



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.976, 2018

KEMENLU. Sistem Manajemen Kinerja.
Pencabutan.

PERATURAN MENTERI LUAR NEGERI REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 4 TAHUN 2018

TENTANG

PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

KEMENTERIAN LUAR NEGERI DAN PERWAKILAN REPUBLIK INDONESIA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI LUAR NEGERI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka optimalisasi kinerja di lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia, diperlukan acuan atau pedoman bagi seluruh Unit Organisasi, Satuan Kerja, Perwakilan Republik Indonesia, dan seluruh pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berdasarkan sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard*;
 - b. bahwa Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pedoman Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia tidak sesuai lagi dengan perkembangan dan kebutuhan hukum organisasi sehingga perlu diganti;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Luar Negeri tentang Sistem Manajemen Kinerja Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 37 Tahun 1999 tentang Hubungan Luar Negeri (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 156, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3882);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara 4405);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
9. Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 2 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Luar

Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 590);

10. Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 6 Tahun 2016 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Luar Negeri Tahun 2015—2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1964);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI LUAR NEGERI TENTANG PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA KEMENTERIAN LUAR NEGERI DAN PERWAKILAN REPUBLIK INDONESIA.

Pasal 1

Peraturan Menteri ini dimaksudkan sebagai acuan bagi Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan pegawai di lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berdasarkan sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard*.

Pasal 2

- (1) Pedoman sistem manajemen kinerja Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia terdiri atas:
 - a. pendahuluan;
 - b. kerangka umum Sistem Manajemen Kinerja;
 - c. tahapan Sistem Manajemen Kinerja;
 - d. sinkronisasi Sistem Manajemen Kinerja dengan Sistem Perencanaan Nasional;
 - e. penghargaan dan Sanksi;
 - f. pengelolaan Sistem Aplikasi Manajemen Kinerja; dan
 - g. penutup.
- (2) Tahapan sistem manajemen kinerja sebagaimana pada ayat (1) huruf c meliputi:
 - a. Rencana Strategis;
 - b. Peta Strategi;
 - c. Indikator Kinerja Utama;
 - d. konsep *Cascading* dan *Alignment*;
 - e. Perjanjian Kinerja dan Rencana Aksi;

- f. Inisiatif Strategis;
 - g. Penilaian Kinerja;
 - h. Laporan Kinerja; dan
 - i. Pengelolaan Data Kinerja.
- (3) Tahapan sistem manajemen kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a sampai dengan huruf f dilaksanakan berdasarkan pendekatan *top down*.
- (4) Tahapan Sistem Manajemen Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf g khususnya dalam perhitungan kinerja sampai dengan huruf i secara umum dilaksanakan berdasarkan pendekatan *bottom up*.

Pasal 3

Pedoman sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 4

Seluruh pejabat dan pegawai di lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia wajib menerapkan sistem manajemen kinerja dengan berpedoman pada ketentuan Peraturan Menteri ini.

Pasal 5

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pedoman Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 75), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 6

Penerapan sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* dengan dukungan sistem teknologi informasi dilakukan secara bertahap paling lambat 12 (dua belas) bulan terhitung sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.

Pasal 7

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 5 Juli 2018

MENTERI LUAR NEGERI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

RETNO L. P. MARSUDI

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 26 Juli 2018

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN
 PERATURAN MENTERI LUAR NEGERI
 REPUBLIK INDONESIA
 NOMOR 4 TAHUN 2018
 TENTANG
 PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN
 KINERJA KEMENTERIAN LUAR NEGERI
 DAN PERWAKILAN REPUBLIK
 INDONESIA

DAFTAR ISI

PERATURAN MENTERI LUAR NEGERI NOMOR
 TENTANG PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA
 KEMENTERIAN LUAR NEGERI DAN PERWAKILAN REPUBLIK INDONESIA

	Halaman
BAB I	
Pendahuluan	11
A. Pengertian	11
B. Latar Belakang Penerapan BSC	15
C. Tujuan Pedoman Sistem Manajemen Kinerja	17
D. Tujuan Penilaian Kinerja	17
E. Manfaat Pedoman Sistem Manajemen Kinerja	18
F. Asas Sistem Manajemen Kinerja	18
G. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Akuntabilitas dalam Sistem Manajemen Kinerja	19
BAB II	
Kerangka Umum Sistem Manajemen Kinerja	20
A. Sistem Perencanaan Tingkat Nasional	20
B. Kerangka Sistem Manajemen Kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI	22
C. Penyelenggara Sistem Manajemen Kinerja	23

	D. Manajemen Kinerja Organisasi dan Pegawai	24
	1. Manajemen Kinerja Organisasi	24
	2. Manajemen Kinerja Pegawai	28
	3. Manajemen Kinerja Perwakilan RI	31
	4. Atasan Langsung Pegawai	33
BAB III	Tahapan Sistem Manajemen Kinerja	34
	A. Rencana Strategis (Renstra)	34
	1. Renstra Tingkat Kementerian Luar Negeri	34
	2. Renstra Tingkat Unit Organisasi dan Satuan Kerja	44
	3. Renstra Tingkat Perwakilan RI	53
	4. Revisi Renstra	61
	B. Peta Strategi	62
	1. Perspektif	63
	2. Mekanisme Penyusunan Peta Strategi	64
	3. Penetapan dan Perubahan Peta Strategi	67
	C. Indikator Kinerja Utama (IKU)	68
	1. Tujuan IKU	68
	2. Pemanfaatan IKU	68
	3. Jenis IKU	68
	4. Sifat IKU	69
	5. Kualitas IKU	69
	6. Jenis Konsolidasi Periode	72
	7. Jenis Konsolidasi Lokasi	73
	8. Ketentuan IKU	75
	9. Penentuan Target IKU	76
	10. Polarisasi Data	77
	11. Manual IKU	79

12. Mekanisme Penetapan IKU	82
13. Revisi Manual IKU	82
D. Konsep <i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i>	84
1. <i>SS Cascading</i> dan <i>Non Cascading</i>	85
2. <i>IKU Cascading</i>	87
3. <i>IKU Non Cascading</i>	91
4. Jenis <i>Cascading</i> IKU	93
5. Matriks <i>Cascading</i>	94
6. <i>Alignment</i>	96
7. Penyusunan BSC pada Unit/Pegawai Pemilik Peta Strategi	99
8. Penyusunan BSC pada Unit/Pegawai Bukan Pemilik Peta Strategi	102
E. Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Aksi (Renaksi) PK	108
1. Pemanfaatan PK	108
2. Komponen PK	109
3. Mekanisme Penetapan PK	109
4. Dokumen PK dan Renaksi PK Kementerian Luar Negeri	112
5. Dokumen PK dan Renaksi PK Unit Organisasi	115
6. Dokumen PK dan Renaksi PK Satuan Kerja	118
7. Dokumen PK dan Renaksi PK Perwakilan RI	121
8. Dokumen PK dan Renaksi PK Pegawai	127
9. Perubahan PK	129
10. Penyelarasan PK dengan SKP	133
F. Inisiatif Strategis	134
G. Penilaian Kinerja	135
1. Capaian IKU	138
2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)	140

3.	Nilai Perspektif (Np)	144
4.	Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO)	145
5.	Capaian Kinerja Pegawai (CKP)	146
6.	Perhitungan CKP Tahunan	147
7.	Nilai Perilaku (NP)	151
8.	Nilai Capaian Kinerja Pegawai (NCKP)	153
H.	Laporan Kinerja (LKj)	155
1.	Pemanfaatan LKj	155
2.	Mekanime Penyusunan LKj	156
3.	Komponen dan Sistematika LKj Tahunan Pemilik Peta Strategi	157
4.	Format LKj Triwulanan Pemilik Peta Strategi	168
5.	Format LKj Bukan Pemilik Peta Strategi	170
6.	Tata Cara Reviu atas LKj Tahunan Kemenlu- <i>Wide</i>	172
7.	Alur Pelaporan Data Kinerja	177
8.	Monitoring dan Evaluasi Kinerja	178
9.	Tahapan Bimbingan dan Konsultasi	180
I.	Pengelolaan Data Kinerja	186
1.	Kalender Perencanaan Kinerja dan Anggaran	186
2.	Pengarsipan Dokumen Kinerja Organisasi	190
3.	Aksesibilitas Dokumen Publik	191
4.	Pengkodean SS dan IKU	191

BAB	Sinkronisasi Sistem Manajemen Kinerja dengan	
IV	Sistem Perencanaan Nasional	193
	A. Keterkaitan Sistem Manajemen Kinerja dengan Renja K/L dan RKA-K/L	193
	B. Keterkaitan Sistem Manajemen Kinerja dengan Sistem Monitoring Kinerja Nasional	194
BAB	Penghargaan dan Sanksi	197
V		
	A. Prinsip-prinsip Penghargaan dan Sanksi dalam Organisasi	197
	B. Tujuan Penghargaan dan Sanksi atas Kinerja dalam Organisasi	197
	C. Bentuk dan Mekanisme Penghargaan dan Sanksi Organisasi	198
	D. Bentuk Penghargaan dan Sanksi atas Kinerja Pegawai	202
BAB	Pengelolaan Sistem Aplikasi Manajemen Kinerja	203
VI		
	A. Gambaran Umum	203
	B. Tata Kelola dan Akses e-Kinerja	203
	C. Ketentuan Perekaman PK, Manual IKU, dan Capaian Kinerja	205
	D. <i>Output</i> Sistem Aplikasi Manajemen Kinerja	205
BAB	Penutup	207
VII		

BAB I

Pendahuluan

A. Pengertian

Dalam Peraturan Menteri Luar Negeri ini yang dimaksud dengan:

1. Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu.
2. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang selanjutnya disingkat AKIP adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik.
3. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang selanjutnya disingkat SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
4. *Balanced Scorecard*, yang selanjutnya disingkat BSC, adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi ke dalam kerangka operasional sampai dengan level individu organisasi.
5. Sistem Manajemen Kinerja merupakan rangkaian kegiatan pemanfaatan sumber daya untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai, bagaimana mencapainya, serta metode penilaiannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sistem Manajemen Kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI yang didalamnya terkandung substansi SAKIP dengan *tools* BSC ditujukan untuk meningkatkan kinerja dan memastikan aktivitas serta hasil kinerja setiap pegawai sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi.
6. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional yang selanjutnya disingkat RPJPN merupakan dokumen perencanaan pembangunan untuk periode 20 (dua puluh) tahun yang memuat visi, misi, dan arah pembangunan nasional.

7. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional yang selanjutnya disingkat RPJMN merupakan dokumen perencanaan pembangunan nasional sebagai penjabaran dari RPJPN dalam periode 5 (lima) tahunan yang memuat arah kebijakan, strategi pembangunan nasional, program Kementerian/Lembaga (K/L) dan lintas K/L, kewilayahan dan lintas kewilayahan, serta kerangka ekonomi makro.
8. Rencana Strategis yang selanjutnya disebut Renstra merupakan dokumen perencanaan K/L untuk periode 5 (lima) tahun sebagai penjabaran dari RPJMN dengan memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan K/L serta memperhatikan kesesuaian dengan visi dan misi Presiden Terpilih.
9. Rencana Kerja Pemerintah yang selanjutnya disingkat RKP merupakan dokumen perencanaan pembangunan nasional sebagai penjabaran dari RPJMN yang memuat prioritas pembangunan, rancangan kerangka ekonomi makro, program-program K/L, lintas kementerian, kewilayahan dalam bentuk kerangka regulasi dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif.
10. Rencana Kerja yang selanjutnya disebut Renja merupakan dokumen perencanaan dalam satu anggaran dokumen perencanaan berisi program, kegiatan, *output*, *sub-output*, dan komponen suatu K/L sebagai penjabaran dari Renstra K/L.
11. Visi merupakan rumusan umum atau pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai jauh di masa mendatang oleh suatu organisasi.
12. Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi serta merupakan pernyataan tentang tujuan keberadaan suatu organisasi.
13. Tujuan merupakan hasil akhir atau suatu kondisi kualitatif dalam kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun sebagai tahapan dalam mewujudkan visi dan misi.
14. Sasaran Strategis yang selanjutnya disingkat SS adalah pernyataan kondisi yang akan dicapai atau dihasilkan rumusan yang lebih spesifik dan terukur pada periode 1 (satu) tahun. SS dalam perspektif BSC memuat pernyataan mengenai apa yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan atau dicapai organisasi.
15. Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disingkat IKU adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian tujuan atau SS atau kinerja.
16. Target adalah standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode tertentu.

17. *Trajectory* target adalah uraian distribusi target IKU sesuai periode pelaporan serta jenis konsolidasi periode.
18. Manual IKU adalah dokumen penjelasan mengenai IKU yang diperlukan untuk melakukan pengukuran kinerja.
19. *Cascading* adalah proses penjabaran dan penyelarasan SS, IKU, dan/atau target IKU secara vertikal dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah.
20. *Alignment* adalah proses penyelarasan SS, IKU, dan/atau target IKU secara horizontal antar unit/pegawai yang selevel.
21. Perjanjian Kinerja yang selanjutnya disingkat PK adalah dokumen yang merupakan kesepakatan antara pegawai dengan atasan langsung yang paling sedikit berisi pernyataan kesanggupan, sasaran, indikator kinerja utama, dan target yang harus dicapai dalam periode tertentu.
22. Rencana Aksi PK yang selanjutnya disebut Renaksi PK merupakan penjabaran dari dokumen PK dan disusun untuk mengawal PK yang berisi penguraian target tahunan menjadi target triwulanan/bulanan sesuai dengan periode pelaporannya.
23. Inisiatif Strategis yang selanjutnya disingkat IS merupakan kegiatan yang disusun pada awal tahun untuk mencapai target IKU atau percepatan pencapaian IKU pada SS yang memerlukan suatu terobosan dan tidak dapat dicapai dengan kegiatan rutin.
24. Laporan Kinerja yang selanjutnya disingkat LKj adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang realisasi dan capaian kinerja berdasarkan PK yang telah disepakati dan ditandatangani.
25. *Values* atau Nilai-Nilai Kemenlu merupakan dasar dan pondasi bagi seluruh pegawai Kemenlu dan Perwakilan RI dalam mengabdikan, bekerja, bersikap, dan berperilaku. Nilai-Nilai Kemenlu yaitu Profesionalisme, Integritas, Manfaat, Proaktif, Inovatif, Nilai kejujuran atau yang selanjutnya disingkat PIMPIN.
26. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP merupakan dokumen yang berisi rencana kerja dan target pegawai yang akan dicapai pada tiap kegiatan tugas jabatan.
27. Unit Organisasi adalah bagian dalam struktur organisasi Kementerian Luar Negeri setingkat Eselon I.
28. Satuan Kerja yang selanjutnya disebut Satker adalah bagian dalam struktur organisasi Kementerian Luar Negeri setingkat Eselon II.
29. Pegawai adalah Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS baik struktural maupun fungsional yang nyata-nyata bekerja di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI.

30. Pejabat Struktural adalah pegawai yang menduduki jabatan Eselon I, II, III, dan IV di lingkungan Kementerian Luar Negeri yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi di lingkungan Kementerian Luar Negeri.
31. Jabatan fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keterampilan dan keahlian tertentu.
32. Pejabat Fungsional adalah PNS yang menduduki jabatan fungsional binaan dan non binaan Kemenlu.
33. Pelaksana adalah PNS yang menduduki jabatan fungsional umum yang tidak menduduki jabatan struktural.
34. Atasan langsung adalah pejabat penilai dan berwenang menilai PNS dengan ketentuan serendah-rendahnya Pejabat Struktural Eselon IV atau pejabat lain yang ditentukan.
35. Atasan dari atasan langsung adalah atasan langsung dari pejabat penilai.
36. Pengelola Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat PKO adalah pejabat yang ditetapkan dalam suatu keputusan untuk mengelola kinerja organisasi.
37. Pengelola Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat PKP adalah pejabat yang ditetapkan dalam suatu keputusan untuk mengelola kinerja pegawai.
38. Nilai Capaian Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat NCKO adalah nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif.
39. Capaian Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat CKP adalah nilai capaian IKU pada PK dari tiap-tiap pegawai.
40. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
41. Nilai Perilaku yang selanjutnya disingkat NP adalah nilai yang didasarkan pada penilaian perilaku sehari-hari setiap pegawai yang ditunjukkan untuk mendukung kinerjanya yang diperoleh melalui pengisian kuesioner penilaian perilaku oleh atasan langsung.
42. Nilai Capaian Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat NCKP adalah nilai gabungan antara CKP dan NP dengan memperhitungkan masing-masing bobot.
43. Penghargaan adalah sesuatu hal positif yang diberikan pada Unit Organisasi, Satuan Kerja, Perwakilan RI atau pegawai berkaitan dengan kinerja.

44. Sanksi adalah tanggungan (tindakan/hukuman) untuk memaksa Unit Organisasi, Satuan Kerja, Perwakilan RI, atau pegawai untuk melakukan perbaikan kinerja.
45. Dialog kinerja adalah komunikasi antara bawahan dan atasan, diantaranya dalam bentuk bimbingan dan konsultasi yang terstruktur, dan regular tentang pencapaian strategi, kinerja, dan rencana pengembangannya.
46. Reviu (review) adalah penelaahan atas dokumen untuk memastikan bahwa dokumen tersebut telah menyajikan informasi yang andal, akurat, dan berkualitas.

B. Latar Belakang Penerapan BSC

Pelaksanaan politik luar negeri RI memiliki 2 (dua) aspek utama, yaitu untuk mendukung pencapaian kepentingan nasional dan turut berkontribusi terhadap kemaslahatan dunia internasional. Dalam kaitan tersebut, Kementerian Luar Negeri (Kemenu) merupakan pilar utama yang memiliki peran yang sangat strategis dalam melaksanakan politik luar negeri. Dalam pencapaian visi misi Kemenu terutama dalam menghadapi perkembangan dinamika global yang ditandai oleh berbagai tantangan dan ancaman yang bersifat multidimensional dan kompleks, Kemenu dituntut untuk memiliki kapabilitas organisasi yang kuat, mengimplementasikan strategi dengan efektif, dan memiliki sumber daya manusia yang berkompetensi tinggi.

Dalam rangka mendukung hal tersebut, Kemenu didorong untuk senantiasa memperbaiki manajemen kinerjanya dengan menerapkan sistem manajemen yang berfokus pada strategi. Dalam proses penetapan manajemen strategis, Kemenu perlu memiliki sistem penilaian kinerja yang baik.

Sebagai organisasi sektor publik, Kemenu memiliki tanggung jawab dalam menerangkan kinerjanya kepada masyarakat sebagai bentuk akuntabilitas. Akuntabilitas kinerja mendorong organisasi untuk terus memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan dan membangun sistem manajemen berbasis kinerja (*performance based management*) yang lebih berorientasi pada hasil (*outcome*).

Selaras dengan hal tersebut, guna mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan sesuai dengan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 6 Tahun 2016 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Luar Negeri Tahun 2015—2019, serta memperkuat pelaksanaan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP),

Kemenlu menggunakan metode *Balanced ScoreCard* (BSC) dalam sistem manajemen kerjanya.

BSC Kemenlu merupakan suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Strategis dan Strategi sebagaimana tertuang dalam Renstra ke dalam suatu Peta Strategi dengan ukuran dan target kinerja serta inisiatif strategis dan rencana aksi yang saling berkaitan.

BSC memiliki pengertian yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu unit organisasi atau skor pegawai. Melalui kartu skor, diperoleh nilai yang hendak diwujudkan organisasi/pegawai di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/pegawai yang bersangkutan. Sedangkan berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi diukur secara berimbang dari aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta aspek internal dan eksternal.

Kata berimbang di atas diwujudkan dalam empat perspektif BSC yaitu *financial*, *customer*, *internal process*, *learning and growth*. Perspektif *financial* menggambarkan aspek keuangan, jangka pendek, serta bersifat internal. Perspektif *customer* menggambarkan aspek non keuangan, jangka panjang, serta bersifat eksternal. Perspektif *internal process* menggambarkan aspek non keuangan, jangka panjang, serta bersifat internal. Dan perspektif *learning and growth* menggambarkan aspek non keuangan, jangka panjang, serta bersifat internal. Di sektor swasta *ultimate goal* terletak pada *financial perspective*, sedangkan pada instansi pemerintah yang tidak berorientasi pada profit menempatkan *stakeholders perspective* menjadi *ultimate goal*, sedangkan unsur *financial perspective* menjadi salah satu komponen dalam *learning and growth perspective*.

BSC merupakan suatu jaminan mutu kualitas manajemen kinerja dalam rangka mempertanggungjawabkan kinerja dari sudut pandang 4 perspektif yaitu *Stakeholder Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Business Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*. BSC membantu merumuskan, mengukur, dan mengelola kinerja secara sistematis dan sistemik melalui penurunan (*cascading*) dan penyelarasan (*alignment*) kinerja pada seluruh tataran organisasi mulai dari tingkat kementerian sampai pada tingkat individu pegawai secara terintegrasi. Dengan demikian, implementasi BSC diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara terintegrasi dan akuntabel.

Pedoman Sistem Manajemen Kinerja menjadi panduan bagi Kemenlu dan Perwakilan RI dalam mengimplementasikan sistem manajemen kinerja secara komprehensif, memastikan pencapaian perencanaan strategis organisasi, menjaga sinergi manajemen kinerja organisasi hingga tatanan pegawai, dan meningkatkan akuntabilitas kinerja. Sehingga, pada akhirnya setiap individu pegawai di lingkungan Kemenlu dan Perwakilan RI berkinerja tinggi, bersinergi, dan berkontribusi maksimal yang selaras dengan kinerja organisasi Kemenlu secara transparan, akuntabel, berdaya guna, berhasil guna, bersih, dan bertanggung jawab. Hal ini didasarkan pada aspek kinerja yang lebih terukur dan terarah mulai dari tahap perencanaan, pengukuran, pelaporan, evaluasi hingga penilaian capaian kinerja.

C. Tujuan Pedoman Sistem Manajemen Kinerja

1. Menjadi pedoman dan acuan standar bagi Unit Organisasi Eselon I, Satuan Kerja Eselon II, Perwakilan RI, dan seluruh pegawai dalam melaksanakan manajemen kinerja untuk mewujudkan visi dan misi Kemenlu dan Perwakilan RI;
2. Menjadi pedoman dalam menyusun perencanaan dan penilaian kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka memacu kontribusi maksimal organisasi dan pegawai;
3. Menjadi alat pengendali strategis bagi manajemen kinerja secara berjenjang mulai dari Menteri Luar Negeri, Pimpinan Unit Organisasi Eselon I, Satuan Kerja Eselon II, Kepala Perwakilan RI, sampai dengan level pelaksana;
4. Menjadi salah satu rujukan pelaksanaan audit kinerja dan evaluasi akuntabilitas kinerja;
5. Menciptakan budaya kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI yang profesional, berintegritas, bermanfaat, proaktif, inovatif, dan bernilai kejuangan.

D. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Membangun organisasi yang terus menerus melakukan penyempurnaan/ perbaikan (*continuous improvement*);
2. Membentuk keselarasan kinerja antar organisasi dan pegawai;
3. Mengembangkan semangat kerja tim (*teamwork*); dan
4. Menjadi dasar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Tujuan penilaian kinerja bagi pegawai adalah:

1. Menjadi dasar pertimbangan penataan pegawai dan pemberian penghargaan bagi pegawai dengan memperhatikan kualitas pegawai;
2. Mengembangkan budaya kerja efektif dan iklim kinerja yang kondusif;
3. Mewujudkan pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi;
4. Membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan; dan
5. Meningkatkan tingkat engagement pegawai.

E. Manfaat Pedoman Sistem Manajemen Kinerja

1. Sebagai alat pengendalian manajemen dalam meningkatkan kualitas perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja;
2. Sebagai alat penilaian keberhasilan atau kegagalan instansi pemerintah dalam pelaksanaan tugas;
3. Sebagai pendorong peningkatan kualitas pelayanan publik;
4. Sebagai alat pengendalian manajemen risiko berbasis kinerja;
5. Sebagai alat pengelolaan dan pengendalian perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan;
6. Sebagai alat pengelolaan pencapaian target organisasi dan individu;
7. Sebagai alat integrasi perencanaan kinerja dan anggaran; dan
8. Mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang berorientasi hasil, bersih, dan akuntabel serta memicu perubahan kinerja organisasi ke arah yang lebih baik.

F. Asas Sistem Manajemen Kinerja

1. Objektivitas, yaitu:
 - a. Tugas yang diemban oleh setiap pegawai harus merupakan bagian dari keseluruhan target unit kerja sehingga saling mendukung pencapaian target unit kerja dan memiliki ukuran yang jelas;
 - b. Tugas yang diemban harus realistis, menantang dengan memperhitungkan peluang dan tantangan serta level kesulitan yang dihadapi.
2. Keadilan, yaitu:
 - a. Tugas yang diemban adalah merupakan pembagian tugas yang disesuaikan dengan jabatan setiap pegawai;

- b. Penilaian terhadap keberhasilan tugas pegawai didasarkan pada kontribusi pegawai terhadap keberhasilan kinerja organisasi;
 - c. Penilaian dilakukan secara objektif dan terukur serta didukung data dan informasi yang diperlukan dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Transparan, yaitu:
- Indikator, metode, dan sumber data penilaian yang digunakan diketahui, dipahami, dan disepakati oleh penilai dan pegawai yang dinilai.

G. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Akuntabilitas dalam Sistem Manajemen Kinerja

Pelaksanaan akuntabilitas kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI harus memperhatikan prinsip-prinsip antara lain:

1. Berorientasi pada pencapaian visi, misi, tujuan serta sasaran strategis organisasi;
2. Jujur, objektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen Kemenlu dan Perwakilan RI dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas; dan
3. Menyajikan penjelasan dan analisis memadai tentang deviasi antara realisasi dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

BAB II

Kerangka Umum Sistem Manajemen Kinerja

A. Sistem Perencanaan Tingkat Nasional

Proses perencanaan pembangunan nasional diawali dari penetapan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) yang merupakan dokumen perencanaan pembangunan untuk periode 20 (dua puluh) tahun yang memuat visi, misi, dan arah pembangunan nasional. Strategi untuk memantapkan misi pada RPJPN dijabarkan secara bertahap dalam periode lima tahunan atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). RPJMN pada masing-masing tahap mempunyai skala prioritas dan strategi pembangunan yang merupakan kesinambungan dari skala prioritas dan strategi pembangunan pada periode sebelumnya. RPJMN merupakan pedoman untuk menjamin pencapaian visi misi Presiden sekaligus menjaga konsistensi arah pembangunan nasional dengan tujuan di dalam Undang-Undang Dasar Tahun 1945 dan RPJPN 2005—2025.

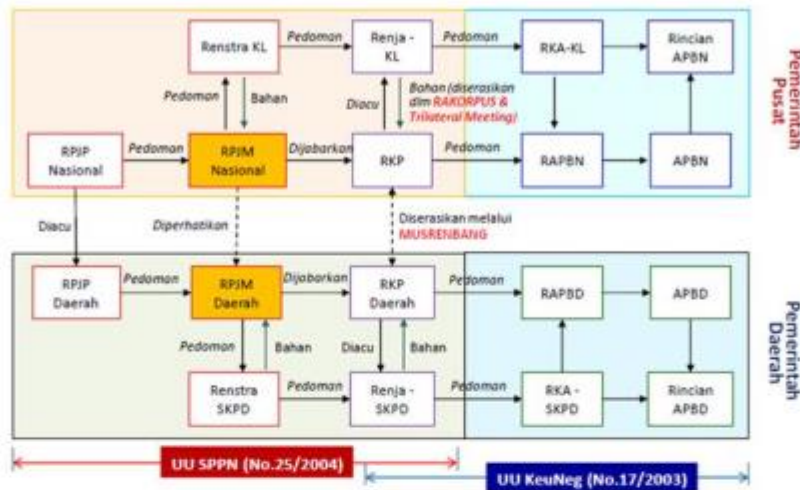
Tahapan pembangunan dalam RPJPN adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Tahapan Pembangunan Nasional

Pelaksanaan RPJPN terbagi dalam 5 (lima) tahap periodisasi RPJMN sesuai dengan visi, misi, dan program Presiden RI. RPJMN memuat arah kebijakan, strategi pembangunan nasional, program Kementerian/Lembaga (K/L) dan lintas K/L, kewilayahan dan lintas kewilayahan, serta kerangka ekonomi makro. Pada tingkat K/L, RPJMN dituangkan ke dalam Rencana

Strategis (Renstra) yang merupakan dokumen perencanaan K/L untuk periode 5 (lima) tahun yang merupakan penjabaran dari RPJMN.



Gambar 2.2 Sistem Perencanaan Nasional

Dalam tataran pemerintah, RPJMN dituangkan penjabarannya pada setiap tahunnya ke dalam RKP. Sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, RKP memuat prioritas pembangunan, rancangan kerangka ekonomi makro, program-program K/L, lintas kementerian, kewilayahan dalam bentuk kerangka regulasi dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif.

Sedangkan pada tingkat K/L, setiap tahun disusun Rencana Kerja (Renja) K/L yang merupakan dokumen perencanaan berisi program, kegiatan, output, sub-output dan komponen suatu K/L sebagai penjabaran dari Renstra K/L yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran. Penyusunan Renja K/L dilaksanakan setelah *trilateral meeting* dan dikeluarkannya surat yang ditandatangani oleh Menteri PPN/Kepala Bappenas bersama Menteri Keuangan tentang Pagu Indikatif yang merupakan ancar-ancar pagu anggaran yang diberikan kepada K/L untuk setiap program yang didasarkan atas kebijakan umum serta tema dan prioritas pembangunan nasional.

Renja K/L yang disusun dengan mengacu pada RKP dan pagu indikatif ini selanjutnya menjadi pedoman penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L). RKA-K/L merupakan dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu K/L dan sebagai penjabaran dari Renja K/L yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Selanjutnya RKA-K/L akan menjadi dasar ditetapkannya dokumen pelaksanaan anggaran yaitu Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). DIPA

adalah dokumen pelaksanaan anggaran yang disusun oleh K/L dan disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan atau Kepala Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN). DIPA berfungsi sebagai dasar untuk melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran negara dan pencairan dana atas beban APBN serta dokumen pendukung kegiatan akuntansi pemerintah.

B. Kerangka Sistem Manajemen Kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI

Sistem manajemen kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). BSC menerjemahkan kembali Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Strategis, dan Strategi yang terdapat pada Renstra serta Renja K/L yang memuat isu strategis, prioritas nasional, dan prioritas K/L pada tahun selanjutnya kedalam perspektif-perspektif. Sasaran strategis pada Peta Strategi diukur melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) disertai dengan target. Untuk mencapai target IKU dapat dilaksanakan kegiatan terobosan yang disebut Inisiatif Strategis (IS).

Peta Strategi dapat diubah sesuai dengan hasil *refinement* yang dilakukan oleh Kemenlu, Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI. Hasil penerjemahan Renstra dan Renja yang telah dituangkan dalam Peta Strategi dan IKU ditetapkan melalui Surat Keputusan masing-masing Pimpinan Kemenlu, Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI.

Substansi yang terdapat pada Peta Strategi dan ketersediaan sumber dana yang tertuang di dalam DIPA dituangkan ke dalam dokumen Perjanjian Kinerja (PK). PK merupakan suatu dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan Program/Kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja dan target kinerja. Langkah-langkah pencapaian target IKU dijabarkan dalam dokumen Rencana Aksi (Renaksi).

Sebagai bentuk *monitoring* dan evaluasi (Monev) atas komitmen target kinerja dan anggaran yang telah disepakati dalam PK, sekurang-kurangnya pada setiap triwulan dilaksanakan kegiatan Monev berbasis elektronik baik melalui sistem *e-Kinerja* Kemenlu maupun sistem monev nasional. Bersamaan dengan Monev triwulanan juga disampaikan Laporan Kinerja (LKj) triwulanan. LKj triwulanan digunakan sebagai alat untuk melakukan *reviu* dan evaluasi kinerja serta sebagai dasar untuk menyusun dokumen LKj tahunan.

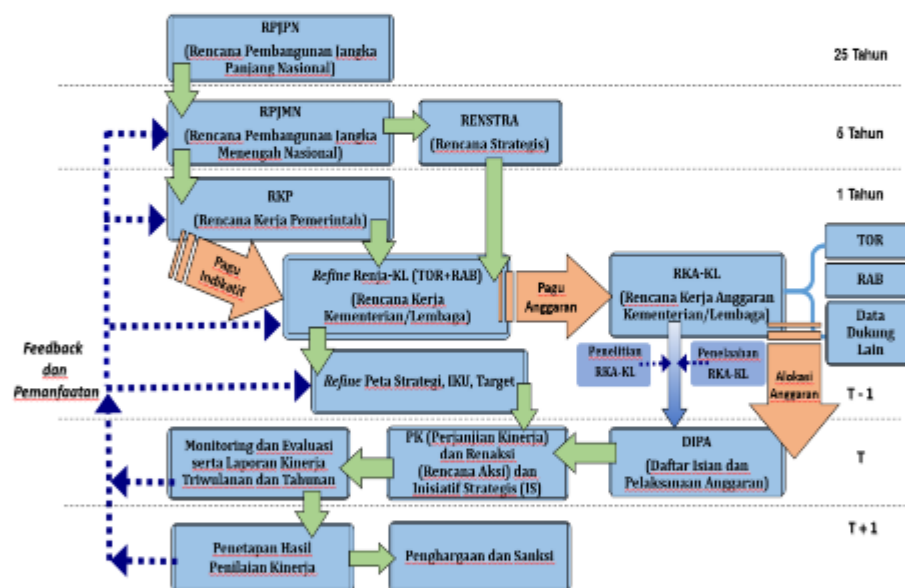
Hasil capaian kinerja kemudian dijadikan bahan dalam melakukan dialog kinerja, bimbingan, dan konsultasi. Setelah tahun pelaksanaan PK berakhir, hasil penilaian kinerja ditetapkan dan menjadi acuan dalam evaluasi

kinerja organisasi secara keseluruhan, penataan, dan pemberian penghargaan dan sanksi.

Penyelenggaraan akuntabilitas kinerja pada sistem manajemen kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI berbasis BSC sejalan dengan amanat Perpres Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang meliputi:

1. Renstra;
2. PK;
3. Pengukuran Kinerja;
4. Pengelolaan Data Kinerja;
5. Pelaporan Kinerja; dan
6. Reviu dan Evaluasi Kinerja

Adapun kerangka sistem manajemen kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI dituangkan dalam alur perencanaan kinerja dan anggaran sebagai berikut:



Gambar 2. 3 Alur Perencanaan Kinerja dan Anggaran

C. Penyelenggara Sistem Manajemen Kinerja

Penyelenggaraan Sistem Manajemen Kinerja pada Kemenlu dilaksanakan secara berjenjang dengan tingkatan sebagai berikut:

1. Entitas Akuntabilitas Kinerja Satuan Kerja Eselon II;

2. Entitas Akuntabilitas Kinerja Perwakilan RI;
3. Entitas Akuntabilitas Kinerja Unit Organisasi Eselon I; dan
4. Entitas Akuntabilitas Kinerja Kemenlu.

Seluruh Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II serta Perwakilan RI wajib mengimplementasikan dan menyelenggarakan pengelolaan kinerja sebagai sarana pertanggungjawaban akuntabilitas kinerja yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

D. Manajemen Kinerja Organisasi dan Pegawai

Manajemen kinerja terdiri dari:

1. Manajemen kinerja organisasi
2. Manajemen kinerja pegawai

Manajemen kinerja dikoordinasikan oleh:

1. Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi selaku Manajer Kinerja Organisasi Pusat (MKOP) untuk pengelolaan kinerja organisasi.
2. Kepala Biro Sumber Daya Manusia selaku Manajer Kinerja Pegawai Pusat (MKPP) untuk pengelolaan kinerja pegawai.

1. Manajemen Kinerja Organisasi

Pada setiap awal tahun, masing-masing pimpinan organisasi menetapkan PK yang akan dicapai sampai pada akhir tahun. PK ditandatangani oleh pejabat yang mempunyai IKU dengan atasan langsung.

Sepanjang tahun berjalan dilaksanakan kegiatan *monitoring* dan evaluasi untuk dilaporkan secara berkala sekurang-kurangnya dalam jangka waktu triwulanan. Hasil *monitoring* dan evaluasi tersebut memberikan umpan balik untuk melakukan perubahan PK apabila diperlukan.

Pada awal tahun berikutnya dilakukan penetapan hasil penilaian kinerja organisasi tahun sebelumnya. Hasil penilaian kinerja ini bermanfaat untuk melihat pencapaian organisasi yang berkinerja tinggi (*high performance organization*) maupun pemberian penghargaan kepada organisasi.



Gambar 2. 4 Pengelolaan Kinerja Organisasi

Manajemen kinerja organisasi berbasis BSC di Kemenlu dibagi ke dalam 6 (enam) level, yaitu:

1. *Kemenlu-Wide*: level Kementerian (PK Menteri dan PK Wakil Menteri);
2. *Kemenlu-One*: level Unit Eselon I dan Perwakilan RI (PK Pejabat Struktural Unit Organisasi Eselon I dan Kepala Perwakilan RI);
3. *Kemenlu-Two*: level Unit Eselon II (PK Pejabat Struktural Eselon II);
4. *Kemenlu-Three*: level Unit Eselon III (PK Pejabat Struktural Eselon III);
5. *Kemenlu-Four*: level Unit Eselon IV (PK Pejabat Struktural Eselon IV); dan
6. *Kemenlu-Five*: PK Staf Ahli Menteri, Pejabat Fungsional, Pelaksana, serta Pejabat Fungsi, Atase Teknis dan Unsur Penunjang di Perwakilan RI

Kemenlu-Wide, *Kemenlu-One*, *Kemenlu-Two* adalah unit yang memiliki atau menyusun Rencana Strategis (Renstra), Peta Strategi, dan memiliki pengelolaan SDM, Organisasi, IT, dan anggaran secara mandiri.

Dalam mengelola kinerja organisasi di lingkungan Kemenlu perlu dibentuk dan ditetapkan Pengelola Kinerja Organisasi (PKO) yang terdiri dari:

a. Manajer Kinerja Organisasi Pusat (MKOP)

Pengelolaan kinerja organisasi di lingkungan Kemenlu dikoordinasikan oleh Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi (BPO), Sekretariat Jenderal, yang bertindak sebagai Manajer Kinerja Organisasi Pusat (MKOP). Tugas dan wewenang MKOP adalah:

- 1) Menyusun konsep PK, Manual IKU, dan matriks *cascading* *Kemenlu-Wide* (berisi *cascading* IKU Kementerian hingga level *Kemenlu-One*).
- 2) Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan PK serta Manual IKU *Kemenlu-One*.
- 3) Menetapkan batasan level *cascading* IKU *Kemenlu-Wide* ke unit di bawahnya.
- 4) Menetapkan Sasaran Strategis (SS) dan/atau IKU yang bersifat *mandatory*.
- 5) Melakukan reviu PK, Manual IKU, dan ketetapan *cascading* *Kemenlu-One* dan apabila dianggap perlu dapat dilakukan terhadap level yang lebih rendah.
- 6) Menyusun LKj *Kemenlu-Wide*.
- 7) Menghitung Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO) *Kemenlu-Wide*.
- 8) Mengoordinasikan pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi capaian kinerja seluruh Pejabat Eselon I bersama Menteri Luar Negeri.
- 9) Mereviu hasil penghitungan NCKO *Kemenlu-One*.

