

PEDOMAN PENYUSUNAN INDIKATOR UTAMA



KEY PERFORMANCE INDICATOR

DIREKTORAT KINERJA ASN
KEDEPUTIAN BIDANG PEMBINAAN MANAJEMEN KEPEGAWAIAN
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
TAHUN 2022



DEFINISI IKU

APA ITU IKU?

INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU), ATAU KPI MERUPAKAN INDIKATOR ATAU UKURAN YANG DIGUNAKAN UNTUK MENGENDALIKAN KINERJA SUATU ORGANISASI, UNIT KERJA, ATAU INDIVIDU, DALAM MENCAPAI TUJUAN STRATEGIS YANG TELAH DITETAPKAN.

TUJUAN UTAMA DARI IKU YAITU :

1. MENGOPTIMALKAN KEGIATAN PERBAIKAN (IMPROVEMENT ACTIVITIES)
2. MEMINIMALISIR KEGIATAN RUTIN
3. MEMINIMALISIR KEGIATAN TAMBAHAN YANG TIDAK DIPERLUKAN



MASALAH DAN HAMBATAN DALAM PENGUKURAN KINERJA

Stacey Baar (2020)

1. Sulitnya menentukan IKU/KPI yang tajam / berkualitas
2. IKU/KPI masih bersifat teoritis / tidak implementatif
3. Keberhasilan strategi masih sulit untuk diukur
4. Kurangnya pemahaman pegawai terkait IKU/KPI
5. Tidak menemukan contoh pengukuran IKU/KPI yang berkualitas
6. Organisasi kurang mengetahui metode pengukuran IKU/KPI
7. Pegawai menolak untuk diukur IKU/KPI
8. Organisasi mengalami kesulitan dalam membantu pegawai dalam mengukur kinerja
9. Organisasi tidak mengetahui titik untuk memulai perbaikan kinerjanya
10. Tidak tersedianya laporan yang relevan untuk mengukur IKU/KPI
11. Tidak adanya peningkatan kinerja secara nyata



PEMILIHAN INDIKATOR KINERJA UTAMA



- IKU selaras dengan tujuan utama organisasi
- IKU mampu mengukur perubahan yang diharapkan
- IKU dapat memberi nilai tambah untuk organisasi
- IKU dapat meningkatkan kepuasan pihak-pihak yang dilayani
- IKU memiliki kemudahan dalam pengambilan keputusan



- IKU ditentukan menggunakan perspektif customer focus
- IKU dapat dibandingkan (benchmark) dengan organisasi/bidang/industri sejenis
- IKU memiliki kemudahan pengelolaan atau pengadministrasian
- IKU memiliki ketersediaan data untuk pelaksanaan dan pengukurannya
- IKU minim biaya (cost) dibandingkan manfaat (benefit) yang diperoleh jika diukur



PEMILIHAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

IKU pada level Manajemen Puncak berkaitan dengan segala hal yang bersifat inovasi dan kegiatan perbaikan (improvement activities) dengan proporsi 50:50

Manajemen Puncak

Manajemen Menengah

IKU pada level Manajemen Menengah berkaitan dengan segala hal yang bersifat kegiatan perbaikan (improvement activities), inovasi, dan rutin dengan proporsi 50:25:25

IKU pada level Manajemen Muda berkaitan dengan segala hal yang bersifat kegiatan perbaikan (improvement activities) dan rutin dengan proporsi 50:50

Manajemen Muda

Frontliner / Admin

IKU pada level Frontliner/Admin berkaitan dengan segala hal yang bersifat rutin dan kegiatan perbaikan (improvement activities) dengan proporsi 75:25

PEDOMAN CASCADING



DIREKTORAT KINERJA ASN
KEDEPUTIAN BIDANG PEMBINAAN MANAJEMEN KEPEGAWAIAN
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
TAHUN 2022



DEFINISI CASCADING

APA ITU CASCADING?

1

Cascading adalah proses penjabaran dan penyelarasan Sasaran Strategis, IKU, dan/atau target IKU secara vertikal (vertical alignment), dari atas ke bawah dan memperhatikan tugas dan tanggung jawab dari setiap jabatan.

2

Cascading dilakukan terhadap IKU dan Sasaran Strategis (pada tataran organisasi). Cascading dilakukan terhadap rencana Kinerja Atasan pada tataran pegawai, dan dilengkapi dengan IKI.

3

Cascading dengan berdasarkan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdapat pada Rencana Strategis maupun Perjanjian Kinerja, merupakan pendekatan praktik terbaik.

