**MANAJEMEN KINERJA :**

**SEPULUH LANGKAH MENUJU MANAJEMEN KINERJA YANG EFEKTIF**

*Oleh : Suhartanto, Ak.MM\**

***Abstrak:***

Penerapan manajemen kinerja telah dimulai sejak 1999 dengan dicanangkannya konsepsi akuntabilitas kinerja dalam tata kelola instansi pemerintahan yang baik dengan terbitnya Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntablitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Namun hingga saat ini, kinerja instansi pemerintah belum menjadi fokus utama dalam tata kelola program dan kegiatan. Manajemen instansi pemerintah, masih berfokus pada kinerja keluaran *(output)* daripada hasil *(outcome)*. Selain disebabkan belum dimaknai dengan tepat konsepsi akuntabilitas, langkah-langkah praktis penerapan manajemen kinerja juga belum terumuskan dengan baik. Bagian ini akan menguraikan sepuluh langkah praktis penerapan manajemen kinerja pada instansi pemerintatan, yang dimulai dari penajaman visi dan misi hingga evaluasi pencapaian visi dan misi.

1. **Pendahuluan**

Manajemen kinerja sektor publik (pemerintahan) telah dimulai sejak dicanangkan penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Sistem AKIP) melalui Instruksi Presiden nomor 7 tahun 1999. Sistem AKIP mewajibkan setiap instansi pemerintah menyusun rencana stratejik (Renstra) yang memuat visi, misi, tujuan dan sasaran serta strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Hasil dari pelaksanaan rencana stratejik, berupa keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) selanjutnya dilakukan pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja, sehingga diperoleh informasi umpan balik sebagai perbaikan kinerja pada periode mendatang. Pelaksanaan sistem AKIP, selanjutnya disempurnakan dengan dukungan sistem lainnya yaitu Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (UU Nomor 25 Tahun 2004) dan Sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan UU 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara.

Namun demikian, pelaksanaan sistem AKIP yang telah didukung dengan sistem perencanaan dan penganggaran yang berbasis kinerja tersebut, belum mampu meningkatkan kinerja instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sistem AKIP, SPPN dan Sistem Penganggran Berbasisi Kinerja, masih terbatas pada tataran formal, belum banyak menyentuh pada tataran substansi kinerja pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Kondisi ini antara lain disebabkan kurang efektifnya pelaksanaan manajemen kinerja instansi pemerintah, serta belum adanya dukungan sistem informasi manajemen kinerja. Harmonisasi antar sub sistem AKIP belum terlaksanana dengan baik antara Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN), Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja (SPBK), Sistem Manajemen Berbasis Kinerja (MBK) serta Sistem Informasi Manajemen Kinerja (SIM Kinerja).

Permasalahan tersebut di atas mendorong penulis untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka pelaksanaan manajemen kinerja yang efektif, melalui sepuluh langkah praktis menuju manajemen kinerja.

1. **Sepuluh Langkah Manajemen Kinerja**

Manajemen merupakan langkah-langkah pengelolaan sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang meliputi unsur perencanaan (planning), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*Controlling*). Kinerja atau performance merupakan suatu hasil (*outcome*) organisasi sesuai dengan visi dan misinya. Kinerja menrupakan hasil yang menggambarkan nilaimanfaat kehadiran sebuah organisasi yang dirumuskan dalam visi dan misi. Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan suatu pengelolaan sumber daya organisasi dalam menghasilkan manfaat baik bagi organisasi maupun pelanggan sesuai dengan visi dan misinya. Untuk menerapkan pola manajemen kinerja tersebut, berikut disampaikan sepuluh langkah praktis sebagai panduan manajemen meneraplan polamanajemen berbasis kinerja yang efektif.