- 10) Menyusun konsep keputusan Menteri Luar Negeri tentang NCKO Kemenlu-*Wide* dan Kemenlu-*One*.
- 11) Menatausahakan dokumen Kemenlu-*Wide* yang meliputi PK, Manual IKU, matriks *cascading*, LKj dan NCKO.
- 12) Mengoordinasikan sosialisasi dan diseminasi sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC).
- 13) Dalam melakukan tanggung jawab dan wewenangnya, MKOP dapat melakukan konsultasi secara langsung dengan Pimpinan Kemenlu-*Wide*.
- 14) Mengoordinasikan MKO dan SMKO dalam melakukan tanggung jawab dan wewenangnya.
- 15) Wajib menyampaikan laporan kepada Menteri Luar Negeri apabila terdapat perubahan substansi terutama pada Peta Strategi, PK, target kinerja, Manual IKU, Matriks *Cascading* Kemenlu-*Wide*.

b. Manajer Kinerja Organisasi (MKO)

Manajer Kinerja Organisasi (MKO) adalah pejabat Eselon III yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja organisasi pada Unit Organisasi Eselon I masing-masing atau pejabat lain setara Eselon III, diusulkan sebagai MKO oleh pimpinan Unit Organisasi Eselon I kepada BPO untuk ditetapkan dalam suatu Keputusan Menteri Luar Negeri. Tanggung jawab dan wewenang MKO adalah:

- 1) Menyusun konsep PK, Manual IKU, dan matriks *cascading* Kemenlu-*One* (berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level Kemenlu-*Two* dan/atau Kemenlu-*Five* (Pejabat Fungsional).
- 2) Menyusun konsep PK dan Manual IKU Kemenlu-*Five* Pejabat Fungsional.
- 3) Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan PK dan Manual IKU Kemenlu-*Two*.
- 4) Menetapkan batasan level *cascading* IKU Kemenlu-*One* ke unit di bawahnya.
- 5) Menetapkan SS dan/atau IKU yang bersifat *mandatory* untuk level Kemenlu-*Two* sampai dengan Kemenlu-*Five* (pejabat fungsional).
- 6) Melakukan reviu PK, Manual IKU, dan ketetapan *cascading* Kemenlu-*Two* dan apabila dianggap perlu dapat dilakukan terhadap level yang lebih rendah.
- 7) Menyusun LKj Kemenlu-*One*.
- 8) Menghitung NCKO Unit Organisasi Eselon I.
- 9) Mengoordinasikan pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi capaian kinerja seluruh Pejabat Eselon II bersama Pejabat Eselon I.

- 10) Mereviu hasil penghitungan NCKO Kemenlu-*Two*.
- 11) Menatausahakan dokumen Kemenlu-*One* yang meliputi PK, Manual IKU, matriks *cascading*, LKj, dan NCKO.
- 12) Mengoordinasikan sosialisasi dan diseminasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC di lingkungan Unit Eselon I yang bersangkutan.
- 13) Dalam melakukan tanggung jawab dan wewenangnya, MKO dapat melakukan konsultasi secara langsung dengan pejabat Kemenlu-*One*.
- 14) Mengoordinasikan SMKO yang berada di dalam unit organisasinya.
- 15) Dalam melakukan tanggung jawab dan wewenangnya, MKO wajib berkonsultasi kepada MKOP dan berkoordinasi dengan sesama MKO di unit organisasinya.
- 16) Wajib menyampaikan laporan kepada MKOP apabila terdapat perubahan substansi terutama pada Peta Strategi, PK, target kinerja, Manual IKU, Matriks *Cascading* Kemenlu-*One*.

c. Sub Manajer Kinerja Organisasi (SMKO)

Sub Manajer Kinerja Organisasi (SMKO) adalah minimal Pejabat Eselon IV, yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja di level satuan kerja Eselon II masing-masing dan tidak menangani pekerjaan ketatausahaan, atau pejabat lain yang ditunjuk, diusulkan sebagai SMKO oleh pimpinan satuan kerja Eselon II kepada Eselon I dengan tembusan kepada MKO untuk ditetapkan dalam surat Keputusan Pimpinan Unit Eselon I terkait dan selanjutnya disampaikan kepada BPO. Tanggung jawab dan wewenang SMKO adalah:

- 1) Menyusun konsep Perjanjian Kinerja (PK), Manual IKU, dan matriks *cascading* Kemenlu-*Two* (berisi *cascading* IKU Kemenlu-*Two* ke Kemenlu-*Three*), matriks *cascading* Kemenlu *Three* (berisi *cascading* IKU Kemenlu-*Three* ke Kemenlu-*Four*), dan matriks *cascading* Kemenlu *Four* (berisi *cascading* IKU Kemenlu-*Four* ke Kemenlu-*Five* Pelaksana).
- 2) Konsep PK dan Manual IKU Staf Ahli Menteri dilakukan oleh SMKO Biro Hukum dan Administrasi Kementerian dan Perwakilan.
- 3) Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan PK dan Manual IKU Kemenlu-*Three* hingga Kemenlu-*Five* (Pelaksana).
- 4) Menetapkan batasan level *cascading* IKU Kemenlu-*Two* ke unit di bawahnya.
- 5) Mengoordinasikan penetapan SS dan/atau IKU yang bersifat mandatory untuk level Kemenlu-*Three* sampai dengan Kemenlu-*Five* (Pelaksana).

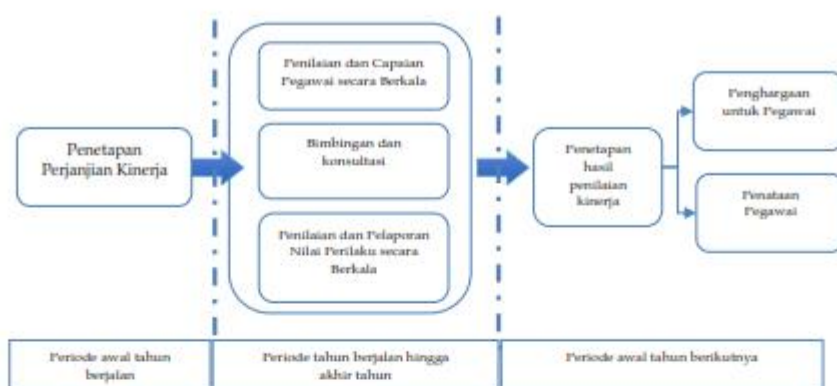
- 6) Melakukan reviu PK, Manual IKU, dan ketetapan cascading Kemenlu-Two hingga Kemenlu-Five (Pelaksana).
- 7) Menyusun LKj Kemenlu-Two.
- 8) Mengoordinasikan pelaksanaan monev kinerja seluruh pegawai di lingkungan Eselon II yang dikelola.
- 9) Menghitung Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO) Kemenlu-Two.
- 10) Menatausahakan dokumen Kemenlu-Two hingga Kemenlu-Five (Pelaksana) yang meliputi PK, Manual IKU, matriks cascading, LKj, dan NCKO.
- 11) Mengoordinasikan sosialisasi dan diseminasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC di lingkungan satuan kerja Eselon II yang bersangkutan.
- 12) Dalam melakukan tanggung jawab dan wewenangnya, SMKO dapat melakukan konsultasi secara langsung kepada pejabat Kemenlu-Two.
- 13) Dalam melakukan tanggung jawab dan wewenangnya, SMKO wajib berkonsultasi kepada MKO dan berkoordinasi dengan sesama SMKO pada unit organisasinya.
- 14) Wajib menyampaikan laporan kepada MKO apabila terdapat perubahan substansi terutama pada Peta Strategi, PK, target kinerja, Manual IKU, Matriks *Cascading* Kemenlu-Two.

2. Manajemen Kinerja Pegawai

Pada setiap awal tahun, masing-masing pegawai menetapkan dan menandatangani PK dengan atasan langsungnya. Selanjutnya, sepanjang tahun berjalan dilaksanakan kegiatan bimbingan dan konsultasi secara berkala atas kinerja masing-masing pegawai dengan memperhatikan hasil evaluasi kinerja. Bimbingan dan konsultasi tersebut dilakukan oleh masing-masing atasan langsung secara berjenjang.

Pada periode tahun berjalan juga dilakukan penilaian kinerja dan penilaian perilaku. Penilaian kinerja dilakukan secara triwulanan dan semesteran, sedangkan penilaian perilaku dilakukan secara semesteran. Hasil penilaian kinerja dan perilaku memberikan umpan balik untuk proses bimbingan dan konsultasi serta perbaikan kinerja di masa mendatang.

Pada awal tahun berikutnya dilakukan penetapan hasil penilaian kinerja pegawai tahunan. Hasil penilaian kinerja ini akan bermanfaat untuk melaksanakan kebijakan penataan pegawai maupun pemberian penghargaan kepada pegawai. Kerangka umum pengelolaan kinerja pegawai Kementerian Luar Negeri adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 5 Pengelolaan Kinerja Pegawai

Secara umum, pengelolaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja diantaranya dapat diukur melalui pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja.

Dalam mengelola kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Luar Negeri, dibentuk struktur Pengelola Kinerja Pegawai (PKP) terdiri dari:

a. Manajer Kinerja Pegawai Pusat (MKPP)

Pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Luar Negeri dikoordinasikan oleh Biro Sumber Daya Manusia, Sekretariat Jenderal. Adapun tugas dan wewenang Kepala Biro Sumber Daya Manusia selaku MKPP adalah:

- 1) Mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku para pejabat eselon I.
- 2) Mengoordinasikan NCKP para pejabat eselon I.
- 3) Mengadministrasikan Nilai Perilaku (NP) para pejabat eselon I.
- 4) Mengoordinasikan penyusunan rekapitulasi Capaian Kinerja Pegawai (CKP) para pejabat eselon I dengan MKOP dan MKO.
- 5) Menyusun konsep keputusan Menteri Luar Negeri tentang NCKP para pejabat eselon I pada awal tahun.
- 6) Mengadministrasikan seluruh data maupun dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai bagi pejabat eselon I.
- 7) Melakukan reviu atas implementasi pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Luar Negeri terhadap ketentuan dalam Peraturan Menteri Luar Negeri ini.

- 8) Menyusun konsep Keputusan Menteri Luar Negeri tentang Penunjukan Manajer Kinerja Pegawai dan administrator level unit eselon I.

b. Manajer Kinerja Pegawai (MKPeg)

MKPeg adalah pejabat minimal eselon III yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja pegawai pada unit eselon I. Dalam hal belum terdapat unit yang secara spesifik melaksanakan fungsi tersebut, pimpinan unit eselon I mengusulkan pejabat yang ditunjuk sebagai MKPeg kepada Biro SDM. Pegawai yang ditunjuk sebagai MKPeg dapat merangkap sebagai MKO apabila dibutuhkan. Tanggung jawab dan wewenang MKPeg adalah:

- 1) Mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku para pejabat eselon II.
- 2) Mengoordinasikan NCKP para pejabat eselon II.
- 3) Mengadministrasikan NP para pejabat eselon II.
- 4) Mengoordinasikan rekapitulasi CKP para pejabat eselon II dengan MKO.
- 5) Menyusun konsep Keputusan Pimpinan Eselon I terkait tentang NCKP para pejabat eselon II pada awal tahun.
- 6) Mengadministrasikan seluruh data maupun dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai bagi pejabat eselon II.
- 7) Menyusun konsep Keputusan Pimpinan Unit Eselon I tentang Sub Manajer Kinerja Pegawai.
- 8) Melakukan reviu atas implementasi pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan unit eselon II masing-masing terhadap ketentuan dalam Keputusan Menteri Luar Negeri ini.
- 9) Dalam melaksanakan tugasnya MKPeg melakukan koordinasi dengan MKO.

c. Sub Manajer Kinerja Pegawai (SMKPeg)

SMKPeg adalah pejabat minimal eselon IV, yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengelolaan kinerja pegawai pada Satker Eselon II. Dalam hal belum terdapat unit yang secara spesifik melaksanakan fungsi tersebut, pimpinan unit eselon II mengusulkan pejabat yang ditunjuk sebagai SMKPeg kepada MKPeg untuk ditetapkan dalam suatu Keputusan Pimpinan Unit Eselon I terkait. Pegawai yang ditunjuk sebagai SMKPeg dapat merangkap sebagai SMKO apabila dibutuhkan.

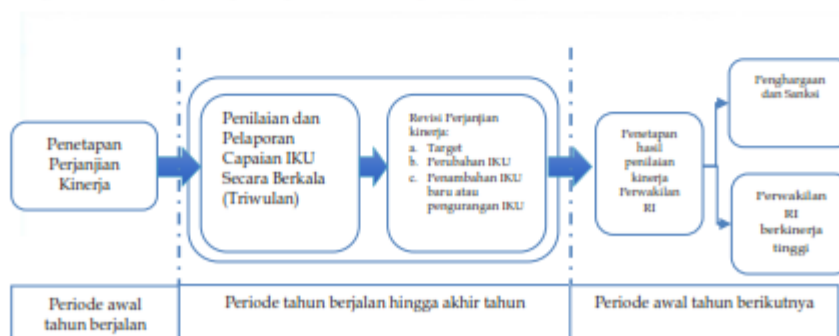
Tanggung jawab dan wewenang SMKPeg adalah:

- 1) Mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana.
- 2) Mengoordinasikan NCKP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya.
- 3) Mengadministrasikan NP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan staf di lingkungan unit kerjanya.
- 4) Mengoordinasikan rekapitulasi CKP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana dengan SMKO.
- 5) Menyusun konsep Keputusan Pimpinan Unit Eselon II tentang NCKP para pejabat eselon III/IV, pejabat fungsional, dan pelaksana di lingkungan unit kerjanya pada awal tahun.
- 6) Mengadministrasikan seluruh data maupun dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai bagi pejabat eselon II, III, IV, pejabat fungsional, dan pelaksana.
- 7) Melakukan reviu atas implementasi pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan unit eselon II terhadap ketentuan dalam Keputusan Menteri Luar Negeri ini.

3. Manajemen Kinerja Perwakilan RI

Pada setiap awal tahun, Kepala Perwakilan, Pejabat Fungsi, Atase Teknis dan Unsur Penunjang di Perwakilan RI menetapkan dan menandatangani PK. Sepanjang tahun berjalan dilaksanakan kegiatan *monitoring* dan evaluasi baik untuk Perwakilan RI maupun pegawai dan dilaporkan secara berkala sekurang-kurangnya dalam jangka waktu triwulanan. Hasil *monitoring* dan evaluasi tersebut memberikan umpan balik untuk melakukan perubahan PK apabila diperlukan.

Pada awal tahun berikutnya dilakukan penetapan hasil penilaian kinerja Perwakilan dan pegawai tahun sebelumnya. Hasil penilaian kinerja ini bermanfaat untuk melihat pencapaian kinerja level Perwakilan RI dan pegawai yang berkinerja tinggi (*high performance organisation*) maupun pemberian penghargaan.



Gambar 2. 6 Pengelolaan Kinerja Perwakilan RI

Dalam mengelola kinerja Perwakilan RI dan pegawai ditunjuk Manajer Kinerja Perwakilan RI (MKP). MKP adalah pejabat fungsi dengan gelar diplomatik minimal Sekretaris III, yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Perwakilan RI.

Tanggung jawab dan wewenang MKP adalah:

- 1) Menyusun konsep PK, Manual IKU, dan matriks *cascading* Kemenlu-*One* Perwakilan RI (berisi *cascading* IKU Kepala Perwakilan RI tersebut hingga level Kemenlu-*Five* Perwakilan RI Pejabat Fungsi, Atase Teknis, Unsur Penunjang).
- 2) Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan PK dan Manual IKU Kemenlu-*Five* Perwakilan RI (Pejabat Fungsi, Atase Teknis, Unsur Penunjang).
- 3) Menetapkan batasan level *cascading* IKU Kemenlu-*One* Perwakilan RI ke level di bawahnya.
- 4) Menetapkan SS dan/atau IKU yang bersifat *mandatory* untuk level Kemenlu-*Five* Perwakilan RI.
- 5) Melakukan reviu PK, Manual IKU, dan ketetapan *cascading* hingga Kemenlu-*Five* Perwakilan RI.
- 6) Menyusun LKj Kemenlu-*One* Perwakilan RI.
- 7) Menghitung NCKO Kemenlu-*One* Perwakilan RI.
- 8) Mengoordinasikan pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi capaian kinerja seluruh Pejabat di lingkungan Perwakilan RI tersebut.
- 9) Menatausahakan dokumen Kemenlu-*One* hingga Kemenlu-*Five* Perwakilan RI yang meliputi PK, Manual IKU, matriks *cascading*, LKj, dan NCKO.
- 10) Mengoordinasikan sosialisasi dan diseminasi sistem manajemen kinerja berbasis BSC di lingkungan Perwakilan RI yang bersangkutan.
- 11) Dalam melakukan tanggung jawab dan wewenangnya, MKP dapat melakukan konsultasi secara langsung dengan Kepala Perwakilan RI.
- 12) Wajib menyampaikan laporan kepada MKOP apabila terdapat perubahan substansi terutama pada Peta Strategi, PK, target kinerja, Manual IKU, Matriks *Cascading* Kemenlu-*One* Perwakilan RI.

4. Atasan Langsung Pegawai

Pengelolaan kinerja tidak dapat dipisahkan dari peran serta atasan langsung pegawai. Atasan Langsung adalah pejabat yang mempunyai tugas dan fungsi untuk melakukan supervisi dan bimbingan serta konsultasi terhadap pegawai dalam lingkup binaannya.

Tanggung jawab dan wewenang Atasan Langsung adalah:

- 1) Mereviu kualitas IKU dan menetapkan Perjanjian Kinerja bawahannya dengan mempertimbangkan rekomendasi Pengelola Kinerja Organisasi.
- 2) Mereviu kualitas rumusan manual IKU bawahannya serta matriks *cascading* unitnya.
- 3) Mereviu laporan dan data pendukung NCKP bawahannya.
- 4) Memonitor dan mengevaluasi NCKP.
- 5) Menilai perilaku bawahannya.
- 6) Melakukan validasi data kinerja bawahan secara objektif yakni bebas dari intervensi maupun kepentingan.
- 7) Memberikan bimbingan dan konsultasi kepada bawahan.
- 8) Menindaklanjuti keberatan atas hasil penilaian NCKP bawahannya.

**BAB
III****TAHAPAN SISTEM MANAJEMEN
KINERJA****A. Rencana Strategis (Renstra)**

Perencanaan strategis menjadi induk dari seluruh proses perencanaan dan penganggaran unit organisasi yang dirujuk penjabarannya ke dalam dokumen sistem manajemen kinerja. Hal itu dikarenakan Renstra K/L mencakup seluruh langkah-langkah organisasi yang akan ditempuh sebagaimana tercermin dari visi, misi, tujuan, sasaran strategis, indikator, arah kebijakan, dan strategi K/L, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi K/L yang disusun dengan berpedoman pada RPJMN dan bersifat indikatif, sebagaimana tercantum di dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Rancangan Renstra K/L disusun oleh pimpinan K/L sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan berpedoman kepada Rancangan Awal RPJMN.

Secara umum manfaat Renstra antara lain membantu organisasi dalam hal:

1. Memfokuskan organisasi pada masa depan dan mendorong Unit Organisasi sampai dengan pegawai Kemenlu untuk memiliki tujuan dan cara pandang yang sama dalam merencanakan masa depan organisasi.
2. Membantu mengantisipasi permasalahan dengan memperhitungkan situasi dan perubahan lingkungan baik domestik, regional, maupun global.
3. Menjadi pedoman dan referensi bagi Kemenlu dan Unit Organisasi dalam berkinerja sehingga selaras dengan kebijakan pemerintah.
4. Menyediakan cara yang sistematis dalam mengelola tantangan dan risiko di masa depan serta memanfaatkan seluruh potensi dan peluang yang dimiliki oleh Kemenlu.

1. Renstra Tingkat Kementerian Luar Negeri**a. Komponen Renstra Kementerian Luar Negeri****1. Kondisi Umum**

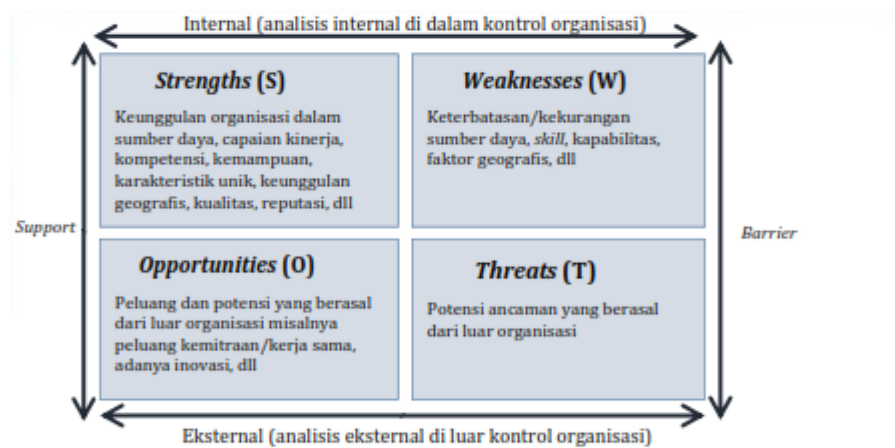
Bagian ini menggambarkan kondisi atau perkembangan realitas politik yang dihadapi Kemenlu, evaluasi pencapaian dalam Renstra periode sebelumnya serta aspirasi-aspirasi konstituen kebijakan luar negeri

yang terkait dengan tuntutan publik, layanan publik, dan regulasi dalam lingkup kewenangan Kemenlu.

Gambaran kondisi tersebut mencerminkan seluruh perkembangan terkini yang dihadapi dan akan menentukan arah ke depan Kemenlu. Kondisi umum dapat digambarkan sesuai dengan *input* data, analisis serta *assessment* Kemenlu atas proyeksi ke depan yang potensial dihadapi maupun ditemukan dalam proses perjalanan roda organisasi.

2. Potensi dan Permasalahan

Bagian ini menggambarkan analisis, permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah yang dihadapi dalam rangka melaksanakan penugasan yang diamanatkan oleh RPJMN. Potensi dan permasalahan dapat disajikan dalam alat bantu Analisis SWOT yang merupakan identifikasi atau evaluasi atas kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) untuk menentukan atau memformulasikan strategi organisasi ke depan. Analisis SWOT disajikan dalam contoh format sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Format Analisis SWOT

3. Visi

Visi adalah rumusan umum atau pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai jauh di masa mendatang oleh suatu organisasi. Visi memberikan gambaran konsistensi kinerja organisasi selama 5 (lima) tahun mendatang serta gambaran menyeluruh mengenai peran dan fungsi Kemenlu. Dalam penentuan visi, perlu mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut :

- a) Visi harus dapat memberikan arah pandangan ke depan terkait dengan kinerja dan peran Kemenlu;

- b) Visi harus dapat memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan Kemenlu;
- c) Visi harus ditetapkan secara rasional, realistis, dan mudah dipahami;
- d) Visi harus dirumuskan secara singkat, padat, mudah diingat, dan menggerakkan organisasi Kemenlu;
- e) Visi harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi; dan
- f) Rumusan visi disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci visi.

4. Misi

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi serta merupakan pernyataan tentang tujuan keberadaan suatu organisasi. Dalam penentuan misi, perlu mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut:

- a) Misi dibuat secara jelas sesuai dengan tugas dan fungsi serta keberadaan dan eksistensi Kemenlu.
- b) Perumusan misi memperhatikan pihak-pihak berkepentingan (stakeholders) dan mencakup semua pesan yang terdapat dalam visi.
- c) Misi harus sejalan dengan upaya pencapaian visi Kemenlu dan berlaku pada periode tertentu.
- d) Misi harus dapat menjembatani dalam penyusunan tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program dan kegiatan yang dilaksanakan Kemenlu.
- e) Rumusan misi disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci misi.

5. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir atau suatu kondisi kualitatif dalam kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun sebagai tahapan dalam mewujudkan visi dan misi. Dalam penentuan tujuan, perlu mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut:

- a) Dalam penentuan tujuan agar menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal dengan memperhatikan *Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT)*.
- b) Tujuan harus sejalan dengan Visi dan Misi Kemenlu dalam kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun.
- c) Tujuan harus dapat dicapai dengan kemampuan yang dimiliki oleh Kemenlu.

- d) Tujuan harus dapat mengarahkan perumusan sasaran strategis, dan kebijakan, serta program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi Kemenlu.
- e) Pencapaian tujuan diukur oleh IKU serta disertai target.
- f) Rumusan tujuan disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci tujuan.

6. Sasaran strategis

- a) Sasaran strategis adalah kondisi yang akan dicapai atau dihasilkan secara nyata oleh Kemenlu dalam rumusan yang lebih spesifik dan terukur pada periode satu tahun atau dalam kurun waktu lebih pendek dari tujuan.
- b) Sasaran strategis merupakan penjabaran dari tujuan, yang diupayakan dapat dicapai setiap tahun secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan tersebut.
- c) Pencapaian setiap sasaran diukur oleh IKU disertai target, yakni ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk dapat diwujudkan pada tahun yang direncanakan.
- d) Rumusan sasaran disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci sasaran.

7. Indikator Kinerja Utama (IKU)

IKU adalah tolok ukur tingkat keberhasilan pencapaian sasaran/tujuan yang hendak diwujudkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan atau direncanakan. IKU dicantumkan pada masing-masing sasaran/tujuan. Setiap IKU harus disertai dengan rencana tingkat capaian (target).

8. Arah Kebijakan dan Strategi

Arah Kebijakan merupakan penjabaran urusan pemerintahan dan/atau prioritas pembangunan sesuai dengan visi dan misi Presiden RI yang rumusannya mencerminkan bidang politik luar negeri dalam pemerintahan yang menjadi tanggung jawab Kemenlu. Arah kebijakan berisi satu atau beberapa upaya yang terarah pada pencapaian tujuan dan sasaran dari kurun waktu lima tahun.

Sedangkan strategi merupakan rumusan berupa pernyataan yang menjelaskan langkah-langkah yang ditempuh atas arah kebijakan melalui program-program indikatif untuk mewujudkan sasaran visi dan misi pembangunan dan menjadi salah satu rujukan penting dalam *strategy focused management* untuk memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak sehingga dapat segera dilaksanakan dalam kurun waktu lima tahun.

Sebagai alat bantu, perumusan strategi yang dituangkan dapat dibantu dengan *tools* Matriks TOWS dari hasil Analisis SWOT yang telah disusun pada Sub bab Potensi dan Pemasalahan. Matriks TOWS (dapat tidak dicantumkan dalam Renstra) merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk merumuskan beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Rumusan alternatif strategi dapat dibentuk dengan menggunakan empat kombinasi dari faktor eksternal dan internal, yaitu Strategi SO, ST, WO, dan WT. Hasil analisis eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman (*Opportunities & Threats*), dan hasil analisis internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan (*Strengths & Weaknesses*) analisis TOWS diterjemahkan menjadi matriks TOWS untuk menentukan strategi yang relevan sesuai dengan faktor eksternal dan internal organisasi, sebagai berikut:

Matriks TOWS	<i>Strengths</i> (S)	<i>Weaknesses</i> (W)
<i>Opportunities</i> (O)	Strategi SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<i>Threats</i> (T)	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Gambar 3. 2 Matriks TOWS

Adapun ilustrasi terkait dengan penentuan alternatif strategi dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

TOWS <small>Internal Factors</small> <small>External Factors</small>	Strength (S): S1. Kualitas SDM yang berkompeten S2. Kedudukan Kementerian Luar Negeri sebagai institusi yang tidak dapat dibubarkan dan dijamin oleh UUD 1945 S3. Jangkauan diplomasi yang semakin meluas yang ditandai dengan bertambahnya hubungan diplomatik dan jumlah Perwakilan RI	Weakness (W): W1. Penempatan SDM yang belum sesuai dengan kompetensi W2. Belum memiliki sistem manajemen organisasi dan kinerja yang baik W3. Sarana dan prasarana yang belum menunjang khususnya IT
Opportunities (O): O1. Prakarsa dan peran Indonesia semakin berpengaruh dan diperhitungkan di dunia internasional O2. Kepemimpinan Indonesia semakin penting dalam kerja sama ASEAN	Strategi SO: S1,S3 --> O1 SO. 1 Menempatkan posisi Indonesia secara tepat atas isu-isu global dengan memanfaatkan posisi strategis Indonesia secara maksimal bagi kepentingan nasional dan merevitalisasi konsep identitas nasional dalam politik luar negeri RI. S1,S3 --> O2 SO.2 Pemantapan peran Indonesia di ASEAN	Strategi WO: W1 - W2 - W3 --> O1,O2 WO. 1 Menerapkan dan mengimplemetasikan sistem manajemen organisasi, kinerja, SDM, dan IT yang baik
Threats (T): T1. Dinamika konstelasi ekonomi politik global yang berdampak negatif terhadap Indonesia T2. Kompetisi pembukaan akses pasar internasional prospektif T3. Adanya perbedaan sistem di tiap negara akreditasi T4. Ketidaksiapan publik domestik/stakeholders dalam mengimplemetasikan kerja sama/komitmen internasional T5. Kuatnya ego sektoral dalam mendukung upaya diplomasi T6. Belum bersedianya negara mitra untuk berunding terkait masalah diplomasi perbatasan T7. Masih tingginya kasus WNI/BHI di luar negeri, terutama TKI	Strategi ST: S1,S3 --> T1,T2 ST.1 Penyesuaian strategi dan penguatan diplomasi ekonomi S1,S2 --> T4,T5 ST. 2 Meningkatkan pelibatan peran, aspirasi, dan kepentingan masyarakat dalam perumusan dan pelaksanaan politik luar negeri RI S1,S3 → T6 ST. 3 Memprioritaskan kerja sama maritim dalam rangka keamanan dan stabilitas regional S1,S3 → T7 ST.4 Diplomasi yang menghasilkan kerangka hukum/mekanisme proteksi WNI/BHI	Strategi WT: W3 --> T1, T3 WT.1 Membangun dan menata infrastruktur diplomasi

Gambar 3. 3 Penentuan Alternatif Strategis

Strategi yang dirumuskan melalui Matriks TOWS merupakan strategi-strategi alternatif yang akan dituangkan ke dalam Renstra dan akan menjadi salah satu acuan untuk diformulasikan dalam perumusan Sasaran Strategis pada Peta Strategi.

9. Kerangka Regulasi

Menjelaskan mengenai gambaran umum Kerangka Regulasi yang dibutuhkan Kemenlu dalam pelaksanaan tugas, fungsi, serta kewenangannya dan penjabaran peranan Kerangka Regulasi dalam mendukung pencapaian Sasaran Strategis Kemenlu. Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi selanjutnya dituangkan dalam Matriks Kerangka Regulasi.

10. Kerangka Kelembagaan

Kerangka kelembagaan disusun untuk mampu menopang dan mewujudkan berbagai aturan atau rencana kerja menjadi kenyataan dengan mempertimbangkan :

- a) Pencapaian Visi dan Misi Kemenlu;
- b) Struktur organisasi dan kebutuhan sumber daya harus benar-benar disesuaikan dengan kapasitas pengelolaan sumber daya Kemenlu;
- c) Ketersediaan anggaran untuk Kemenlu.

11. Program

Merupakan rumusan yang mencerminkan tugas dan fungsi Unit Organisasi Eselon I Kemenlu yang berisi kegiatan. Program juga merupakan instrumen kebijakan yang menjadi *cluster* satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh Kementerian/Unit Organisasi dan Perwakilan RI guna mencapai sasaran dan tujuan serta untuk memperoleh alokasi anggaran, dan/atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh Kementerian/Unit Organisasi dan Perwakilan RI. Hasil program atau *outcome* merupakan manfaat langsung yang diperoleh dan dapat mencerminkan telah berfungsinya keluaran dari seluruh kegiatan-kegiatan dalam satu *cluster* program.

12. Kegiatan

Merupakan bagian penting dan komponen utama penjabaran program yang dilaksanakan oleh Satker Eselon II yang rumusannya mencerminkan tugas dan fungsi Satker Eselon II atau penugasan tertentu K/L yang berisi komponen kegiatan.

13. Lampiran Renstra.

LAMPIRAN 1
MATRIKS KINERJA DAN PENDANAAN
KEMENTERIAN LUAR NEGERI
TAHUN:..... (A)

PROGRAM / KEGIATAN	SASARAN PROGRAM (OUTCOME)/ SASARAN KEGIATAN (OUTPUT)/ INDIKATOR	TARGET KINERJA					ALOKASI (JUTA RP)					UNIT ORGANISASI PELAKSANA
		2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)

Cara Pengisian :

- Header (A)* : diisi masa berlaku Renstra;
- Kolom (1)* : diisi dengan nomenklatur program dan kegiatan;
- Kolom (2)* : diisi dengan sasaran program dan sasaran kegiatan yang akan dicapai serta IKU dari masing-masing sasaran program dan sasaran kegiatan;
- Kolom (3 s/d 7)* : diisi dengan target kinerja bagi program dan kegiatan;
- Kolom (8 s/d 12)* : diisi dengan alokasi pendanaan bagi program dan kegiatan (dalam juta rupiah);
- Kolom (13)* : diisi dengan unit organisasi pelaksana yang bertanggung jawab melaksanakan program dan kegiatan.

LAMPIRAN 2
MATRIKS KERANGKA REGULASI
KEMENTERIAN LUAR NEGERI
TAHUN : (A)

NO.	ARAH KERANGKA REGULASI DAN/ATAU KEBUTUHAN REGULASI	URGENSI PEMBENTUKAN BERDASARKAN EVALUASI REGULASI EKSISTING, KAJIAN DAN PENELITIAN	UNIT PENANGGUNG JAWAB	UNIT TERKAIT/ INSTITUSI	TARGET SELESAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Cara Pengisian :

Header (A) : diisi masa berlaku Renstra;

Kolom (1) : diisi dengan nomor;

Kolom (2) : diisi dengan arah kerangka regulasi dan/atau kebutuhan regulasi Kemenlu;

Kolom (3) : diisi dengan urgensi pembentukan kerangka regulasi pada kolom (2) berdasarkan evaluasi regulasi existing, kajian, dan penelitian;

Kolom (4) : diisi dengan unit organisasi pelaksana yang bertanggung jawab melaksanakan regulasi;

Kolom (5) : diisi dengan unit terkait dalam melaksanakan regulasi;

Kolom (6) : diisi dengan target penyelesaian regulasi (bulan/tahun)

b. Sistematika Renstra Kementerian Luar Negeri

- BAB I PENDAHULUAN
 - I.1 Kondisi Umum
 - I.2 Potensi dan Permasalahan
- BAB II VISI, MISI DAN TUJUAN
 - II.1 Visi Kementerian Luar Negeri
 - II.2 Misi Kementerian Luar Negeri
 - II.3 Tujuan Kementerian Luar Negeri
 - II.4 Sasaran Strategis Kementerian Luar Negeri
- BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KELEMBAGAAN
 - III.1 Arah Kebijakan dan Strategi Nasional
 - III.2 Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian Luar Negeri
 - III.3 Kerangka Regulasi
 - III.4 Kerangka Kelembagaan
- BAB IV PENUTUP
- LAMPIRAN
 - 1. Matriks Kinerja dan Pendanaan Kementerian Luar Negeri
 - 2. Matriks Kerangka Regulasi

c. Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian Luar Negeri

1. Renstra Kemenlu ditetapkan melalui Surat Keputusan Menteri Luar Negeri selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah ditetapkannya RPJMN. Renstra Kemenlu disampaikan kepada Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN dan RB), dan Menteri Keuangan.
2. Renstra Kemenlu dibahas dan ditetapkan secara *top down*. *Draft* awal Renstra dimungkinkan untuk disusun oleh Tim Perumus Renstra Kemenlu sebagai kebutuhan analisis awal, serta penyesuaian dan kesinambungan dengan RPJPN 2005—2025, Rancangan Teknokratik atau Rancangan Awal RPJMN, RPJMN, serta Visi dan Misi Presiden Terpilih. Penyusunan Renstra Kemenlu dikoordinasikan oleh Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi selaku MKOP.

3. Sebelum disahkan, *draft* awal Renstra ditelaah oleh Bappenas dalam rangka kesinambungan dengan RPJMN.
4. Dokumen Renstra yang telah ditetapkan Menteri Luar Negeri wajib diunggah pada *website* Kemenlu, selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah pengesahan.

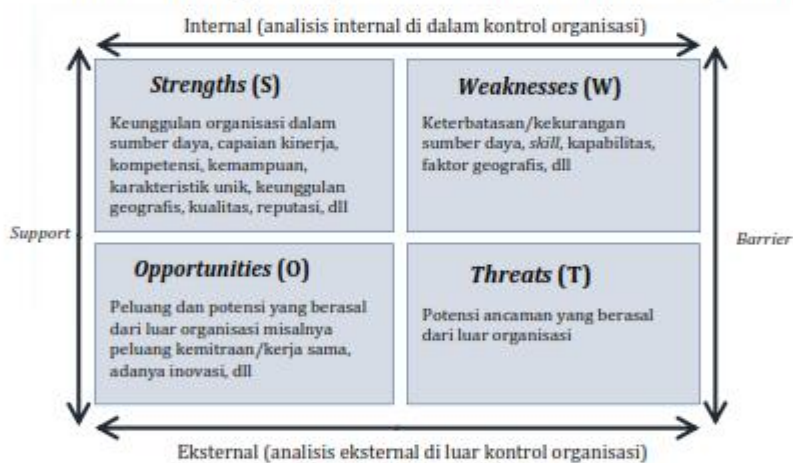
2. Renstra Tingkat Unit Organisasi dan Satuan Kerja

a. Komponen Renstra Unit dan Satker

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi atau evaluasi atas kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) untuk menentukan atau memformulasikan strategi organisasi ke depan. Analisis SWOT dibuat dengan narasi singkat pengantar kondisi umum (maksimal 2 paragraf).

Analisis SWOT dapat disajikan dalam contoh format sebagai berikut:



Gambar 3. 4 Format Analisis SWOT

2. Visi Unit Organisasi Eselon I/Satuan Kerja Eselon II

Visi merupakan suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai jauh di masa mendatang oleh suatu organisasi. Visi Unit Organisasi Eselon I selaras dengan Visi Kementerian Luar Negeri, "*Terwujudnya Wibawa Diplomasi guna Memperkuat Jati Diri Bangsa sebagai Negara Maritim untuk Kepentingan Rakyat*". Visi Satuan Kerja Eselon II selaras dengan Unit Organisasi Eselon I yang berada di atasnya.

- a) Visi harus dapat memberikan arah pandangan ke depan terkait dengan kinerja dan peranan Unit Organisasi Eselon I/Satuan Kerja Eselon II;
- b) Visi harus dapat memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh Unit Organisasi Eselon I/Satuan Kerja Eselon II;
- c) Visi ditetapkan secara rasional, realistis, dan mudah dipahami;
- d) Visi dirumuskan secara singkat, padat, mudah diingat, dan menggerakkan organisasi; dan
- e) Rumusan visi disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci visi.

3. Misi Unit Organisasi Eselon I/Satuan Kerja Eselon II

Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi Unit Organisasi Eselon I/Satker Eselon II. Misi menggambarkan tindakan (upaya-upaya) sesuai dengan tugas dan fungsi Unit Organisasi Eselon I/Satuan Kerja Eselon II; serta pernyataan tentang tujuan keberadaan/eksistensi Unit Organisasi Eselon I/Satker Eselon II. Rumusan misi disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci misi.

4. Tujuan Unit Organisasi Eselon I/ Satuan Kerja Eselon II

Tujuan adalah hasil akhir atau suatu kondisi kualitatif dalam kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun sebagai tahapan dalam mewujudkan visi dan misi. Pencapaian tujuan diukur oleh IKU serta disertai target. Rumusan tujuan disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci tujuan yang formulasinya dapat mengacu kepada kata kunci di Tujuan Kemenlu.

5. Sasaran Strategis Unit Organisasi Eselon I/Satuan Kerja Eselon II

Sasaran yang digunakan masih mengacu pada Sasaran Program dan Sasaran Kegiatan sebagaimana pada Lampiran 1 Renstra Kemenlu Tahun 2015—2019 tentang Matriks Kinerja dan Pendanaan Kemenlu

Tahun 2015—2019. Rumusan sasaran strategis disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci sasaran strategis yang formulasinya dapat mengacu kepada kata kunci di sasaran strategis Kemenlu.

Catatan: Renstra Tahun 2015—2019 pada Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II belum menggunakan pendekatan BSC. Dalam pendekatan BSC, Sasaran Strategis yang tercantum pada Renstra Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II akan dirujuk bersama dengan hasil Matriks TOWS dan Matriks Strategi pada Renstra untuk diformulasikan menjadi Sasaran Strategis pada Peta Strategi Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II masing-masing.

Sasaran Strategis mendeskripsikan kondisi spesifik dan terukur yang ingin diwujudkan pada periode satu tahun atau kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Sasaran strategis yang dirumuskan memiliki sebab akibat (*causality*) secara logis dengan Sasaran Strategis Kemenlu. Pencapaian Sasaran Strategis tersebut diukur oleh IKU. Setiap IKU disertai dengan target yang menggambarkan kinerja yang harus dicapai.

6. Indikator Kinerja Utama (IKU)

IKU merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian tujuan/sasaran strategis. Sedangkan target merupakan standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode tertentu. IKU mencerminkan tugas dan fungsi utama organisasi. Pemilihan IKU didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi serta tidak diperkenankan IKU dengan kualitas kegiatan/*activity*.

