

# Cascading dan Indikator Kinerja

*Nunuk Dwi Retnandari*

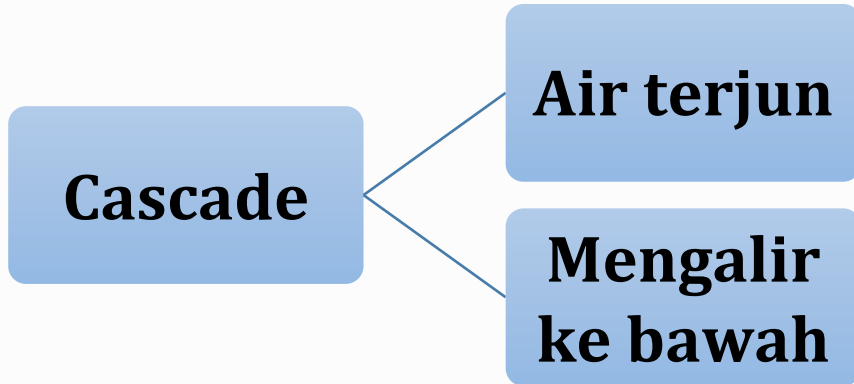


**Magister Administrasi Publik**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
UNIVERSITAS GADJAH MADA





# Cascading



**Perencanaan?**

**apa yang mengalir**

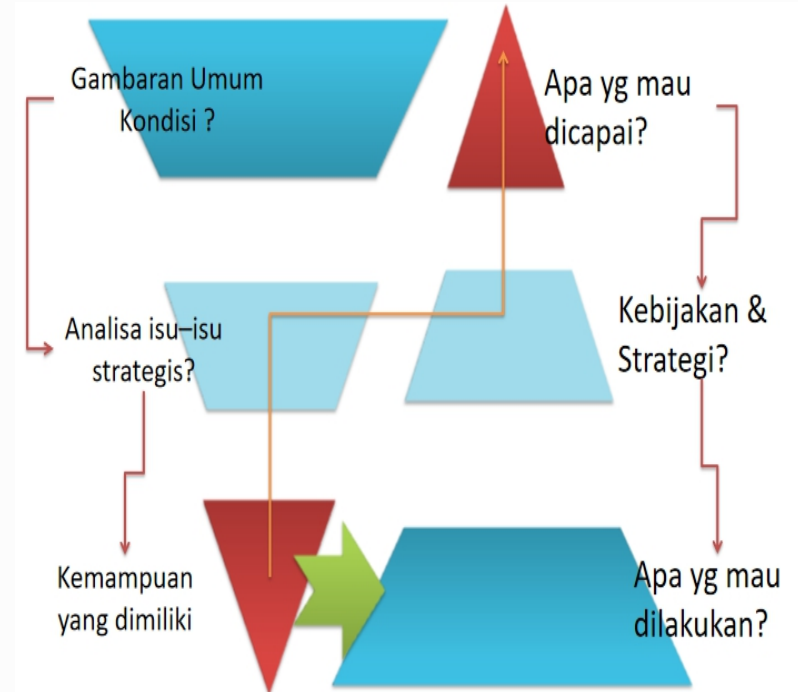
- **Kerangka berfikirnya**
- **Indikator Kinerjanya**

# Rational Planning Model

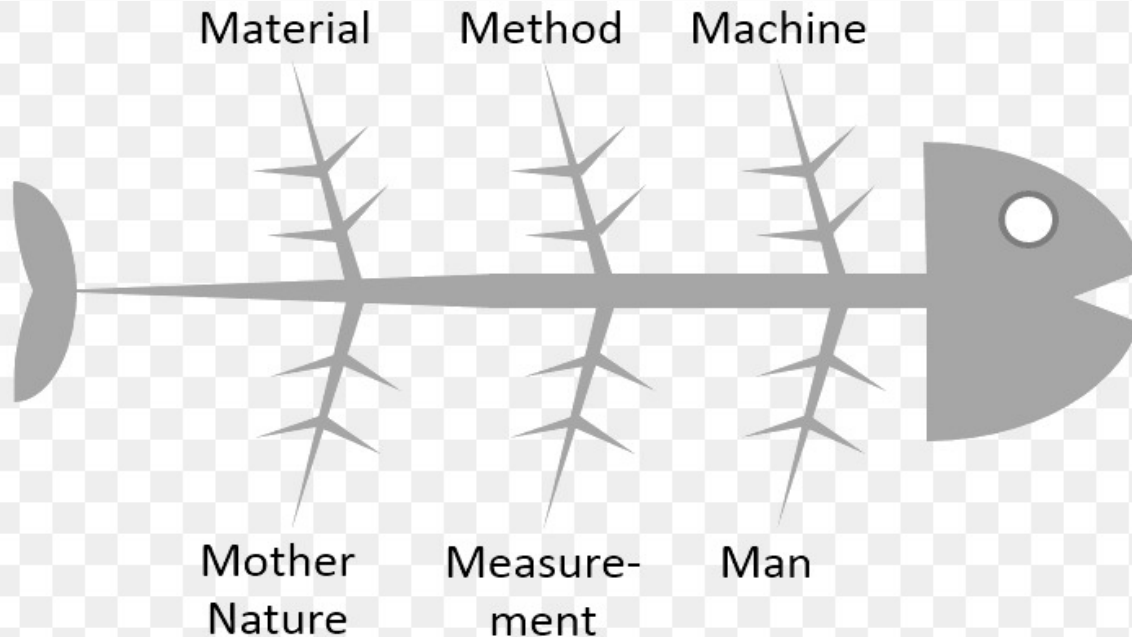
## The ABCs of Strategic Planning



Bryson and Alston, 2004



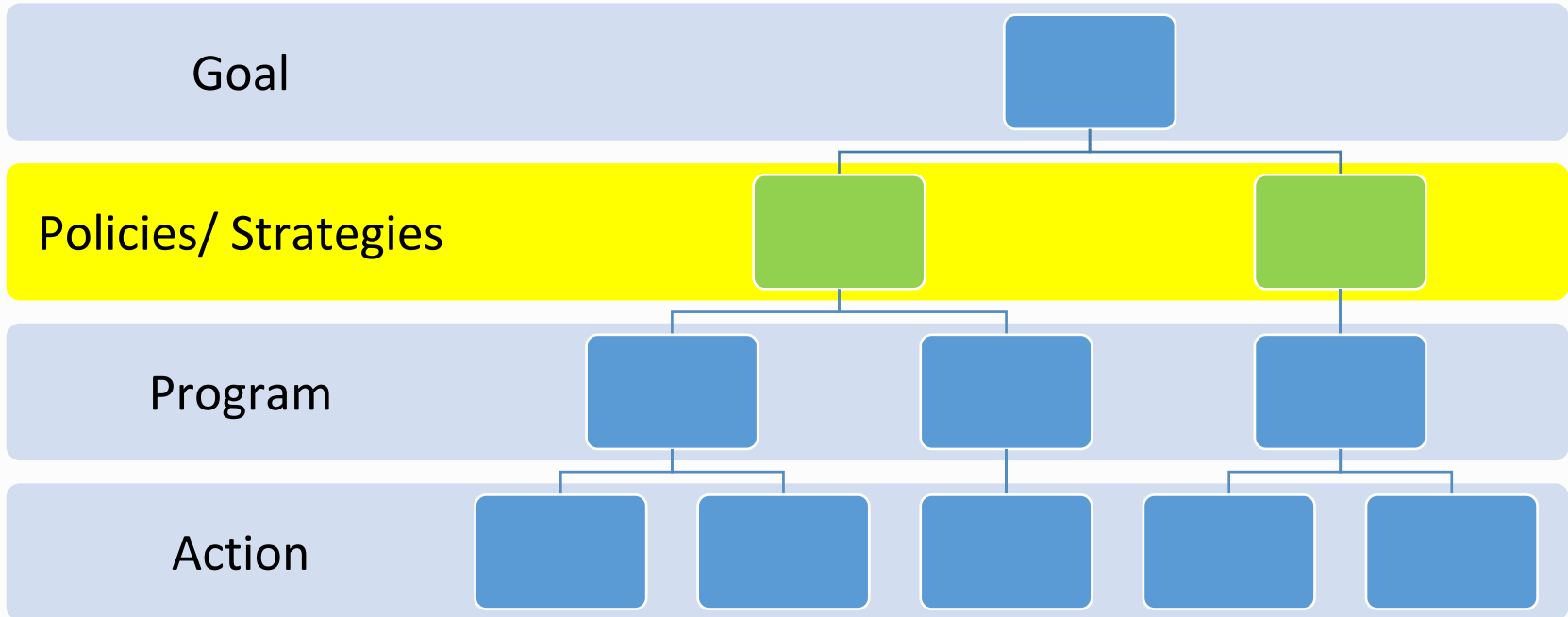
# Where You Are



- **Memajukan kesejahteraan umum,**
- **Mencerdaskan kehidupan bangsa, dan**
- **Ikut melaksanakan ketertiban dunia**