1. **Langkah 1 - Penajaman Visi dan Misi**

Instansi pemerintah pada saat ini dihadapkan pada suatu tantangan untuk memberikan suatu pelayanan publik yang berkualitas dan prima secara ekonomis, efektif dan efisien; di sisi lain, pemerintah dihadapkan pula pada kendala sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu, organisasi publik seperti instansi pemerintah dituntut mampu merumuskan dan mempertajam visi dan misi yang mampu mendorong instansi untuk memberikan pelayanan prima-berkuakitas dan menyiapkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan masa mendatang tersebut. Visi dan misi harus mempu memberikan pengaruh dan menantang seluruh anggota organisasi dan pemangku kepentingan lainnya (*stakeholders*) untuk mewujudkan pelayanan publik tersebut.

Pada saat ini, perumusan visi pada renstra instansi pemerintah masih merupakan *“untaian kata-kata indah, yang panjang dan penuh dengan paduan nilai-nilai luhur yang melangit (abstrak)”.* Perumusan visi demikian, selain sulit untuk diingat dan dipahami, juga tidak memberikan spirit pengaruh yang menantang bagi organisasi untuk merealisasikan. Perumusan seperti : *“Terwujudnya Kabupaten/Kota sejahtera, demokratis dan agamis serta dijiwai oleh semangat reformasi menuju masyarakat madani dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia*”, merupakan salah satu contoh perumusan visi dan terlalu panjang, tidak mudah diingat serta tidak memberikan pengaruh yang menanatang untuk merealisasikannya. Bandingkan dengan salah satu contoh visi Pemerintah Miami-Dade Country, salah satu negara bagian Florida, USA, yang merumuskan visinya sebagai berikut : *”Delivering Excellence Everyday/ memberikan pelayanan publik yang prima setiap saat”.*

Visi yang baik selain singkat dan mudah untuk diingat, juga mengandung makna yang memberikan pengaruh, menantang serta menarik bagi seluruh karyawan, pelanggan dan *stekeholders* untuk bersama-sama merealisasikan kondisi ideal yang diinginkan. Visi juga sebaiknya tetap sepanjang waktu dan selalu mutakhir dan tidak usang (*up-date)* sesuai dengan perkembangan kondisi dan lingkungan stratetji disekitarnya. (Vincent Gaspersz: 2004, 32-33).

Demikian juga dengan penajaman perumusan misi. Perumusan misi hendaknya merupakan suatu pernyataan singkat dan menyeluruh tentang manfaat keberadaan suatu organisasi publik serta program yang akan dilakukan dalam rangka merealisasikan visi. Perumusan misi menunjukkan jati diri organisasi publik, program yang akan dilakukan, untuk siapa program tersebut dilaksanakan, serta bagaimana sumber daya disediakan untuk melayani usaha/program tersebut. (Vincent Gaspersz: 2004, 35)

Kelemahan perumusan misi pada instansi pemerintah adalah bahwa merumuskan misi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi serta dirumuskan sesuai dengan bidang organsasi pada strktur organisasi. Permusan misi seperti demikian, selain tidak memenuhi kriteria perumusan misi yang baik, juga menimbulkan perilaku ego-sektoral/ego-bidang yang justru akan menimbulkan tindakan kontra produktif (entropi) dalam pencapaian visi organisasi.

Langkah pertama untuk melakukan penajaman visi dan misi tersebut merupakan langkah awal bagi pimpinan organisasi untuk menggerakkan seluruh sumber daya organisasi untuk bergerak bersama dalam satu tekad, bahasa, dan satu langkah mewujudkan visi dan misi.