7. Arah Kebijakan dan Strategi

a. Unit Organisasi Eselon I memilih Arah Kebijakan dan memilih Strategi Kemenlu sebagaimana tercantum pada Renstra Kemenlu Tahun 2015-2019 yang menjadi amanah dan tugas Unit Organisasi Eselon I. Unit Organisasi Eselon I kemudian merumuskan strategi Unit Organisasi Eselon I untuk mendukung strategi Kemenlu yang telah ditetapkan.

b. Satker Eselon II tidak merumuskan Arah Kebijakan, namun hanya memilih Strategi Unit Organisasi Eselon I yang menjadi amanah dan tugas Satker Eselon II. Satker Eselon II kemudian merumuskan strategi Satker Eselon II untuk mendukung strategi Unit Organisasi Eselon I yang telah ditetapkan.

c. Perumusan Strategi Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II.

Strategi merupakan rencana atau cara atau langkah atau tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan Analisis SWOT.

Sebagai alat bantu, perumusan strategi yang dituangkan dapat dibantu dengan *tools* Matriks TOWS dari hasil Analisis SWOT yang telah disusun pada Sub Bab Potensi dan Pemasalahan. Matriks TOWS (dapat tidak dicantumkan dalam Renstra) merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk merumuskan beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Rumusan alternatif strategi dapat dibentuk dengan menggunakan empat kombinasi dari faktor eksternal dan internal, yaitu Strategi SO, ST, WO dan WT.

Hasil analisis eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman (*Opportunities and Threats*), dan hasil analisis internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan (*Strengths and Weaknesses*) analisis TOWS diterjemahkan menjadi Matriks TOWS untuk menentukan strategi yang relevan sesuai dengan faktor eksternal dan internal organisasi, sebagai berikut:

Matriks TOWS	<i>Strengths</i> (S)	<i>Weaknesses</i> (W)
<i>Opportunities</i> (O)	Strategi SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<i>Threats</i> (T)	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Gambar 3. 5 Matriks TOWS

Adapun ilustrasi terkait dengan penentuan alternatif strategi dengan analisis TOWS sebagaimana telah dibahas pada penentuan alternatif strategi pada Renstra tingkat Kemenlu.

Strategi yang dirumuskan melalui Matriks TOWS merupakan strategi-strategi alternatif yang akan dituangkan ke dalam Matriks Arah Kebijakan dan Strategi Unit Organisasi Eselon I dan Matriks Strategi Satuan Kerja Eselon II pada Renstra dan akan menjadi salah satu acuan untuk diformulasikan dalam perumusan Sasaran Strategis pada Peta Strategi.

Catatan: Renstra Tahun 2015—2019 pada Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II belum menggunakan pendekatan BSC. Dalam pendekatan BSC, Sasaran Strategis yang tercantum pada Renstra Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II akan dirujuk bersama dengan hasil Matriks TOWS dan Matriks Strategi pada Renstra untuk diformulasikan menjadi Sasaran Strategis pada Peta Strategi Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II masing-masing.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Matriks Arah Kebijakan dan Strategi *(Bagi Eselon I)*

LAMPIRAN I

**MATRIKS ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI
UNIT ORGANISASI SETINGKAT ESELON I (A)**

TAHUN:..... (B)

NO	ARAH KEBIJAKAN KEMENLU	NO	STRATEGI KEMENLU	NO	STRATEGI UNIT ORGANISASI ESELON I
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Cara Pengisian :

Header (A): diisi dengan nama Unit Organisasi setingkat Eselon I;

Header (B): diisi masa berlaku Renstra;

Kolom (1): diisi nomor urut Arah Kebijakan Kemenlu;

Kolom (2): diisi dengan pilihan Arah Kebijakan Kemenlu (yang tercantum pada Rencana Strategis Kemenlu) yang menjadi amanah dan tugas Unit Organisasi Eselon I;

Kolom (3): diisi nomor urut Strategi Kemenlu;

Kolom (4): diisi dengan pilihan Strategi Kemenlu (yang tercantum pada Rencana Strategis Kemenlu) yang menjadi amanah dan tugas Unit Organisasi Eselon I;

Kolom (5): diisi nomor urut strategi Unit Organisasi Eselon I; dan

Kolom (6): diisi dengan rumusan strategi Unit Organisasi Eselon I berdasarkan Strategi Kemenlu yang telah ditetapkan pada kolom (4).

Lampiran 1: Matriks Strategi (Baqi Eselon II)

LAMPIRAN 1
MATRIKS STRATEGI
SATUAN KERJA SETINGKAT ESELON II (A)
TAHUN:..... (B)

NO	STRATEGI UNIT ORGANISASI ESELON I	NO	STRATEGI SATUAN KERJA ESELON II
(1)	(2)	(3)	(4)

Cara Pengisian :

Header (A): diisi dengan nama Satuan Kerja Eselon II;

Header (B): diisi masa berlaku Renstra;

Kolom (1): diisi nomor urut strategi Unit Organisasi Eselon I;

Kolom (2): diisi dengan rumusan strategi Unit Organisasi Eselon I berdasarkan Strategi Kemenlu yang telah ditetapkan pada Matriks Arah Kebijakan dan Strategi Unit Organisasi Eselon I;

Kolom (3): diisi nomor urut strategi Satuan Kerja Eselon II;

Kolom (4): diisi dengan rumusan strategi Satuan Kerja Eselon II berdasarkan strategi Unit Organisasi Eselon I yang telah ditetapkan pada Kolom (2).

Lampiran 2: Matriks Target Kinerja

LAMPIRAN 2
MATRIKS TARGET KINERJA
UNIT ORGANISASI ESELON I/SATUAN KERJA ESELON II (A)
TAHUN:..... (B)

PROGRAM / KEGIATAN	SASARAN STRATEGIS PROGRAM/ SASARAN STRATEGIS KEGIATAN	INDIKATOR	TARGET					ALOKASI (JUTA RUPIAH)				
			2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)

Cara pengisian :

Header (A) : diisi dengan nama Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II;

Header (B) : diisi masa berlaku Renstra;

Kolom (1) : diisi sesuai nomenklatur program dan kegiatan dalam Lampiran 1 Renstra Kemenlu;

Kolom (2) : diisi sesuai sasaran strategis program/ sasaran strategis kegiatan dalam Lampiran 1 Renstra Kemenlu;

Kolom (3) : diisi sesuai indikator Unit Organisasi Eselon I dan Satker Eselon II dalam Lampiran 1 Renstra Kemenlu;

Kolom (4 s/d 8): diisi dengan target kinerja bagi program dan kegiatan;

Kolom (9 s/d 13): diisi dengan alokasi pendanaan bagi program dan kegiatan (dalam juta rupiah).

b. Sistematika Renstra Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II

SURAT KEPUTUSAN PEJABAT ESELON I TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIT ORGANISASI ESELON I

(untuk Renstra Satker Eselon II tidak mencantumkan Surat Keputusan, cukup disahkan pada Kata Pengantar oleh Pejabat Satker Eselon II)

KATA PENGANTAR

(ditandatangani oleh Pejabat Unit Organisasi Eselon I/ Satker Eselon II)

DAFTAR ISI

BAB I ANALISIS SWOT

BAB II VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS

II.1 Visi Unit Organisasi Eselon I/Satker Eselon II

II.2 Misi Unit Organisasi Eselon I/Satker Eselon II

II.3 Tujuan Unit Organisasi Eselon I/Satker Eselon II

II.4 Sasaran Strategis Unit Organisasi Eselon I/

Satker Eselon II

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Matriks Arah Kebijakan dan Strategi *(hanya untuk Unit Organisasi Eselon I)*

Matriks Strategi *(hanya untuk Satker Eselon II)*

Lampiran 2 : Matriks Target Kinerja

c. Sistematika Renstra Unit Organisasi Eselon I dan Satuan Kerja Eselon II

1. Renstra Unit Organisasi Eselon I merupakan penjabaran lebih lanjut dari Renstra Kemenlu. Penyusunan Renstra Unit Organisasi Eselon I mengacu dan selaras dengan Renstra Kemenlu sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.
2. Renstra Unit Organisasi Eselon I ditetapkan melalui Surat Keputusan Pejabat Eselon I selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah ditetapkannya Renstra Kemenlu. Renstra Unit Organisasi Eselon I disampaikan kepada Menteri Luar Negeri melalui Sekretaris Jenderal c.q Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi selaku MKOP serta ditembuskan kepada Inspektur Jenderal c.q Inspektur Wilayah masing-masing.
3. Penyusunan Renstra Unit Organisasi Eselon I dikoordinasikan oleh MKO di Unit Eselon I masing-masing.
4. Dapat dibentuk tim khusus penyusunan Renstra pada Unit Organisasi Eselon I yang menjadi induk organisasi masing-masing

dengan melibatkan partisipasi unit di bawahnya secara lintas-organisasi.

5. Renstra Satuan Kerja Eselon II merupakan penjabaran lebih lanjut dari Renstra Unit Organisasi Eselon I. Penyusunan Renstra Satuan Kerja Eselon II mengacu dan selaras dengan Renstra Unit Organisasi Eselon I sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Penyusunan Renstra Satuan Kerja Eselon II dikoordinasikan oleh SMKO di Unit Eselon II masing-masing.
6. Renstra Unit Organisasi Eselon II ditetapkan oleh masing-masing Pejabat Eselon II dan disampaikan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah ditetapkannya Renstra Unit Organisasi Eselon I. Renstra Satuan Kerja Eselon II disampaikan kepada Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi selaku MKOP dan ditembuskan kepada Inspektur Jenderal c.q Inspektur Wilayah masing-masing.

3. Renstra Tingkat Perwakilan RI

a. Komponen Renstra Perwakilan RI

1. Kondisi Umum

Kondisi umum merupakan narasi singkat terkait nilai strategis organisasi, kemajuan, dan potensi organisasi (maksimum 3 halaman) sebagai pengantar kepada Analisis SWOT. Komponen yang terdapat dalam kondisi umum mencakup:

- a. Capaian signifikan dengan mengacu pada indikator kinerja berorientasi *outcome* selama 3 tahun terakhir, antara lain seperti kesepakatan/kerja sama bilateral, regional, dan multilateral; peningkatan TTI; perlindungan WNI; dan *soft power diplomacy*.
- b. Kemajuan Perwakilan RI dalam menindaklanjuti berbagai kesepakatan yang ada, sehingga memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan hubungan kerja sama Indonesia dengan negara akreditasi dan organisasi internasional.
- c. Proyeksi keadaan yang akan dihadapi dalam periode Renstra 5 (lima) tahun ke depan sebagai dasar perumusan analisis SWOT.

2. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi atau evaluasi atas kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) untuk menentukan atau memformulasikan strategi organisasi ke depan (maksimum 2 halaman). Analisis SWOT

juga perlu mempertimbangkan nuansa politik, adat kebiasaan, agama dan nilai-nilai kultur yang ada di negara akreditasi/wilayah kerja Perwakilan RI.

Analisis SWOT dapat disajikan dalam contoh format sebagai berikut:



Gambar 3. 6 Format Analisis SWOT

3. Visi

Visi merupakan suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai jauh di masa mendatang oleh suatu organisasi. Visi Perwakilan RI selaras dengan Visi Kementerian Luar Negeri.

- a. Visi harus dapat memberikan arah pandangan ke depan terkait dengan kinerja dan peranan Perwakilan RI;
- b. Visi harus dapat memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh Perwakilan RI;
- c. Visi ditetapkan secara rasional, realistis, dan mudah dipahami;
- d. Visi dirumuskan secara singkat, padat, mudah diingat, dan menggerakkan organisasi Perwakilan RI; dan
- e. Rumusan visi disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci visi yang formulasinya dapat mengacu kepada kata kunci di Visi Kemenlu.

Contoh perumusan Visi Perwakilan RI:

Dengan rumusan Visi Kemenlu "Terwujudnya Wibawa Diplomasi guna Memperkuat Jati Diri Bangsa sebagai Negara Maritim untuk Kepentingan Rakyat", maka Perwakilan RI harus dapat menerjemahkan visi tersebut sesuai dengan kondisi dan karakteristik Perwakilan RI.

Sejalan dengan Visi Kemenlu tersebut, maka Perwakilan RI dapat menetapkan rumusan visi seperti contoh berikut:

“Menjadi ujung tombak dalam mewujudkan wibawa diplomasi Indonesia di negara

“Menjadi garda terdepan dalam mewujudkan wibawa diplomasi Indonesia di negara

4. Misi

Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi Perwakilan RI serta menceminkan tujuan keberadaan Perwakilan RI dan tindakan (upaya-upaya) sesuai dengan tugas dan fungsi Perwakilan RI. Rumusan misi disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci misi yang formulasinya dapat mengacu kepada kata kunci di Misi Kemenlu.

Berdasarkan Misi Kemenlu, maka Perwakilan RI dapat menetapkan rumusan misi yang sejalan dengan rumusan misi Renstra Kemenlu 2015-2019 seperti contoh berikut:

- a. Memperkuat peran Perwakilan RI dalam memajukan kepentingan nasional di negara akreditasi.
- b. Meningkatkan kapasitas Perwakilan RI yang mumpuni dalam mendukung misi diplomasi di negara akreditasi.

5. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir atau suatu kondisi kualitatif dalam kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun sebagai tahapan dalam mewujudkan visi dan misi. Pencapaian tujuan diukur oleh IKU serta disertai target. Rumusan tujuan disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci tujuan yang formulasinya dapat mengacu kepada kata kunci di Tujuan Kemenlu.

Sejalan dengan Tujuan Kemenlu, maka Perwakilan RI dapat menetapkan rumusan tujuan yang sejalan dengan rumusan Tujuan Renstra Kemenlu 2015-2019 seperti contoh berikut:

Contoh I:

Tujuan	Indikator Kinerja Utama	Target 2015	Target 2019
Peran Perwakilan RI yang berpengaruh	Indeks Peran Perwakilan RI

Tabel 3. 1 Tujuan Renstra Kemenlu 2015-2019

Keterangan:

Contoh IKU Indeks Peran Perwakilan RI diukur melalui 5 (lima) Sub IKU (d disesuaikan dengan karakteristik masing-masing Perwakilan) yaitu:

1. Persentase rekomendasi hasil kajian komprehensif Perwakilan RI yang ditindaklanjuti *stakeholders*.
2. Persentase realisasi rencana aksi sebagai implementasi dari perjanjian/kesepakatan.
3. Persentase responden publik di negara akreditasi yang berpandangan positif terhadap Indonesia.
4. Persentase permasalahan WNI dan BHI di Luar Negeri yang diselesaikan.
5. Persentase responden atau pengguna jasa yang menyatakan puas atas pelayanan kekonsuleran.

6. Sasaran Strategis

Untuk memudahkan pencapaian tujuan, maka dirumuskan sasaran yang mendeskripsikan kondisi spesifik dan terukur yang ingin diwujudkan pada periode tertentu. Rumusan sasaran strategis disertai dengan penjelasan dari masing-masing kata kunci sasaran strategis yang formulasinya dapat mengacu kepada kata kunci di sasaran strategis Kemenlu.

Sasaran strategis merupakan kondisi yang dapat dicapai atau dihasilkan dalam kurun waktu 1 tahun. Penentuan Sasaran Strategis diperoleh berdasarkan tugas fungsi, *Stakeholders/ Customer Expectation*, Sasaran Strategis Kemenlu yang menjadi amanah dan tugas Perwakilan RI serta isu-isu yang dipandang Strategis. Sasaran strategis yang dirumuskan harus memiliki hubungan sebab akibat (*causality*) secara logis dengan sasaran strategis Kemenlu dan dirumuskan secara jelas dan terukur. Pencapaian sasaran strategis tersebut diukur dengan IKU sebagaimana contoh Matriks Tujuan.

Catatan: Renstra Tahun 2015—2019 pada Perwakilan RI belum menggunakan pendekatan BSC. Dalam pendekatan BSC, Sasaran

Strategis yang tercantum pada Renstra Perwakilan RI akan dirujuk bersama dengan hasil Matriks TOWS dan Matriks Strategi pada Renstra untuk diformulasikan menjadi Sasaran Strategis pada Peta Strategi Perwakilan RI masing-masing.

7. Matriks/Lampiran Renstra Perwakilan RI

Lampiran I: Matriks Arah Kebijakan dan Strategi

Perwakilan RI memilih Arah Kebijakan dan Strategi Kemenlu yang menjadi amanah dan Tugas Fungsi Perwakilan RI untuk selanjutnya dirumuskan sebagai Strategi Perwakilan RI.

Rumusan arah kebijakan dan strategi Kemenlu dapat dilihat pada dokumen Renstra Kemenlu Tahun 2015-2019 pada BAB III.2.

Strategi merupakan rencana atau cara atau langkah atau tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan Analisis SWOT.

Sebagai alat bantu (dapat tidak dicantumkan dalam Renstra), perumusan strategi yang dituangkan dapat dibantu dengan *tools* Matriks TOWS dari hasil Analisis SWOT yang telah disusun pada Sub bab Potensi dan Pemasalahan. Matriks TOWS merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk merumuskan beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Rumusan alternatif strategi dapat dibentuk dengan menggunakan empat kombinasi dari faktor eksternal dan internal, yaitu Strategi SO, ST, WO dan WT.

Hasil analisis eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman (*Opportunities and Threats*), dan hasil analisis internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan (*Strengths and Weaknesses*). Analisis TOWS diterjemahkan menjadi Matriks TOWS untuk menentukan strategi yang relevan sesuai dengan faktor eksternal dan internal organisasi, sebagai berikut:

Matriks TOWS	<i>Strengths</i> (S)	<i>Weaknesses</i> (W)
<i>Opportunities</i> (O)	Strategi SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<i>Threats</i> (T)	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Gambar 3. 7 Matriks TOWS

Adapun ilustrasi terkait dengan penentuan alternatif strategi dengan analisis TOWS sebagaimana telah dibahas pada penentuan alternatif strategi pada Renstra tingkat Kemenlu.

Strategi yang dirumuskan melalui Matriks TOWS merupakan strategi-strategi alternatif yang akan dituangkan ke dalam Matriks Arah Kebijakan dan Strategi Perwakilan RI pada Renstra dan akan menjadi salah satu acuan untuk diformulasikan dalam perumusan Sasaran Strategis pada Peta Strategi.

Catatan: Renstra Tahun 2015—2019 pada Perwakilan RI belum menggunakan pendekatan BSC. Dalam pendekatan BSC, Sasaran Strategis yang tercantum pada Renstra Perwakilan RI akan dirujuk dan diformulasikan bersama dengan hasil Matriks TOWS dan Matriks Strategi pada Renstra untuk diformulasikan menjadi Sasaran Strategis pada Peta Strategi Perwakilan RI masing-masing.

Lampiran 1: Matriks Arah Kebijakan dan Strategi

LAMPIRAN I
MATRIKS ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI
PERWAKILAN RI
TAHUN:..... (B)

NO	ARAH KEBIJAKAN KEMENLU	NO	STRATEGI KEMENLU	NO	STRATEGI PERWAKILAN RI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Cara Pengisian :

Header (A): diisi dengan nama Perwakilan RI;

Header (B): diisi masa berlaku Renstra;

Kolom (1): diisi nomor urut Arah Kebijakan Kemenlu;

Kolom (2): diisi dengan pilihan Arah Kebijakan Kemenlu (yang tercantum pada Rencana Strategis Kemenlu) yang menjadi amanah dan tugas Perwakilan RI;

Kolom (3): diisi nomor urut Strategi Kemenlu;

Kolom (4): diisi dengan pilihan Strategi Kemenlu (yang tercantum pada Rencana Strategis Kemenlu) yang menjadi amanah dan tugas Perwakilan RI;

Kolom (5): diisi nomor urut strategi Perwakilan RI; dan

Kolom (6): diisi dengan rumusan strategi Perwakilan RI berdasarkan Strategi Kemenlu yang telah ditetapkan pada kolom (2). Strategi merupakan rencana atau cara atau langkah atau tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan Analisis SWOT. Strategi yang telah tercantum pada Renstra dapat diformulasikan untuk Sasaran Strategis pada Peta Strategi.

Lampiran 2: Matriks Target Kinerja

LAMPIRAN 2
MATRIKS TARGET KINERJA
PERWAKILAN RI (A)
TAHUN:..... (B)

PROGRAM / KEGIATAN	SASARAN STRATEGIS PROGRAM/ SASARAN STRATEGIS KEGIATAN	INDIKAYOR	TARGET					ALOKASI (JUTA RUPIAH)				
			2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)

Cara pengisian :

Header (A): diisi dengan nama Perwakilan RI;

Header (B): diisi masa berlaku Renstra;

Kolom (1): diisi sesuai nomenklatur program dan kegiatan;

Kolom (2): diisi sesuai sasaran strategis program/ sasaran strategis kegiatan Perwakilan RI;

Kolom (3): diisi sesuai indikator Perwakilan RI;

Kolom (4 s/d 8) : diisi dengan target kinerja bagi program dan kegiatan;

Kolom (9 s/d 13): diisi dengan alokasi pendanaan bagi program dan kegiatan (dalam juta rupiah).

b. Tata Cara Penyusunan Renstra Perwakilan RI

1. Perwakilan RI menyusun Renstra untuk kurun waktu 5 (lima) tahun sesuai dengan periode Renstra Kemenlu dengan memperhatikan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul.
2. Renstra Perwakilan RI ditetapkan melalui Surat Keputusan Kepala Perwakilan RI dan disampaikan selambat-lambatnya **2 (dua) bulan** setelah Renstra Kemenlu ditetapkan dan disampaikan kepada Menteri Luar Negeri melalui Sekretaris Jenderal c.q Kepala BPO selaku MKOP dengan tembusan kepada Pimpinan Unit Organisasi Eselon I c.q Satuan Kerja Eselon II yang membawahi akreditasi Perwakilan RI dan Inspektur Jenderal c.q Inspektur Wilayah masing-masing.
3. Perwakilan RI diwajibkan menyusun Renstra dengan mengacu dan berpedoman pada Renstra Kemenlu serta memperhatikan keterkaitan dengan Renstra Unit Organisasi regionalnya.

4. Dalam hal terdapat kekosongan Dubes/Konjen/Konsul, maka KUII/*Acting* Konjen/*Acting* Konsul tetap wajib menyusun Renstra Perwakilan RI paling lama 2 (dua) bulan setelah Renstra Kemenlu ditetapkan dan Renstra Perwakilan RI tersebut dapat disesuaikan setelahnya Dubes/Konjen/Konsul yang baru di negara akreditasi/wilayah kerja.

c. Sistematika Renstra Perwakilan RI

SURAT KEPUTUSAN KEPALA PERWAKILAN RI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I KONDISI UMUM DAN ANALISIS SWOT PERWAKILAN RI

BAB II VISI, MISI, TUJUAN, SASARAN STRATEGIS PERWAKILAN RI

II.1 Visi Perwakilan RI

II.2 Misi Perwakilan RI

II.3 Tujuan Perwakilan RI

II.4 Sasaran Strategis Perwakilan RI

LAMPIRAN

Lampiran I : Matriks Arah Kebijakan dan Strategi

Lampiran II : Matriks Target Kinerja

4. Revisi Renstra

1. Renstra Kemenlu dapat direvisi setelah dilakukan reuview Renstra Kemenlu secara komprehensif dan/atau terdapat perubahan mendasar yang bersifat strategis, yaitu perubahan Visi dan Misi Kemenlu dan/atau *mandatory* dari Presiden RI.
2. Mekanisme reuview Renstra Kemenlu dapat dilakukan dengan melibatkan pihak luar atau *stakeholders* Kemenlu terkait untuk mendapatkan masukan.
3. Revisi Renstra Kemenlu ditetapkan melalui Surat Keputusan Menteri Luar Negeri untuk selanjutnya disampaikan Menteri Luar Negeri kepada Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas, Menteri Keuangan, dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN dan RB).
4. Renstra Unit Organisasi Eselon I, Satker Eselon II, dan Perwakilan RI dapat direvisi setelah dilakukan reuview Renstra masing-masing secara komprehensif dan/atau terdapat perubahan mendasar yang bersifat

strategis, yaitu perubahan Visi dan Misi pada Renstra masing-masing dan/atau *mandatory* dari Presiden RI atau Menteri Luar Negeri.

5. Perubahan target IKU tidak menyebabkan Renstra harus direvisi. Perubahan target IKU cukup dituangkan pada PK dan/atau perubahan Perjanjian Kinerja (PK) sebagai dokumen kinerja yang sah.
6. Dalam hal terdapat perubahan Tujuan/Sasaran Strategis maka tidak perlu dilakukan revisi Renstra, tetapi cukup dituangkan pada PK dan/atau perubahan PK. Perubahan Tujuan/Sasaran juga dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) Pimpinan organisasi masing-masing tentang Perubahan Tujuan/Sasaran Strategis dan/atau IKU. Untuk SK Satuan Kerja Eselon II disahkan bersama dengan SK Pimpinan Unit Organisasi Eselon I.

B. PETA STRATEGI

Peta Strategi menggambarkan hubungan sebab akibat antar satu sasaran strategis dengan sasaran strategis lainnya. Peta strategi merupakan suatu *dashboard* (panel instrumen) yang memetakan Sasaran Strategis organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Manfaat dari peta strategi adalah memudahkan organisasi untuk mengomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi pencapaian tujuan organisasi.

Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang memiliki Renstra atau mendefinisikan visi dan misi secara jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap atau memiliki pengelolaan SDM, Organisasi, IT, dan anggaran secara mandiri.

Di lingkungan Kemenlu, penyusunan peta strategi dilaksanakan secara *top down*, dan ditetapkan untuk disusun mulai dari level Kementerian, Unit Organisasi Eselon I, Satuan Kerja Eselon II, dan Perwakilan RI.

Penyusunan peta strategi memperhatikan "*Vertical Alignment*" artinya peta strategi pada level yang lebih rendah harus mengacu pada peta strategi level yang lebih tinggi. Selain itu, penyusunan peta strategi juga harus memperhatikan "*Horizontal Alignment*", yaitu memperhitungkan kepentingan Unit/Satker yang lain sehingga kinerja searas dengan unit lainnya.

Keterkaitan Renstra dan Renja K/L dengan Peta Strategi adalah Peta Strategi menerjemahkan kembali visi, misi, tujuan, sasaran strategis, dan strategi yang terdapat pada Renstra serta Renja ke dalam perspektif-perspektif.

Peta strategi dapat berubah sesuai dengan hasil *refinement* yang dilakukan oleh Kemenlu, Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI. Hasil penterjemahan Renstra dan Renja yang telah dituangkan dalam Peta Strategi dan Indikator Kinerja Utama (IKU) ditetapkan melalui Surat Keputusan masing-masing Pimpinan Kemenlu, Unit Organisasi, dan Perwakilan RI.

1. Perspektif

Peta strategi terdiri dari sejumlah Sasaran Strategis (SS) yang dikelompokkan dalam berbagai perspektif. Adapun Perspektif yang digunakan oleh Kemenlu adalah sebagai berikut:

1) **Perspektif Stakeholder (pemangku kepentingan)**

Perspektif ini mencakup sasaran strategis yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan *stakeholder* sehingga dinilai berhasil dari sudut pandang *stakeholder*. *Stakeholder* adalah pihak internal maupun eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas *output* atau *outcome* dari suatu organisasi, namun tidak menggunakan layanan organisasi secara langsung.

2) **Perspektif Customer (Pelanggan)**

Perspektif ini mencakup sasaran strategis yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan *customer* dan/atau harapan organisasi terhadap *customer*. *Customer* (pengguna layanan) merupakan pihak luar yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi. Pihak *stakeholders* dan pihak *customer* dapat dimungkinkan sama pada beberapa unit.

3) **Perspektif Internal business process**

Adalah sudut pandang organisasi yang berfokus pada proses bisnis utama di dalam organisasi. Perspektif ini mencakup sasaran strategis yang ingin diwujudkan melalui rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).

4) **Perspektif Learning and growth**

Perspektif ini mencakup sasaran strategis yang berupa kondisi ideal atas sumber daya internal organisasi yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi yang sesuai dengan harapan *customer* dan *stakeholder*. Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan penguatan sumber daya internal (SDM, Sarana dan Prasarana, Teknologi Informasi dan Anggaran) organisasi agar mampu menjalankan proses bisnis utama organisasi.

2. Mekanisme Penyusunan Peta Strategi

Proses penyusunan Peta Strategi dengan kerangka berpikir dan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Mengetahui kondisi yang ingin dicapai organisasi

Pemahaman terhadap visi dan misi organisasi perlu dilakukan untuk mengetahui kondisi yang ingin dicapai oleh organisasi. Gunakan referensi untuk penyusunan peta strategi seperti Renstra dan harapan *stakeholder* utama. Pelajari Renstra Kemenlu terutama Sasaran Strategis dan strategi pada Renstra Kemenlu untuk diadopsi atau diformulasikan menjadi alternatif sasaran strategis BSC. Sasaran strategis BSC mengimplementasikan prioritas strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

2) Mengetahui harapan dari *stakeholders* utama

Contoh 1) untuk Kemenlu-*Wide*, salah satu harapan dari *stakeholders* misalnya tertuang pada RPJMN, RKP, Renja, atau *mandatory* dari Presiden RI. Selain itu, harapan *stakeholders* juga diperoleh dari harapan masyarakat luas atas kinerja Kemenlu dan dapat dilakukan survey jika memungkinkan.

Misalnya, harapan agar Kepemimpinan Indonesia meningkat, dan atau harapan agar pelayanan kekonsuleran terpenuhi. Harapan tersebut menjadi salah satu alternatif SS yang akan dirumuskan pada level Kemenlu-*Wide*.

Contoh 2) untuk Kemenlu-*One*, salah satu harapan dari *stakeholders* utama, yaitu *mandatory* dari Menteri Luar Negeri, maupun Unit Organisasi lainnya.

Misalnya, harapan agar "Diplomasi digital Kemenlu dan Perwakilan RI yang unggul", menjadi salah satu acuan alternatif SS yang akan dirumuskan pada level Kemenlu-*One*.

3) Formulasikan Sasaran Strategis (SS) berbasis BSC dengan kriteria sebagai berikut:

a. Merefleksikan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai

Pernyataan SS menggambarkan kondisi seharusnya yang ingin dicapai sesuai potensi.

b. Dituliskan dalam bentuk pernyataan kondisional.

Pernyataan SS bersifat kualitatif (bukan kuantitatif).

c. Singkat dan jelas

Pernyataan SS tidak berupa paragraf. Penjelasan terhadap uraian SS dapat dijelaskan dalam manual IKU. Pernyataan SS tidak

memiliki pemahaman ganda dan selaras dengan deskripsi SS pada manual IKU.

Pada kalimat sasaran strategis, setiap kalimat harus terdiri dari dua hal utama, yaitu *aspek* dan *kondisi*. Contoh: “Meningkatnya Citra Indonesia di Dunia Internasional”, dari kalimat SS tersebut “Citra Indonesia di Dunia Internasional” adalah *aspek*, sedangkan “Meningkatnya” adalah *kondisi*.

Contoh lain: “Diplomasi Maritim dan Perbatasan yang Kuat” dari kalimat SS tersebut, “Dipomasi Maritim dan Perbatasan” adalah *aspek*, sedangkan “yang kuat” adalah *kondisi*.

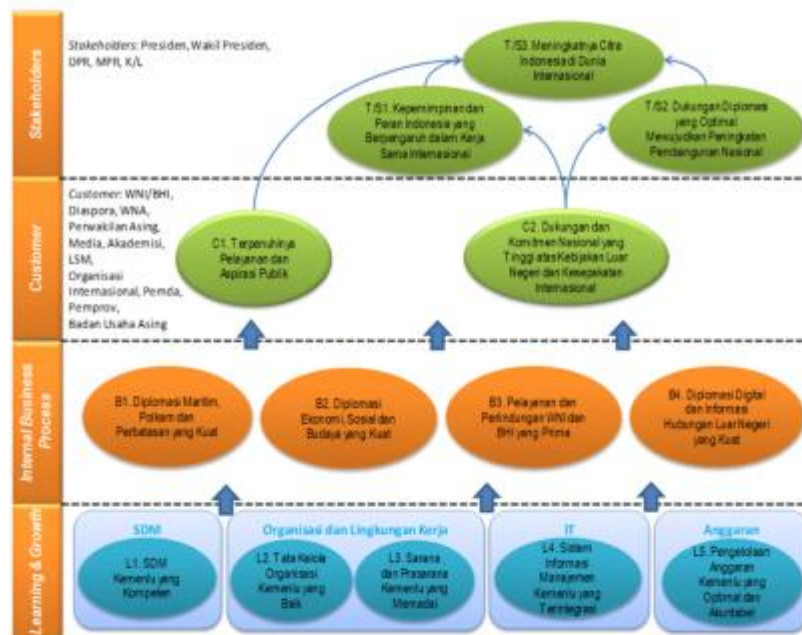
- 4) Dari langkah 1, 2, dan 3 pilih SS yang prioritas, dan gabungkan SS yang tumpang tindih.
- 5) Kelompokkan SS berdasarkan perspektif yang ada pada BSC ke dalam Peta Strategi. Tempatkan SS yang telah dirumuskan ke dalam peta strategi sesuai perspektif yang tepat dengan memperhatikan hal-hal berikut:
 - a. Sebagai institusi publik yang tidak berorientasi pada profit, tentukan pemangku kepentingan (*stakeholder*). *Stakeholder* adalah pihak baik internal maupun eksternal yang secara tidak langsung memiliki kepentingan atas *outcome* dari suatu organisasi. Rumusan Tujuan diperkenankan untuk dirumuskan dalam SS *Stakeholder/ Customer* Perspektif.
 - b. Apakah unit tersebut memiliki *customer*? Jika ada, perlu dibuat perspektif *customer*. *Customer* merupakan pihak yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi dan merupakan pihak dari luar organisasi.
 - c. Setiap unit harus memiliki perspektif *Internal Business Process*. Pada umumnya, perspektif ini menunjukkan rangkaian proses dalam suatu unit untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).
 - d. Setiap unit harus memiliki perspektif *Learning and Growth*. Perspektif *Learning and Growth* merupakan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi.
- 6) Susun Peta Strategi organisasi dengan membuat hubungan sebab akibat antar SS. Bangun hubungan logis sebab akibat antar SS dengan memberi tanda panah. Hubungan kausalitas tersebut menggambarkan hubungan sebab akibat antar Sasaran Strategis di dalam satu perspektif maupun antar perspektif.

Contoh pengecekan hubungan sebab akibat dilakukan untuk memastikan bahwa pencapaian sasaran strategis pada satu perspektif mendukung pencapaian sasaran strategis pada level di atasnya. Pengecekan dilakukan dengan cara membaca hubungan sebab akibat dari atas ke bawah, apa yang diharapkan *stakeholders* dengan adanya Kemenlu, kemudian "apa yang akan dihasilkan Kemenlu untuk masyarakat luas" pada perspektif *customer*.

Untuk mencapai *goals* harapan *stakeholders* dan *customer* tersebut, maka Kemenlu harus melakukan apa pada perspektif *business process*, dan untuk mendukung *business process* tersebut Kemenlu harus memiliki apa pada perspektif *learning and growth*.

Kemudian, untuk memastikan kembali keterkaitannya, pengecekan dilakukan dengan cara membaca hubungan dari bawah ke atas, yakni perspektif *learning and growth* harus menjawab "dengan apa yang dimiliki pada *learning and growth* Kemenlu, maka akan mendukung pencapaian *business process*". Perspektif *business process* harus menjawab "dengan mencapai kondisi pada *business process* maka Kemenlu dapat mendukung pencapaian kondisi pada perspektif *customer* dan/atau perspektif *stakeholders*".

Perspektif *customer* harus menjawab "dengan pencapaian bisnis proses tersebut, maka Kemenlu dapat menghasikan kondisi pada perspektif *customer* untuk masyarakat luas dan memperoleh apa yang diharapkan Kemenlu dari pihak *customer*". Perspektif *stakeholders* harus menjawab "dengan pencapaian internal bisnis proses dan hal yang diharapkan dari/ke masyarakat luas, maka Kemenu dapat mencapai apa yang diharapkan negara dengan adanya Kementerian".



Gambar 3. 8 Peta Strategi Kementerian Luar Negeri Tahun 2018

3. Penetapan dan Perubahan Peta Strategi

- 1) Perubahan Peta Strategi dimungkinkan dilakukan pada setiap tahunnya atas hasil *refinement* SS, IKU, dan target IKU dari perubahan Prioritas Nasional, Prioritas K/L, *mandatory*, dan isu strategis.
- 2) Apabila point 1) tersebut dilakukan, maka penetapan Peta Strategi dilakukan pada tiap tahunnya.
- 3) Peta Strategi ditetapkan melalui Surat Keputusan (SK).
- 4) SK Penetapan Peta Strategi bersamaan dengan penetapan IKU.
- 5) SK Penetapan Peta Strategi dan IKU melampirkan Peta Strategi, Lembar Penetapan Manual IKU, Manual IKU, serta Matriks Cascading masing-masing.
- 6) Peta Strategi dan IKU Kemenlu-Wide ditetapkan melalui SK Menteri Luar Negeri maksimal tanggal 15 Januari tahun berjalan.
- 7) Peta Strategi dan IKU Kemenlu-One dan Kemenlu-Two bersama-sama ditetapkan melalui SK Pejabat Eselon I maksimal tanggal 25 Januari tahun berjalan.
- 8) Peta Strategi dan IKU Kemenlu-One Perwakilan RI ditetapkan melalui SK Kepala Perwakilan RI maksimal tanggal 25 Januari tahun berjalan.
- 9) Revisi Peta Strategi pada tahun berjalan dilakukan maksimal pada tanggal 20 Oktober tahun berjalan.
- 10) Proses penetapan atas revisi Peta Strategi dikoordinasikan oleh masing-masing PKO.

C. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Pencapaian SS diukur dengan Indikator Kinerja Utama (IKU). IKU mencerminkan tugas dan fungsi utama dan menentukan apa yang menjadi kinerja utama dari organisasi/pegawai. Pemilihan IKU didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi. Setiap IKU yang ditetapkan harus dilengkapi dengan manual IKU. IKU turut merefleksikan apa yang menjadi kepentingan kebijakan strategis dan alasan pembentukan organisasi serta *core area/business* yang tertuang dalam tugas dan fungsi maupun kewenangan utama organisasi tersebut.

1. Tujuan IKU

- a. Untuk memperoleh informasi kinerja yang penting, strategis, dan utama guna melaksanakan manajemen kinerja secara baik; dan
- b. Untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan atau sasaran strategis organisasi dan pegawai yang digunakan bagi perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

2. Pemanfaatan IKU

IKU dimanfaatkan sebagai acuan dokumen perencanaan kinerja dan anggaran serta evaluasi kinerja dan anggaran Kemenlu, seperti:

1. Perencanaan Jangka Menengah (Renstra);
2. Perencanaan Tahunan (Renja KL);
3. Perencanaan Anggaran (RKA-K/L);
4. Penyusunan dokumen Perjanjian Kinerja (PK);
5. Laporan Kinerja (LKj);
6. *Monitoring* dan evaluasi kinerja instansi pemerintah;
7. Pemantauan dan pengendalian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan-kegiatan;
8. Acuan penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP); dan
9. Penerapan penghargaan dan sanksi bagi Unit Organisasi, Satuan Kerja, Perwakilan RI dan pegawai.

3. Jenis IKU

Jenis IKU dibedakan atas IKU *input*, IKU *output* dan IKU *outcome*.

- a. IKU *input* merupakan ukuran paling sederhana untuk mengukur apa yang diperlukan bagi suatu kegiatan. Misalnya, SDM, waktu kerja atau sumber daya finansial.
- b. IKU *output* mengukur hasil atas penggunaan *input*. Ukuran ini biasanya merupakan ukuran hasil keluaran atas aktivitas yang dilakukan.

Misalnya, jumlah orang yang dilayani atau jumlah pelayanan yang diberikan. IKU *input* dan *output* bersifat internal.

- c. IKU *outcome* melihat manfaat yang diterima oleh *stakeholder* sebagai hasil dari kegiatan organisasi. Ukuran ini fokus pada pihak eksternal seperti *customer* pelanggan dan *stakeholder*. Misalnya, kepuasan pelanggan atau peningkatan nilai investasi.

