggaran dalam melaksanakan pengelolaan kinerja untuk mewujudkan visi dan misi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan serta menjadi alat pengendali strategis secara berjenjang dari Kantor Pusat hingga Unit Pelaksana Teknis guna menciptakan budaya kerja yang profesional, efektif, efisien, dan akuntabel.

KELIMA : Keputusan Kepala Badan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 21 November 2019

KEPALA BADAN NASIONAL PENCARIAN DAN PERTOLONGAN,

ttd

BAGUS PURUHITO

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO HUKUM DAN KEPEGAWAIAN,

ABDUL HARIS ACHADI

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN NASIONAL
PENCARIAN DAN PERTOLONGAN
NOMOR: SK.KBSN- 160/OT.01.01/XI/BSN-2019
TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA
ORGANISASI DI LINGKUNGAN BADAN NASIONAL
PENCARIAN DAN PERTOLONGAN

DAFTAR ISI

PERATURAN KEPALA BADAN NASIONAL PENCARIAN DAN PERTOLONGAN..... 1

LAMPIRAN :

BAB I PENDAHULUAN 5
A. Latar Belakang 5
B. Tujuan 6
C. Ruang Lingkup 6
D. Pengertian Umum 7

BAB II MEKANISME PENGELOLAAN KINERJA BERBASIS BSC..... 10
A. Siklus Pengelolaan Kinerja Kementerian..... 11
1. Perencanaan Kinerja..... 11
2. Pengukuran Kinerja..... 18
3. Pelaporan Kinerja 18
4. Evaluasi Kinerja (Mandiri)..... 19
5. Capaian Kinerja..... 20
B. Pengelolaan Kinerja Kementerian Berbasis BSC..... 21
1. Peta Strategis (strategy Map)..... 21
2. Sasaran Strategis (strategic objectives)..... 21
3. Indikator Kinerja..... 22
4. Target..... 22
5. Inisiatif Strategis..... 22
C. Pendelegasian (*cascading*) Kinerja..... 23
D. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja..... 25

BAB III PERENCANAAN KINERJA BERBASIS BSC..... 29
A. Kerangka BSC di lingkungan Kementerian..... 29
B. Penyusunan BSC 30
1. Penyusunan Peta Strategi 30
2. Penetapan Indikator Kinerja, Target, Inisiatif Strategis,... Petunjuk *Cascading* dan Anggaran..... 35
C. *Cascading* BSC..... 43
1. *Cascading* BSC Unit Kerja Eselon II..... 43
2. *Cascading Secorecard* Unit Kerja Eselon III & IV..... 51
3. *Cascading* Indikator Kinerja Individu (IKI) Jabatan Fungsional..... 56
4. Menyusun Pohon Indikator Kinerja (IK) 59
D. Integrasi Balanced Scorecard (BSC) Dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)..... 61
1. Integrasi BSC dengan SKP Pejabat Struktural..... 61
2. Integrasi BSC dengan SKP Pejabat fungsional..... 65
E. Integrasi Balanced Scorecard dengan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN)..... 68
F. Integrasi BSC dengan Perjanjian Kinerja (PK)..... 73

BAB IV IMPLEMENTASI KINERJA..... 78
A. Pengelolaan Perjanjian Kinerja..... 78
B. Penyelesaian Permasalahan Implementasi Kinerja..... 80
C. Pemantauan Implementasi Kinerja..... 84

BAB V PENGUKURAN KINERJA..... 90
A. Pengukuran Kinerja..... 90
1. Pengukuran Kinerja Individu..... 91
2. Pengukuran Kinerja Eselon III/Eselon IV..... 95
3. Pengukuran Kinerja Eselon I/Eselon II..... 97
4. Pengukuran Kinerja Organisasi..... 101
B. Evaluasi Hasil Pegukuran..... 105

BAB VI PERBAIKAN KINERJA..... 109
BAB VII PELAPORAN KINERJA..... 115
BAB VIII SISTEM INFORMASI PENGELOLAAN KINERJA..... 120
BAB IX PENUTUP..... 121

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah (SAKIP), disebutkan bahwa SAKIP merupakan rangkaian sistematik dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan, pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah untuk pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Selanjutnya, dalam Pasal 3 disebutkan bahwa penyelenggaraan SAKIP dilaksanakan oleh entitas Kementerian/Lembaga secara berjenjang, mulai dari tingkat satuan kerja, unit organisasi hingga tingkat Kementerian/Lembaga.

Dalam rangka meningkatkan kualitas implementasi SAKIP, Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan melaksanakan pengelolaan kinerja organisasi dengan menyusun standar kinerja Badan hingga level Eselon IV menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC), baik keselarasan kinerja (*alignment*) antara unit kerja atasan dengan bawahan maupun antar unit kerja bawahan diwujudkan melalui proses *cascading* kinerja yang sistematis, dengan tujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah mulai dari tahap perencanaan, pengukuran, pelaporan, evaluasi, hingga penilaian capaian kinerja.

Untuk memastikan bahwa pengelolaan kinerja organisasi dilaksanakan secara sinergi hingga unit organisasi terendah, perlu menerbitkan sebuah pedoman umum pengelolaan kinerja organisasi di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Pedoman ini disusun dengan memperhatikan praktik-praktik terbaik (lesson learned) yang telah dilakukan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan dan menjadi acuan implementasi pengelolaan kinerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan ke depan.

B. Tujuan disusunnya pedoman ini yaitu:

1. acuan bagi unit kerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sebagai pelaksana anggaran Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, dalam melaksanakan pengelolaan kinerja untuk mewujudkan visi dan misi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan;
2. menjadi alat pengendali strategis Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan secara berjenjang dari tingkat kantor pusat hingga Unit Pelaksana Teknis;
3. menciptakan budaya kerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yang profesional, efektif, efisien, dan akuntabel; dan
4. membantu meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja lingkup Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sebagai pelaksana anggaran Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

C. Pengertian umum

Yang dimaksud dengan Pedoman ini adalah:

1. Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi selama periode tertentu.
2. Pengelolaan Kinerja adalah rangkaian kegiatan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.
4. *Balanced Scorecard* yang selanjutnya disingkat BSC, adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam kerangka operasional.
5. Rencana Strategis yang selanjutnya disebut Renstra, adalah suatu dokumen perencanaan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dan disusun dengan memperhatikan perkembangan lingkungan strategis sesuai dengan tugas dan fungsi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.
6. Rencana Kerja yang selanjutnya disebut Renja, adalah dokumen perencanaan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan untuk periode 1 (satu) tahun.

7. Sasaran Strategis, yang selanjutnya disingkat SS, adalah pernyataan mengenai apa yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan, atau dicapai organisasi.
8. Peta Strategi adalah suatu dashboard yang memetakan SS organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi dalam mewujudkan visi dan misi.
9. Indikator Kinerja yang selanjutnya disingkat IK adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian SS atau Kinerja.
10. Manual IK adalah dokumen penjelasan mengenai IK yang diperlukan untuk melakukan pengukuran kinerja.
11. *Cascading* adalah proses penjabaran dan penyelarasan SS, IK, dan/atau target IK secara vertikal dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah.
12. *Alignment* adalah proses penyelarasan SS, IK, dan/atau target IK secara horizontal antar unit/pegawai yang selevel.
13. Perjanjian Kinerja, yang selanjutnya disingkat PK adalah dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan unit kerja yang lebih tinggi kepada pimpinan unit kerja yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja dan target yang harus dicapai dalam periode tertentu.
14. Perjanjian Kinerja adalah dokumen yang berisikan penugasan pimpinan unit kerja kepada pimpinan program/kegiatan non struktural yang mengelola anggaran atas suatu program/kegiatan, untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja dan target yang harus dicapai dalam periode tertentu
15. Target adalah standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode tertentu.
16. Unit adalah bagian dalam struktur organisasi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yang meliputi lembaga, unit level I, unit level II, unit level III, unit level IV yang ditetapkan melalui Peraturan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.
17. Pegawai adalah Calon Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

18. Pejabat Fungsional adalah pegawai yang mempunyai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri dalam rangka melaksanakan tugas Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.
19. Pelaksana adalah Calon Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Negeri Sipil pemangku jabatan fungsional umum yang tidak menduduki jabatan struktural dan jabatan fungsional dalam rangka melaksanakan tugas Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.
20. Atasan Langsung adalah pejabat penilai dan berwenang menilai Pegawai Negeri Sipil dengan ketentuan serendah-rendahnya Pejabat Struktural Eselon IV atau pejabat lain yang ditentukan.
21. Pengelola Kinerja adalah pejabat yang ditetapkan dalam suatu keputusan untuk mengelola kinerja organisasi atau kinerja individu.
22. Badan adalah Lembaga yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Pencarian dan Pertolongan.
23. Unit Pelaksana Teknis adalah Kantor Pencarian dan Pertolongan serta Balai Diklat.

BAB II
MEKANISME PENGELOLAAN KINERJA BERBASIS BSC

Badan menggunakan pendekatan BSC yang disesuaikan dengan bisnis proses melalui penjabaran visi, misi, tujuan, dan sasaran ke dalam suatu Peta Strategi dengan empat perspektif yang saling terkait, yaitu perspektif stakeholders, perspektif customer, perspektif internal process, dan perspektif learn and growth.

Metode BSC membagi Organisasi di Badan dalam 6 (enam) level berdasarkan tingkatan secara struktur organisasi, namun penetapan level ini tidak berdasarkan tingkatan eselonisasi. Pembagian level tersebut dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel. 1
Level Organisasi di Lembaga Berdasarkan BSC

Level Organisasi	Ruang Lingkup Pusat
Level 0	Kepala Badan
Level I	Seluruh Jabatan Pimpinan Tinggi Madya yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Level 0
Level II	Seluruh Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama lingkup pusat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Level I
Level III	Seluruh Jabatan Administrator lingkup pusat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Level II
Level IV	Seluruh Jabatan Pengawas lingkup pusat dan seluruh jabatan lingkup UPT yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Level III
Level V	Kepala UPT yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Level 0
Level VI	seluruh jabatan lingkup UPT yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Level V

Individu	Staf Ahli Badan, Pejabat Fungsional dan Pelaksana

Setiap level di Badan melakukan penyelarasan strategis dan eksekusi strategis dengan berbasis BSC, untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Secara umum dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:

Gambar 1.
Bagan Penyelarasan Strategis dan Eksekusi Strategis berbasis BSC

Visi dan misi Organisasi mengarahkan seluruh komponen Organisasi agar memiliki gambaran/cita-cita yang sama. Hal tersebut mendasari pengambilan keputusan, perencanaan masa depan, pengooordinasian pekerjaan yang berbeda, serta mendorong inovasi ke depan. Selanjutnya, tujuan dirumuskan sebagai tahapan kualitatif untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Agar tujuan tersebut lebih mudah dicapai maka dirumuskan SS yang mendeskripsikan kondisi spesifik dan terukur yang ingin diwujudkan pada periode tertentu. Pencapaian SS tersebut diukur oleh IK. Setiap IK disertai dengan target yang menggambarkan Kinerja yang harus dicapai. Untuk mencapai target IK, dapat dilaksanakan langkah-langkah pencapaian target IK dijabarkan dalam dokumen Rencana Aksi.

A. Siklus Pengelolaan Kinerja Badan

Siklus Pengelolaan Kinerja Badan meliputi:

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan Kinerja merupakan tahap awal dalam siklus penyelenggaraan SAKIP.

Komponen Perencanaan kinerja meliputi:

a. Renstra

Renstra disusun dengan ketentuan sebagai berikut:

1) Renstra disusun mulai level Badan dan unit kerja level I serta Unit Kerja Mandiri yang mengelola anggaran (memiliki DIPA/RKA-KL);
2) penyusunan Renstra berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah, yang kemudian menjadi pedoman dalam penyusunan Renja;
3) penelaahan Renstra Kementerian melibatkan 3 pihak yaitu Badan, Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas, dan Kementerian Keuangan; dan
4) dokumen Renstra yang telah ditandatangani dipublikasikan di *website* Badan.

Renstra dapat direvisi atau disesuaikan dalam hal terjadi kondisi yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran seperti:

1) Perubahan struktur Organisasi;
2) Perubahan strategi dan kebijakan organisasi; atau
3) Perubahan prioritas organisasi.

Rancangan Renstra ditetapkan melalui:

1) Peraturan Badan untuk Renstra Badan;
2) Keputusan Sekretaris Utama, Keputusan Deputi untuk Renstra unit kerja level I dan Keputusan Kepala UPT dan Balai Diklat.

Renstra meliputi:

1) Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis;
2) Arah Kebijakan dan strategi;
3) Kerangka Regulasi dan Kerangka Kelembagaan; dan
4) Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan.

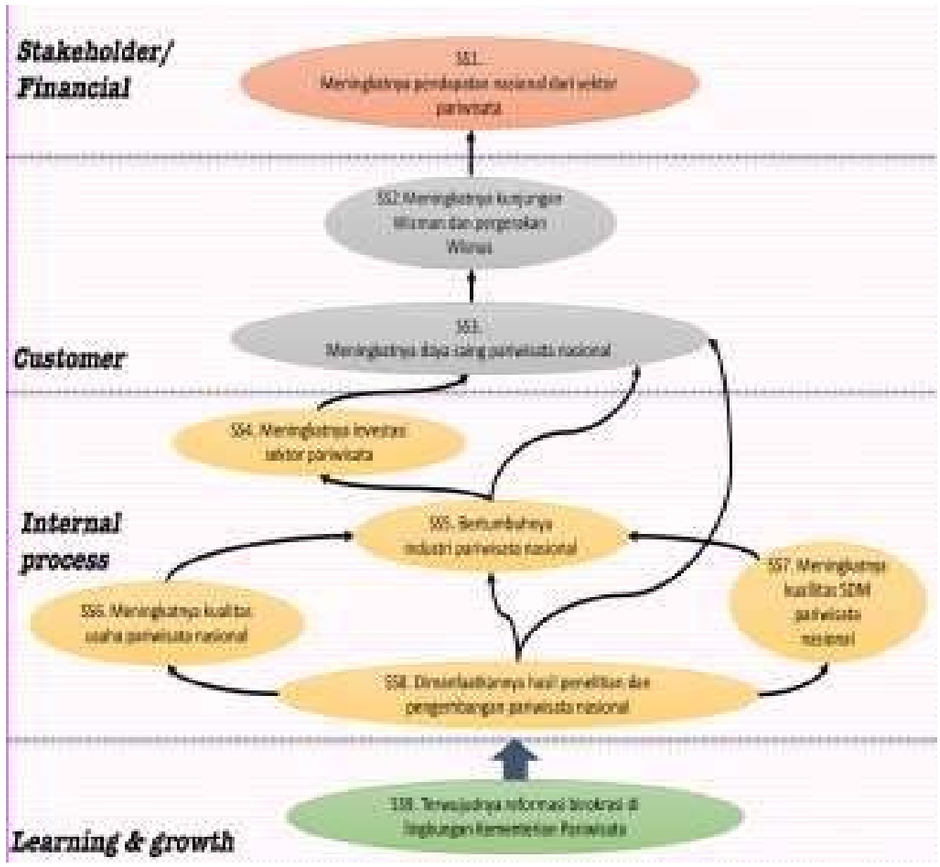
Komponen dalam Renstra sebagai berikut:

1) Visi, Misi, dan Tujuan

   Visi merupakan rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Visi yang terdapat dalam Renstra Badan merupakan rumusan umum mengenai keadaan yang ingin dicapai oleh Badan pada akhir periode perencanaan sedangkan tujuan yaitu penjabaran dari visi yang dilengkapi dengan sasaran strategis sebagai ukuran kinerjanya.

2) Peta Strategi dan Sasaran Strategis

   Peta Strategi merupakan sejumlah sasaran strategis yang terangkai dalam hubungan sebab akibat dan mengacu pada visi dan misi Organisasi. Peta Strategi memberikan gambaran visual dari strategi Organisasi sehingga memudahkan dalam mengomunikasikan strategi. SS merupakan deskripsi lebih lanjut dari tujuan, yang dirumuskan sebagai suatu prioritas yang ingin dimiliki, dijalankan, dan dicapai Organisasi pada periode tertentu.



Gambar 4.
Peta Strategi
Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan
Tahun 2020 – 2024

3) Indikator Kinerja

IK merupakan suatu pernyataan mengenai apa yang ingin dicapai oleh Organisasi dan dijadikan ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan SS Organisasi. Indikator kinerja bersifat definitif/terukur dan berfungsi untuk menyeimbangkan antara kondisi ideal dengan realitas.

4) Target Kinerja

Target Kinerja adalah standar minimal pencapaian Kinerja yang ditetapkan untuk periode tertentu. Penetapan Target Kinerja merupakan kesepakatan antara atasan dan bawahan serta mempertimbangkan usulan pengelola Kinerja Organisasi. Kriteria penetapan target Kinerja sebagai berikut:

a) berupa ukuran kuantitatif, apabila Target Kinerja bersifat kualitatif, maka harus dikuantitatifkan;

b) besaran Target ditentukan berdasarkan:
   (1) peraturan perundang-undangan, peraturan lainnya atau kebijakan Menteri yang berlaku;
   (2) keinginan stakeholder;
   (3) realisasi tahun lalu; dan
   (4) potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi.

c) target harus menantang namun dapat dicapai serta diupayakan terus meningkat;

d) target disusun untuk jangka waktu tertentu;

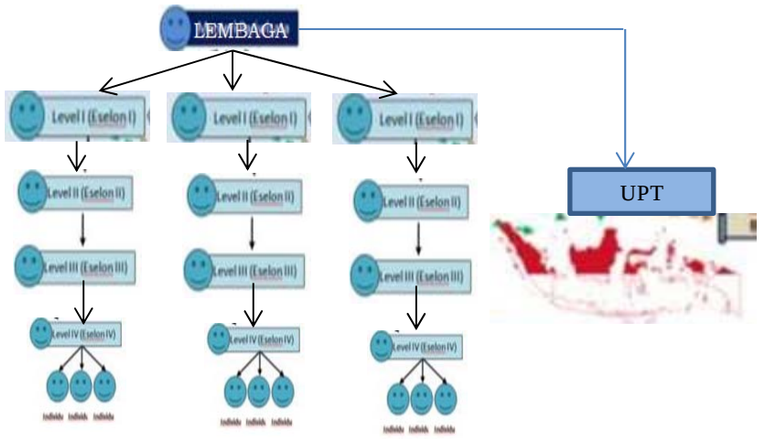
e) penentuan target harus memperhatikan kondisi saat ini dan kondisi yang ingin dicapai; dan

f) sebuah SS dapat memiliki satu atau lebih IK dan target.

5) *Cascading* dan *Alignment*

Penurunan (*cascading*) adalah proses penjabaran dan penyelarasan SS, IK, dan/atau Target IK secara vertikal dari level Unit/satuan kerja yang lebih tinggi ke level Unit/satuan kerja yang lebih rendah. *Cascading* disebut juga sebagai *vertical alignment*.

Sementara itu, penyelarasan (*alignment*), disebut juga *horizontal alignment* merupakan proses untuk menjamin bahwa SS dan IK yang dibangun telah selaras dengan unit yang selevel. Proses *cascading* dan *alignment* di Kementerian dilakukan secara bersamaan, sebagaimana Gambar 5:



Gambar 5.

Contoh Proses *Cascading* dan *Alignment*

di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

Keterangan

: *Alignment*

: *Cascading* Kementerian

: *Cascading* ke Provinsi

: *Cascading* ke Badan Otorita

Setelah SS, IK, dan Target dibangun pada level Unit Organisasi yang paling tinggi, maka SS, IK, dan Target tersebut diturunkan (*cascade*) dan diselaraskan (*align*) sampai dengan level Unit Organisasi yang paling rendah, agar dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam Organisasi.

b. Renja

Struktur Renja, terdiri atas sasaran program dan kegiatan, Indikator Kinerja program dan kegiatan dan Target Kinerja program dan kegiatan serta perkiraan alokasi pendanaan atau mengikuti peraturan lain yang mengatur tentang Renja. Renja harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1) Renja Badan disusun dengan berpedoman pada Rancangan awal Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan dijabarkan secara berjenjang dalam Renja Unit kerja level I dan II;
2) dokumen Renja Unit kerja level I dan II disusun dengan mengacu pada Renstra unit kerja level I;
3) Informasi kinerja yang ada dalam Renja meliputi:
   a) Visi dan Misi, Sasaran strategis;
   b) Program, sasaran program (*outcome*), Indikator Kinerja Program (IKP);

c) Kegiatan, Sasaran kegiatan (*output*), Indikator Kinerja Kegiatan (IKK); dan

d) Perkiraan alokasi pendanaan baik untuk tahun yang direncanakan maupun prakiraan majunya.

4) dokumen Renja selaras dengan dokumen pengajuan anggaran;

5) penyusunan Renja sesuai petunjuk penyusunan Renja tahun berjalan yang di keluarkan oleh Kementerian PPN/Bappenas; dan

6) penyusunan Renja Badan didasarkan atas hasil kesepakatan dalam pertemuan 3 (tiga) pihak (*trilateral meeting*) yaitu Basarnas, Kementerian Keuangan dan Kementerian PPN/Bappenas.

Ketentuan lebih lanjut mengenai Renja diatur dengan Peraturan Menteri yang mengatur mengenai Renja Badan.

c. Rencana Kerja Anggaran

Rencana Kerja dan Anggaran Badan adalah dokumen rencana keuangan tahunan Badan yang disusun menurut bagian anggaran Badan. Rencana Kerja dan Anggaran Badan disusun berdasarkan:

1) pagu anggaran atau alokasi anggaran untuk RKA-K/L Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), atau pagu perubahan APBN untuk RKA-K/L APBN;

2) hasil penataan arsitektur dan informasi Kinerja;

3) renja badan;

4) renja pemerintah hasil kesepakatan Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat dalam pembicaraan pendahuluan rancangan APBN;

5) hasil kesepakatan Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat dalam pembahasan Rancangan Undang-Undang tentang APBN/Rancangan Undang-Undang tentang APBN-Perubahan;

6) standar biaya; dan

7) kebijakan pemerintah.

d. Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari Unit/satuan yang lebih tinggi kepada yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan Indikator Kinerja. Perjanjian Kinerja berisi SS, IK dan Target yang menjadi tanggungjawab pimpinan Unit Organisasi

yang bersangkutan. Melalui Perjanjian Kinerja, terwujudlah komitmen penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi, dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. Kinerja yang disepakati tidak dibatasi pada Kinerja yang dihasilkan atas kegiatan tahun bersangkutan, tetapi termasuk Kinerja (outcome) yang seharusnya terwujud akibat kegiatan tahun- tahun sebelumnya.

2. Pengukuran Kinerja

   Pengukuran Kinerja dilakukan secara konsisten dan komprehensif, minimal setiap triwulan/semester dan tahunan sesuai tipe IK. Setiap IK memiliki cara dan perhitungan yang berbeda, yang dituangkan dalam Manual IK. Tujuan Pengukuran Kinerja adalah untuk menentukan tingkat kemajuan capaian kinerja dalam tahun berjalan dan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan Kinerja.

3. Pelaporan Kinerja

   Laporan Kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap unit kerja di Badan atas penggunaan anggaran untuk mencapai Target Kinerja yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja. Laporan Kinerja disusun tahunan. Hal terpenting yang diperlukan dalam penyusunan laporan Kinerja adalah pengukuran Kinerja, evaluasi, serta pengungkapan (disclosure) secara memadai terhadap hasil capaian Target Kinerja.

4. Evaluasi Kinerja (Mandiri)

   Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus.

   Evaluasi Kinerja dilakukan dengan ketentuan:

   a. evaluasi dilakukan secara berkala, sekurang kurangnya satu kali dalam satu tahun;
   b. evaluasi dilaksanakan untuk menilai efektivitas Unit kerja (Organisasi) dalam pencapaian Kinerjanya;

c. evaluasi untuk level I dan II serta level V/ Unit kerja mandiri, dilakukan oleh Inspektorat sedangkan evaluasi untuk level III sampai dengan level IV dilakukan oleh sub Tim Evaluasi Kinerja di masing-masing unit kerja level I; dan

d. ketentuan teknis evaluasi diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 986) (sepanjang belum ada perubahan) serta Peraturan terkait pada level Kementerian.

5. Capaian Kinerja

Pencapaian Kinerja (*output* dan *outcome*) dikatakan telah tercapai dengan baik apabila:

a. target dapat dicapai;

b. capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya; dan

c. informasi mengenai Kinerja dapat diandalkan, yaitu apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

1) diperoleh dari dasar perhitungan (formulasi) yang valid;

2) dihasilkan dari sumber-sumber atau basis data yang dapat dipercaya (kompeten);

3) dapat ditelusuri sumber datanya;

4) dapat diverifikasi; dan

5) merupakan informasi yang baru atau masih berlaku.

Selain capaian dari Indikator Kinerja, terdapat capaian Kinerja lain yang dapat menggambarkan efektivitas pengelolaan Kinerja Organisasi, yaitu:

a. Adanya Inisiatif dalam pemberantasan korupsi

Adanya upaya untuk menciptakan kondisi bebas korupsi di lingkungan Organisasi, antara lain pembentukan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), dan hasilnya telah diakui masyarakat.

b. Inovasi dalam manajemen Kinerja

Ditunjukkan dengan adanya inovasi yang membentuk Organisasi yang berbasis Kinerja (*performance based organization*). Ditandai dengan adanya Indikator Kinerja yang terukur pada setiap jenjang sampai kepada individu, dilakukan pengukuran secara berkala, hasil pengukuran dikaitkan dengan (ditindaklanjuti dengan) insentif/merit sistem, dan terdapat upaya perbaikan atau konseling dalam rangka penyempurnaan manajemen Kinerja.

c. Penghargaan lainnya

Diterimanya penghargaan atau pengakuan dari pihak atau lembaga nasional maupun internasional atas Kinerja Organisasi.

B. Pengelolaan Kinerja Badan Berbasis BSC

BSC setidaknya terdiri atas 5 komponen, yaitu: peta strategi, sasaran strategis, indikator kinerja, target, dan inisiatif strategi.

1. Peta Strategi (*Strategy Map*)

Peta strategi merupakan pemetaan atas strategi yang direpresentasikan ke dalam sasaran strategis yang membentuk hubungan sebab akibat antar satu dengan yang lainnya. Sasaran strategis digambarkan ke dalam masing-masing perspektif, yaitu *stakeholder, customer, internal process* serta *learning and growth*. Sasaran strategis pada perspektif *stakeholder* merepresentasikan visi organisasi kedepan. Sasaran strategis pada perspektif *customer* merupakan ekspektasi pelanggan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yang merupakan *output* dari Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Sasaran strategis pada *internal process* merupakan sasaran strategis yang disusun berdasarkan proses bisnis organisasi. Sedangkan sasaran strategis pada perspektif *learning and growth* merupakan sasaran strategis yang disusun berdasarkan 3 (tiga) aset strategis yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan proses internal, yaitu modal manusia (*human capital*), modal informasi (information capital) serta modal organisasi (*organization capital*). Merupakan Hubungan sebab-akibat dari berbagai sasaran strategis (*strategic objectives*).

