



**BAPENDA**  
SUMATERA SELATAN



**SISTEM PROSEDURE PENGUKURAN KINERJA**  
**BAPENDA PROVINSI SUMATERA SELATAN**

**BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI SUMATERA  
SELATAN JL. POM IX KAMPUS PALEMBANG**

TELP. 0711 – 310633 FAX 0711 – 319819 KODE POS 30137



## BAB I PENDAHULUAN



### A. LATAR BELAKANG

Untuk mendukung target dan capaian kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Selatan merencanakan kinerja, mengukur kinerja, memantau dan mengevaluasi kinerja sesuai dengan *cascade down* yang telah disusun untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis Perangkat Daerah. Perencanaan kinerja seharusnya merupakan ukuran kinerja yang benar-benar ingin dicapai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai Bapenda. Untuk itu, Bapenda telah merencanakan secara matang kondisi yang ingin dicapai dengan target-target yang cukup menantang namun memungkinkan untuk dicapai. Konsekuensinya, Bapenda akan mengerahkan segenap sumber daya yang dimiliki dan kemampuan untuk merealisasikan apa yang direncanakannya sehingga prinsip dalam efisiensi dan efektivitas telah digunakan dengan semaksimalnya. Oleh karena itu, perencanaan dilengkapi dengan rencana mengenai upaya-upaya yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran strategis sebagaimana yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan kinerja.

Tahapan terpenting dalam perencanaan kinerja yaitu berikutnya adalah mengukur keberhasilan/kegagalannya dalam merealisasikan rencana kinerja yang telah ditetapkan. Bapenda melakukan pengukuran kinerja agar dapat memahami kinerjanya yang realistis, menantang dan dapat diukur, selanjutnya melakukan pemantauan dan pengendalian dalam upaya pencapaian target-target kinerja yang telah ditetapkan dan kemudian melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja. Dalam hal pengukuran kinerja dapat membedakan mana kelompok kinerja yang mempunyai kategori berhasil dan mana kelompok kinerja yang mempunyai kategori gagal. Dengan pemahaman ini, Bapenda dapat mempertahankan keberhasilan dan menghindari kegagalan yang sama pada periode-periode berikutnya. Pemahaman ini akan cenderung untuk memberikan *reward and punishment*. Dalam bentuk paling

ringan kesalahan ini bisa berupa tidak memberikan *punishment* pada kelompok kinerja yang gagal atau tidak memberikan *reward* kepada yang berhasil, sedangkan dalam bentuk yang paling merugikan adalah berupa tidak memberikan *reward* pada yang gagal atau memberikan *punishment* kepada yang berhasil.

## B. MANFAAT

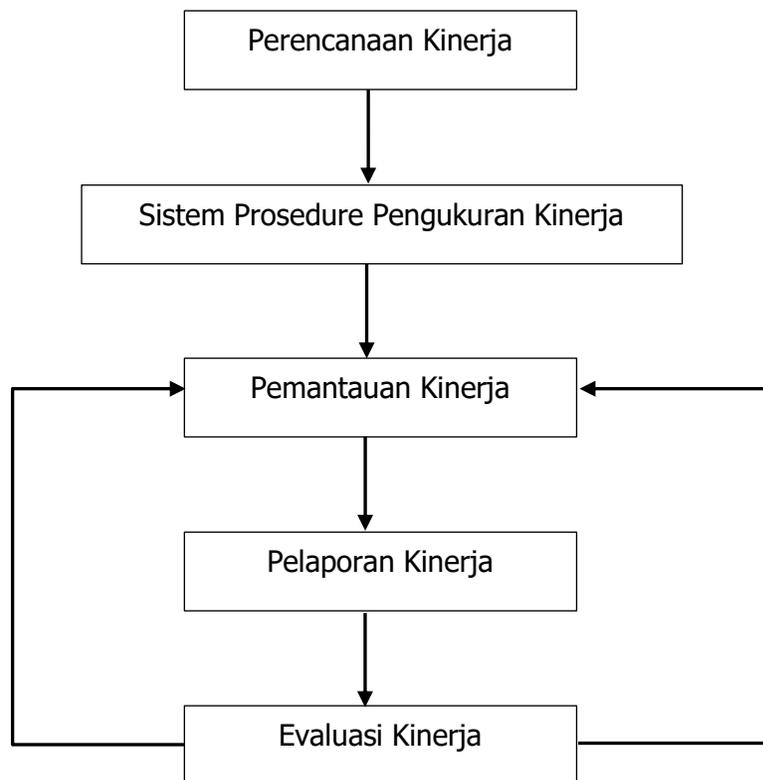
Adapun nilai manfaat dari adanya sistem prosedur pengukuran kinerja bagi Bapenda adalah :

- Mengidentifikasi atau mengetahui terpenuhinya keinginan dan ekspektasi layanan kepada masyarakat atau pelanggan serta memastikan bahwa layanan Bapenda *delivered*;
- Membantu Bapenda memahami lebih dalam proses atau apa yang (selama ini) dilakukannya dan tujuan yang ingin dicapai;
- Memastikan bahwa keputusan yang diambil (telah) berdasarkan fakta atau data kinerja;
- Mengetahui dimana (pada tahap apa) perbaikan perlu dilakukan dan bagaimana memperbaikinya;
- Mengetahui apakah perbaikan benar-benar telah dilakukan (terjadi)
- Mengungkapkan permasalahan yang selama ini (mungkin) belum diketahui.

Jika selama ini Bapenda bekerja tanpa pengukuran kinerja, kita mungkin berasumsi bahwa segala sesuatunya dalam keadaan baik. (Hal tersebut mungkin benar mungkin pula tidak, tetapi tanpa pengukuran kinerja tidak alasan untuk menyatakan tidak ada masalah). Sehingga bisa menimbulkan penerapan manajemen risiko dalam upaya pencapaian kinerja untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis.

Sistem prosedur pengukuran kinerja merupakan subsistem kedua dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yaitu setelah subsistem perencanaan kinerja dan kemudian dilanjutkan dengan subsistem pelaporan kinerja. Setelah perencanaan kinerja ditetapkan melalui dokumen-dokumen perencanaan, Bapenda akan mulai merealisasikan kinerja yang telah direncanakannya. Sistem prosedur pengukuran kinerja adalah bagian dari sistem evaluasi AKIP yang merekam realisasi dan membandingkan kesesuaian-nya dengan rencana yang telah ditetapkan semula serta menilai kinerja yang telah dihasilkan. Selanjutnya, hasil pengukuran kinerja yang dilengkapi dengan analisis dan evaluasi atas

capaian kinerja disajikan dalam pelaporan kinerja. Posisi sistem prosedur pengukuran kinerja dalam sistem evaluasi AKIP Bapenda dapat dilihat dalam bagan berikut ini



Sistem prosedur pengukuran kinerja dalam Sistem AKIP tidak difokuskan pada pengukuran aspek keuangan, melainkan lebih menekankan pada pengukuran atas pencapaian kinerja yang merupakan kondisi yang direncanakan ingin dicapai melalui pengukuran kinerja atas pencapaian target-target indikator kinerja yang berorientasi hasil (*outcomes*) seperti yang telah ditetapkan pada dokumen-dokumen perencanaan kinerja.