IKU pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) dengan tatanan sebagai berikut:

- a. Pada tingkat Kementerian, IKU sekurang-kurangnya menggunakan indikator hasil (*outcome*) sesuai kewenangan, tugas dan fungsi;
- b. Pada Unit Organisasi Eselon I dan Perwakilan RI, IKU menggunakan indikator hasil (*outcome*) dan/atau keluaran (*output*) yang setingkat lebih tinggi dari keluaran (*output*) satuan kerja di bawahnya;
- c. Pada Satuan Kerja Eselon II, IKU sekurang-kurangnya menggunakan indikator keluaran (*output*) tertinggi sesuai dengan levelnya;
- d. Level eselon III, IV, pelaksana dan fungsional menggunakan IKU hasil dari *output* tertinggi sesuai dengan levelnya;
- e. Penetapan IKU masing-masing level ditetapkan dari *cascading* level di atasnya;
- f. Perwakilan RI menetapkan IKU sesuai dengan *cascading* dari level Kemenlu. Penetapan IKU Perwakilan RI mempertimbangkan bobot Misi dan Indeks Perwakilan/*output* tertinggi yang menjadi dasar pelaksanaan tugas Perwakilan RI; dan
- g. IKU masing-masing level dijadikan rujukan dalam penyusunan SKP.

4. Sifat IKU

Sifat IKU dibedakan menjadi:

- a. IKU *lagging* (IKU yang terlambat) adalah IKU yang bersifat hasil atau *outcome*, umumnya di luar kendali unit yang bersangkutan dan berada pada perspektif *stakeholders* maupun *customers*.
- b. IKU *leading* (IKU yang mendahului) adalah IKU yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian IKU *lagging*. Umumnya IKU *leading* berada di bawah kendali unit organisasi. IKU *leading* biasanya berada pada perspektif *internal business process* dan *learning and growth*.
- c. IKU *intermediate* merupakan IKU antara IKU *Outcomes* dan IKU Proses.

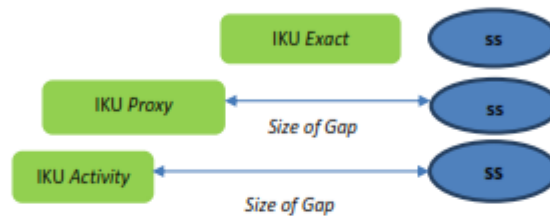
5. Kualitas IKU

Kualitas IKU adalah kombinasi antara validitas dan tingkat kendali IKU.

- a. Validitas IKU

Validitas suatu IKU ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan pengukuran IKU dengan Sasaran Strategis (SS). Tingkat validitas IKU dibedakan sebagai berikut:

- *Exact* : IKU yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan atau IKU yang mengukur secara langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) telah merepresentasikan pencapaian SS secara keseluruhan.
- *Proxy* : IKU yang mengukur secara tidak langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) hanya merepresentasikan sebagian pencapaian SS.
- *Activity* : IKU yang pada umumnya masih jauh keterkaitannya dengan keberhasilan pencapaian SS.



Gambar 3. 9 Tingkat Validitas IKU

Penentuan final atas validitas suatu IKU ditetapkan dengan penilaian objektif dari masing-masing Pengelola Kinerja Organisasi (PKO).

Ketentuan lain:

Berbeda halnya dengan Kemenlu-*Wide*, Kemenlu-*One* dan Kemenlu-*Two*, tingkat validitas IKU bagi Kemenlu-*Three*, Kemenlu-*Four*, dan Kemenlu-*Five* atau level eselon III, IV, pelaksana dan fungsional, tingkat validitas IKU diartikan sebagai seberapa besar kontribusi IKU pegawai yang bersangkutan dalam mendukung pencapaian IKU level di atasnya.

IKU *Exact* pada pegawai diartikan IKU tersebut mendukung secara langsung keberhasilan pencapaian IKU level di atasnya.

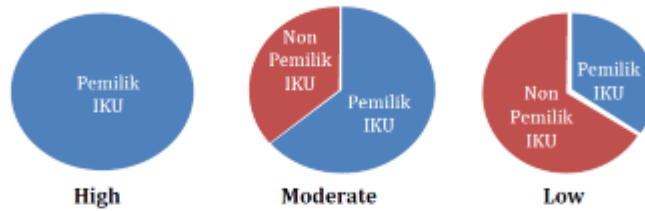
IKU *Proxy* pada pegawai diartikan IKU tersebut mendukung secara tidak langsung keberhasilan pencapaian IKU level di atasnya.

IKU *Activity* pada pegawai diartikan IKU tersebut masih jauh keterkaitannya dengan pencapaian IKU level di atasnya atau IKU tersebut masih sebatas pada level aktivitas kegiatan.

b. Kendali IKU

Tingkat kendali atas IKU ditentukan berdasarkan kemampuan suatu unit atau pegawai dalam mengontrol/mengelola pencapaian target IKU. Tingkat kendali IKU dibedakan sebagai berikut:

- *High*: Pencapaian target IKU dipengaruhi secara dominan oleh pemilik IKU.
- *Moderate*: Pencapaian target IKU dipengaruhi secara berimbang oleh pemilik IKU dan pihak selain pemilik IKU.
- *Low*: Pencapaian target dipengaruhi secara dominan oleh pihak selain pemilik IKU.



Gambar 3. 10 Tingkat Kendali IKU

Penentuan final atas tingkat kendali IKU ditetapkan berdasarkan penilaian objektif dari masing-masing PKO.

Contoh penentuan kualitas IKU (validitas dan kendali IKU):

Contoh 1, SS yang dibuat adalah “Terpenuhinya pelayanan dan aspirasi publik”. IKU yang bisa dirumuskan untuk mengukur pencapaian SS tersebut adalah:

- a) Indeks kepuasan pelayanan kekonsuleran (*exact-moderate*)

Validitas exact karena IKU ini dapat menggambarkan tingkat kepuasan apabila survei dilakukan dengan metodologi yang tepat untuk merepresentasikan kepuasan pengguna layanan.

Tingkat kendali moderate karena pencapaian IKU ini dipengaruhi oleh kualitas pemberian layanan kepada *customer* dan persepsi *customer* atas layanan yang diberikan.
- b) Jumlah komplain pengguna layanan kekonsuleran (*proxy-moderate*)

Validitas proxy karena dianggap tidak semua pengguna layanan mau menyatakan komplainnya kepada loket pelayanan dan tidak semua aspek pelayanan dapat terwakili kualitasnya hanya dari keluhan.

Tingkat kendali moderate karena keluhan merupakan interaksi yang bersifat langsung kepada petugas. Pada satu sisi, petugas di loket pelayanan dapat mempengaruhi atau meminimalisir munculnya keluhan dari pelanggan dengan pelayanan yang baik. Sedangkan pada sisi yang lain, pengguna layanan juga memiliki pengaruh untuk menyampaikan keluhannya.

c) Rata-rata waktu layanan yang diselesaikan (*activity-high*)

Validitas *activity* karena IKU hanya bersifat kegiatan atau input. Apabila layanan diselesaikan, belum tentu pengguna layanan puas. Tingkat kendali *high*, karena layanan selesai atau tidak selesai sangat dominan dipengaruhi oleh tindakan dari petugas.

Contoh 2, SS yang dibuat adalah “Kompetensi Bahasa Inggris SDM Kemenlu yang tinggi”. IKU yang bisa dirumuskan untuk mengukur pencapaian SS tersebut adalah:

1. Persentase SDM Kemenlu yang memiliki nilai TOEFL di atas 550 (IKU *exact-low*).
2. Persentase SDM Kemenlu yang dapat berbicara Bahasa Inggris secara aktif (IKU *proxy-moderate*).
3. Jumlah SDM yang telah mengikuti pelatihan bahasa Inggris lebih dari 100 jam latihan (IKU *activity-high*).

Ketentuan lain:

Bagi level pegawai, penentuan jenis IKU harus memenuhi ketentuan kualitas/mutu seperti:

1. Mengukur tingkat baik buruknya sesuatu, kadar, derajat, atau taraf pekerjaan, mutu, nilai yang umumnya dicirikan dengan satuan indeks, tingkat, dan deviasi. Contoh: Indeks kepuasan pengguna layanan.
2. Mengukur kecepatan, lama satuan penyelesaian pekerjaan, periode penyelesaian pekerjaan yang umumnya dicirikan dengan satuan kurun waktu seperti jam, hari, dan bulan. Contoh: rata-rata waktu penyelesaian risalah rapat.
3. Mengukur kuantitas yang satuan pengukurannya adalah jumlah dan persentase/rasio, dengan syarat dalam Manual IKU secara eksplisit terdapat ukuran kualitas dalam pengukurannya. Contoh: Persentase nota dinas/surat yang sesuai dengan tata naskah dinas (kesesuaian dengan tata naskah dinas menunjukkan ukuran kualitas karena terdapat standar yang harus dipenuhi sesuai peraturan).

6. Jenis Konsolidasi Periode

Menunjukkan pola akumulasi perhitungan target atau realisasi IKU secara periodik, yang terdiri atas *sum*, *take last known*, dan *average* sebagai berikut:

- *Sum*: penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan.
- *Take last known value*: angka target atau realisasi yang digunakan adalah angka periode terakhir.
- *Average*: rata-rata dari penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan.

Jenis Konsolidasi Periode	Definisi	TW 1	TW 2	s.d. TW 2	TW 3	s.d. TW 3	TW 4	Y
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Sum	Penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan	(1)	(2)	1)+(2)	(4)	3)+(4)	(6)	(5)+(6)
	Contoh IKU: Jumlah kesepakatan hasil perundingan di bidang diplomasi maritim, politik dan keamanan, dan perbatasan	1	2	3	2	5	1	6
Take Last Value Known	Angka target atau realisasi yang digunakan adalah angka periode terakhir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(6)
	Contoh IKU: Persentase rekomendasi pada forum kerjasama intrakawasan dan antarkawasan Amerika dan Eropa yang ditindaklanjuti <i>stakeholders</i> dalam negeri	25%	60%	60%	75%	75%	85%	85%
Average	Rata-rata dari penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(2+6)/2
	Contoh IKU: Indeks efektifitas <i>coaching</i> implementasi SAKIP	80	70	75	75	75	70	73,75

Tabel 3. 2 Jenis Konsolidasi Periode

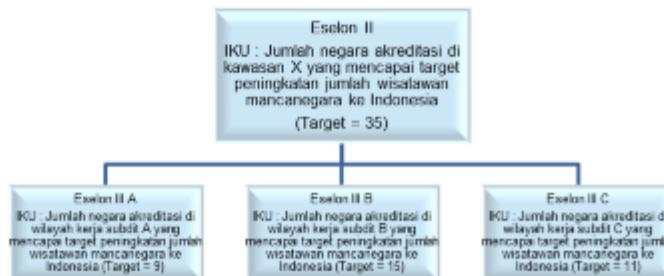
7. Jenis Konsolidasi Lokasi

Mekanisme konsolidasi target atau realisasi IKU *cascading* ke level di atasnya. Parameter ini diisi hanya pada IKU hasil *cascading* dengan metode *indirect*.

Sum : Penjumlahan target atau realisasi IKU *cascading indirect* dua unit atau pegawai atau lebih yang selevel sebagai target atau realisasi unita atau pegawai di atasnya.

Contoh konsolidasi lokasi **Sum**

IKU Kemenlu-*Two* “Jumlah negara akreditasi di kawasan X yang mencapai target peningkatan jumlah wisatawan mancanegara ke Indonesia” dengan target 35 negara akreditasi. IKU ini di-*cascade* ke 3 unit atau pegawai Eselon III sebagai berikut:



Gambar 3. 11 Konsolidasi Lokasi Sum

Konsolidasi lokasi data target/realisasi pada unit/pegawai Eselon II merupakan penjumlahan dari data target dan realisasi ketiga unit/pegawai di bawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada level Kemenlu-*Three* adalah “*sum*”.

Average : Rata-rata target atau realisasi IKU *cascading indirect* dua unit atau pegawai atau lebih yang selevel sebagai target/realisasi unit/pegawai di atasnya.

Contoh konsolidasi lokasi *Average*

IKU Kemenlu-*Two* “Persentase kemajuan penyelesaian perjanjian batas maritim, penegasan batas darat, dan kerja sama perbatasan” dengan target 100%. IKU ini di-*cascade* ke 2 unit/pegawai Eselon III sebagai berikut:



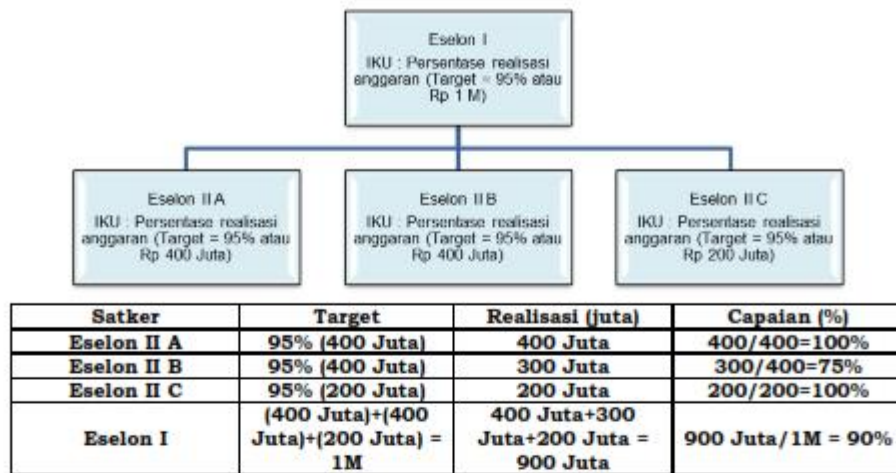
Gambar 3. 12 Konsolidasi Lokasi *Average*

Konsolidasi data target/realisasi pada unit eselon II merupakan rata-rata dari data target dan realisasi unit di bawahnya. Maka konsolidasi pada level Kemenlu-*Three* adalah “*average*”.

Raw Data : Penjumlahan *raw* data target atau realisasi IKU *cascading indirect* dua unit/pegawai atau lebih yang selevel sebagai target/realisasi unit/pegawai di atasnya.

Contoh konsolidasi lokasi *Raw data*

IKU Kemenlu-*One* “Persentase realisasi anggaran” dengan target 95%. Konsolidasi data/realisasi pada Unit Eselon I merupakan penjumlahan dari data/realisasi atas *raw data* ketiga unit di bawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada level Kemenlu-*Two* adalah “*raw data*”.



Gambar 3. 13 Konsolidasi Lokasi Raw Data

8. Ketentuan IKU

IKU harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

a. Menganut kriteria SMART-C:

- Specific* : Mampu menyatakan sesuatu secara definitif (tidak normatif), tidak bermakna ganda, relevan, dan khas/unik dalam menilai serta mendorong kinerja suatu unit/pegawai.
- Measurable* : Mampu diukur dengan jelas dan jelas cara pengukurannya.
- Agreeable* : Disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.
- Realistic* : Merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.
- Time-bounded* : Memiliki batas waktu pencapaian.
- Continously Improved* : Kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi dan selalu disempurnakan.

- b. Mencerminkan tugas dan fungsi utama organisasi/pegawai.
- c. Pemilihan IKU didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi.
- d. Unit pemilik peta strategi tidak diperbolehkan menggunakan hanya IKU yang bersifat *activity* untuk mengukur satu SS.
- e. Satu IKU tidak diperbolehkan untuk mengukur lebih dari satu SS dalam satu Perjanjian Kinerja (PK).
- f. Dalam penyusunan IKU dimungkinkan adanya sub IKU. Sub IKU merupakan himpunan dari indikator-indikator yang saling berhubungan dan secara akumulasi membentuk suatu IKU. Jenis konsolidasi periode sub-IKU harus sama dengan jenis konsolidasi periode IKU. Sub IKU harus dimuat di PK.

- g. Khusus untuk pemilik peta strategi, IKU tidak diperkenankan memiliki level kualitas *activity-high* karena mengindikasikan pemilihan IKU yang tidak tepat atau SS yang berkualitas rendah. Apabila hal tersebut terjadi, perlu dilakukan:
1. penggantian dengan IKU lain; atau
 2. perbaikan kualitas SS baik definisi maupun ruang lingkup.
- h. Efektif dan layak yang berarti data atau informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang layak.
- i. Jumlah IKU yang diperbolehkan pada satu PK adalah paling banyak:

Unit/Satker/ Perwakilan RI/ Pegawai	Pemilik Peta Strategi	Bukan Pemilik Peta Strategi
Eselon I dan Kepala Perwakilan	25 IKU	10 IKU*)
Eselon II	20 IKU	-
Eselon III	-	10 IKU
Eselon IV	-	10 IKU
Pelaksana	-	10 IKU
Pejabat Fungsional, Pejabat Fungsi, Atase Teknis, Unsur Pendukung	-	10 IKU

*) Staf Ahli

Tabel 3. 3 Jumlah IKU pada PK

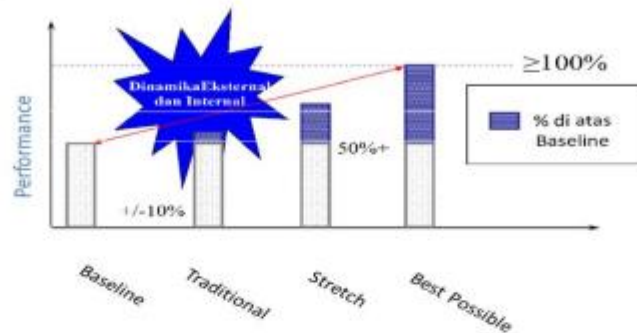
Suatu IKU dianggap telah memenuhi kriteria SMART-C berdasarkan kesepakatan antara pengelola kinerja organisasi, pemilik IKU dan atasan langsung pemilik IKU.

9. Penentuan Target IKU

Penetapan target IKU merupakan kesepakatan antara atasan dan bawahan serta mempertimbangkan usulan PKO. Ketentuan penetapan target IKU sebagai berikut:

- a) Bentuk pengukuran IKU dapat berupa persentase, rasio, indeks, peringkat, nomor absolut, bentuk predikat/opini, dsb.
- b) Berupa ukuran kuantitatif. Apabila target IKU bersifat kualitatif, maka harus dikuantitatifkan.
- c) Penentuan besaran target didasarkan pada:
 - Peraturan perundang-undangan, peraturan lainnya atau kebijakan Menteri yang berlaku;
 - Keinginan *stakeholder*.
 - Realisasi tahun lalu;
 - Potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi.

- d) Target harus menantang namun dapat dicapai serta diupayakan terus meningkat. Setiap target IKU tahunan harus diuraikan menjadi target bulanan/triwulanan (*trajectory*) sesuai periode pelaporan serta jenis konsolidasi periode IKU tersebut.
- e) Ilustrasi alternatif contoh penetapan besaran target adalah sebagai berikut:



Gambar 3. 14 Ilustrasi Besaran Target IKU

Baseline: besarnya target ditetapkan berdasarkan target tahun lalu.

Traditional: besarnya target ditambah atau dikurangi 10% dari target tahun lalu sesuai dengan dinamika eksternal dan internal.

Stretch: besarnya target ditingkatkan sampai dengan 50% dari target tahun lalu.

Best Possible: besarnya target ditingkatkan sampai dengan di atas 100% dari target tahun sebelumnya.

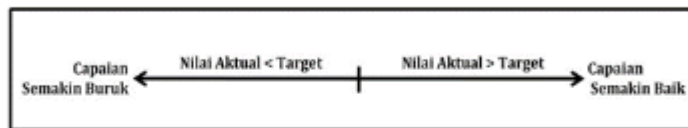
- f) IKU yang berbentuk indeks, perlu diberi penjelasan makna angka indeks skala tersebut yang digunakan.
- g) Penetapan target untuk setiap periode pelaporan (*trajectory*) harus sesuai dengan jenis konsolidasi periode datanya.
- h) Penetapan target untuk semua IKU hasil *cascading* pada tingkat di atasnya, harus memperhatikan jenis konsolidasi lokasi IKU tersebut.
- i) Setiap target IKU harus diuraikan menjadi target bulanan/triwulanan (*trajectory*). Penentuan *trajectory* didasarkan pada periode pelaporan serta jenis konsolidasi periode IKU tersebut.

10. Polarisasi Data

Polarisasi menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual/realisasi dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target, sebagai berikut:

- 1. Polarisasi *Maximize*, yaitu nilai capaian IKU diharapkan lebih tinggi dari target.

Contoh: Persentase rekomendasi dan prakarsa Indonesia yang diterima dalam setiap pertemuan ASEAN. Apabila semakin banyak rekomendasi dan prakarsa Indonesia yang diterima maka persentase akan semakin tinggi. Dengan polarisasi *maximize*, semakin banyak atau semakin tinggi akan semakin baik pencapaiannya. Demikian sebaliknya jika memakai polarisasi ini, jika semakin sedikit rekomendasi dan prakarsa yang diterima maka kinerjanya menjadi semakin tidak baik atau menurun.

Gambar 3. 15 Polarisasi *Maximize*

Semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100 \%$$

Gambar 3. 16 Rumus Polarisasi *Maximize*

2. Polarisasi *Minimize*, yaitu nilai capaian IKU diharapkan lebih kecil dari target. Contoh: Persentase deviasi pagu anggaran Kemenlu antara perencanaan dan dokumen anggaran. Semakin kecil deviasi anggaran, maka akan semakin baik karena akan semakin akurat antara perencanaan dan dokumen anggaran.

Gambar 3. 17 Polarisasi *Minimize*

Semakin rendah realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Capaian IKU} = [1 + (1 - \text{Realisasi}/\text{Target})] \times 100 \%$$

Gambar 3. 18 Rumus Polarisasi *Minimize*

3. *Stabilize* yaitu capaian kinerja dianggap semakin baik apabila nilai aktual/realisasi IKU mendekati target dalam suatu rentang tertentu. Contoh: Jumlah *Idle Cash*. Pada umumnya *idle cash* akan dalam

rentang target tertentu. Sehingga pencapaian harus diusahakan dalam target *range* tertentu.



Gambar 3. 19 Polarisasi Stabilize

11. Manual IKU

a. Mekanisme Penetapan Manual IKU

1. Manual IKU disusun oleh pegawai yang bersangkutan (pemilik IKU) dengan mempertimbangkan ketentuan penyusunan manual IKU serta arahan atasan.
2. Manual IKU tersebut wajib memperhatikan rekomendasi hasil reviu yang dilakukan oleh Pengelola Kinerja Organisasi.
3. Manual IKU tersebut ditetapkan oleh pemilik IKU dan PKO dengan menandatangani Lembar Penetapan Manual IKU.

b. Penetapan IKU dituangkan ke dalam dokumen IKU yang memuat:

- I. Lembar Penetapan Manual IKU
- II. Lampiran Manual IKU

**LEMBAR PENETAPAN
MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA**

Bersama ini ditetapkan manual IKU ... (jabatan pemilik IKU) untuk periode Perjanjian Kinerja Tahun ... (periode Perjanjian Kinerja) yang meliputi:

- a. ... (nama IKU)
- b. ... (nama IKU)
- c. ... (nama IKU)
- d. ... dst

Ditetapkan di (nama tempat), (tanggal penetapan)

(jabatan pengelola kinerja organisasi) (jabatan pemilik IKU)

(nama) (nama)

(NIP) (NIP)

Format Manual IKU

MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA

Perspektif:	(Tuliskan nama perspektif Balanced Scorecard dimana IKU tersebut berada. Hanya diisi oleh pemilik peta strategi)
Tujuan/Sasaran Strategis:	(Tuliskan Kode Sasaran Strategis yang diikuti nama Sasaran Strategisnya)
Deskripsi Tujuan/Sasaran Strategis:	(Tuliskan uraian SS yang dimaksud yang meliputi pengertian, alasan, ruang lingkup, dan tujuan SS tersebut)
Indikator Kinerja Utama:	(Tuliskan kode IKU yang diikuti nama IKU)
Deskripsi Indikator Kinerja Utama:	Definisi
	Formula
	(Tuliskan uraian mengenai IKU yang mencakup: Definisi IKU, Formula Perhitungan, dan Tujuan adanya IKU tersebut)
Tujuan	
Satuan Pengukuran:	(Tuliskan unit pengukuran yang digunakan untuk menunjukkan kuantitas Indikator Kinerja, misal persentase, negara, naskah kesepakatan, laporan, dokumen, Rp, USD, kali, buah, orang, dsb)
Tingkat Validitas IKU:	<input type="checkbox"/> Exact <input type="checkbox"/> Proxy <input type="checkbox"/> Activity
	Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria: Exact, Proxy, dan Activity.
	Exact: IKU yang mengukur secara langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) telah merepresentasikan pencapaian SS secara keseluruhan. Proxy: IKU yang mengukur secara tidak langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) hanya merepresentasikan sebagian pencapaian SS. Activity: IKU yang masih jauh keterkaitannya dengan keberhasilan pencapaian SS.
Tingkat Kendali IKU:	<input type="checkbox"/> High <input type="checkbox"/> Moderate <input type="checkbox"/> Low
	Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria: High, Moderate, dan Low. High: Pencapaian target IKU dipengaruhi secara dominan oleh pemilik IKU. Moderate: Pencapaian target IKU dipengaruhi secara berimbang oleh pemilik IKU dan pihak selain pemilik IKU. Low: Pencapaian target dipengaruhi secara dominan oleh pihak selain pemilik IKU.
Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU:	(Tuliskan unit/individu pada level di bawahnya yang bertanggung jawab terhadap pencapaian IKU tersebut, apabila IKU tersebut tidak dicascade maka penanggung jawab IKU adalah unit/individu bersangkutan)
Unit/Pihak Penyedia Data:	(Tuliskan unit /individu yang bertanggung jawab terhadap penyedia data)
Sumber Data:	(Tuliskan nama dokumen sebagai sumber data untuk mengisi formula IKU)
Jenis Cascading IKU:	<input type="checkbox"/> Cascading Peta <input type="checkbox"/> Cascading Non Peta <input type="checkbox"/> Non Cascading
	(Beri tanda "X" pada salah satu dari jenis IKU: Cascading Peta, Cascading Non Peta, dan Non-cascading) Cascading Peta: diturunkan atau dijabarkan dari level unit yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah. Cascading Non Peta: bermula dari unit/pegawai bukan pemilik Peta Strategi dan di-cascade ke unit/pegawai pada level yang lebih rendah. Non Cascading: dirumuskan pada unit yang bersangkutan, SS tersebut bukan merupakan hasil penurunan atau penjabaran dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah.
Metode Cascading :	<input type="checkbox"/> Direct <input type="checkbox"/> Indirect
	(Beri tanda "X" pada salah satu dari dua kriteria metode cascading IKU: Direct atau Indirect, tidak diisi untuk jenis cascading IKU Non-Cascading) Direct : kalimat dan definisi IKU pada unit/pegawai yang lebih tinggi diadopsi secara penuh oleh unit/pegawai yang lebih rendah. Indirect: kalimat dan definisi IKU dari unit/pegawai yang lebih tinggi diadopsi sebagian atau dikembangkan oleh unit/pegawai yang bersangkutan.

Jenis Konsolidasi Periode:	<input type="checkbox"/> Sum <input type="checkbox"/> Average <input type="checkbox"/> Take Last Known Value <i>(Beri tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria yang menunjukkan pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU: Sum, Average, dan TLK)</i> Sum: Penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan Average: Rata-rata dari penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan Take Last Known Value: Angka target atau realisasi yang digunakan adalah angka periode terakhir
Jenis Konsolidasi Lokasi:	<input type="checkbox"/> Sum <input type="checkbox"/> Average <input type="checkbox"/> Raw Data Diisi apabila Indirect Cascading. <i>(Beri tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria yang menunjukkan pola penetapan/perhitungan angka capaian IKU di atasnya: Sum, Average, dan Raw Data)</i> Sum: Penjumlahan target atau realisasi IKU cascading indirect dua unit/pegawai atau lebih yang selevel sebagai target/realisasi unit/pegawai di atasnya Average: Rata-rata target atau realisasi IKU cascading indirect dua unit/pegawai atau lebih yang selevel sebagai target/realisasi unit/pegawai di atasnya Raw Data: Penjumlahan raw data target atau realisasi IKU cascading indirect dua unit/pegawai atau lebih yang selevel sebagai target/realisasi unit/pegawai di atasnya.
Polarisasi IKU:	<input type="checkbox"/> Maximize <input type="checkbox"/> Minimize <input type="checkbox"/> Stabilize <i>(Beri tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria yang menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target: Maximize, Minimize, dan Stabilize)</i> Maximize: Semakin tinggi nilai aktual/realisasi IKU terhadap target, semakin baik capaian kerjanya. Minimize: Semakin rendah nilai aktual/realisasi IKU terhadap target, semakin baik capaian kerjanya. Stabilize: Capaian kinerja dianggap semakin baik apabila nilai aktual/realisasi IKU mendekati target dalam suatu rentang tertentu.
Periode Pelaporan:	<input type="checkbox"/> Bulanan <input type="checkbox"/> Triwulanan <input type="checkbox"/> Semesteran <input type="checkbox"/> Tahunan <i>(Beri tanda "X" pada salah satu dari empat periode pelaporan (bulanan, triwulanan, semesteran, dan tahunan) untuk menunjukkan seberapa sering data aktual IKU perlu dilaporkan pencapaiannya)</i>

Tabel Data:

Periode Pelaporan	Y-2		Y-1		Y	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
<i>Kolom disesuaikan periode pelaporannya misalnya tahunan/semesteran/triwulanan/bulanan</i>	<i>Isikan target dan realisasi pada masing-masing periode. Periode pelaporan disesuaikan dengan pilihan periode pelaporan. Untuk IKU yang baru ditetapkan, target dan realisasi periode Y-2 dan/atau Y-1 dapat diinput "N/A" (Not Available)</i>					

Gambar 3. 20 Format Manual IKU

12. Mekanisme Penetapan IKU

- a. Mekanisme penetapan IKU pada Pemilik Peta Strategi dilakukan bersamaan dengan proses penetapan Peta Strategi sebagaimana telah diatur dalam ketentuan Penetapan Peta Strategi pada pedoman ini.
- b. Lembar Penetapan Manual IKU Kemenlu-*Wide* ditandatangani oleh Menteri Luar Negeri dan MKOP maksimal tanggal 15 Januari tahun berjalan;
- c. Lembar Penetapan Manual IKU Kemenlu-*One* ditandatangani oleh Eselon I dan MKO di masing-masing Unit Organisasi maksimal tanggal 20 Januari tahun berjalan;
- d. Lembar Penetapan Manual IKU Kemenlu-*Two* ditandatangani oleh Eselon II dan SMKO di masing-masing Satuan Kerja maksimal tanggal 25 Januari tahun berjalan;
- e. Lembar Penetapan Manual IKU Kepala Perwakilan RI ditandatangani oleh Kepala Perwakilan RI dan MKP maksimal tanggal 25 Januari tahun berjalan;
- f. Lembar Penetapan Manual IKU pejabat fungsional ditandatangani oleh pejabat fungsional bersangkutan dan MKO di masing-masing Unit Organisasi maksimal tanggal 31 Januari tahun berjalan;
- g. Lembar Penetapan Manual IKU Eselon III, IV, dan pelaksana ditandatangani oleh yang bersangkutan dan SMKO di masing-masing Satker Eselon II maksimal tanggal 31 Januari tahun berjalan. Lembar Penetapan Manual IKU Eselon III dan IV juga disertai matriks *cascading* masing-masing;
- h. Lembar Penetapan Manual IKU Staf Ahli ditandatangani oleh Staf Ahli bersangkutan dan SMKO di Biro Hukum dan Administrasi Kementerian dan Perwakilan maksimal tanggal 31 Januari tahun berjalan;
- i. Lembar Penetapan Manual IKU Pejabat Fungsi, Atase Teknis, dan Unsur Penunjang pada Perwakilan RI ditandatangani oleh yang bersangkutan dan MKP maksimal tanggal 31 Januari tahun berjalan.

13. Revisi Manual IKU

Revisi Manual IKU dilakukan apabila terjadi Revisi PK, namun komponen yang terdapat dalam Manual IKU juga dapat dilakukan perubahan tanpa disertai oleh Revisi PK. Usulan perubahan Manual IKU diajukan paling lambat tanggal 20 bulan Oktober tahun berjalan.

Mekanisme perubahan manual IKU adalah:

1. Revisi Manual IKU Kemenlu-*Wide* dikoordinasikan dan diverifikasi oleh MKOP serta ditetapkan oleh Menteri Luar Negeri.

2. Revisi Manual IKU Perwakilan RI dikoordinasikan dan diverifikasi oleh MKP serta ditetapkan oleh Kepala Perwakilan RI.
3. Revisi Manual IKU level Eselon I dikoordinasikan dan diverifikasi oleh MKO serta ditetapkan oleh Eselon I dan MKO.
4. Revisi Manual IKU Pejabat Fungsional dikoordinasikan dan diverifikasi oleh MKO serta ditetapkan oleh masing-masing Pejabat Fungsional dan MKO. MKO dapat dibantu oleh SMKO dalam pelaksanaan Revisi Manual IKU Pejabat Fungsional yang berada di bawah pengelolaan SMKO tersebut.
5. Revisi Manual IKU level Eselon II, III, IV, dan pelaksana dikoordinasikan dan diverifikasi oleh SMKO, serta ditetapkan oleh masing-masing level dan SMKO.
6. Revisi Manual IKU Staf Ahli dikoordinasikan dan diverifikasi oleh SMKO Biro Hukum dan Administrasi Kementerian dan Perwakilan.
7. Revisi Manual IKU Pejabat Fungsi, Atase Teknis, Unsur Penunjang di Perwakilan RI dikoordinasikan dan diverifikasi oleh MKP, serta ditetapkan oleh masing-masing level dan MKP.

LEMBAR PENETAPAN REVISI KE-..... MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA	
<p>Bersama ini ditetapkan Revisi Ke-....manual IKU ... (<i>jabatan pemilik IKU</i>) untuk periode Perjanjian Kinerja Tahun ... (<i>periode Perjanjian Kinerja</i>) yang meliputi:</p>	
Semula:	
a. ...	
b. ...	
c. ...	
Menjadi:	
a. ...	
b. ...	
c. ...	
Ditetapkan di (<i>nama tempat</i>), (<i>tanggal penetapan</i>)	
(<i>jabatan pengelola kinerja organisasi</i>)	(<i>jabatan pemilik IKU</i>)
(<i>nama</i>)	(<i>nama</i>)
(<i>NIP</i>)	(<i>NIP</i>)

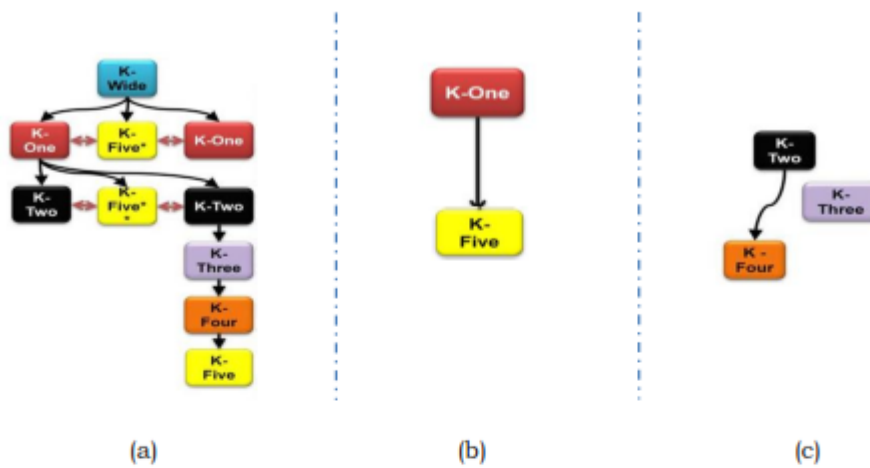
D. Konsep *Cascading* dan *Alignment*

Cascading merupakan proses penjabaran dan penyelarasan SS, IKU, dan/atau target IKU secara vertikal dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah. Hal ini disebut juga sebagai *vertical alignment* atau harmonisasi secara vertikal. Metode *cascading* didesain untuk menghubungkan SS dan IKU antara tingkat organisasi tertinggi dan tingkat di bawahnya hingga tingkat pegawai secara *top down*.

Sementara itu, *horizontal alignment* atau harmonisasi secara *horizontal* merupakan proses penyelarasan SS, IKU, dan/atau target IKU untuk menjamin bahwa SS, IKU, dan/atau target IKU yang dibangun telah selaras dengan unit organisasi yang selevel. *Horizontal alignment* juga mengidentifikasi layanan/kebutuhan yang dibutuhkan oleh unit lainnya dapat terpenuhi selama hal tersebut relevan dengan strategi organisasi keseluruhan (*horizontal alignment*). Proses *cascading* dan *alignment* dapat dilakukan dalam dua cara yaitu secara bersamaan (simultan) atau secara berurutan (sekuensial). Setelah SS dan IKU dibangun pada level unit organisasi yang paling tinggi, maka SS dan IKU tersebut diturunkan (*cascade*) sampai dengan level unit organisasi yang paling rendah yang terkait dalam organisasi serta dilakukan penyelarasan (*alignment*).

Dalam penyelarasan vertikal, SS dan IKU memiliki tanggung jawab yang jelas dan diturunkan ke unit-unit kerja terkait dan individu. Artinya seluruh Unit Organisasi, Satuan Kerja, Perwakilan RI, dan pegawai harus memiliki SS & IKU yang mendukung secara langsung maupun tidak langsung atas pencapaian sasaran di level organisasi.

Pada dasarnya, *cascading* SS dan IKU dilakukan secara *hierarkis* sesuai dengan level pengelolaan kinerja di Kementerian Luar Negeri. Namun, *cascading* juga dapat dilakukan tidak secara *hierarkis* karena struktur organisasi. *Cascading* IKU harus memperhatikan level wewenang dan tanggung jawab unit/pegawai sehingga IKU tidak selalu di-*cascade* hingga level pelaksana. Alur proses *cascading* dan *alignment* atas SS, IKU dan target yang dimungkinkan terjadi:



*) : Perwakilan RI; Staf Ahli Menteri **): Jabatan Fungsional

Gambar 3. 21 Alur Proses *Cascading* dan *Alignment*

Keterangan:

- (a) *Cascading* secara normal dengan memperhatikan level wewenang dan tanggungjawab Unit sehingga IKU tidak selalu di-cascade hingga level pelaksana
- (b) *Cascading* dari Kepala Perwakilan kepada pejabat fungsi atase teknis dan unsur pendukung Perwakilan RI
- (c) *Cascading* dari Kemenlu-Two ke Kemenlu-Four, jika tidak terdapat Kemenlu-Three; atau jika IKU memang merupakan tugas langsung Eselon IV tersebut dan dipandang tidak diperlukan pengukurannya pada Kemenlu-Three. Misalnya: *Cascading* dari Inspektur ke Kasubbag Tata Usaha atau *Cascading* dari Direktur/Kepala Biro ke Kasubbag Tata Usaha.

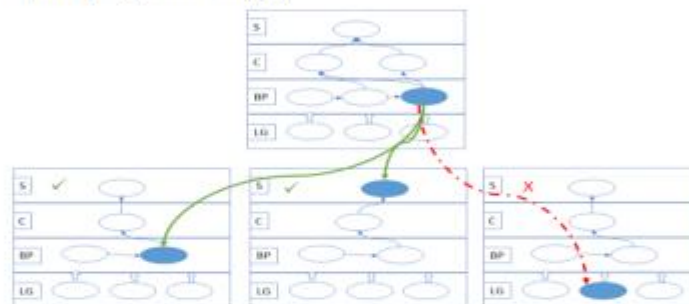
1. SS *Cascading* dan SS *Non-Cascading*

SS *cascading* adalah SS yang diturunkan atau dijabarkan dari level unit yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah. Perumusan SS *Cascading* harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- 1) *Cascading* SS dapat dilakukan secara *direct* atau *indirect*;
- 2) SS *direct cascading* merupakan SS yang memiliki kalimat, deskripsi, dan ruang lingkup yang sama secara keseluruhan. *Cascading* secara *direct* hanya dilakukan maksimal 2 (dua) level unit/pegawai di bawahnya.

Misalnya: SS "Meningkatnya Citra Indonesia di Dunia Internasional" di-*cascade* dengan nama SS "Meningkatnya Citra Indonesia di Dunia Internasional".

- 3) SS *indirect cascading* merupakan SS yang memiliki deskripsi atau ruang lingkup yang lebih sempit. Kalimat SS dapat sama atau berbeda, disesuaikan dengan ruang lingkungannya. *Cascading* secara *indirect* dilakukan ke dua unit/pegawai atau lebih di bawahnya. Misalnya: SS "Kepemimpinan dan Peran Indonesia yang meningkat di Dunia Internasional" di *cascade* dengan nama SS "Peran Indonesia yang meningkat di Dunia Internasional".
- 4) Pada unit pemilik peta strategi, SS yang di-*cascade* ke unit lebih rendah harus diletakkan pada perspektif yang sama atau lebih tinggi dari perspektif dimana SS tersebut berasal (unit yang lebih tinggi).