2. Sasaran Strategis (strategic objectives)

   Sasaran strategis menggambarkan apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran strategis merupakan bentuk spesifik dari tujuan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yang dipetakan berdasarkan strategi yang digunakan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan seperti tertuang pada Renstra Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Kalimat sasaran strategis yang baik adalah kalimat yang mengandung dua unsur, yaitu aspek dan kondisi. Sasaran strategis pada dasarnya tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi jika berdiri sendiri. Untuk itu, penyusunan sasaran strategis juga perlu mempertimbangkan aspek keterkaitan antar sasaran strategis yang berada pada satu perspektif maupun perspektif lain.

3. Indikator Kinerja (IK)

   IK merupakan ukuran keberhasilan dalam bentuk indikator kinerja dari pencapaian sasaran strategis. IK yang baik harus memenuhi kaidah *Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Time-bound* (SMART). Berdasarkan tingkat pengendalian, IK dibagi atas 2 (dua) jenis, yaitu *leading indicator* dan *lagging indicator*. *Leading indicator* merupakan IK yang pencapaiannya dibawah kendali organisasi, sedangkan lagging indicator adalah IK yang pencapaiannya diluar kendali organisasi. Berdasarkan

   jenisnya, IK exact dan IK proxy. Organisasi dapat memilih IK sesuai dengan kebutuhan.

4. Target

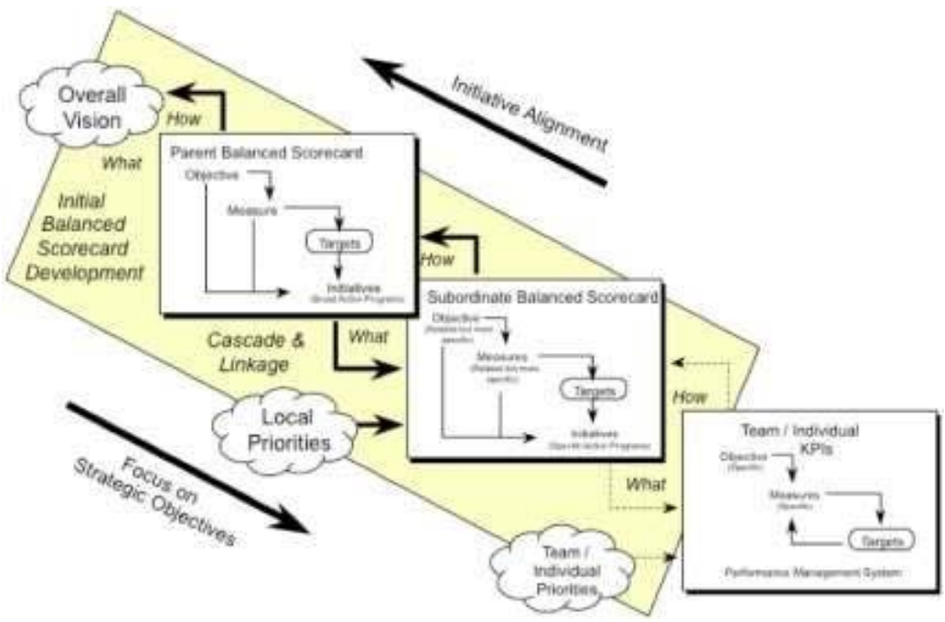
   Target merupakan angka kuantitatif yang menggambarkan target kinerja yang harus dicapai pada periode waktu tertentu. Target yang ditentukan sebaiknya merupakan target yang menantang, walaupun target tersebut sebaiknya cukup realistis untuk dicapai. Untuk itu, dalam menentukan target sebaiknya digunakan base line tertentu sesuai kebutuhan organisasi. base line dapat menggunakan acuan capaian terdahulu, target sebelumnya maupun perbandingan IKU sejenis dengan instansi pemerintahan lain.

5. Inisiatif strategis

   Inisiatif strategis merupakan suatu cara/upaya yang yang harus dilakukan untuk mempercepat pencapaian IK. Inisiatif strategis disusun sesuai dengan kesenjangan (gap) antara target yang ingin dicapai dengan realisasi pada saat perencanaan. Semakin besar kesenjangan tersebut maka semakin berat/banyak inisiatif strategis yang dilakukan. Inisiatif strategis juga akan menentukan besarnya anggaran strategis (strategic expenditure) yang dibutuhkan dalam melaksanakan inisiatif strategis tersebut.

C. Pendelegasian (*Cascading*) Kinerja

Cascading BSC merupakan metode yang digunakan untuk menurunkan BSC unit atasan ke BSC unit bawahan. *Cascading* dilakukan untuk memastikan seluruh sasaran strategis yang terdapat pada peta strategi atasan terdistribusi habis ke unit kerja sesuai tugas dan fungsinya masing-masing.

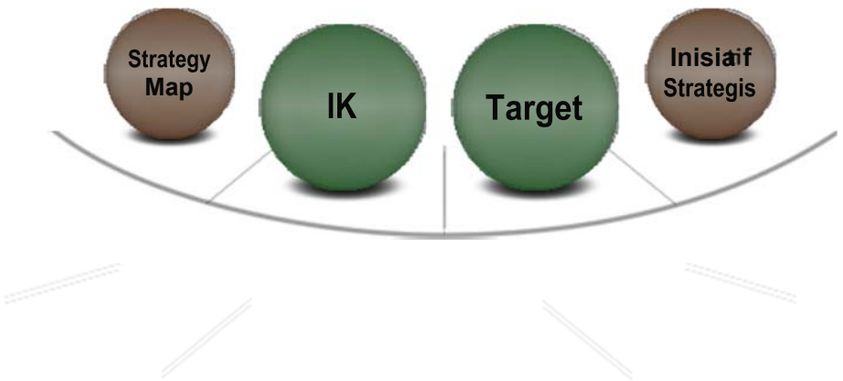


Gambar 1. Proses cascading dalam BSC

Proses *cascading* diawali dengan membuat *parent* BSC dalam hal ini adalah BSC Basarnas sebagai BSC level 0. Selanjutnya BSC level 0 tersebut di *cascading* ke BSC bawahan langsungnya dengan menggunakan metode *cascading* yang dapat dipertanggungjawabkan. Kemudian dilakukan pengecekan keselarasan (*vertical* dan *horizontal alignment*) melalui penyusunan

petunjuk *cascading* oleh atasan maupun melalui pengecekan tumpang tindih antar unit kerja pada satu level BSC yang sama. Selain *cascading* BSC atasan ke BSC bawahan, tidak dapat dipungkiri bahwa pada BSC bawahan terdapat hal-hal spesifik yang bersifat strategis yang harus dilakukan namun tidak terdapat pada BSC atasan. Untuk itu, maka BSC bawahan boleh memasukkan sasaran strategis, IK, target maupun inisiatif strategis baru berdasarkan hal-hal spesifik tersebut.

Obyek *cascading* merupakan komponen BSC yang di *cascading* dari BSC atasan ke BSC bawahan. Obyek *cascading* terdiri dari peta strategi, sasaran strategis, IK, target dan PK inisiatif. Gambar berikut menggambarkan obyek *cascading* dalam BSC



Gambar 2. Objek Cascading

Ada beberapa prinsip dasar *cascading* yang perlu dipahami dalam melakukan *cascading*, yaitu:

1. *Cascading* dilakukan antar perspektif yang sama (kecuali untuk unit kesekretariatan atau unit non teknis), dimana sasaran strategis atau IK pada perspektif *stakeholder* hanya boleh di *cascading* ke perspektif *stakeholder* juga di unit kerja bawahan.
2. *Cascading* dilakukan antar obyek cascading yang sama, dimana sasaran strategis unit atasan harus di *cascading* ke sasaran strategis unit bawahan, tidak boleh ke IK atau inisiatif strategis. Begitu juga untuk IK dan inisiatif strategis.

3. Jika ada sasaran strategis, IK atau inisiatif strategis yang tidak di *cascading* ke unit bawahan, artinya pejabat yang memiliki sasaran strategis, IK atau inisiatif strategis tersebut memutuskan untuk bertanggung jawab dan melakukannya sendiri.

Cascading dilakukan dengan menggunakan 4 (empat) metode *cascading* yang telah disesuaikan dengan kondisi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, yaitu:

1. Metode Adopsi Langsung
   Metode adopsi langsung adalah metode cascading yang langsung menurunkan sasaran strategi, IK dan target atasan ke bawahan apa adanya, tanpa penambahan atau pengurangan sedikitpun. Metode ini merupakan pendelegasian sepenuhnya sasaran strategi, IK dan target atasan kepada unit kerja bawahannya.

2. Metode Lingkup Dipersempit
   Metode lingkup dipersempit merupakan metode cascading yang menurunkan sasaran strategis, IK atau inisiatif strategis atasan berdasarkan lingkup / cakupan yang dipersempit sesuai dengan lingkup kerja unit bawahan. Penggunaan metode ini banyak dijumpai pada perspektif learning and growth.

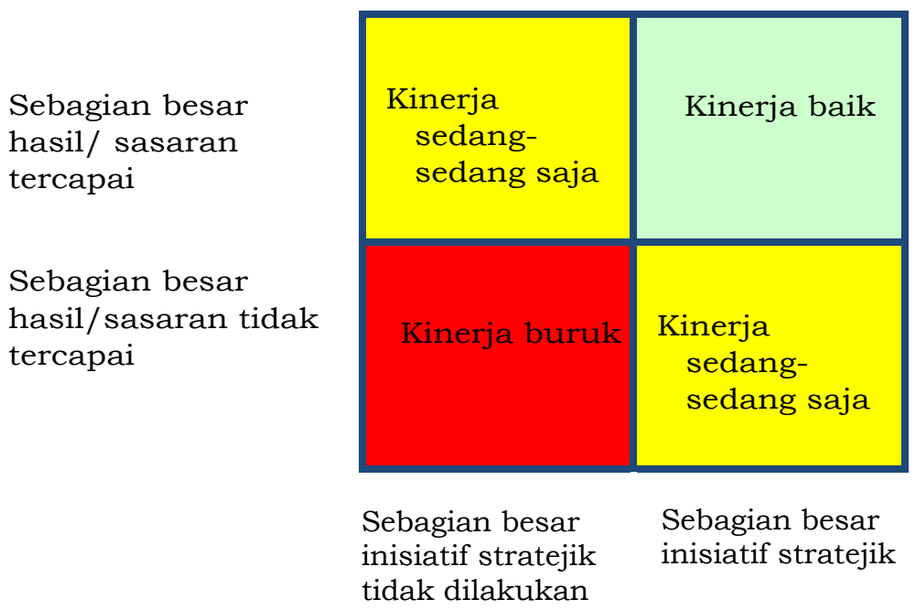
3. Metode Komponen Pembentuk
   Metode komponen pembentuk merupakan metode cascading yang menurunkan sasaran strategis, IK atau inisiatif strategis atasan dalam bentuk komponen pembentuk.

4. Metode Buat Baru

Metode komponen pembentuk merupakan metode cascading dimana bawahan diberikan kebebasan dalam membuat sasaran strategis, IK atau inisiatif strategis baru yang tidak terdapat dalam BSC atasan. Sasaran strategis, IK atau inisiatif strategis baru yang dibuat harus memiliki kontribusi terhadap sasaran strategis, IK atau inisiatif strategis atasan.

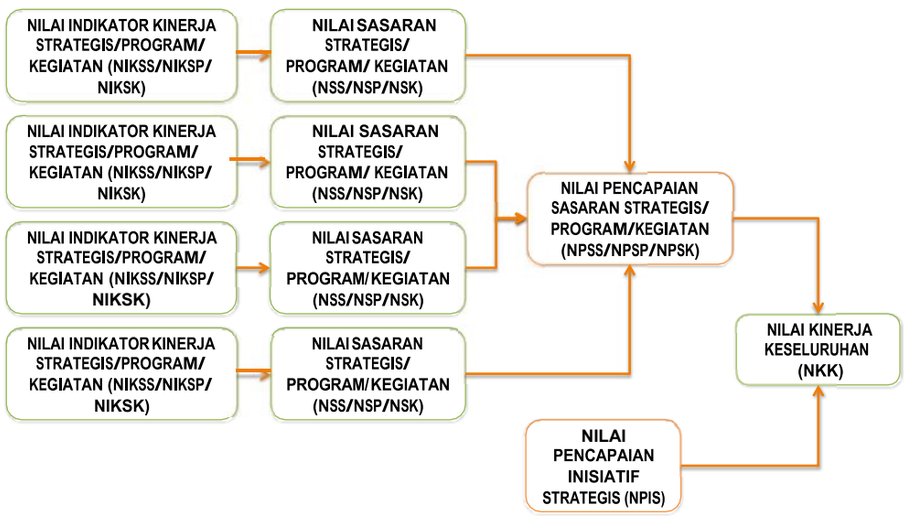
D. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Pada dasarnya, pengukuran dan evaluasi kinerja dilakukan untuk melihat sejauh mana pencapaian sasaran strategis yang sudah ditetapkan melalui pencapaian IK dan target. Pengukuran kinerja berbasis balanced scorecard tidak hanya melihat output sebagai ukuran kinerja unit kerja maupun individu (melalui pencapaian IK), namun juga mempertimbangkan proses sebagai komponen lain yang mempengaruhi kinerja (melalui penilaian atas pelaksanaan inisiatif strategis). Sehingga, kinerja unit kerja atau individu akan ditentukan oleh pencapaian IK dan pelaksanaan inisiatif strategis, seperti pada gambar berikut ini.



Gambar 3. Kuadran penilaian kinerja unit kerja dan individu.

Suatu unit kerja atau individu dikatakan berkinerja baik jika sebagian sasaran strategis (melalui pencapaian IK) serta sebagian besar pelaksanaan inisiatif strategis tercapai. Kinerja sedang-sedang saja jika salah satu dari sasaran strategis atau pelaksanaan inisiatif strategis tercapai, sementara lainnya tidak. Sedangkan kinerja buruk jika sebagian sasaran strategis tidak tercapai dan sebagian besar inisiatif strategis tidak dilakukan. Untuk mencapai hasil penilaian kinerja tersebut, maka diperlukan framework yang valid dan handal dalam mengukur hasil kinerja unit kerja maupun individu. Framework yang digunakan dalam pengukuran kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan dapat digambarkan pada gambar berikut ini.



Gambar 4. Framework pengukuran kinerja

Akumulasi Nilai Indikator Kinerja Strategis/Program/Kegiatan (NIKSS/NIKSP/NIKSK) akan membentuk Nilai Sasaran Strategis/Program/Kegiatan (NSS/NSP/NS) yang pada akhirnya akan menentukan Nilai Pencapaian Sasaran Strategis/Program/Kegiatan (NPSS/NPSP/NPSK). NPSS/NPSP/NPSK ini dipadukan dengan Nilai Pencapaian Inisiatif Strategis (NPIS) akan membentuk Nilai Kinerja Keseluruhan, dimana sesuai prinsip yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa kinerja organisasi atau individu harus dapat dilihat berdasarkan 2 (dua) aspek, yaitu pencapaian IK melalui NPSS/NPSP/NPSK serta pelaksanaan inisiatif strategis melalui NPIS.

Bagian terpenting dalam pengukuran dan evaluasi adalah pasca dilakukannya pengukuran, dimana tidak hanya terlihat mana unit kerja dan karyawan yang berkinerja baik, sedang dan buruk, namun juga solusi konkrit yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja di masa yang akan datang. Evaluasi terhadap hasil pencapaian kinerja ini dapat menghasilkan feedback yang bermanfaat bagi perbaikan kinerja terlebih lagi terhadap pengendalian strategi yang dilaksanakan oleh Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, sehingga hal mendasar yang perlu diperhatikan dalam pengukuran dan evaluasi kinerja bukan pada siapa yang salah, namun lebih kepada apa yang salah dan apa solusinya agar kesalahan yang sama tidak terulang kembali di masa yang akan datang.

BAB III

PERENCANAAN KINERJA BERBASIS BSC

A. Kerangka BSC di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan dibagi menjadi 5 (lima) level BSC, yaitu:

1. BSC level 1

   Standar kinerja Badan yang menjadi tanggung jawab Unit Eselon I di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

2. BSC level 2

   Standar kinerja unit kerja yang secara struktur organisasi dan tanggungjawab berada langsung dibawah Unit Eselon II Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Hal ini berarti bahwa seluruh eselon II maupun pimpinan unit kerja yang secara struktur organisasi berada dibawah unit Eselon I Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan otomatis menjadi pemilik BSC level 2.

3. BSC level 3

   Standar kinerja unit kerja yang secara struktur organisasi dan tanggung jawab berada langsung dibawah level 2. Hal ini berarti bahwa seluruh Eselon III maupun pimpinan unit kerja yang secara struktur organisasi berada dibawah level 2 otomatis menjadi pemilik BSC level 3.

4. BSC level 4

   Standar kinerja unit kerja yang secara struktur organisasi dan tanggungjawab berada langsung dibawah level 3. Hal ini berarti bahwa seluruh Eselon IV maupun pimpinan unit kerja yang secara struktur organisasi berada dibawah level 3 otomatis menjadi pemilik BSC level 4.

5. BSC level 5

Standar kinerja unit kerja yang secara struktur organisasi dan tanggungjawab berada langsung dibawah level 0. Hal ini berarti bahwa seluruh eselon III/IV maupun pimpinan unit kerja yang secara struktur organisasi berada dibawah level 0 otomatis menjadi pemilik BSC level 5.

6. BSC level 6

Standar kinerja unit kerja yang secara struktur organisasi dan tanggungjawab berada langsung dibawah level 5. Hal ini berarti bahwa seluruh eselon IV/V maupun pimpinan unit kerja yang secara struktur organisasi berada dibawah level 5 otomatis menjadi pemilik BSC level 6.

Secara umum, hal-hal yang perlu dipersiapkan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sebelum melakukan perencanaan kinerja berbasis BSC adalah:

1. Rencana strategis (Renstra) yang berlaku pada tahun penyusunan rencana kinerja
2. Struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) yang berlaku/telah divalidasi
3. Peta Jabatan yang telah divalidasi
4. Laporan capaian pelaksanaan tugas tahun sebelumnya
5. Permenpan dan RB tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya bagi Jabatan Fungsional Tertentu.

7. Penyusunan BSC

Penyusunan BSC terdiri atas pedoman penyusunan peta strategi dan pedoman penetapan indikator kinerja, target, inisiatif strategis, petunjuk cascading, dan anggaran.

1. Penyusunan Peta Strategi
   a. Langkah 1:

      Pelajari “Visi” serta “Arah Kebijakan dan Strategi” pada dokumen Renstra yang berlaku.

b. Langkah 2:

Rumuskan sasaran strategis di perspektif customer yang merepresentasikan kesamaan ekspektasi dari pelanggan organisasi sebagai output organisasi.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan sasaran strategis di perspective customer adalah:

1) Substansi sasaran strategis pada perspektif *stakeholder* harus merepresentasikan *output* Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yang dibentuk berdasarkan ekspektasi pelanggan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.
2) Pelanggan yang memiliki ekspektasi yang sama dikelompokkan dalam satu kelompok, sehingga banyaknya pengelompokkan sasaran strategis merepresentasikan banyaknya kesamaan ekspektasi pelanggan.
3) Sama halnya dengan sasaran strategis pada perspektif *stakeholder*, setiap kalimat sasaran strategis pada perspektif ini juga harus terdiri dari dua hal, yaitu aspek dan kondisi.
4) Kalimat sasaran strategis pada peta strategi harus sama dengan kalimat sasaran strategis pada tabel *balance scorecard.*

c. Langkah 3:

Petakan arah kebijakan dan strategi organisasi menjadi sasaran strategis ke dalam perspektif *internal process.*

Beberapa hal penting yang perlu dilakukan dalam penyusunan sasaran strategis pada perspektif *internal process* adalah:

1) Seluruh sasaran strategis pada perspektif *internal process* pada prinsipnya adalah apa yang harus dicapai dalam memenuhi ekspektasi pelanggan.

Sehingga keseluruhan sasaran strategis pada perspektif diatasnya (*customer*) harus memiliki hubungan sebab akibat dengan perspektif *internal process*.

2) Sasaran strategis pada perspektif *internal process* boleh memiliki hubungan sebab akibat langsung dengan perspektif *stakeholder*. Namun hal ini tidak direkomendasikan.
3) Sama halnya dengan sasaran strategis pada perspektif *stakeholder* dan *customer*, setiap kalimat sasaran strategis pada perspektif ini juga harus terdiri dari dua hal, yaitu aspek dan kondisi.
4) Kalimat sasaran strategis pada peta strategi harus sama dengan kalimat sasaran strategis pada tabel *balance scorecard*.

Beberapa arah kebijakan dan strategi dapat diwakilkan oleh 1 (satu) sasaran strategis atau lebih.

d. Langkah 4:

Petakan arah kebijakan dan strategi organisasi menjadi sasaran strategis ke dalam perspektif internal process.

Beberapa hal penting yang perlu dilakukan dalam penyusunan sasaran strategis pada perspektif internal process adalah:

1) seluruh sasaran strategis pada perspektif *internal process* pada prinsipnya adalah apa yang harus dicapai dalam memenuhi ekspektasi pelanggan. Sehingga keseluruhan sasaran strategis pada perspektif diatasnya (*customer*) harus memiliki hubungan sebab akibat dengan perspektif *internal process*;
2) sasaran strategis pada perspektif *internal process* boleh memiliki hubungan sebab akibat langsung dengan perspektif *stakeholder*. Namun hal ini tidak direkomendasikan;

3) sama halnya dengan sasaran strategis pada perspektif *stakeholder* dan *customer*, setiap kalimat sasaran strategis pada perspektif ini juga harus terdiri dari dua hal, yaitu aspek dan kondisi;
4) kalimat sasaran strategis pada peta strategi harus sama dengan kalimat sasaran strategis pada tabel *balance scorecard*; dan
5) beberapa arah kebijakan dan strategi dapat diwakilkan oleh 1 (satu) sasaran strategis atau lebih.

e. Langkah 5:

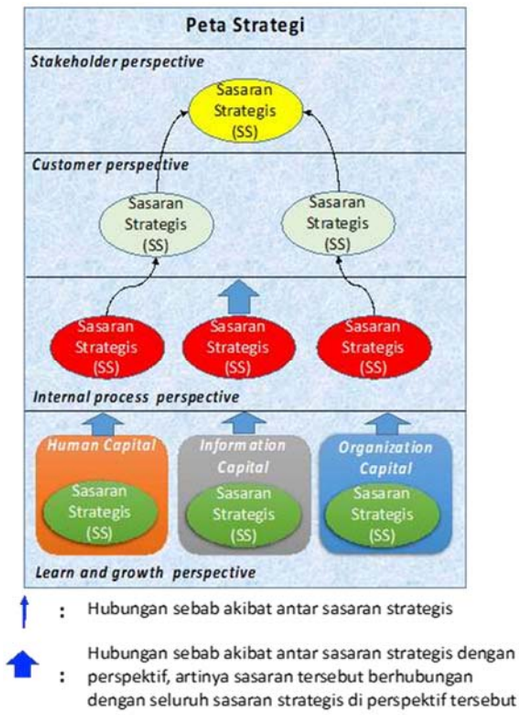
Susun sasaran strategis yang merepresentasikan aset strategis (sumber daya manusia, informasi, budaya organisasi, dll.) di perspektif *learning* & *growth.*

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan sasaran strategis pada perspektif ini adalah:

1) Sasaran strategis yang digunakan cukup 1 (satu), yaitu terwujudnya reformasi birokrasi di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan pada tahun berjalan. Namun Indikator Kinerja (IK) yang digunakan dapat lebih dari satu.
2) Sama halnya dengan sasaran strategis pada perspektif *stakeholder*, customer, maupun *internal process*, setiap kalimat sasaran strategis pada perspektif ini juga harus terdiri dari dua hal, yaitu aspek dan kondisi.
3) Kalimat sasaran strategis pada peta strategi harus sama dengan kalimat sasaran strategis pada tabel *balance scorecard*.

f. Langkah 6:

Gambar hubungan sebab akibat antar sasaran strategis.



Gambar 5. Visualisasi hubungan sebab akibat antar sasaran strategis

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menggambar garis hubungan sebab akibat antar sasaran strategis adalah:

1) Hubungan sebab akibat antar sasaran strategis berbentuk korelasi secara kualitatif, sehingga tidak perlu mencari korelasi kuantitatifnya (koefisien korelasi dan determinasi);
2) 1 (satu) sasaran strategis dapat memiliki hubungan sebab akibat dengan 1 (satu) atau lebih sasaran strategis pada perspektif yang sama dan atau perspektif lain di atasnya;
3) 1 (satu) sasaran strategis dimungkinkan memiliki hubungan sebab akibat dengan seluruh sasaran strategis pada perspektif di atasnya sasaran strategis.

g. Langkah 7:

Lakukan validasi ulang terhadap setiap sasaran strategis di masing-masing perspektif dan hubungan sebab akibat yang telah dibuat:

1) Periksa ulang kesesuaian sasaran yang telah dibuat dengan ketentuan yang telah ditetapkan seperti pada *table;*

Tabel 1. Ketentuan sasaran minimal dan penamaan untuk masing-masing level di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

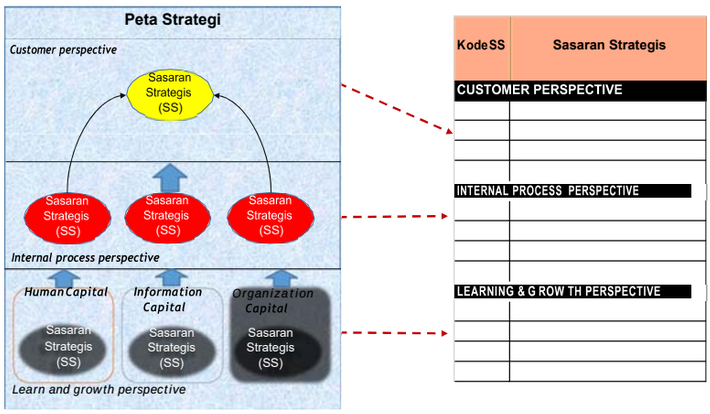
Level	Sasaran (minimal) yang dibuat harus menggambarkan	Penamaan Sasaran di BSC
Organsiasi	*Impact/Outcome*	Sasaran Strategis
Eselon I	*Outcome*	Sasaran Program
Eselon II	*Output*	Sasaran Kegiatan

2) Periksa bahasa kalimat sasaran yang digunakan, harus mengandung aspek dan kondisi.
3) Periksa ulang hubungan sebab akibat yang telah dibuat dengan cara membaca sasaran yang ada di perspektif *learning* & *growth* sampai dengan perspektif *stakeholder*. Pastikan hubungan antar sasaran strategis tersusun secara logis dalam mewujudkan sasaran strategis perspektif diatasnya.
4) Pastikan sasaran strategis yang disusun tidak keluar dari koridor Renstra maupun Rencana Kerja (Renja) Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan pada tahun berjalan
5) Pastikan seluruh sasaran strategis yang dipetakan sudah disepakati oleh pemilik BSC.

2. Penetapan Indikator Kinerja, Target, Inisiatif Strategis, Petunjuk *Cascading*, Dan Anggaran

a. Langkah 1:

Pindahkan seluruh sasaran strategis di masing-masing perspektif ke dalam tabel BSC.



Gambar 6. Visualisasi pengisian tabel BSC dari peta strategi

Pengkodean SS dapat dilakukan dengan beberapa cara sesuai kesepakatan terdiri atas:

1) [SS].[nomor], misalnya: SS.1, SS.2, SS.3;

2) [SS].[kode perspektif] [nomor], misalnya: SS. S1, SS. C1, SS. IP1.