## Rational Planning Model (Bryson, 2010)



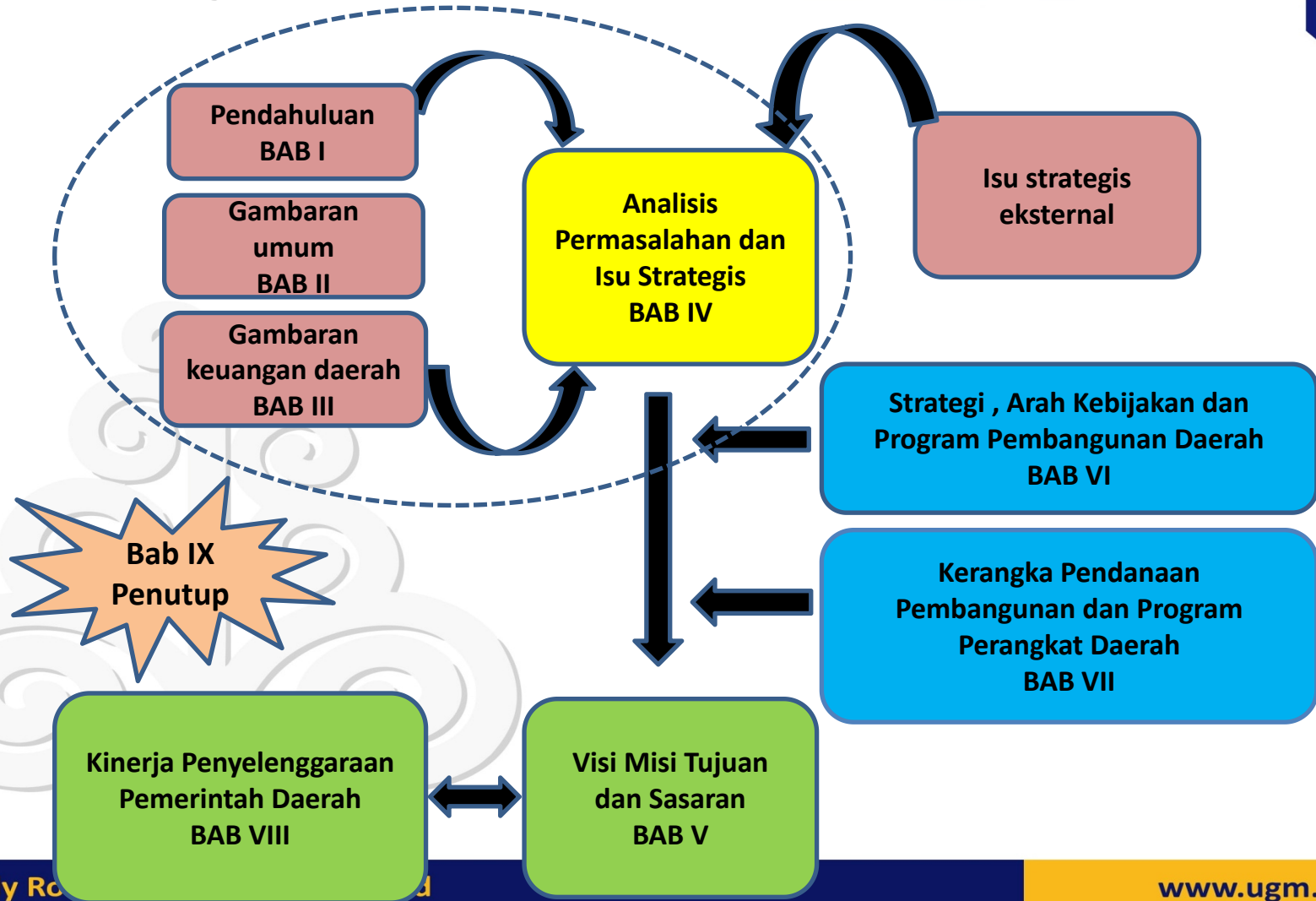
**Where you want to be and How to Get There**



- **Perencanaan bukanlah sekedar menyusun apa yang akan kita kerjakan/lakukan besok, tetapi...**
- **Perencanaan adalah proses menentukan apa yang akan kita ubah dan capai besok, yang kemudian baru diikuti dengan apa yang akan kita kerjakan/lakukan untuk mencapainya.**