Sementara program/kegiatan/sub kegiatan serta pendanaan merupakan alat atau proses dari tahapan untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis yang harus dikendalikan sesuai dengan Pasal 96 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, dimana Untuk terlaksananya penyusunan RKA SKPD berdasarkan pendekatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 93 ayat (2) dan terciptanya kesinambungan RKA SKPD, kepala SKPD mengevaluasi hasil pelaksanaan Program dan Kegiatan 2 (dua) tahun anggaran sebelumnya sampai dengan semester pertama tahun anggaran berjalan.

## C. MAKSUD DAN TUJUAN

Sistem prosedur pengukuran kinerja ini dimaksudkan untuk memberikan panduan langkah-langkah kerja yang harus dilaksanakan oleh Bapenda dalam melaksanakan pengukuran kinerja pada berbagai tingkatan level. Sedangkan tujuan penyusunan sistem prosedur pengukuran kinerja ini adalah agar terwujud peningkatan pemahaman tentang indikator kinerja, sistem pengumpulan data kinerja, pengukuran kinerja, serta evaluasi dan analisis sebagai bagian dari implementasi Sistem AKIP.

## D. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memperoleh manfaat yang optimal dari sistem prosedur pengukuran kinerja ini, maka sistematika penulisan ini diupayakan untuk mampu dipahami setiap jenjang level pelaksana untuk dapat melaksanakan langkah-langkah nyata yang diperlukan dalam penetapan indikator kinerja utama Perangkat Daerah. Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

### Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini disajikan posisi sistem prosedur pengukuran kinerja dalam Sistem AKIP, dokumen dalam sistem yang lain yang mempengaruhi pengukuran kinerja, serta maksud dan tujuan sistem prosedur pengukuran kinerja.

### Bab II : Indikator Kinerja

Bab ini menguraikan tentang pengertian indikator kinerja, jenis indikator kinerja, syarat indikator kinerja, indikator kinerja utama, perumusan indikator kinerja, dan hal-hal lain yang perlu diperhatikan dalam perumusan indikator kinerja.

### Bab III : Sistem Pengumpulan Data Kinerja

Bab ini menyajikan mengenai sistem pengumpulan data kinerja.

### Bab IV : Pengukuran Kinerja

Pada bab ini dijelaskan mengenai pengertian pengukuran kinerja, teknik-teknik pengukuran kinerja, mekanisme pengukuran kinerja, perhitungan capaian, format dan cara pengisian, serta hal-hal lain yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

### Bab V : Evaluasi dan Analisis

Bab ini menguraikan mengenai evaluasi dan analisis kinerja serta hal-hal lain yang perlu diperhatikan dalam evaluasi dan analisis.

### Bab VI : Penutup

Bab ini berisi simpulan mengenai keseluruhan pengukuran kinerja.

Lampiran : contoh indikator kinerja dalam lampiran sistem prosedur pengukuran kinerja ini disajikan indikator kinerja dari hasil *cascade down*



## BAB II INDIKATOR KINERJA



Bagian yang terpenting dari pengukuran kinerja adalah indikator kinerja. Pengukuran dan analisis kinerja, indikator kinerja sudah harus ditetapkan dokumen perencanaan kinerja baik dokumen perencanaan kinerja jangka panjang maupun dokumen perencanaan jangka menengah serta jangka pendek.

### A. DEFINISI OPERASIONAL KINERJA

Indikator kinerja mengandung dua istilah pengertian yaitu indikator dan kinerja. Terdapat banyak pengertian atau definisi indikator. Beberapa pengertian yang cukup baik diantaranya adalah sebagai berikut :

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

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa indikator merupakan alat yang dapat digunakan untuk memantau dan/atau mengevaluasi suatu keadaan atau status dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Indikator tidak selalu dapat menjelaskan keadaan secara keseluruhan, tetapi kerap kali

hanya memberi petunjuk (indikasi) tentang keadaan secara keseluruhan tersebut sebagai suatu perkiraan. Indikator bukanlah ukuran exact, melainkan alat ukur yang disepakati bersama oleh anggota organisasi yang akan dijadikan sebagai indikasi dari keadaan.

Sedangkan pengertian atau definisi kinerja antara lain adalah :

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

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kondisi yang ingin dicapai melalui berbagai upaya untuk mencapainya. Berdasarkan pengertian-pengertian atau definisi-definisi mengenai indikator dan kinerja di atas, maka pengertian indikator kinerja dapat dipahami seperti di bawah ini :

- Indikator kinerja adalah sesuatu yang mengindikasikan terwujudnya kinerja yang diinginkan.
- Indikator kinerja adalah sesuatu yang dijadikan alat ukur kinerja atau hasil yang dicapai.
- Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui perkembangan upaya dalam mencapai hasil dan hasil kerja yang dicapai.
- Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator kinerja memberikan penjelasan, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, mengenai apa yang diukur untuk menentukan apakah tujuan sudah tercapai.

- Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan organisasi.

## B. KRITERIA INDIKATOR KINERJA

Indikator kinerja memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut :

- Spesifik : indikator kinerja harus cukup jelas dan terfokus sehingga tidak menimbulkan interpretasi maupun kriteria yang berbeda pada dua atau lebih pihak yang melakukan pengukuran;
- Dapat diukur secara objektif : indikator kinerja harus dapat diukur secara obyektif, sehingga apabila ada lebih dari satu pihak yang melakukan pengukuran dengan indikator yang sama atas suatu kondisi yang sama akan mendapatkan hasil pengukuran yang sama. Dapat diukur juga mengandung arti dapat dibandingkan dan memungkinkan dilakukannya analisis statistik. Dalam keadaan tertentu, terjadi suatu kondisi yang tidak dapat diukur secara kuantitatif namun kita harus menetapkan semacam opini atau simpulan untuk menyatakan suatu keadaan telah atau belum terjadi. Dalam keadaan semacam itu, sebaiknya digunakan seperangkat kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kondisi tersebut. Semakin dipenuhi kriteria-kriteria tersebut, maka kondisi dianggap semakin tercapai. Karena ukuran kinerja semacam ini tidak ada (dapat) dikalibrasi, maka penggunaannya sangat dibatasi perlu pertimbangan yang hati-hati.
- Dapat dicapai : indikator kinerja yang ditetapkan harus mempertimbangkan indikator tersebut mengacu pada kondisi yang akan dapat dicapai pada periode yang akan diukur;
- Relevan : indikator kinerja sebagai alat ukur suatu kondisi harus sesuai dan berhubungan dengan kondisi yang akan diukur;
- Berjangka waktu tertentu (*time bound*) : Indikator kinerja kadang-kadang terkait pada suatu periode yang akan diukur. Apabila yang akan diukur adalah suatu periode tertentu, sebaiknya indikator kinerja tidak dibuat secara generik yang akan mengabaikan periode yang akan diukur;
- Dapat dipantau dan dikumpulkan (*trackable*) : indikator kinerja yang ditetapkan sudah harus dipertimbangkan apakah akan dapat dilaksanakan pengukurannya. Pertimbangan atas ini termasuk mengenai kecukupan dana maupun waktu untuk memperoleh data atas indikator kinerja yang akan diukur.