TEKNIK CASCADING

- Cascading IKU pada level organisasi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu **Top Down Cascading** dan **memperhatikan tupoksi**.
- Cascading IKU pada level fungsional dilakukan dengan tiga cara yaitu:
 - **Structural-Based Cascading**
 - **Functional-Based Cascading**
 - **Process-Based Cascading**

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam cascading IKU antar level jabatan untuk atasan dan bawahan terdiri dari:

IKU antara atasan dan bawahan disebut Duplicate apabila IKU dan target sama. IKU Duplicate biasanya berlaku pada IKU yang memiliki target dengan satuan persentase.

TEKNIK DUPLICATE

IKU antara atasan dan bawahan disebut Cluster bila apabila IKU sama tetapi targetnya berbeda. IKU Cluster biasanya berlaku pada IKU yang memiliki target dengan satuan rupiah atau mata uang lainnya.

TEKNIK CLUSTER

TEKNIK UNIQUE

TEKNIK CASCADING

IKU antara atasan dan bawahan disebut Unique apabila IKU dan target atasan dan bawahan berbeda serta tidak memiliki hubungan. IKU Unique muncul karena disesuaikan dengan pekerjaan yang unik dan tidak langsung mendukung KPI atasannya.

TEKNIK SUPPORTIVE

IKU antara atasan dan bawahan disebut Supportive bila IKU dan target atasan dan bawahan berbeda, namun IKU bawahan tersebut harus mendukung IKU atasannya.



PENERAPAN CASCADING TARGET KINERJA



Penjabaran kinerja dari atas ke bawah (cascading top-down) mengidentifikasi indikator kinerja untuk individu mulai dari Pejabat Pimpinan Tinggi dan diturunkan secara berjenjang ke unit kerja di bawahnya sampai pada jajaran pegawai.



SKP Pejabat Pimpinan Tinggi menjadi acuan untuk menurunkan rencana kinerja kepada pegawai di unit kerja mulai dari tingkat atas sampai ke bawah. Prinsip utama dalam menurunkan rencana kinerja adalah seluruh pegawai memiliki kontribusi pada pencapaian sasaran dan rencana kinerja atasannya, dan kontribusi tersebut nyata, dapat diukur.



Penyusunan Matriks Pembagian Peran dan Hasil merupakan tahapan penting dalam melakukan cascading target kinerja PNS dan matriks tersebut merupakan alat bantu krusial bagi Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pengelola Kinerja untuk memastikan penyelarasan kinerja telah dilakukan dengan tepat.



METODE DIRECT CASCADING

1. PENDEKATAN ASPEK



Pada pendekatan ini, individu dalam tim kerja akan mendapatkan sasaran kinerja yang sama yaitu sasaran dan rencana kinerja dari Pejabat Pimpinan Tinggi yang menaungi tim kerja. Pembagian perannya dilakukan dengan melihat aspek/sub aspek, komponen, unsur, kriteria dan/atau tahapan kunci, yang penentuannya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan / SOP / panduan lainnya.

2. PENDEKATAN PEMBAGIAN WILAYAH

Pada pendekatan ini, individu dalam tim kerja akan mendapatkan indikator kinerja yang sama, namun wilayah pelaksanaan tugasnya berbeda. Dengan demikian pegawai akan mengintervensi wilayah yang menjadi penugasannya.



3. PENDEKATAN BEBAN TARGET KUANTITATIF



Pada pendekatan ini, masing-masing tim kerja akan mendapatkan indikator kinerja yang sama, namun beban target akan dibagi sesuai dengan jumlah tim kerja yang tersedia.



HAL-HAL YANG HARUS DIPERHATIKAN DALAM DIRECT CASCADING



Rencana kinerja tim kerja akan menghasilkan outcome antara. Outcome akhir ada pada atasan langsung dari tim kerja.



Pencapaian rencana kinerja tim kerja akan merepresentasikan pencapaian rencana kinerja atasan langsung



Rencana kinerja tim kerja akan berkontribusi langsung terhadap keberhasilan rencana kinerja atasan langsung



Nilai capaian rencana kinerja atasan langsung tidak ikut diperhitungkan dalam perhitungan penilaian kinerja koordinator tim



METODE NON-DIRECT CASCADING

1. PENDEKATAN LAYANAN

Pendekatan layanan umumnya digunakan pada tim kerja dengan fungsi supporting, misalnya bagian-bagian di lingkup Sekretariat, seperti unit SDM, unit pemeliharaan fasilitas, dsb.