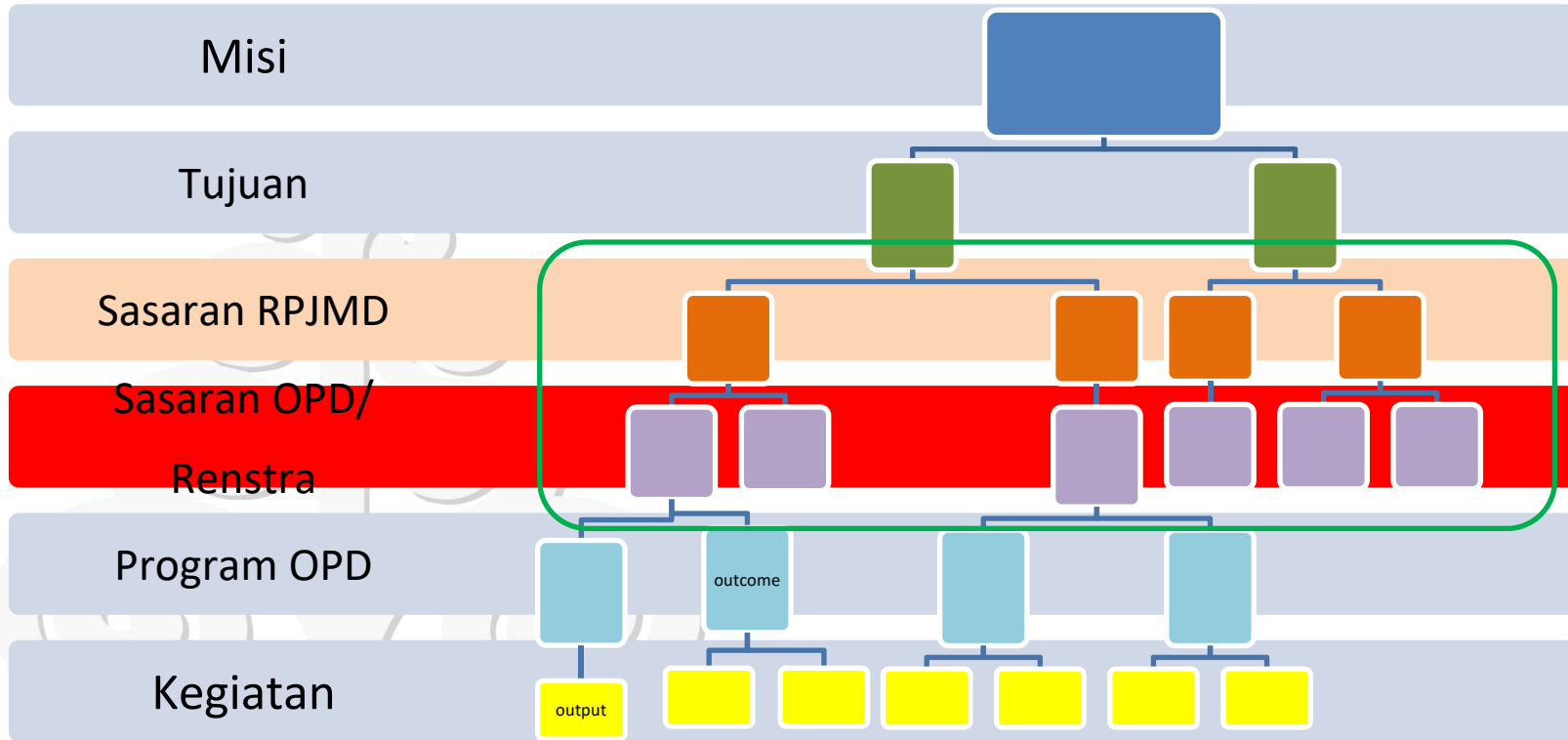


# Hubungan antar BAB dalam RPJMD





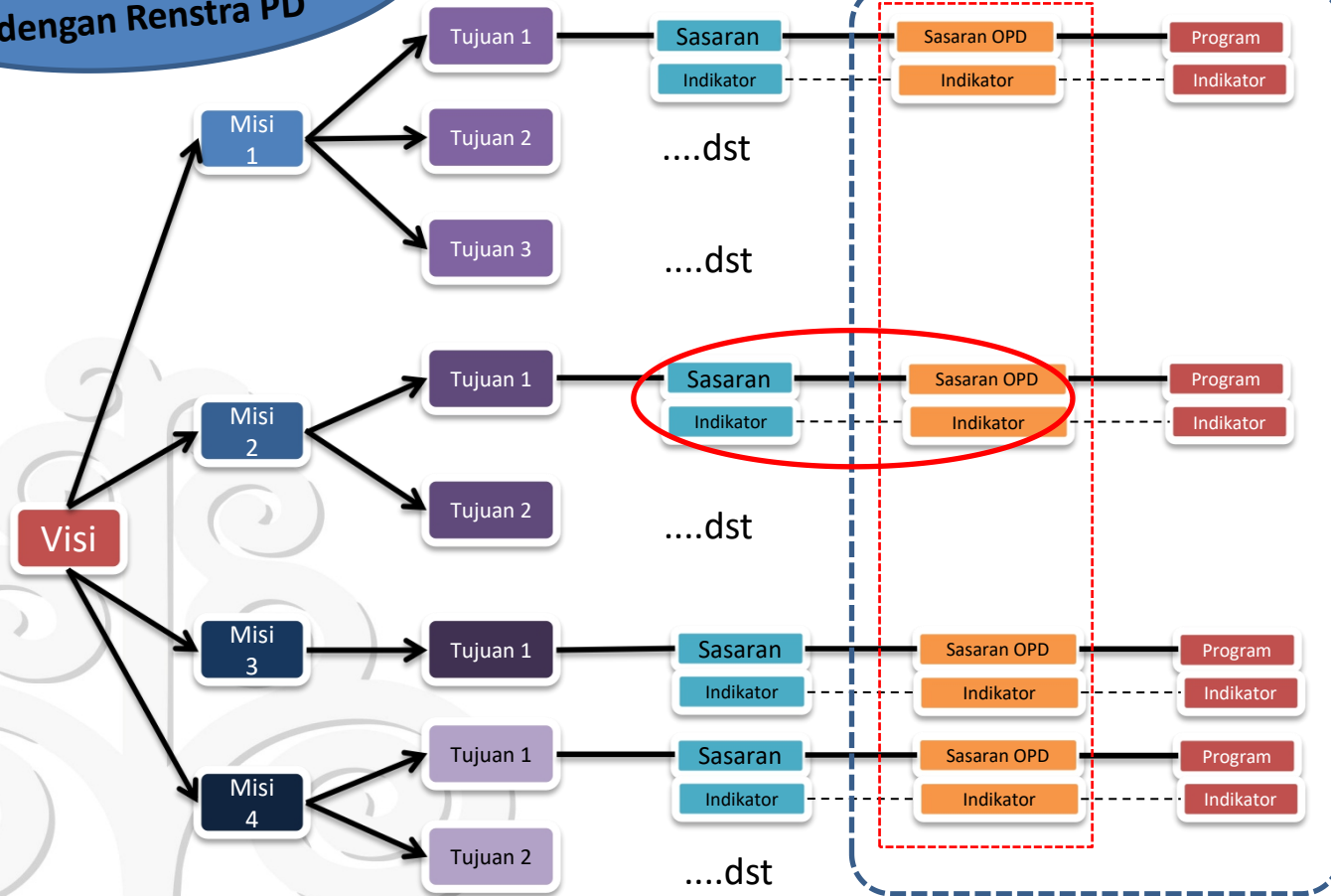
# Rational Planning Model

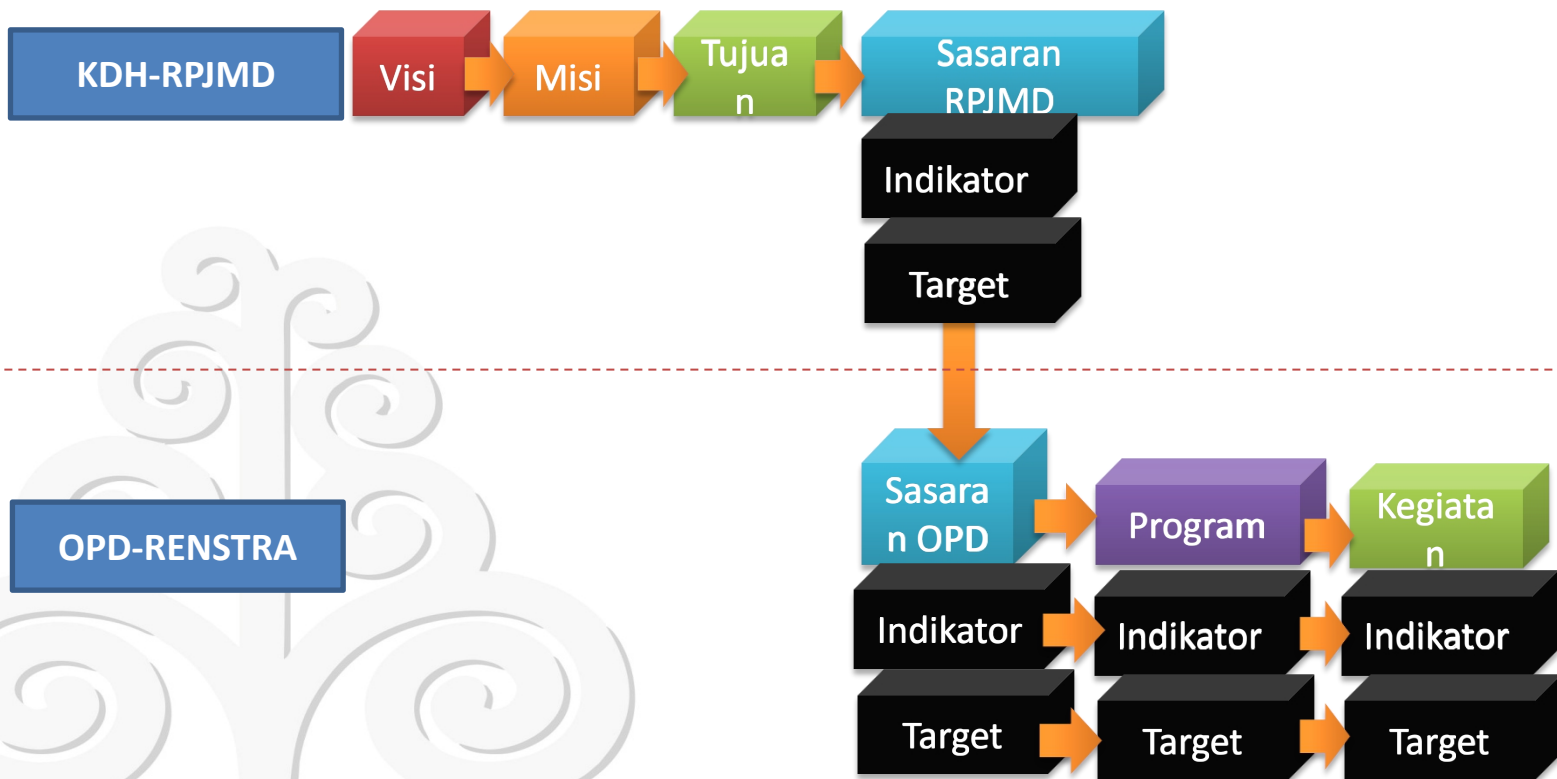


Indikator Kinerja



**Koneksitas/  
sinkronisasi RPJMD  
dengan Renstra PD**









# Indikator Kinerja



# Indikator Kinerja

- **Indikator:**

- Indikator didefinisikan sebagai **segala sesuatu** yang bisa menjadi atau **memberikan petunjuk** maupun **keterangan** (KBBI)
- Indikator adalah **variabel** yang dapat digunakan untuk **mengevaluasi keadaan** atau status dan memungkinkan dilakukannya **pengukuran** terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu (Kemenkes RI)
- **Indikator:**
  - **Alat / tanda**
  - **Untuk mengukur**

- **Kinerja:**

- **KBBI:**

- Sesuatu yang **dicapai**;
- **Prestasi** yang diperlihatkan;
- **Kemampuan kerja** (tentang peralatan);

- Gambaran mengenai **tingkat pencapaian hasil** dari pelaksanaan suatu kegiatan / program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Permendagri)

- **Kinerja:**

- **Capaian**
- **Prestasi**





# Indikator Kinerja

- Indikator kinerja adalah **tanda** yang berfungsi sebagai **alat ukur pencapaian kinerja** suatu kegiatan, program atau sasaran dan tujuan dalam bentuk keluaran (**output**), hasil (**outcome**), dampak (**impact**)
- **Permendagri 86 tahun 2017**
- Key performance indicators (KPIs) are the results or **outcomes** that are identified as being crucial to the **achievement** of high **performance** and provide the basis for setting objectives and measuring performance.
- Amstrong, Michael, HANDBOOK OF PERFORMANCE MANAGEMENT, An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance, 2009



# Pernah melihat tabel seperti ini?

Program	Input	Output	Outcome
Penanggulangan gizi buruk	Rp 100 juta	100%	Gizi buruk tertanggulangi



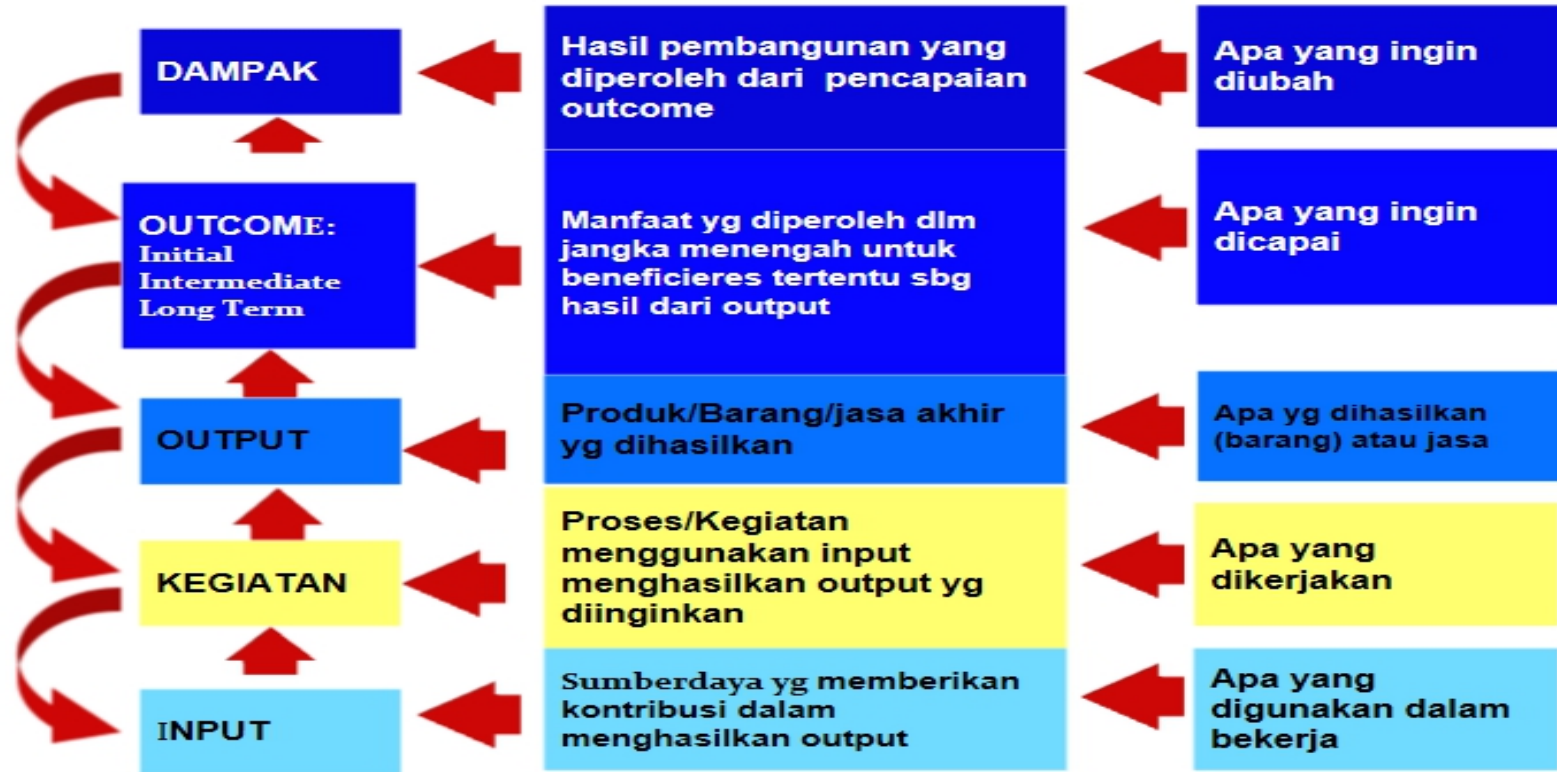
# Perbedaan Publik VS Private

- “Researchers studying the behavior of public sector organizations stress **two important features** of the public sector in comparison with the private sector: bureaucrats often serve **multiple masters** and they are expected to achieve **multiple goals**. Also, there is **no profit maximizing focus**, little potential for income generation and no bottom line against which performance can ultimately be measured “. Danijela Markić (2014)