### C. TIPE INDIKATOR KINERJA

Indikator kinerja mengacu pada kondisi yang diinginkan. Kondisi yang ingin dicapai tersebut digambarkan melalui beberapa cara. Penggambaran kondisi ini diterjemahkan melalui suatu angka atau skala. Angka atau skala yang digunakan ini menghasilkan beberapa tipe indikator kinerja, yaitu :

- Kualitatif, indikator kinerja yang menggunakan skala dalam menggambarkan kondisi. Skala ini bisa dari yang sangat ekstrim, hingga menjadi gradasi yang semakin tipis perbedaannya;
- Kuantitatif absolut, menggunakan satu buah angka absolut;
- Persentase, menggunakan angka yang dihasilkan dari perbandingan dua angka absolut yaitu angka absolut kondisi dari yang diukur dengan angka absolut populasinya;
- Rasio, menggunakan angka yang dihasilkan dari perbandingan dua angka absolut yaitu angka absolut kondisi dari yang diukur dengan angka absolut lain yang terkait;
- Rata-rata, menggunakan angka yang dihasilkan dari rata-rata dari sejumlah angka absolut suatu kondisi yang akan diukur pada suatu populasi atau total kejadian;
- Indeks, menggunakan angka yang dihasilkan dari suatu rumus tertentu dari beberapa variabel.

### D. JENIS INDIKATOR KINERJA

- Indikator kinerja input adalah indikator kinerja yang memberikan gambaran mengenai sumberdaya yang digunakan untuk menghasilkan output. Indikator kinerja input bisa berupa input itu sendiri, namun untuk kepentingan manajerial bisa dikembangkan menjadi indikator kinerja yang menggambarkan mengenai kualitas input.

Indikator kinerja input yang merupakan input itu sendiri sebaiknya dibatasi hanya pada input yang penting digunakan untuk mengukur suatu kinerja sehingga akan mempengaruhi suatu pengambilan keputusan. Input seperti sumber daya manusia, maupun input-input pendukung apabila tidak akan digunakan untuk mengukur kinerja dan tidak akan menghasilkan pengambilan keputusan atas keberhasilan atau kegagalannya sebaiknya tidak dijadikan indikator kinerja input. Untuk input berupa dana, harus ditentukan fokus pengukurannya apakah pada

keberhasilan dalam penyerapan anggaran atau keberhasilan dalam penghematan.

- Indikator kinerja output adalah indikator kinerja yang memberikan gambaran mengenai keluaran dalam bentuk barang atau jasa yang dibuat. Indikator kinerja output juga bisa berupa output itu sendiri, namun sama halnya dengan input, untuk kepentingan manajerial bisa dikembangkan menjadi indikator kinerja yang menggambarkan mengenai kualitas output;
- Indikator kinerja outcome adalah indikator kinerja yang memberikan gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang atau jasa yang diproduksi oleh suatu organisasi. Indikator kinerja outcome dapat terdiri dari indikator kinerja (i) immediate outcome, yaitu outcome yang langsung segera dapat diperoleh dari adanya output; (ii) intermediate outcome, yaitu outcome berikutnya yang diperoleh setelah adanya immediate outcome; hingga (iii) ultimate outcome, yaitu outcome terakhir yang diinginkan yang merupakan hasil dari berbagai intermediate outcome. Ultimate outcome ini dapat berupa manfaat (*benefit*) maupun dampak (*impact*).

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan kegiatan terdiri dari indikator kinerja input, output, dan outcome. Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan sasaran adalah indikator kinerja outcome. Untuk sasaran yang pada periode tersebut baru menghasilkan output, dapat digunakan indikator kinerja output indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi adalah indikator kinerja utama. Selain indikator input, output, dan outcome, untuk kepentingan akuntabilitas manajerial dan juga akuntabilitas publik, instansi pemerintah dianjurkan untuk mengembangkan sendiri indikator-indikator kinerja yang mengukur mengenai efisiensi, kualitas, produktivitas, keselamatan, ketepatan waktu, dan lain-lain pengukuran yang diperlukan dalam manajemen kinerja.

- Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis instansi pemerintah. Indikator Kinerja Utama digunakan sebagai ukuran keberhasilan dari instansi pemerintah yang bersangkutan. Indikator Kinerja Utama ditetapkan secara formal pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi

indikator keluaran (output) dan hasil (outcome) dengan tatanan sebagai berikut :

- a. pada tingkat kementerian negara/departemen/LPND/pemerintah provinsi/kabupaten/kota sekurang-kurangnya menggunakan indikator hasil (outcome) sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsi;
- b. pada unit organisasi setingkat eselon I menggunakan indikator hasil (outcome) dan atau keluaran (output) yang setingkat lebih tinggi dari keluaran (output) unit kerja di bawahnya;
- c. pada unit organisasi setingkat eselon II/SKPD/unit kerja mandiri sekurang-kurangnya menggunakan indikator keluaran (output). Petunjuk menetapkan indikator kinerja utama dapat dilihat pada Indikator Kinerja Utama.

#### E. PERUMUSAN INDIKATOR KINERJA

Dalam merumuskan indikator kinerja yang akan digunakan oleh Bapenda perlu dilakukan tahap-tahap berikut ini :

##### 1. Tahap persiapan :

Dalam tahap ini hal yang perlu dilakukan adalah :

- a. Membentuk tim perumus indikator kinerja Tim perumus berasal dari pejabat atau pegawai yang terlibat dalam atau memahami aktivitas yang berhubungan dengan sasaran yang akan diukur;
- b. Pahami hal-hal yang berkaitan dengan indikator kinerja Tim perumus dengan mempelajari dan memahami segala hal yang berkaitan dengan indikator kinerja. Tim perumus juga harus memahami syarat-syarat indikator kinerja sehingga mampu menguji apakah indikator kinerja yang ditetapkan telah memenuhi syarat.
- c. Mendapatkan referensi tentang indikator kinerja yang digunakan oleh Kementerian/Lembaga sebagai pembina teknis

##### 2. Tahap perumusan :

Dalam tahap ini hal yang perlu dilakukan adalah :

- a. Klarifikasi apa yang diukur, pernyataan hasil (*result statement*) atau tujuan dan sasaran strategis yang ingin capai dan upaya apa yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut. Suatu indikator kinerja yang baik, terutama indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur sasaran, diawali dengan suatu pernyataan hasil yang dapat dimengerti atau dipahami orang banyak. Pernyataan ini sebaiknya

telah terumuskan menjadi tujuan dan sasaran strategis Perangkat Daerah. Untuk indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut, klarifikasi dilakukan atas program/kegiatan/sub kegiatan. Selain apa yang telah dirumuskan dan dituangkan dalam tujuan dan sasaran strategis dan program/kegiatan/sub kegiatan, perlu digali lebih jauh mengenai kondisi-kondisi yang diharapkan oleh pelanggan dan stakeholder yang mungkin tidak terekam dalam perencanaan kinerja yang telah disusun. Informasi atas kondisi yang tidak terekam dalam perencanaan harus diumpun balikkan sehingga dapat diambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menyempurnakan dalam dokumen perencanaan kinerja.