Gambar 3. 22 *Cascading* pada Peta Strategi

Selain SS *cascading*, Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI juga dapat merumuskan SS tambahan berupa SS **non-cascading**. SS *non-cascading* dirumuskan pada unit/pegawai yang bersangkutan. SS tersebut bukan hasil penurunan atau penjabaran dari level unit yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah. SS *non-cascading* hanya boleh dirumuskan oleh unit pemilik peta strategi. Pemilik peta strategi adalah Kemenlu *Wide*, Kemenlu-*One*, dan Kemenlu-*Two*.

SS *non-cascading* dapat juga berasal dari mandat (*mandatory*) pemilik peta strategi dan/atau pengelola kinerja pada tingkat yang lebih tinggi. SS *mandatory* ini wajib disusun oleh unit pada level di bawahnya.

Unit dan pegawai bukan pemilik peta strategi hanya dapat mengadopsi SS dari unit pemilik peta strategi. Unit dan pegawai bukan pemilik peta strategi tidak diperbolehkan merumuskan SS *non-cascading* atau mengembangkan SS *indirect cascading*.

2. IKU Cascading

Cascading IKU merupakan proses penjabaran dan penyelarasan IKU dan target IKU secara vertikal dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah.

Proses *cascading* dapat dilakukan dengan menggunakan 2 (dua) metode yaitu *Direct* dan *Indirect* yaitu:

1. Metode Direct

Metode ini dilakukan dengan langsung IKU unit/pegawai di atasnya diadopsi secara penuh oleh unit/pegawai yang lebih rendah. Sehingga baik makna (definisi) maupun penyebutan (penamaan) SS dan IKU adalah sama, dan memiliki *output* yang identik/sama. Proses *Direct Cascading* dilakukan kepada:

- a. Satu unit/pegawai pada level yang lebih rendah, karena sifat pekerjaan yang melekat pada satu unit tersebut;
- b. Dua atau lebih unit/pegawai pada level yang lebih rendah karena sifat pekerjaan yang memerlukan *teamwork* dan tanggung jawab pencapaian;
- c. target bersifat tanggung renteng serta tidak didistribusikan;
- d. dilakukan maksimal 2 (dua level) ke bawah, misal: Indikator Kinerja di Level *Kemenlu-Wide* hanya boleh diadopsi langsung hingga level *Kemenlu-Two*;
- e. Hasil pengukuran pada unit/pegawai yang lebih rendah, sama persis dengan unit/pegawai yang lebih tinggi.
- f. Manual IKU unit/pegawai yang lebih tinggi dan unit/satuan yang lebih rendah harus memiliki kesamaan pada komponen:
 - i) nama IKU, target, satuan pengukuran, dan aspek target;
 - ii) definisi dan formula perhitungan;
 - iii) polarisasi;
 - iv) konsolidasi periode; dan
 - v) periode pelaporan.

2. Metode Indirect

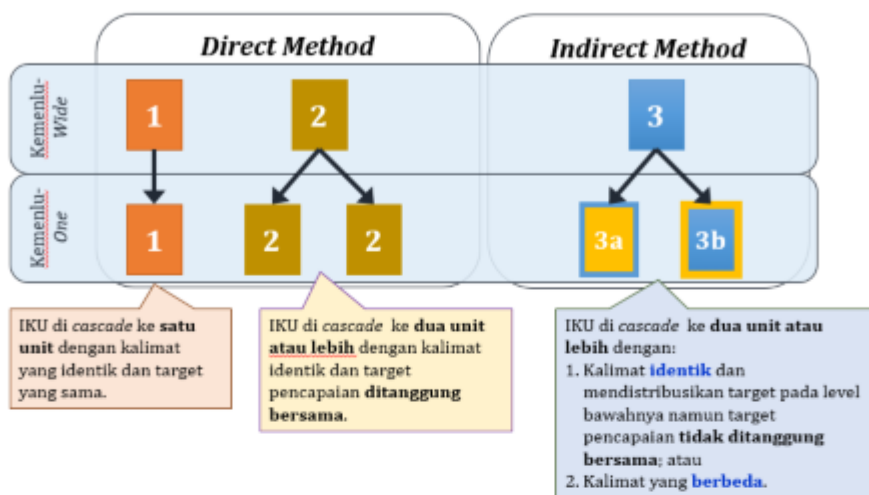
Kalimat dan definisi IKU dari unit/pegawai yang lebih tinggi diadopsi sebagian atau dikembangkan oleh unit/pegawai yang lebih rendah sesuai tugas, fungsi dan ruang lingkup unit/pegawai yang bersangkutan.

Target IKU diturunkan kepada dua atau lebih unit/pegawai di level yang lebih rendah sesuai dengan proporsi masing-masing unit/pegawai (target didistribusikan). Hal ini karena nilai IKU tersebut dibentuk oleh beberapa unit di level bawahnya dengan kontribusi yang berbeda-beda. Capaian IKU pada unit/satuan di level yang lebih tinggi merupakan akumulasi dari capaian IKU pada unit/satuan di level yang lebih rendah.

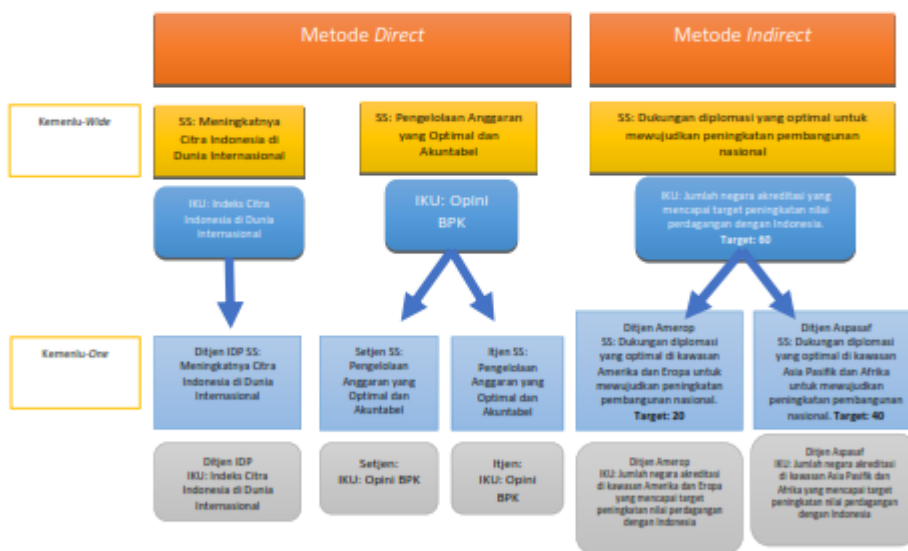
Ketentuan Penamaan IKU:

- a) Menggunakan kalimat yang identik dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi serta target dari unit/pegawai yang lebih tinggi didistribusikan kepada level yang lebih rendah dan tanggung jawab pencapaian target bersifat tidak tanggung renteng; atau
- b) Kalimat berbeda sesuai ruang lingkup tanggung jawab unit/pegawai yang lebih rendah;
- c) Apabila ruang lingkup hanya dibedakan berdasarkan wilayah geografis maka penamaan IKU menggunakan kalimat yang identik dengan kalimat pada level yang lebih tinggi.
- d) Manual IKU unit/pegawai yang lebih tinggi dan unit/pegawai yang lebih rendah harus memiliki kesamaan pada komponen:
 - a) satuan pengukuran;
 - b) aspek target;
 - c) polarisasi;
 - d) konsolidasi periode; dan
 - e) periode pelaporan.

Contoh *cascading* IKU baik secara *direct* dan *indirect* adalah sebagaimana gambar berikut:



Gambar 3. 23 Contoh Jenis Cascading Direct dan Indirect



Gambar 3. 24 Contoh Jenis Cascading Direct dan Indirect di Level Kemenlu-One

Ilustrasi *Cascading*

Kemenlu-Wide		Kemenlu-One			Keterangan
IKU	Target	IKU	Target	Unit Organisasi	
Indeks Pelayanan dan Perlindungan WNI dan BHI	80	Indeks Pelayanan dan Perlindungan WNI dan BHI	80	Ditjen Protokol dan Konsuler	IKU di <i>cascade</i> ke satu unit dengan kalimat identik dan target yang sama (<i>Direct Cascading</i>)
Persentase rekomendasi dan prakarsa Indonesia yang diterima dalam setiap pertemuan kerja sama ASEAN	92%	Persentase rekomendasi dan prakarsa Indonesia yang diterima dalam setiap pertemuan kerja sama ASEAN	92%	Ditjen KS ASEAN	IKU di <i>cascade</i> ke satu unit dengan kalimat identik dan target yang sama (<i>Direct Cascading</i>)
Opini BPK	WTP	Opini BPK	WTP	ITJEN	IKU di <i>cascade</i> ke dua unit dengan kalimat identik dan target pencapaian yang ditanggung bersama capaian IKU ITJEN dan SETJEN sama dengan capaian IKU Kemenlu-Wide (<i>Direct Cascading</i>)
		Opini BPK	WTP	SETJEN	
Indeks citra Indonesia di dunia internasional	4	Indeks Citra Indonesia di Negara Akreditasi/Wilayah Kerja KBRI Manama	4	Perwakilan RI di Manama	IKU di <i>cascade</i> ke dua unit/lebih dengan kalimat berbeda karena ruang lingkup lebih sempit dan target pencapaian didistribusikan menggunakan metode konsolidasi lokasi average (<i>Indirect Cascading</i>)
		Indeks Citra Indonesia di Negara Akreditasi/Wilayah Kerja KBRI Wellington	4	Perwakilan RI di Wellington	
		Indeks Citra Indonesia di Negara Akreditasi/Wilayah Kerja KBRI Tokyo	4	Perwakilan RI di Tokyo	
Jumlah negara akreditasi yang mencapai target peningkatan nilai perdagangan dengan Indonesia	48	Jumlah negara akreditasi di kawasan Amerika dan Eropa yang mencapai target peningkatan nilai perdagangan dengan Indonesia	19	Ditjen Amerop	IKU di <i>cascade</i> ke dua unit dengan kalimat berbeda karena ruang lingkup lebih sempit dan target pencapaian didistribusikan menggunakan konsolidasi lokasi <i>sum</i> (<i>indirect</i>)
		Jumlah negara akreditasi di kawasan Asia dan Afrika yang mencapai target peningkatan nilai perdagangan dengan Indonesia	29	Ditjen Aspasaf	

Tabel 3. 4 Ilustrasi *Cascading*

3. IKU Non-Cascading

Selain menggunakan IKU *Cascading*, unit/pegawai dapat merumuskan IKU *Non-Cascading*. IKU *Non-Cascading* dirumuskan pada unit/pegawai yang bersangkutan dan bukan hasil penurunan/penjabaran dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai lebih rendah. Apabila masih terdapat tugas dan fungsi strategis lainnya yang belum nampak dalam peta strategi hasil *cascading* maka dibuat IKU baru yaitu IKU *Non-Cascading* yang strategis dan relevan dengan tugas dan fungsi unit/pegawai yang bersangkutan. IKU *Non-Cascading* dapat berupa:

- a) IKU yang berkontribusi secara tidak langsung atas pencapaian IKU atasan.
- b) Merupakan IKU yang menggambarkan tugas spesifik dari unit/pegawai yang bersangkutan yang tidak berkorelasi dengan atasannya.
- c) IKU yang dibentuk karena ada tugas khusus atau *mandatory* dari atasannya atau dapat juga berasal dari *mandatory* pemilik peta strategi dan/atau pengelola kinerja pada tingkat yang lebih tinggi.
- d) Penyusunan IKU *non-cascading* dilakukan untuk mendukung suatu Sasaran Strategis dan/atau Uraian Jabatan dan/atau penugasan pokok lainnya.

Ketentuan IKU *Non Cascading*:

- a. Target atau realisasi IKU unit/pegawai yang lebih rendah tidak dikonsolidasikan ke unit/pegawai di atasnya;
- b. Jenis *output* tidak identik/tidak sama;
- c. Tidak ada tanggung jawab pencapaian target yang *di-cascade* dari unit/pegawai yang lebih tinggi;
- d. Membentuk kausalitas “jika maka” dengan level di atasnya. Hal ini memiliki arti, jika level di atasnya menargetkan IKU tertentu maka level bawahnya mendukung dengan membentuk IKU *Non-Cascading* yang dapat mempengaruhi level pencapaian di atasnya. Begitupula sebaliknya, jika IKU di level bawahnya tercapai maka akan mendukung pencapaian IKU di level atasnya.

Contoh IKU Non-Cascading:

Kemenlu-Two		Kemenlu-Three			
Sasaran	IKU	Penanggung Jawab	IKU	Target	Jenis Cascading
Organisasi dan Tata Kelola Yang Baik	Nilai evaluasi AKIP Kemenlu	Kepala Bagian Perencanaan Kinerja Kementerian dan Perwakilan	Nilai komponen perencanaan kinerja Kemenlu	27 (skala 30)	Non-Cascading
			Nilai komponen pengukuran kinerja Kemenlu	21 (skala 25)	Non-Cascading
			Nilai komponen capaian kinerja Kemenlu	17 (skala 20)	Non-Cascading

Tabel 3. 5 Contoh IKU Non-Cascading

Contoh IKU Non-Cascading lainnya:

IKU Unit Eselon II "Waktu penyelesaian kajian" dengan target 5 hari (1 kajian). IKU pada unit dibawahnya, adalah:

- Pada Unit Eselon III terdapat IKU "waktu penyelesaian konsep kajian" dengan target 3 hari. Outputnya adalah konsep kajian.
- Pada Unit Eselon IV terdapat IKU "waktu penyelesaian analisis kajian" dengan target 1 hari. Outputnya adalah analisis kajian.
- Pada Pelaksana terdapat IKU "waktu pengumpulan dan penyajian data analisis kajian" dengan target waktu 7 hari. Outputnya adalah data analisis kajian.

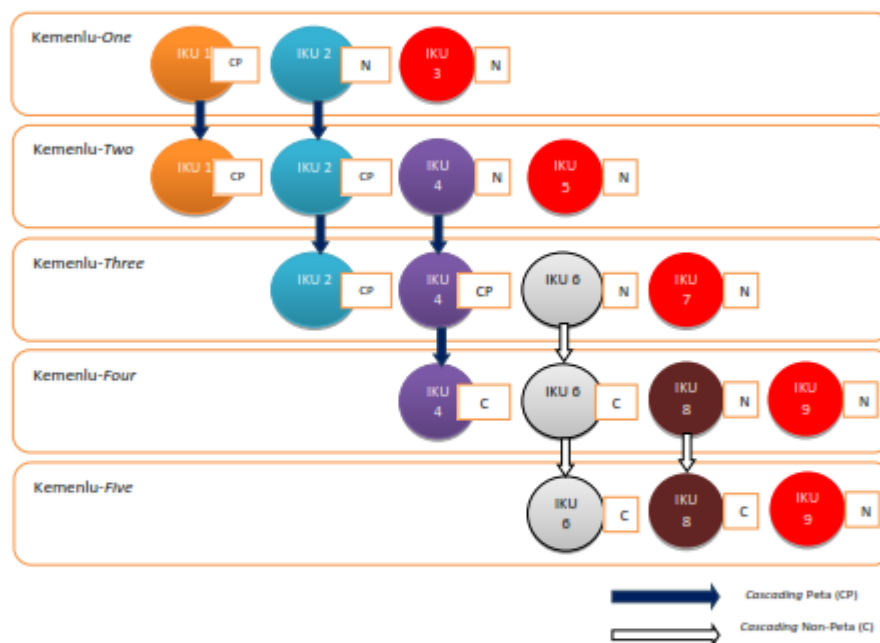
Pada IKU *non-cascading* jenis output yang dihasilkan pada tiap level berbeda, maka target yang ditetapkan pada level Pusat **tidak bersifat akumulasi dari level di bawahnya**. Hal ini dapat digambarkan menjadi:



Gambar 3. 25 Contoh IKU Non-Cascading

4. Jenis Cascading IKU

- a. IKU *Cascading* Peta (CP) yaitu IKU yang bermula dari Unit pemilik Peta Strategi (Kemenlu-Wide, Kemenlu-One, dan Kemenlu-Two) dan di *cascade* ke level unit/pegawai yang lebih rendah.
- b. IKU *Cascading* Non-Peta (C), yaitu IKU yang bermula dari Unit/pegawai bukan Pemilik Peta Strategi dan di-*cascade* ke level unit/pegawai yang lebih rendah.
- c. IKU *Non-Cascading* (N), yaitu IKU baru yang dirumuskan oleh unit/pegawai yang bukan merupakan IKU turunan dari Unitnya.



Gambar 3. 26 Ilustrasi Jenis Cascading

Matriks ini berisi penjabaran/penurunan IKU dari suatu unit/pegawai ke unit/pegawai di level yang lebih rendah, baik yang sifatnya *cascading* maupun *non-cascading*. Tujuan disusunnya matriks ini adalah untuk memastikan keselarasan IKU hasil *cascading* pada unit/pegawai di level yang lebih rendah dan *alignment* antar unit yang selevel.

Ketentuan penyusunan matriks ini adalah:

1. Matriks *cascading* Kemenlu-Wide berisi *cascading* IKU Kementerian hingga level Kemenlu-One dan Kemenlu-Five Staf Ahli, batasan level *cascading* ditetapkan oleh MKOP.

2. Matriks *cascading* Kemenlu-*One* berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level Kemenlu-*Two* dan/atau Kemenlu-*Five* (Pejabat Fungsional), batasan level *cascading* ditetapkan oleh MKO.
3. Matriks *cascading* Kemenlu-*One* Perwakilan RI berisi *cascading* IKU Kepala Perwakilan RI tersebut hingga level Kemenlu-*Five*, batasan level *cascading* ditetapkan oleh MKP.
4. Matriks *cascading* Kemenlu-*Two* berisi *cascading* IKU Satker tersebut hingga level Kemenlu-*Three* di lingkungan Satker yang bersangkutan, batasan level *cascading* ditetapkan oleh SMKO.
5. Matriks *cascading* Kemenlu-*Three* berisi *cascading* IKU Satker tersebut hingga level Kemenlu-*Four* di lingkungan Satker yang bersangkutan, batasan level *cascading* ditetapkan oleh SMKO.
6. Matriks *cascading* Kemenlu-*Four* berisi *cascading* IKU Satker tersebut hingga level Pelaksana di lingkungan Satker yang bersangkutan, batasan level *cascading* ditetapkan oleh SMKO.
7. Penyusunan matriks *cascading* dikoordinasikan oleh Pengelola Kinerja Organisasi (PKO) dengan mempertimbangkan ketentuan penyusunan matriks *cascading*.

5. Matriks *Cascading*

Matriks *cascading* sebagaimana tercantum di bawah ini:

FORMAT MATRIKS CASCADING

Unit/Satker/Perwakilan RI Pemilik Peta:

Kemenlu..... *)			Kemenlu... **)						
Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	Unit In Charge ***)	Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	Jenis Cascading IKU	Jenis Konlolidasi Lokasi	Validitas dan Kendali IKU

Keterangan: *) : Level Unit yang lebih tinggi (Pemilik *Matriks Cascading*), misal diisi dengan *Kemenlu-One*
 **) : Level Unit yang lebih rendah, misal diisi dengan *Kemenlu-Two*
 ***) : Diisi dengan nama unit/ pegawai yang mendapatkan IKU *cascading*.

Ditetapkan di (nama tempat), (tanggal penetapan)

(jabatan pengelola kinerja organisasi)

(jabatan pemilik matriks cascading)

(nama)
(NIP)

(nama)
(NIP)

6. Alignment

SS dan IKU yang telah diturunkan atau di-*cascade* juga perlu diuji keselarasannya (*alignment*) untuk menghindari terjadinya duplikasi (*overlapping*) tugas atau pekerjaan yang tidak semestinya. Proses *alignment* bertujuan untuk menyelaraskan SS, IKU atau target antar unit/pegawai selevel (horizontal) yang memiliki keterkaitan tugas dan fungsi. *Alignment* dapat dilakukan antar:

1) Unit Teknis dan Unit Pendukung

Contoh: Penyelarasan antara Biro Perencanaan dan Organisasi (BPO) dengan Biro Hukum dan Administrasi Kementerian dan Perwakilan (BHAKP). Dukungan yang dibutuhkan BPO dari BHAKP adalah kecepatan dalam *legal drafting* Rancangan Keputusan Menteri Luar Negeri. Maka, IKU tahun x yang dapat dirumuskan pegawai di BHAKP adalah "Waktu Rata-Rata Rancangan Keputusan Menteri Luar Negeri yang diselesaikan"

2) Unit/Pegawai yang pekerjaannya berupa proses berantai

Contoh: Pelaksana A bertugas menyusun konsep kajian. Sedangkan, Pelaksana B bertugas menyiapkan bahan kajian. Maka, Pelaksana B harus merumuskan IKU terkait penyiapan bahan kajian tersebut dengan target sebelum penyusunan konsep kajian dimulai.

3) Unit teknis yang mendapatkan IKU *cascading* secara *indirect*

Contoh: Penyelarasan antara Ditjen Amerop dan Ditjen Aspasaf. Ditjen Amerop dan Ditjen Aspasaf menerima IKU *cascading* dari Kemenkeu-*Wide*, maka perlu dilakukan penyelarasan antar kedua unit tersebut.

Adapun Matriks *Alignment* sebagai berikut:

1. Vertical Alignment

Vertical Alignment menggambarkan keterhubungan antara sasaran strategis seluruh unit kerja secara vertikal (atas – bawah). Contoh *Vertical Alignment*:

KEMENTERIAN LUAR NEGERI				Direktorat Abrasion / Pasifik dan Afrika	Direktorat Jenderal Amerika dan Eropa	Direktorat Jenderal Kerja Sama ASEAN	Direktorat Jenderal Multilateral
No	Sasaran Strategis	No	Indikator Kinerja Utama				
B1	Dukungan dan komitmen nasional yang tinggi atas kebijakan luar negeri dan kesepakatan internasional	IKU 1	Persentase tindak lanjut/ implementasi kesepakatan internasional oleh <i>stakeholders</i> dalam negeri	○	○		
		Sub IKU 1.2	Persentase kesepakatan kerja sama bilateral yang ditindaklanjuti oleh <i>stakeholders</i> dalam negeri	○	○		
		Sub IKU 1.3	Persentase prakarsa/rekomendasi pada forum kerja sama intra kawasan dan antarkawasan yang ditindaklanjuti oleh <i>stakeholders</i> dalam negeri	○	○		
		Sub IKU 1.4	Persentase saran kebijakan yang disetujui untuk pelaksanaan kesepakatan ASEAN di dalam negeri			○	
		Sub IKU 1.5	Persentase rekomendasi dari forum multilateral yang ditanggapi oleh pemangku kepentingan nasional				○

Keterangan Simbol

● *Direct Cascading*

○ *Indirect Cascading*

Tabel 3. 6 Matriks Alignment

Contoh Vertikal Alignment Perwakilan RI

Kepala Perwakilan RI				Diplomat Fungsional Ekonomi	Diplomat Fungsional Perdagangan	Diplomat Fungsional Politik	Diplomat Fungsional Konsuler	PKKRT	Petugas Komunikasi
No	Sasaran Strategis	No	Indikator Kinerja Utama						
Stakeholders									
S1	Dukungan dan Komitmen yang Tinggi atas Kesepakatan Bilateral di Negara Akreditasi	1	Persentase tindak lanjut/ implementasi kesepakatan bilateral Indonesia dengan Negara Akreditasi	○	○	○	○		
Customer									
C1	Terpenuhinya Pelayanan Publik di Negara Akreditasi/ Wilayah Kerja	1	Indeks kepuasan pelayanan kekonsuleran				●		
Business Process									
B1	Diplomasi Maritim, Polkam dan Perbatasan yang Kuat di Negara Akreditasi/ Wilayah Kerja	1	Jumlah Kesepakatan Hasil Perundingan di Bidang Diplomasi Maritim, Polkam dan Perbatasan	○	○	○			
B2	Diplomasi Ekonomi, Sosial dan Budaya yang kuat di Negara Akreditasi/ wilayah kerja	1	Jumlah Kesepakatan di Bidang ekonomi, sosial dan budaya	○	○				
		2	Persentase respon positif pembinaan dan pemberdayaan masyarakat Indonesia dan asing oleh Perwakilan RI	○	○				
Learning & Growth									
L1	Tata Kelola Organisasi KBRI ... yang Baik	1	Nilai AKIP KBRI ...	○	○	○	○	○	○

Keterangan Simbol:

● *Direct Cascading*

○ *Indirect Cascading*

Tabel 3. 7 Contoh Vertikal Alignment Perwakilan RI

2. Horizontal Alignment

Harmonisasi secara horizontal artinya, suatu unit kerja harus mampu menyediakan layanan yang dibutuhkan oleh unit kerja lainnya selama masih relevan dengan keseluruhan strategi organisasi. *Horizontal alignment* adalah prinsip kolaborasi, komunikasi antar unit kerja sehingga dapat menciptakan keselarasan kinerja dan meminimalisir ego sektoral. Penyelarasan horizontal akan memastikan bahwa sasaran antar unit kerja akan lebih terencana dari setiap unit kerja. Contoh *Horizontal Alignment*:

DIREKTORAT JENDERAL ASIA PASIFIK DAN AFRIKA			Nama Direktorat Jenderal/ Direktorat yang memberikan bantuan	Bantuan yang diperlukan	IKU Direktorat Jenderal/ Direktorat yang memberikan bantuan
No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama			
Business Process					
BI	Dukungan dan komitmen nasional yang tinggi atas kesepakatan internasional di kawasan Asia Pasifik dan Afrika	Persentase kesepakatan kerja sama bilateral di kawasan Asia Tenggara yang ditindaklanjuti oleh <i>stakeholders</i> dalam negeri	HPI, Multilateral, IDP, Kesekjenan, Protkons	<p><u>HPI</u> : Telaahan bahasa hukum untuk Perjanjian Internasional</p> <p><u>Multi</u> : Bahan Masukan Posisi Pemri</p> <p><u>IDP</u> : Publikasi dan promosi melalui <i>website</i> dan sosial media ; Pelaksanaan Program <i>Capacity Building</i></p> <p><u>Kesekjenan</u> : Kerjasama diikat diplomatic</p> <p><u>Protkons</u> : Kesepakatan Kekonsuleran</p>	<p>Persentase pendapat hukum yang disampaikan kepada <i>stakeholders</i> sesuai dengan <i>Service Level Agreement</i> (SLA) (IKU HPI)</p> <p>Persentase rekomendasi dari forum kerja sama multilateral yang ditanggapi oleh pemangku kepentingan nasional (IKU Multilateral)</p> <p>Persentase sentimen positif pada media massa online dan media sosial terhadap kebijakan hubungan polagri RI (IKU IDP)</p> <p>Persentase implementasi kerja sama diikat sesuai rencana (IKU Pusiikat)</p> <p>Persentase dokumen kekonsuleran yang diselesaikan sesuai dengan <i>Service Level Agreement</i></p>

Tabel 3. 8 Horizontal Alignment

7. Penyusunan BSC pada Unit/Pegawai Pemilik Peta Strategi

A. Penyusunan SS pada Unit Pemilik Peta Strategi

Penyusunan peta strategi pada suatu unit harus mengacu pada peta strategi unit yang lebih tinggi. Jadi, syarat dapat disusunnya peta strategi suatu unit adalah telah ditetapkan peta strategi unit yang lebih tinggi. Teknik penyusunan peta strategi dilakukan melalui mekanisme sebagaimana alur dan langkah-langkah berikut:



Gambar 3. 27 Penyusunan SS pada Unit Pemilik Peta Strategi

- 1) Menentukan SS *Cascading* berdasarkan SS yang relevan dari unit yang lebih tinggi:
 - a) Pelajari Peta Strategi dan Matriks *Cascading* unit yang lebih tinggi
 - b) Pilih SS yang relevan dengan tugas dan fungsi atau sesuai dengan kontribusi unit tersebut kemudian SS yang dipilih dapat ditandai dengan tanda bintang.
- 2) Jika masih terdapat tugas dan fungsi unit yang belum terakomodasi, buatlah SS yang baru (*non-cascading*).
Menentukan SS *Non-Cascading* :
 - a) Identifikasi SS berdasarkan Dokumen Perencanaan Strategis
 - i. Pelajari Dokumen Perencanaan Strategis (Renstra, Renja) Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI masing-masing.
 - ii. Tentukan SS berdasarkan fokus dan prioritas yang akan dilaksanakan jika belum terakomodasi oleh SS *cascading*.
 - b) Merumuskan SS berdasarkan isu strategis Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI masing-masing.
 - c) Merumuskan SS berdasarkan hasil *alignment*.

- d) Adopsi SS yang sifatnya *mandatory* dari unit yang lebih tinggi.
- 3) Membangun Peta Strategi dengan tahapan sebagai berikut:
 - a) Berdasarkan langkah 1) dan 2), pilih SS prioritas dan gabungkan SS yang tumpang tindih.
 - b) Tempatkan SS unit yang sudah dirumuskan ke dalam Peta Strategi sesuai perspektif yang tepat.
 - c) Bangun hubungan logis sebab akibat antar SS dengan memberi tanda panah.

B. Penyusunan IKU pada Unit Pemilik Peta Strategi

IKU bagi pemilik Peta Strategi merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian SS pada peta strategi yang telah disusun. Penyusunan IKU pada unit pemilik Peta Strategi dapat dilakukan dengan dua cara:

- (1) Mengadopsi IKU dari unit yang lebih tinggi (*IKU Cascading*).
- (2) Merumuskan IKU sendiri, yang tidak berasal dari unit/pegawai yang lebih tinggi (*IKU Non-Cascading*).

Kedua cara tersebut dapat dilakukan baik untuk mengukur pencapaian SS *Cascading* maupun SS *Non-Cascading*. Teknik penyusunan IKU bagi unit pemilik Peta Strategi dilakukan melalui mekanisme sebagaimana berikut:



Gambar 3. 28 Penyusunan IKU pada Unit Pemilik Peta Strategi

- (1) Menentukan "**IKU Cascading**" berdasarkan IKU yang relevan dari unit/pegawai yang lebih tinggi. Sesuaikan IKU dan target dengan tanggung jawab unit/pegawai penyusun.
 - (a) Pelajari IKU dari Perjanjian Kinerja serta Matriks *Cascading* unit/pegawai yang lebih tinggi.
 - (b) Identifikasi dan beri tanda pada IKU yang relevan dari unit/pegawai yang lebih tinggi.
 - (c) Lakukan *cascading* secara *direct* apabila IKU dan target unit/pegawai yang lebih tinggi merupakan tanggung jawab sepenuhnya unit/pegawai penyusun atau

merupakan tanggung jawab bersama (tanggung renteng) dengan unit/pegawai lainnya.

(d) Lakukan *cascading* secara *indirect* apabila IKU dan/atau target unit/pegawai yang lebih tinggi perlu disesuaikan terhadap ruang lingkup tanggung jawab unit/pegawai penyusun dan pencapaian target tersebut didistribusikan ke beberapa unit.

(2) Merumuskan “**IKU Non-Cascading**” beserta targetnya

(a) Susun IKU dengan berpedoman pada Uraian Jabatan dan penugasan pokok lainnya yang mendukung pencapaian SS.

(b) Adopsi IKU yang sifatnya *mandatory*.

(3) Susun Manual IKU dan Matriks *Cascading*

(a) Susun Manual IKU dengan memperhatikan keselarasan manual IKU, khususnya untuk IKU *cascading*, baik dengan manual IKU unit/pegawai yang lebih tinggi maupun unit/pegawai selevel.

(b) Susun Matriks *cascading* yang berisi *cascading* IKU unit/pegawai tersebut ke unit/pegawai di bawahnya, sesuai ketentuan penyusunan Matriks *Cascading*.

Setelah menentukan IKU pada unit tersebut, lakukan pengecekan kembali dengan memperhatikan:

(1) Jumlah IKU tidak lebih dari ketentuan maksimal dalam satu Perjanjian Kinerja.

(2) Prioritaskan IKU yang sifatnya *exact* atau *proxy*.

(3) Pastikan tidak ada IKU dengan kualitas *exact-high*, *activity-high* dan *activity-low*.

Ketentuan Lain:

Penyusunan peta strategi (SS dan IKU) Perwakilan RI mengacu pada peta strategi Kementerian Luar Negeri dan dapat disesuaikan dengan kondisi karakteristik Perwakilan RI terkait.

Contoh: SS pada Kemenlu-*Wide* “Diplomasi Maritim, Polkam, dan Perbatasan” dengan IKU “Jumlah kesepakatan hasil perundingan di bidang diplomasi maritim, polkam dan perbatasan”. Jika suatu negara terkait tidak memiliki perbatasan langsung baik darat maupun laut, maka Perwakilan RI di negara terkait menyesuaikan ruang lingkupnya menjadi SS “Diplomasi politik dan keamanan yang kuat di negara akreditasi” dengan IKU “Jumlah kesepakatan hasil perundingan di bidang politik dan keamanan”.

8. Penyusunan BSC pada Unit/Pegawai Bukan Pemilik Peta Strategi

Unit dan pegawai bukan pemilik peta strategi seperti Staf Ahli, Pejabat Eselon III, Eselon IV, Pejabat Fungsional, Pelaksana, Pejabat Fungsi, Atase Teknis, dan Unsur Pendukung Perwakilan RI, hanya dapat mengadopsi SS dari unit pemilik peta strategi. Unit dan pegawai bukan pemilik peta strategi tidak diperbolehkan merumuskan SS *non-cascading* atau mengembangkan SS *indirect cascading*.

IKU bagi unit atau pegawai bukan pemilik Peta Strategi merupakan tolok ukur keberhasilan:

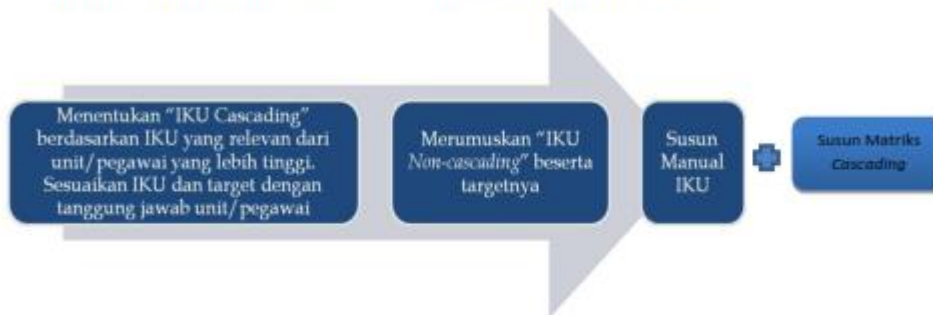
- a. pencapaian SS unit pemilik peta strategi; atau
- b. pencapaian kinerja pegawai yang bersangkutan yang masih memiliki keterkaitan dengan SS dimaksud sesuai dengan tugas dan fungsinya; atau
- c. tidak terkait dengan suatu SS tetapi mendukung tugas jabatan dan/atau penugasan pokok lainnya.

Penyusunan IKU pegawai bukan pemilik Peta Strategi tersebut diprioritaskan untuk mengukur huruf (a) dan (b) di atas. Adapun penyusunannya dapat dilakukan dengan dua cara:

- (1) Meng-*cascade* IKU dari unit/pegawai yang lebih tinggi.
 - (a) Apabila IKU berasal dari unit pemilik peta strategi maka disebut “IKU *Cascading* Peta”, diberi kode “CP”.
 - (b) Apabila IKU berasal dari pegawai bukan pemilik Peta Strategi maka disebut “IKU *Cascading* Non-Peta”, diberi kode “C”.

- (2) Merumuskan "IKU *Non-Cascading*", diberi kode "N".
 - (a) Merumuskan IKU *non-cascading* yang memiliki keterkaitan dengan SS pemilik peta strategi.
 - (b) Merumuskan IKU *non-cascading* yang tidak terkait dengan suatu Sasaran Strategis tetapi mendukung tugas jabatan dan/atau penugasan pokok lainnya.

Teknik penyusunan IKU bagi unit/pegawai bukan pemilik Peta Strategi dilakukan melalui mekanisme sebagaimana alur berikut:



Gambar 3. 29 Mekanisme Teknik Penyusunan IKU

Strategi adalah:

- (1) Menentukan IKU *cascading* berdasarkan IKU yang relevan dari unit/pegawai yang lebih tinggi. Sesuaikan IKU dan target dengan tanggung jawab unit/pegawai yang bersangkutan.
 - (a) Pelajari IKU dari Perjanjian Kinerja unit/pegawai yang lebih tinggi.
 - (b) Identifikasi dan beri tanda pada IKU yang relevan dari unit/pegawai yang lebih tinggi.
 - (c) Lakukan *cascading* secara *direct* apabila IKU dan target unit/pegawai yang lebih tinggi merupakan tanggung jawab sepenuhnya pegawai penyusun atau merupakan tanggung jawab bersama (tanggung renteng) dengan pegawai lainnya.
 - (d) Lakukan *cascading* secara *indirect* apabila IKU dan/atau target unit/pegawai yang lebih tinggi perlu disesuaikan dengan ruang lingkup tanggung jawab pegawai penyusun dan pencapaian target tersebut didistribusikan ke beberapa pegawai.

- (2) Merumuskan IKU non-*cascading* beserta targetnya
- (a) Susun IKU dengan berpedoman pada Sasaran Strategis dan/atau Uraian Jabatan dan/atau penugasan pokok lainnya.
- (b) Adopsi IKU yang sifatnya *mandatory*.
- (3) Susun Manual IKU
Susun manual IKU dengan memperhatikan keselarasan manual IKU, khususnya untuk IKU *cascading*, baik dengan manual IKU unit/pegawai yang lebih tinggi maupun pegawai selevel.
Setelah menentukan IKU pada unit/pegawai tersebut, lakukan pengecekan kembali dengan memastikan bahwa jumlah IKU dalam Perjanjian Kinerja telah sesuai dengan ketentuan, yaitu paling banyak 10 IKU.
- (4) Susun Matriks *cascading* yang berisi *cascading* IKU unit/pegawai tersebut ke unit/pegawai di bawahnya, sesuai ketentuan penyusunan Matriks *Cascading*.

Ilustrasi Hasil *Cascading* IKU s.d level Pelaksana

Kemenlu-Wide		Kemenlu-One		Kemenlu-Two		Kemenlu-Three	Kemenlu-Four	Kemenlu-Five
SS	IKU Kemenlu-Wide	SS	IKU Eselon I	SS	IKU Eselon II	IKU Eselon III	IKU Eselon IV	IKU Pelaksana
Organisasi dan tata kelola yang baik di Kemenlu	Nilai Reformasi Birokrasi Kemenlu	Organisasi dan tata kelola yang baik di Sekretariat Jenderal	Nilai Reformasi Birokrasi Kemenlu	Organisasi dan tata kelola yang baik di Biro Perencanaan dan Organisasi	Nilai Reformasi Birokrasi Kemenlu	Persentase dokumen RB bidang penguatan akuntabilitas kinerja yang dipenuhi	Persentase dokumen RB bidang penguatan akuntabilitas kinerja yang dipenuhi dari Wilayah III	Persentase dokumen RB di bidang penguatan akuntabilitas kinerja yang di-upload ke Virtual Sekretariat RB Kemenlu

Tabel 3. 9 Ilustrasi Hasil *Cascading* IKU s.d level Pelaksana

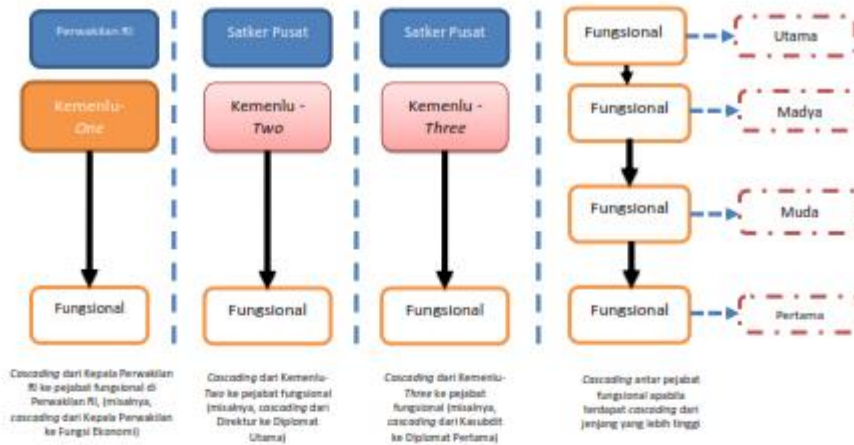
Ketentuan Khusus

1. Staf Ahli menyusun IKU berdasarkan uraian jabatan serta *mandatory* yang diberikan oleh atasan langsung yang mendukung pencapaian Kemenlu-Wide.
2. Penyusunan IKU Atase Teknis selaras dan relevan dengan IKU Kemenlu-One Kepala Perwakilannya serta align dengan Pejabat Fungsi terkait. IKU Atase Teknis bersifat tanggung renteng dengan Pejabat Fungsi terkait dan/atau dapat identik secara rumusan dan target sesuai dengan Pejabat Fungsi terkait.