- Danijela Markić, 2014, *A Review on the Use of Performance Indicators in the Public Sector* (University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics, Pavlinska 2, Varaždin, Croatia), TEM Journal – Volume 3 / Number 1 / 2014, Page 22

## Kerangka Bangun Kinerja (Parmeter, 2003 dan Franceschini, 2018, Bappenas, 2019)







## INDIKATOR MASUKAN (INPUT)

- ❑ Mengukur **jumlah sumber daya** seperti anggaran, SDM, peralatan, material, & masukan lain yg dipergunakan utk melaksanakan kegiatan;
- ❑ Apakah **alokasi** sumber daya yg dimiliki telah **sesuai dg Rencana Strategis** yg ditetapkan;
- ❑ **Relevansinya** indikator ini terhadap pengukuran **keberhasilan** kegiatan (**sasaran program/ hal yang ingin diubah**) sangat terbatas;
- ❑ **Cara menyusun & menetapkan:**
  - 1) Susun & tetapkan Rencana Strategis ;
  - 2) Identifikasi output dari kegiatan/program yang akan diukur;
  - 3) Identifikasi jenis & jumlah sumber daya yg diperlukan;
  - 4) Pilih & tetapkan indikator masukan *yang paling relevan & berpengaruh besar* terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan

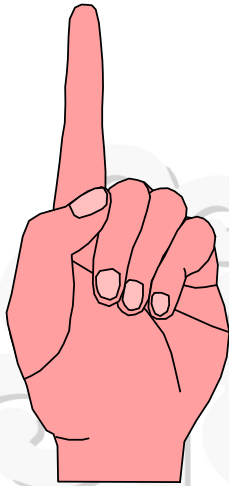


## **INDIKATOR KELUARAN (OUTPUT)**

- ❑ Mengukur **keluaran** yang dihasilkan (**hasil langsung**) dari suatu kegiatan;
- ❑ Apakah kegiatan telah **menghasilkan keluaran** seperti yang diharapkan
- ❑ Bersifat **kuantitatif**
- ❑ **Cara menyusun & menetapkan:**
  - ❑ Susun & tetapkan Rencana Strategis ;
  - ❑ Identifikasi berbagai berbagai keluaran yg mungkin diperoleh langsung dari pelaksanaan kegiatan (melalui proses) yg relevan yg dpt diukur;
  - ❑ Pilih & tetapkan indikator keluaran yg paling relevan & berpengaruh besar thd keberhasilan pelaksanaan kegiatan.
- ❑ **Relevansi terhadap keberhasilan? →**



## ■ INDIKATOR KELUARAN (OUTPUT)



- Beberapa karakteristik :
  - 1) **Perhitungan keluaran cenderung belum menentukan kualitas;**
  - 2) **Tidak dapat menggambarkan semua output terutama *intangibile*;**
  - 3) **Kurang dapat menggambarkan keberhasilan**



## ■ INDIKATOR (OUTCOME)

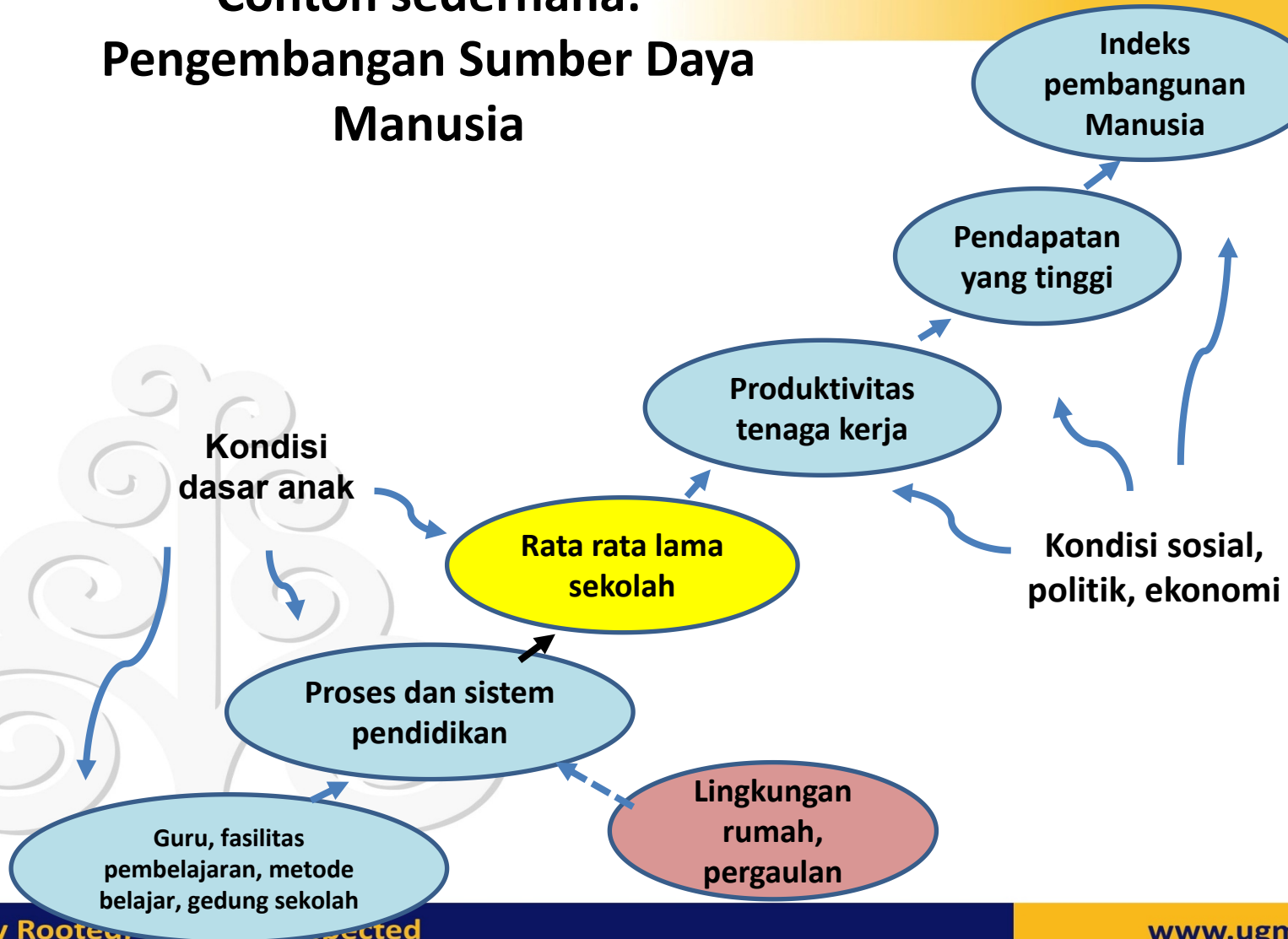
- **Hasil nyata** dari keluaran suatu program;
- Bagaimana **kualitas dari output**
- Bersifat **kuantitatif** atau **kualitatif** ;
- Relevansi terhadap keberhasilan **sasaran** startegis: **jelas**
- **Cara** menyusun & menetapkan:
  - Susun & tetapkan Rencana Strategis ;
  - Identifikasi berbagai hasil nyata yg mungkin diperoleh dari keluaran yg telah ditetapkan;
  - Pilih & tetapkan indikator hasil yg paling relevan & berpengaruh besar thd keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

## **INDIKATOR DAMPAK (IMPACT)**



- ❑ **Pengaruh** yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan;
- ❑ Diketahui dalam jangka **menengah** atau jangka **panjang**;
- ❑ Apa yang **hendak dirubah** dari program/kegiatan yang dilakukan
- ❑ Bersifat **kualitatif** (dapat juga terukur secara **kuantitatif**);
  
- ❑ **Cara menyusun & menetapkan:**
  - 1) Susun & tetapkan Rencana Strategis ;
  - 2) Identifikasi berbagai dampak yg mungkin diperoleh dari hasil yg telah ditetapkan;
  - 3) Pilih & tetapkan indikator dampak yg paling relevan & berpengaruh besar thd keberhasilan pelaksanaan kegiatan