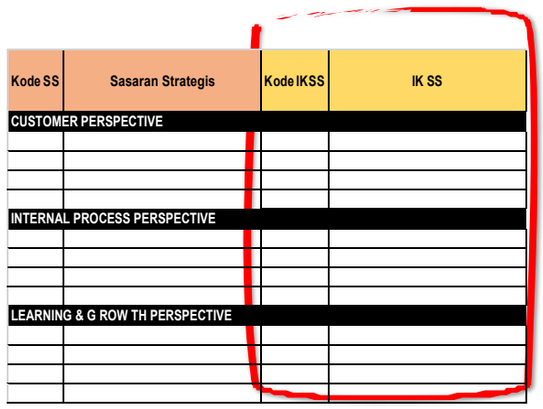
Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memasukkan kode dan sasaran strategis kedalam tabel BSC adalah:

1) Kode SS yang digunakan harus konsisten berlaku untuk BSC level 0, level 1 maupun level 2.
2) Sasaran strategis pada peta strategi dan tabel BSC harus sama.

b. Langkah 2:

Tentukan indikator kinerja sasaran strategis untuk setiap sasaran strategis yang telah dibuat. Indikator kinerja sasaran strategis yang digunakan merupakan bentuk definitif atas sasaran strategis yang bersifat normatif. Indikator kinerja sasaran strategis tersebut pada dasarnya adalah ukuran keberhasilan atas sasaran strategis yang ingin dicapai.

Tabel 2. Visualisasi kolom IKSS pada tabel BSC



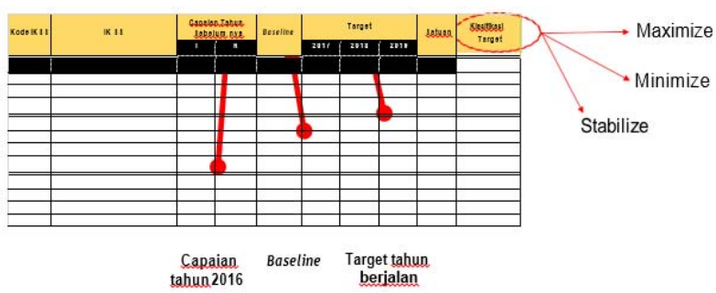
Kode SS	Sasaran Strategis	Kode IKSS	IK SS
CUSTOMER PERSPECTIVE			
INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE			
LEARNING & G ROW TH PERSPECTIVE			

Dalam menetapkan indikator kinerja sasaran strategis (IKSS), ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan, yaitu:

1) Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS) yang disusun harus merepresentasikan ukuran keberhasilan kunci dari sasaran strategis yang telah dibuat dengan memedomani kaidah IK *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound* (SMART).
2) Satu sasaran strategis dapat memiliki 1 (satu) atau lebih IKSS.
3) IKSS untuk level 0 merupakan IKSS *outcome* dan berlaku untuk seluruh perspektif.

c. Langkah 3:

Tentukan target per tahun untuk setiap indikator kinerja sasaran strategis.



Gambar 7. Visualisasi penetapan target

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan target adalah:

1) Target ditentukan berdasarkan:
   a) Capaian tahun sebelumnya, digunakan apabila IKSS tahun berjalan sama dengan tahun sebelumnya. Penentuan target tahun berjalan harus lebih baik dari capaian tahun sebelumnya.
   b) *Baseline*, digunakan jika IKSS memiliki regulasi, kebijakan, standar nasional atau *best practices* sebagai *baseline*, maka target tahun berjalan minimal sama atau lebih baik dari *baseline* tersebut.
   c) Jika tidak terdapat kedua hal diatas, gunakan cara konsensus untuk menentukan target.
2) Jika target berbentuk kualitatif, maka target tersebut harus dikonversi terlebih dahulu menjadi target kuantitatif.

   Contoh: Jika targetnya adalah Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) untuk IKSS opini BPK atas laporan keuangan, maka target tersebut dikonversi menjadi kuantitatif (*minimize*) dengan 1. Asumsinya adalah WTP=1, WDP=2, tidak wajar=3, TMP=4 dimana semakin besar angkanya maka capaian semakin buruk

d. Langkah 4:

Susun manual indikator kinerja sasaran strategis untuk setiap indikator kinerja sasaran strategis yang telah disusun.

Tabel 3. Manual indikator kinerja sasaran strategis (IKSS)

MANUAL INDIKATOR KINERJA SASARAN STRATEGIS (IKSS)	
Sasaran strategis (SS)	: .....
Kode IKSS	: .....
Indikator kinerja sasaran strategis (IKSS)	: .....
Deskripsi	
Kata kunci IKSS	: 1. (kata kunci): ..... (isi dengan penjelasan/definisi) 2. (kata kunci): ..... (isi dengan penjelasan/definisi) 3. dst.
Bukti realisasi/pemenuhan IKSS	: ....
Formula/cara menghitung	: ....
Klasifikasi target	: Maximize/Minimize/Stabilize
Sumber data	: ...
Cara pengambilan data	: ...

Penyusunan manual indikator kinerja sasaran strategis (IKSS) dilakukan untuk setiap IKSS yang telah dibuat. Komponen manual IKSS yang wajib diisi dalam dokumen BSC Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan adalah:

1) Deskripsi, yang merupakan penjelasan dari masing-masing kata kunci IKSS serta mencantumkan bukti realisasi/pemenuhan IKSS tersebut. Bukti dapat disajikan dalam bentuk dokumen, laporan, surat, foto,dll
2) Formula/cara menghitung, yang merupakan cara perhitungan IKSS dan target dilakukan. Cara menghitung dapat berbentuk formula perhitungan IKSS dan target atau dapat juga berupa langkah-langkah dalam menghitung IKSS dan target.
3) Klasifikasi target, merupakan klasifikasi target yang relevan dengan jenis pencapaian target terhadap IKSS. Target dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) klasifikasi paling sedikit:
    a) *Maximize*, merupakan klasifikasi target dimana semakin besar capaian terhadap target maka semakin tinggi kinerja yang didapat.
    b) *Minimize*, merupakan klasifikasi target dimana semakin kecil capaian terhadap target maka semakin tinggi kinerja yang didapat.
    c) *Stabilize*, merupakan klasifikasi target dimana semakin stabil capaian terhadap target (capaian mendekati atau sama dengan target) maka semakin tinggi kinerja yang didapat.
4) Konsolidasi target, merupakan keterangan konsolidasi target berdasarkan waktu. Konsolidasi target berisi informasi tentang capaian target dihitung hanya pada tahun berjalan atau akumulasi dari tahun-tahun sebelumnya.

5) Sumber data, merupakan informasi yang menunjukkan tempat data tersebut berada. Informasi sumber data sangat diperlukan dalam melakukan pengukuran kinerja.

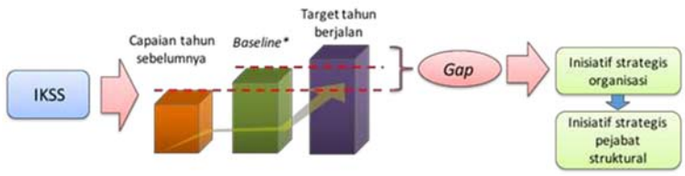
6) Cara pengambilan data, merupakan informasi cara yang dapat digunakan untuk mengambil data yang selaras dengan formula/cara menghitung yang sudah ditetapkan. Misalnya, kuesioner, *focus group discussion* (FGD), *in-depth interview*.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan manual IKSS:

a) wajib dibuat untuk setiap IKSS
b) seluruh kolom isian wajib diisi sesuai dengan informasi yang dibutuhkan pada penjelasan sebelumnya.
c) perlu disepakati bersama sebelum ditetapkan.
d) adalah bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen BSC Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

e. Langkah 5:

Tentukan inisiatif strategis, baik inisiatif strategis organisasi maupun inisatif strategis pejabat struktural.



Gambar 8. Visualisasi penentuan inisiatif strategis organisasi dan inisiatif strategis pejabat struktural

Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam penyusunan inisiatif strategis adalah:

1) Jumlah inisiatif strategis organisasi ditentukan oleh besar kecilnya kesenjangan (*gap*) antara target tahun berjalan dengan capaian tahun sebelumnya dan/atau *baseline* (jika ada).

2) Inisiatif strategis merupakan terobosan kreatif, bukan kegiatan rutin di dalam sebuah unit kerja.
3) Inisiatif strategis sebaiknya dihubungkan dengan prioritas nasional yang harus dilakukan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sesuai Rencana Kerja Pemerintah (RKP) tahun berjalan.
4) Inisiatif strategis disusun hanya untuk perspektif *internal process* dan *learning* and *growth*. Hal ini dikarenakan *output* dan outcome pada perspektif *customer* dan *stakeholder* tidak membutuhkan inisiatif strategis.
5) Pastikan juga secara logis bahwa inisiatif strategis di perspektif *internal process* dapat dipetakan juga untuk mencapai sasaran strategis pada perspektif *customer* dan *stakeholder*.
6) Inisiatif strategis pejabat struktural merupakan terobosan kreatif seorang pejabat struktural untuk mendukung pelaksanaan inisiatif strategis organisasi (unit kerjanya).

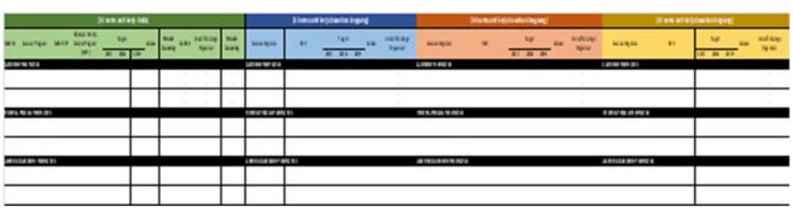
f. Langkah 6:

Pelajari tugas dan fungsi unit kerja bawahan langsung pada SOTK yang berlaku.

Sebelum melakukan *cascading* ke unit kerja bawahan langsung, pejabat terkait perlu mempelajari SOTK yang berlaku. Hal tersebut dilakukan supaya *cascading* yang dilakukan tepat sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing

g. Langkah 7:

Susunlah petunjuk cascading untuk unit kerja bawahan langsung



Tabel 4. Petunjuk cascading

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

1) *Cascading* dilakukan untuk setiap sasaran strategis, Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS), target, dan/atau inisiatif strategis di perspektif yang sama menggunakan salah satu metode *cascading* yang relevan, yaitu:
   a) adopsi langsung, yang merupakan metode *cascading* dengan pendelegasian obyek *cascading* atasan apa adanya tanpa ada perubahan. Metode ini biasanya digunakan jika pendelegasian dilakukan apa adanya kepada 1 (satu) unit kerja bawahan. Penjelasan dan contoh dapat dilihat pada BAB II.
   b) lingkup dipersempit, yang merupakan metode *cascading* yang mendelegasikan obyek *cascading* berdasarkan lingkup obyek *cascading* tersebut. Metode ini biasanya digunakan jika pendelegasian dilakukan untuk lebih dari 1 (satu) unit kerja. Penjelasan dan contoh dapat dilihat pada BAB II.
   c) komponen pembentuk, yang merupakan metode *cascading* yang mendelegasikan komponen pembentuk dari obyek *cascading* tersebut. Metode ini biasanya digunakan jika pendelegasian dilakukan untuk lebih dari 1 (satu) unit kerja. Penjelasan dan contoh dapat dilihat pada BAB II.
   d) buat baru, yang merupakan metode *cascading* yang digunakan untuk membuat baru obyek cascading di unit kerja bawahan dan berkontribusi dalam mencapai kinerja atasan. Metode *cascading* ini digunakan jika ada sasaran strategis, IKSS, target dan/atau inisiatif strategis yang tidak dapat di *cascading* menggunakan ketiga metode sebelumnya namun diperlukan sebagai bentuk kontribusi tidak langsung terhadap kinerja atasan. Unit kerja bawahan juga dapat membuat sasaran strategis, IKSS dan/atau target baru yang unik dan hanya

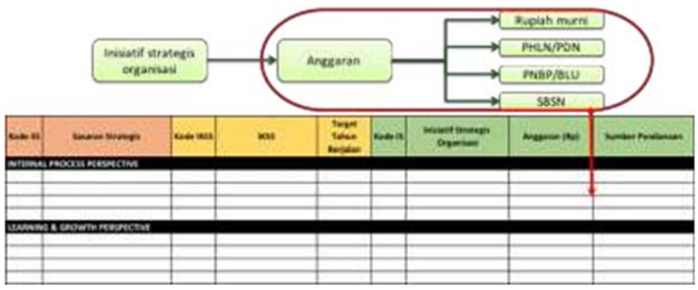
terdapat pada unit kerja tersebut selama relevan dengan salah satu sasaran strategis, IKSS dan/atau target unit kerja atasan.

2) Untuk unit kerja Eselon II yang berada pada level 1 BSC mendapat *cascading* langsung dari unit kerja Eselon I. Namun terminologi sasaran dan indikator harus disesuaikan dengan tingkat eselon unit kerja tersebut sesuai ketentuan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (Permen PPN) nomor 5 tahun 2014.

3) Khusus untuk penggunaan metode *cascading* buat baru, pastikan sasaran strategis, IKSS dan/atau target yang dibuat baru di unit kerja bawahan relevan dengan salah satu sasaran strategis, IKSS dan/atau target kinerja pada unit kerja atasan. Keterkaitan ini dimasukkan dalam petunjuk *cascading* buat baru

h. Langkah 8:

Tentukan anggaran dan sumber pendanaan untuk setiap inisiatif strategis organisasi



Gambar 9. Visualisasi pengisian anggaran

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah:

1) anggaran dihitung untuk melaksanakan setiap inisiatif strategis. Jika inisiatif strategis terlalu global, maka komponen inisiatif strategis dapat digunakan dalam menentukan anggaran;

2) perhitungan anggaran dilakukan hingga Petunjuk Operasional Kegiatan (POK);
3) pastikan anggaran untuk setiap inisiatif strategis dapat dimasukkan ke dalam Rencana Kerja (Renja) maupun Rencana Kerja Anggaran (RKA KL) tahun berjalan.

i. Langkah 9:

Lakukan validasi ulang terkait relevansi antara sasaran strategis, indikator kinerja, target, dan inisiatif strategis yang dibuat:

Gambar 10. Visualisasi cara validasi ulang sasaran strategis, indikator kinerja, target, dan inisiatif strategis

Validasi dilakukan peta strategi, SS, IKSS serta inisiatif strategis melalui forum strategis Khusus untuk penggunaan metode *cascading* buat baru, pastikan sasaran strategis, IKSS dan/atau target yang dibuat baru di unit kerja bawahan relevan dengan salah satu sasaran strategis, IKSS dan/atau target kinerja pada unit kerja atasan. Keterkaitan ini dimasukkan dalam petunjuk *cascading* buat baru. Untuk mempermudah dalam melakukan validasi, ada beberapa pertanyaan yang dapat digunakan, yaitu:

1) Peta strategi: Apakah hubungan sebab akibat antar peta strategi sudah merepresentasikan arah strategis Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan dalam mencapai Visi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan?

2) Antara SS dan IKSS: Apakah IKSS yang dibuat telah merepresentasikan ukuran utama keberhasilan SS?

3) Antara IKSS dan IS: Apakah IS sudah mendorong tercapainya target sebuah IKSS?

8. *Cascading* BSC

Cascading BSC terdiri atas pedoman *cascading* BSC untuk unit kerja Eselon II, Eselon III dan Eselon IV, *cascading* Indikator Kinerja Individu (IKI) jabatan fungsional dan menyusun pohon Indikator Kinerja (IK)

1. *Cascading* BSC Unit Kerja Eselon II

a. Langkah 1:

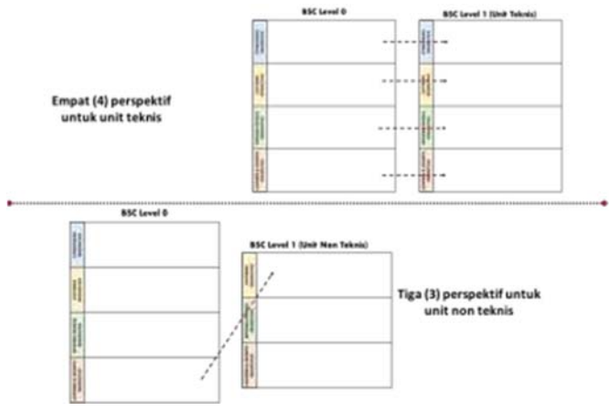
Pelajari petunjuk *cascading* atasan langsung, tandai sasaran program/ kegiatan, indikator kinerja sasaran program/kegiatan dan target, serta inisiatif strategis yang didelegasikan kepada unit kerja masing-masing.

Tabel 5. Petunjuk cascading

Seluruh sasaran program/kegiatan, indikator kinerja sasaran program/kegiatan dan target, serta inisiatif strategis yang didelegasikan kepada unit kerja yang di cascading dari sasaran strategis, IKSS, target dan inisiatif strategis atasan langsung harus dimasukkan kedalam tabel BSC unit kerja Eselon I dan Eselon II. BSC sebaiknya tidak lagi mendiskusikan BSC atasan langsung, khususnya level 0, pada saat penyusunan tabel BSC unit kerja Eselon I dan Eselon II atau unit kerja bawahan dilakukan.

b. Langkah 2:

Gambar perspektif *balanced scorecard* sesuai fungsi organisasi pada unit kerja masing-masing.

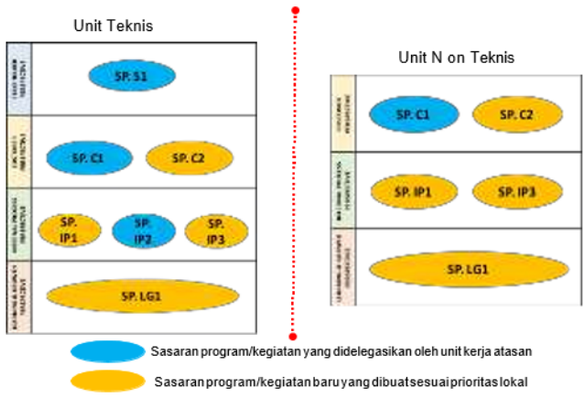


Gambar 11. Visualisasi perspektif balanced scorecard untuk unit teknis dan unit non teknis

Unit kerja teknis, yaitu seluruh kedeputian beserta jajarannya, memiliki 4 (empat) perspektif BSC, yaitu perspektif *stakeholder, customer, internal process* dan *learning and growth*. Sedangkan unit kerja non-teknis, yaitu Sekretariat Utama beserta jajarannya termasuk unit Eselon II yang berada dibawah pembinaannya, memiliki 3 (tiga) perspektif BSC, yaitu perspektif *customer*, *internal process* dan *learning and growth*.

c. Langkah 3:

Isilah peta strategi dengan menggambar sasaran program/kegiatan yang telah didelegasikan oleh atasan pada perspektif *balanced scorecard* yang telah dibuat

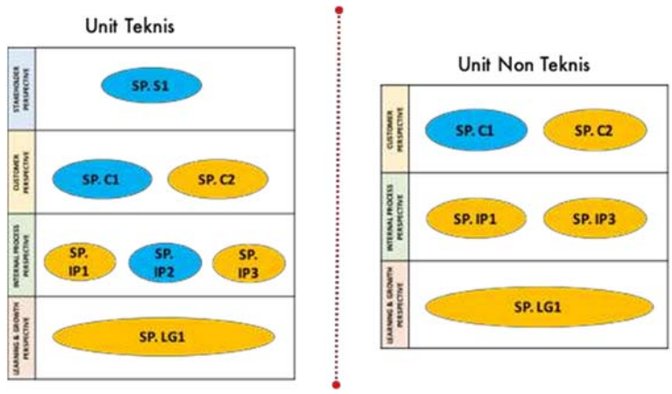


Gambar 12. Visualisasi perbedaan peta strategi untuk unit teknis dan unit non teknis (1)

Sasaran program/kegiatan yang dimasukkan hanya sasaran program/kegiatan yang diturunkan ke unit kerja Eselon I dan Eselon II, sehingga bentuk peta strateginya bisa jadi belum sempurna, dimana dimungkinkan terdapat perspektif yang belum memiliki sasaran program/ kegiatan.

d. Langkah 4:

Tambahkan sasaran program/kegiatan sesuai dengan prioritas lokal unit kerja masing-masing (jika perlu) dengan memperhatikan tugas dan fungsi.



Gambar 13. Visualisasi perbedaan peta strategi untuk unit teknis dan unit non teknis (2)

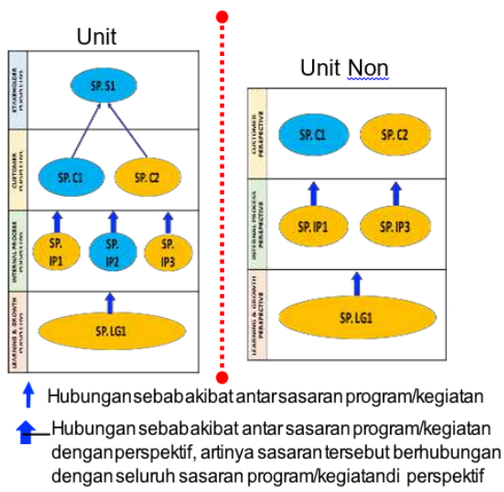
Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membuat sasaran program/kegiatan baru adalah:

1) Sasaran program/kegiatan baru yang disusun harus memiliki kontribusi secara kualitatif terhadap sasaran strategis atasan langsung (atau sasaran program jika atasan langsungnya adalah unit kerja eselon I).
2) Kontribusi tersebut ditunjukkan dalam tabel keterkaitan sasaran program/kegiatan baru dengan sasaran strategis/sasaran program pada manual IKSP/IKSK.

3) Khusus untuk unit non teknis, dimungkinkan menambahkan sasaran program/kegiatan baru pada perspektif *customer* berdasarkan ekspektasi pelanggan internal unit kerja masing selain sasaran program/kegiatan terkait reformasi birokrasi (RB)
4) Unit teknis maupun non teknis harus menyusun sasaran program/kegiatan baru yang merepresentasikan penyelenggaraan reformasi birokrasi (RB) di unit masing- masing pada perspektif *learning & growth.*

e. Langkah 5:

Gambar hubungan sebab akibat antar sasaran program/kegiatan.



Gambar 14. Visualisasi perbedaan peta strategi untuk unit teknis dan unit non teknis (3)

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menggambar garis hubungan sebab akibat antar sasaran strategis adalah:

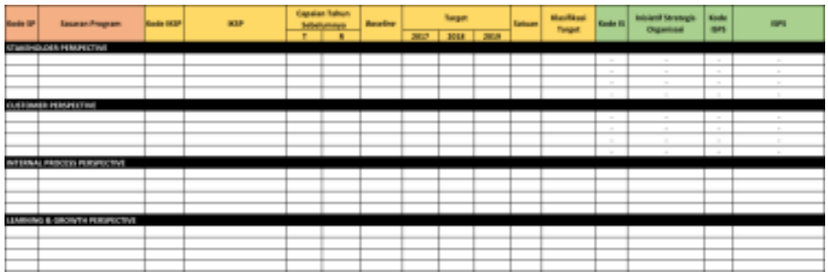
1) Hubungan sebab akibat antar sasaran program/kegiatan berbentuk korelasi secara kualitatif, sehingga tidak perlu mencari korelasi kuantitatifnya (koefisien korelasi dan determinasi).

2) 1 (satu) sasaran program/kegiatan dapat memiliki hubungan sebab akibat dengan 1 (satu) atau lebih sasaran program/kegiatan pada perspektif yang sama dan atau perspektif lain di atasnya.
3) 1 (satu) sasaran program/kegiatan dimungkinkan memiliki hubungan sebab akibat dengan seluruh sasaran program/kegiatan pada perspektif di atasnya.

f. Langkah 6:

Lengkapi tabel BSC dengan mengisi indikator kinerja sasaran program/kegiatan beserta target, inisiatif strategis organisasi, dan inisiatif strategis pejabat struktural.

Tabel 6. Balanced Scorecard (BSC)



Beberapa hal penting yang harus diperhatikan, yaitu:

1) IKSP/IKSK yang disusun harus merepresentasikan ukuran keberhasilan kunci dari sasaran program/kegiatan yang telah dibuat dengan memedomani kaidah IK *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound* (SMART);
2) satu sasaran program/kegiatan dapat memiliki 1 (satu) atau lebih IKSP/IKSK;
3) setiap IKSP/IKSK harus memiliki target yang ditentukan berdasarkan hasil *cascading* atasan atau berdasarkan *baseline* yang ditetapkan;
4) IKSP (untuk BSC level 1) merupakan IKSP *outcome* dan IKSK (untuk BSC level 2) merupakan IKSK *output*. Hal ini berlaku untuk seluruh perspektif;

5) untuk sasaran program/kegiatan, IKSP/IKSK, target, dan inisiatif strategis yang diturunkan dari atasan langsung, maka isikan sesuai yang tertera pada petunjuk *cascading* atasan langsung. Kemudian tambahkan inisiatif strategis pejabat structural;
6) untuk sasaran program/kegiatan, IKSP/IKSK, target, dan inisiatif strategis yang dibuat baru, maka tentukan indikator, target, inisiatif strategis organisasi, dan inisiatif strategis pejabat structural; dan
7) khusus untuk unit non teknis tidak perlu mengisi kolom "*STAKEHOLDER PERSPECTIVE".*

g. Langkah 7:
Isi tabel detil buat baru jika ada sasaran program/ kegiatan, indikator kinerja sasaran program/kegiatan, dan inisiatif strategis organisasi yang disusun menggunakan metode buat baru.

Tabel 7. Detil Buat Baru

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun detil buat baru adalah:
1) Pastikan semua kolom diisi dengan baik dan sesuai dengan tabel BSC masing-masing, baik tabel BSC atasan maupun tabel BSC bawahan.

2) Untuk setiap sasaran program/kegiatan yang dibuat baru sesuai prioritas lokal, maka identifikasi kontribusi sasaran program/kegiatan terhadap sasaran strategis/sasaran program atasan langsung.
3) Lakukan juga hal yang sama untuk IKSP/IKSK serta IS yang dibuat baru.
4) Buat baru tidak harus dilakukan untuk semua komponen BSC. Unit kerja dapat membuat baru IKSP/IKSK maupun inisiatif strategisnya saja.

h. Langkah 8:

Susun petunjuk *cascading* untuk unit kerja bawahan langsung.