3. Pejabat Fungsional dapat menyusun IKU yang menyajikan hasil kinerja (bukan aktivitas) dari rincian kegiatan yang ditetapkan sesuai dengan tugas jabatannya, dan mendukung atau selaras dengan pencapaian sasaran strategis organisasinya.
4. Penyusunan IKU untuk fungsional dapat bersifat non-cascading, namun demikian harus dipastikan bahwa IKU tersebut strategis dan selaras dan relevan dengan level di atasnya serta mendukung pencapaian sasaran strategis organisasinya.

Cascading pada pejabat fungsional dapat dilakukan dengan metode sebagai berikut:

- 1) Pejabat fungsional yang tidak perlu melakukan *cascade* kepada pejabat fungsional lainnya, apabila:
 - a) Level tanggung jawab pejabat fungsional tidak dapat dibedakan.
 - b) Tidak ada fungsi supervisi pada pejabat fungsional di level yang lebih tinggi kepada pejabat fungsional yang lebih rendah.
- 2) Pejabat fungsional yang melakukan *cascade* kepada pejabat fungsional lainnya, apabila:
 - a) Level jabatan fungsional dapat disetarakan dengan level jabatan struktural tertentu.
 - b) Tiap level jabatan fungsional tersebut memiliki kewenangan dan tanggung jawab secara berjenjang.
 - c) Terdapat fungsi supervisi secara berjenjang pada pejabat fungsional di level yang lebih tinggi kepada pejabat fungsional yang lebih rendah.



Gambar 3. 30 Ketentuan Cascade Pejabat Fungsional

Contoh Ilustrasi IKU Pejabat Fungsional

Sasaran Strategis	IKU Subdit I	IKU Pejabat Fungsional	Jenis Cascading
Dukungan Diplomasi untuk Mewujudkan Peningkatan Pembangunan Nasional di Negara Akreditasi	Jumlah negara akreditasi di Kawasan Subdit I yang mencapai target peningkatan nilai perdagangan dengan Indonesia	Jumlah hasil analisis potensi pasar di negara setempat yang disetujui Kasubdit I	Non Cascading
		Jumlah pelaksanaan penyelenggaraan promosi dengan berbagai pihak di negara akreditasi	Non Cascading
		Jumlah transaksi dagang pada saat pameran dagang	Non Cascading
		Jumlah kesepakatan bisnis yang dihasilkan di bidang perdagangan	Non Cascading
		dsb	

Tabel 3. 10 Contoh Ilustrasi IKU Pejabat Fungsional

- a. Target IKU pegawai Fungsional Tertentu disesuaikan dengan target kegiatan dan tugas pokok jabatan sesuai dengan tugas dan fungsi pegawai sesuai dengan jenjang jabatannya.
- b. Menyusun Manual IKU
 - Susun manual IKU dengan memperhatikan keselarasan, khususnya untuk IKU *cascading*, baik dengan manual IKU unit/pegawai yang lebih tinggi maupun pegawai selevel.

Contoh Ilustrasi SS & IKU Pejabat Fungsi, Atase Teknis Fungsional di Perwakilan RI

*) KEMENLU WIDE		**) KBRI/KJRI/KRI (disesuaikan dengan Perwakilan terkait)			***) Pejabat Fungsi/Atase Teknis/Unsur Penunjang	
Sasaran Strategis	IKU	Sasaran Strategis	IKU	Jenis Cascading	IKU	Jenis Cascading
Dukungan diplomasi yang Optimal untuk Mewujudkan Peningkatan Pembangunan Nasional	Jumlah negara akreditasi yang mencapai target peningkatan nilai perdagangan dengan Indonesia	Dukungan Diplomasi di Negara Akreditasi/Wilayah Kerja.....(disesuaikan dengan Perwakilan Terkait) yang Optimal untuk Mewujudkan Peningkatan Pembangunan Nasional	Persentase Peningkatan Nilai Perdagangan Indonesia dengan Negara Akreditasi/ Wilayah Kerja	N (Non Cascading)	Alternatif pilihan IKU Pejabat Fungsi dan Atase Teknis: 1. Jumlah transaksi dagang pada saat pameran dagang 2. Jumlah kesepakatan bisnis yang dihasilkan di bidang perdagangan dab	Non Cascading
	Jumlah negara akreditasi yang mencapai target peningkatan nilai investasi asing ke Indonesia		Persentase Peningkatan Nilai Investasi Indonesia dengan Negara Akreditasi/ Wilayah Kerja	N (Non Cascading)	Alternatif pilihan IKU Pejabat Fungsi dan Atase Teknis: 1. Jumlah pengusaha yang berminat berinvestasi yang dapat diinduklanjuti 2. Jumlah analisa potensi pasar di negara setempat yang disetujui Kepala Perwakilan RI 3. Jumlah kesepakatan bisnis yang dihasilkan di bidang investasi dab	Non Cascading
	Jumlah negara akreditasi yang mencapai target peningkatan jumlah wisatawan mancanegara ke Indonesia		Persentase Peningkatan Jumlah Wisatawan Mancanegara ke Indonesia dari Negara Akreditasi/ Wilayah Kerja	N (Non Cascading)	Alternatif pilihan IKU Pejabat Fungsi dan Atase Teknis: 1. Jumlah pengunjung pameran yang berminat untuk berwisata ke Indonesia 2. Jumlah kesepakatan bisnis yang dihasilkan di bidang pariwisata dab	Non Cascading
Meningkatnya Citra Indonesia di Dunia Internasional	Indeks Citra Indonesia di Dunia Internasional	Meningkatnya Citra Indonesia di Negara Akreditasi(disesuaikan dengan Perwakilan Terkait)	Indeks Citra Indonesia di Negara Akreditasi KBRI....	C (Indirect)	Alternatif pilihan IKU Pejabat Fungsi: 1. Jumlah responden yang mengisi survei/kuesioner 2. Persentase berita positif Indonesia yang dimuat di media asing dab	Non Cascading
Pengelolaan Anggaran yang Optimal dan Akuntabel	Opini BPK atas Laporan Keuangan Kemenlu	Pengelolaan Anggaran yang Optimal dan Akuntabel di(disesuaikan dengan Perwakilan Terkait)	Opini BPK Kemenlu	C (Direct)	Alternatif pilihan IKU Unsur Penunjang PKKRT: Persentase penyampaian pertanggungjawaban keuangan yang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan (PKKRT) dab	Non Cascading
Sistem Informasi Manajemen yang Terintegrasi	Indeks Keamanan Informasi (IKAMI)	Pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi yang prima di Perwakilan(disesuaikan dengan Perwakilan Terkait)	Indeks kualitas layanan TIK di Perwakilan	Non Cascading	Alternatif pilihan IKU Unsur Penunjang Sandiman 1. Persentase perangkat TIK dalam kondisi baik 2. Persentase jumlah sistem informasi dan komunikasi yang dikelola secara aman 3. Persentase kawat/berita yang disampaikan tepat waktu (Petugas Komunikasi) dab	Non Cascading

Tabel 3. 11 Contoh Ilustrasi SS & IKU Pejabat Fungsi, Atase Teknis Fungsional di Perwakilan RI

E. Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Aksi (Renaksi) PK

Perjanjian Kinerja (PK) merupakan suatu lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan Program/Kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja dan target kinerja. Melalui dokumen PK diharapkan terwujud komitmen dan kesepakatan antara pemberi dan penerima amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi, dan wewenang serta sumber daya yang tersedia.

Kinerja yang disepakati tidak dibatasi pada kinerja yang dihasilkan atas kegiatan tahun bersangkutan, tetapi termasuk kinerja (*outcome*) yang seharusnya terwujud akibat kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Dengan demikian, target kinerja yang diperjanjikan juga mencakup *outcome* yang dihasilkan dari kegiatan tahun-tahun sebelumnya, sehingga terwujud kesinambungan kinerja setiap tahunnya. Dokumen PK ini disusun mulai dari tingkat Kementerian, Unit Organisasi Eselon I, Perwakilan RI, Satuan Kerja Eselon II, Eselon III, Eselon IV, sampai dengan level individu.

PK ditetapkan sebagai wujud komitmen dalam merealisasikan DIPA yang telah diterima. Oleh karena itu, PK yang ditetapkan harus sesuai dengan alokasi anggaran dalam DIPA Unit Organisasi Eselon I, Satuan Kerja Eselon II, dan Perwakilan RI berdasarkan prinsip anggaran berbasis kinerja. PK untuk Kemenlu-*Three*, Kemenlu-*Four*, dan Kemenlu-*Five* tidak perlu mencantumkan alokasi anggaran.

Rencana Aksi (Renaksi) PK merupakan penjabaran dari dokumen Perjanjian Kinerja (PK) dan ditujukan untuk mengawal PK. Renaksi PK berisi target tahunan Indikator Kinerja Utama (IKU) pada PK yang diuraikan menjadi target triwulanan/bulanan sesuai dengan periode pelaporannya. Renaksi memuat rincian target kinerja berdasarkan Sasaran dan IKU. Pada uraian kegiatan Renaksi PK, apabila terdapat Inisiatif Strategis (IS), maka dicantumkan "IS" pada kegiatan Renaksi IS tersebut.

1) Pemanfaatan PK

Secara umum dokumen PK dimanfaatkan untuk kepentingan sebagai berikut :

1. Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur;
2. Menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur;

3. Sebagai dasar bagi pemberi amanah untuk melakukan *monitoring*, evaluasi, dan supervisi atas perkembangan/kemajuan kinerja penerima amanah kinerja;
4. Sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan pegawai serta sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi;
5. Sebagai dasar penilaian capaian kinerja masing-masing pegawai;
6. Melaporkan capaian realisasi kinerja dalam LKJ;
7. Menilai keberhasilan organisasi; dan
8. IKU pada PK dijadikan sebagai bahan dasar penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) masing-masing pegawai Kemenlu.

2) **Komponen PK**

Secara umum dokumen PK memuat:

1. Lembar Pernyataan PK
2. Lampiran-lampiran yang berisi:
 - a. Matriks Perjanjian Kinerja; dan
 - b. Matriks Rencana Aksi.

3) **Mekanisme Penetapan PK**

Dokumen PK wajib disusun oleh setiap pegawai Kemenlu dan Perwakilan RI dengan mekanisme *top-down*. Penyusunan dokumen PK dilakukan secara berjenjang dengan ketentuan sebagai berikut:

1. MKOP menyiapkan proses pembahasan dan penandatanganan PK Menteri Luar Negeri dengan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I dan Kepala Perwakilan RI. Bahan pembahasan PK Menteri Luar Negeri berupa *draft* PK Pimpinan Unit Organisasi Eselon I dan Kepala Perwakilan RI. *Draft* PK Pimpinan Unit Organisasi Eselon I dan Kepala Perwakilan RI disampaikan kepada MKOP paling lambat tanggal **10 Januari** yang selanjutnya dilaksanakan pembahasan dengan Menteri Luar Negeri untuk memperoleh *mandatory target* kinerja.
2. PK Menteri Luar Negeri ditetapkan paling lambat tanggal **15 Januari** dikoordinasikan dan diverifikasi oleh MKOP. Dokumen PK Menteri Luar Negeri disampaikan kepada Presiden melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi paling lambat **1 (satu) bulan setelah DIPA** diterima atau tanggal **31 Januari**.
3. PK Pimpinan Unit Organisasi Eselon I ditetapkan paling lambat tanggal **20 Januari** setelah PK Menteri Luar Negeri ditetapkan.

Proses penetapan PK Pimpinan Unit Organisasi Eselon I dikoordinasikan dan diverifikasi oleh MKO. PK Pimpinan Unit Organisasi Eselon I disampaikan kepada MKOP.

4. PK Kepala Perwakilan RI ditetapkan paling lambat tanggal **25 Januari** setelah PK Menteri Luar Negeri ditetapkan. Proses penetapan PK Kepala Perwakilan RI dikoordinasikan dan diverifikasi oleh MKP. PK Kepala Perwakilan RI disampaikan kepada MKOP.
5. PK Pimpinan Satker Eselon II ditetapkan paling lambat tanggal **25 Januari** setelah PK Pimpinan Unit Organisasi Eselon I ditetapkan dan setelah dilakukan pembahasan serta kesepakatan target kinerja dengan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I-nya. Proses ini dikoordinasikan, diverifikasi, dan dikelola oleh SMKO. PK Pimpinan Satker disampaikan kepada MKO.
6. PK Eselon III, IV, pejabat fungsional, dan pelaksana pegawai Kemenlu pusat ditetapkan paling lambat tanggal **31 Januari** setelah PK Pimpinan Satuan Kerja Eselon II ditandatangani dan setelah dilakukan pembahasan serta kesepakatan target kinerja dengan atasan langsungnya. Proses ini dikoordinasikan dan diverifikasi oleh SMKO.
7. PK Pejabat Fungsi, Atase Teknis, dan Unsur Penunjang ditetapkan paling lambat tanggal **31 Januari** setelah PK Kepala Perwakilan RI ditandatangani dan setelah dilakukan pembahasan serta kesepakatan target kinerja dengan Kepala Perwakilannya. Proses ini dikoordinasikan dan diverifikasi oleh MKP.
8. Para pegawai menyampaikan dokumen PK kepada PKO masing-masing dan dilaksanakan penandatanganan secara formal dengan atasan langsungnya.
9. Selain ketentuan di atas, terdapat pegawai yang tidak membuat Perjanjian Kinerja:
 1. Pegawai tugas belajar;
 2. Pegawai yang sedang menjalani Cuti di Luar Tanggungan Negara (CLTN)
10. Pegawai yang kembali dari diperbantukan/dipekerjakan di luar Kementerian Luar Negeri; Pegawai dari K/L lain yang beralih status/dipekerjakan ke Kementerian Luar Negeri; Pegawai yang kembali bekerja dari cuti sakit/cuti bersalin/cuti di luar tanggungan negara/cuti besar/tugas belajar wajib menandatangani

Perjanjian Kinerja paling lambat 15 (lima belas) hari sejak mulai bekerja.

11. CPNS yang baru diangkat di lingkungan Kementerian Luar Negeri yang tanggal pengangkatannya paling lambat 18 Oktober wajib menandatangani Perjanjian Kinerja paling lambat 15 (lima belas) hari kerja sejak tanggal diterimanya Surat Keputusan pengangkatan CPNS.
12. Dalam hal pegawai yang SK pengangkatan CPNSnya diterima setelah tanggal 18 Oktober maka CPNS tidak menyusun Perjanjian Kinerja, namun diwajibkan membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011.
13. Konsep Perjanjian Kinerja disusun oleh pegawai yang bersangkutan dengan mempertimbangkan ketentuan penyusunan Peta Strategi, SS, IKU, target IKU, dan IS serta arahan atasan.
14. Penyusunan konsep Perjanjian Kinerja tersebut wajib memperhatikan rekomendasi hasil revidu yang dilakukan oleh PKO.
15. Pemilik Perjanjian Kinerja dan atasan langsungnya menandatangani konsep Perjanjian Kinerja sebanyak dua rangkap. Setiap atasan langsung bertanggung jawab untuk memastikan telah ditandatanganinya Perjanjian Kinerja bawahan.
16. Rangkap pertama Perjanjian Kinerja yang telah ditandatangani disimpan oleh pemilik Perjanjian Kinerja, sedangkan rangkap kedua disampaikan kepada PKO masing-masing level.

4. Dokumen PK dan Renaksi PK Kementerian Luar Negeri

1) Lembar Pernyataan Perjanjian Kinerja Menteri Luar Negeri

<p>(Kop Menlu) PERJANJIAN KINERJA TAHUN ...</p>	
<p>Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, yang bertanda tangan di bawah ini:</p>	
Nama	:
Jabatan	:
<p>berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan.</p> <p>Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.</p>	
<p>....., 20XX</p> <p>Menteri</p> <p>ttd</p>	

2) Peta Strategi Kementerian Luar Negeri

3) Matriks Perjanjian Kinerja Menteri Luar Negeri

Matriks Perjanjian Kinerja Menteri Luar Negeri

**PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX ...(A)
KEMENTERIAN LUAR NEGERI**

No SS	Sasaran Strategis	No IKU	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target 20XX
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Stakeholders Perspectives</i>				
<i>Customer Perspectives</i>				
<i>Internal Business Process Perspectives</i>				
<i>Learning and Growth Perspectives</i>				

Program (B) Anggaran (C)

1. Rp

2. Rp

Tempat, 20XX

Menteri

(.....)

Petunjuk Pengisian :

Header (A): diisi dengan tahun Perjanjian Kinerja;

Kolom (1): diisi dengan nomor SS;

Kolom (2): diisi dengan Sasaran Strategis Kemenlu. Format PK dapat mencantumkan keterangan masing-masing perspektif sesuai perspektif yang ditetapkan dalam Peta Strategi;

Kolom (3): diisi dengan nomor IKU;

Kolom (4): diisi indikator kinerja utama yang relevan untuk mengukur Sasaran Strategis Kemenlu (Indikator kinerja setiap sasaran dimungkinkan lebih dari satu indikator);

Kolom (5): diisi dengan angka target kinerja yang diperjanjikan akan dicapai dari setiap indikator kinerja;

Footer (B): diisi dengan nama program Kemenlu yang terkait dengan sasaran yang akan dicapai;

Footer (C) diisi dengan besaran anggaran yang dialokasikan untuk mencapai sasaran strategis sesuai dengan program.

4) Matriks Renaksi PK Tingkat Kementerian

Format Matriks Rencana Aksi PK Kementerian


No	Sasaran	Indikator Kinerja Utama	Target Kinerja Tahun X	Target Akumulatif			
				s.d. TW I	s.d. TW II	s.d. TW III	s.d. TW IV
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Petunjuk Pengisian:

- Kolom (1) diisi dengan nomor urut;
- Kolom (2) diisi dengan Sasaran Strategis;
- Kolom (3) diisi indikator kinerja yang relevan untuk mengukur Sasaran Strategis (Indikator kinerja setiap sasaran dimungkinkan lebih dari satu indikator);
- Kolom (4) diisi dengan target kinerja tahunan yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja;
- Kolom (5) diisi dengan target kinerja s.d. TW I;
- Kolom (6) diisi dengan target kinerja s.d. TW II;
- Kolom (7) diisi dengan target kinerja s.d. TW III;
- Kolom (8) diisi dengan target kinerja s.d. TW IV berdasarkan target tahunan.

5. Dokumen PK dan Renaksi PK Unit Organisasi

1) Lembar Pernyataan Perjanjian Kinerja Pimpinan Unit Organisasi

	
PERJANJIAN KINERJA TAHUN	
Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertanda tangan di bawah ini:	
N a m a	:
Jabatan	:
Selanjutnya disebut Pihak Pertama.	
N a m a	:
Jabatan	:
Selaku atasan Pihak Pertama, selanjutnya disebut Pihak Kedua.	
Pihak Pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.	
Pihak Kedua akan melakukan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.	
Pihak Kedua,,
.....	Pihak Pertama,
.....

2) Peta Strategi Unit Organisasi Eselon I

3) Matriks Perjanjian Kinerja Pimpinan Unit Organisasi

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX (A)

NAMA JABATAN PIMPINAN UNIT ORGANISASI (B)

No SS	Sasaran Strategis	No IKU	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target 20XX
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Stakeholders Perspectives</i>				
<i>Customer Perspectives</i>				
<i>Internal Business Process Perspectives</i>				
<i>Learning and Growth Perspectives</i>				

Kegiatan (C) Anggaran (D)

1. Rp

2. Rp

Tempat, 20XX

Menteri,

Eselon I

(.....)

(.....)

Petunjuk Pengisian :

*Header (A): diisi dengan tahun Perjanjian Kinerja;**Header (B): diisi dengan nama Jabatan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I;**Kolom (1) : diisi dengan nomor SS;**Kolom (2) : diisi dengan uraian sasaran strategis Unit Organisasi Eselon I. Sasaran strategis eselon I/sasaran program adalah outcome dan/atau output penting. Format PK dapat mencantumkan keterangan masing-masing perspektif sesuai perspektif yang ditetapkan dalam Peta Strategi;**Kolom (3) : diisi dengan nomor IKU;*

Kolom (4) : diisi dengan IKU Unit Organisasi Eselon I.

Kolom (5) : diisi dengan angka target yang diperjanjikan akan dicapai dari setiap indikator kinerja;

Footer (C) : diisi dengan nama kegiatan-kegiatan dari program Unit Organisasi;

Footer (D) : diisi dengan total jumlah/nilai pagu anggaran yang direncanakan akan digunakan untuk mencapai sasaran dimaksud.

4) Matriks Renaksi Pimpinan Unit Organisasi

Format Matriks Rencana Aksi PK Eselon I


No	Sasaran	Indikator Kinerja Utama	Target Kinerja Tahun X	Target Akumulatif			
				s.d. TW I	s.d. TW II	s.d. TW III	s.d. TW IV
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Petunjuk Pengisian:

- Kolom (1) diisi dengan nomor urut;*
- Kolom (2) diisi dengan Sasaran Strategis;*
- Kolom (3) diisi Indikator kinerja yang relevan untuk mengukur Sasaran Strategis (Indikator kinerja setiap sasaran dimungkinkan lebih dari satu Indikator);*
- Kolom (4) diisi dengan target kinerja tahunan yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja;*
- Kolom (5) diisi dengan target kinerja s.d. TW I;*
- Kolom (6) diisi dengan target kinerja s.d. TW II;*
- Kolom (7) diisi dengan target kinerja s.d. TW III;*
- Kolom (8) diisi dengan target kinerja s.d. TW IV berdasarkan target tahunan.*

6. Dokumen PK dan Renaksi PK Satuan Kerja

1) Lembar Pernyataan Perjanjian Kinerja Pimpinan Satuan Kerja

	
PERJANJIAN KINERJA TAHUN	
<p>Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertanda tangan di bawah ini:</p>	
N a m a	:
Jabatan	:
<p>Selanjutnya disebut Pihak Pertama.</p>	
N a m a	:
Jabatan	:
<p>Selaku atasan Pihak Pertama, selanjutnya disebut Pihak Kedua.</p>	
<p>Pihak Pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.</p>	
<p>Pihak Kedua akan melakukan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.</p>	
Pihak Kedua, Pihak Pertama,

2) Peta Strategi Satuan Kerja Eselon II

3) Matriks Perjanjian Kinerja Pimpinan Satuan Kerja

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX (A)
NAMA JABATAN PIMPINAN SATUAN KERJA (B)

No SS	Sasaran Strategis	No IKU	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target 20XX
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Stakeholders Perspectives</i>				
<i>Customer Perspectives</i>				
<i>Internal Business Process Perspectives</i>				
<i>Learning and Growth Perspectives</i>				

Kegiatan (C) Anggaran (D)

1. Rp

Tempat, 20XX

Eselon I,

Eselon II,

(.....)

(.....)

Petunjuk Pengisian :

Header (A) : diisi dengan tahun Perjanjian Kinerja;

Header (B) : diisi dengan nama Jabatan Pimpinan Satker Eselon II;

Kolom (1) : diisi dengan nomor SS;

Kolom (2) : diisi dengan uraian Sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan untuk tahun yang bersangkutan. Format PK dapat mencantumkan keterangan masing-masing perspektif sesuai perspektif yang ditetapkan dalam Peta Strategi;

Kolom (3) : diisi dengan nomor IKU;

- Kolom (4) : diisi dengan IKU Satker Eselon II. Setiap Sasaran dapat memiliki lebih dari satu Indikator Sasaran;*
- Kolom (5) : diisi dengan angka target yang diperjanjikan akan dicapai dari setiap indikator kinerja.*
- Footer (C) : diisi dengan nomenklatur kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan;*
- Footer (D) : diisi dengan total jumlah/ nilai pagu anggaran yang direncanakan akan digunakan untuk mencapai sasaran kegiatan yang dimaksud.*

4) Matriks Renaksi Pimpinan Satuan Kerja

Matriks Rencana Aksi PK Satuan Kerja.....
Tahun.....

No	Sasaran	Indikator Kinerja Utama	Target Kinerja Tahun X	Target (Akumulatif)				Rincian Kegiatan				
				s.d TW I	s.d TW II	s.d TW III	s.d TW IV	Uraian	Indikator Input/output	Satuan	Target	PK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
	Xxx	Xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	Nama Kegiatan: ... Tempat: ... Minggu Ke-... Bulan... (atau tanggal... s.d tanggal...)	Input: -SDM -Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
								xxx	Input: -SDM -Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
								xxx	Input: -SDM -Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
	Xxx	Xxx	Xxx					Nama Kegiatan: ... Tempat: ... Minggu Ke-... Bulan... (atau tanggal... s.d tanggal...)	Input: -SDM -Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
								xxx	Input: -SDM -Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
	Dst....											

Perincian Pengisian:

Kolom (1) diisi dengan nomor unit;

Kolom (2) diisi dengan Sasaran Strategis;

Kolom (3) diisi indikator kinerja utama yang relevan untuk mengukur Sasaran Strategis. (Indikator kinerja setiap sasaran dimungkinkan lebih dari satu indikator);

Kolom (4) diisi dengan angka target kinerja tahunan yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja;

Kolom (5) diisi dengan target kinerja s.d TW I;

Kolom (6) diisi dengan target kinerja s.d TW II;

Kolom (7) diisi dengan target kinerja s.d TW III;

Kolom (8) diisi dengan target kinerja s.d TW IV berdasarkan target tahunan;

Kolom (9) diisi dengan uraian rincian kegiatan, tempat dan waktu penyelenggaraan, diberitahu (E) apabila kegiatan berupa inisiatif/Strategis;

Kolom (10) diisi dengan indikator input dan output;

Kolom (11) diisi dengan satuan;


Kolom (12) diisi dengan target input dan output;

Kolom (13) diisi dengan nama penanggung jawab berupa jabatan level dibawanya.

7. Dokumen PK dan Renaksi PK Perwakilan RI

A. Dokumen PK dan Renaksi PK Kepala Perwakilan RI

1) Lembar Pernyataan Perjanjian Kinerja Kepala Perwakilan RI



**DUTA BESAR/WATAPRI PTRI/KONSUL JENDERAL/KONSUL
RI/KUTAP/KUAI/ACTING KONSUL JENDERAL/ACTING KONSUL
PERWAKILAN RI DI
PERJANJIAN KINERJA TAHUN ...**

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

N a m a :
 Jabatan : Duta Besar/Watapri PTRI/Konsul Jenderal/Konsul RI/
 KUTAP/KUAI/Acting Konsul Jenderal/Acting Konsul

Selanjutnya disebut Pihak Pertama.

N a m a :
 Jabatan : Menteri Luar Negeri

Selaku atasan Pihak Pertama, selanjutnya disebut Pihak Kedua.

Pihak Pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Pihak Kedua akan melakukan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.

Pihak Kedua,,
Pihak Pertama,

.....

2) **Peta Strategi Perwakilan RI**3) **Matriks Perjanjian Kinerja Kepala Perwakilan RI**

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX (A)
DUTA BESAR/WATAPRI PTRI/KONSUL JENDERAL/KONSUL
RI/KUTAP/KUAI/
ACTING KONSUL JENDERAL/ACTING KONSUL
PERWAKILAN RI DI (B)

No SS	Sasaran Strategis	No IKU	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target 20XX
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Stakeholders Perspectives</i>				
<i>Customer Perspectives</i>				
<i>Internal Business Process Perspectives</i>				
<i>Learning and Growth Perspectives</i>				

Kegiatan (C) Anggaran (D)
 1. Rp
 2. Rp
 3. Rp

Menteri,

Tempat, 20XX
Kepala Perwakilan RI

(.....) (.....)

Petunjuk Pengisian :

*Header (A): diisi dengan tahun Perjanjian Kinerja;**Header (B): diisi dengan nama Jabatan Kepala Perwakilan RI;**Kolom (1): diisi dengan nomor SS;**Kolom (2): diisi Sasaran Strategis Perwakilan RI. Format PK dapat mencantumkan keterangan masing-masing perspektif sesuai perspektif yang ditetapkan dalam Peta Strategi;**Kolom (3): diisi dengan nomor IKU;**Kolom (4): diisi dengan IKU yang relevan untuk mengukur Sasaran Strategis;*

Kolom (5): diisi dengan angka target yang diperjanjikan dari setiap indikator kinerja;

Footer (C): diisi dengan nomenklatur kegiatan yang terdapat pada DIPA Perwakilan RI; dan

Footer (D): diisi dengan total jumlah/nilai alokasi anggaran pada setiap kegiatan yang terdapat pada DIPA Perwakilan RI.

4) Matriks Rencana Aksi PK Kepala Perwakilan RI

Matriks Rencana Aksi PK Perwakilan RI

No	Sasaran	Indikator Kinerja Utama	Target Kinerja Tahun X	Target (Akumulatif)				Rincian Kegiatan				
				s.d TW I	s.d TW II	s.d TW III	s.d TW IV	Uraian	Indikator Input/output	Satuan	Target	PIC
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
	Xxx	Xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	Nama Kegiatan ... Tempat ... Minggu Ke ... Bulan ... (atau tanggal ... s.d tanggal ...)	Input: SDM Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
								xxx	Input: SDM Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
								xxx	Input: SDM Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
	Xxx	Xxx	Xxx					Nama Kegiatan ... Tempat ... Minggu Ke ... Bulan ... (atau tanggal ... s.d tanggal ...)	Input: SDM Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
								(B)				
								Nama Kegiatan ... Tempat ... Minggu Ke ... Bulan ... (atau tanggal ... s.d tanggal ...)	Input: SDM Anggaran Output:	Orang Rupiah	xxx xxx	
								(A)				
	Del ...											


Penjelas Kegiatan :

- Kolom (1) diisi dengan nomor urut;
- Kolom (2) diisi dengan Sasaran Strategis;
- Kolom (3) diisi indikator kinerja utama yang relevan untuk mengukur Sasaran Strategis. (Indikator kinerja setiap sasaran ditunjukkan lebih dari satu indikator);
- Kolom (4) diisi dengan angka target/kinerja tahunan yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja;
- Kolom (5) diisi dengan target kinerja s.d TW I;
- Kolom (6) diisi dengan target kinerja s.d TW II;

- Kolom (7) diisi dengan target kinerja s.d TW III;
- Kolom (8) diisi dengan target kinerja s.d TW IV berdasarkan target tahunan;
- Kolom (9) diisi dengan uraian rincian kegiatan, tempat dan waktu penyelenggaraan; aber banda (B) apabila kegiatan berupa inisiatif Strategis; aber banda (A) apabila kegiatan merupakan anggaran Abase Teknis, kegiatan Abase Teknis yang dicantumkan adalah kegiatan yang mendukung pencapaian RIU Kepala Perwakilan RI. tidak termasuk gaji pegawai;
- Kolom (10) diisi dengan indikator input dan output;
- Kolom (11) diisi dengan satuan;
- Kolom (12) diisi dengan target input dan output;
- Kolom (13) diisi dengan nama penanggung jawab berupa Jabatan level dibawahnya.

**B. Dokumen PK Pejabat Fungsi, Atase Teknis, Unsur Penunjang
Perwakilan RI**

1) Lembar Pernyataan Perjanjian Kinerja

	
<p>KEDUTAAN BESAR/PTRI/KONSULAT JENDERAL/KONSUL RI PERWAKILAN RI DI ... PERJANJIAN KINERJA TAHUN ...</p>	
<p>Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertanda tangan dibawah ini:</p>	
N a m a	:
Jabatan	:
<p>Selanjutnya disebut Pihak Pertama.</p>	
N a m a	:
Jabatan	: Duta Besar/Watapri PTRI/Konsul Jenderal/Konsul RI/ KUTAP/KUAI/Acting Konsul Jenderal/Acting Konsul
<p>Selaku atasan Pihak Pertama, selanjutnya disebut Pihak Kedua.</p>	
<p>Pihak Pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.</p>	
<p>Pihak Kedua akan melakukan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.</p>	
<p>Pihak Kedua,</p> <p>.....</p>	<p>.....,</p> <p>Pihak Pertama,</p> <p>.....</p>

2) **Matriks Perjanjian Kinerja**

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX (A)
JABATAN ... (PIHAK KEDUA) (B)

No SS	Sasaran Strategis	No IKU	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target 20XX
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Tempat, 20XX

Pihak Pertama, (C)

Pihak Kedua (D)

(.....) (.....)

Petunjuk Pengisian :

- Header (A) : diisi dengan tahun Perjanjian Kinerja;*
- Header (B) : diisi dengan nama jabatan pihak yang bersangkutan;*
- Kolom (1) : diisi dengan nomor Sasaran Strategis;*
- Kolom (2) : diisi dengan uraian Sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan untuk tahun yang bersangkutan;*
- Kolom (3) : diisi dengan nomor IKU;*
- Kolom (4) : diisi dengan IKU yang mengindikasikan pencapaian sasaran;*
- Kolom (5) : diisi dengan angka target yang diperjanjikan akan dicapai dari setiap IKU;*
- Footer (C) : diisi dengan nama dan jabatan Kepala Perwakilan RI; dan*
- Footer (D) : diisi dengan nama dan jabatan pihak yang bersangkutan.*

3) Matriks Rencana Aksi PK

MATRIKS RENCANA AKSI PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX (A)
JABATAN ... (PIHAK KEDUA) (B)

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Utama	Target Kinerja Tahun X	Target (Akumulatif)			
				s.d. TW I	s.d. TW II	s.d. TW III	s.d. TW IV
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Petunjuk Pengisian :

Header (A) : diisi dengan tahun Perjanjian Kinerja;

Header (B) : diisi dengan nama jabatan pihak yang bersangkutan, misalnya Fungsi Ekonomi, Fungsi Politik, Fungsi Konsuler, Penata Kanselera, dst;

Kolom (1) : diisi dengan nomor urut;

Kolom (2) : diisi dengan Sasaran Strategis Kepala Perwakilan RI;

Kolom (3) : diisi dengan IKU masing-masing Fungsi yang relevan untuk mendukung pencapaian Sasaran Strategis Kepala Perwakilan RI;

Kolom (4) : diisi dengan angka target kinerja tahunan yang akan dicapai dari setiap IKU;

Kolom (5) : diisi dengan target kinerja s.d TW I;


Kolom (6) : diisi dengan target kinerja s.d TW II;

Kolom (7) : diisi dengan target kinerja s.d TW III; dan

Kolom (8) : diisi dengan target kinerja s.d TW IV berdasarkan target tahunan.

8. Dokumen PK dan Renaksi PK Pegawai

1) Lembar Pernyataan Perjanjian Kinerja Staf Ahli, Eselon III, IV, Fungsional, dan Pelaksana

	
PERJANJIAN KINERJA TAHUN	
<p>Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertanda tangan di bawah ini:</p>	
N a m a	:
Jabatan	:
Selanjutnya disebut Pihak Pertama.	
N a m a	:
Jabatan	:
Selaku atasan Pihak Pertama, selanjutnya disebut Pihak Kedua.	
<p>Pihak Pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.</p>	
<p>Pihak Kedua akan melakukan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.</p>	
Pihak Kedua,,
.....	Pihak Pertama,
.....

2) Matriks Perjanjian Kinerja Staf Ahli, Eselon III, IV, Fungsional, dan Pelaksana

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX (A)
JABATAN ... (PIHAK KEDUA) (B)

No SS	Sasaran Strategis	No IKU	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target 20XX
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Tempat, 20XX

Pihak Pertama, (C)

Pihak Kedua (D)

(.....) (.....)

Petunjuk Pengisian :

Header (A) : diisi dengan tahun Perjanjian Kinerja;

Header (B) : diisi dengan nama jabatan pihak yang bersangkutan;

Kolom (1) : diisi dengan nomor Sasaran Strategis;

Kolom (2) : diisi dengan uraian Sasaran Strategis yang telah ditetapkan dan direncanakan untuk tahun yang bersangkutan;

Kolom (3) : diisi dengan nomor IKU;

Kolom (4) : diisi dengan IKU yang mengindikasikan pencapaian sasaran;

Kolom (5) : diisi dengan angka target yang diperjanjikan akan dicapai dari setiap indikator kinerja;

Footer (C) : diisi dengan nama dan jabatan atasan langsung pejabat yang bersangkutan; dan

Footer (D) : diisi dengan nama dan jabatan pihak yang bersangkutan.

3) Matriks Renaksi PK Staf Ahli, Eselon III, IV, Fungsional, dan Pelaksana

Format Matriks Rencana Aksi PK Staf Ahli, Eselon III, Eselon IV, Fungsional, dan Pelaksana

No	Sasaran	Indikator Kinerja Utama	Target Kinerja Tahun X	Target Akumulatif			
				s.d. TW I	s.d. TW II	s.d. TW III	s.d. TW IV
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Petunjuk Pengisian:

- Kolom (1) diisi dengan nomor urut;
- Kolom (2) diisi dengan Sasaran Strategis;
- Kolom (3) diisi indikator kinerja yang relevan untuk mengukur Sasaran Strategis (Indikator kinerja setiap sasaran dimungkinkan lebih dari satu indikator);
- Kolom (4) diisi dengan target kinerja tahunan yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja;
- Kolom (5) diisi dengan target kinerja s.d. TW I;
- Kolom (6) diisi dengan target kinerja s.d. TW II;
- Kolom (7) diisi dengan target kinerja s.d. TW III;
- Kolom (8) diisi dengan target kinerja s.d. TW IV berdasarkan target tahunan.

9. Perubahan PK

Setiap perubahan atas Perjanjian Kinerja harus mendapatkan persetujuan atasan langsung. Perubahan PK dapat dibagi menjadi Revisi PK dan Komplemen PK.

1. Revisi Perjanjian Kinerja

merupakan perubahan sebagian pada PK yang telah ditandatangani di tahun berjalan baik meliputi SS, IKU, target IKU, *trajectory* target. Revisi Perjanjian Kinerja tidak merevisi target dan capaian IKU pada periode sebelumnya.

Revisi PK disebabkan oleh:

- a. Ketentuan perundang-undangan, kebijakan atau arahan Menteri Luar Negeri.
- b. Perubahan dalam strategi yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran (perubahan program, kegiatan dan alokasi anggaran sesuai UU APBN/APBN-P yang mempengaruhi perubahan target kinerja);
- c. Adanya dinamika yang terjadi pada tataran nasional, regional, maupun global yang berdampak secara signifikan terhadap perubahan prioritas atau asumsi yang digunakan dalam penentuan tujuan, sasaran, dan target IKU;
- d. Apabila ditemukan capaian IKU pada PK dengan angka target bukan angka maksimal yang dapat dicapai, maka PK perlu direvisi. Dalam

kaitan ini, atasan langsung wajib melakukan revisi IKU tersebut paling lambat tanggal 20 Oktober tahun berjalan;

- e. Perubahan beban kerja yang disebabkan oleh perubahan jumlah pegawai pada level pelaksana dalam satu lingkup eselon IV atau lingkup fungsional, dapat dilakukan sejak adanya perubahan komposisi pegawai.

2. Perjanjian Kinerja Komplemen

PK komplemen merupakan PK yang harus ditetapkan oleh pegawai pada tahun berjalan yang disebabkan oleh:

- a. Pegawai yang mutasi/promosi dalam lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI baik melakukan atau tidak melakukan revisi PK.
- b. Perubahan organisasi (reorganisasi) yang mengakibatkan adanya perubahan tugas dan fungsi.
- c. Pegawai yang kembali bertugas pada tahun berjalan setelah dipekerjakan/diperbantukan/tugas belajar.

Bagi pejabat/pegawai yang tanggal mulai bekerjanya telah melewati akhir Oktober tahun berjalan wajib menjalankan/meneruskan substansi PK pejabat/pegawai sebelumnya (tidak menyusun PK baru/komplemen).