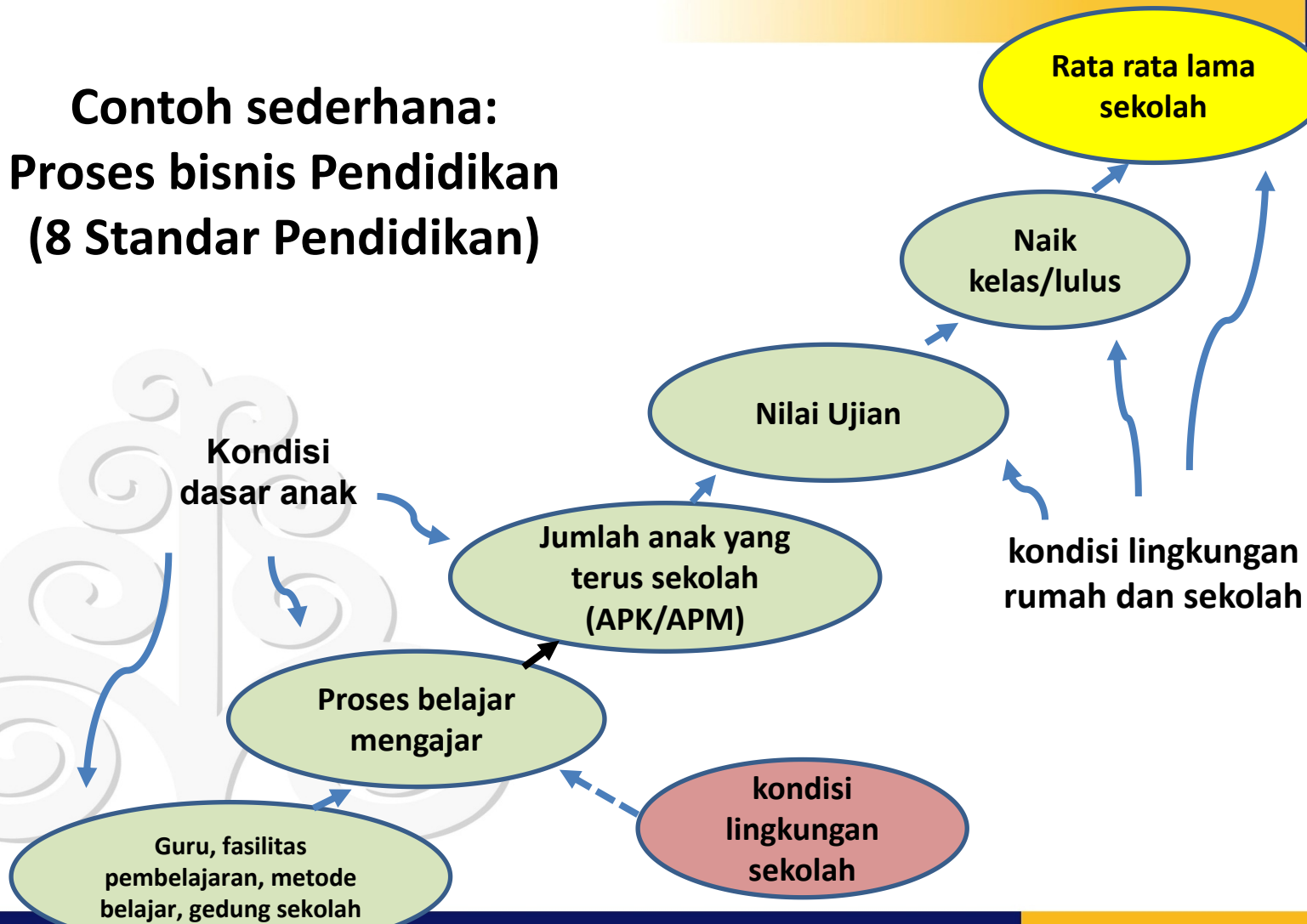
# Contoh sederhana: Pengembangan Sumber Daya Manusia





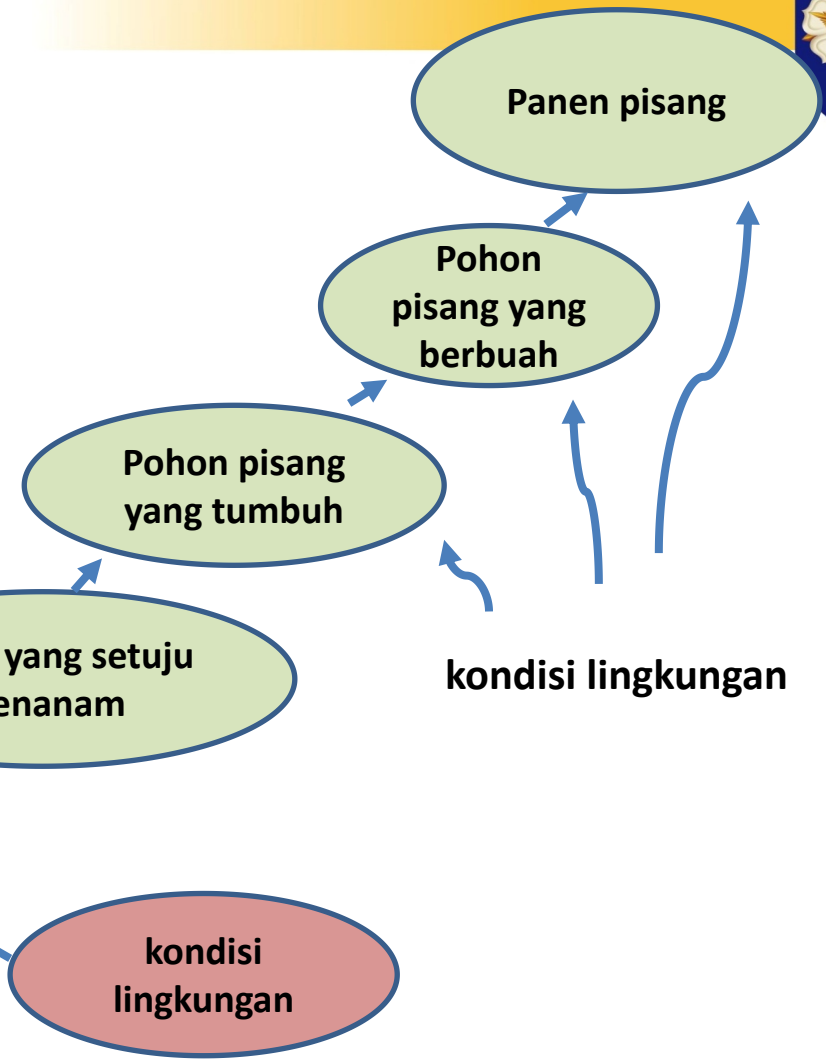
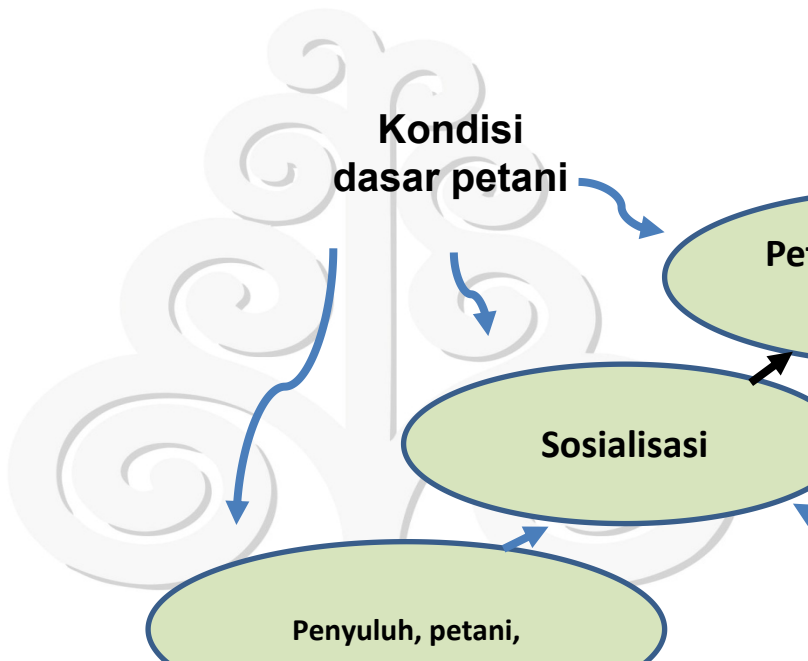