Tabel 8. Petunjuk Cascading

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun petunjuk *cascading* unit kerja eselon II adalah:

1) *Cascading* dilakukan untuk setiap obyek *cascading*, yaitu sasaran program, IKSP/IKSK, target, dan inisiatif strategis, di perspektif yang sama menggunakan salah satu metode *cascading* yang relevan, yaitu:
   a) Adopsi langsung, yang merupakan metode *cascading* dengan pendelegasian obyek *cascading* atasan apa adanya tanpa ada perubahan. Metode ini biasanya digunakan jika pendelegasian dilakukan apa adanya kepada 1 (satu) unit kerja bawahan. Penjelasan dan contoh dapat dilihat pada BAB II.

b) Lingkup dipersempit, yang merupakan metode *cascading* yang mendelegasikan obyek *cascading* berdasarkan lingkup obyek *cascading* tersebut. Metode ini biasanya digunakan jika pendelegasian dilakukan untuk lebih dari 1 (satu) unit kerja. Penjelasan dan contoh dapat dilihat pada BAB II.

c) Komponen pembentuk, yang merupakan metode *cascading* yang mendelegasikan komponen pembentuk dari obyek *cascading* tersebut. Metode ini biasanya digunakan jika pendelegasian dilakukan untuk lebih dari 1 (satu) unit kerja. Penjelasan dan contoh dapat dilihat pada BAB II.

d) Buat baru, yang merupakan metode *cascading* yang digunakan untuk membuat baru obyek *cascading* di unit kerja bawahan dan berkontribusi dalam mencapai kinerja atasan. Metode *cascading* ini digunakan jika ada sasaran program/kegiatan, IKSP/IKSK, target dan/atau inisiatif strategis yang tidak dapat di *cascading* menggunakan ketiga metode sebelumnya namun diperlukan sebagai bentuk kontribusi tidak langsung terhadap kinerja atasan. Unit kerja bawahan juga dapat membuat sasaran program/kegiatan, IKSP/ IKSK, target dan/atau inisiatif strategis baru yang unik dan hanya terdapat pada unit kerja tersebut selama relevan dengan salah satu sasaran strategis, IKSS, target dan/atau inisiatif strategis unit kerja atasan.

2) Untuk unit kerja Eselon II yang berada pada level 1 BSC mendapat *cascading* langsung dari unit kerja Eselon I. Namun terminologi sasaran dan indikator harus disesuaikan dengan tingkat Eselon unit

kerja tersebut sesuai ketentuan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (Permen PPN) nomor 5 tahun 2014.

3) Khusus untuk penggunaan metode *cascading* buat baru, pastikan sasaran strategis, IKSS dan/atau target yang dibuat baru di unit kerja bawahan relevan dengan salah satu sasaran strategis, IKSS dan/atau target kinerja pada unit kerja atasan. Keterkaitan ini dimasukkan dalam petunjuk *cascading* buat baru.

i. Langkah 9:

Tentukan anggaran dan sumber pendanaan untuk setiap inisiatif strategis organisasi.

Gambar 15. Visualisasi pengisian anggaran

Selain itu, sumber pendanaan juga perlu ditentukan agar diketahui darimana anggaran tersebut dialokasikan. Paling tidak terdapat 4 (empat) sumber pendanaan yang dapat digunakan, yaitu Rupiah Murni (RM), Pendapatan Hibah Luar Negeri (PHLN)/ Pendapatan Dalam Negeri (PDN), Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP)/Badan Layanan Umum (BLU) serta Surat Berharga Syariah Negara (SBSN). Namun sumber pendanaan yang dapat digunakan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan hingga buku ini dikeluarkan hanya 3 (tiga), yaitu RM, PHLN/PDN serta PNBP/BLU

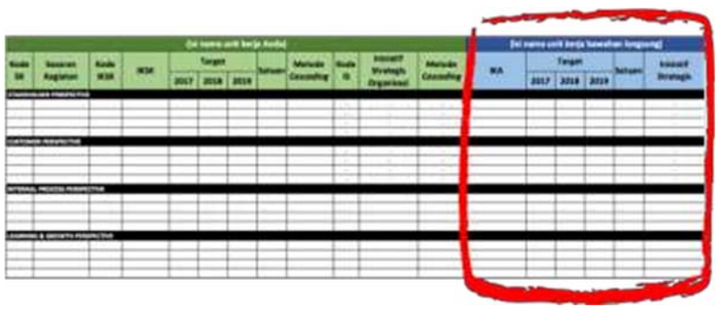
Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah:

1) Anggaran dihitung untuk melaksanakan setiap inisiatif strategis. Jika inisiatif strategis terlalu global, maka komponen inisiatif strategis dapat digunakan dalam menentukan anggaran;
2) Perhitungan anggaran dilakukan hingga Petunjuk Operasional Kegiatan (POK); dan
3) Pastikan anggaran untuk setiap inisiatif strategis dapat dimasukkan ke dalam Rencana Kerja (Renja) maupun Rencana Kerja Anggaran (RKA KL) tahun berjalan.

2. *Cascading Scorecard* Unit Kerja Eselon III & Eselon IV

a. Langkah 1:

Pelajari petunjuk *cascading* atasan langsung, tandai indikator kinerja aktivitas (IKA) dan target, serta inisiatif strategis yang didelegasikan kepada unit kerja masing-masing



Gambar 16. Visualisasi petunjuk cascading

Berikan tanda untuk IKSP/IKSK/IKA yang diturunkan atasan menjadi Indikator Kinerja Aktivitas (IKA) unit kerja eselon III dan IV.

b. Langkah 2:

Pindahkan seluruh indikator kinerja aktivitas (IKA) yang diturunkan (*cascading*) dari atasan langsung ke dalam tabel *scorecard.*

Gambar 17. Visualisasi pengisian IKA pada scorecard unit kerja Eselon III dan IV (1)

Pastikan seluruh IKA yang terdapat pada petunjuk *cascading* atasan dimasukkan kedalam tabel BSC unit Eselon III dan Eselon IV.

c. Langkah 3:

Tambahkan indikator kinerja aktivitas (IKA) sesuai dengan prioritas lokal unit kerja masing-masing (jika perlu) dengan memperhatikan tugas dan fungsi

Gambar 18. Visualisasi pengisian IKA pada *scorecard* unit kerja Eselon III dan IV (2)

Dalam menetapkan IKA, ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan, yaitu:

1) IKA yang disusun harus merepresentasikan ukuran keberhasilan kunci dari salah satu sasaran program/ kegiatan atasan (BSC level I atau II) yang telah dibuat dengan memedomani kaidah IKA *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound* (SMART).

2) Setiap IKA harus memiliki target yang ditentukan berdasarkan *baseline* yang ditetapkan.

d. Langkah 4:

Lengkapi tabel *scorecard* dengan mengisi target, inisiatif strategis organisasi, dan inisiatif strategis pejabat struktural.

Tabel 9. Scorecard unit kerja Eselon III dan IV

Kode IKA	IKA	Capaian Tahun Sebelumnya		Baseline	Target			Satuan	Klasifikasi Target	Kode IS	Inisiatif Strategis Organisasi	Kode ISPS	ISPS
		T	R		2017	2018	2019						

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan *scorecard* unit Eselon III dan Eselon IV pastikan:

1) IKA yang digunakan adalah IKA SMART khususnya untuk IKA yang dibuat baru;
2) setiap IKA memiliki target berdasarkan *baseline;*
3) inisiatif strategis disusun untuk seluruh IKA; dan
4) seluruh IKA, target dan inisiatif strategis baru yang dihasilkan telah disepakati oleh Eselon III dan Eselon IV masing-masing selaku pemilik dan penanggung jawab BSC.

e. Langkah 5

Isi tabel detil buat baru jika ada indikator kinerja aktivitas dan inisiatif strategis organisasi yang disusun menggunakan metode buat baru.

Sama halnya dengan dengan unit Eselon I dan Eselon II, langkah ini juga diperlukan jika unit Eselon III dan Eselon IV memutuskan untuk membuat IKA, target dan/atau inisiatif strategis baru. Tabel detil buat baru berfungsi menyajikan informasi keterkaitan IKA, target dan/atau inisiatif strategis yang dibuat baru dengan IKSS/IKSP/IKA, target dan/atau inisiatif strategis atasan langsung.

Sasaran kegiatan atasan langsung		IKSK atasan langsung		IKA (buat baru) yang berkontribusi ke IKSK atasan langsung		IS atasan langsung		IS (buat baru) yang berkontribusi ke IS atasan langsung	
Kode SK	Sasaran Kegiatan	Kode IKSK	IKSK	Kode IKA	IKA	Kode IS	Inisiatif Strategis Organisasi	Kode IS	Inisiatif Strategis Organisasi

Tabel 10. Detil buat baru pada scorecard unit kerja Eselon III dan Eselon IV

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun detil buat baru adalah:

1) pastikan semua kolom diisi dengan baik dan sesuai dengan *scorecard* masing-masing, baik atasan maupun bawahan.

2) untuk setiap IKA yang dibuat baru sesuai prioritas lokal, maka identifikasi kontribusi sasaran IKA tersebut terhadap IKSP/IKSK/IKA atasan langsung.

3) lakukan juga hal yang sama untuk inisiatif strategis yang dibuat baru.

4) buat baru tidak harus dilakukan untuk IKA dan inisiatif strategis. Unit kerja dapat membuat baru salah satunya saja antara IKA atau inisiatif strategis. Jika tidak diperlukan, maka buat baru IKA atau inisiatif strategis tidak perlu dilakukan.

f. Langkah 6:

Susun petunjuk *cascading* untuk unit kerja bawahan (hanya dilakukan jika masih memiliki bawahan langsung struktural). Langkah ini dilakukan khususnya bagi unit Eselon III di lingkungan Sekretariat Utama yang masih memiliki bawahan yaitu unit kerja Eselon IV

Tabel 11. Petunjuk cascading

(isi nama unit kerja Anda)										(isi nama unit kerja bawahan langsung)					
Kode IKA	IKA	Target			Satuan	Metode Cascading	Kode IS	Inisiatif Strategis Organisasi	Metode Cascading	IKA	Target			Satuan	Inisiatif Strategis Organisasi
		2017	2018	2019							2017	2018	2019		

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun petunjuk *cascading* unit kerja Eselon III adalah:

Cascading dilakukan untuk obyek *cascading* IKA, target, dan inisiatif strategis di perspektif yang sama menggunakan salah satu metode *cascading* yang relevan, yaitu:

1) adopsi langsung, yang merupakan metode cascading dengan pendelegasian obyek *cascading* atasan apa adanya tanpa ada perubahan. Metode ini biasanya digunakan jika pendelegasian dilakukan apa adanya kepada 1 (satu) unit kerja bawahan. Penjelasan dan contoh dapat dilihat pada BAB II.
2) lingkup dipersempit, yang merupakan metode *cascading* yang mendelegasikan obyek *cascading* berdasarkan lingkup obyek *cascading* tersebut. Metode ini biasanya digunakan jika pendelegasian dilakukan untuk lebih dari 1 (satu) unit kerja. Penjelasan dan contoh dapat dilihat pada BAB II.
3) komponen pembentuk, yang merupakan metode *cascading* yang mendelegasikan komponen pembentuk dari obyek *cascading* tersebut. Metode ini biasanya digunakan jika pendelegasian dilakukan untuk lebih dari 1 (satu) unit kerja. Penjelasan dan contoh dapat dilihat pada BAB II.
4) buat baru, yang merupakan metode *cascading* yang digunakan untuk membuat baru obyek *cascading* di unit kerja bawahan dan berkontribusi dalam mencapai kinerja atasan. Metode *cascading* ini digunakan jika ada IKA, target dan/atau inisiatif strategis yang tidak dapat di cascading menggunakan ketiga metode sebelumnya namun diperlukan sebagai bentuk kontribusi tidak langsung terhadap kinerja atasan. Unit kerja bawahan juga dapat membuat IKA, target dan/atau inisiatif strategis yang unik dan hanya terdapat pada

unit kerja tersebut selama relevan dengan salah satu IKSP/IKSK/IKA, target dan/atau inisiatif strategis unit kerja atasan.

3. *Cascading* Indikator Kinerja Individu (IKI) Jabatan Fungsional

Indikator Kinerja Individu (IKI) adalah indikator kinerja yang melekat pada staf atau jabatan fungsional di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Seluruh pegawai Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan non struktural diberikan IKI sesuai dengan jabatan fungsional serta pekerjaan yang dilakukannya.

Berbeda dengan cascading pejabat struktural, cascading IKI dilakukan berdasarkan 4 (empat) pertimbangan berdasarkan:

a. IKA atasan langsung;
b. ekspektasi atasan langsung;
c. standar profesi yang berlaku;
d. tugas dan fungsi yang dibebankan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing.

Cascading IKI di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan dilakukan oleh atasan langsung, dalam hal ini adalah seluruh pejabat struktural di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. *Cascading* IKI dilakukan melalui 3 (tiga) langkah sistematis, seperti ditunjukkan pada gambar 22.

a. Langkah 1:

Identifikasi jenis jabatan fungsional masing-masing Langkah pertama dalam *cascading* IKI adalah mengidentifikasi jenis jabatan fungsional staf yang berada langsung dibawah atasan yang bersangkutan.

Ada 3 (tiga) jenis jabatan fungsional, yaitu Jabatan Fungsional Umum (JFU), Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) serta staf ahli/pakar, dimana dasar *cascading* IKI ketiganya sedikit berbeda.

1 (satu) orang pegawai fungsional hanya memiliki 1 (satu) jabatan fungsional (umum, tertentu atau staf ahli). Sehingga IKI yang dibebankan juga terkait dengan jabatan fungsional yang dimilikinya ditambahkan dengan ekspektasi atasan langsung dan/atau IKA atasan yang diturunkan.

b. Langkah 2:

Identifikasi IKA atasan langsung, ekspektasi atasan langsung, standar profesi, serta tugas dan fungsi masing-masing jabatan yang dapat menjadi dasar penyusunan indikator kinerja individu (IKI).

Atasan langsung dapat mendelegasikan IKA kepada pegawai fungsional, dengan syarat metode *cascading* IKA yang didelegasikan tidak boleh menggunakan metode *cascading* adopsi langsung. Selain itu, IKA atasan yang didelegasikan ke individu fungsional juga harus sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan fungsional yang dimiliki pegawai. Hal ini karena pegawai/staf tidak menjalankan fungsi manajerial (*plan, do, check, action*) seperti layaknya pejabat struktural.

Gambar 19. Dasar penyusunan IKI

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan cascading IKI adalah:

1) *Cascading* IKI yang dilakukan harus sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan fungsional pegawai.
2) JFU, JFT dan staf ahli memiliki dasar *cascading* IKI yang berbeda untuk:

a) pegawai JFU, cascading IKI dilakukan berdasarkan ekspektasi atasan langsung dan/atau IKA atasan langsung selama sesuai dengan tugas dan fungsi serta tidak menggunakan metode cascading adopsi langsung;
b) pegawai JFT, cascading dilakukan berdasarkan ekspektasi atasan langsung, IKA atasan langsung (selama relevan) serta tugas dan fungsi jabatan fungsional yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) maupun regulasi lain yang berlaku; dan
c) staf ahli, cascading dilakukan berdasarkan standar profesi sesuai keahlian yang dimiliki maupun ekspektasi atasan langsung yang terkait dengan keahlian staf ahli tersebut.

d) Langkah 3

Lengkapi tabel *scorecard* individu dengan mengisi target dan inisiatif jabatan fungsional.
Setelah dasar *cascading* IKI diketahui, langkah berikutnya adalah memasukkan IKI hasil *cascading* kedalam *scorecard* individu untuk masing-masing individu fungsional.

Tabel 12. Scorecard individu

IKI	IKI	Capaian Tahun Sebelumnya		Baseline	Target			Satuan	Klasifikasi Target	Kode IS	Inisiatif Strategis Jabatan Fungsional
		T	R		2017	2018	2019				

Lengkapi tabel *scorecard* individu dengan cara menambahkan target dan inisiatif strategis untuk setiap IKI yang dihasilkan. Beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam melengkapi *scorecard* individu adalah:

1) Indikator Kinerja Individu (IKI) yang diturunkan harus sesuai dengan tugas dan kewenangan staf berdasarkan kelompok jabatan fungsional yang melekat pada dirinya. Untuk itu maka *cascading* IKI tidak diperbolehkan menggunakan metode adopsi langsung.
2) 1 (satu) scorecard individu pada suatu jabatan fungsional (jabatan fungsional umum maupun jabatan fungsional tertentu) berlaku untuk seluruh staf yang memiliki jabatan fungsional tersebut.
3) Target untuk fungsional boleh disusun sesuai prinsip KPI sharing, dimana beberapa staf pada jabatan fungsional yang sama memiliki Indikator Kinerja Individu (IKI) yang sama, namun target yang berbeda. Distribusi target bisa dilakukan secara merata maupun proporsional.
4) Setiap IKI harus memiliki minimal 1 (satu) inisiatif strategis yang dilakukan dalam mencapai IKI tersebut. Inisiatif strategis yang disusun harus sesuai dengan tugas dan kewenangan jabatan fungsional masing-masing. Ketentuan tentang tugas dan kewenangan masing-masing jabatan fungsional dapat dilihat sesuai regulasi yang berlaku.

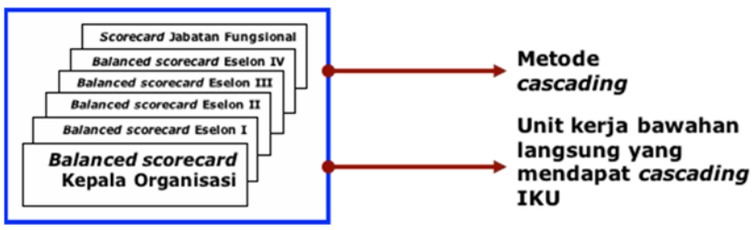
4. Menyusun Pohon Indikator Kinerja (IK)

Setelah seluruh BSC selesai dibangun, maka dilakukan penyusunan terhadap pohon Indikator Kinerja (IK) untuk melihat keterkaitan IK atasan dengan bawahan langsungnya. Jika proses cascading dilakukan dengan benar, maka pohon IK dapat tergambar dengan baik.

a. Langkah 1:

Pelajari balanced scorecard (BSC) kepala organisasi sampai dengan *scorecard* jabatan fungsional.

Langkah pertama dalam menggambarkan pohon IKU adalah mempelajari BSC, khususnya tabel BSC level 1, level 2, level 3, level 4 hingga individu.

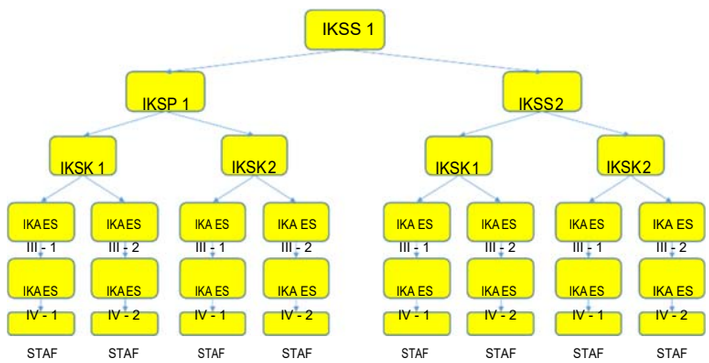


Gambar 20. *Visualisasi balanced scorecard* (BSC) kepala organisasi sampai dengan scorecard jabatan fungsional

Perhatikan IKSS/IKSP/IKSK/IKA/IKI yang digunakan, kemudian pelajari keterkaitannya melalui petunjuk *cascading.*

b. Langkah 2:

Susun pohon IK untuk setiap IKSS di masing-masing perspektif BSC. Gambarkan IKSS, IKSP, IKS, IKA serta IKI dalam format pohon IK seperti ditunjukkan berikut ini



Gambar 21. Contoh pohon IK

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menggambar pohon IK:

1) untuk IK yang di *cascading* menggunakan metode adopsi langsung, lingkup dipersempit, serta komponen pembentuk, garis keterkaitan IK atasan dan bawahan pada pohon IK digambarkan dengan garis tegas;
2) untuk IK yang di *cascading* menggunakan metode buat baru, garis keterkaitan IK atasan dan bawahan pada pohon IK digambarkan dengan garis putus putus;
3) pohon IK disusun setelah proses *cascading* selesai sampai level individu; dan
4) pohon IK yang dihasilkan menggambarkan gradasi tanggung jawab terhadap kinerja yang didelegasikan dari level pimpinan organisasi sampai dengan eselon IV dan individu.

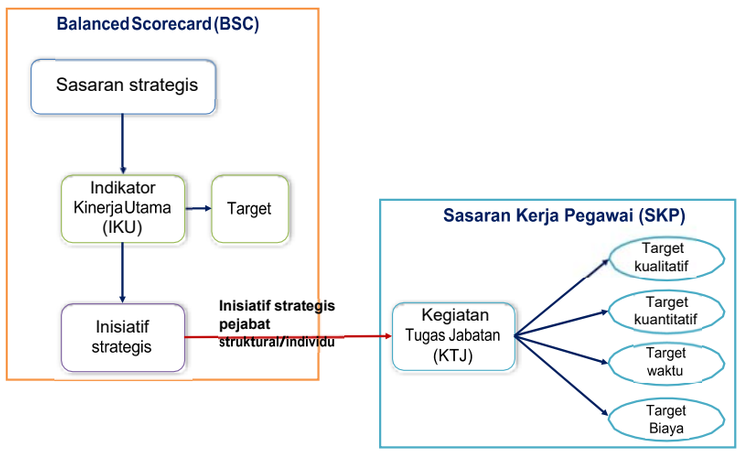
Untuk IK di perspektif *stakeholder* dan *customer*, hanya dapat dibuat pohon IK sampai level Eselon II (IKSK) dikarenakan level III, IV dan individu tidak memiliki kedua perspektif tersebut.

9. Integrasi *Balanced Scorecard* Dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Bagian ini secara rinci menguraikan langkah-langkah integrasi rencana kinerja berbasis BSC dengan SKP. Sebelum proses integrasi dilakukan, terdapat beberapa hal yang perlu dipersiapkan seperti halnya pada saat penyusunan rencana kinerja berbasis BSC. Hal-hal yang perlu dipersiapkan tersebut di antaranya adalah:

1) Dokumen BSC pejabat struktural dan dokumen scorecard individu untuk jabatan fungsional;
2) Struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) yang berlaku/ telah divalidasi;
3) Rencana strategis organisasi pada periode terkait;
4) Rencana Kerja Tahunan (RKT) tahun berjalan; dan

5) SKP atasan langsung (kecuali untuk penyusunan SKP kepala organisasi).



Gambar 22. Integrasi BSC dengan SKP

Pada prinsipnya, integrasi BSC dengan SKP dilakukan agar penyusunan kinerja organisasi dan kinerja individu dalam instansi pemerintah dapat selaras satu sama lain. Kinerja individu ASN tentunya harus dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan secara keseluruhan. Terdapat 2 (dua) pedoman integrasi BSC dengan SKP, yaitu integrasi BSC dengan SKP untuk pejabat struktural serta integrasi BSC dan SKP untuk jabatan fungsional. Kedua pedoman tersebut dapat dijabarkan berikut ini.

1. Integrasi BSC dengan SKP Pejabat Struktural

Integrasi rencana kinerja berbasis BSC dengan SKP pejabat struktural secara umum adalah sebagai berikut:

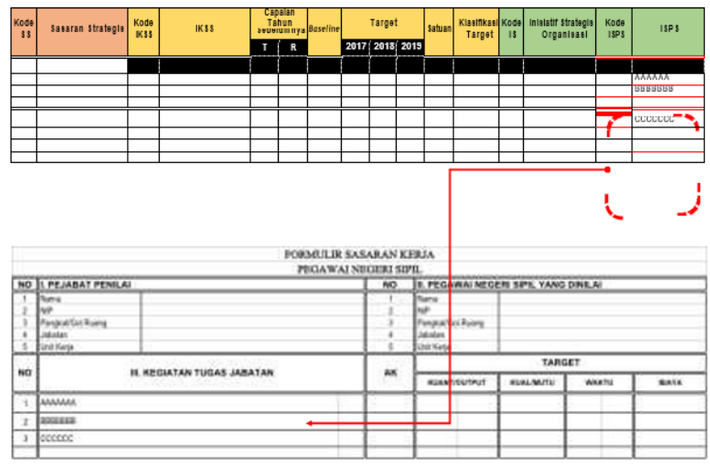
a. Langkah 1:

Pelajari Indikator Kinerja (IK) pejabat terkait. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mempelajari IK pejabat yang akan dibuatkan SKP nya melalui tabel BSC yang telah disepakati

b. Langkah 2:

Tentukan inisiatif strategis pejabat struktural untuk mencapai IK tersebut dan masukkan ke dalam kolom kegiatan tugas jabatan pada formulir SKP. Langkah berikutnya adalah mementukan inisiatif strategis pejabat

struktural untuk mencapai IK dan memasukkanya kedalam kolom Kegiatan Tugas Jabatan (KTJ) pada formulir SKP.



Gambar 23. Visualisasi pengisian SKP dari ISPS

Pastikan seluruh inisiatif strategis pejabat struktural pada tabel BSC telah dimasukkan kedalam kolom KTJ tanpa terkecuali

c. Langkah 3:

Tambahkan detil untuk kegiatan tugas jabatan (jika diperlukan). Jika KTJ yang telah dimasukkan dari inisiatif strategis pejabat struktural masih kurang detail, maka langkah berikutnya adalah menjabarkan sub kegiatan pada masing-masing kegiatan tugas jabatan

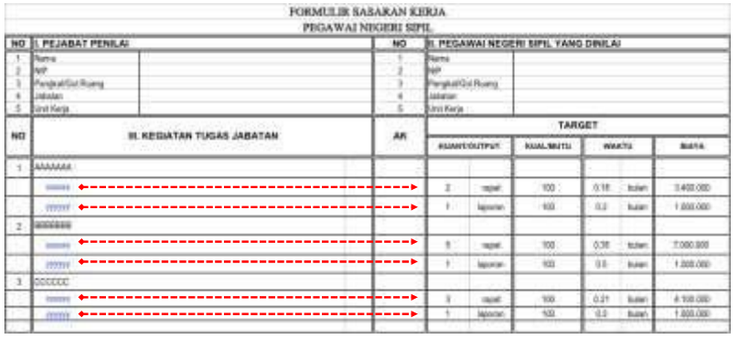
Gambar 24. Visualisasi pengisian detil kegiatan tugas jabatan

Langkah ini dilaksanakan dengan memperhatikan tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugas penanggung jawab ASN yang bersangkutan. Hal tersebut

bertujuan agar perbedaan lingkup tanggung jawab pelaksanaan inisiatif strategis antar tingkat jabatan menjadi jelas sehingga memungkinkan pembagian habis pekerjaan hingga staf pada tingkat fungsional. Oleh karena itu, penting bagi penyusun SKP untuk memahami struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) yang berlaku pada saat penyusunan SKP.

d. Langkah 4:

Tentukan target untuk masing-masing kegiatan tugas jabatan. Langkah berikutnya adalah menentukan target untuk setiap KTJ maupun detail KTJ yang telah disusun



sebelumnya

Gambar 25. Visualisasi pengisian target

Target merupakan jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan KTJ. Menurut Perka BKN Nomor 1 Tahun 2014, terdapat 4 (empat) jenis target rencana kerja pegawai, yaitu target output (kuantitas), kualitas (mutu), waktu, dan biaya. Berdasarkan Perka BKN Nomor 1 Tahun 2014 tersebut, ditetapkan bahwa setiap KTJ yang telah ditetapkan harus disertai target yang akan dicapai.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menetapkan target untuk setiap KTJ, yaitu:

1) Target output (Kuantitas)

Target output atau kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja. Angka target kuantitas harus disertai dengan satuan atas output yang dapat berupa jumlah kegiatan, dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, dan laporan. Hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya multitafsir output yang diharapkan

atas hasil kerja saat dilakukannya penilaian capaian sasaran kerja.