3. Mekanisme Penetapan Perubahan Perjanjian Kinerja

- a. Revisi PK
 1. Pemilik PK menyampaikan usulan Revisi PK kepada PKO masing-masing.
 2. PKO melakukan revidu atas usulan tersebut dan memberi rekomendasi kepada pemilik PK dan atasan langsung pemilik PK sebagai bahan pertimbangan untuk menerima/menolak/menerima sebagian. Proses tersebut dilakukan setelah PKO melakukan koordinasi dengan PKO level di atasnya (SMKO dengan MKO, MKO dengan MKOP, MKP dengan MKOP).
 3. Revisi PK ditetapkan oleh pemilik PK dan atasan langsung sebanyak dua rangkap.
 4. Revisi PK yang menyebabkan perubahan pada Matriks *Cascading*, maka dilakukan revisi Matriks *Cascading*.
 5. Rangkap pertama PK yang telah ditandatangani disimpan oleh pemilik PK, sedangkan rangkap kedua disampaikan kepada PKO masing-masing levelnya. Dokumen revisi PK dikelola oleh masing-masing PKO pada tiap level.

6. Mekanisme revisi PK disusun dan ditandatangani oleh masing-masing pemilik PK dan atasan langsung pemilik PK.
 7. Dokumen revisi PK yang dikelola MKOP wajib disampaikan kepada Menteri Luar Negeri.
 8. Dokumen revisi PK yang dikelola MKO wajib disampaikan kepada MKOP.
 9. Dokumen revisi PK yang dikelola SMKO wajib disampaikan kepada MKO.
 10. Dokumen revisi PK yang dikelola MKP wajib disampaikan kepada MKOP.
- b. Perjanjian Kinerja Komplemen
1. Konsep PK Komplemen disusun oleh pegawai yang bersangkutan dengan mempertimbangkan ketentuan penyusunan Peta Strategi, SS, IKU, target IKU, serta arahan atasan.
 2. Penyusunan konsep PK Komplemen wajib memperhatikan rekomendasi hasil revidu yang dilakukan oleh PKO. Proses tersebut dilakukan setelah PKO melakukan koordinasi dengan PKO level di atasnya (SMKO dengan MKO, MKO dengan MKOP, MKP dengan MKOP).
 3. Pemilik PK dan atasan langsungnya menandatangani konsep PK Komplemen sebanyak dua rangkap.
 4. Rangkap pertama PK yang telah ditandatangani disimpan oleh pemilik PK, sedangkan rangkap kedua disampaikan kepada PKO masing-masing levelnya.
 5. Dokumen komplemen PK yang dikelola MKO wajib disampaikan kepada MKOP.
 6. Dokumen komplemen PK yang dikelola SMKO wajib disampaikan kepada MKO.
 7. Dokumen komplemen PK yang dikelola MKP wajib disampaikan kepada MKOP.

REVISI/KOMPLEMEN*) KE-..... ATAS PERJANJIAN KINERJA TAHUN(a)	
Pada hari ini, telah disepakati adanya revisi/komplemen atas Perjanjian Kinerja tanggal(b), dengan rincian sebagai berikut:	
a. Sebelumnya: (c)
b. Menjadi:(d)
..... (f), (e)(g)
..... (h)(i)

Petunjuk Pengisian :

*) : Pilih salah satu

Kolom (a): diisi dengan revisi/komplemen Perjanjian Kinerja ke berapa kalinya dan tahun Perjanjian Kinerja dilaksanakan;

Kolom (b): diisi dengan tanggal Perjanjian Kinerja sebelumnya;

Kolom (c): diisi dengan rincian Perjanjian Kinerja yang akan dirubah;

Kolom (d): diisi dengan rincian Perjanjian Kinerja setelah perubahan;

Kolom (e): diisi dengan tempat dan tanggal penandatanganan revisi/komplemen Perjanjian Kinerja;

Kolom (f): diisi dengan jabatan atasan langsung pemilik Perjanjian Kinerja;

Kolom (g): diisi dengan jabatan pemilik Perjanjian Kinerja;

Kolom (h): diisi dengan nama pejabat pihak kedua atau atasan langsung pihak pertama;

Kolom (i): diisi dengan nama pejabat pihak pertama atau pemilik Perjanjian Kinerja.

4. Perubahan Manual IKU Yang Berdampak pada Perjanjian Kinerja

Komponen yang terdapat dalam manual IKU dapat dilakukan perubahan tanpa disertai dengan perubahan PK. Apabila yang diubah adalah *trajectory* target periode selanjutnya, maka Rencana Aksi (Renaksi) PK harus disesuaikan. Ketentuan Revisi Manual IKU telah dibahas pada Sub Bab Manual IKU.

5. Ketentuan Lainnya Terkait Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja pegawai yang merangkap jabatan sebagai Pelaksana Tugas (Plt.)

1. Pejabat/pegawai yang merangkap jabatan pada **awal tahun** periode PK wajib menandatangani PK pada jabatan yang dirangkap.
2. Pejabat/pegawai yang merangkap jabatan pada **tahun berjalan** (setelah Juli) periode PK.
 - a. Pejabat/pegawai tidak perlu menyusun PK atas jabatan yang dirangkap. Tanggung jawab pencapaian target dialihkan secara langsung bersamaan dengan penetapan Surat Keputusan Plt.
 - b. Pejabat/pegawai yang merupakan bawahan pejabat/pegawai Plt. tersebut tidak perlu mengubah atau menandatangani PK kembali dengan Plt. tersebut. Pejabat/pegawai yang merupakan bawahan pejabat/pegawai Plt. perlu mengubah atau menandatangani PK jika sudah terdapat pejabat definitif yang mengisi jabatan Plt. tersebut.

10. Penyelarasan PK dengan SKP

Pegawai yang menyusun PK juga wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) SKP. Kegiatan Tugas Jabatan (KTJ) yang dirumuskan pada SKP harus selaras dengan PK dan mendukung pencapaian IKU pada PK.

Contoh 1:

No	IKU pada PK	Target IKU PK	Kegiatan Tugas Jabatan pada SKP	Target Output SKP
1	Jumlah kesepakatan di bidang ekonomi, sosial dan budaya	30 kesepakatan	Menetapkan konsep substansi kesepakatan di bidang ekonomi, sosial dan budaya	30 konsep/laporan

Tabel 3. 12 Contoh Penyelarasan PK dengan SKP 1

Contoh 2:

No	IKU pada PK	Target IKU PK	Kegiatan Tugas Jabatan pada SKP	Target Output SKP
1	Jumlah Perwakilan RI di Wilayah Afrika dan Timur Tengah dengan predikat AKIP "BB"	25 Perwakilan RI	Mengidentifikasi dan menganalisis <i>cascading</i> Kemenlu ke Perwakilan RI di Wilayah Afrika dan Timur Tengah Tahun 2018	30 Dokumen
			Mengidentifikasi dan menganalisis Peta Strategi Perwakilan RI di Wilayah Afrika dan Timur Tengah Tahun 2018	30 Dokumen
			Mengidentifikasi dan menganalisis Manual Indikator Kinerja Utama (IKU) Perwakilan RI di Wilayah Afrika dan Timur Tengah Tahun 2018	30 Dokumen

Tabel 3. 13 Contoh Penyelarasan PK dengan SKP 2

F. Inisiatif Strategis

Inisiatif Strategis (IS) merupakan kegiatan yang disusun untuk mencapai target IKU atau percepatan pencapaian IKU pada SS yang memerlukan suatu terobosan dan tidak dapat dicapai dengan kegiatan rutin. Kegiatan IS tertuang dalam Renaksi.

IS disusun dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Disusun oleh pemilik Peta Strategi dan merupakan suatu kegiatan terobosan, bukan kegiatan/langkah kegiatan yang sifatnya rutin;
- b) Bersifat penting dan memungkinkan untuk dieksekusi;
- c) Memiliki relevansi terhadap pencapaian target IKU;
- d) Mempersempit *gap* pencapaian target IKU yang telah ditetapkan;
- e) Disusun untuk IKU pada *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*;
- f) Menghasilkan *output/outcome* dan memiliki periode waktu penyelesaian;
- g) Memiliki penanggung jawab utama (koordinator); dan
- h) Dalam satu SS hanya diperbolehkan paling banyak dua IS.

Penyusunan IS dilakukan dengan memilih Prioritas kegiatan IS dengan menggunakan kuadran yang mengkombinasikan *impact* dan *effort*. Prioritas

pertama adalah yang memiliki *impact* tinggi namun dapat dicapai dengan *effort* terendah. Dibawah ini merupakan acuan prioritas pemilihan IS:

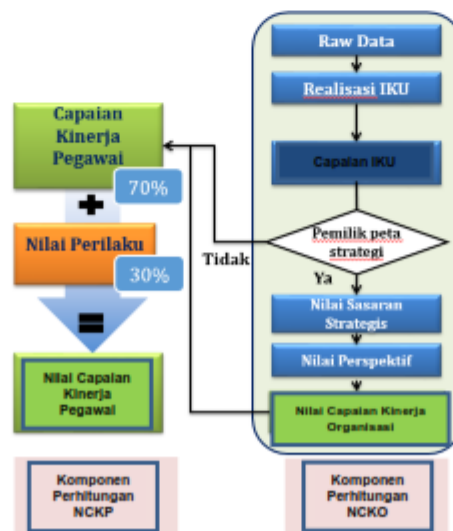


Gambar 3. 31 Pemilihan Prioritas Inisiatif Strategis

Matriks Inisiatif Strategis telah diintegrasikan dengan Renaksi PK dan IS cukup tertuang dalam dokumen Renaksi PK. Khusus untuk kegiatan IS pada Renaksi wajib dicantumkan tanggal mulai dan tanggal berakhirnya kegiatannya IS tersebut.

G. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian terhadap capaian kinerja organisasi dan pegawai yaitu atas realisasi kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada periode *monitoring*. *Output* dari penilaian kinerja berupa Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO) dan Nilai Capaian Kinerja Pegawai (NCKP).



Gambar 3. 32 Penilaian Kinerja

a. *Raw Data*

Raw data atau data mentah realisasi merupakan sekumpulan data mentah perhitungan atas objek yang diukur dalam satuan pengukuran IKU. Data tersebut diolah untuk memperoleh data realisasi IKU sesuai formula dalam manual IKU.

Misalnya, "IKU persentase rekomendasi yang diterima pada setiap sidang ASEAN" memiliki data mentah sebagai berikut:

Direktorat	Rekomendasi yang disampaikan	Rekomendasi yang diterima
Direktorat A	75 rekomendasi	68 rekomendasi
Direktorat B	110 rekomendasi	100 rekomendasi
Direktorat C	50 rekomendasi	30 rekomendasi
Direktorat D	85 rekomendasi	83 rekomendasi
Total	320 rekomendasi	281 rekomendasi

Tabel 3. 14 *Raw Data*

b. Realisasi IKU

Realisasi IKU merupakan hasil perhitungan *raw data* (data realisasi) berdasarkan formula dalam manual IKU.

Penghitungan realisasi IKU harus mempertimbangkan:

- a) Periode perhitungan IKU (bulan/triwulan/semester/tahun);
- b) Konsolidasi periode (*sum/average/take last known*);

Contoh I. Realisasi IKU:

IKU "Persentase kesepakatan kerja sama bilateral di kawasan Eropa I yang ditindaklanjuti oleh *stakeholders* dalam negeri"

(jumlah kesepakatan kerjasama yang ditindaklanjuti dibagi jumlah kesepakatan yang ditandatangani) x 100%

Maka realisasi IKU

$(8 \text{ kesepakatan yang ditindaklanjuti} / 10 \text{ kesepakatan yang ditandatangani}) \times 100\% = 80\%$

Contoh II. Realisasi IKU:

IKU "Persentase kesepakatan kerjasama bilateral Amerika dan Eropa yang ditindaklanjuti *stakeholders* dalam negeri", memiliki formula:

"Jumlah kesepakatan yang ditindaklanjuti dibagi dengan total jumlah kesepakatan yang ditandatangani". IKU ini memiliki jenis konsolidasi periode *take last known value* dan metode konsolidasi lokasi dari unit di bawahnya adalah *raw data*. Maka realisasi IKU hingga akhir tahun:

Unit	IKU	Realisasi				Tahunan
		s.d TW I	s.d TW II	s.d TW III	s.d TW IV	
Direktorat Amerika & Eropa	Persentase kesepakatan kerjasama bilateral di kawasan Amerika dan Eropa yang ditindaklanjuti oleh <i>stakeholders</i> dalam negeri	20% 5/20*)	50% 10/20	80% 16/20	100% 20/20	100% 20/20
Direktorat Amerika I	Persentase kesepakatan kerjasama bilateral di kawasan Amerika I yang ditindaklanjuti oleh <i>stakeholders</i> dalam negeri	20% 1/5	40% 2/5	80% 4/5	100% 5/5	100% 5/5
Direktorat Amerika II	Persentase kesepakatan kerjasama bilateral di kawasan Amerika II yang ditindaklanjuti oleh <i>stakeholders</i> dalam negeri	20% 1/5	60% 3/5	80% 4/5	100% 5/5	100% 5/5
Eropa I	Persentase kesepakatan kerjasama bilateral di kawasan Eropa I yang ditindaklanjuti oleh <i>stakeholders</i> dalam negeri	20% 1/5	40% 2/5	80% 4/5	100% 5/5	100% 5/5
Eropa II	Persentase kesepakatan kerjasama bilateral di kawasan Eropa II yang ditindaklanjuti oleh <i>stakeholders</i> dalam negeri	20% 1/5	60% 3/5	80% 4/5	100% 5/5	100% 5/5

*) Data mentah adalah jumlah kesepakatan

Tabel 3. 15 Contoh Realisasi IKU

Contoh III:

Apabila periode pelaporan IKU belum jatuh tempo atau data realisasinya belum tersedia pada periode tersebut, maka realisasi IKU dianggap tidak tersedia (n/a), bukan diberikan nilai 0 (nol). Dalam pelaporan, hal ini harus disertai dengan penjelasan.

IKU "Nilai AKIP Kemenlu" periode pelaporannya adalah **tahunan**, maka laporan pada triwulan I adalah:

Triwulanan I		Target Tahunan
Target	Realisasi	
-	n/a	BB (75)

Tabel 3. 16 Contoh 1 Realisasi IKU Dianggap Tidak Tersedia

Contoh 2:

IKU "Persentase revisi dokumen pelaksanaan anggaran diselesaikan tepat waktu". Pada triwulan I tidak ada satker yang mengajukan revisi anggaran, maka realisasi pada triwulan I ditulis "n/a" yaitu tidak tersedia.

Triwulanan I		Target Tahunan
Target	Realisasi	
100%	n/a	100%

Tabel 3. 17 Contoh 2 Realisasi IKU Dianggap Tidak Tersedia

1. Capaian IKU

Capaian IKU merupakan perbandingan antara realisasi IKU dengan target yang telah ditetapkan. Penggunaan rumus perhitungan sesuai dengan jenis polarisasinya masing-masing.

Status capaian IKU ditetapkan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

1. *Range* Nilai Capaian IKU, Nilai Sasaran Strategis (NSS), Nilai Perspektif (Np), dan Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO) adalah sebagai berikut:

Hijau	Kuning	Merah
$100 \leq X \leq 120$ Memenuhi Ekspektasi	$80 \leq X < 100$ Belum Memenuhi Ekspektasi	$X < 80$ Tidak Memenuhi Ekspektasi

Gambar 3. 33 *Range* Nilai Capaian IKU

2. Angka toleransi maksimum capaian setiap IKU ditetapkan sebesar 120%. Artinya, apabila terdapat unit/individu yang capaian kerjanya lebih dari 120%, maka dikonversi menjadi angka maksimal 120%. Penetapan angka maksimal ini bertujuan untuk menghindari terjadinya angka capaian IKU yang melambung tinggi sehingga organisasi tidak kehilangan fokus untuk memenuhi capaian IKU yang lain.
3. Angka minimum capaian kinerja adalah "0".
4. Untuk IKU dengan karakteristik kualitatif, saat menghitung capaian kinerja dikonversikan menjadi kuantitatif.

Perhitungan capaian IKU tergantung pada polarisasi IKU-nya, dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

- 1) **Polarisasi *Maximize***. Kriteria nilai terbaik pencapaian IKU adalah realisasi yang lebih tinggi dari target atau semakin tinggi realisasi IKU dari targetnya maka semakin baik capaian IKU. Formulanya adalah:

$$\text{Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100$$

Contoh I:

IKU : Jumlah Kesepakatan hasil perundingan di bidang Maritim, Polkam dan Perbatasan "target 10 realisasi 7"

$$\text{Capaian IKU} = \frac{7}{10} \times 100 = 70\%$$

Contoh II:

Apabila IKU yang pencapaian realisasinya tidak mungkin melebihi target yang ditetapkan, maka perhitungan capaian IKU menggunakan polarisasi *maximize* dikonversi 120%. Namun apabila realisasi di bawah target, perhitungan capaiannya tetap mengikuti pola *maximize* seperti biasa. Misalnya, IKU “Indeks Opini BPK atas laporan keuangan Kemenlu” dengan target WTP (4). Target WTP tersebut merupakan target maksimal yang dapat dicapai dan tidak mungkin melebihi target WTP, sehingga jika realisasi capaiannya adalah WTP (4), maka capaiannya adalah sebesar 120%. Sedangkan jika realisasi capaiannya di bawah target maksimal yang dapat dicapai, misalnya WDP (3), maka capaian IKU yang diperoleh tidak dilakukan konversi 120, namun menggunakan perhitungan rumus *maximize* sebagai berikut: $\frac{3}{4} \times 100\% = 75\%$.

Keterangan: WTP: 4; WDP: 3; *Adverse*: 2; *Disclaimer*: 1.

2) Polarisasi *Minimize*. Kriteria nilai terbaik pencapaian IKU adalah realisasi yang lebih kecil dari target atau semakin kecil realisasi IKU dari targetnya maka semakin baik capaian IKU. Formulanya adalah :

$$\text{Capaian IKU} = [1 + (1 - \text{Realisasi} / \text{Target})] \times 100$$

Gambar 3. 35 Polarisasi *Minimize*

Contoh 1:

IKU : Persentase deviasi pagu anggaran Kemenlu antara perencanaan dan dokumen anggaran target 5% realisasi 6%, sehingga:

$$\text{Capaian IKU} = (1 + (1-6/5) \times 100 = 80\%$$

Contoh 2:

IKU “Rata-rata kecepatan respons atas permintaan konsultasi” target tahun 2017 adalah 8 jam sedangkan realisasinya adalah 5 jam, sehingga:

$$\begin{aligned} \text{Capaian IKU} &= [1 + (1 - 5/8)] \times 100\% \\ &= 137,5\% \text{ (hanya diakui 120\%)} \end{aligned}$$

3) Polarisasi Stabilize. Kriteria nilai terbaik pencapaian IKU adalah realisasi yang sama dengan target atau semakin mendekati rentang target maka semakin baik capaian IKU.

Untuk realisasi kurang dari target rumus capaian IKU adalah:

$$\text{Capaian IKU} = (\text{Realisasi dibagi Target}) \times 100\%$$

Contoh:

IKU Persentase *idle* kas anggaran dengan target 10% dan realisasi 8%, maka capaian IKU:

$$\text{Capaian IKU} = \frac{8\%}{10\%} = 80\%$$

Untuk realisasi yang melebihi target, rumus capaian IKU yang digunakan adalah:

$$\text{Capaian IKU} = 100 - \left\{ \left(\frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100 \right) - 100 \right\}$$

Gambar 3. 36 Polarisasi Stabilize

Contoh:

IKU Persentase *Idle* kas anggaran dengan target 10% dan realisasi 13%.

$$\text{Capaian IKU} = 100 - \left\{ \left(\frac{13}{10} \times 100 \right) - 100 \right\}$$

$$\text{Capaian IKU} = 70$$

2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

NSS adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh capaian IKU di dalam satu Sasaran Strategis (SS) dengan mempertimbangkan bobot IKU. Mekanisme perhitungan NSS adalah sebagai berikut:

1) Penetapan Bobot IKU

Penetapan bobot IKU didasarkan pada kualitas IKU yaitu pada level validitas dan tingkat kendali IKU. Penetapan bobot tingkat validitas dan tingkat kendali IKU telah ditetapkan sebagai berikut:

Tingkat Validitas/ Kendali	<i>Exact</i> (E)	<i>Proxy</i> (P)	<i>Activity</i> (A)
<i>High</i> (H)		11%	
<i>Moderate</i> (M)	21%	14%	9%
<i>Low</i> (L)	26%	19%	

Keterangan: Kolom yang diarsir hitam menunjukkan bahwa tidak diperbolehkan memiliki IKU dengan kombinasi *exact-high*, *activity-high* atau *activity-low*.

Tabel 3. 18 Penetapan Bobot IKU

Ilustrasi perhitungan penentuan nilai bobot pada Tabel 3.18, contoh untuk bobot tingkat validitas dan kendali *Activity/Moderate* sebesar 9%. Angka 9% tersebut diperoleh dari angka dasar Bobot IKU sebagai berikut:

Tingkat Validitas		Tingkat Kendali	
<i>Exact</i> (E)	0,6	<i>Low</i> (L)	0,5
<i>Proxy</i> (P)	0,3	<i>Moderate</i> (M)	0,3
<i>Activity</i> (A)	0,1	<i>High</i> (H)	0,2
<i>Jika dijumlah</i>	1	<i>Jika dijumlah</i>	1

Tabel 3. 19 Penetapan Angka Dasar Bobot IKU

Selanjutnya, bobot tingkat validitas dan kendali IKU pada Tabel 3.19 dikombinasikan dengan penjumlahan sebagai berikut:

Tingkat Validitas/ Kendali	<i>Exact</i> (E)	<i>Proxy</i> (P)	<i>Activity</i> (A)
<i>High</i> (H)		0,5	
<i>Moderate</i> (M)	0,9	0,6	0,4
<i>Low</i> (L)	1,1	0,8	

Keterangan: Hasil penjumlahan kombinasi antara bobot tingkat validitas dan kendali IKU adalah sebesar 4,3.

Tabel 3. 20 Kombinasi Bobot Tingkat Validitas dan Kendali IKU

Sehingga, bobot IKU dengan tingkat validitas *Activity* (A) dan tingkat kendali *Moderate* (M) adalah sebagai berikut:

$$\text{Bobot IKU (A;M)} = \left(\frac{0,1+0,3}{4,3} \right) \times 100\%$$

$$= \left(\frac{0,4}{4,3} \right) \times 100\%$$

$$= 9,30\% \approx 9\%$$

Keterangan:

Bobot Angka Dasar Tingkat Validitas IKU (A) = 0,1 (lihat Tabel 3.19)

Bobot Angka Dasar Tingkat Kendali IKU (M) = 0,3 (lihat Tabel 3.19)

Jumlah Kombinasi Bobot Tingkat Validitas dan Tingkat Kendali IKU = 4,3 (lihat Tabel 3.20)

Atau dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Bobot IKU} = \frac{[(\text{Bobot Angka Dasar Tingkat Validitas IKU} + \text{Bobot Angka Dasar Tingkat Kendali IKU}) \times 100\%]}{\sum \text{Kombinasi Bobot Tingkat Validitas dan Tingkat Kendali IKU}}$$

Gambar 3. 37 Rumus Bobot IKU

Ketentuan lain:

Berbeda halnya dengan *Kemenlu-Wide*, *Kemenlu-One* dan *Kemenlu-Two*, tingkat validitas bagi *Kemenlu-Three*, *Kemenlu-Four*, dan *Kemenlu-Five* diartikan dengan seberapa besar dan kontribusi pegawai yang bersangkutan guna mendukung pencapaian IKU pada level di atasnya, sehingga bobotnya ditentukan sebagai berikut:

Tingkat Validitas	<i>Exact</i> (E)	<i>Proxy</i> (P)	<i>Activity</i> (A)
	21%	14%	9%

2) Menghitung Bobot Tertimbang IKU

Bobot tertimbang dihitung berdasarkan bobot IKU. Dengan formulasi sebagai berikut:

$$\text{Bobot Tertimbang IKU} = \left\{ \frac{\text{Bobot IKU}}{\sum (\text{Bobot IKU})} \right\} \times 100\%$$

Gambar 3. 38 Formulasi Bobot Tertimbang IKU

Nama IKU	Tingkat Validitas/ Kendali	Bobot IKU (%)	Bobot Tertimbang IKU (%)	Periode pelaporan
IKU A	<i>Activity/ Moderate</i>	9	$9/46 = 19,57$	Triwulanan
IKU B	<i>Proxy/ High</i>	11	$11/46 = 23,91$	Triwulanan
IKU C	<i>Exact/ Low</i>	26	$26/46 = 56,52$	Triwulanan
Total		46	100*	

*) Total bobot tertimbang pemilik peta strategi harus bernilai 100%

Tabel 3. 21 Bobot Tertimbang IKU

Apabila dalam suatu periode pelaporan, terdapat capaian IKU yang tidak tersedia (n/a), maka bobot IKU tersebut tidak diperhitungkan dalam bobot tertimbang, sebagai berikut:

Nama IKU	Tingkat Validitas/ Kendali	Bobot IKU (%)	Bobot Tertimbang IKU (%)	Periode pelaporan
IKU A	<i>Activity/ Moderate</i>	9 (tidak dihitung)	-	Semesteran
IKU B	<i>Proxy/ Moderate</i>	14	$14/40 = 35$	Triwulanan
IKU C	<i>Exact/ Low</i>	26	$26/40 = 65$	Triwulanan
Total		40	100*	

*) Total bobot tertimbang harus 100%

Tabel 3. 22 Bobot Tertimbang untuk IKU dengan Capaian (n/a)

3) Mengalikan Bobot Tertimbang dengan Capaian IKU

Setelah mendapatkan bobot tertimbang setiap IKU, untuk mendapatkan Nilai Sasaran Strategis (NSS), dilakukan pengalihan capaian IKU dengan bobot tertimbang IKU.

Nama IKU	Capaian IKU	Bobot Tertimbang IKU (%)	Periode pelaporan	Nilai (%)
IKU A	-	-	Semesteran	-
IKU B	90	35	Triwulanan	31,50
IKU C	75	65	Triwulanan	48,75
NSS				80,25

Tabel 3. 23 Mengalikan Bobot Tertimbang dengan Capaian IKU

3. Nilai Perspektif (Np)

Nilai Perspektif (Np) adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh NSS dalam satu perspektif yang sama. Mekanisme penghitungan Np adalah dengan menghitung nilai rata-rata NSS dalam perspektif yang sama.

$$Np = \frac{\sum NSS}{\sum SS}$$

Gambar 3. 39 Nilai Perspektif

Contoh:

Perspektif/SS	Np / NSS	
<i>Stakeholder</i>	90	Np
SS 1	90	NS
<i>Customer</i>	$89,5 = (99+80)/2$	Np
SS 2	99	NS
SS 3	80	NS
<i>Internal Process</i>	$85 = (70+80+100+90)/4$	Np
SS 4	70	NS
SS 5	80	NS
SS 6	100	NS
SS 7	90	NS
<i>Learning and Growth</i>	$92,5 = (100+90+100+80)/4$	Np
SS 8	100	NS
SS 9	90	NS
SS 10	100	NS
SS 11	80	NS

Tabel 3. 24 Contoh Perhitungan Nilai Perspektif

Contoh:

Apabila dalam suatu periode pelaporan, terdapat SS yang tidak memiliki nilai (n/a), maka SS tersebut tidak dimasukkan dalam perhitungan.

<i>Learning and Growth</i>	$90 = (90+100+80)/3$
SS 8	n/a
SS 9	90
SS 10	100
SS 11	80

Tabel 3. 25 Contoh Perhitungan Nilai Perspektif dengan Nilai SS (n/a)

4. Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO)

Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO) menunjukkan konsolidasi dari seluruh nilai perspektif atau seluruh realisasi IKU dalam satu Peta Strategi. NCKO digunakan untuk menilai kinerja unit atau pegawai yang memiliki peta strategi. Perhitungan NCKO mengacu pada PK yang telah ditetapkan.

Formula menghitung NCKO:

$$NCKO = \Sigma (Np \times \text{Bobot Perspektif})$$

Gambar 3. 40 Formula Menghitung NCKO

Bobot Perspektif di lingkungan Kemenlu dan Perwakilan RI ditentukan sebagai berikut:

Perspektif	Bobot	Perspektif	Bobot
<i>Stakeholders</i>	25%	<i>Stakeholders/ Customer</i>	40%
<i>Customer</i>	15%	<i>Internal business process</i>	30%
<i>Internal business process</i>	30%	<i>Learning and Growth</i>	30%
<i>Learning and Growth</i>	30%		

Tabel 3. 26 Bobot Perspektif

Perubahan atas Bobot perspektif dilakukan berdasarkan keputusan MKOP.

Contoh penghitungan NCKO:

Perspektif	Np	Bobot Perspektif (%)	Np x Bobot Perspektif
<i>Stakeholder</i>	90	25%	22,50
<i>Customer</i>	89,5	15%	13,43
<i>Internal Process</i>	85	30%	25,50
<i>Learning and Growth</i>	92,5	30%	27,75
NCKO			89,18

Tabel 3. 27 Contoh Perhitungan NCKO

Contoh:

Apabila dalam suatu periode pelaporan, terdapat perspektif yang tidak memiliki nilai (n/a), maka setiap bobot perspektif dilakukan pembobotan ulang secara tertimbang dengan tidak menghitung perspektif yang tidak memiliki nilai (n/a).

Perspektif	Np	Bobot Perspektif (%)	Npx Bobot Perspektif
<i>Stakeholder</i>	n/a	-	-
<i>Customer</i>	89,5	20% = (15 / (15+30+30))	17,90
<i>Internal Process</i>	85	40% = (30 / (15+30+30))	34,00
<i>Learning and Growth</i>	92,5	40% = (30 / (15+30+30))	37,00
NCKO			88,90

Tabel 3. 28 Contoh Perhitungan NCKO dengan Perspektif (n/a)

5. Capaian Kinerja Pegawai (CKP)

Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dalam pendekatan BSC sangat terkait dengan pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga penilaian kinerjanya berdasarkan sasaran strategis organisasi. CKP merupakan konsolidasi capaian seluruh IKU pada Perjanjian Kinerja pegawai. CKP dihitung pada setiap triwulannya bersamaan dengan mekanisme pelaporan kinerja.

a. CKP Pemilik Peta Strategi

CKP pemilik Peta Strategi di hitung sesuai perhitungan NCKO/pejabat yang bersangkutan. Misalnya:

CKP Pejabat Eselon I= NCKO Unit Organisasi Eselon I

CKP Pejabat Eselon II= NCKO Satuan Kerja Eselon II

CKP Perwakilan RI ABC= NCKO Perwakilan RI ABC

b. CKP Bukan Pemilik Peta Strategi

CKP bukan pemilik peta strategi disini adalah untuk level Eselon III, IV, Pelaksana, dan Fungsional didapatkan dari hasil perhitungan konsolidasi capaian IKU dalam Perjanjian Kinerja setelah memperhitungkan bobot IKU sebagai berikut:

$$CKP = \sum (\text{Capaian IKU} \times \text{Bobot IKU Tertimbang})$$

Gambar 3. 41 Formulasi Perhitungan CKP

SS	IKU	Validitas	Bobot IKU (%)	Bobot IKU Tertimbang
SS 1	IKU A	<i>Exact</i>	21	21/70 x 100 = 30
SS 1	IKU B	<i>Exact</i>	21	21/70 x 100 = 30
SS 2	IKU C	<i>Proxy</i>	14	14/70 x 100 = 20
SS 3	IKU D	<i>Proxy</i>	14	14/70 x 100 = 20
Total			70	100*)

*) Total bobot IKU

tertimbang harus 100

Tabel 3. 29 Hitung Bobot Tertimbang IKU

Selanjutnya, kalikan bobot tertimbang IKU dengan Capaian IKU

Nama IKU	Bobot IKU Tertimbang (%)	Capaian IKU (%)	Bobot Tertimbang x Capaian IKU
IKU A	30	90	30% x 90% = 27%
IKU B	30	90	30% x 90% = 27%
IKU C	20	100	20% x 100% = 20%
IKU D	20	80	10% x 80% = 8%
Capaian Kinerja Pegawai (CKP)			27%+27%+20%+8% = 82%

Tabel 3. 30 Bobot Tertimbang IKU dengan Capaian IKU

6. Perhitungan CKP Tahunan

CKP tahunan adalah nilai akhir capaian IKU seorang pegawai dalam satu tahun kalender.

a) CKP apabila pejabat/pegawai hanya memiliki satu Perjanjian Kinerja

1. CKP apabila tidak terdapat perubahan Perjanjian Kinerja.

Apabila selama tahun berjalan seorang pegawai hanya memiliki satu PK, maka perhitungan CKP pegawai tersebut menggunakan perhitungan CKP sesuai capaian PK.

2. CKP tahunan apabila terdapat Revisi Perjanjian Kinerja

a. Apabila Revisi PK berupa penambahan dan/atau penghapusan SS dan/atau IKU, maka penghitungan CKP tahunan merupakan kombinasi penghitungan dari CKP triwulanan/semesteran antara periode sebelum dan sesudah revisi.

Formula penghitungan CKP tahunannya adalah:

$$CKP = \left((CKP\ 1) \frac{n1}{4} \right) + \left((CKP\ 2) \frac{n2}{4} \right) + \dots$$

Gambar 3. 42 Formula Penghitungan CKP Tahunannya

CKP 2 = CKP setelah revisi

n1 = kurun waktu pelaksanaan PK sebelum revisi (satuan triwulan)

n2 = kurun waktu pelaksanaan PK setelah revisi (satuan triwulan)

Contoh:

Seorang pegawai menandatangani PK pada tanggal 28 Januari dengan rincian target IKU sebagai berikut:

IKU	Konsolidasi Periode	Target						
		TW I	TW II	s.d. TW II	TW III	s.d. TW III	TW IV	Tahun
IKU A	<i>Take Last Known</i>	10	20	20	30	30	40	40
IKU B	<i>Average</i>	15	20	17,5	30	21,67	20	21,25
IKU C	<i>Sum</i>	20	5	25	15	40	10	50

Tabel 3. 31 Contoh Penghitungan CKP Tahunannya

Pada tanggal 10 Juli, dilakukan revisi PK berupa penghapusan IKU B dan menambah IKU D. Diasumsikan seluruh IKU pegawai tersebut merupakan IKU *cascading* (C) dan *non-cascading* (N). Sehingga perhitungan CKP tahunan pegawai yang bersangkutan adalah sebagai berikut:

CKP sebelum revisi:

IKU	Konsolidasi Periode	TW I			TW II			s.d TW II		
		T	R	C	T	R	C	T	R	C
IKU A	<i>Take Last Known</i>	10	12	120	20	20	100	20	20	100
IKU B	<i>Average</i>	15	20	120	20	15	75	17,5	17,5	100
IKU C	<i>Sum</i>	20	25	120	5	6	120	25	31	120

Ket: T = target; R= realisasi; C = capaian

$$CKP 1 = (100+100+120)/3 = 107$$

CKP setelah revisi:

IKU	Konsolidasi Periode	TW III			TW IV			Tahun		
		T	R	C	T	R	C	T	R	C
IKU A	<i>Take Last Known</i>	30	30	100	40	40	100	40	40	100
IKU B	<i>Average</i>									
IKU C	<i>Sum</i>	15	15	100	10	10	100	25	25	100
IKU D	<i>Average</i>	15	15	100	25	30	120	20	22,5	113

Tabel 3. 32 CKP Sebelum Revisi dan Setelah Revisi

$$CKP 2 = (100+100+113)/3 = 104$$

Sehingga CKP Tahunannya adalah:

$$CKP \text{ Tahunan} = CKP1 \times (n/4) + CKP2 \times (n/4)$$

$$\begin{aligned}
 &= \{107 \times (2/4)\} + \{104 \times (2/4)\} \\
 &= 53,5 + 52 \\
 &= 105,5
 \end{aligned}$$

- b. Apabila revisi dilakukan hanya merubah target tahunan, maka penghitungan CKP tahunan menggunakan IKU dan target IKU pada akhir tahun sesuai revisi tersebut

Contoh:

IKU pada awal tahun memiliki target sebesar 90% dengan *trajectory* (konsolidasi periode *sum*), sebagai berikut:

Target TW I	Target TW II	Target TW III	Target TW IV	Target Tahunan
10%	20%	30%	30%	90%

Pada tanggal 31 Juni ditetapkan perubahan target tahunan sebesar 100% dengan perubahan *trajectory* target PK dan Renaksi triwulan III dan IV adalah:

Target TW I	Target TW II	Target TW III	Target TW IV	Target Tahunan
10%	20%	35%	35%	100%

Maka, penghitungan capaian IKU tersebut untuk perhitungan CKP tahunan menggunakan target yang baru:

Periode	Target TW I	Target TW II	Target TW III	Target TW IV	Target Tahunan
Target lama	10%	20%	30%	30%	90%
Target baru	10%	20%	35%	35%	100%
Realisasi	10%	20%	35%	40%	105%
Capaian	$(10/10) \times 100$ = 100	$(20/20) \times 100$ = 100	$(35/35) \times 100$ = 100	$(40/35) \times 100$ = 114	$(105/100) \times 100$ = 105

Tabel 3. 33 Contoh Penghitungan CKP dengan Perubahan Target Tahunan

b) CKP apabila pegawai memiliki lebih dari satu Perjanjian Kinerja

Seorang pegawai yang memiliki PK Komplemen, maka CKP memperhitungkan seluruh PK yang telah ditandatangani. Periode CKP yang diperhitungkan adalah akumulasi periode triwulanan selama pegawai tersebut bekerja baik sebelum maupun setelah PK Komplemen. Triwulan dalam periode CKP

Triwulan I	:	Periode 1 Januari s/d 31 Maret
Triwulan II	:	Periode 1 April s/d 30 Juni
Triwulan III	:	Periode 1 Juli s/d 30 September
Triwulan IV	:	Periode 1 Oktober s/d 31 Desember

Tabel 3. 34 Triwulan dalam Periode CKP

Formulasi perhitungan CKP Tahunan apabila terdapat PK Komplemen adalah:

$$((CKP\ 1 * (n1/4)) + (CKP\ 2 * (n2/4)))$$

Gambar 3. 43 Formulasi Perhitungan CKP Tahunan Apabila Terdapat PK Komplemen

CKP 1= CKP dari Perjanjian Kinerja (PK) 1

CKP 2= CKP dari Perjanjian Kinerja (PK) 2

n1 = kurun waktu pelaksanaan PK 1(satuan triwulan)

n2 = kurun waktu pelaksanaan PK 2(satuan triwulan)

PK dan CKP	Perjanjian Kinerja 1	Perjanjian Kinerja 2
		1 Januari s.d 26 Maret 2017
CKP	101	115
CKP Tahunan	$= (101 * \frac{1}{4}) + (115 * \frac{3}{4})$ $= 26,25 + 86,25$ $= 112,5$	

Tabel 3. 35 Perhitungan CKP Tahunan Apabila Terdapat PK Komplemen

c) CKP bagi Kondisi Lainnya

1. CKP Pegawai yang merangkap Jabatan

CKP tahunan pegawai yang merangkap jabatan menggunakan CKP pada jabatan definitifnya.

2. CKP bagi Pelaksana Tugas

CKP Pegawai yang ditunjuk sebagai Pelaksana Tugas (Plt.) pada suatu jabatan, dapat dimasukkan dalam perhitungan CKP jika pegawai tersebut tidak menduduki jabatan lain selain Plt.

7. Nilai Perilaku (NP)

NP adalah penilaian perilaku yang dilakukan oleh atasan langsung melalui pertanyaan dalam kuesioner yang didasarkan pada enam aspek penilaian yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (PP Nomor 46 Tahun 2011) yang dikombinasikan dengan *values* atau nilai-nilai Kemenlu yaitu Profesionalisme, Integritas, Manfaat, Proaktif, Inovatif, Nilai Kejuangan (PIMPIN).

Tujuan penilaian perilaku yang dipadukan dengan nilai-nilai organisasi PIMPIN bertujuan sebagai tolok ukur sejauh mana pegawai Kemenlu mengamalkan nilai-nilai organisasi Kemenlu yang merupakan dasar dan pondasi bagi seluruh pegawai Kemenlu dan Perwakilan RI dalam mengabdikan, bekerja, dan bersikap saat menjalankan kinerjanya, sebagai berikut:

No	Aspek	Values/Nilai-nilai Kemenlu
1	Orientasi Pelayanan	Manfaat (<i>Stakeholder Orientation</i>)
2	Integritas	Integritas
3	Komitmen	Profesionalisme
4	Disiplin	Nilai Kejuangan <i>Aspek Lainnya: Policy, Process and Procedures</i>
5	Kerjasama	Proaktif <i>Aspek Lainnya: Teamwork and Collaboration</i>
6	Kepemimpinan	Inovatif (<i>Managing Change</i>) <i>Aspek Lainnya: creativity, relationship building, visioning, problem solving, empowering others</i>

Tabel 3. 36 Nilai – Nilai Kemenlu

Penilaian perilaku dalam satu tahun dilaksanakan dalam dua periode sebagai berikut:

- 1) Periode penilaian semester I, yaitu dari tanggal 1 Januari sampai dengan 30 Juni. Pelaksanaan penilaian perilaku semester I paling lambat dilakukan pada 10 Juli tahun berjalan.
- 2) Periode penilaian semester II, yaitu dari tanggal 1 Juli sampai dengan 31 Desember. Pelaksanaan penilaian perilaku semester I paling lambat dilakukan pada 10 Januari tahun berikutnya.