# Contoh sederhana: Proses bisnis Pendidikan (8 Standar Pendidikan)



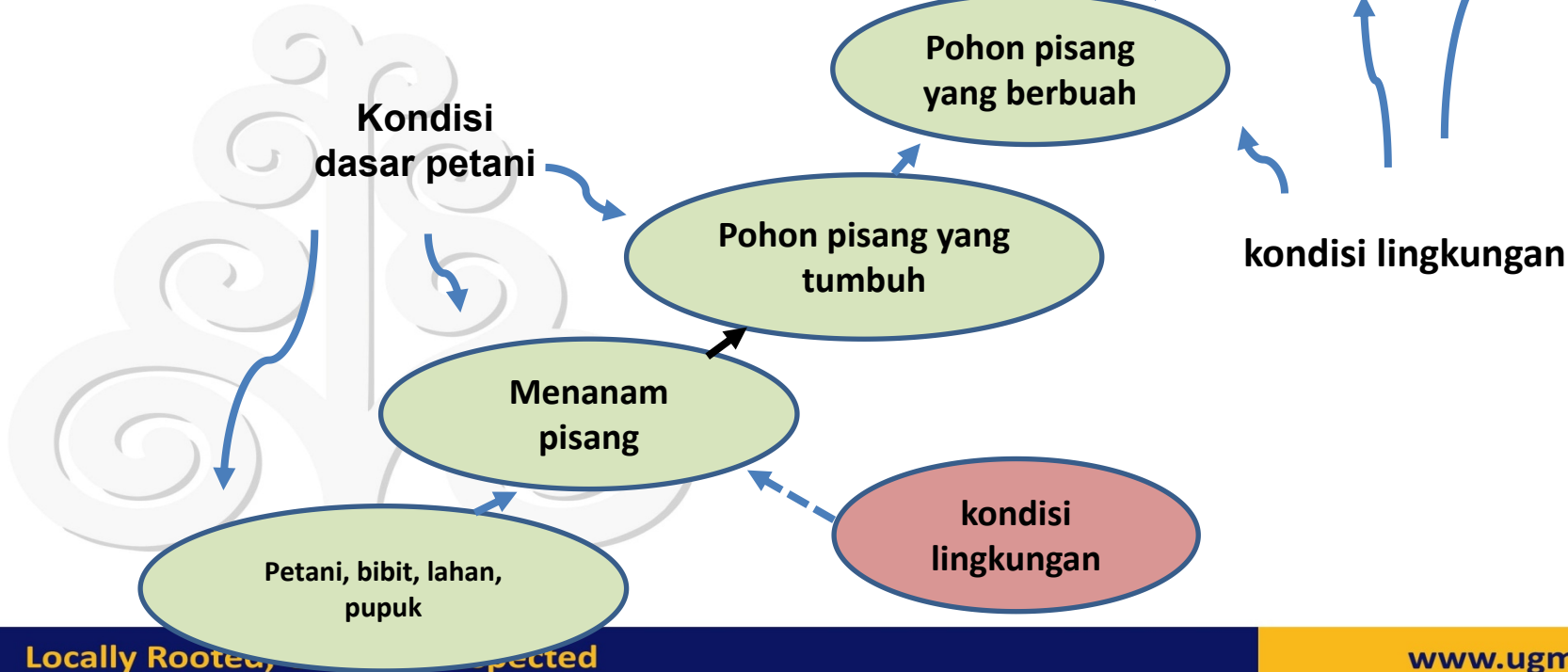


# Contoh sederhana: Proses bisnis sosialisasi





## Contoh sederhana: Proses bisnis kesejahteraan



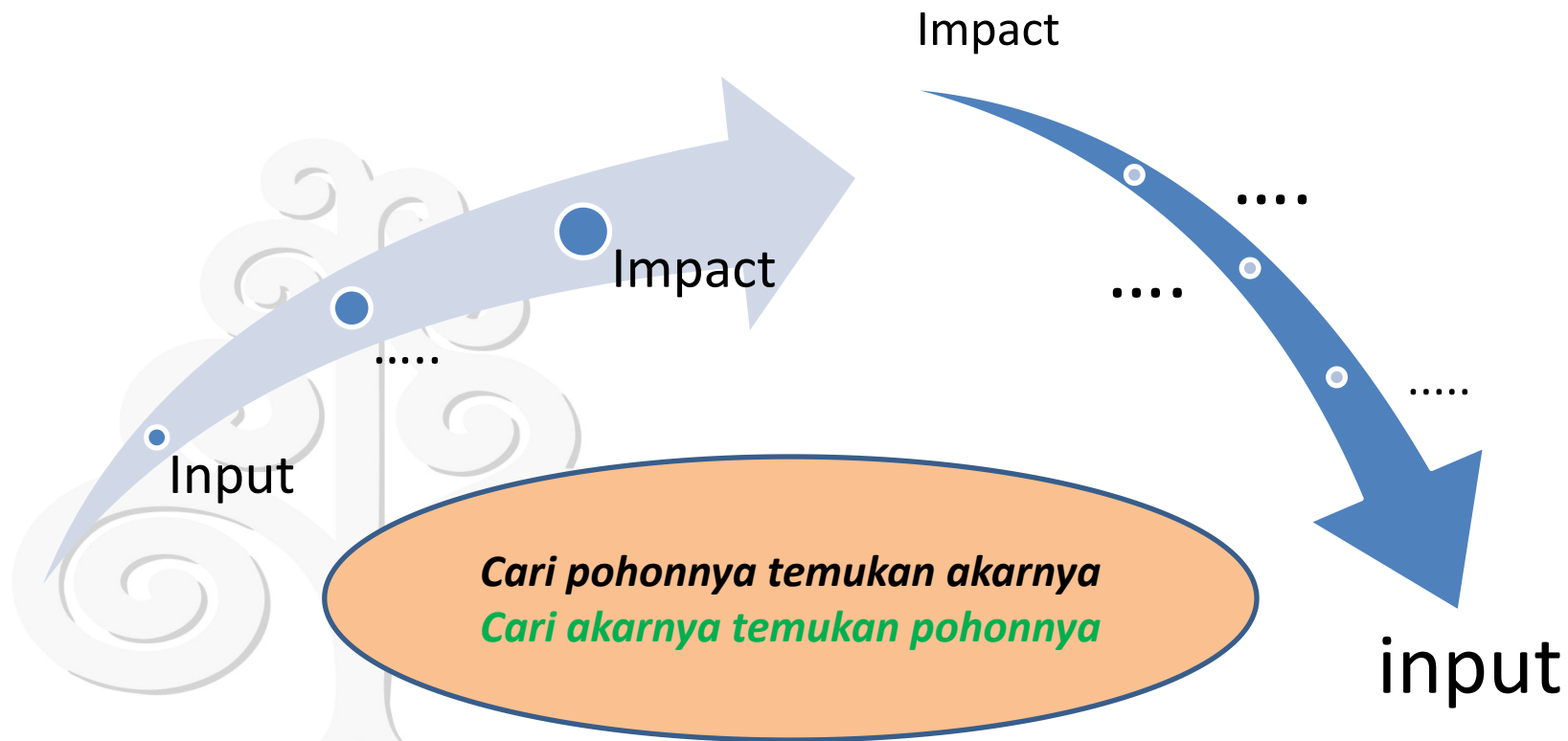
## Contoh lagi



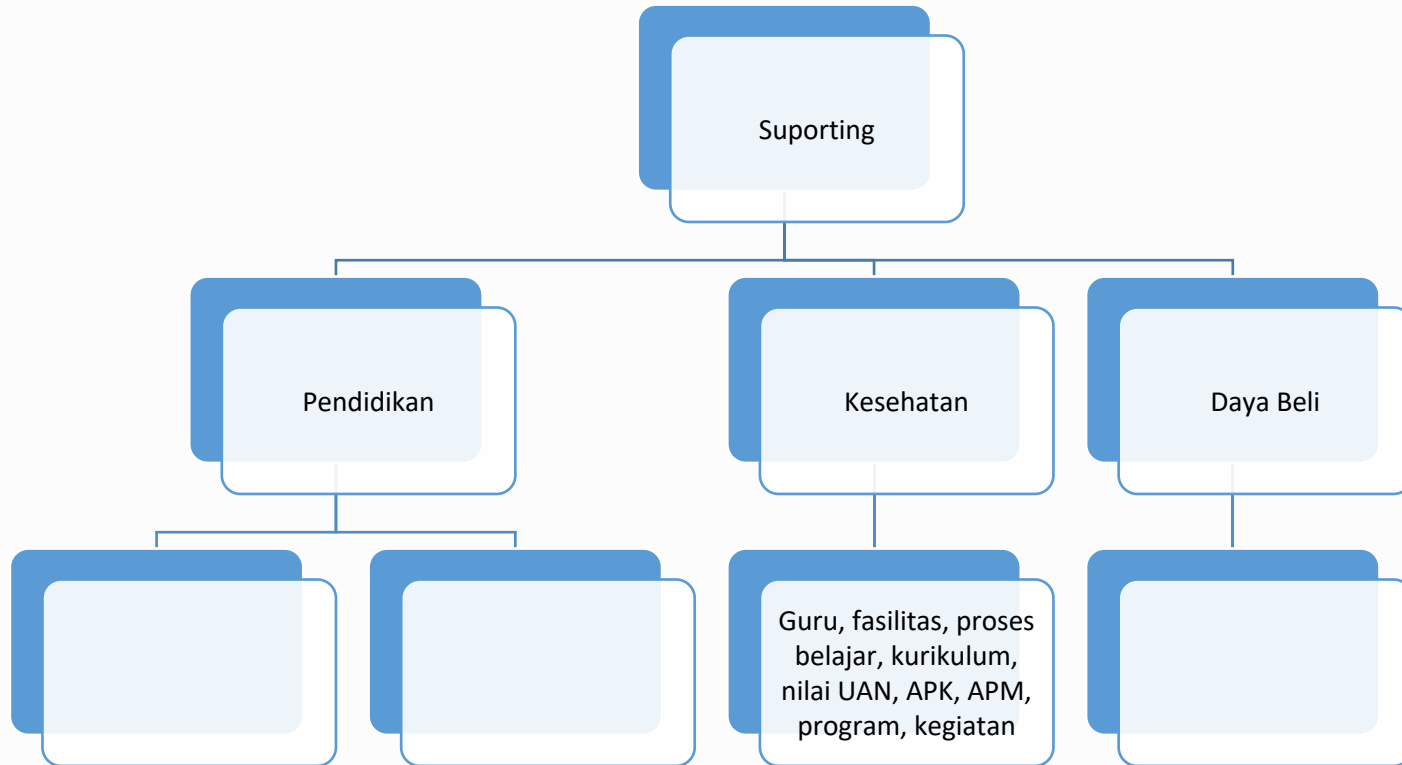
OUTPUT	OUTCOME
Jumlah pasien yang dilayani	Jumlah pasien yang keadaannya membaik
Panjang jalan yang diperbaiki	Persentase panjang jalan dalam keadaan baik
Jumlah pelatihan yang diberikan	Jumlah calon tenaga kerja yang terbantu oleh pelatihan yang diberikan
Jumlah kasus kriminal yang diselidiki	Tingkat keberhasilan pembuktian kesalahan kasus kriminal yang berat
Jumlah panggilan telpon yang dijawab	Jumlah panggilan telpon yang mendapat respon yang tepat