Langkah-Langkah Pendekatan Layanan:

1. Mengidentifikasi bentuk korespondensi dan advokasi yang perlu dilakukan untuk mendukung pemberian.
2. Mengidentifikasi layanan yang dihasilkan tim kerja
3. Mengidentifikasi target penerima layanan.
4. Mengidentifikasi permasalahan yang sebelumnya dihadapi dalam proses pemberian layanan tersebut.
5. Menentukan rencana kinerja tim kerja berdasarkan permasalahan layanan, ekspektasi penerima layanan, kebutuhan penguatan internal dan bentuk korespondensi serta advokasi yang dibutuhkan.
6. Mengidentifikasi penguatan internal apa yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kapasitas pemberi layanan dan dukungan sumber daya dalam rangka menyelenggarakan layanan.
7. Mengidentifikasi ekspektasi penerima layanan terhadap layanan yang akan dihasilkan.

2. PENDEKATAN OUTPUT (OUTPUT MILESTONE)

Pada suatu rangkaian pekerjaan untuk menghasilkan suatu output utama, dapat diidentifikasi output antara yang terdapat dalam rangkaian pekerjaan tersebut.

Langkah-Langkah Pendekatan Output:

1. Output utama yang akan dihasilkan tim kerja
2. Mengidentifikasi milestone (rangkaian pekerjaan) yang perlu dilakukan untuk menghasilkan output utama dan output dari milestone tersebut
3. Mengidentifikasi ekspektasi dari setiap output milestone



HAL-HAL YANG HARUS DIPERHATIKAN DALAM NON-DIRECT CASCADING



Rencana kinerja tim kerja
belum berkontribusi
langsung terhadap
keberhasilan rencana
kinerja atasan langsung



Nilai capaian rencana kinerja
atasan langsung ikut
diperhitungkan dalam
perhitungan penilaian kinerja
koordinator/ketua
tim/kelompok kerja.



Pencapaian rencana kinerja
tim kerja belum mutlak
merepresentasikan
pencapaian rencana kinerja
atasan langsung

FREQUENTLY ASKED QUESTION (FAQ)



**PANDUAN KHUSUS DALAM
PENYUSUNAN SKP**



BKN

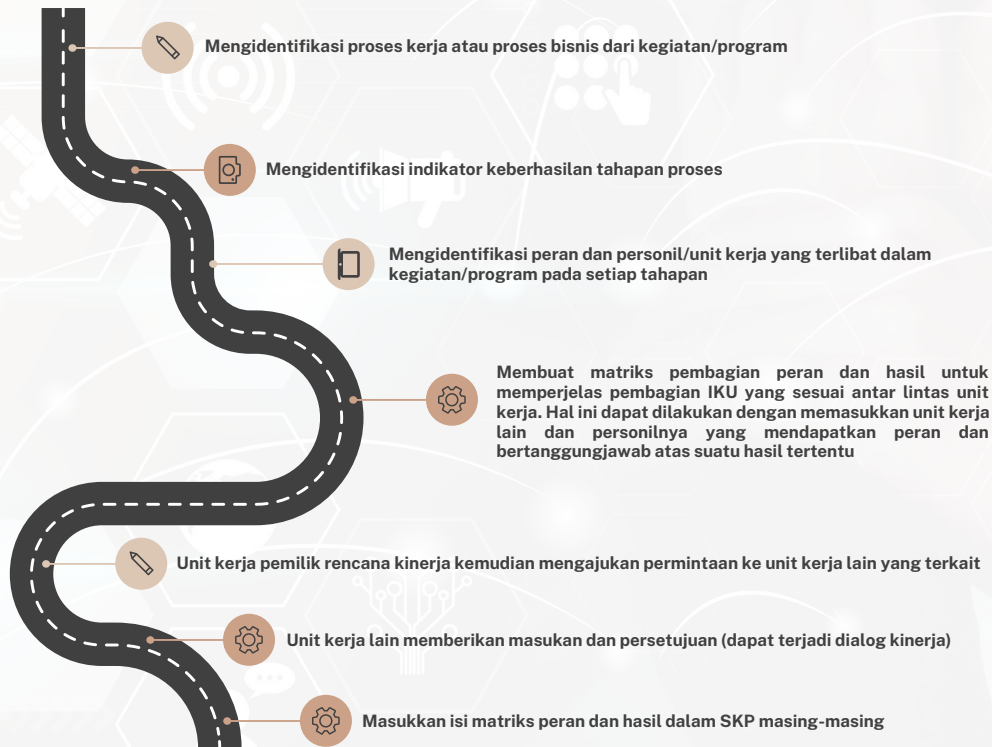
Badan Kepegawaian Negara



BAGAIMANA CARA MUDAH MENJABARKAN (CASCADING) RENCANA KINERJA ATASAN KE BAWAH DAN DITUANGKAN KE DALAM MATRIKS PERAN DAN HASIL?