1. **Langkah # 2 - Penajaman Prioritas / Pemilihan *Focus Area***

Sebagaimana diungkapkan pada uraian sebelumnya bahwa instansi pemerintah dewasa ini,disatu sisi dihadapkan pada tantangan dan tuntutan untuk memberikan pelayanan publik yang prima dan berkualitas; dan di sisi lainnya instansi pemerintah juga dihadakan pada kendala keterbatasan sumber daya publik (anggaran, SDM, dan sarana) untuk memberikan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan keterbatasan sumber daya tersebut, instansi pemerintah dituntut untuk mampu menajamkan prioritas pada bidang (*focus area*) yang akan diutamakan di dahulukan *(First things First*). Dalam pengertian ini, dengan keterbatasan sumber daya, tidak seluruh bidang tugas harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah pada saat atau pada tahun anggaran yang sama. Perspektif renstra dengan periode jangka menengah ( 5 tahunan), menuntun instansi pemerintah untuk lebih memfokuskan pada bidang tertentu yang mempunyai dampak *(multiplier effect)* yang lebih besar bagi pencapaian visi dan misi. Penajaman prioriotas, bukan berarti mengabaikan sektor atau bidang lainnya, tetapi lebih merupakan upaya mensinergikan pembangunan bidang lain tersebut pada *focus area* yang dijadikan prioritas. Oleh karena itu, pemahaman terhadap proses bisnis pelayanan publik serta pemetaan strategi (*stategic mapping*) perlu mendapatkan perhatian instansi pemerintah ketika menyusun perencanaan program dan penganggarannya.

Kelemahan dalam praktik penyusunan prioritas program pada instansi pemerintah dewasa ini adalah proses perencanaan yang lebih terfokus pada upaya alokasi anggaran pada semua sektor secara proporsional dan bukan pada capaian kinerja yang diinginkan dan dijadikan prioritas tahunan. Perencanaan dan penganggaran yang berbasis kinerja belum menjadi paradigma dan pola pikir instansi pemerintah. Penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) pada pemerintah daerah masih merupakan upaya rutinitas tahunan alokasi anggaran per sektor daripada upaya pencapaian kinerja. Dengan pola pikir demikan, maka seluruh sektor atau bidang akan menjadi prioritas pada satu tahun anggaran.

Penyusunan program lebih cenderung memenuhi kepentingan-kepentingan jangka pendek yang bersifat “URGENT” dan menomorduakan pertimbangan apakah program tersebut merupakan program yang “PENTING” dan layak dijadikan prioritas. Dengan mempertimbangkkan urgensi dan arti penting program, maka penetapan prioritas dapat dilakukan secara berturut-turut sebagai berikut :

* Prioritas pertama : Program yang “PENTING” dan belum “TIDAK URGENT”
* Prioritas Kedua : Program yang “PENTING” dan “URGENT
* Sedangkan program yang “Tidak PENTING” tetapi “URGENT”, seharusnya mulai dikurangi dan agar dihindari pelaksanaan program yang “TIDAK PENTING” dan “TIDAK URGENT”.

Sebagai contoh : program yang penting dan Belum urgent seperti pemasangan sistem hidran pemadam kebakaran pada setiap gedung, sedangkan program yang penting dan urgent adalah kegiatan pemadaman kebakaran. Penyusunan program harus lebih memprioritaskan program yang penting tetapi belum urgent (lebih bersifat pencegahan dan berdampak jangka panjang), seperti pemasangan sistem hidran pemadam kebakaran daripada program pemadaman kebakaran, tang lebih bersifat penanganan masalah (represif dan telah menimbulkan pengorbanan sumber daya yang besar. (Lihat gambar Kuadran “URGENSI”).

Prioritas IV

Prioritas III

Prioritas II

Prioritas I

Gambar : Kuadran Urgensi

1. **Langkah 3 - Penyusunan Indikator Kinerja yang realistis**

Manajemen kinerja berusaha untuk mampu menjawab keberhasilan atau kegagalan suatu program prioritas dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Untuk itu,harus ada ukuran yang akurat, realistis dan menyeluruh untuk menetapkan tingkat capaian kinerja yang disebut indikator kinerja.