# Menyusun Indikator Kinerja



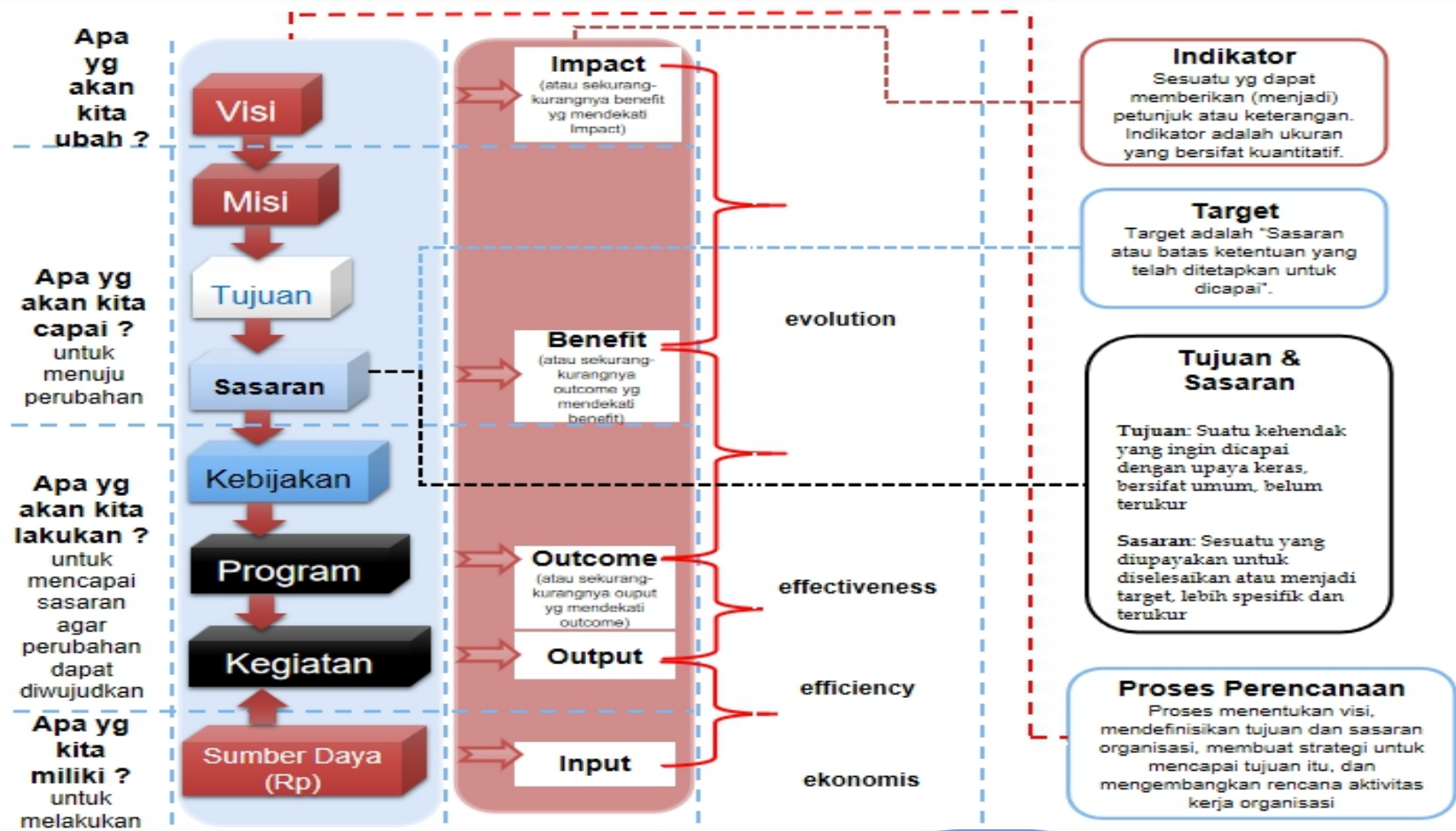
# Contoh IPM







# Cascading Perencanaan dan Indikatornya





# Karakteristik Indikator Kinerja



# SMART

- **Courney, 2006:**

- **S**pecific and Stretching
- **M**easurable and Motivating
- **A**chievable and Agreed
- **R**ealistic and Robust
- **T**ime-scaled and Timely

- **Permendagri 86/2017:**

- **S**pecific,
- **M**easurable,
- **A**chievable,
- **R**elevant,
- **T**ime bond dan
- **C**ontinously improve (SMART-C).

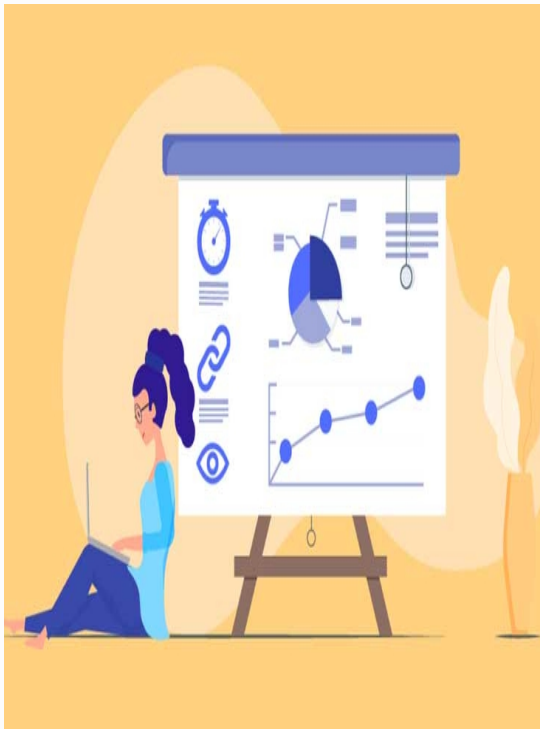
# Spesific and Stretching

- Fokus pada suatu hal tertentu
  - Tidak menimbulkan persepsi/ penafsiran ganda
  - Namun juga luwes untuk menangkap fenomena
- 
- **Contoh:**
    - Produktivitas pertanian → .....
    - Angka partisipasi sekolah → .....





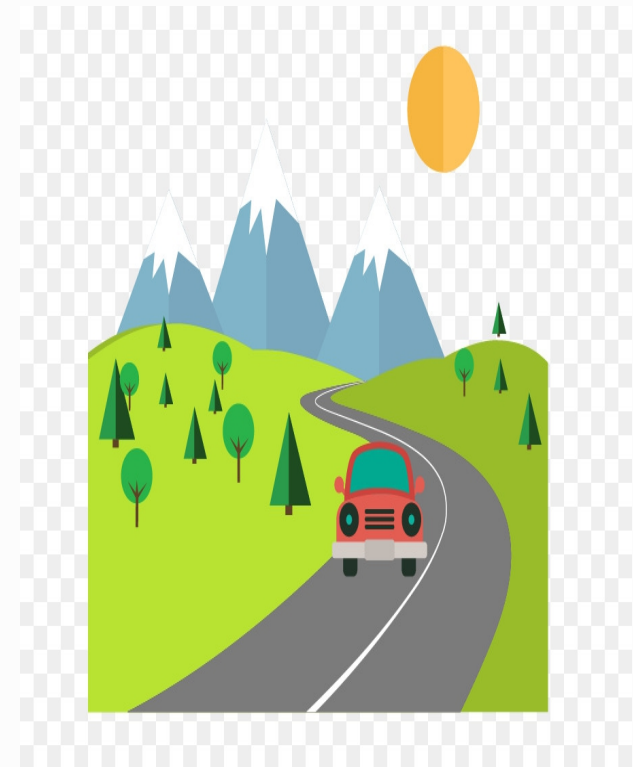
# Measurable and Motivating



- Dapat diukur dengan skala penilaian tertentu: kuantitas, kualitas
- Dapat diukur secara obyektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif
- Mampu menciptakan motivasi bagi yang terlibat
- Contoh:
  - Produktivitas lahan pertanian : (Nilai PDRB sektor pertanian/luas areal lahan pertanian produktif)
  - Indeks pembangunan gender

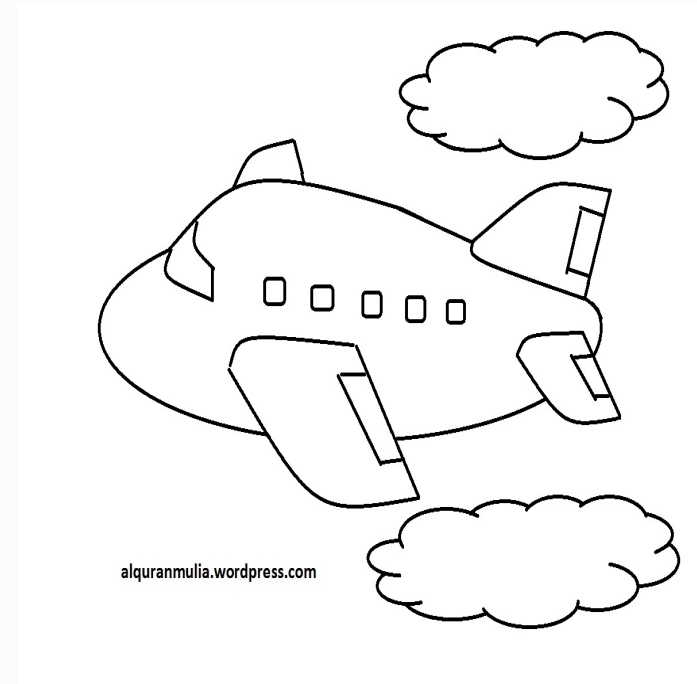
# Achievable and Agreed

- Realistis untuk dicapai oleh organisasi
- Mempertimbangkan sumber daya yang ada, baik yang *controllable* maupun yang *uncontrollable*
- Disepakati oleh stakeholder
- **Contoh:**
  - Angka rata rata lama sekolah yang dicapai tahun ini adalah 5 tahun
  - Tahun depan ditargetkan 7 tahun



# Realistic Robust Relevan

- Masuk akal
- Berdampak luas
- Memiliki kaitan yang erat terhadap tujuan
- Contoh:
  - Tujuan: Menjadi lembaga penyiaran yang mendunia
  - Indikator: Ada penyiar yang bisa berkiprah pada even dunia







# Time bounded



- Memiliki batasan kejelasan waktu
- Contoh:
  - Dalam waktu 5 tahun ke depan, pendapatan petani padi meningkat dari Rp 10 juta per bulan menjadi Rp 15 juta per bulan