ADA PEKERJAAN ATAU RENCANA KINERJA YANG MEMBUTUHKAN KERJA SAMA LINTAS DIREKTORAT. BAGAIMANA MEMBUAT MATRIKS PEMBAGIAN PERAN DAN HASILNYA? BAGAIMANA PROSEDURNYA?



BAGAIMANA CARA MENURUNKAN RENCANA KINERJA ATASAN JIKA JUMLAH BAWAHANNYA SANGAT BANYAK?

01

Teliti ada berapa kelompok jabatan yang sama/serupa.

Kelompokkan jabatan yang sama/serupa dan turunkan rencana kinerja berdasarkan jabatan yang sama/serupa.

**02**

Teliti juga perbedaan tanggung jawab antara jabatan yang sama/serupa dengan level jabatan yang berbeda.

**03**

Perhatikan masing-masing jabatan bawahan, apa peran spesifiknya dalam tahapan pekerjaan, wilayah atau area tanggung jawab, dan berikan IKU atau rencana kerja yang sesuai jabatannya





DARI 4 ASPEK INDIKATOR KINERJA (KUANTITAS, KUALITAS, WAKTU DAN BIAYA). APAKAH HARUS SEMUANYA DIMUNCULKAN INDIKATORNYA?



Gunakan minimal 1 aspek IKU, kuantitas tidak wajib.



Dapat ditambahkan aspek indikator lain, misalnya Kualitas, Waktu atau Biaya disesuaikan dengan Tupoksi jabatan



Pilihlah aspek IKU yang paling berdampak pada perbaikan dan memunculkan nilai tambah dalam pekerjaan di jabatan tersebut.



Jaga jangan sampai terlalu banyak indikator untuk satu rencana kinerja agar dapat fokus pada pencapaiannya



BAGAIMANA MELAKUKAN CASCADING APABILA DALAM RENSTRA, SATU SASARAN STRATEGIS HANYA SEDIKIT IKU-NYA? DAN BAGAIMANA APABILA BANYAK IKU-NYA?

Setiap sasaran strategis dan IKU perlu dicek relevansinya dengan semua satuan kerja yang ada di bawahnya

Cascading Renstra pada dasarnya disesuaikan dengan Tupoksi dan tanggung jawab jabatan

Satu IKU dapat digunakan oleh beberapa satuan kerja bila IKU tersebut luas dan kompleks



APA CAKUPAN DALAM MENGIDENTIFIKASIKAN PERSPEKTIF BALANCED SCORE CARD UNTUK MENGELOMPOKKAN RENCANA KINERJA?

Perspektif Penerima

Layanan berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan dan harapan penerima layanan/stakeholder.

Perspektif Penguatan

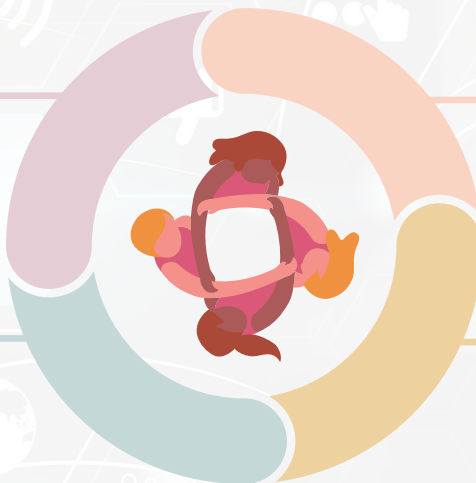
Internal berkaitan dengan kemampuan organisasi/ unit kerja untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi sebagai pengungkit untuk pencapaian tujuan organisasi.

Perspektif Proses

Bisnis berkaitan dengan perbaikan proses untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

Perspektif Anggaran

berkaitan dengan kinerja dalam rangka efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran.





BAGAIMANA MENYUSUN SKP PEGAWAI YANG MENGALAMI ROTASI DAN PROMOSI?



Jika ada pengalihan jabatan dari struktural ke fungsional, mutasi, rotasi, dan promosi, maka pegawai harus membuat SKP baru yang disesuaikan dengan SKP jabatan dan/atau unit kerja baru yang ditempat. Hal ini dilakukan setelah penilaian SKP di periode sebelumnya.



Direktorat Kinerja ASN

DIREKTORAT KINERJA ASN
KEDEPUTIAN BIDANG PEMBINAAN MANAJEMEN KEPEGAWAIAN BKN
JL. MAYJEN SUTOYO NO.12 CILILITAN
JAKARTA TIMUR, DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA 13640