Ukuran-ukuran kinerja (indikator kinerja) yang menyeluruh harus terkait dengan misi, tujuan dan sasaran program prioritas. Ukuran kinerja yang bersifat menyeluruh harus memperhatikan berbagai aspek sekaligus, baik aspek kualitas, kuantitas, efisiensi dan ketepatan waktu. Selain itu, ukuran kinerja harus memiliki kemampuan untuk mengukur dengan akurat (*measurability*), dapat dipercaya (sahih/valid), memberikan tanggung jawab yang jelas, memperhatikan prioritas dan berguna untuk pelanggan internal dan eksternal, pemangku kepentingan (*stakeholders*) serta pengambil keputusan (Vincent Gespertsz : 2004 hal. 57). Dengan katalain, ukuran kinerja (indikator kinerja) harus memenuhi aspek kualintas,kualitas, efisiensi dan ketepatan waktu. Kriteriaumum yang sering digunakanadalah kriteria SMART (*spesific, measurable, achivable, result oriented dan timeliness*).

Satu hal yang penting harus diperhartikan, bahwa kriteria kinerja (indikator kinerja) yang ditetapkan sebaiknya merupakan indikator hasil (*outcome*) dan bukan sekedar indikator keluaran (*output*). Berdasarkan kriteria dan pertimbangan dalam pemilihan indikator kinerja, Indikator hasil (*outcome*) lebih menunjukkan kualitas sebuah keluaran (*output*) yang dapat memberikan manfaat (tepat waktu).

Kelemahan penetapan indiaktor kinerja pada instansi pemerintah sebagian besar menetapkan indikator keluaran (*output*) dan bukan hasil (outcome). Indikator keluaran hanya memberikan gambaran ukuran kuantitatif dan tidak menunjukkan ukuran kualitas sebuah keluaran. Indikator demikian, berpotensi besar memberikan gambarran yang menyesatkan dan mengarahkan kepada hal yang salah dalam pengambilan keputusan.

Sebagai contoh : Indikator Kinerja : “jumlah kasus yang ditangani” merupakan indikator keluaran (*output*) yang hanya berorientasi pada ukuran kuantitas dan belum memberikan ukuran kualitatif seperti manfaat. Indikator ini akan memberikan gambaran yang mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja hanya sekedar meyelesaikan kasus yang diproses (yang penting selesai) dan mengabaikan kualitas proses penangannya. Indikator seperti demikian, seharusnya direvisi dengan mengarahkan pada indikatorhasil (*outcome*), seperti : “jumlah kasus yang dimenangkan di pengadilan”. Indikator ini lebih menunjukkan ukuran kualitatif, tanpa mengabaikan ukuran kuantitatif serta ketepatan waktu proses penanganan kasus; artinya, jika proses penanganan kasus ditangani secara profesional, maka penanganan kasus tersebut akan mampu dimenangkan di pengadilan dan memberikan hasil penyelamatan kerugian keuangan negara.

1. **Langkah 4 - Penganggaran yang Rasional dan Efektif**

Manajemen kinerja akan terlaksana dengan baik jika didukung dengan suatu mekanisme penganggaran yang berbasis pada pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam tahap sebelumnya (langkah #3). Mekanisme penganggran ini dikenal dengan istilah Penganggaran Berbasis Kinerja. Penganggaran Berbasis Kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. (Deputi Pengawasan Keuangan Daerah, BPKP: Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (revisi): 2005: 28-29).

Cara untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan tersebut dituangkan dalam strategi berupa kebijakan dan program kerja/kegiatan yang diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan.

Elemen-elemen yang penting untuk diperhatikan dalam penganggaran berbasis kinerja adalah :

* + Tujuan yang disepakati dan ukuran pencapaiannya.
	+ Pengumpulan informasi yang sistimatis atas realisasi pencapaian kinerja dapat diandalkan dan konsisten, sehingga dapat diperbandingkan antara biaya dengan prestasinya.

Penyediaan informasi secara terus menerus sehingga dapat digunakan dalam manajemen perencanaan, pemrograman, penganggaran dan evaluasi.

Kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu :

* + - * Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
			* Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
			* Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang).
			* Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
			* Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Sarana yang harus disiapkan agar pelaksanaan PBK dapat berhasil antara lain :

1. Indikator kinerja

 ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari program/kegiatan yang direncanakan

1. Capaian / target kinerja

 ukuran prestasi yang akan dicapai (kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektivitas)

1. Analisis standar belanja

 penilaian kewajaran atas beban kerja dan biaya yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan

1. Standar satuan harga

harga standar setiap satuan unit barang yang berlaku di suatu daerah dengan SK Kepala Daerah

1. Standar pelayanan minimal

 tolok ukur kinerja (jenis dan mutu pelayanan dasar)

1. **Langkah 5 - *Fit & Proper Test : Participative Leadership***

Melalui penerapan manajemen kinerja, maka kepemimpinan suatu instansi menerapkan Prinsip Kepemimpinan Partisipatif (*Partisipative Leadership*). Dalam prinsip ini, setiap kepemimpinan di instansi yang diseleksi melalui upaya F*it and proprer Test*, akan menerapkan prinsip partisipatif dengan pokok-pokok sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah upaya membimbing seluruh anggota organisasi mencapai tujuan/ sasaran/ indikator kinerja utama yang telah ditetapkan *(The Leadership is to lead achieving goals)*
2. Setiap level kepemimpinan memberikan kontribusi Kinerja kepada capaian instansi instansi diatasnya. Setiap level kepemimpinan bertanggung jawab & akuntabel terhadap pencapaian kinerja

Sebagai contoh dalam kasus pemerintahan daerah, Bupati/Walikota bertanggungjawab atas pencapaian hasil (*outcome*). Kepemimpinan dibahawahnya adalah para Kepala Dinas (eselon II), para Kepala Bidang (eselon III) dan setiap Kepala Seksi. Setiap jenjang kepemimpinan pemerintahan daerah mulai dari staf, eselon IV, III, dan II akan memberikan kontribusi kinerja yang bermanfaat bagi pencapaian kinerja pada pimpinan level atasnya.

Kondisi ini dapat terjadi, penyusunan indikator kinerja harus dilakukan mulai dari tingkatan yang paling bawah (Staf / eselon IV) sampai dengan Kepala Daerah dan DPRD. Selanjutnya, Kepala SKPD berkewajiban untuk meneruskan kontrak kinerja nya dengan membagi kinerja tersebut ke masing-masing level pimpinan.

Melalui penerapan *partisipative leadership* tersebut, setiap tingkatan mempunyai peran dan memberikan kontribusi kinerjanya kepada pimpinan level atasnya.

1. **Langkah 6 - Penandatanganan Kontrak Kinerja**

Setiap jenjang kepemimpinan menandatangani Kontrak Kinerja yang disertai kewenangan penuh terhadap pengelolaan sumber daya, baik keuangan, sumberdaya manusia serta sarana dan prasarana.

Dalam struktur pejabat pengelola keuangan negara di pemerintahan di Indonesia, kewenangan penuh ini diberikan kepada pejabat Pengguna Anggaran. Pengguna anggaran berwenang untuk menyusun dokumen anggaran, melaksanakan anggaran, memerintahkan pembayaran atas beban anggaran negara, melakukan penatausahaan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara.

Penyusunan kontrak kinerja ini harus jelas mencantumkan butir-butir kontrak kinerja yang akurat yaitu antara lain meliputi :

1. Indikator kinerja yang jelas yaitu berupa indikator kinerja utama (IKU) serta target yang harus dicapai selama tahun anggaran. Dalam pelaksanaan akuntabilitas di Indonesia ditetapkan dalam bentuk Penetapan Kinerja (TAPKIN).
2. Sumber Daya Organisasi yang diberikan oleh pemberi mandat berupa anggaran, yang dituangkan dalam bentuk Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DIPA). DIPA ini disusun oleh penerima mandat mengacu pada target kinerja yang disepakati dan disanggupi untuk dicapai sebagaimana dituangkan dalam Dokumen Penetapan Kinerja (TAPKIN).