2) Target Kualitas

Target kualitas mencerminkan mutu dari hasil (output) pelaksanaan KTJ. Target kualitas harus diisi dengan memedomani kriteria nilai yang terdapat pada Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013 seperti yang tertera pada Tabel 3. Kemudian, idealnya target hasil pelaksanaan dari sebuah pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya memiliki mutu terbaik (100%) agar target indikator kinerja terkait yang tercantum dalam dokumen BSC dapat tercapai

Tabel 13. Kriteria penilaian kualitas output kegiatan tugas jabatan

Kriteria Nilai	Keterangan
91 - 100	Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.
76 – 90	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61 - 75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
51 – 60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.

5o ke bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain

3) Target Waktu

Target waktu merupakan gambaran lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan seluruh *output* dengan kualitas yang ditargetkan. Target waktu dapat diisi dalam satuan jam, hari, maupun bulan. Namun demikian, sebaiknya dalam pengisiannya, target waktu diisi dengan 2 (dua) satuan waktu, jam atau hari dan konversinya dalam satuan bulan. Angka target waktu dengan satuan bulan diperlukan untuk mempermudah pengisian target waktu pada aplikasi pelaporan SKP Sistem Informasi SDM Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Selanjutnya, terkait angka target, harus dipastikan bahwa akumulasi target waktu untuk seluruh pekerjaan, termasuk tugas tambahan, tidak melebihi waktu efektif kerja dalam satu tahun. Misalnya, jika waktu kerja efektif dalam 1 (satu) tahun adalah 270 hari, dan waktu efektif kerja dalam 1 (satu) hari adalah 5 (lima) jam, maka pastikan akumulasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan tidak lebih dari 1,350 jam

4) Target Biaya

Target biaya merupakan biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap KTJ dalam 1 (satu) tahun atau periode yang dinilai. Pengisian target biaya dihasilkan melalui hasil koordinasi antara pemilik SKP dengan penanggung jawab anggaran dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan terkait yang bertujuan untuk menghasilkan suatu output tertentu dan/atau Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) yang bertanggung jawab melaksanakan

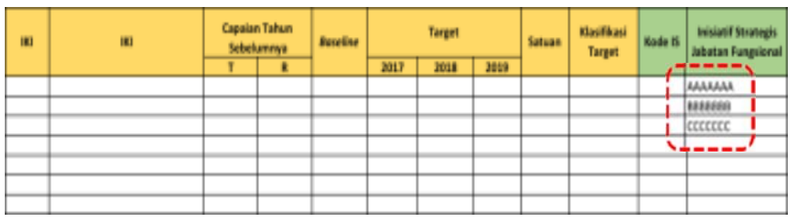
pengadaan barang dan/atau jasa untuk mendukung dihasilkannya output. Selanjutnya angka target biaya tidak harus selalu terisi. Target biaya dapat dikosongkan jika pelaksanaan KTJ tidak memerlukan biaya.

2. Integrasi BSC dengan SKP Pejabat fungsional

Pedoman berikutnya dalam rangka integrasi BSC dengan SKP adalah integrasi BSC dengan SKP untuk jabatan fungsional. Hampir sama dengan jabatan struktural, integrasi rencana kinerja berbasis BSC dengan SKP jabatan fungsional secara umum dapat dilakukan dalam 4 (empat) langkah seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini.

a. Langkah 1:

Pelajari inisiatif strategis pada *scorecard* individu masing- masing jabatan fungsional. Langkah pertama dalam integrasi BSC dengan SKP untuk jabatan fungsional adalah mempelajari inisiatif strategis pada *scorecard* masing-masing jabatan fungsional.



Gambar 26. Visualisasi inisiatif strategis jabatan fungsional

Inisiatif strategis jabatan fungsional tersebut merupakan dasar dalam menyusun Kegiatan Tugas Jabatan (KTJ) staf pada formulir SKP. Inisiatif strategis tersebut sekaligus menjadi jembatan yang menghubungkan antara BSC dengan SKP

b. Langkah 2:

Masukkan inisiatif strategis ke dalam kolom kegiatan tugas jabatan pada formulir SKP. Sama halnya dengan integrasi BSC untuk jabatan struktural, maka seluruh inisiatif strategis pada tabel *scorecard* individu jabatan fungsional dipindahkan menjadi Kegiatan Tugas Jabatan

(KTJ) pada formulir SKP

Gambar 27. Visualisasi pengisian kolom kegiatan tugas jabatan pada SKP

Pastikan seluruh inisiatif strategis jabatan fungsional pada tabel *scorecard* individu telah dimasukkan kedalam kolom KTJ tanpa terkecuali

c. Langkah 3:

Tambahkan detil untuk kegiatan tugas jabatan (jika diperlukan). Langkah berikutnya adalah menambahkan detil untuk setiap KTJ jika KTJ yang dihasilkan masih terlalu global. Detil ditambahkan dibawah setiap KTJ yang disusun.

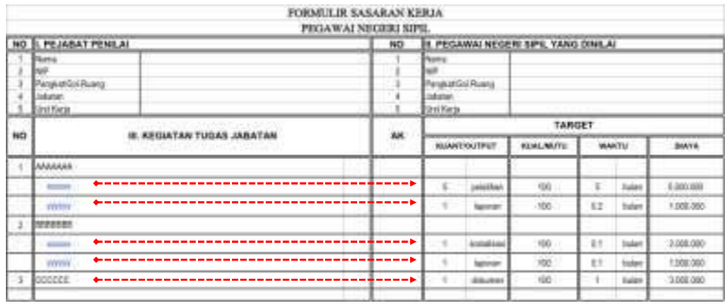
Gambar 28. Visualisasi pengisian detil untuk kegiatan tugas jabatan pada SKP

Pendetilan ini pada prinsipnya untuk memastikan KTJ cukup definitif sehingga akan mempermudah dalam menentukan target untuk setiap KTJ. Langkah ini dilaksanakan dengan memperhatikan tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugas penanggung jawab pelaksanaan inisiatif strategis terkait. Khusus untuk staf fungsional tertentu, penambahan detil KTJ juga perlu memperhatikan butir-butir kegiatan dari peraturan yang mengatur tentang jabatan

fungsional tertentu. Hal tersebut bertujuan agar perbedaan lingkup tanggung jawab pelaksanaan inisiatif strategis antar tingkat jabatan menjadi jelas sehingga memungkinkan pembagian habis pekerjaan hingga staf pada tingkat fungsional. Oleh karena itu, penting bagi penyusun SKP untuk memahami struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) yang berlaku pada saat penyusunan SKP.

d. Langkah 4:

Tentukan target untuk masing-masing kegiatan tugas jabatan. Sama halnya dengan jabatan struktural, setiap KTJ pada SKP jabatan fungsional juga membutuhkan target sebagai ukuran kuantitatif capaian KTJ


FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

NO	I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama		1	Nama	
2	NIP		2	NIP	
3	Pangkat/Gol.Ruang		3	Pangkat/Gol.Ruang	
4	Jabatan		4	Jabatan	
5	Unit Kerja		5	Unit Kerja	

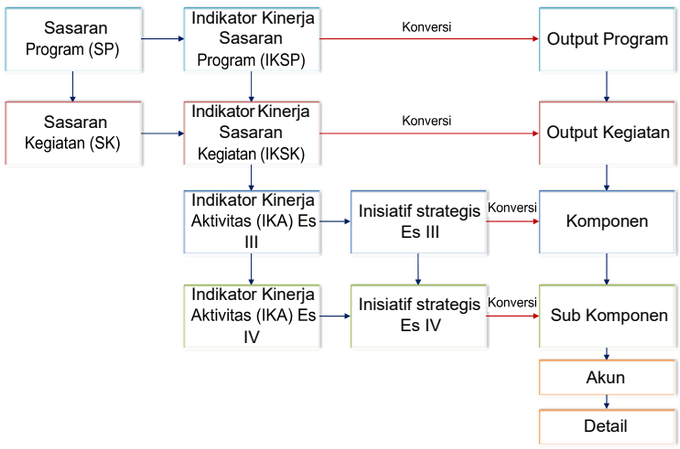
NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/OUTPUT	KUALITAS/MUTU	WAKTU	BIAYA
1	AAAAAAA					
	xxxxxx		5	100	5	5.000.000
	yyyyyy		1	100	0,2	1.000.000
2	BBBBBBB					
	xxxxxx		1	100	0,1	2.000.000
	yyyyyy		1	100	0,1	1.000.000
3	CCCCCCC		1	100	1	3.000.000

Gambar 29. Visualisasi pengisian target pada SKP jabatan fungsional

SKP jabatan fungsional juga memiliki 4 (empat) kolom target, yaitu target output (kuantitas), kualitas (mutu), waktu, dan biaya, dengan penjelasan serta cara pengisiannya yang sama seperti pada SKP pejabat struktural. Perbedaan pengisian SKP jabatan fungsional jika dibanding dengan SKP pejabat struktural adalah pengisian target biaya dan angka kredit (AK). Pada SKP staf fungsional, target biaya cenderung tidak diisi karena pelaksanaan kerjanya yang tidak memerlukan biaya. Sementara untuk AK, staf fungsional tertentu perlu mengisinya sesuai rencana kenaikan pangkat yang ditetapkannya, dengan mengacu pada Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013

10. Integrasi *Balanced Scorecard* dengan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN)

    Integrasi BSC dengan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) dilakukan dalam rangka mengintegrasikan seluruh proses perencanaan dan penganggaran strategi, program dan kegiatan sesuai ketentuan regulasi yang berlaku. Kerangka integrasi BSC dengan SPPN dapat digambarkan berikut ini.

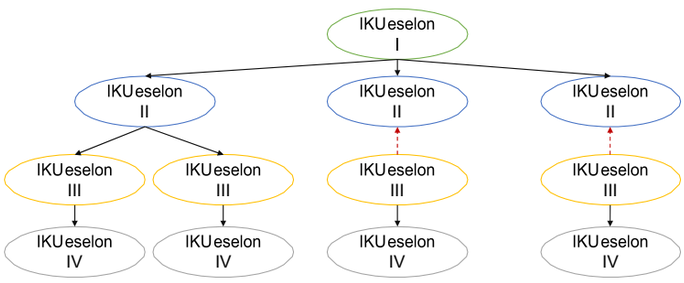


Gambar 30. Kerangka integrasi BSC dengan Renja

Prinsip utama integrasi BSC dengan SPPN adalah memadukan perencanaan kinerja yang disusun berbasis BSC dengan Renja maupun RKA K/L Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Sehingga pekerjaan perencanaan akuntabilitas kinerja dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Integrasi BSC dengan SPPN dapat dijabarkan berikut ini.

1. Langkah 1:

   Susun pohon IK level I hingga level IV untuk IK-IK yang terkait dalam konteks perencanaan (jika belum dilakukan). Langkah pertama yang dilakukan dalam integrasi BSC dengan SPPN adalah menyusun pohon IK dari level 1 hingga level IV. Jika pohon IK telah disusun, maka cukup pelajari pohon IK tersebut untuk melakukan langkah berikutnya.



Gambar 31. Pohon Indikator Kinerja (IK)

Pohon IK disusun berdasarkan petunjuk *cascading* pada bSC masing-masing jabatan struktural. Penggunaan garis sangat dipengaruhi oleh penggunaan metode *cascading* untuk setiap IK.

2. Langkah 2:

   Isi form integrasi 1 (Inisiatif strategis unit eselon III dan IV) Langkah berikutnya adalah menentukan inisiatif strategis berdasarkan Indikator Kinerja Aktivitas (IKA) eselon III maupun IKA eselon IV.

Gambar 32. Visualisasi pengisian Form 1 inisiatif strategis Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

Inisiatif strategis pada dasarnya merupakan upaya yang dilakukan dalam mencapai IKA. Inisiatif strategis untuk IKA eselon III akan menjadi komponen dalam SPPN, sedangkan Inisiatif strategis untuk IKA eselon IV akan menjadi sub komponen dalam SPPN.

Inisiatif strategis dapat dibuat dengan beberapa cara, yaitu:

a. mengambil/modifikasi apa adanya dari komponen (inisiatif strategis eselon III) dan sub komponen (inisiatif strategis eselon IV) pada dokumen Renja 2018;

b. modifikasi/modifikasi dari inisiatif strategis eselon III dan IV pada dokumen BSC sebaiknya lakukan modifikasi; dan

c. membuat inisiatif strategis baru yang belum pernah ada sebelumnya.

3. Langkah 3:

Integrasikan inisiatif strategis dengan anggaran dengan mengisi *form* 2 integrasi Langkah berikutnya adalah mengintegrasikan inisiatif strategis dengan anggaran strategis. Lakukan pengisian *form* 2 integrasi inisiatif strategis dengan anggaran seperti pada gambar berikut ini.

Gambar 33. Visualisasi pengisian formulir 2 integrasi

Atas inisiatif strategis yang telah dirumuskan sebelumnya, susun struktur perencanaan anggaran yang terdiri dari *outcome*, *output*, komponen, sub komponen, akun dan detail.

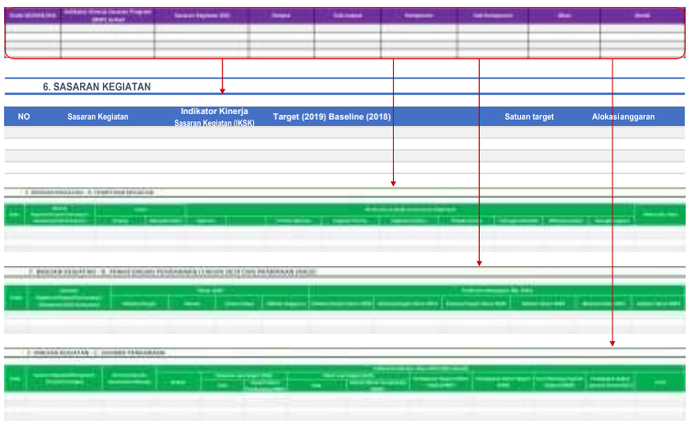
Output program merupakan generalisasi dari seluruh IKSP dimana 1 program bisa terdiri dari lebih dari 1 IKSP. *Output* kegiatan sama dengan IKSK, namun dikonversi menjadi kalimat produk/layanan siap pakai.

Lengkapi seluruh isian pada formulir 2 integrasi ini. Jika formulir 2 integrasi ini selesai, maka secara umum sebagian besar formulir Rekap 1, 2 dan 3 Renja sudah dapat dikerjakan.

4. Langkah 4:

Integrasikan inisiatif strategis dengan detail anggaran dengan mengisi formulir 3 integrasi.

Langkah berikutnya adalah mengintegrasikan inisiatif strategis dengan detail anggaran strategis. Lakukan pengisian formulir 3 integrasi inisiatif strategis dengan anggaran seperti pada gambar berikut ini.



Gambar 34. Visualisasi pengisian formulir 3 integrasi

Lengkapi seluruh isian formulir 3 integrasi sehingga seluruh *outcome* hingga sub komponen terhubung menjadi kesatuan struktur anggaran,

5. Langkah 5:

   Isikan seluruh informasi yang relevan pada formulir integrasi 3 ke formulir integrasi 4.

   Langkah berikutnya adalah menginput seluruh informasi pada formulir integrasi 3 ke formulir integrasi 4. formulir integrasi 3 merupakan formulir Rekap 3 Renja sedangkan formulir integrasi 4 merupakan formulir Rekap 2 Renja.

   Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam langkah 5 ini meliputi:

   a. ketepatan pengisian formulir integrasi 4 (Rekap 2 Renja) sangat bergantung kepada pengisian formulir integrasi 3 (Rekap 3 Renja);
   b. pengisian anggaran dilakukan dari form integrasi 3 (Rekap 3 Renja) ke formulir integrasi 4 (Rekap 2 Renja) → Logika anggaran adalah dari bawah (level detail) keatas (level lebih global);

c. pohon IKU sangat berperan dalam tahap ini → keterkaitan anggaran ditunjukkan melalui keterkaitan IKU;
d. prakiraan kebutuhan anggaran dilakukan dengan pendekatan garis lurus, dengan mengasumsikan kenaikan anggaran (delta) berdasarkan tren 5 tahun terakhir; dan
e. setiap anggaran harus dapat dikaitkan pada masing- masing IKU, mulai dari Eselon IV, Eselon III, Eselon II hingga Eselon I.

6. Langkah 6:

Isikan seluruh informasi yang relevan pada formulir integrasi 4 (empat) ke formulir integrasi 5 (lima).

Langkah terakhir adalah meng*input* seluruh informasi pada formulir integrasi 4 (empat) ke formulir integrasi 5 (lima) formulir integrasi 4 (empat) merupakan formulir Rekap 2 (dua) Renja sedangkan formulir integrasi 5 (lima) merupakan form Rekap 1 (satu) Renja.

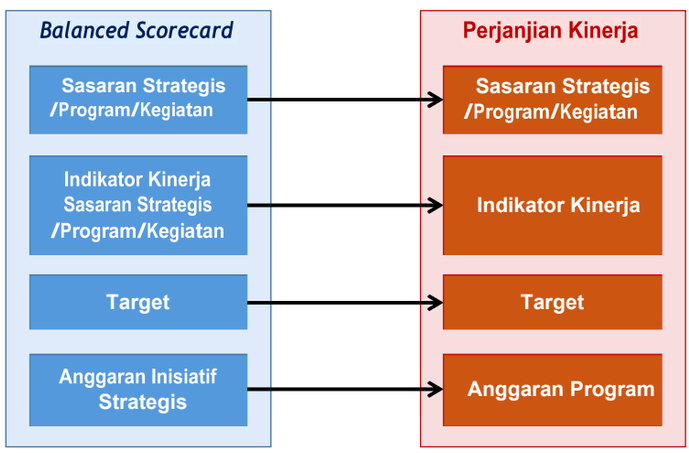
Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam langkah 6 (enam) ini meliputi:

a. ketepatan pengisian formulir integrasi 4 (empat) (Rekap 2 (dua) Renja) sangat bergantung kepada pengisian *form* integrasi 3 (dua) (Rekap 3 (tiga) Renja);
b. pengisian anggaran dilakukan dari formulir integrasi 4 (empat) (Rekap 2 (dua) Renja) ke formulir integrasi 5 (lima) (Rekap 1 (satu) Renja) Logika anggaran adalah dari bawah (level detail) keatas (level lebih global);
c. pohon IKU sangat berperan dalam tahap ini keterkaitan anggaran ditunjukkan melalui keterkaitan IKU;

d. prakiraan kebutuhan anggaran dilakukan dengan pendekatan garis lurus, dengan mengasumsikan kenaikan anggaran (delta) berdasarkan tren 5 (lima) tahun terakhir; dan
e. setiap anggaran harus dapat dikaitkan pada masing- masing IKU, mulai dari eselon IV, eselon III, eselon II hingga eselon I.

11. Integrasi BSC dengan Perjanjian Kinerja (PK)

Perjanjian Kinerja (PK) pada dasarnya merupakan kesepakatan bersama antara atasan langsung dengan bawahan langsung tentang apa yang ingin dicapai (sasaran), apa ukuran pencapaiannya (indikator kinerja), bagaimana mencapainya (inisiatif strategis) serta berapa anggaran yang dibutuhkan dalam melaksanakannya (anggaran strategis). Perjanjian kinerja disusun berdasarkanketentuan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk teknis perjanjian kinerja, pelaporan kinerja dan tata cara reviu atas laporan kinerja instansi pemerintah.



Gambar 35. Langkah-langkah integrasi BSC dengan PK

Integrasi BSC dengan PK sangat penting untuk memastikan standar kinerja yang direncanakan, dianggarkan dan dipertanggungjawabkan konsisten dalam suatu perjanjian mengikat antara atasan dengan bawahan. Dalam melakukan integrasi BSC dengan PK, terdapat 4 (empat) langkah yang harus

dilakukan seperti pada gambar berikut ini.

1. Langkah 1:
   Masukkan sasaran strategis/program/ kegiatan ke kolom terkait pada PK
   Langkah pertama yang harus dilakukan dalam integrasi BSC dengan PK adalah memasukkan seluruh sasaran strategis, sasaran program, serta sasaran kegiatan pada perspektif stakeholder dan customer kedalam perjanjian kinerja masing-masing pejabat struktural sesuai BSC masing-masing.

Gambar 36. Visualisasi integrasi BSC dengan PK (1)

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memasukkan sasaran strategis, sasaran program, serta sasaran kegiatan meliputi:

a. sasaran strategis, sasaran program, serta sasaran kegiatan yang dimasukkan hanya sasaran strategis, sasaran program, serta sasaran kegiatan pada Perspektif *Stakeholder* dan *Customer* sesuai level

perjanjian kinerja masing-masing;

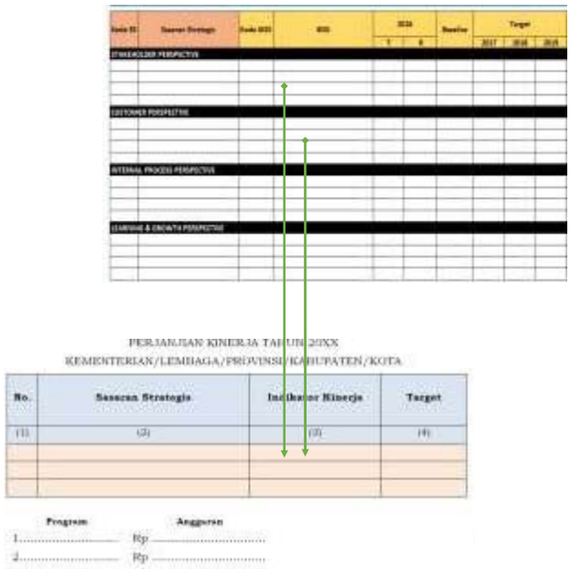
b. untuk unit kerja non-teknis/unit kerja kesekretariatan, item yang dimasukkan kedalam PK adalah sasaran strategis, sasaran program, serta sasaran kegiatan pada perspektif *customer*; dan

c. untuk unit kerja eselon III, IV dan individu tidak perlu memasukkan sasaran strategis, sasaran program, serta sasaran kegiatan pada kolom PK dikarenakan level ini tidak memiliki sasaran strategis, sasaran program, serta sasaran kegiatan.

2. Langkah 2:

Masukkan indikator kinerja sasaran strategis/program/kegiatan ke kolom indikator kinerja pada PK.

Langkah selanjutnya adalah memasukkan Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS), Indikator Kinerja Sasaran Program (IKSP), Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan (IKSK), Indikator



Gambar 37. Visualisasi integrasi BSC dengan PK (2)

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memasukkan IKSS, IKSP, IKSK, IKA dan IKI meliputi:

a. IKSS, IKSP, IKSK, IKA dan IKI yang dimasukkan adalah seluruh IKSS, IKSP, IKSK, IKA dan IKI yang terdapat pada masing- masing tabel BSC dan tabel *scorecard* individu.

b. Indikator kinerja yang tertera pada PK harus sama

dengan IKSS, IKSP, IKSK, IKA dan IKI pada tabel BSC dan tabel *scorecard* individu.

3. Langkah 3:

   Masukkan target ke kolom target pada PK. Langkah selanjutnya adalah memasukkan target untuk setiap IKSS, IKSP, IKSK, IKA dan IKI ke kolom target pada PK masing-masing.

Gambar 38. Visualisasi integrasi BSC dengan PK (3)

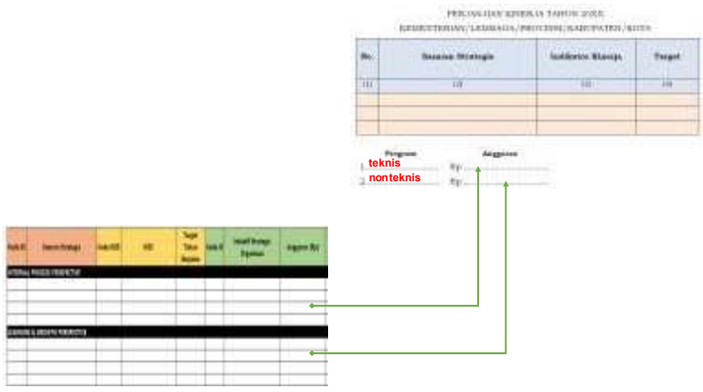
Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan target meliputi:

a. target yang dimasukkan adalah seluruh target pada masing-masing IKSS, IKSP, IKSK, IKA dan IKI yang berlaku pada tahun ditandatanganinya PK;
b. target yang tertera pada PK harus sama dengan target yang tertera pada tabel BSC dan *scorecard* individu. Untuk itu, maka jika terjadi perubahan harus dilakukan perubahan target pada tabel BSC dan tabel *scorecard* individu terlebih dahulu.

4. Langkah 4:

   Masukkan anggaran inisiatif strategis ke program/kegiatan terkait yang didukung oleh inisiatif strategis pada PK (program untuk PK Eselon I dan kegiatan untuk PK Eselon II).

Langkah terakhir dalam integrasi BSC dengan PK adalah memasukkan anggaran inisiatif strategis ke program/kegiatan terkait sesuai dengan PK masing-masing.



Gambar 39. Visualisasi integrasi BSC dengan PK (4)

Akumulasikan seluruh kebutuhan anggaran untuk seluruh inisiatif strategis pada tabel BSC untuk dimasukkan kedalam anggaran BIG/program/kegiatan sesuai PK yang ditandatangani. Total kebutuhan anggaran BIG/program/kegiatan ini juga merupakan item yang diperjanjikan dalam perjanjian kinerja. Jumlah anggaran yang dimasukkan di PK cukup akumulasi seluruh anggaran yang dibutuhkan unit kerja tersebut, tanpa perlu melampirkan detail anggaran yang tertera pada RKA K/L. Jumlah anggaran ini kemungkinan mengalami perubahan seiring dengan revisi yang dilakukan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Agar keselarasan antara PK dengan RKA K/L tetap selaras maka setiap perubahan/revisi anggaran harus diikuti dengan perubahan PK. Sehingga Laporan Akuntabilitas Kinerja (Lakin) yang disusun,khususnya anggaran yang dipertanggubngjawabkan, sesuai dengan jumlah anggaran yang digunakan pada tahun berjalan.

BAB IV
IMPLEMENTASI KINERJA

Siklus yang paling penting dalam pengelolaan kinerja berbasis BSC adalah implementasi kinerja, dimana keberhasilan pengelolaan kinerja sangat ditentukan oleh realisasi rencana kinerja yang disusun sebelumnya.

Implementasi kinerja terdiri dari 3 (tiga) pedoman, yaitu Pedoman pengelolaan perjanjian kinerja, Pedoman penyelesaian permasalahan kinerja serta pedoman pemantauan implementasi kinerja. Detil masing-masing pedoman dibahas pada sub bab berikut ini.

A. Pengelolaan Perjanjian Kinerja

Pedoman yang pertama dalam implementasi kinerja adalah pedoman pengelolaan perjanjian kinerja. Pedoman ini memberikan acuan dalam penyusunan perjanjian kinerja yang dilakukan melalui 3 (tiga) langkah seperti pada gambar berikut ini.

1. Langkah 1:

   Langkah pertama yang dilakukan dalam pengelolaan perjanjian kinerja adalah mempelajari perjanjian kinerja yang dihasilkan pada tahap perencanaan. Perjanjian kinerja yang tertuang dalam perjanjian kinerja tersebut telah terintegrasi dengan BSC, sehingga substansi keduanya konsisten sama.

   Hal yang perlu dipelajari dalam perjanjian kinerja tersebut adalah sasaran dan atau indikator kinerja serta target yang tertera, baik secara substansi maupun teknis. Jika terjadi kebingungan dalam memahami indikator kinerja yang digunakan, maka perlu dilihat kembali manual indikator kinerja yang telah disusun sebelumnya.