- b. Menyusun daftar awal indikator kinerja yang mungkin dapat digunakan. Terdapat beberapa jenis indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur suatu tujuan dan sasaran strategis dan program/kegiatan/sub kegiatan, namun dari indikator-indikator kinerja tersebut biasanya hanya beberapa indikator saja yang dapat digunakan dengan tepat. Daftar awal indikator kinerja ini disusun setelah mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan informasi kinerja dan kewajiban-kewajiban pelaporan akuntabilitas. Proses identifikasi dapat dimulai dari hal-hal yang terkecil, misalnya pada tingkat sub kegiatan. Dalam menyusun daftar awal indikator kinerja, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut :

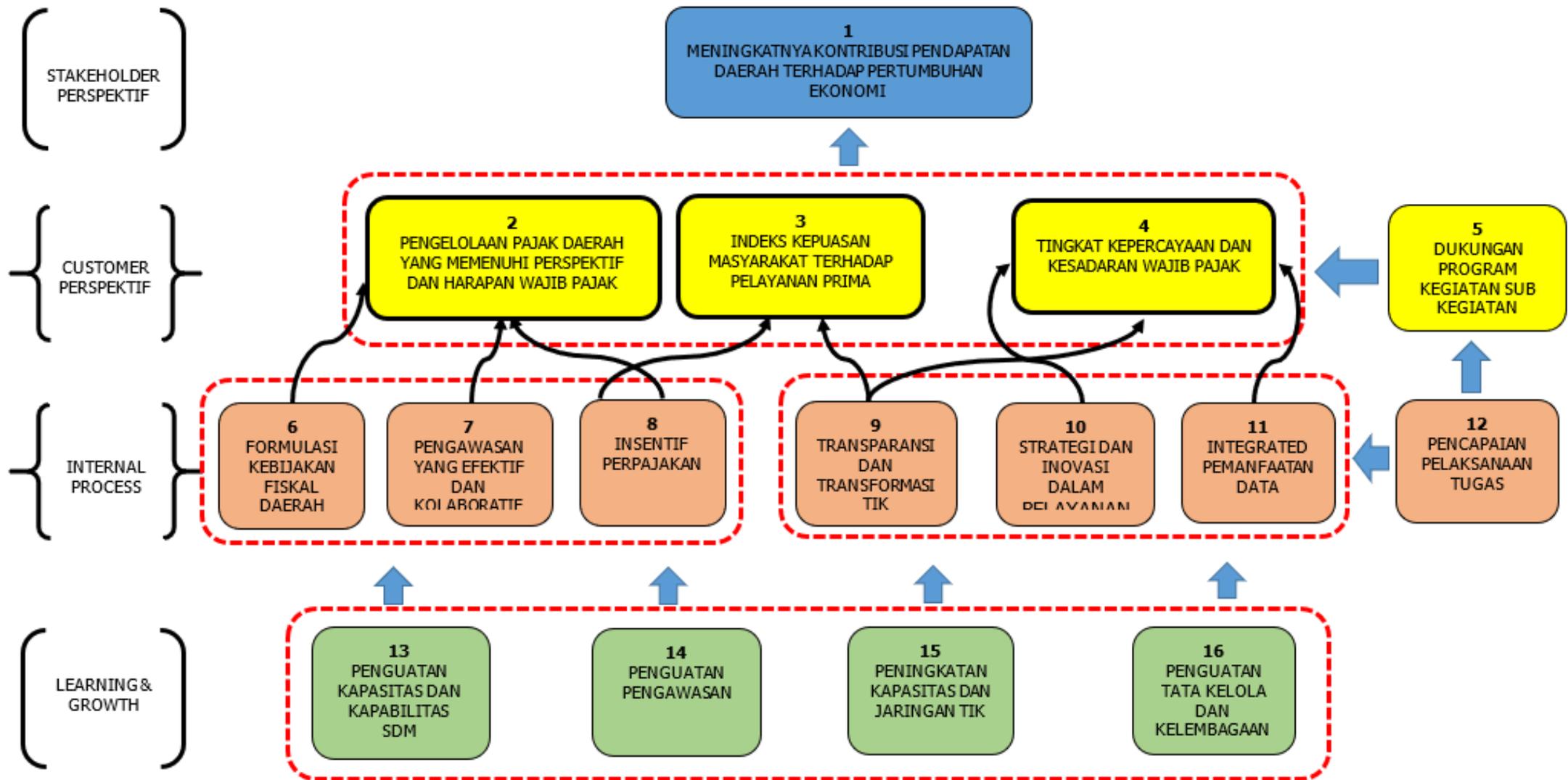
- *Brainstorming* internal oleh tim perumus.
- Konsultasi dengan para ahli di bidang yang sedang dibahas.
- Menggunakan referensi pengalaman pihak lain dengan kegiatan yang sama atau sejenis.

Penyusunan daftar awal indikator kinerja ini paling tidak sudah dapat menyebut nama atau judul indikator dan untuk apa indikator itu diperlukan.

- c. Melakukan pemilihan indikator kinerja yang terdapat dalam daftar awal indikator kinerja. Setelah tersusun daftar awal indikator kinerja, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi setiap indikator yang tercantum dalam daftar awal indikator kinerja. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan setiap indikator kinerja dalam daftar dengan kriterianya. Indikator kinerja yang tidak memenuhi syarat indikator

kinerja dapat langsung dicoret dari daftar. Indikator kinerja ini bisa kembali masuk ke dalam daftar apabila tidak ada indikator yang memenuhi seluruh kriteria indikator kinerja yang baik. Dalam keadaan seperti ini, seleksi dilakukan dengan memilih yang terbaik dari yang terburuk. Dengan skala yang sederhana, misalnya satu sampai lima, setiap indikator kinerja yang dievaluasi dapat ditetapkan nilainya. Pemberian nilai ini akan memberikan pemahaman yang menyeluruh terhadap kepentingan masing-masing indikator yang dievaluasi dan membantu proses pemilihan indikator yang paling tepat. Pendekatan dengan metode ini harus diterapkan secara fleksibel dan dengan pertimbangan yang matang, karena setiap kriteria tidak memiliki bobot yang sama.

- d. Menetapkan indikator kinerja. Tahap akhir dari proses ini adalah menetapkan indikator kinerja terbaik. Indikator-indikator kinerja tersebut. Indikator kinerja, terutama indikator kinerja utama dan indikator kinerja yang digunakan untuk menggambarkan pencapaian tujuan dan sasaran strategis hendaknya ditetapkan secara formal sehingga lebih mengikat organisasi dan dapat digunakan sebagai komitmen dalam rangka mengarahkan organisasi untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan.