Kontrak kinerja ini harus ditandatanganni antara pemberi mandat (pimpinan) kepada penerima mandat sebagai pelaksana, misalnya antara Presiden (Pemberi Mandat) dengan Menteri/Pimpinan Lembaga (Penerima Mandat), atau Kepala daerah (Bupati, Walikota, Gubernur) dengan Kepala SKPD (Kepala Dinas). Selanjutnya, secara hirarkis kontrak kinerja ini akan diteruskan sampai kepada jenjang kepemimpinan yang paling bawah, seperti dari Kepala Dinas kepada Kepala Bidang, Kepala Bidang kepada Kepala seksi, dst.

1. **Langkah 7 - Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kinerja**

Pelaksanaaan manajemen kinerja yang didukung dengan anggaran berbasis kinerja akan dapat terlaksana dengan baik, jika infrastruktur administrasi publik telah terbangun dengan baik. Selama ini, menerapkan laporan kinerja (LAKIP) tetapi belum didasarkan pada sistem informasi manajemen kinerja yang handal dan kurat. Dengan demikian, hasil yang dituangkan dalam LAKIP pun masih diragukan keakuratannya. Oleh karena itu, sudah saatnya dibangun Sistem Informasi Manajemen Kinerja yang dioperasikan dengan basis teknologi informasi (TI). Dengan SIM Kinerja ini, akan diperoleh data-data akurat tentang kondisi kinerja pemerintah yang riil dan akurat.

SIM kinerja harus dirancang untuk memenuhi penerapan manajemen berbasis kinerja, baik dalam penyusunan rencana stratejik, pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja serta pelaporan kinerja secara terintegrasi dan komprehensif. Dengan data dan informasikinerja yang akurat tersebut, akan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan oleh para manajer pengambil keputusan, baik untuk meningkatkan kinerja yang akan datang maupun merevisi rencana kinerja dan anggaran tahun sebelumnya, jika diperlukan.

1. **Langkah 8 - Pengendalian dan Pemantauan Program (*Program Review)***

Kaidah umum dalam manajemen meliputi unsur perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Pengendalian merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen untuk selalu melihat kesesuaian pelaksanaan program dengan rencananya. Pengendalian program dilakukan secara terus menerus, tidak perlu menunggu sampai dengan selesainya suatu program. Pengendalian secara terus menerus ini dilakukan melalui proses reviu yang kontinyu dan berkelanjutan meliputi 3 perspektif reviu program yaitu reviu relevansi program, reviu efektivitas kinerja program dan reviu efisiensi program.

1. **Reviu atas relevansi program**

Reviu atas kesesuaian program terhadap tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Apakah program dan sasaran yang dilaksanakan secara logis akan mampu mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Apakah program yang telah dilaksanakan telah mampu menjawab kebutuhan masyarakat (*community needs*), sebagai pelanggan utama instansi pemerintahan.

1. **Reviu atas kinerja program**

Reviu atas pelaksanaan program dan tingkat capaian kinerja program terhadap target kinerja yang ditetapkan. Apakah program telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan? Jika terjadi kesenjangan capaian kinerja (*performence gap*),maka dilakukan evaluasi atas hambatan dan kendala pencapaian target tersebut serta dicarikan solusi pemecahan masalah untuk mempercepat pencapaian capaian kinerja.

1. **Reviu atas efisiensi program**

Reviu atas penggunaan sumber daya organisasi untuk pelaksanaan program telah dilakukan secara ekonomis dan efisien? Dalam reviu pengelolaan sumber daya ini perlu diberlakukannya standar-standar penilaian seperti standar belanja umum atau standar harga untuk mereviu keekonomisan suatu pengeluaran dana, sarana dan prasarana. Standar belanja khusus serta standar pelayanan minimal,juga perlu diterapkan dalam mengukur tingkat keefisienan pelaksanaan suatu program/kegiatan.