2. Langkah 2:

   Lakukan negosiasi perjanjian kinerja antara atasan dengan bawahan langsung. Langkah berikutnya adalah negosiasi

perjanjian kinerja antara atasan dengan bawahan langsung. Negosiasi harus dilakukan dalam forum resmi (forum strategis) yang dihadiri oleh saksi dan dilengkapi oleh berita acara.

Dalam melakukan negosiasi perjanjian kinerja, ada beberapa hal yang secara sekuensial harus dilakukan:

a. komunikasi perjanjian kinerja melalui forum kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, dimana forum tersebut seharusnya dihadiri oleh atasan langsung, bawahan langsung serta saksi dan notulen.
b. terjadi kesepakatan perjanjian kinerja yang dibahas, maka lakukan penandatanganan berita acara kesepakatan kontrak kinerja.
c. belum terjadi kesepakatan, lakukan revisi perjanjian kinerja dan sepakati ulang perjanjian tersebut hingga terjadi kesepakatan. Setelah itu, lakukan penandatanganan berita acara kesepakatan perjanjian kinerja.

3. Langkah 3:

Lakukan penandatanganan perjanjian kinerja yang telah disepakati. Berdasarkan berita acara kesepakatan perjanjian kinerja yang telah ditandatangani, maka lakukan penandatanganan PK antara atasan dengan bawahan. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penandatangan perjanjian kinerja adalah:

a. penandatanganan perjanjian kinerja dilakukan antara atasan dan bawahan langsung;
b. penandatanganan perjanjian kinerja sebaiknya didokumentasikan dengan baik sebagai bukti fisik dilakukannya penandatangan kinerja tersebut; dan
c. penandatanganan perjanjian kinerja dimulai dengan penjelasan standar kinerja yang disepakati beserta *milestone* capaian kinerja.

Penandatanganan perjanjian kinerja dilakukan 4 (empat) rangkap, 1 (satu) rangkap akan disimpan oleh atasan langsung, 1 (satu) rangkap akan disimpan oleh bawahan langsung, 1 (satu) rangkap akan disimpan oleh pengelola kinerja sebagai arsip serta 1 (satu) rangkap akan diserahkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

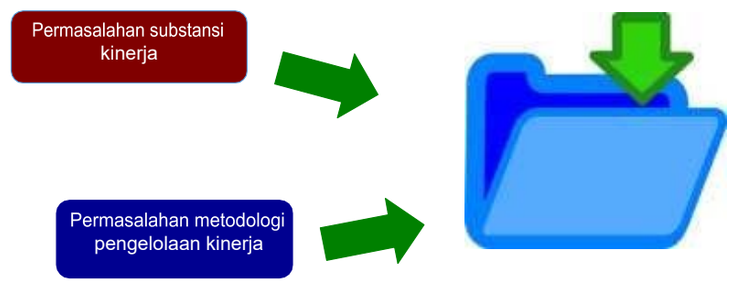
Birokrasi.

B. Penyelesaian Permasalahan Implementasi Kinerja

Pedoman kedua dalam pengelolaan perjanjian kinerja adalah pedoman penyelesaian permasalahan kinerja. Pedoman ini digunakan hanya jika terjadi permasalahan dalam siklus implementasi kinerja. Penyelesaian permasalahan kinerja dilakukan dalam 4 (empat) langkah seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini.

1. Langkah 1:

Terima dan catat keluhan unit kerja terkait implementasi standar kinerja. Langkah pertama adalah menerima dan mencatat seluruh keluhan unit kerja (khususnya bawahan) terkait implementasi standar kinerja di masing-masing unit kerja.



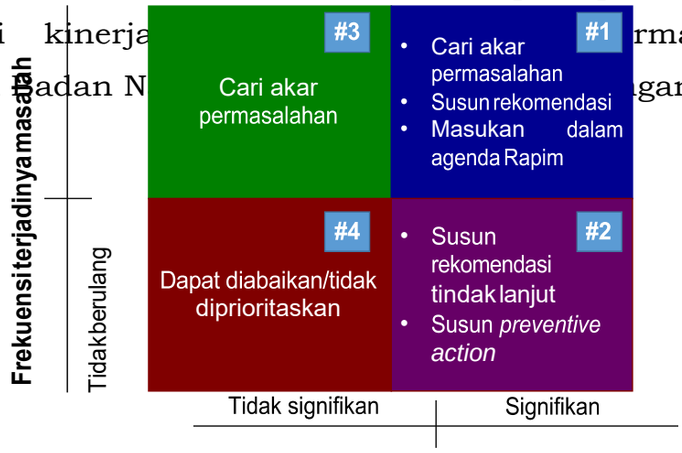
Gambar 43.
Visualisasi pendokumentasian keluhan implementasi kinerja

Lakukan pengarsipan dengan rapi dan sistematis untuk memastikan setiap keluhan dan permasalahan terkait implementasi kinerja dapat terekam dengan baik. Hal ini dapat dijadikan landasan dalam pembelajaran organisasi khususnya Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan dalam melakukan pengelolaan kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

2. Langkah 2:

Lakukan analisis terhadap permasalahan implementasi kinerja berdasarkan dampak permasalahan. Langkah berikutnya

adalah melakukan analisis terhadap permasalahan implementasi kinerja rmasalahan tersebut bagi Badan N gan.



Gambar 44. Matriks masalah implementasi kinerja

Tabel 14. Analisis permasalahan implementasi kinerja

No	Permasalahan implementasi kinerja	Dampak terhadap pencapaian kinerja	Frekuensi terjadinya masalah	Prioritas*	Keterangan

Keterangan prioritas

1 Prioritas utama (*high priority*)
2 Prioritas kedua
3 Jadi prioritas jika prioritas 1 dan 2 sudah selesai dilakukan
4 Tidak diprioritaskan

Identifikasi permasalahan tersebut berdasarkan matriks masalah implementasi kinerja. Hasil analisis tersebut kemudian dipetakan dalam menentukan prioritas sebagai berikut:

a. Jika permasalahan tersebut berulang (pernah terjadi sebelumnya) dan dampak terhadap pencapaian kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan signifikan, maka:
   1) Cari akar permasalahan menggunakan analisis tulang ikan (*fishbone analys.*
   2) Susun rekomendasi tindak lanjut untuk setiap akar permasalahan.
   3) Lakukan pembahasan permasalahan, akar masalah serta rekomendasi tindak lanjut dalam forum Rapat Pimpinan

(Rapim) dan letakkan sebagai prioritas pertama untuk kategori permasalahan ini.

b. Jika permasalahan tersebut baru terjadi satu kali namun dampak terhadap pencapaian kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan signifikan, maka:
   1) Susun rekomendasi tindak lanjut untuk setiap akar permasalahan.
   2) Susun preventive action, untuk memastikan permasalahan yang baru terjadi tidak terjadi kembali di masa yang akan datang.
c. Jika permasalahan tersebut tidak berdampak signifikan terhadap Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan namun terjadi berulang kali, maka cukup cari akar permasalahan yang menyebabkan hal tersebut terjadi berulang. Tindak lanjut perbaikan tidak menjadi prioritas utama untuk dilakukan.
d. Jika permasalahan tersebut baru terjadi satu kali dan memberikan dampak yang tidak signifikan terhadap pencapaian kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, maka permasalahan tersebut cukup dicatat dan tidak perlu ditindaklanjuti karena tidak menjadi prioritas utama.

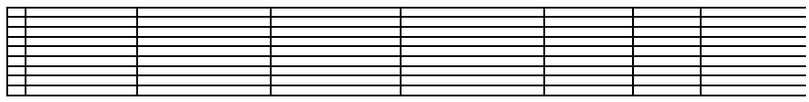
Penentuan prioritas masalah dilakukan berdasarkan konsensus bersama melalui Rapat Pimpinan (Rapim) dan atau forum kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

4) Langkah 3:

Tentukan rekomendasi solusi atas permasalahan implementasi kinerja. Jika permasalahan implementasi kinerja berdampak signifikan terhadap pencapaian kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan berdasarkan analisis sebelumnya, maka langkah berikutnya adalah menentukan rekomendasi tindak lanjut dalam mengatasi permasalahan tersebut.

Tabel 15. Rekomendasi tindak lanjut permasalahan implementasi kinerja

No	Permasalahan implementasi kinerja	Akar permasalahan (jika ada)	Rekomendasi tindak lanjut	PIC/pelaksana rekomendasi	Unit kerja	Prioritas	Keterangan



Pelaksanaan rekomendasi tindak lanjut merupakan salah satu komponen penting dalam implementasi kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Praktek pengelolaan kinerja membuktikan bahwa umumnya kegagalan kinerja yang dialami instansi pemerintah dikarenakan tidak melaksanakan rekomendasi tindak lanjut perbaikan kinerja pada fase implementasi kinerja ini. Pelaksanaan rekomendasi tindak lanjut ini juga sekaligus sebagai upaya dalam memastikan peningkatan kinerja secara berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam mewujudkan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sebagai organisasi berkinerja tinggi.

5) Langkah 4:

Membuat dan mengajukan berita acara penyelesaian permasalahan kinerja yang disetujui oleh pimpinan tertinggi.

Langkah terakhir yang dilakukan dalam pengelolaan perjanjian kinerja adalah membuat serta mengajukan berita acara penyelesaian permasalahan kinerja yang disetujui oleh pimpinan tertinggi, dalam hal ini adalah Kepala Badan selaku pimpinan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Berita acara yang disusun harus mencantumkan permasalahan yang dihadapi, analisis permasalahan serta rekomendasi tindak lanjut yang dibutuhkan sesuai matriks masalah implementasi kinerja.

C. Pemantauan Implementasi Kinerja

Pedoman ketiga dalam implementasi kinerja adalah pemantauan implementasi kinerja. Monitoring pelaksanaan kinerja dilakukan untuk memastikan capaian kinerja sesuai dengan target yang diharapkan. Monitoring juga dilakukan sebagai salah satu *early warning system* terhadap capaian kinerja, dimana melalui monitoring yang dilakukan secara periodik diharapkan *progress* capaian kinerja terpantau dengan baik, sehingga memungkinkan

dilakukannya berbagai program akselerasi jika *milestone* capaian kinerja belum terwujud pada titik monitoring dilakukan.

Pemantauan implementasi kinerja dilakukan melalui 6 (enam) langkah, seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini:

1. Langkah 1:

   Kumpulkan data *progress* capaian kinerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (SK, IKK dan volume keluaran) beserta buktinya setiap minggu terakhir pada bulan berjalan.

   Langkah pertama yang dilakukan dalam pemantauan implementasi kinerja adalah mengumpulkan data *progress* capaian kinerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan beserta bukti capaiannya. Hal ini sebaiknya dilakukan setiap bulan pada minggu terakhir setiap bulannya.

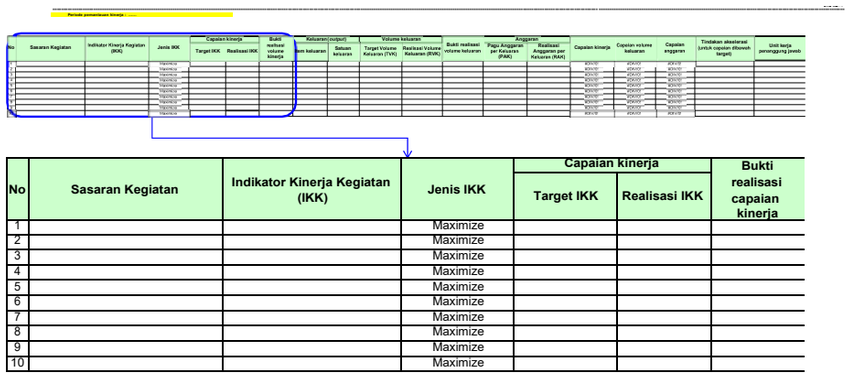
   Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengumpulan data *progress* capaian kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan adalah:

   a. data capaian kinerja yang digunakan harus disertai dengan bukti capaian, baik untuk sasaran dan indikator kinerja maupun untuk volume keluaran masing-masing.
   b. bukti capaian sangat tergantung pada satuan indikator kinerja maupun volume keluaran.
   c. setiap unit kerja perlu menunjuk wali data dalam menerapkan data dan informasi kinerja satu pintu. Wali data tersebut sebaiknya dibawah Eselon I dimana unit kerja yang bersangkutan berada.
   d. tim pengelola kinerja badan nasional pencarian dan pertolongan perlu melakukan validasi dan verifikasi atas data capaian kinerja yang dikumpulkan.
   e. data dan informasi kinerja yang dikumpulkan harus disetujui oleh pimpinan tertinggi pada unit kerja tersebut.

2. Langkah 2:

   Masukkan data *progress* capaian kinerja SK dan IKK beserta buktinya pada *form* pemantauan implementasi kinerja. Langkah berikutnya adalah memasukkan data *progress* capaian kinerja

yang terkumpul beserta bukti capaiannya.



No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Jenis IKK	Capaian kinerja		Bukti realisasi capaian kinerja
				Target IKK	Realisasi IKK	
1			Maximize			
2			Maximize			
3			Maximize			
4			Maximize			
5			Maximize			
6			Maximize			
7			Maximize			
8			Maximize			
9			Maximize			
10			Maximize			

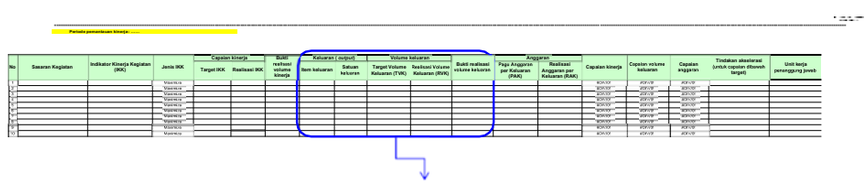
*Target yang digunakan adalah progress target pada masa pengukuran

Gambar 45.
Visualisasi pengisian form pemantauan implementasi kinerja (1)

Data *progress* capaian kinerja yang dimasukkan adalah data capaian sasaran dan indikator kinerja, dimana untuk kepentingan monitoring dan evaluasi sehingga dapat dibandingkan dengan data lain, maka capaian sasaran dan indikator kinerja yang dimasukkan adalah Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan (IKSK) beserta *progress* capaian target pada titik monitoring dilakukan.

3. Langkah 3:

Masukkan data *progress* capaian volume keluaran beserta buktinya pada form pemantauan implementasi kinerja. Langkah berikutnya adalah memasukkan data *progress* capaian volume keluaran beserta buktinya pada form pemantauan implementasi kinerja.



Keluaran (*output*)		Volume keluaran		Bukti realisasi volume keluaran
Item keluaran	Satuan keluaran	Target Volume Keluaran (TVK)	Realisasi Volume Keluaran (RVK)	

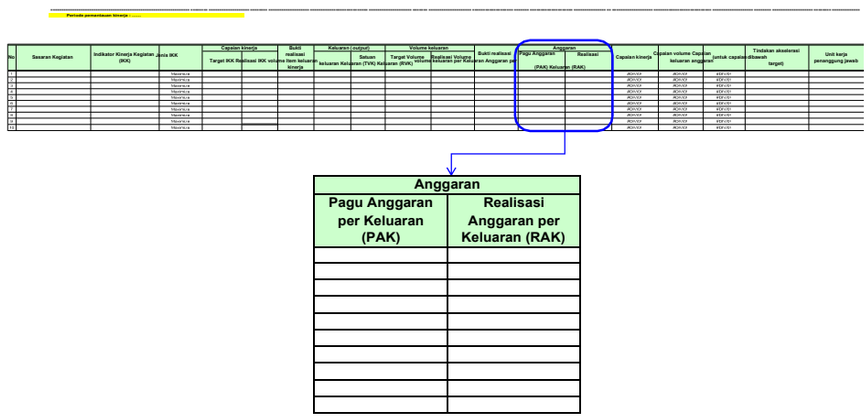
*Target yang digunakan adalah progress target pada masa pengukuran

Gambar 46.
Visualisasi pengisian form pemantauan implementasi kinerja (2)

Volume keluaran merupakan satuan *output* atau sasaran kegiatan pada formulir 3 RKA K/L. Volume keluaran juga merepresentasikan capaian fisik atas penggunaan anggaran sesuai prinsip *money follow program*.

4. Langkah 4:

Masukkan data *progress* capaian kinerja anggaran pada form pemantauan implementasi kinerja. Langkah selanjutnya adalah memasukkan data *progress* capaian kinerja anggaran atau serapan anggaran pada formulir pemantauan implementasi kinerja. Capaian kinerja anggaran yang dimaksud adalah realisasi anggaran seluruh Badan Nasional Pencarian dan pertolongan hingga titik pemantauan dilakukan.



Anggaran	
Pagu Anggaran per Keluaran (PAK)	Realisasi Anggaran per Keluaran (RAK)

*Target yang digunakan adalah progress target pada masa pengukuran

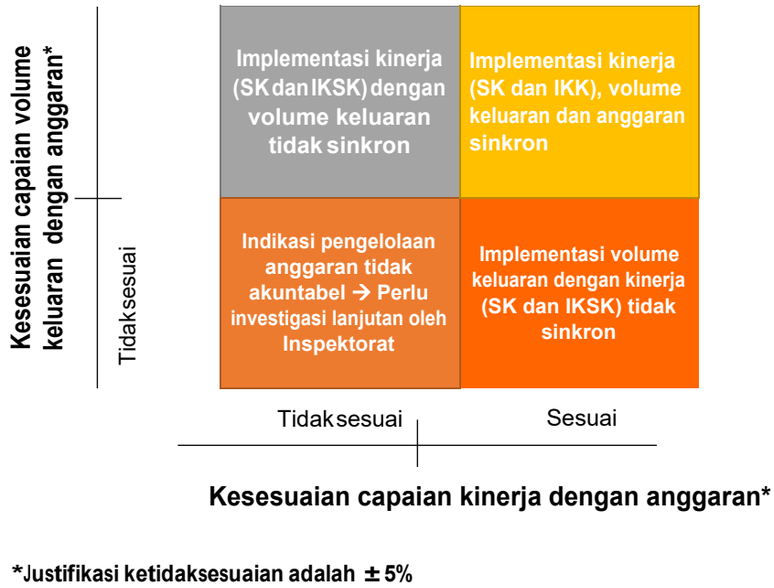
Gambar 47. Visualisasi pengisian form pemantauan implementasi kinerja (3)

Capaian kinerja anggaran didapat dengan membandingkan realisasi anggaran per keluaran (RAK) terhadap pagu anggaran per keluaran (PAK) yang direncanakan. Semakin tinggi realisasi anggaran terhadap pagu, maka semakin baik kinerja anggaran Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

5. Langkah 5:

Bandingkan antara capaian kinerja dengan capaian anggaran.

Langkah berikutnya adalah membandingkan antara capaian kinerja, yang merupakan perbandingan antara realisasi terhadap target kinerja, dengan capaian anggaran, yang merupakan perbandingan antara realisasi anggaran terhadap pagu anggaran yang direncanakan.



Gambar 48. Matriks perbandingan capaian kinerja dan anggaran

Indikator perencanaan yang baik adalah kesenjangan (gap) maksimal =5% antara capaian kinerja dengan capaian anggaran. Semakin besar gap tersebut (>=5%), maka semakin buruk kualitas perencanaan yang dilakukan. Lakukan juga analisis terhadap hasil perbandingan antara capaian kinerja dengan capaian anggaran, dimana jika:

a. kesenjangan realisasi terhadap rencana antara capaian kinerja dengan anggaran serta capaian volume keluaran dengan anggaran kurang dari =5%, maka dapat disimpulkan bahwa antara realisasi kinerja, anggaran serta volume keluaran yang dihasilkan selaras atau sinkron;
b. kesenjangan antara capaian kinerja dengan anggaran kurang dari □5% serta kesenjangan antara capaian volume keluaran dengan anggaran lebih dari dari =5%, maka terjadi ketidakselarasan antara volume keluaran dengan anggaran yang dikeluarkan. Hal ini dapat berarti besarnya serapan

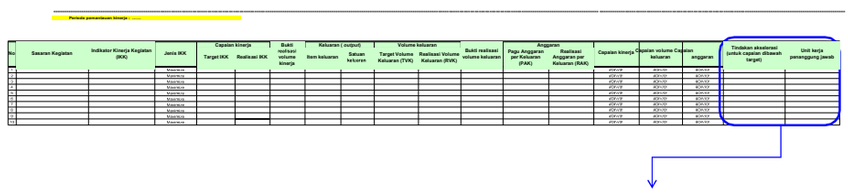
anggaran tidak diikuti volume keluaran yang sesuai atau sebaliknya;

c. kesenjangan antara capaian volume keluaran dengan capaian anggaran kurang dari 5% serta kesenjangan antara capaian kinerja dengan capaian anggaran lebih dari 5%, maka terjadi ketidakselarasan antara penggunaan anggaran terhadap capaian kinerja. Hal ini berarti bahwa capaian anggaran tidak cukup efektif dalam mencapai kinerja, baik anggaran yang terlalu besar atau target yang terlalu berat dengan anggaran yang disediakan;

d. kesenjangan antara capaian kinerja dengan capaian anggaran maupun kesenjangan antara capaian volume keluaran dengan capaian anggaran lebih dari =5%, maka ada indikasi pengelolaan anggaran yang tidak akuntabel. Untuk itu jika kondisi ini terjadi, maka dibutuhkan investigasi lebih lanjut terkait akuntabilitas pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh Inspektorat Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

6. Langkah 6:

Tentukan rekomendasi jangka pendek berdasarkan pemantauan kinerja. Langkah terakhir dalam pemantauan implementasi kinerja adalah menentukan rekomendasi jangka pendek berdasarkan hasil pemantauan kinerja yang dilakukan.



Tindakan akselerasi	Unit kerja penanggung jawab

Gambar 49. Visualisasi pengisian rekomendasi jangka pendek

Rekomendasi jangka pendek yang dimaksud dalam pemantauan implementasi kinerja adalah tindakan akselerasi yang dibutuhkan dalam memastikan capaian kinerja yang diraih masih *on the track* dan sesuai dengan rencana. Selain itu, tentukan juga unit kerja penanggung jawab untuk setiap tindakan akselerasi agar seluruh tindakan akselerasi dapat dilaksanakan sesuai harapan.

BAB V
PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja akan menghasilkan nilai kinerja keseluruhan (NKK) yang merupakan representasi kinerja dari individu/ unit kerja/ organisasi. Sementara evaluasi hasil pengukuran kinerja akan menghasilkan rekomendasi perubahan indikator kinerja (IK) atau inisiatif strategis (IS) jika berdasarkan hasil evaluasi dipandang perlu.

A. Pengukuran Kinerja Seperti dijelaskan pada Bab 2 tentang konsep dan teori, Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan memiliki kerangka tersendiri dalam melakukan pengukuran kinerja. Kerangka pengukuran kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan tersebut dapat digambarkan berikut ini.

Gambar 50. Kerangka pengukuran kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan secara bottom up. Hal ini juga telah dijelaskan pada bagian konsep yang terdapat pada Bab 2 dalam buku ini. Untuk itu, penjelasan langkah-langkah pengukuran kinerja mengikuti urutan sepertiberikut:

1. Langkah-langkah pengukuran kinerja individu (jabatan fungsional umum/tertentu –JFU/JFT);
2. Langkah-langkah pengukuran kinerja Eselon III/Eselon IV (unit kerja

yang memiliki peta strategi/UPT);

3. Langkah-langkah pengukuran kinerja Eselon III/Eselon IV (unit kerja yang tidak memiliki peta strategi);
4. Langkah-langkah pengukuran kinerja Eselon I/Eselon II (unit kerja pemilik peta strategi);
5. Langkah-langkah pengukuran kinerja organisasi (pemilik peta strategi).

Penting untuk diketahui sebelum dilakukannya pengukuran bahwa nilai kinerja keseluruhan (NKK) hasil pengukuran kinerja unit kerja/organisasi otomatis menjadi nilai kinerja individu (NKI) dari pejabat pimpinan unit kerja/organisasi. Berdasarkan kesepakatan besama di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, terdapat beberapa hal penting yang dijadikan standar acuan dalam pengukuran kinerja:

1. Bobot indikator kinerja ditentukan oleh atasan langsung.
2. Batas capaian realisasi terbaik adalah 120%.
3. Pengakuan capaian pelaksanaan inisiatif strategis:
   a. Ada laporan pelaksanaan; dan
   b. Laporan serapan anggaran.
4. Bobot dari NKK:
   a. NPIS =60%
   b. NKA =40%
5. Capaian NKK:
   a. <70% = Kinerja tidak tercapai (merah)
   b. 70%≤NKK≤90% = Kinerja tercapai sebagian (kuning)
   c. 91%≤NKK≤100% = Kinerja tercapai (hijau)
   d. 101%≤NKK≤120% = Kinerja melebihi target (biru)
   e. Nb: untuk kinerja yang belum/tidak bisa diukur (abu-abu)
6. Perubahan nomenklatur pada matrix evaluasi hasil pengukuran:
   a. Kriteria “Sedang” □ “Baik”
   b. Kriteria “Baik” □ ”BaikSekali”

B. Pengukuran Kinerja Individu Secara umum, individu yang dimaksud adalah pemegang jabatan fungsional umum (JFU) dan jabatan fungsional tertentu (JFT). Namun demikian, pemegang jabatan lainnya yang tidak memiliki bawahan, seperti staf ahli, juga dapat masuk pada kategori individu. Berikut 3 (tiga) langkah yang harus dilakukan dalam pengukuran kinerja individu.

1. Langkah 1:

   Ukur nilai kinerja individu (NIK) pada Form 1. Langkah pertama dalam pengukuran kinerja individu yang harus dilakukan adalah mengukur Nilai Kinerja Individu (NKI) sesuai form 1 berikut ini.

Tabel 16. Form 1 pengukuran NKI

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur NKI adalah:

a. tidak perlu mengisi bagian yang berwarna abu-abu pada form pengukuran kinerja, karena kolom tersebut merupakan hasil atas input pada kolom-kolom sebelumnya;
b. tentukan dan sepakati terlebih dahulu bobot masing- masing indikator kinerja dengan pengelola kinerja, dimana hasilnya disampaikan ke pengelola kinerja diatasnya;
c. tentukan satuan masing-masing indikator kinerja sesuai karakteristik masing-masing indikatorkinerja;
d. batas realisasi terbaik merupakan nilai kinerja maksimal yang diakui oleh Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Hal ini penting untuk ditentukan agar capaian kinerja dapat rasional; dan
e. tentukan klasifikasi target untuk masing-masing IKI. Klasifikasi target dapat dipilih satu dari tiga pilihan, yaitu:
   1) Maximize Prinsip klasifikasi target ini adalah semakin besar angka realisasi kinerja terhadap target, maka semakin bagus kinerja yang dicapai. Jika klasifikasi target adalah maximize, maka berlaku formula:

$$X = 1 + \frac{\text{Realisasi - Target}}{\text{}} \times 100$$

$$\frac{}{\textbf{Target}}$$

Dimana X adalah capaian kinerja untuk klasifikasi target maksimal.