### BAB III SISTEMATIKA PENGUMPULAN DATA KINERJA



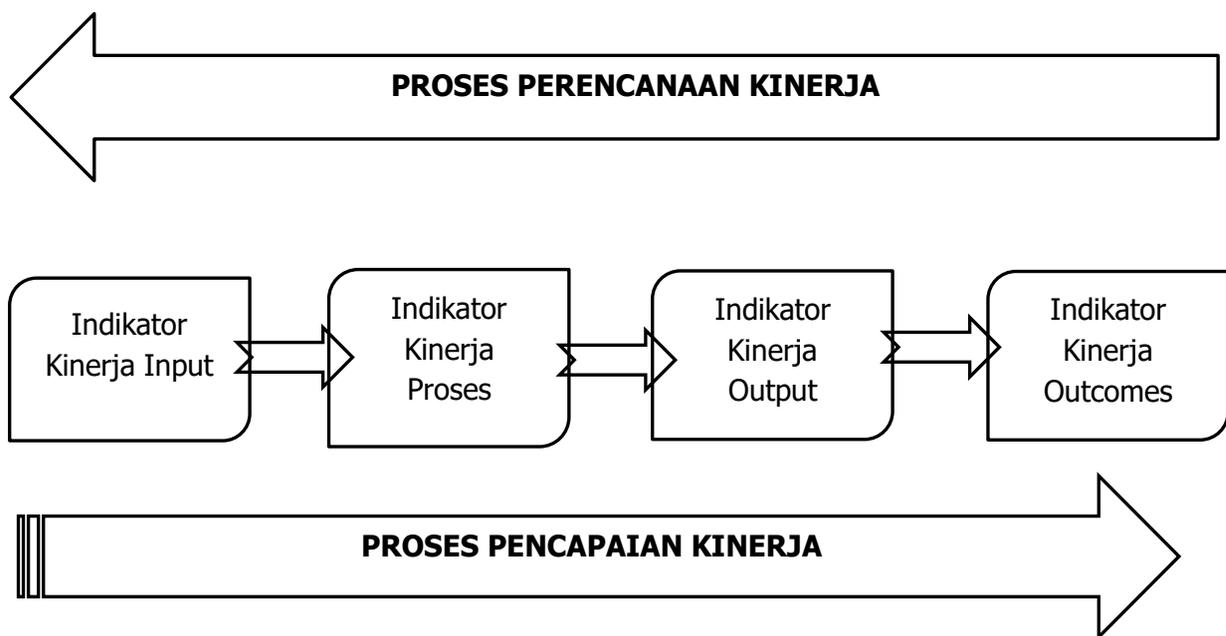
#### A. BAGAN ALIR PROSES PERANCANGAN

Setelah ukuran kinerja atau indikator kinerja sudah ditetapkan, kemudian diperlukan sistem pengumpulan data kinerja sebagai bahan pembandingan capaian hasil kinerja. Proses bagan alir ini harus menjadi pedoman pada setiap level jenjang kinerja. Karenanya, baseline data apa yang dikumpulkan dalam rangka mengelola kinerja akan dapat terjawab jika kita sudah memiliki ukuran-ukuran kinerja atau indikator-indikator kinerja pada setiap jenjang level kinerja.

Untuk memahami perlunya menentukan data apa yang dikumpulkan guna pengelolaan kinerja di Bapenda haruslah terlebih dahulu kembali lagi pada definisi kinerja itu sendiri bagi pelaksanaan tugas dan fungsi Bapenda. Jika kinerja didefinisikan sebagai upaya mencapai sesuatu yang berorientasi hasil dan pencapaiannya (prestasi dalam mencapai hasil), maka tentulah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja dapat berupa indikator input (sarana, prasarana dan fasilitas), indikator proses (dalam mencapai hasil), indikator output dan indikator outcome maupun dampak (*impact*). Karenanya, penentuan indikator kinerja yang akan dipakai beserta rincian data yang harus dikumpulkan hendaknya diidentifikasi sejak awal sebelum program/kegiatan sub kegiatan dilaksanakan dengan ruang lingkup yang tertuang di dalam Kerangka Acuan Kerja (KAK) atau Term of Reference (TOR).

Pendekatan yang perlu dilakukan dalam menentukan data kinerja apa yang diprioritaskan untuk dikumpulkan hendaknya satu persatu program/kegiatan/sub kegiatan perlu dicermati agar pada giliran nanti para pejabat atau manajer publik dapat mengelola kinerja pelaksanaan program/kegiatan/sub kegiatan pada setiap jenjang kinerja berorientasi hasil (*outcomes*). Hal ini mengingatkan pengukuran kinerja Bapenda sebagian besar di dalamnya menyangkut pengukuran kinerja pada tujuan dan sasaran strategis Bapenda serta pelaksanaan program/kegiatan/sub kegiatan yang mempunyai kinerja keluaran (output). Walaupun indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja pelaksanaan program/kegiatan/sub kegiatan sebagian besar bukan indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja Bapenda.

Sedangkan indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja pelaksanaan program/kegiatan/sub kegiatan atau sasaran-sasaran pencapaian program/kegiatan/sub kegiatan mungkin mirip atau mendekati sama dengan indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja Bapenda. Dalam menentukan prioritas pengumpulan data haruslah mulai data yang terpenting terlebih dahulu, baru ke pengumpulan data rincian dari data penting tersebut, kemudian informasi tambahan lainnya. Jadi jika disamakan dalam pembangunan sistem informasi maka yang menjadi prioritas adalah output terlebih dahulu baru kemudian proses dan inputnya, sebagai berikut :



Bagan proses di atas juga berlaku dalam memilih dan mengumpulkan data kinerja di seluruh tingkatan jenjang level kinerja. Jika pencatatan, pengumpulan dan pendokumentasian data kinerja memerlukan biaya yang mahal, maka yang perlu dijaga ketertibannya adalah pencatatan dan pengumpulan data indikator output (indikator kinerja output) terlebih dahulu barulah selanjutnya data indikator kinerja proses dan input. Fokus dalam memprioritaskan pengumpulan data ini bukanlah mengabaikan pengumpulan data indikator input akan tetapi para pejabat dan manajer publik haruslah mulai mementingkan mengendalikan pencapaian indikator kinerja output atau indikator kinerja outcome dari pada mengendalikan proses dan input. Proses dan input juga penting untuk dipantau atau dikendalikan, apalagi menyangkut penggunaan efisiensi anggaran. Akan tetapi fokus perhatian yang lebih ke output dan outcome akan dapat mencakup keseluruhan dibandingkan jika hanya berfokus kepada penggunaan input dalam proses ada kemungkinan kehilangan arah dalam mencapai output dan outcomes.