Hasil dari reviu yang berupa kesenjangan, hambatan dan kendala harus segera ditindaklanjuti pada saat terjadinya, tanpa harus menunggu program selesai dilaksanakan. Tindak lanjut yang dilakukan mungkin berupa perbaikan, serta pemecahan masalah atas hambatan dan kendala yang dihadapi.

1. **Langkah 9 - Pelaporan Tahunan Akuntabilitas Kinerja**

Laporan Akuntabilitas kinerja merupakan sarana komunikasi dan informafasi untuk melaporkan keberhasilan / kegagalan pelaksanaan amanah, tingkat capaian kinerja yang telah dicapai hingga saat ini, serta evaluasi atas keberhasilan maupun kegagalan pencapaian kinerja. Beberapa butir penting yang harus dilaporkan dalam laporan kinerja ini meliputi :

1. Tingkat keberhasilan / kegagalan pencapaian visi dan misi yang ditunjukkan dari tingkat capaian indikator kinerja utama (*key performance indicator*) instansi pemerintah; seperti kinerja peningkatan kesejahteraan masyarakat, kinerja peningkatan pelayanan aparatur, kinerja peningkatan daya saing
2. Tingkat capaian kinerja program yang ditunujukkan dengan tingkat capaian indikator kinerja sasaran program yang berorientasi pada pencapaian hasil suatu program (*outcome*); seperti capaian indikator kinerja program wajib belajar 12 tahun berupa tingkat Angka Partisipasi Murni (APM) setiap jenjang pendidikan, tingkat capaian penurunan tingkat kematian Balita, dsb.
3. Evalusi atas kesenjangan capaian kinerja (*performance gap*) yang melaporkan kesenjangan capaian kinerja yang terjadi serta hambatan dan kendala dalam pencapaian kinerja, baik internal maupun eksternal. Informasi atas hasil evaluasi ini merupakan informasi utama dan sangat penting yang harus dilaporkan dalam LAKIP, karena informasi ini bermanfaat bagi manajemen dalam mengambil keputusan guna merumuskan strategi lanjutan untuk perbaikan peningkatan kinerja pada periode berikutnya.
4. Akuntabilitas pengelolaaan sumber daya organisasi, baik sumber daya keuangan, manusia, maupun sarana dan prasarana. Informasi ini sebagai sarana pertanggungjawaban atas efisisiensi dan kehematan atas penggunaaan sumber daya dalam pencapaian kinerja yang telah dilaporkan.
5. Rekomendasi dan saran berupa strategi pemecahan masalah atas beberapa permasalahan yang telah dilaporkan. Informasi ini antara lain memuat alternatif-alternatif strategi yang disarankan untuk manajemen dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja pada periode berikutnya.

1. **Langkah 10 - *Performance Evaluation* Jangka menengah**

Pada akhir tahun atau pada akhir periode rencana stratejik jangka menengah (renstra/RPJM) dilakukan evaluasi atas pelaksanaan program sekaligus penilaian kinerja atas hasil pembangunan yang dilaksanakan selama beberapa periode: apakah telah mencapai tujuan dan sasaran dalam renstra.

Evaluasi strategi program jangka menegah tersebut meliputi :

1. **Evaluasi Kelayakan *(Appropriate Evaluation)***

mengevaluasi apakah program-program pemerintah telah menyentuh kebutuhan yang benar-benar dibutuhkan masyarakat (*community needs*)

1. **Evaluasi atas efektivitas program *(Effectiveness Evaluation)***

Bagimana pencapaian hasil proses pembangunan ? Apakah masyarakat telah sejahtera? Apakah pelayanan telah memuaskan masyarakat ? Apakah kondisi daerah mempunyai daya saing atau keunggulan untuk dikembangkan sebesar-besarnya bagi kemakmuran dan kesejahteraan rakyat

1. **Evaluasi atas efektivias biaya pelaksanaan program dan Evaluasi atas efisiensi pelaksanaan program*(Efficiency & Cost Effectivness Evaluation)***