Jika nilai capaian KPI (X) hasil perhitungan mencapai lebih dari 120 (untuk batas realisasi terbaik 120), maka nilai capaian yang diakui adalah 120. Pembatasan ini dilakukan untuk mencegah terjadinya KPI gaming. Contoh klasifikasi target maximize adalah jumlah IG yang dihasilkan, dimana jika targetnya misalnya adalah 50, maka semakin besar realisasi target dari 50 maka semakin baik capaian kinerja yang didapat. Namun jika realisasinya adalah 100 (200%), maka capaian kinerja yang diakui hanya 120 dengan asumsi bahwa batas realisasi terbaik adalah 120.

2) Minimize Prinsip klasifikasi target ini adalah semakin kecil angka realisasi kinerja terhadap target, maka semakin bagus kinerja yang dicapai. Jika klasifikasi target yang dipilih adalah minimize, maka berlaku formula:

$$\mathbf{X = 1 + \frac{Target - Realisasi}{Target} \times 100}$$

Dimana X adalah capaian kinerja untuk klasifikasi target minimize.

Sama halnya dengan klasifikasi target maximize, Jika nilai capaian KPI (X) hasil perhitungan mencapai lebih dari 120 (untuk batas realisasi terbaik 120), maka nilai capaian yang diakui adalah 120. Pembatasan ini dilakukan untuk mencegah terjadinya KPI gaming. Khusus untuk target minimize, jika target yang digunakan adalah 0, maka berlaku prinsip dikotomi dalam menentukan capaian kinerja. Jika realisasi kinerja sama dengan 0 (dengan target 0), maka capaian kinerja adalah 120 dengan asumsi bahwa batas realisasi terbaik adalah 120. Sebaliknya, jika realisasi

kinerja lebih dari 1 maka capaian kinerja adalah 0.

3) Stabilize Prinsipnya klasifikasi target ini adalah stabilitas, dimana semakin stabil angka realisasi kinerja dan mendekati titik stabil target, maka semakin baik kinerja yang dicapai. Jika klasifikasi target yang dipilih adalah stabilize, maka berlaku formula:

$$X = \left(1 - \left|\frac{\text{Target - Realisasi}}{\text{Target}}\right|\right) \times 100$$

Dimana X adalah capaian kinerja untuk klasifikasi target stabilize. Jika nilai capaian KPI (X) hasil perhitungan 100, maka nilai capaian yang diakui adalah 120 dengan asumsi bahwa batas realisasi terbaik adalah 120. Contoh klasifikasi target stabilize adalah inflasi dengan target 4%□1%. Hal ini berarti target untuk inflasi adalah stabil 3%-5% dengan angka terbaik 4%. Untuk itu, maka semakin mendekati 4% maka semakin baik capaian kinerjanya. 4% adalah titik dimana kinerja maksimal, yaitu 120 dengan asumsi batas realisasi terbaik adalah 120. Sedangkan capaian kinerja 100 akan didapat jika realisasi mencapai 3% atau 5%.

b. Langkah 2:

Ukur nilai pencapaian inisiatif strategis (NPIS) pada Form 2. Langkah berikutnya adalah mengukuran nilai capaian inisiatif strategis pada form 2 seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini.

Tabel 17. Form 2 pengukuran NPIS

FORM 2. PENGUKURAN NILAI PENCAPAIAN INISIATIF STRATEGIS (NPIS) TAHUN ....

Kode IKI	IKI	Kode IS	IS	Target (%)	Realisasi (%)	NPIS per IKI	NPIS
						-	-
						-	
						-	
						-	
						-	

Beberapa ketentuan dalam pengisian form 2 yang harus diikuti adalah:

1) Pastikan seluruh Inisiatif Strategis (IS) diisi sesuai dengan IKI masing-masing.
2) Isikan target dengan angka 100. Hal ini berarti bahwa ekspektasi terhadap Inisiatif Strategis (IS) adalah keseluruhan IS dilakukan.
3) Masukkan angka realisasi IS sesuai dengan bukti pelaksanaan IS. Realisasi IS boleh diisi berdasarkan progress pelaksanaan IS.
4) NPIS per IKI merupakan nilai rata-rata pelaksanaan IS dalam satu IKI yang sama.
5) NPIS adalah rata-rata capaian IS untuk seluruh IKI.

c. Langkah 3:

Ukur nilai kinerja keseluruhan (NKK) pada Form 3. Langkah terakhir dalam pengukuran kinerja individu adalah mengukur Nilai Kinerja Keseluruhan (NKK) seperti ditunjukkan pada gambar form 3 pengukuran NKK berikut ini.

Tabel 18. Form 3 pengukuran NKK individu

FORM 3. PENGUKURAN NILAI KINERJA KESELURUHAN (NKK) TAHUN ....

NKI	NPIS	NKK
-	-	-

Pada prinsipnya, NKK merupakan rata-rata atas capaian NKI maupun NPIS, dimana NKI merupakan capaian kinerja berdasarkan indikator kinerja sedangkan NPIS adalah indikator pelaksanaan inisiatif strategis.

2. Pengukuran Kinerja Eselon III/EselonIV Unit kerja Eselon III dan Eselon IV merupakan unit kerja yang tidak memiliki peta strategi. Indikator kinerja yang berkontribusi terhadap pencapaian indikator kinerja suatu sasaran unit kerja pemilik peta strategi (Eselon II) dianggap memiliki sasaran yang

sama dengan unit pemilik peta strategi tersebut. Oleh karena itu, pada scorecard unit kerja Eselon III/Eselon IV tidak diperlukan penulisan sasaran dan selanjutnya dalam pengukuran kinerja tidak memerlukan perhitungan untuk mencari nilai pencapaian atas suatu sasaran tertentu seperti halnya pada unit kerja pemilik peta strategi. Berikut adalah 4 (empat) langkah yang harus dilakukan dalam pengukuran kinerja Eselon III/Eselon IV:

a. Langkah1:

Ukur nilai kinerja aktivitas (NKA) pada Formulir 1. Langkah pertama dalam pengukuran kinerja Eselon III dan IV adalah mengukur Nilai Kinerja Aktivitas (NKA) untuk setiap Indikator Kinerja Aktivitas (IKA) yang dimiliki.

Tabel 19. Form 1 pengukuran NKA eselon III dan IV

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur NKA meliputi:

1) pastikan NKA Eselon IV diukur terlebih dahulu sebelum mengukur NKA Eselon III;

2) tidak perlu mengisi bagian yang berwarna abu-abu pada formulir pengukuran kinerja, karena kolom tersebut merupakan hasil atas *input* pada kolom-kolom sebelumnya;
3) tentukan dan sepakati terlebih dahulu bobot masing- masing indikator kinerja dengan pengelola kinerja, dimana hasilnya disampaikan ke pengelola kinerja diatasnya;
4) tentukan satuan masing-masing indikator kinerja sesuai karakteristik masing-masing indikator kinerja;
5) batas realisasi terbaik merupakan nilai kinerja maksimal yang diakui oleh badan nasional pencarian dan pertolongan. hal ini penting untuk ditentukan agar capaian kinerja dapat rasional;
6) tentukan klasifikasi target untuk masing-masing iki. pilih salah satu dari 3 (tiga) pilihan klasifikasi target, yaitu *maximize*,

minimize atau *stabilize*. klasifikasi targettelah dijelaskan pada langkah 1 pedoman pengukuran iki; dan

7) untuk Eselon III, nilai realisasi beberapa IKA bisa didapat dengan mengidentifikasi nilai realisasi IKA yang di *cascade* secara adopsi langsung, lingkup dipersempit, atau komponen pembentuk ke unit kerja di bawahnya. Hal ini berarti untuk IKA yang di *cascade* ke unit kerja bawahan menggunakan salah satu metode *cascading* diatas, maka realisasi IKA atasan dapat mengambil pada form pengukuran kinerja unit kerja bawahan langsung.

b. Langkah 2:

Ukur nilai pencapaian inisiatif strategis (NPIS) pada Form 2. Langkah berikutnya adalah mengukur nilai capaian inisiatif strategis yang merupakan indikator pelaksanaan inisiatif strategis dalam mewujudkan IKA.

Tabel 20. Form 2 pengukuran NPIS eselon III dan IV

FORM 2. PENGUKURAN NILAI PENCAPAIAN INISIATIF STRATEGIS (NPIS) TAHUN ....

Kode IKA	IKA	Kode IS	IS	Target (%)	Realisasi (%)	NPIS per IKA	NPIS
						-	-
						-	
						-	
						-	
						-	

Beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam pengukuran NPIS untuk eselon III dan IV adalah:

1) Pastikan NPIS eselon IV diukur terlebih dahulu sebelum mengukur NPIS eselon III;
2) Pastikan seluruh Inisiatif Strategis (IS) diisi sesuai dengan IKA masing-masing;
3) Isikan target dengan angka 100. Hal ini berarti bahwa ekspektasi terhadap Inisiatif Strategis (IS) adalah keseluruhan IS dilakukan;
4) Masukkan angka realisasi IS sesuai dengan bukti pelaksanaan IS. Realisasi IS boleh diisi berdasarkan progress pelaksanaan IS;

5) NPIS per IKA merupakan nilai rata-rata pelaksanaan IS dalam satu IKA yang sama; dan
6) NPIS adalah rata-rata capaian IS untuk seluruh IKA.

c. Langkah 3:

Ukur nilai kinerja keseluruhan (NKK) pada Form 3. Langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran NKK untuk Eselon III dan IV seperti ditujukkan pada gambar berikut ini.

Tabel 21. Form 3 NKK eselon III dan IV

FORM 3. PENGUKURAN NILAI KINERJA KESELURUHAN (NKK) TAHUN ....

NKA	NPIS	NKK
-	-	-

Sama halnya dengan pengukuran NKK untuk individu, maka NKK Eselon III dan IV pada prinsipnya merupakan rata-rata dari capaian NKA dan capaian NPIS. Keseimbangan antara proses dan hasil ditunjukkan melalui NKK, dimana NPIS merepresentasikan proses sedangkan NKA merepresentasikan hasil.

d. Langkah 4:

Pada Formulir 1, tandai IKA yang merupakan hasil *cascading* adopsi langsung/lingkup dipersempit/komponen pembentuk dari indikator atasannya dengan *cell* berwarna biru.

Langkah terakhir dalam pengukuran unit kerja Eselon III dan Eselon IV adalah memberikan tanda kolom IKA yang merupakan hasil *cascading* adopsi langsung/lingkup dipersempit/komponen pembentuk dari indikator atasannya dengan memberikan warna biru.

Gambar 51. Visualisasi pemberian tanda IKA

Pemberian tanda warna ini ditujukan untuk mempermudah identifikasi indikator kinerja yang nilai realisasinya dapat digunakan untuk mengisi realisasi indikator kinerja atasan. Pada prakteknya, kolom realisasi IKA Eselon III diisi dengan membuat *hyperlink* ke kolom realisasi IKA Eselon IV.

3. Pengukuran Kinerja Eselon I/Eselon II Unit kerja Eselon I dan Eselon II merupakan unit kerja yang memiliki peta strategi. Perbedaan antara keduanya adalah pada nomenklatur sasaran kinerja dan indikator kinerja yang ingin dicapai. Pada Eselon II, nomenklatur sasaran kinerja yang ingin dicapai adalah sasaran kegiatan (SK) dengan Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan (IKSK) sebagai indikator keberhasilan. Sedangkan pada Eselon I nomenklatur sasaran kinerja yang digunakan adalah sasaran program (SP) dengan Indikator Kinerja Sasaran Program (IKSP) sebagai indikator keberhasilan. Pengukuran kinerja unit kerja Eselon I dan Eselon II dilakukan melalui 5 (lima) langkah yang dapat dijabarkan berikut ini.
   a. Langkah1:
      Ukur nilai pencapaian sasaran kegiatan (NPSK) pada Formulir 1. Langkah pertama yang perlu dilakukan dalam pengukuran kinerja Eselon I dan Eselon II adalah mengukur pencapaian Nilai Pencapaian Sasaran Kegiatan (NPSK) maupun Nilai Pencapaian Sasaran Program (NPSP) seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini.

Tabel 22. Form 1 pengukuran NPSP/NPSK

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengukuran NPSP dan NPSK adalah:

1) Pastikan NPSK diukur terlebih dahulu sebelum mengukur NPSP.
2) Tidak perlu mengisi bagian yang berwarna abu-abu pada form

pengukuran kinerja, karena kolom tersebut merupakan hasil atas input pada kolom-kolom sebelumnya.

3) Tentukan dan sepakati terlebih dahulu bobot masing- masing indikator kinerja dengan pengelola kinerja, dimana hasilnya disampaikan ke pengelola kinerja diatasnya.
4) Tentukan satuan masing-masing indikator kinerja sesuai karakteristik masing-masing indikator kinerja.
5) Batas realisasi terbaik merupakan nilai kinerja maksimal yang diakui oleh Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Hal ini penting untuk ditentukan agar capaian kinerjadapat rasional.

6) Tentukan klasifikasi target untuk masing-masing IKSP maupun IKSK. Pilih salah satu dari 3 (tiga) pilihan klasifikasi target, yaitu maximize, minimize atau stabilize. Klasifikasi target telah dijelaskan pada langkah 1 pedoman pengukuran IKI.
7) Untuk Eselon I, nilai realisasi beberapa IKSP bisa didapat dengan mengidentifikasi nilai realisasi IKSK yang di- cascade secara adopsi langsung, lingkup dipersempit, atau komponen pembentuk ke unit kerja di bawahnya. Hal ini berarti untuk IKSP yang di cascade ke unit kerja bawahan menggunakan salah satu metode cascading diatas, maka realisasi IKSP atasan dapat mengambil pada form pengukuran kinerja kolom realisasi IKSK pada unit kerja bawahan langsung.

b. Langkah 2:

Ukur nilai pencapaian inisiatif strategis (NPIS) pada Form 2. Langkah berikutnya adalah mengukur Nilai Pencapaian Inisiatif Strategis (NPIS) yang merupakan indikator pelaksanaan inisiatif strategis seperti ditunjukkan pada form 2 berikut ini.

Tabel 23. Form 2 pengukuran NPIS

FORM 2. PENGUKURAN NILAI PENCAPAIAN INISIATIF STRATEGIS (NPIS) TAHUN ....

Kode SK	SK	Kode IKSK	IKSK	Kode IS	IS	Target (%)	Realisasi (%)	NPIS per IKSK	NPIS
								-	-
								-	
								-	
								-	
								-	

Beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam pengukuran NPIS untuk Eselon I dan Eselon II terdiri atas:

1) pastikan NPIS Eselon II diukur terlebih dahulu sebelum mengukur NPIS Eselon I;
2) pastikan seluruh Inisiatif Strategis (IS) diisi sesuai dengan IKSP maupun IKSK masing-masing;
3) isikan target dengan angka 100. Hal ini berarti bahwa ekspektasi terhadap Inisiatif Strategis (IS) adalah keseluruhan IS dilakukan;
4) masukkan angka realisasi IS sesuai dengan bukti pelaksanaan IS. Realisasi IS boleh diisi berdasarkan progress pelaksanaan IS;
5) NPIS per IKSP maupun IKSK merupakan nilai rata-rata pelaksanaan IS dalam satu IKSP/IKSK yang sama; dan
6) NPIS adalah rata-rata capaian IS untuk seluruh IKSP/IKSK.

c. Langkah 3:

Ukur nilai kinerja keseluruhan (NKK) pada Formulir 3. Langkah berikutnya adalah mengukur Nilai Kinerja Keseluruhan (NKK) sesuai yang tertera pada Formulir 3 NKK berikut ini.

Tabel 24. Form 3 pengukuram NKK eselon I/II

FORM 3. PENGUKURAN NILAI KINERJA KESELURUHAN (NKK) TAHUN ....

NPSK	NPIS	NKK
-	-	-

Sama halnya dengan pengukuran NKK untuk Eselon III dan Eselon IV, maka NKK Eselon I dan Eselon II pada prinsipnya merupakan rata-rata dari capaian NPSP/NPSK dan capaian NPIS. Keseimbangan antara proses dan hasil ditunjukkan melalui NKK, dimana NPIS merepresentasikan proses sedangkan NPSP/NPSK merepresentasikan

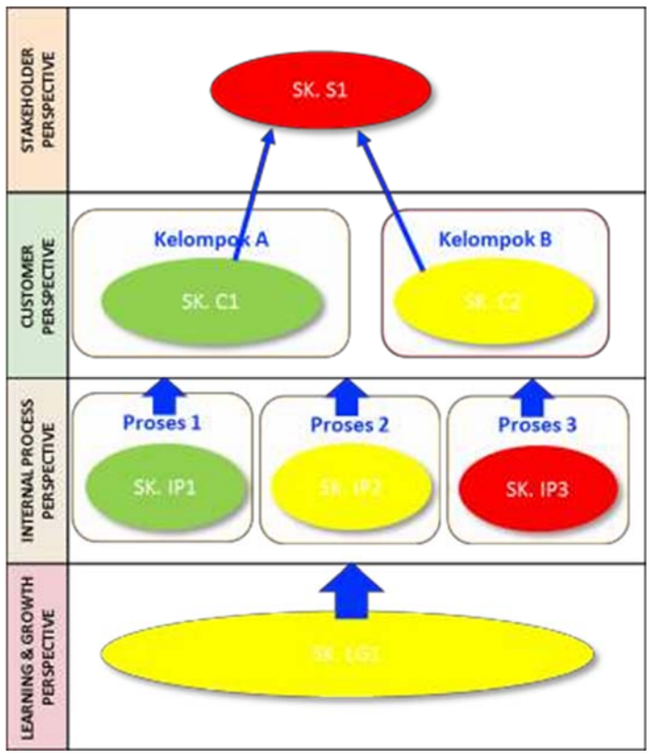
hasil.

d. Langkah 4:
Pada Formulir 1, tandai IKSK yang merupakan hasil *cascading* adopsi langsung/lingkup dipersempit/komponen pembentuk dari indikator atasannya dengan blok berwarna biru. Langkah berikutnya adalah memberikan warna IKSP/IKSK sebagai penanda keterkaitan IKSK dengan IKSP.

Gambar 52. Visualisasi pemberian tandaIKSP/IKSK

Pemberian tanda warna ini ditujukan untuk mempermudah identifikasi indikator kinerja yang nilai realisasinya dapat digunakan untuk mengisi realisasi indikator kinerja atasan. Pada prakteknya, kolom realisasi IKSP Eselon III ini diisi dengan membuat *hyperlink* ke kolom realisasi IKSK Eselon IV.

e. Langkah5: Beri warna lingkaran SK pada peta strategi berdasarkan status kinerja sasaran kegiatan yang dihasilkan Form 1. Langkah terakhir dalam pengukuran kinerja Eselon I dan Eselon II adalah memberikan warna pada lingkaran Sasaran Program (SP) maupun Sasaran Kegiatan (SK) berdasarkan hasil pengukuran kinerja.



Gambar 53. Visualisasi pemberian warna pada peta strategi Eselon I dan Eselon II

Warna yang diberikan pada setiap SP/SK adalah merah, kuning atau hijau dengan ketentuan sebagai berikut:

1) merah berarti NPSP/NPSK < 100%, yang artinya adalah kinerja buruk atau target kinerja tidaktercapai;
2) kuning berarti NPSP/NPSK = 100%, yang artinya adalah kinerja sedang atau realisasi kinerja tercapai sesuai target; dan
3) hijau berarti NPSP/NPSK > 100%, yang artinya adalah kinerja baik atau realisasi kinerja melebihi target.

Aturan pewarnaan ini dapat dirubah dan disesuaikan dengan kebutuhan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Catatannya adalah aturan perwarnaan harus berlaku sama untuk seluruh unit kerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

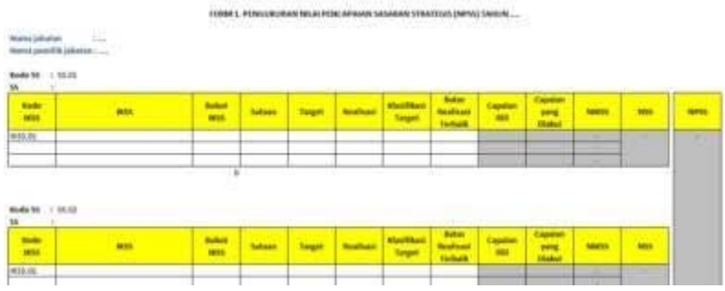
4. Pengukuran Kinerja Organisasi Pengukuran kinerja organisasi merupakan bagian paling akhir dari rangkaian pengukuran kinerja entitas akuntabilitas di suatu organisasi. Terkait dengan itu, pada pengukuran

kinerja organisasi tidak terdapat langkah untuk memblok warna biru indikator kinerja karena indikator kinerja organisasi, khususnya di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, tidak ada yang merupakan hasil cascading dari organisasi yang lebih tinggi. Pengukuran kinerja organisasi dilakukan melalui 4 (empat) langkah pengukuran kinerja yang dapat dijabarkan berikut ini.

a. Langkah1:

   Ukur nilai pencapaian sasaran strategis (NPSS) pada Formulir 1. Langkah pertama yang dilakukan dalam pengukuran kinerja organisasi (BSC Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan level 1) adalah mengukur Nilai Pencapaian Sasaran Strategis (NPSS) Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan melalui Formulir 1 berikut ini.

Tabel 25. Formulir 1 pengukuran NPSS



Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengukuran NPSS adalah:

1) pastikan NPSP diukur terlebih dahulu sebelum mengukur NPSS, dimana NPSP menjadi dasar dalam pengukuran NPSS.
2) tidak perlu mengisi bagian yang berwarna abu-abu pada form pengukuran kinerja, karena kolom tersebut merupakan hasil atas input pada kolom-kolom sebelumnya.
3) putuskan terlebih dahulu bobot masing-masing indikator kinerja, dimana keputusan tersebut harus diambil oleh atasan langsung masing-masing unikerja.
4) tentukan satuan masing-masing indikator kinerja sesuai karakteristik masing-masing indikator kinerja.
5) tentukan batas realisasi terbaik yang berlaku untuk seluruh

Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Batas realisasi terbaik merupakan nilai kinerja maksimal yang diakui oleh Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Hal ini penting untuk ditentukan agar capaian kinerja dapat rasional.

6) tentukan klasifikasi target untuk masing-masing IKSS. Pilih salah satu dari 3 (tiga) pilihan klasifikasi target, yaitu *maximize*, *minimize* atau *stabilize*. Klasifikasi target telah dijelaskan pada langkah 1 pedoman pengukuran IKI.

b. Langkah 2:

Ukur nilai pencapaian inisiatif strategis (NPIS) pada Form 2. Langkah berikutnya adalah mengukur Nilai Pencapaian Inisiatif Strategis (NPIS) yang merupakan indikator pelaksanaan inisiatif strategis seperti ditunjukkan pada form 2 berikut ini.

Tabel 26. Form 2 pengukuran NPIS

FORM 2. PENGUKURAN NILAI PENCAPAIAN INISIATIF STRATEGIS (NPIS) TAHUN .....

Kode SS	SS	Kode IKSS	IKSS	Kode IS	IS	Target (%)	Realisasi (%)	NPIS per IKSS	NPIS
								-	
								-	
								-	
								-	

Beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam pengukuran NPIS Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan adalah:

1) pastikan NPIS Eselon I diukur terlebih dahulu sebelum mengukur NPIS Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan;
2) pastikan seluruh Inisiatif Strategis (IS) diisi sesuai dengan IKSP maupun IKSK masing-masing;
3) isikan target dengan angka 100. Hal ini berarti bahwa ekspektasi terhadap Inisiatif Strategis (IS) adalah keseluruhan IS dilakukan.
4) masukkan angka realisasi IS sesuai dengan bukti pelaksanaan IS. Realisasi IS boleh diisi berdasarkan progress pelaksanaan IS.
5) NPIS per IKSS merupakan nilai rata-rata pelaksanaan IS dalam satu IKSS yang sama.
6) NPIS adalah rata-rata capaian IS untuk seluruh IKSS.

c. Langkah 3:

Ukur nilai kinerja keseluruhan (NKK) pada Formulir 3. Langkah berikutnya adalah mengukur Nilai Kinerja Keseluruhan (NKK) sesuai yang tertera pada Formulir 3 NKK berikut ini.

Tabel 27. Formulir 3 pengukuram NKK

FORM 3. PENGUKURAN NILAI KINERJA KESELURUHAN (NKK) TAHUN ....

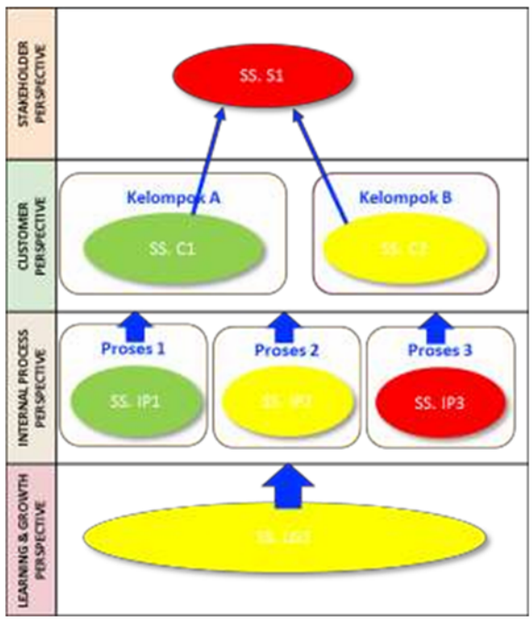
NPSS	NPIS	NKK
-	-	-

Sama halnya dengan pengukuran NKK untuk Eselon I dan Eselon II, maka NKK Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan pada prinsipnya merupakan rata-rata dari capaian NPSS dan capaian NPIS. Keseimbangan antara proses dan hasil ditunjukkan melalui NKK, dimana NPIS merepresentasikan proses sedangkan NPSS merepresentasikan hasil.

d. Langkah 4:

Beri warna lingkaran SS pada peta strategi berdasarkan status kinerja sasaran strategis yang dihasilkan Formulir 1. Langkah terakhir dalam pengukuran kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan adalah memberikan warna untuk setiap Sasaran Strategis (SS) pada peta strategi berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan dari tingkat individu hingga Eselon I.

Gambar 54. Visualisasi pemberian warna pada peta strategi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan



Warna yang diberikan pada setiap SS adalah merah, kuning atau hijau dengan ketentuan sebagai berikut:

1) Merah berarti NPSS < 100%, yang artinya adalah kinerja buruk atau target kinerja tidak tercapai.
2) Kuning berarti NPSS = 100%, yang artinya adalah kinerja sedang atau realisasi kinerja tercapai sesuai target.
3) Hijau berarti NPSS > 100%, yang artinya adalah kinerja baik atau realisasi kinerja melebihi target.

Aturan pewarnaan ini dapat dirubah dan disesuaikan dengan kebutuhan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Catatannya adalah aturan perwarnaan harus berlaku sama untuk seluruh unit kerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Gambar berikut merupakan contoh standar status kinerja dengan toleransi 0% seperti yang digunakan pada buku pedoman ini.