# Menunjukkan perbaikan

- Bersifat dinamis
- Hindari mentargetkan hal yang negatif
- Contoh:
  - Angka kematian bayi,
    - Tahun 2018 : Data: 10 per 1000 kelahiran
    - Tahun 2019: Ditargetkan: 5 per seribu kelahiran





## **Pertimbangan dalam menyusun Indikator Kinerja**

- Manfaat : pengambilan keputusan***
- Ketersediaan Data***
- Kejelasan : dapat dipahami***
- Dapat dikendalikan:***
- Biaya***

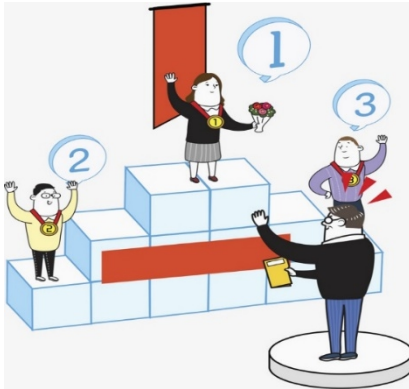


# SATUAN?

Persentase

Indeks

Angka absolut



Skala ranking

Rasio



# Satuan Indikator Kinerja

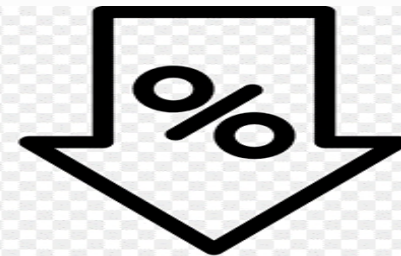


## 1. Angka Absolut:

- Jumlah bayi yang ditimbang
- Jumlah anggaran untuk makanan tambahan

## 2. Persentase:

- Ada pembilang dan penyebut
- Persentase penduduk miskin
- Persentase jalan dalam kondisi baik
- Persentase ruang terbuka hijau



# Satuan Indikator Kinerja

## 3. **Skala ranking:**

- Kualitatif ke kuantitatif
- Metode konversi harus jelas



## 4. **Rasio:**

- Menghitung tingkat ketercukupan
- Pembilang dan penyebut harus jelas

### • **Contoh:**

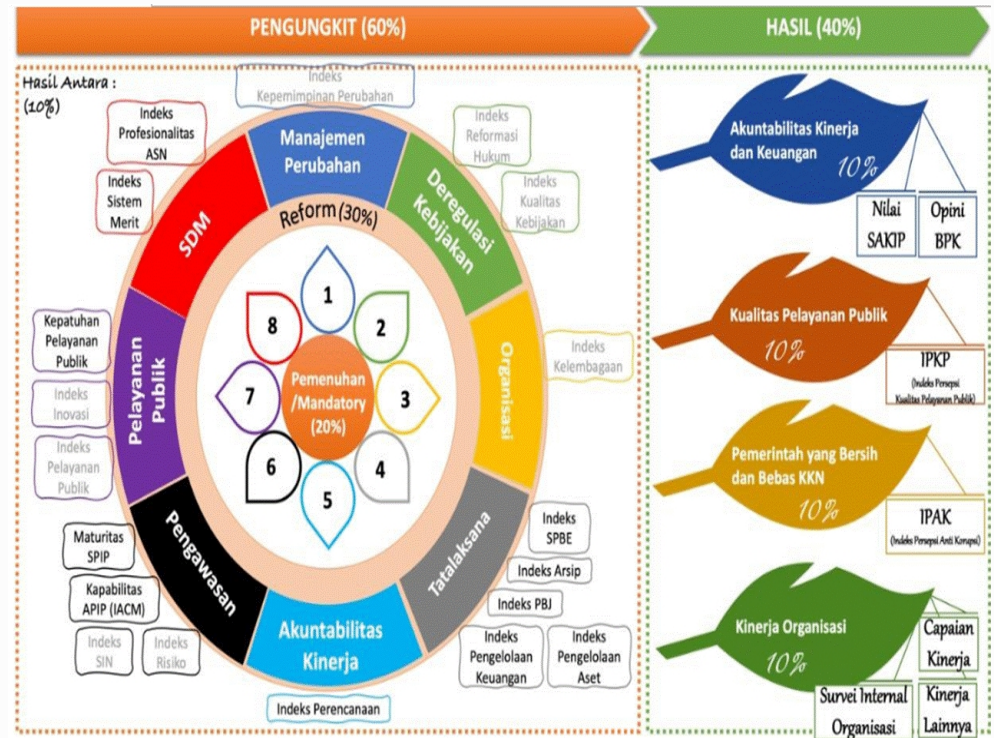




# Satuan Indikator Kinerja

## 5. Angka Indeks:

- Angka perbandingan dan atau komposit yang dinyatakan dalam satuan mutlak
- Indeks antar waktu: Indeks harga konsumen
- Indeks komposit:
  - Indeks reformasi birokrasi
  - Indeks pembangunan gender
  - Indeks pembangunan manusia
  - Dsb





# Menyusun Indeks Komposit

## IPM

- Indeks Kesehatan:
  - $\frac{AHH - AHH_{min}}{AHH_{maks} - AHH_{min}}$
- Indeks Pendidikan (RLS, HLS)
- Indeks Pengeluaran
- IPM:
- $\sqrt[3]{I_{kesehatan} \times I_{pendidikan} \times I_{pengeluaran}}$

## Infrastruktur

- *P1: % jalan dalam kondisi baik*
- *P2: % jembatan dalam kondisi baik*
- *P3: % jalan yang memiliki selokan*
- *P4: % jalan yang memiliki trotoar*
- **Indeks infrastruktur jalan:**
- **40% P1 + 20% P2 + 20% P3 + 20% P4**





# Indikator kinerja kunci

Indikator kinerja kunci (*key performance indicators*) merepresentasikan sejumlah ukuran yang difokuskan pada sejumlah kinerja organisasi yang **paling penting**, baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang demi mewujudkan keberhasilan organisasi (Parmeter, 2007)





# Karakter Indikator Kinerja Kunci (Parmeter, 2007)

## Parmeter, 2007

- Bukan ukuran finansial
- Diukur secara berkala
- Disusun oleh CEO dan tim manajemen senior
- Semua staf memahami indikator kinerja tersebut beserta **tindakan korektif** yang harus dilakukan
- Menjadi **pengikat tanggungjawab** individu dan tim
- Memiliki **dampak** yang signifikan
- Menghasilkan **dampak positif**

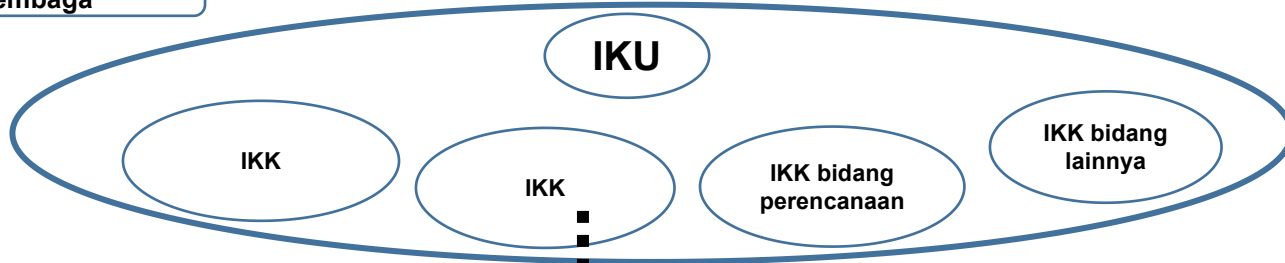
## Doyle, 2010

- Berhubungan dengan **tujuan** dan **prioritas** organisasi;
- Terkait dengan aktivitas organisasi dan **outcome** dari kegiatan itu;
- Memiliki **pengaruh terhadap pengambilan keputusan** yang dibuat organisasi;
- Mengandung **benchmark (standar)** jika memungkinkan;
- Memiliki **manfaat**, baik bagi internal maupun eksternal organisasi.

# IKU dan IKK



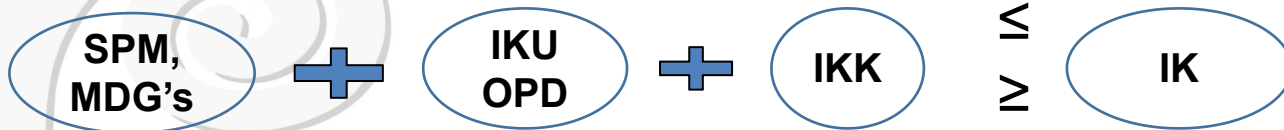
Kementerian /  
lembaga



Daerah



OPD





# Permendagri 86/2017

- Penetapan indikator kinerja daerah bertujuan untuk memberi gambaran tentang **ukuran keberhasilan pencapaian visi dan misi** kepala daerah dan wakil kepala daerah yang **ditetapkan menjadi Indikator Kinerja Utama (IKU) daerah** dan indikator kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah yang **ditetapkan menjadi Indikator Kinerja Kunci (IKK)** pada akhir periode masa jabatan.



## BAB VIII KINERJA PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DAERAH

Penetapan indikator kinerja daerah bertujuan untuk memberi gambaran tentang ukuran keberhasilan pencapaian visi dan misi kepala daerah dan wakil kepala daerah yang ditetapkan menjadi Indikator Kinerja Utama (IKU) daerah dan indikator kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah yang ditetapkan menjadi Indikator Kinerja Kunci (IKK) pada akhir periode masa jabatan.

Penetapan indikator kinerja daerah selanjutnya disajikan dalam Tabel T-C.17 sebagai berikut:

Tabel T-C.17.  
Penetapan Indikator Kinerja Utama  
Provinsi/Kabupaten/Kota....\*)

No	Indikator	Target Tahun ke				
		1	2	3	4	5

Catatan:

Indikator Kinerja Utama diambil dari indikator sasaran strategik RPJMD



*jogja*  
istimewa



Terimakasih  
Monggo  
berdiskusi

Nunuk Dwi Retnandari