## B. PELAKSANAAN PROSES PERANCANGAN PENGUMPULAN DATA KINERJA

Dalam menentukan pengumpulan data kinerja ini perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Membuat daftar indikator kinerja yang digunakan di dalam setiap level jenjang kinerja;
- b. Menentukan rincian data apa saja yang dibutuhkan setiap level indikator kinerja sesuai dengan *cascade down*;
- c. Menentukan lamanya proses waktu pengumpulan data (seminggu sekali atau sebulan sekali atau setiap triwulan, dan seterusnya, atau harus dikumpulkan secara terus menerus secara *real time*);
- d. Menentukan cara-cara kompilasi (penghimpunan) dan pengikhtisaran data kinerja;
- e. Membuat penugasan unit-unit pengumpul data kinerja pada setiap jenjang level kinerja;
- f. Menyediakan sarana penangkapan (data capture), pencatatan, dan penghimpunan (media kompilasi dan pengikhtisaran), serta peralatan dan jaringan yang diperlukan;
- g. Menentukan data kinerja yang tidak dapat disediakan dari sistem pengumpulan data dari dalam organisasi yang harus dikumpulkan melalui pihak lain atau melalui survei atau sensus.
- h. Menyusun pedoman untuk para pihak yang terkait dalam pengumpulan data kinerja dan langkah-langkah diatas.

Dari langkah-langkah secara umum di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengumpulan data kinerja dapat diskenariokan dalam dua bagian (jalur), yaitu :

- a. Pengumpulan data dengan sistem informasi yang ada di dalam organisasi;
- b. Pengumpulan data melalui pihak lain (di luar instansi) atau melakukan survei atau sensus sendiri di lapangan.

Untuk pengumpulan data yang bisa dicatat (di-registrasi) dan dikumpulkan di dalam organisasi biasanya adalah data-data rinci mengenai pelaksanaan program/kegiatan/sub kegiatan, baik menyangkut upaya-upaya yang dilakukan berikut penggunaan sumber dayanya, serta prestasinya. Pencatatan dan pengumpulan data terkait dengan penggunaan sumber daya keuangan atau anggaran biasanya sudah lebih terstruktur dan diatur oleh berbagai ketentuan perundangan dan standar akuntansi (untuk pencatatan dan pengungkapan). Oleh karena itu, ketaatan pada peraturan dan pemenuhan standar akuntansi perlu

menjadi perhatian dalam rangkai mencatat dan pengumpulan data keuangan. Sedangkan pengumpulan data kinerja, lebih merupakan managerial accounting yaitu pencatatan dan pengikhtisaran data kinerja lebih untuk kebutuhan manajerial dalam mengendalikan pencapaian tujuan dan sasaran strategis Bapenda.

Kemudian selanjutnya, pengumpulan data melalui pihak luar (eksternal) atau pengumpulan data melalui survei, biasanya untuk data-data yang diperlukan guna mengukur perubahan yang terjadi di masyarakat terkait dengan pelaksanaan program/kegiatan/sub kegiatan. Perubahan-perubahan itu dapat saja mudah diamati atau diobservasi ketika kegiatan-kegiatan sudah selesai. Akan tetapi ada pula perubahan-perubahan yang sulit diobservasi karena menyangkut perilaku masyarakat. Untuk itu boleh jadi diperlukan survei persepsi untuk menanyakan langsung kepada masyarakat peserta program atau bukan peserta program tentang pendapat mereka akan pelaksanaan program /kegiatan/sub kegiatan.

Jika kita membedakan indikator kinerja berdasarkan spectrum terjadinya hasil yang diinginkan yaitu mulai input, proses, output, outcome dan dampak, maka indikator kinerja yang harus diperoleh melalui survei adalah indikator-indikator kinerja yang sifatnya outcome atau dampak. Indikator yang paling dekat dengan output yang dihasilkan dari kegiatan-kegiatan Bapenda yaitu outcome adalah jenis indikator kinerja yang sering ditagih dalam pertanggungjawaban. Karena memang outcome per definisi adalah berfungsinya output, sehingga wajar jika instansi dimintai akuntabilitasnya sampai ke terwujudnya outcome tersebut.

### C. PENGOLAHAN DATA

Dalam rangka pengumpulan data guna evaluasi dan akuntabilitas kinerja dapat dilakukan pengolahan data dengan berbagai cara. Pengolahan data (data pendukung) ini juga harus berpedoman kepada informasi kinerja apa yang dibutuhkan. Sehingga perancangan pengolahan data juga harus mengacu kepada indikator-indikator kinerja yang sudah dipilih dan ditetapkan akan digunakan.

Terdapat beberapa teknik dalam pengolahan data indikator kinerja untuk tujuan analisis, evaluasi, dan pertanggung jawaban yang secara praktis dapat dilakukan. Beberapa teknik berikut ini dapat digunakan dalam melakukan pengikhtisaran dan penyimpulan atas berbagai kondisi yang didapati pada saat pengumpulan data kinerja, seperti berikut :

- a. Memilih indikator output terpenting yang mewakili kelompok output (group of output) dari sekian banyak indikator output. Hal ini dapat dilakukan mengingat kadang-kadang indikator output juga bertingkat-tingkat, ada output langsung dari kegiatan, ada esensi hasil/keluaran dari kegiatan. Misalnya, kegiatan

penelitian outputnya disamping laporan hasil penelitian, tentulah esensinya ada temuan hasil penelitian atau rekomendasi hasil penelitian. Kedua-duanya boleh saja dianggap sebagai indikator output. Akan tetapi tentulah hasil penelitian yang berupa temuan (finding) atau rekomendasi itulah yang menjadi target (sasaran) pencapaian tujuan penelitian.

- b. Membuat indikator gabungan (*composite indexes*) untuk mengukur tingkat pelayanan atau tingkat perubahan. Penyusunan index atau indikator gabungan ini dapat dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap indikator kinerja output. Satu angka index secara cepat dapat digunakan untuk perbandingan kinerja saat ini dengan masa lalu, atau periode-periode tertentu, apakah ada perubahan yang baik atau memburuk.
- c. Menetapkan tersendiri indikator kinerja outcome dan pengumpulan datanya dilakukan dengan survei. Survei tentang perubahan yang terjadi di masyarakat akibat pelaksanaan program/kegiatan/sub kegiatan Bapenda sesungguhnya merupakan aktivitas penting untuk menilai keberhasilan suatu program/kegiatan/sub kegiatan dan bahkan mungkin keberhasilan instansi. Metodologi ini biasanya dilakukan dengan riset survei, yang pengambilan datanya dilakukan secara sampling yang dapat diterima secara ilmiah sehingga validitasnya dapat diandalkan. Dalam perencanaan kinerja seharusnya suatu outcome (hasil yang diinginkan) juga sudah diidentifikasi dan diproyeksikan berasal dari output-output tertentu. Sehingga dengan demikian capaian indikator outcome dapat dipakai sebagai materi yang dieksplorasi dalam evaluasi kinerja, karena penguraian indikator outcome ini merupakan hasil dari berfungsinya output-output yang telah dicapai instansi. Dalam melakukan pengolahan data sebenarnya tidak harus menggunakan sistem informasi yang terkomputerisasi. Akan tetapi, karena perkembangan saat ini mengenai software dan hardware sudah terjangkau daya beli masyarakat dan juga negara, maka pengolahan data dengan sistem informasi yang terkomputerisasi lebih disarankan, dan jika mungkin menggunakan teknologi jaringan guna mempercepat pengumpulan data.