Bagaimana proses manajerial pemerintahan apakah telah berjalan dengan baik sesuai dengan nilai-nilai dan kaidah tata kelola pemerintahan yang baik yang ditunjukkan dengan indikator tingkat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program

1. **Simpulan dan Saran**

Selama kurang lebih tiga belas tahun sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) telah diterapkan pada manajemen instansi pemerintahan di Indonesia dengan diterbitkannya Inpres 7 tahun 1999 tentang AKIP. Namun demikian, hingga saat ini, kinerja pemerintahan belum menunjukkan hasil kinerja *(outcome)* yang memuaskan masyarakat sebagaimana tuntutan reformasi dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik *(good governance)*. Pelaksanaan AKIP belum mapu memberikan hasil (*outcome*) berupa peningkatan kinerja pelayanan kepada masyarakat, karena akuntabilitas masih merupakan rutinitas dan ritual administrasi tanpa makna; sementara konsepsi mendasar tentang akuntabilitas tidak dipahami secara utuh. Akuntabilitas dipandang hanya sekedar pekerjaan administrasi perkantoran yang diawali dengan penyusunan rencana stratejik (Renstra), Rencana Kinerja Tahunan (RKT), dan Penetapan Kinerja (Tapkin), pengukuran dan evaluasi capaian kinerja, pelaporan kinerja serta evaluasi SAKIP

Penerapan manajemen kinerja memerlukan perubahan paradigma manajemen pemerintahan dari para aparatur negara yang sebelumnya lebih berorientasi pada proses manajemen internal untuk memenuhi kebutuhan internal organisasi, menjadi paradigma manajemen yang berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan (*community needs*). Meskipun berorientasi keluar organisasi, paradigma manajemen kinerja tidak mengabaikan pengembangan kinerja internal. Perubahan paradigma ini akan meningkatkan makna keberadaan organisasi instansi pemerintahan, sebagai pelayan masyarakat yang memberikan produk-produk bermanfaat bagi masyarakat sebagai pelanggan (*customers*) serta para pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya. Sepuluh langkah praktis penerapan manajemen kinerja tersebut telah dirancang dengan paradigma tersebut. Komitmen pimpinan beserta seluruh staf dalam organisasi untuk bersama berubah menjadi faktor kunci keberhasilan penerapan manajemen kinerja yang efektif.

Akuntabilitas mengukur keberhasilan manajemen kinerja berdasarkan nilai manfaat yang dihadirkan organisasi bagi masyarakat. Oleh karena itu, mengaitkan seluruh proses manajemen dengan nilai serta makna kehadiran organisasi untuk menghasilkan manfaat (kinerja) menjadi kunci sukses yang kedua dalam penerapan manajemen kinerja. Pengabaian kedua faktor kunci sukses tersebut, maka sepuluh langkah yang telah disusun tersebut hanya akan kembali menjadi rutinitas maupun ritual manajemen tanpa makna. Ukuran sukses seseorang atau organisasi adalah nilai kemanfaatan yang dihadirkan untukkepentingan seluruh masyarakat. “Sebaik-baiknya manusia adalah yang memberikan manfaat bagi manusia yang lain.”

**Daftar Pustaka:**

BPKP, Pusdiklat Pengawasan.2011.Modul Akuntabilitas Instansi Pemerintah. Bogor. Pusdiklatwas BPKP.

BPKP, Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan.2000. Pedoman Evaluasi. Jakarta.Puslitbangwas BPKP.

Covey, Steven R. 1995. *First Thing First*. Jakartta.Gramedia,

Gaspersz, Vincent. 2004. Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik Suatu Petunjuk Praktik. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.

LAN-RI. 2005. Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Mecklenburg County.2006. *Top Ten Lessons in Managing for Results* dalam City and County Performance Summit. Mecklenburg County, North Californalio.

[*www.co.miami-dade.fl.us/stratplan/vision/asp*](http://www.co.miami-dade.fl.us/stratplan/vision/asp)

*\*) Penyusun adalah Widyaiswara Madya Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan, BPKP.*