No	NKK	Status kinerja
1	NKK < 100%	Buruk
2	NKK = 100%	Sedang
3	NKK > 100%	Baik

Gambar 55. Contoh standar status kinerja toleransi 0%

Pada standar status kinerja tersebut terlihat bahwa kinerja dinilai baik ketika capaiannya melebihi 100%. Jika capaian kinerja sama dengan 100% atau sesuai target yang diharapkan, maka kinerja tersebut dikategorikan sedang. Sedangkan jika capaian kinerja yang diperoleh dibawah 100%, maka dikategorikan sebagai kinerja buruk. Tentunya range kategorisasi kinerja ini dapat disesuaikan berdasarkan kesepakatan pengelola kinerja di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

B. EVALUASI HASILPENGUKURAN

Evaluasi hasil pengukuran adalah salah satu bentuk evaluasi dalam pengelolaan kinerja yang fokus pada komponen rencana kinerja, bukan pada akar masalah yang menyebabkan target kinerja tidak tercapai. Namun demikian, hasil evaluasi ini juga berkontribusi pada terwujudnya mekanisme perbaikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Revisi terhadap indikator kinerja atau inisiatif strategis yang dipandang tidak optimal dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kesuksesan pencapaian visinya. Evaluasi hasil pengukuran kinerja juga merupakan bentuk akuntabilitas pengukuran kinerja untuk memastikan KPI gaming tidak terjadi. Evaluasi hasil pengukuran kinerja dilakukan melalui 4 (empat) langkah utama, yaitu:

1. Langkah1:

   Identifikasi indikasi adanya indikator kinerja yang terlalu berat, KPI gaming, atau IS yang tidak efektif dan/atau efisien berdasarkan capaian terhadap target indikator kinerja (“capaian *riil*”) dan rata-rata capaian terhadap target pelaksanaan IS dalam1 indikator kinerja.

   Langkah pertama dalam evaluasi hasil pengukuran adalah melakukan identifikasi terhadap hasil pengukuran menggunakan

matriks *portfolio* implementasi indikator kinerja seperti pada gambar berikut ini.

Gambar 56. Matriks portfolio implementasi indikator kinerja

Ada 2 (dua) parameter yang perlu diinvestigasi terkait hasil pengukuran kinerja, yaitu nilai indikator kinerja (IKSS/ IKSP/ IKSK/ IKA Eselon III/IKA Eselon IV/IKA individu) serta Nilai Pencapaian Inisiatif Strategis (NPIS). Pemetaan terhadap kedua parameter hasil pengukuran tersebut akan menghasilkan salah satudari beberapa interpretasi berikut ini jika:

a. nilai indikator kinerja melebihi target atau target tercapai sesuai harapan sedangkan NPIS per indikator kinerja tidak seluruhnya dilakukan, maka hal ini mengindikasikan adanya KPI Gaming. Hal ini memerlukan investigasi lebih lanjut untuk mencari tahu penyebab KPI gaming dilakukan.
b. indikator kinerja tercapai melebihi target yang diharapkan sedangkan NPIS per indikator kinerja dilakukan seluruhnya atau bahkan lebih, maka hal ini mengindikasikan kewajaran atau kinerja baik. Terjadi keseimbangan yang logis antara kinerja yang dicapai dengan inisiatif strategis yang dilakukan. Kondisi ini tidak memerlukan investigasilanjutan.
c. nilai indikator kinerja tercapai sesuai target namun NPIS per IK melebihi 100%, dimana terdapat penambahan inisiatif strategis pada saat implementasi, maka hal ini mengindikasikan inisiatif strategis tidak efisien. Hal ini memerlukan investigasi lanjutan untuk mengetahui penyebab penggunaan inisiatif strategis yang

tidakefisien.

d. nilai indikator kinerja tidak tercapai (<100%) sedangkan NPIS per indikator kinerja melebihi 100%, dimana terdapat inisiatif strategis tambahan, maka hal ini dapat mengindikasikan 2 (dua) hal. Pertama adanya kemungkinan inisiatif strategis yang digunakan tidak efektif dan efisien. Sedangkan yang kedua juga memungkinkan indikator kinerja yang diberikan terlalu berat. Hal ini memerlukan investigasi lebih lanjut untuk mengetahui penyebab kondisi ini terjadi.

e. nilai indikator kinerja tidak tercapai sedangkan NPIS per indikator kinerja adalah 100% atau seluruh inisiatif strategis dilakukan, maka hal ini mengindikasikan indikator kinerja terlalu berat. Kondisi ini memerlukan investigasi lebih lanjut untuk memastikan bahwa indikator kinerja yang diberikan memang terlaluberat.

f. indikator kinerja tercapai sesuai target dan NPIS per indikator 100%, maka hal ini mengindikasikan kinerja baik. Kondisi ini adalah kondisi normal sehingga tidak membutuhkan investigasi lebihlanjut.

g. indikator kinerja tidak tercapai dan seluruh inisiatif strategis tidak dilakukan, maka ini mengindikasikan kinerja buruk. Kondisi ini tidak memerlukan investigasi lebih lanjut, namun punishment dapat diberikan untuk pegawai maupun pejabat yang mendapatkan kinerjaini. Sebelum melakukan identifikasi terhadap hasil pengukuran, pastikan penentuan batas-batas irisan area pada matriks portfolio hasil pengukuran kinerja sudah disinkronkan dengan standar status kinerja yang disepakati.

2. Langkah 2:

Masukkan hasil identifikasi ke tabel investigasi. Langkah berikutnya adalah melakukan investigasi (bagi yang memerlukan investigasi lebih lanjut) dan memasukkan hasil investigasi ke tabel investigasi sesuai kondisi masing-masing.

Tabel 28. Investigasi kelompok indikator kinerja yang terlalu berat

No.	IK Teridentifikasi Terlalu Berat	Hasil Investigasi*	IK Baru	Target IK Baru

*dapat bersumber dari tren pencapaian 5 (lima) tahun terakhir dan/atau pendapat pakar yang relevan

Tabel 29. Investigasi KPI gaming

No.	IK Teridentifikasi KPI Gaming	Hasil Investigasi*	IK Baru	Target IK Baru

*dapat berupa IK terlalu mudah, target terlalu ringan, atau terdapat perubahan IK tanpa persetujuan

Tabel 30. Investigasi IS tidak efektif dan efisien

No.	IS Teridentifikasi Tidak Efektif dan/atau Efisien	Hasil Investigasi	IS Perubahan/Penambahan	Alasan Perubahan/Penambahan

Isikan hasil investigasi untuk setiap permasalahan sesuai fakta yang ada, sehingga dapat ditentukan perubahan standar kinerja serta menjadi pembelajaran pada periode pengukuran berikutnya.

3. Langkah 3:

   Buat laporan dan berita acara hasil investigasi dan rekomendasi perubahan yang ditanda-tangani oleh atasan yang bersangkutan. Langkah berikutnya adalah membuat laporan dan berita acara hasil investigasi serta rekomendasi perubahan. Berita acara ini harus ditandatangani oleh atasan yang bersangkutan dan diketahui oleh Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan dan atau pejabat eselon I yang bersangkutan. Rekomendasi perubahan juga dapat direvisi oleh pimpinan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sesuai kebutuhan dan prioritas Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

4. Langkah 4:

   Sesuaikan dokumen BSC/*scorecard* yang bersangkutan berdasarkan perubahan yang terjadi mengacu pada laporan dan berita acara hasil investigasi. Langkah terakhir adalah menyesuaikan dokumen BSC/*scorecard* yang bersangkutan berdasarkan perubahan yang tertuang pada laporan dan berita acara hasil investigasi. Dokumen perubahan BSC serta berita acara ini harus menjadi arsip yang

tersimpan dengan baik sehingga tetap tersedia jika dibutuhkan.

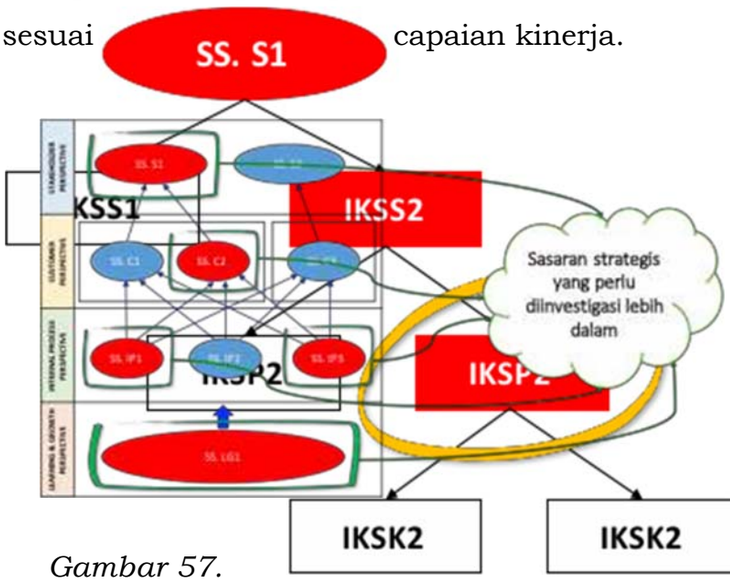
BAB VI
PERBAIKAN KINERJA

Perbaikan kinerja dilakukan dalam rangka evaluasi kinerja untuk mewujudkan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Perbaikan kinerja dilakukan berdasarkan akar permasalahan atas permasalahan implementasi kinerja yang muncul di permukaan berdasarkan pengukuran kinerja yang

telah dilakukan sebelumnya. Perbaikan kinerja dapat dilakukan dalam 6 (enam) langkah seperti gambar di bawah ini.

a. Langkah 1:

Pelajari hasil pengukuran kinerja, tandai sasaran strategis yang berwarna merah (kinerja tidak tercapai) beserta indikator kinerja dan inisiatif strategis yang terkait. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mempelajari hasil pengukuran kinerja. Lihat bagian hasil pengukuran kinerja pada peta strategi yang telah diberikan warna (merah, kuning, hijau) sesuai capaian kinerja.



Gambar 57. Visualisasi identifikasi objek investigasi

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut, identifikasi sasaran kinerja yang berwarna merah. Sasaran kinerja yang berwarna merah tersebut akan menjadi obyek utama dalam mencari permasalahan kinerja. Hal ini dikarenakan capaian kinerja sasaran kinerja yang berwarna merah tersebut tidak memenuhi target yang diharapkan, sehingga hal ini menjadi suatu permasalahan.

b. Langkah 2:

Identifikasi masalah pada masing-masing sasaran strategis yang "merah". Langkah berikutnya adalah melakukan identifikasi terhadap sasaran strategis unit kerja bawahan yang menyebabkan sasaran strategis tersebut berwarna merah, seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini.

Gambar 58. Pohon IKU yang akan diinvestigasi

Beberapa hal yang harus dilakukan dalam investigasi permasalahan kinerja adalah:

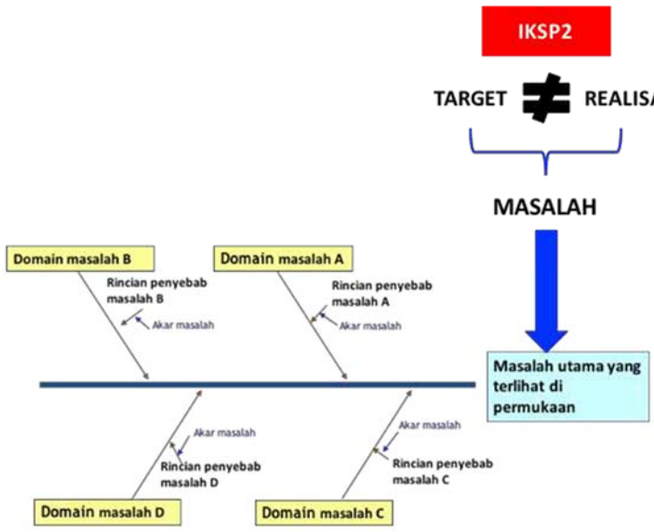
1) periksa IKSS yang terdapat pada SS “merah”, kemudian tandai IKSS yang menyebabkan SS tersebut “merah”.
2) identifikasi indikator bawahan langsung yang berkontribusi menyebabkan indikator atasan “merah”.
3) berdasarkan hasil identifikasi Indikator kinerja yang “merah”, maka level terbawah dari indikator tersebut akan dijadikan kepala ikan (masalah yang terlihat di permukaan) pada langkah selanjutnya.
4) khusus untuk SS yang terdapat pada perspektif *stakeholder* dan

customer, maka pohon IKU-nya hanya sampai level 2.

c. Langkah 3:

Tentukan akar masalah dari setiap masalah utama yang perlu teridentifikasi. Langkah berikutnya adalah menentukan akar masalah dari setiap masalah utama yang muncul di permukaan. Gunakan analisis tulang ikan (*fishbone* analysis) untuk mengidentifikasi akar permasalahan. Permasalahan yang menjadi

kepala ikan adalah sasaran kinerja terbawah yang menyebabkan sasaran strategis berwarna merah.



Gambar 59. Diagram tulang ikan permasalahan kinerja

Sebelum menentukan akar permasalahan, tentukan dulu domain permasalahan berdasarkan kepala ikan. Domain permasalahan bisa bermacam-macam tergantung dari permasalahan utamanya. Secara umum, domain permasalahan dapat berasal dari permasalahan sumberdaya manusia, anggaran, teknologi dan lain sebagainya.

d. Langkah 4:

Petakan seluruh akar masalah yang teridentifikasi ke dalam matriks portofolio prioritas masalah. Langkah berikutnya adalah menentukan prioritas berdasarkan akar permasalahan yang telah teridentifikasi menggunakan matriks portfolio prioritas masalah kinerja.

Gambar 60. Matriks portofolio prioritas masalah kinerja

Prioritas masalah ditentukan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- Permasalahan prioritas 1 adalah permasalahan yang berdampak signifikan baik bagi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan maupun bagi unit kerja yang bersangkutan.
- Permasalahan prioritas 2 adalah permasalahan yang berdampak signifikan terhadap Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan namun tidak berdampak signifikan terhadap unit kerja terkait.
- Permasalahan prioritas 3 adalah permasalahan yang berdampak signifikan terhadap unit kerja namun tidak berdampak signifikan terhadap Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.
- Permasalahan prioritas 4 adalah permasalahan yang tidak berdampak signifikan baik bagi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan maupun bagi unit kerja terkait.

Penentuan prioritas permasalahan dilakukan karena tidak semua masalah penting dan perlu didahulukan, sehingga dengan keterbatasan sumberdaya yang dimiliki Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan tetap dapat fokus menyelesaikan permasalahan kinerja yang memiliki prioritas tinggi.

e. Langkah 5:

Tentukan rekomendasi solusi untuk setiap akar masalah yang telah diidentifikasi. Langkah berikutnya adalah menentukan rekomendasi solusi untuk setiap akar masalah yang telah diidentifikasi pada langkah sebelumnya. Prioritas permasalahan juga dimasukkan dalam menentukan prioritas pelaksanaan rekomendasi solusi dalam memperbaiki kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Tabel 31. Rekomendasi solusi

NO	AKAR MASALAHAN	PRIORITAS MASALAH	REKOMENDASI SOLUSI
1			
2			
3			
4			
5			

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun rekomendasi solusi adalah:

1) Rekomendasi solusi dirumuskan bersama melalui forum kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, tidak dikerjakan oleh satu orang saja.

2) Satu akar masalah dapat memiliki satu atau beberapa rekomendasi solusi, tergantung dari kompleksitas akar masalah tersebut.

3) Setiap akar permasalahan harus ditentukan rekomendasi solusinya. Tidak boleh ada akar masalah yang tidak memiliki rekomendasi solusi.

4) Perumusan rekomendasi solusi harus konkrit, definitif dan tidak menimbulkan multi-tafsir dalam pelaksanaannya.

f. Langkah 6:

Susun rencana aksi perbaikan kinerja dengan mempertimbangkan prioritisasi yang telah dilakukan. Langkah terakhir yang harus dilakukan dalam rangka perbaikan kinerja berdasarkan hasil

pengukuran kinerja adalah menyusun rencana aksi perbaikan kinerja.

Tabel 32. Rencana aksi perbaikan kinerja

NO	REKOMENDASI SOLUSI (KEGIATAN RUTIN/ INISIATIF STRATEGIS BARU)	WAKTU PELAKSANAAN												PENANGGUNG JAWAB	ANGGARAN YANG DIBUTUHKAN
		2018													
		JAN	FEB	MAR	APRIL	MEI	JUNI	JULI	AGSTS	SEPT	OKT	NOV	DES		
1															
2															
3															
4															
5															

Rencana aksi perbaikan kinerja mencantumkan rekomendasi solusi, waktu pelaksanaannya beserta penanggungjawab dan anggaran yang dibutuhkan untuk melaksanakannya. Tabel rencana aksi ini nantinya akan menjadi pedoman dalam melakukan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan perbaikan kinerja. Dalam merumuskan rencana aksi perbaikan kinerja, beberapa hal yang harus diperhatikan adalah:

1) Penentuan waktu pelaksanaan rekomendasi solusi dilakukan berdasarkan hasil prioritisasi akar masalah.

2) Anggaran untuk eksekusi rekomendasi solusi dapat berasal dari 4 (empat) sumber pendanaan, yaitu Rupiah Murni (RM), Pendapatan Hibah Luar Negeri (PHLN) atau Pendapatan Dalam Negeri (PDN), Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) atau Badan Layanan Umum (BLU) maupun Surat Berharga Syariah Negara (SBSN).

BAB VII
PELAPORAN KINERJA

Terdapat 5 langkah dalam penyusunan laporan kinerja, yaitu: membentuk tim penyusunan laporan, melakukan pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan, melakukan analisis capaian kinerja, menyusun akar permasalahan dan rekomendasi perbaikan, dan menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIN).

a. Langkah 1

   Membentuk tim penyusunan laporan. Tim penyusunan laporan kinerja bertanggungjawab atas penyusunan laporan kinerja.

b. Langkah 2

   Kumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan. Data dan informasi yang dibutuhkan adalah data dan infromasi terkait target dan capaian kinerja, daftar permasalahan implementasi kinerja (jika ada), dan sebagainya.

c. Langkah 3

   Melakukan analisis capaian kinerja. Beberapa hal yang harus dianalisis ketika melakukan analisis capaian kinerja, terdiri atas:

   1. membandingkan antara target dan realisasi kinerja tahun ini;
   2. membandingkan antara realisasi kinerja serta capaian kinerja tahun ini dengan tahun lalu dan beberapa tahun terakhir;
   3. membandingkan realisasi kinerja sampai dengan tahun ini dengan target jangka menengah yang terdapat dalam dokumen perencanaan strategis organisasi;
   4. membandingkan realisasi kinerja tahun ini dengan standar kinerja nasional (jika diperlukan);
   5. analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatis solusi yang telah dilakukan;
   6. analisis efisiensi penggunaan sumberdaya; dan
   7. analisis program/ kegiatan yang menunjang keberhasilan ataupun kegagalan pencapaian pernyataan kinerja.

Analisis tersebut dapat dilakukan menggunakan 3 (tiga) metode, terdiri atas:

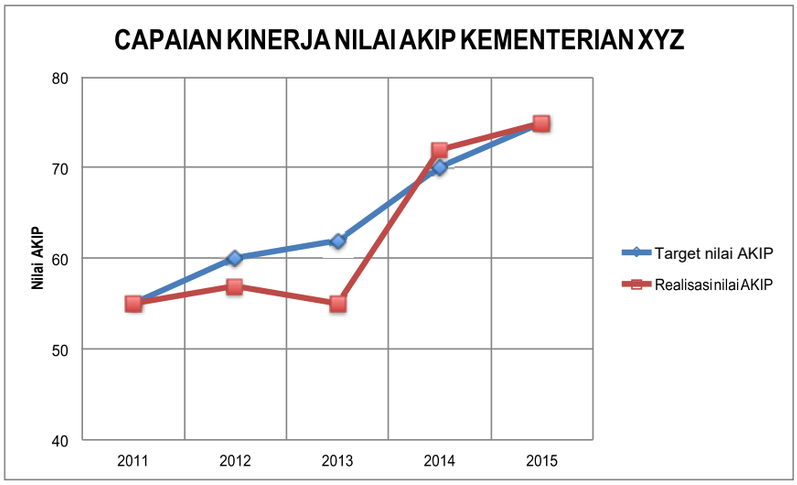
1. *Time series analysis*

   Time series analysis analisis yang dilakukan dengan melihat *trendline* berdasarkan data beberapa tahun terakhir. Umumnya *time series analysis* digunakan untuk melakukan *forecasting* atau untuk melihat fenomena yang terjadi dalam beberapa tahun.

   Syarat dalam melakukan *time series analysis* terdiri atas:

   a) tersedia data minimal 5 (lima) tahun terakhir;
   b) jenis maupun satuan data harus sama agar dapat dibandingkan;
   c) umumnya menggunakan *line chart* atau *trendline*;
   d) data valid berdasarkan pengukuran pada tahun tersebut;
   e) data yang digunakan merupakan data kuantitatif; dan
   f) untuk data yang memiliki selisih nominal yang signifikan, maka perlu dilakukan konversi.

   Contoh time *series analysis:* membandingkan target dan capaian nilai AKIP dalam kurun waktu 5 tahun terakhir



Gambar 61. contoh time series analysis

2. *Cross-sectional analysis*

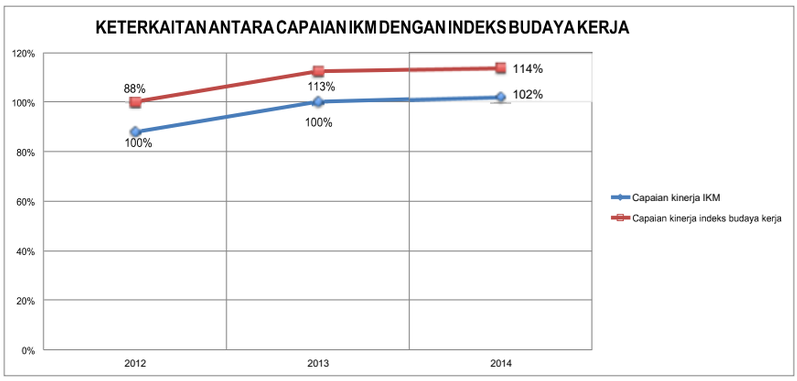
   Cross-sectional analysis merupakan analisis yang membandingkan satu atau lebih variabel menggunakan *trendline* berdasarkan data beberapa tahun terakhir. *Cross-sectional analysis* umumnya dilakukan untuk memperdalam

time-series analysis dan bisa dikombinasikan dengan data kualitatif diluar grafik yang digambarkan.

Syarat untuk melakukan *cross-sectional analysis* meliputi:

a) minimal 5 (lima) tahun terakhir;
b) jenis maupun satuan data harus sama agar dapat dibandingkan;
c) umumnya menggunakan *line chart* atau *trendline*;
d) data valid berdasarkan pengukuran pada tahun tersebut.
e) data yang digunakan merupakan data kuantitatif namun hasil analisis dapat dikombinasikan dengan data kualitatif;
f) untuk data yang memiliki selisih nominal yang signifikan, maka perlu dilakukan konversi; dan
g) variabel yang diperbandingkan secara logis harus saling terkait (*face validity*).

Contoh *cross-sectional analysis:* melihat hubungan antara capaian indeks budaya kerja dengan capaian kinerja:



Gambar 62. Contoh cross-sectional analysis

3. *Fishbone analysis:*

Fishbone analysis merupakan tools yang digunakan untuk menganalisis masalah sampai ke akarnya. Permasalahan yang muncul ke permukaan dicarikan akar masalahnya dan akar masalah tersebut dikelompokkan ke dalam domain-domain yang relevan. Contoh penggunaan *fishbone analysis* dapat dilihat pada langkah 3 di BAB III: pedoman perbaikan kinerja.

d. Langkah 4

Menyusun akar permasalahan dan rekomendasi perbaikan. Langkah 4 ini sudah dibahas secara mendalam pada BAB III: PEDOMAN PERBAIKAN KINERJA di atas.

e. Langkah 5

Menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIN). Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIN) disusun berdasarkan panduan yang ada pada Permenpan RB no. 53 tahun 2014 tentang petunjuk teknis perjanjian kinerja, pelaporan kinerja, dan tata cara reviu atas laporan kinerja instansi pemerintah.

Berdasarkan Permenpan RB no. 53 tahun 2014, laporan kinerja intasi pemerintah setidaknya terdiri dari:

1. BAB I : Pendahulan.
2. BAB II : Perencanaan kinerja.
3. BAB III : Akuntabilitas kinerja.
4. BAB IV : Penutup.

BAB VIII
SISTEM INFORMASI PENGELOLAAN KINERJA

Pengelolaan Kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan didukung dengan Sistem Informasi Pengelolaan Kinerja yang bertujuan untuk memudahkan proses perencanaan, implementasi, pengukuran, perbaikan dan pelaporan kinerja Unit/Satuan Kerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Aplikasi ini menampilkan proses perencanaan kinerja (berbasis indikator kinerja pada Renstra, Renja, dan Perjanjian Kinerja), penganggaran kinerja (RKA/POK), keterkaitan kegiatan/sub kegiatan dalam pencapaian target indikator kinerja, sebagai alat pemantauan dan pengendalian serta evaluasi pencapaian kinerja dan keuangan.

Sistem informasi ini diberlakukan kepada seluruh unit kerja yang akan ditetapkan dalam bentuk petunjuk teknis yang dikeluarkan oleh pejabat setingkat Eselon I, dengan tujuan untuk:

1. mengetahui perkembangan capaian kinerja per triwulan atas setiap target indikator yang diperjanjikan;

2. mengetahui, mengevaluasi dan memberikan penilaian capaian kinerja oleh pimpinan di atasnya;
3. memudahkan pengukuran kinerja untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan pencapaian target yang dijanjikan dalam dokumen Perjanjian Kinerja;
4. kemudahan dalam mendeteksipermasalahan sejak dini yang menyebabkan keterlambatan capaian kinerja;
5. mengetahui tingkat penyerapan anggaran secara periodik;
6. sumber informasi pelaporan kinerja;
7. sebagai data/ informasi dalam penyusunan rencana kinerja/ kegiatan periode berikutnya;
8. memudahkan dan mempercepat dalam proses penyusunan laporan akuntabilitas kinerja;
9. kecepatan pelayanan informasi kepada pimpinan; dan
10. mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

BAB IX

PENUTUP

Pengelolaan kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan merupakan siklus dari Sistem Akuntabilitas Kinerja yang terdiri komponen Perencanaan Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja, Evaluasi Kinerja (mandiri) dan Capaian Kinerja. Masing-masing komponen memiliki tingkat kompleksitas permasalahan tersendiri. Pengelolaan kinerja pada setiap komponen tersebut membutuhkan sumberdaya dan waktu yang tidak sedikit, agar pengelolaan kinerja dapat berjalan secara optimal. Kejelasan detil langkah pengelolaan kinerja pada setiap komponen sangat penting dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan kinerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Buku pedoman Pengelolaan Kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan berbasis BSC, disusun sebagai acuan dalam proses penyelenggaraan Pengelolaan Kinerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Buku pedoman ini sekaligus menjadi pedoman dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam rangka penguatan akuntabilitas kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan menuju Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yang mandiri, transparan dan akuntabel. Buku pedoman Pengelolaan Kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan ini bukan hanya sebagai dokumen pelengkap dalam pengelolaan kinerja. Diharapkan buku pedoman ini dapat dimanfaatkan dengan baik sehingga kualitas penyelenggaraan Pengelolaan Kinerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan akan semakin meningkat. Tentunya, dukungan dan komitmen dari pimpinan masing-masing unit kerja sangat penting sekali untuk memastikan dimanfaatkannya buku pedoman ini dalam pengelolaan kinerja di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

KEPALA BADAN NASIONAL
PENCARIAN DAN PERTOLONGAN

ttd.

BAGUS PURUHITO

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO HUKUM DAN
KEPEGAWAIAN,

ABDUL HARIS ACHADI