## BAB IV PENGUKURAN KINERJA



Setelah perencanaan kinerja ditetapkan, akan tetap menjadi rencana kalau tidak pernah direalisasikan. Bapenda melakukan beberapa terobosan melalui program/kegiatan/sub kegiatan yang diperlukan dalam rangka merealisasikan apa yang direncanakan dalam perencanaan kinerja. Untuk mengetahui seberapa jauh rencana tersebut telah berhasil direalisasikan, organisasi harus melakukan pengukuran.

### 1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses pengukuran (assessment) kemajuan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, termasuk informasi mengenai efisiensi atas output yang dihasilkan; kualitas output, termasuk kualitas layanan yang diberikan; dan hasil-hasil aktivitas program. Pengukuran kinerja juga diartikan sebagai cara pemerintah untuk menentukan apakah mereka telah menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang masuk akal. Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk mengukur kinerja organisasi, termasuk pengukuran atas Produktivitas, Efektivitas, Kualitas dan Ketepatan waktu

### 2. Teknik-teknik Pengukuran Kinerja

Terdapat berbagai macam pengukuran kinerja. Mulai dari pengukuran kinerja secara sederhana hingga yang menggunakan kerangka pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, maupun kerangka pengukuran kinerja lainnya. Pengukuran kinerja yang digunakan dalam Sistem AKIP adalah pengukuran kinerja secara sederhana, yaitu dengan menggunakan beberapa indikator kinerja yang dipilih secara selektif yang menggambarkan keberhasilan organisasi, tujuan dan sasaran strategis, dan program/kegiatan/sub kegiatan. Dalam rangka pengembangan manajemen kinerja di organisasi masing-masing, instansi pemerintah dianjurkan untuk meningkatkan dan mengembangkan teknik pengukuran kinerjanya, termasuk apabila diperlukan, menggunakan teknik pengukuran yang telah digunakan secara luas seperti *Balanced Scorecard*. Bapenda telah menggunakan metodologi *Balanced*

*Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya dengan fokus pengukuran yang dianggap penting oleh manajemen, seperti pengukuran mengenai efisiensi, kualitas, produktivitas, keselamatan, ketepatan waktu, dan fokus-fokus pengukuran lainnya.

### 3. Mekanisme Pengukuran Kinerja

Proses pengukuran kinerja mencakup hal-hal sebagai berikut :

- a. Identifikasi kinerja yang akan diukur. Kinerja mencakup tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai serta program/kegiatan/sub kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis tersebut.
- b. Memilih alat ukur yang akan digunakan. Alat ukur ini dalam bentuk indikator kinerja yang dapat mengukur keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis yang diinginkan serta keberhasilan program/kegiatan/sub kegiatan sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis.
- c. Menetapkan target yang hendak dicapai. Target ini sebaiknya merupakan kuantifikasi dari indikator kinerja yang ingin dicapai dalam periode yang terkait. Ketiga langkah ini sudah harus ditetapkan sejak penyusunan perencanaan. Langkah selanjutnya adalah langkah yang terkait dengan pengukuran.
- d. Menetapkan sistem pengumpulan data kinerja. Dalam tahap ini dipersiapkan bagaimana data kinerja diperoleh, termasuk rincian data yang diperlukan untuk dianalisis.
- e. Melakukan pengumpulan data kinerja. Tahap ini mencakup semua pengumpulan data mengenai realisasi beserta informasi-informasi lain yang terkait dengan kinerja yang diperoleh.
- f. Mengukur kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan rencana yang telah ditetapkan.
- g. Melakukan evaluasi dan analisis atas kinerja. Evaluasi dan analisis dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam atas kinerja yang diperoleh.
- h. Menyimpulkan mengenai kinerja. Simpulan mencakup penilaian mengenai keberhasilan maupun kegagalan mencapai kinerja yang direncanakan, termasuk langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan maupun untuk memperbaiki/mengeliminir kegagalan.



## BAB V EVALUASI DAN ANALISIS



Setelah dilakukan pengukuran atas pencapaian target-target yang ditetapkan, diperoleh data mentah mengenai kinerja Bapenda. Tugas selanjutnya adalah merubah data mentah tersebut menjadi informasi dan pengetahuan yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka memperbaiki kinerja bagi Bapenda.

### 1. Pengertian Evaluasi

Sebelum membahas mengenai evaluasi, terlebih dahulu perlu dipahami apa yang disebut dengan evaluasi. Beberapa pengertian evaluasi diantaranya adalah sebagai berikut :

- Evaluasi adalah tindakan mempertimbangkan atau menguji sesuatu dalam rangka menentukan nilai, kualitas, kepentingan, tingkat, atau kondisinya;
- Evaluasi adalah pekerjaan menentukan tingkat kepentingan, kegunaan, atau kondisi biasanya melalui penilaian dan studi secara seksama;
- Evaluasi adalah pengumpulan dan analisis secara sistematis atas data yang dibutuhkan dalam rangka pengambilan keputusan.
- Evaluasi mencakup penilaian atas kekuatan dan kelemahan program/kegiatan/sub kegiatan yang dilaksanakan, termasuk kebijakan, sumber daya yang efektif dan efisien, dan produk dalam rangka meningkatkan efektivitas.

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah proses pemberian nilai mengenai suatu kondisi. Dalam konteks kinerja, evaluasi adalah memberi nilai mengenai kinerja yang telah dihasilkan. Hasil pengukuran kinerja baru memberikan suatu angka yang didapat dari perbandingan antara realisasi dengan target. Evaluasi bermaksud untuk mengkonversi angka tadi menjadi suatu nilai yang menggambarkan baik atau buruknya suatu kinerja. Evaluasi antara lain dilakukan melalui (i) perbandingan-perbandingan; (ii) evaluasi mengenai ketepatan komponen-komponen yang menghasilkan kinerja; serta (iii) evaluasi mengenai keselarasan komponen-komponen yang menghasilkan kinerja.

## 2. Perbandingan dan Benchmark

Salah satu cara untuk menilai suatu kinerja adalah dengan melakukan perbandingan. Perbandingan yang perlu dilakukan antara lain adalah :

- a. Perbandingkan antara realisasi dengan sasaran (target) kinerja kegiatan satuan kerja yang dicantumkan dalam dokumen perjanjian kinerja, dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja tahun berjalan;
- b. Perbandingan antara realisasi dengan sasaran (target) kinerja program/kegiatan/sub kegiatan Bapenda yang dicantumkan dalam dokumen perjanjian kinerja, dalam rangka pelaksanaan APBD tahun berjalan;
- c. Perbandingkan antara realisasi dengan sasaran (target) kinerja utama kementerian negara/lembaga dan pemerintah daerah yang dicantumkan dalam dokumen perjanjian kinerja;
- d. Perbandingkan antara realisasi kinerja program sampai dengan tahun berjalan dengan sasaran (target) kinerja 5 (lima) tahunan yang direncanakan dalam dokumen perencanaan kinerja jangka menengah;

Selain perbandingan antara realisasi dengan target seperti yang diuraikan di atas, perlu pula dilakukan perbandingan-perbandingan lain yang mencakup hal-hal berikut ini :

- a. Perbandingkan realisasi secara periodik, yaitu perbandingan antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya;
- b. Perbandingan capaian secara periodik, yaitu antara capaian tahun ini dengan capaian tahun sebelumnya;
- c. Perbandingan secara akumulasi, yaitu antara realisasi sampai dengan tahun ini dengan akumulasi rencana sampai dengan tahun ini.

Perbandingan-perbandingan di atas merupakan perbandingan-perbandingan yang lebih bersifat internal suatu organisasi. Organisasi juga perlu memperkaya pemahamannya mengenai kinerja dengan membandingkan kinerjanya dengan ukuran-ukuran eksternal, seperti :

- a. Perbandingkan dengan kinerja organisasi lain, yaitu perbandingan antara kinerja organisasi dengan kinerja organisasi lain yang sejenis;
- b. Perbandingkan dengan standar kinerja, yaitu perbandingan antara kinerja organisasi dengan standar kinerja yang berlaku umum.

## 3. Evaluasi Ketepatan

Evaluasi ketaatan dilakukan untuk menilai apakah yang dihasilkan melalui pengukuran kinerja telah tepat menggambarkan kinerja yang

diharapkan. Karena kinerja digambarkan dengan menggunakan indikator kinerja yang disertai dengan target, maka perlu dilakukan penilaian mengenai ketepatannya, baik atas indikator kinerja maupun atas targetnya. Evaluasi mengenai ketepatan antara lain mencakup :

- a. Ketepatan penetapan target, apakah target ditetapkan terlalu tinggi, terlalu rendah, dengan asumsi yang tepat.
- b. Ketepatan penetapan indikator kinerja, apakah indikator kinerja telah merupakan indikator kinerja yang paling baik dalam menggambarkan kinerja yang diukur.
- c. Ketepatan perhitungan, apakah menggunakan data yang tepat dan dapat diandalkan.

#### 4. Evaluasi Keselarasan

Evaluasi keselarasan dilakukan untuk menilai apakah kinerja yang dihasilkan serta upaya yang dilakukan untuk mencapai kinerja tersebut telah selaras satu dengan yang lainnya. Evaluasi mengenai keselarasan antara lain mencakup :

- a. Keselarasan antara program/kegiatan dengan tujuan dan sasaran strategis, apakah keberhasilan/kegagalan program/kegiatan/sub kegiatan selaras dengan keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis;
- b. Keselarasan antar tujuan dan sasaran strategis, apakah keberhasilan/kegagalan tujuan dan sasaran strategis yang satu selaras dengan keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis yang lain;
- c. Keselarasan antar program/kegiatan, apakah keberhasilan/kegagalan program/kegiatan/sub kegiatan yang satu selaras dengan keberhasilan pencapaian program/kegiatan/sub kegiatan yang lain;
- d. Keselarasan antar unit kerja, apakah keberhasilan/kegagalan unit kerja yang satu selaras dengan keberhasilan pencapaian unit kerja yang lain;

#### 5. Pengertian Analisis

Analisis berbeda dengan evaluasi. Beberapa pengertian analisis dapat dilihat sebagai berikut :

- Analisis adalah (i) pemisahan sesuatu menjadi komponen-komponennya dalam rangka mencari tahu apa isinya, menguji elemen-elemennya, atau mempelajari strukturnya secara keseluruhan; (ii) pengujian secara mendalam dalam rangka mendapatkan pemahaman yang lebih baik atau mendapatkan simpulan;

- Analisis adalah pengujian dan pemecahan suatu situasi dan permasalahan menjadi elemen-elemen utama dalam rangka memahami unsur-unsur yang menjadi bahan pertanyaan dan kemudian membuat rekomendasi yang tepat. Dengan demikian, analisis merupakan proses untuk mengurai suatu kondisi sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Analisis merupakan kebalikan dari sintesis, yaitu proses untuk menyatukan beberapa kondisi, idea, atau obyek menjadi sesuatu yang baru secara keseluruhan.



## BAB VI PENUTUP



Sistem prosedur pengukuran kinerja ini merupakan bagian dari Sistem AKIP yang merekam mengenai kemajuan Bapenda dalam mencapai apa yang direncanakan dalam dokumen perencanaan kinerja. Sistem prosedur pengukuran kinerja menyajikan indikator kinerja Bapenda. Indikator kinerja Bapenda digunakan upaya pencapaian kinerja yang relevan dengan Bapenda.

Dalam melaksanakan pengukuran kinerja diperlukan data kinerja. Untuk itu, diharapkan Bapenda telah membangun suatu sistem pengumpulan data kinerja yang diperlukan untuk dapat menyajikan data kinerja secara tepat waktu dan akurat serta akuntabel. Data kinerja yang dihasilkan hendaknya dikonversi menjadi informasi kinerja. Untuk itu, Bapenda perlu melakukan evaluasi dan analisis mengenai kinerja yang dicapai. Evaluasi dan analisis ini akan memberikan pemahaman yang mendalam pada setiap jenjang level kinerja sehingga dapat menjadi suatu pengetahuan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, terutama untuk perbaikan kinerja Bapenda pada periode berikutnya dengan segala tantangan global yang ada.

Seluruh hasil yang diperoleh dari pengukuran kinerja selanjutnya siap dijadikan bahan untuk menyusun laporan kinerja. Sistem prosedur pengukuran kinerja ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, kami mengharapkan koreksi dan kritik yang membangun serta sumbangan pemikiran dalam rangka menyempurnakan dalam sistem prosedur pengukuran kinerja ini.

Hasil evaluasi dan tindaklanjut dari pemantauan dan evaluasi kinerja menjadi rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kinerja pada periode sebelumnya, sehingga menunjukkan adanya komitmen yang jelas Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Selatan dalam melaksanakan Tugas dan Fungsi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Selatan yang berkaitan dengan visi dan misi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Hal ini menjadi tagging pemantauan kinerja pada jangka pendek (Rencana Kinerja Tahunan).

Demikian Sistem Prosedure Pengukuran Kinerja ini dibuat sebagai pedoman teknis dalam pengukuran kinerja baik keberhasilan dan kegagalan pencapaian akuntabilitas kinerja Bapenda selama kurun waktu periode tertentu serta bahan acuan perbaikan penyusunan perencanaan dan peningkatan kinerja pada periode jangka pendek.

Palembang,

2023

KEPALA BADAN PENDAPATAN DAERAH  
PROVINSI SUMATERA SELATAN,



**Dra. Hj. NENG MUHAIBA, MM.**

Pembina Utama Madya IV/d

NIP. 196511121995122001