Nilai Perilaku maksimal adalah 100. Aspek yang dinilai dalam penilaian perilaku tertuang dalam kuesioner pertanyaan.

1) Ketentuan tentang *Evaluator* dan *Evaluee*

- a) *Evaluator* adalah atasan langsung atau yang ditugaskan dan ditetapkan sebagai penilai perilaku.
- b) *Evaluee* adalah pegawai yang dinilai perilakunya.
- c) Pegawai yang telah ditetapkan sebagai *Evaluator* wajib melakukan penilaian perilaku.
- d) Dalam melakukan penilaian, *Evaluator* dapat meminta masukan dari pegawai lainnya.

2) *Evaluator*

Evaluator penilaian perilaku merupakan Atasan Langsung, yaitu pegawai yang melakukan supervisi secara langsung terhadap pekerjaan *Evaluee* dan secara hierarki berada 1 (satu) tingkat di atas *Evaluee*.

- (1) Untuk pejabat fungsional, ketentuan *Evaluator* atasan langsung adalah sebagai berikut:
 - (a) Apabila tidak dapat dibedakan level tanggung jawab serta tidak ada fungsi supervisi jabatan fungsional secara berjenjang, maka atasan langsung adalah pejabat eselon II atau pejabat eselon III yang membina.
 - (b) Apabila jabatan fungsional memiliki kewenangan dan tanggung jawab supervisi secara berjenjang, maka atasan langsung adalah pejabat fungsional yang level kedudukannya lebih tinggi.
- (2) Apabila *Evaluee* tidak memiliki atasan langsung, maka:
 - (a) Atasan dari atasan langsung menetapkan *Evaluator* dari pejabat di unit kerjanya yang setingkat dengan atasan langsung *Evaluee* untuk memberi masukan penilaian perilaku;
 - (b) Dalam hal tidak terdapat pejabat yang setingkat dengan atasan langsung *Evaluee*, maka atasan dari atasan langsung dapat menjadi *Evaluator*.
- (3) *Evaluator* seluruh Kemenlu-*Five* di Perwakilan RI adalah Kepala Perwakilan.

3) Ketentuan Penalti

Evaluator yang tidak menjalankan kewajiban penilaian, dikenakan penalti berupa pengurangan nilai perilaku akhir *Evaluator* sebesar 2 poin untuk setiap *Evaluee* yang tidak dinilai dengan nilai maksimal pengurangan nilai perilaku akhir sebesar 10 poin. Hal

ini berlaku juga bagi evaluator dengan status pengganti atasan langsung dari pegawai yang tidak memiliki atasan langsung.

Contoh: Pegawai A ditetapkan sebagai *Evaluator* kepada 5 pegawai. Namun, pegawai tersebut tidak memberikan penilaian terhadap 2 orang pegawai dibawahnya. Maka, pegawai tersebut mendapat penalti berupa pengurangan 4 poin (2 orang x 2 poin) atas nilai perilaku akhir. Jika NP akhir pegawai tersebut adalah 100, maka NP pegawai tersebut menjadi 96 (100-4).

4) Ketentuan Lainnya

Pegawai yang tidak memiliki nilai perilaku karena *Evaluator* tidak melakukan penilaian ditetapkan nilai perilakunya 100 untuk komponen NKP.

5) Nilai Perilaku Tahunan

$$\text{Nilai Perilaku} = \frac{NP1 + NP2}{2}$$

Gambar 3. 44 Formulasi Nilai Perilaku Tahunan

Keterangan

NP1 = Nilai perilaku semester 1 berjalan

NP2 = Nilai perilaku semester 2 berjalan

Untuk pegawai yang hanya memiliki nilai perilaku satu semester, maka nilai perilaku semester tersebut dianggap sebagai nilai perilaku tahunan.

8. Nilai Capaian Kinerja Pegawai (NCKP)

Nilai Capaian Kinerja Pegawai (NCKP) merupakan hasil penjumlahan antara Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dengan Nilai Perilaku (NP) sesuai bobot masing-masing dengan penilaian *supervisor review* yang dilakukan oleh atasan langsung, atasan dari atasan langsung, dan PKO dan PKP masing-masing. NCKP dihitung secara tahunan.

Perhitungan NCKP Final adalah sebagai berikut:

$$\text{NCKP} = (\text{CKP Tahunan} \times 70\%) + (\text{NP Tahunan} \times 30\%) \rightarrow \text{Supervisor Review}$$

Gambar 3. 45 Perhitungan NCKP Final

Contoh:

Tahun 2017, pegawai memiliki CKP sebesar 100 dan NP sebesar 90. Maka, NCKP pegawai bersangkutan pada tahun 2017 adalah:

$$\begin{aligned}
 &= (\text{CKP} \times 70\%) + (\text{NP} \times 30\%) \\
 &= (100 \times 70\%) + (90 \times 30\%) \\
 &= (70) + (27) = 97
 \end{aligned}$$

Dari nilai hasil NCKP sebesar 97 tersebut kemudian akan dilakukan *Supervisor Review* untuk memperoleh hasil NCKP Final. *Supervisor review* dilakukan untuk melihat secara objektif dan adil atas kualitas dan target IKU *Evaluee* dibandingkan dengan pegawai satu levelnya. Bagi *Home Staff* Perwakilan RI dilakukan *Supervisor Review* oleh Kepala Perwakilan secara langsung. Keputusan *supervisor review* adalah setuju atau menambah atau mengurangi nilai NCKP sehingga menjadi NCKP Final. NCKP Final dihitung secara tahunan dan bersifat rahasia yang hanya dapat diakses oleh:

- 1) Pegawai yang dinilai;
- 2) Atasan langsung;
- 3) Atasan dari atasan langsung;
- 4) Pejabat yang menetapkan;
- 5) Pengelola kinerja pegawai di lingkup unitnya;
- 6) Pejabat yang menangani bidang kepegawaian, organisasi, dan keuangan di lingkup unitnya.

NCKP Final akan menjadi salah satu acuan dalam penataan pegawai, perencanaan pengembangan pegawai dan pemberian penghargaan. Hasil penghitungan NCKP ditetapkan dalam Surat Keputusan Pimpinan Unit dengan lampiran sebagai berikut:

No	Nama/NIP	Golongan	Jabatan	CKP	NP	NCKP	NCKP Final Supervisor Review	Ket

Tabel 3. 37 Hasil Penghitungan NCKP

Status NCKP Final adalah sebagai berikut:

NCKP Final	Keterangan
$X \geq 100$	Baik Sekali
$90 \leq X < 100$	Baik
$X < 90$	Cukup

Tabel 3. 38 Status NCKP Final

Pegawai memiliki hak satu kali untuk mengajukan keberatan secara tertulis atas hasil penilaian NCKP, NP dan NCKP Final dari atasan langsung. Keberatan tersebut diajukan kepada atasan langsung paling lambat 14 (empat belas) hari setelah hasil penetapan NCKP, dan/atau NP dan/atau NCKP Final diterima pegawai tersebut dengan disertai alasan-alasannya. Atasan langsung, setelah menerima keberatan dari pegawai, wajib membuat tanggapan tertulis atas keberatan yang diajukan.

Dalam hal atasan langsung tidak menerima keberatan tersebut, maka atasan langsung wajib menyampaikan keberatan dan tanggapan tertulis tersebut kepada atasan dari atasan langsung paling lambat 14 (empat belas) hari sejak keberatan diterima. Atasan dari atasan langsung wajib menyelesaikan keberatan dengan mempertimbangkan penjelasan pegawai yang dinilai dan atasan langsung pegawai tersebut serta dapat meminta pertimbangan PKO. Apabila terdapat keberatan atas NP, selain akibat kesalahan administratif, atasan dari atasan langsung dapat memutuskan dilakukan penilaian ulang atas perilaku. Keputusan atasan dari atasan langsung bersifat final.

H. Laporan Kinerja (LKj)

LKj merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi berdasarkan pencapaian kinerja atas IKU yang terdapat dalam dokumen PK.

Setiap entitas akuntabilitas Kemenlu serta pegawai Kemenlu dan Perwakilan RI berkewajiban untuk menyiapkan, menyusun, dan menyampaikan LKj atas prestasi kerja/keberhasilan yang dicapai dan/atau kegagalan kinerja berdasarkan penggunaan anggaran yang telah dialokasikan. LKj terdiri dari LKj Interim (triwulanan) dan LKj Tahunan.

1. Pemanfaatan LKj

LKj bermanfaat untuk:

1. Mendorong peningkatan akuntabilitas kinerja Kemenlu, Unit Organisasi, Satuan Kerja, Perwakilan RI dan seluruh pegawai dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab dan fungsinya secara baik dan transparan, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat;
2. Mengetahui dan mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehingga menjadi sumber informasi untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan

penyempurnaan pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka peningkatan kinerja secara berkesinambungan;

3. LKj menjadi salah satu dasar dan bahan masukan penilaian Menteri Luar Negeri atas kinerja setiap Pimpinan Unit Organisasi Eselon I, Satuan Kerja Eselon II, Kepala Perwakilan RI bahkan sampai dengan level individu pegawai;
4. LKj menjadi alat kendali yang mampu menjelaskan akuntabilitas organisasi kepada publik, media, dan konstituen kebijakan luar negeri dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sehingga meningkatkan kredibilitas dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Kemenlu dan Perwakilan RI; dan
5. Dokumen LKj menjadi rekam jejak capaian-capaian kinerja organisasi yang akan dirujuk setiap saat menuju perbaikan dan penyempurnaan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis organisasi sepanjang periode tertentu.

2. Mekanisme Penyusunan LKj

Penyusunan LKj dilakukan dengan pendekatan *bottom-up* secara berjenjang. Setiap pegawai menyusun PK dan wajib juga menyusun LKj triwulanan dan tahunan sesuai dengan hasil capaian IKU yang telah ditetapkannya pada PK.

1. LKj Kemenlu-*Five* disampaikan 2 hari setelah triwulan berakhir kepada atasan langsungnya, PKO, dan PKP.
2. LKj Kemenlu-*Four* disampaikan 4 hari setelah triwulan berakhir kepada atasan langsungnya, PKO, dan PKP.
3. LKj Kemenlu-*Three* disampaikan 6 hari setelah triwulan berakhir kepada atasan langsungnya, PKO, dan PKP.
4. LKj Kemenlu-*Two* penyusunannya dikoordinasikan oleh SMKO masing-masing Satuan Kerja Eselon II. SMKO melakukan verifikasi atas kebenaran serta validitas data kinerja serta analisis kinerja dalam LKj. LKj tahunan Satuan Kerja Eselon II disampaikan kepada MKO paling lambat **8 Januari**. Sedangkan LKj triwulanan paling lambat tanggal **8** setiap setelah triwulan berakhir.
5. LKj Kemenlu-*One* penyusunannya dikoordinasikan oleh MKO masing-masing Unit Organisasi Eselon I. MKO melakukan verifikasi atas kebenaran serta validitas data kinerja serta analisis kinerja dalam LKj. LKj Tahunan Unit Organisasi disampaikan kepada Sekretaris Jenderal c.q. Kepala BPO selaku MKOP, dan

ditembuskan kepada Inspektur Jenderal c.q Inspektur Wilayah masing-masing paling lambat tanggal **10 Januari**. Sedangkan LKj triwulanan paling lambat tanggal **10** setiap setelah triwulan berakhir.

6. Setiap Kepala Perwakilan RI wajib membuat LKj yang penyusunannya dikoordinasikan oleh MKP. MKP melakukan verifikasi atas kebenaran serta validitas data kinerja serta analisa kinerja dalam LKj. LKj Perwakilan RI disampaikan kepada Sekretaris Jenderal c.q. Kepala BPO selaku MKOP, dan ditembuskan kepada Inspektur Jenderal c.q Inspektur Wilayah masing-masing dan unit regional/operasional sesuai dengan wilayah/kawasan dimana Perwakilan RI tersebut berada, paling lambat tanggal **10 Januari**. Sedangkan LKj triwulanan paling lambat tanggal **10** setiap setelah triwulan berakhir.
 7. MKOP akan melakukan penelaahan atas validitas data dan analisa kinerja LKj Unit Organisasi dan Perwakilan RI sebagai bahan penyusunan LKj Kemenlu-*Wide* Triwulanan maupun LKj Kemenlu-*Wide* Tahunan. Penyusunan LKj Kemenlu-*Wide* dikoordinasikan oleh MKOP.
 8. LKj triwulanan Kemenlu-*Wide* disampaikan kepada Menteri Luar Negeri oleh MKOP paling lambat tanggal **15** setiap setelah triwulan berakhir, kecuali untuk LKj Tahunan Kemenlu-*Wide*.
 9. *Draft* LKj Tahunan Kemenlu disampaikan oleh MKOP kepada Inspektur Jenderal selaku Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) paling lambat **31 Januari** untuk dilakukan reviu. Selanjutnya Inspektur Jenderal menyerahkan Surat Pernyataan Telah Direviu kepada Sekretaris Jenderal c.q. Kepala BPO paling lambat **10 Februari**.
 10. LKj Tahunan Kemenlu bersama dengan Surat Pernyataan Telah Direviu disampaikan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, dan Menteri Keuangan paling lambat tanggal **28 Februari**.
- 3. Komponen dan Sistematika LKj Tahunan Pemilik Peta Strategi**
- a. Komponen LKj Tahunan Pemilik Peta Strategi:
 1. Pendahuluan
Menjabarkan arti penting dan eksistensi unit organisasi dalam mendukung pencapaian visi-misi organisasi sesuai dengan tugas

dan fungsinya; Menguraikan aspek strategis organisasi serta permasalahan utama (*strategic issues*) yang dihadapi organisasi selama tahun berjalan.

2. Perencanaan Kinerja

Menguraikan ringkasan/ikhtisar PK/Revisi PK (jika ada) pada tahun berjalan sesuai dengan Sasaran, IKU, dan Target yang telah disepakati dan ditandatangani.

3. Akuntabilitas Kinerja, terdiri dari 2:

a. Capaian Kinerja Organisasi

Menguraikan capaian kinerja organisasi untuk setiap pernyataan kinerja sasaran strategis organisasi sesuai dengan hasil pengukuran kinerja (IKU) organisasi. Untuk setiap sasaran strategis dan IKU tersebut dilakukan analisis capaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Membandingkan antara target dan realisasi kinerja tahun berjalan;
- 2) Membandingkan antara realisasi kinerja serta capaian kinerja tahun berjalan dengan tahun sebelumnya dan beberapa tahun terakhir (jika sasaran dan IKU dapat dibandingkan);
- 3) Membandingkan realisasi kinerja sampai dengan tahun berjalan dengan target jangka menengah atau target tujuan yang terdapat dalam dokumen Renstra Organisasi;
- 4) Membandingkan realisasi kinerja tahun berjalan dengan standar nasional (jika ada);
- 5) Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/ penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan;
- 6) Analisis atas efisiensi penggunaan sumber daya;
- 7) Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan ataupun kegagalan pencapaian pernyataan kinerja.

b. Realisasi Anggaran

Menguraikan realisasi anggaran yang telah digunakan untuk mewujudkan kinerja organisasi sesuai dengan dokumen Perjanjian Kinerja dan disampaikan realisasi anggaran sesuai dengan anggaran apabila terjadi Revisi Anggaran. Bagi Perwakilan RI realisasi anggaran yang disampaikan adalah realisasi anggaran sesuai DIPA Perwakilan RI (tidak termasuk

anggaran Atase Teknis, kecuali pada Matriks Realisasi Renaksi) serta disampaikan realisasi anggaran sesuai dengan anggaran apabila terjadi Revisi Anggaran.

4. Penutup

Menguraikan simpulan umum atas capaian kinerja organisasi, kendala-kendala utama yang dihadapi, langkah di masa mendatang yang akan dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya serta prestasi kinerja.

b. Sistematika LKj Tahunan Pemilik Peta Strategi

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

BAB II PERENCANAAN KINERJA

BAB III AKUNTABILITAS KINERJA

A. Capaian Kinerja Organisasi

B. Realisasi Anggaran

BAB IV PENUTUP

LAMPIRAN

I. Matriks PK dan atau Perubahan PK (jika ada);

II. Matriks Realisasi Rencana Aksi (Renaksi) PK;

III. Matriks Informasi Kinerja;

IV. Matriks Nilai Capaian Kinerja Organisasi

Format LKj Tahunan didesain secara tidak kaku, adapun komponen dan sistematika LKj tersebut ditujukan agar LKj tidak kehilangan substansi utama dalam LKj. LKj diutamakan menyajikan infografis serta pernyataan dan/atau pengakuan *stakeholders* dalam maupun luar negeri atas prestasi maupun kinerja.

Lampiran LKj Tahunan
Lampiran II

Matriks Realisasi Rencana Aksi PK
Kementerian Luar Negeri/ Unit Organisasi Eselon I
Tahun

NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA UTAMA	TARGET TAHUN X	TARGET				REALISASI			
				s.d TW I	s.d TW II	s.d TW III	s.d TW IV	s.d TW I	s.d TW II	s.d TW III	s.d TW IV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Petunjuk Pengisian :

Kolom (1) diisi dengan nomor urut;

Kolom (2) diisi dengan Sasaran Strategis;

Kolom (3) diisi dengan Indikator Kinerja Utama untuk mengukur Sasaran Strategis;

Kolom (4) diisi dengan target tahunan sesuai dengan Perjanjian Kinerja;

Kolom (5) diisi dengan target kinerja s.d TW I;

Kolom (6) diisi dengan target kinerja s.d TW II;

Kolom (7) diisi dengan target kinerja s.d TW III;

Kolom (8) diisi dengan target kinerja s.d TW IV berdasarkan target tahunan;

Kolom (9) diisi dengan realisasi kinerja s.d TW I;

Kolom (10) diisi dengan realisasi kinerja s.d TW II;

Kolom (11) diisi dengan realisasi kinerja s.d TW III;

Kolom (12) diisi dengan realisasi kinerja s.d TW IV.

Petunjuk Pengisian :

- Kolom (1)* diisi dengan nomor urut;
- Kolom (2)* diisi dengan Sasaran Strategis;
- Kolom (3)* diisi dengan Indikator Kinerja Utama untuk mengukur Sasaran Strategis;
- Kolom (4)* diisi dengan angka target tahunan sesuai dengan Perjanjian Kinerja dan realisasi tahunan yang dicapai;
- Kolom (5)* diisi dengan target dan realisasi kinerja s.d TW I;
- Kolom (6)* diisi dengan target dan realisasi kinerja s.d TW II;
- Kolom (7)* diisi dengan target dan realisasi kinerja s.d TW III;
- Kolom (8)* diisi dengan target dan realisasi kinerja s.d TW IV berdasarkan target tahunan;
- Kolom (9)* diisi dengan nama rincian kegiatan yang akan dilaksanakan Perwakilan RI termasuk kegiatan yang merupakan Inisiatif Strategis dan kegiatan Atase Teknis (selain belanja pegawai Atase Teknis);
- Kolom (10)* diisi dengan uraian indikator kinerja kegiatan berdasarkan kelompok masukan (input) dan memilih antara keluaran (output);
- Kolom (11)* diisi dengan satuan dari setiap indikator input dan output;
Misal: Rupiah, Orang, Persentase, Set, Unit, Buah, Dokumen, Laporan dan lain-lain;
- Kolom (12)* diisi dengan target masing-masing indikator input dan output;
- Kolom (13)* diisi dengan realisasi masing-masing indikator input dan output termasuk kegiatan Inisiatif Strategis dan Atase Teknis (kegiatan Atase Teknis yang dicantumkan adalah kegiatan yang mendukung pencapaian IKU Kepala Perwakilan RI, tidak termasuk gaji pegawai);
- Kolom (14)* diisi dengan persentase pencapaian target dari masing-masing indikator kinerja; ($realisasi/target \times 100\%$).
- Kolom (15)* diisi dengan hal-hal yang perlu dijelaskan berkaitan dengan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan, yaitu:
- a. Narasi realisasi kinerja
 - b. Faktor penghambat kendala
 - c. Percepatan/langkah perbaikan/proyeksi kedepan

Petunjuk Pengisian :

Kolom (1) diisi dengan nomor urut;

Kolom (2) diisi dengan Sasaran Strategis;

Kolom (3) diisi dengan Indikator Kinerja Utama untuk mengukur Sasaran Strategis;

Kolom (4) diisi dengan angka target tahunan sesuai dengan Perjanjian Kinerja dan realisasi tahunan yang dicapai;

Kolom (5) diisi dengan target dan realisasi kinerja s.d TW I;

Kolom (6) diisi dengan target dan realisasi kinerja s.d TW II;

Kolom (7) diisi dengan target dan realisasi kinerja s.d TW III;

Kolom (8) diisi dengan target dan realisasi kinerja s.d TW IV berdasarkan target tahunan;

Kolom (9) diisi dengan nama rincian kegiatan yang akan dilaksanakan Satker termasuk kegiatan Inisiatif Strategis;

Kolom (10) diisi dengan uraian indikator kinerja kegiatan berdasarkan kelompok masukan (input) dan memilih antara keluaran (output);

Kolom (11) diisi dengan satuan dari setiap indikator input dan output;

Misal: Rupiah, Orang, Persentase, Set, Unit, Buah, Dokumen, Laporan dan lain-lain;

Kolom (12) diisi dengan target masing-masing indikator input dan output;

Kolom (13) diisi dengan realisasi masing-masing indikator input dan output;

Kolom (14) diisi dengan persentase pencapaian target dari masing-masing indikator kinerja; (realisasi/target x 100%).

Kolom (15) diisi dengan hal-hal yang perlu dijelaskan berkaitan dengan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan, yaitu:

a. Narasi realisasi kinerja

b. Faktor penghambat kendala

c. Percepatan/langkah perbaikan/proyeksi kedepan

Lampiran III Matriks Informasi Kinerja

Matriks Kompilasi Informasi Kinerja disusun sesuai dengan formula dalam Manual IKU masing-masing, dan sekurang-kurangnya mencakup beberapa hal yaitu deskripsi kinerja, detail perhitungan sesuai formulasi perhitungan IKU, keterangan, dan kodifikasi data dukung.

CONTOH I MATRIKS INFORMASI KINERJA

IKU: Persentase rekomendasi yang diterima dalam setiap pertemuan
 Formulasi Pengukuran:

NO	REKOMENDASI YANG DISAMPAIKAN	DITERIMA	TIDAK DITERIMA	KETERANGAN KEGIATAN	KODIFIKASI DATA DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Indonesia menyampaikan agar klausul <i>undocumented migrant workers</i> tetap dicakup dalam draft <i>Instrument on the Implementation of the Declaration on the....</i>	√	-	Pertemuan ke-8 ASEAN Committee on Migrant Workers-Drafting Team (ACMW-DT), Jakarta, 29-30 April 201X	<i>Report of the meeting</i> No...., halaman.... Atau RoM IV/MW/A
...	
	Jumlah		

CONTOH II MATRIKS INFORMASI KINERJA

IKU: Persentase rekomendasi hasil kajian komprehensif yang ditindaklanjuti *Stakeholders*

Formulasi Pengukuran: (Jumlah rata-rata rekomendasi yang ditindaklanjuti *stakeholders*/Jumlah rekomendasi yang disampaikan selama satu tahun) X 100%

NO	KAJIAN DARI KESEPAHATAN/ PERJANJIAN/ KONTRAK/MOU	DI TINDAKLANJUTI	BELUM DI TINDAKLANJUTI	KETERANGAN	KODEFIKASI / DATA DUKUNG
1.	Rekomendasi atas Perjanjian kerja sama perikanan Indonesia dengan Negara Akreditasi a. Membentuk <i>working group illegal fishing</i> b. Xxx	√	-	Penetapan jadwal pertemuan <i>working group</i>	l.a.i Laporan pertemuan
...
	Jumlah		

Lampiran IV Matriks Nilai Capaian Kinerja

Nilai Capaian Kinerja Organisasi
(Nama Unit/Satker/Perwakilan RI)
(Periode)

Kode SS/IKU	SS/IKU	Target	Realisasi	Polarisasi	V/C*)	Bobot IKU Tertimbang	Capaian IKU
Stakeholders Perspective							
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Customer Perspective							
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Kode IKU	Nama IKU						
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Internal Business Process Perspective							
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Kode IKU	Nama IKU						
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Learning and Growth Perspective							
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Kode IKU	Nama IKU						
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Nilai Capaian Kinerja Organisasi							

*)Validitas (*validity*)/Tingkat Kontrol (*controllability*)

**) Jika ada ditentukan

Tempat, Tanggal/Bulan/Tahun
Jabatan Pemilik Perjanjian Kinerja

(Nama)
(NIP)

4. Format LKj Triwulanan Pemilik Peta Strategi

Format LKj triwulanan Pemilik Peta Strategi didesain secara tidak kaku, format LKj hanya ditujukan agar LKj tidak kehilangan substansi utamanya. LKj diutamakan menyajikan infografis serta pernyataan dan/atau pengakuan *stakeholders* dalam maupun luar negeri atas prestasi maupun kinerja.

Contoh Cover Laporan Kinerja Triwulanan Pemilik Peta Strategi

LAPORAN KINERJA (LKj) TRIWULAN TAHUN

(Contoh Penulisan: Triwulan I Tahun 2017; s.d Triwulan II Tahun 2017)

UNIT ORGANISASI ESELON I...../

SATUAN KERJA ESELON II...../

PERWAKILAN RI

Tempat, Tanggal/Bulan/Tahun

Jabatan Pemilik Perjanjian Kinerja

ttd

(Nama)

(NIP)

Isi Laporan Kinerja Triwulanan Pemilik Peta Strategi

A. SS :

IKU 1 :

Target/ Realisasi/ Capaian	s.d Tw I	s.d Tw II	s.d Tw III	s.d Tw IV
Target				
Realisasi				
Formulasi Perhitungan Realisasi IKU-1				
Capaian				
Narasi Realisasi Kinerja IKU-1 s.d Tw...				
Faktor Penghambat/ Kendala Pencapaian IKU-1 s.d Tw...				
Percepatan/Langkah Perbaikan/Proyeksi Kedepan				

dst...

Lampiran LKj Triwulan:

1. Matriks Realisasi Renaksi Triwulanan (khusus bagi LKj Triwulanan Kemenlu-Two)
2. Matriks Informasi Kinerja
3. Matriks Nilai Capaian Kinerja Organisasi

5. Format LKj Bukan Pemilik Peta Strategi

Format LKj didesain secara tidak kaku, adapun format ini ditujukan agar LKj tidak kehilangan substansi utamanya. LKj dapat menyajikan infografis serta pernyataan dan/atau pengakuan *stakeholders* dalam maupun luar negeri atas prestasi maupun kinerja. Format LKj Triwulanan dan Tahunan Bukan Pemilik Peta Strategi sebagai berikut:

Contoh Cover Laporan Kinerja Triwulanan/Tahunan Bukan Pemilik Peta Strategi

LAPORAN KINERJA (LKj) TRIWULAN TAHUN

(Contoh Penulisan: Triwulan I Tahun 2017;

s.d Triwulan II Tahun 2017)

Nama Pegawai :

Jabatan :

NIP :

Tempat, Tanggal/Bulan/Tahun

Jabatan Pemilik Perjanjian Kinerja

ttd

(Nama)

Isi LKj Triwulanan/Tahunan Bukan Pemilik Peta Strategi

A. SS :

IKU 1 :

Target/ Realisasi/ Capaian	s.d Triwulan I	s.d Triwulan II	s.d Triwulan III	s.d Triwulan IV
Target				
Realisasi				
Formulasi Perhitungan Realisasi IKU-1				
Capaian				
Narasi Realisasi Kinerja IKU-1 s.d Tw...				
Faktor Penghambat/ Kendala Pencapaian IKU-1 s.d Tw...				
Percepatan/Langkah Perbaikan/Proyeksi Rencana Aksi Kedepan dst...				

Lampiran LKj Triwulanan Bukan Pemilik Peta Strategi:

1. Matriks Capaian Kinerja Pegawai
2. Matriks Informasi Kinerja

Matriks Capaian Kinerja Pegawai

Matriks Capaian Kinerja Pegawai

(Nama Pegawai)

(Periode)

Kode SS/IKU	SS/IKU	Target	Realisasi	Polarisasi	V/C*)	Bobot Tertimbang	Capaian IKU
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Kode SS	Nama SS						
Kode IKU	Nama IKU						
Kode IKU	Nama IKU						
dst							
Capaian Kinerja Pegawai							

*)Validitas (*validity*)/Tingkat Kontrol (*controllability*)

Jabatan Pemilik Perjanjian Kinerja

(Nama)

(NIP)

6. Tata Cara Reviu atas LKj Tahunan Kemenlu-Wide**1) Pengertian Reviu atas LKj Tahunan Kemenlu**

Reviu adalah penelaahan atas LKj Tahunan Kemenlu untuk memastikan bahwa LKj Tahunan Kemenlu telah menyajikan informasi kinerja yang andal, akurat dan berkualitas sebelum disampaikan kepada KemenPAN RB.

2) Tujuan

Tujuan reviu atas laporan akuntabilitas kinerja Kemenlu adalah:

- a. Membantu penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja Kemenlu.
- b. Memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan data/informasi kinerja Kemenlu sehingga dapat menghasilkan Laporan Kinerja yang berkualitas.

Untuk mencapai hal tersebut di atas, maka apabila pereviu menemukan kelemahan dalam penyelenggaraan manajemen kinerja dan kesalahan penyajian data/informasi dan penyajian laporan kinerja, unit pengelola kinerja harus segera melakukan perbaikan atau koreksi atas kelemahan/kesalahan tersebut secara berjenjang.

3) Tata Cara Reviu

- a. Pihak yang melaksanakan reviu
Laporan kinerja harus direviu oleh auditor Aparat Pengawasan Intern Pemerintah atau tim yang dibentuk untuk itu.
- b. Waktu pelaksanaan reviu
Tahapan reviu laporan kinerja merupakan bagian tidak terpisahkan dari tahapan pelaporan kinerja. Reviu dapat dilaksanakan secara paralel dengan pelaksanaan manajemen kinerja dan penyusunan Laporan Kinerja. Reviu harus sudah selesai sebelum ditandatangani pimpinan dan sebelum disampaikan kepada Menteri PAN dan RB.
- c. Ruang Lingkup pelaksanaan reviu
 - 1) Metode pengumpulan data/informasi
Hal ini dilakukan dalam rangka untuk menguji keandalan dan akurasi data/informasi kinerja yang disajikan dalam LKj Tahunan Kemenlu.
 - 2) Penelaahan penyelenggaraan SAKIP secara singkat
Hal ini dilakukan untuk menilai keselarasan antara perencanaan strategis di tingkat Kemenlu dengan perencanaan strategis unit di bawahnya, terutama dalam hal keselarasan sasaran, indikator kinerja, program dan kegiatannya.
 - 3) Penyusunan kertas kerja reviu
Kertas kerja reviu, setidaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:
 - a) Hasil pengujian atas keandalan dan akurasi data atau informasi kinerja dalam laporan kinerja;
 - b) Telaahan atas aktivitas penyelenggaraan SAKIP;
 - c) Hal yang direviu dan langkah-langkah reviu yang dilaksanakan;
 - d) Hasil pelaksanaan langkah-langkah reviu dan kesimpulan/catatan pereviu.

- 4) Setelah melakukan revidu, perevidu harus membuat Surat Pernyataan Telah Direvidu dan surat tersebut merupakan bagian dari LKj Tahunan Kemenlu. Surat Pernyataan Telah Direvidu diterbitkan selambatnya tanggal 10 Februari.
- 5) Revidu dilakukan hanya atas laporan kinerja tingkat Kemenlu.

d. Pelaporan revidu

Rangkaian aktivitas dalam pelaporan revidu dititikberatkan pada pertanggungjawaban pelaksanaan revidu yang pada pokoknya mengungkapkan prosedur revidu yang dilakukan, kesalahan atau kelemahan yang ditemui, langkah perbaikan yang disepakati, langkah perbaikan yang telah dilakukan dan saran perbaikan yang tidak atau belum dilaksanakan, laporan tersebut merupakan dasar penyusunan pernyataan telah direvidu.

Hasil pelaporan revidu merupakan dasar bagi perevidu untuk membuat pernyataan telah direvidu, yang antara lain menyatakan bahwa:

- a) Revidu telah dilakukan atas laporan kinerja untuk tahun yang bersangkutan;
- b) Revidu telah dilaksanakan sesuai dengan pedoman revidu laporan kinerja;
- c) Semua informasi yang dimuat dalam laporan revidu adalah penyajian kinerja;
- d) Tujuan revidu adalah untuk memberikan keyakinan mengenai akurasi, keandalan dan keabsahan informasi kinerja dalam laporan kinerja kepada pimpinan instansi pemerintah;
- e) Simpulan revidu yaitu apakah laporan kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang handal, akurat dan absah;
- f) Paragraf penjelas (apabila diperlukan) yang menguraikan perbaikan penyelenggaraan SAKIP dan koreksi atas penyajian laporan kinerja yang tidak atau belum selesai dilakukan oleh unit pengelola kerja.

Contoh Formulir Pernyataan Telah Direvidu dan contoh Formulir *Check List* Revidu adalah sebagai berikut:

CONTOH PERNYATAAN FORMULIR TELAH DIREVIU

**PERNYATAAN TELAH DIREVIU
KEMENTERIAN/LEMBAGA
TAHUN ANGGARAN**

Kami telah mereviu Laporan Kinerja Kementerian Luar Negeri untuk Tahun Anggaran 20XX sesuai Pedoman Reviu atas Laporan Kinerja. Substansi informasi yang dimuat dalam Laporan Kinerja menjadi tanggung jawab manajemen Kementerian Luar Negeri.

Reviu bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas bahwa laporan kinerja telah disajikan secara akurat, andal, dan valid.

Berdasarkan reviu kami, (terdapat/tidak terdapat) kondisi atau hal-hal yang menimbulkan perbedaan dalam meyakini keandalan informasi yang disajikan di dalam laporan kinerja ini.

(Nama kota),
(tanggal, bulan, tahun)

Inspektur Jenderal,

(nama penandatanganan)
NIP.

CONTOH FORMULIR CHECK LIST REVIU

No.	Pernyataan	Check list	
I	Format	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan Kinerja (LKj) telah menampilkan data penting Kemenlu. 2. LKj telah menyajikan informasi target kinerja. 3. LKj telah menyajikan capaian kinerja Kemenlu yang memadai. 4. Telah menyajikan dengan lampiran yang mendukung informasi pada badan laporan. 5. Telah menyajikan upaya perbaikan ke depan. 6. Telah menyajikan akuntabilitas kinerja dan keuangan (terdapat perbandingan realisasi kinerja dengan tahun sebelumnya atau beberapa tahun sebelumnya jika IKU tersebut relevan dibandingkan). 	
II	Mekanisme Penyusunan	<ol style="list-style-type: none"> 1. LKj Kemenlu disusun oleh unit organisasi yang memiliki tugas fungsi untuk itu. 2. Informasi yang disampaikan dalam LKj telah didukung dengan data yang memadai. 3. Telah terdapat mekanisme penyampaian data dan informasi dari unit kerja ke unit penyusun LKj. 4. Telah ditetapkan penanggung jawab pengumpulan data/ informasi di setiap unit kerja. 5. Data/informasi kinerja yang disampaikan dalam LKj telah diyakini keandalannya. 6. Analisis/penjelasan dalam LKj telah diketahui oleh unit organisasi terkait. 7. LKj Kemenlu triwulanan merupakan gabungan partisipasi dari di bawahnya. 	
III	Substansi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan/sasaran dalam LKj telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam PK. 2. Tujuan/sasaran dalam LKj telah selaras dengan rencana strategis dan atau Surat Keputusan yang sah lainnya terkait perubahan Tujuan/Sasaran. 3. Jika butir 1 dan 2 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai. 4. Tujuan/sasaran dalam LKj telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam Perjanjian Kinerja. 5. Jika butir 4 jawabannya tidak, maka 	

No.	Pernyataan	Check list
	terdapat penjelasan yang memadai. 6. Telah terdapat perbandingan data kinerja dengan tahun lalu, standar nasional dan sebagainya yang bermanfaat. 7. IKU telah cukup mengukur tujuan/sasaran. 8. Jika "tidak" telah terdapat penjelasan yang memadai. 9. IKU telah memenuhi kriteria SMART-C.	

7. Alur Pelaporan Data Kinerja

I. Mekanisme Pelaporan Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO)

- a. SMKO pada Unit Eselon II pemilik peta strategi menghitung NCKO Satuan Kerja tersebut.
- b. SMKO menyampaikan NCKO Satker tersebut kepada MKO di atasnya.
- c. SMKO dan MKO melakukan prosedur yang serupa sebagaimana butir a dan b di atas sesuai level unit yang dikelola.
- d. MKO menyampaikan NCKO kepada MKOP
- e. MKOP menyampaikan NCKO Kemenlu-Wide dan Kemenlu-One kepada Sekretaris Jenderal untuk ditetapkan oleh Pimpinan Kementerian Luar Negeri.

II. Mekanisme Pelaporan Nilai Capaian Kinerja Pegawai (NCKP)

1. Pemilik PK bukan pemilik peta strategi menghitung dan menyampaikan usulan nilai CKP kepada atasan langsung untuk divalidasi.
2. Atasan langsung memvalidasi dan bertanggung jawab atas kebenaran penghitungan nilai CKP bawahannya.
3. SMK Peg menghitung CKP tahunan dan NP pimpinan Satuan Kerja. CKP Tahunan berdasarkan pada data yang diperoleh dari SMKO.
4. MK Peg menghitung CKP tahunan dan NP Pejabat Eselon I. CKP Tahunan berdasarkan pada data yang diperoleh dari MKO. MK Peg menyampaikan NCKP kepada MKPP.
5. MKPP menerima hasil ketetapan MK Peg terkait CKP Pejabat Eselon I untuk ditetapkan oleh Pimpinan Kementerian Luar Negeri.



8. Monitoring dan Evaluasi Kinerja

Monitoring adalah aktivitas berkala untuk melihat kemajuan pencapaian kinerja dalam periode tertentu. Hasil *monitoring* digunakan untuk melakukan tindakan korektif dalam pencapaian kinerja. Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus. Hal-hal yang diperhatikan dalam monitoring dan evaluasi:

1. *Monitoring* dan evaluasi kinerja mengantisipasi terhadap kemungkinan terjadinya kendala dalam pencapaian target IKU yang telah ditetapkan ataupun penghargaan atas prestasi yang telah dicapai.
2. Masing-masing Unit Organisasi dan Satker melakukan *monitoring* dan evaluasi atas kinerja yang telah ditetapkan dalam PK serta kaitannya dengan kegiatan yang telah dilaksanakan dengan menilai efektifitas, efisiensi, dan ekonomis serta upaya perbaikan ke depan.
3. Ruang lingkup *monitoring* dan evaluasi kinerja sekurang-kurangnya meliputi penggalan permasalahan yang menjadi faktor tercapai atau tidak tercapainya target yang telah ditetapkan dengan memperhatikan hal-hal yang perlu dievaluasi; serta pelaksanaan tindak lanjut yang dibutuhkan apabila terdapat hambatan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.
4. Apabila tidak menemui kendala dalam pencapaian targetnya, forum *monitoring* dan evaluasi atau atasan langsung dapat memberikan arahan

agar level organisasi atau pegawai dapat meningkatkan target yang telah ditetapkan (*moving target*).

5. Apabila ditemukan capaian IKU dengan angka target bukan angka maksimal yang dapat dicapai, maka atasan langsung wajib melakukan revisi IKU tersebut.
6. Mencatat seluruh hasil *monitoring* dan evaluasi sebagai bahan dokumentasi.
7. Melakukan supervisi dan evaluasi terhadap capaian kinerja dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.
8. Sebagai bentuk *continuous improvement*, setiap tahun dilakukan reviu berkala atas sistem dan implementasi pengelolaan kinerja di lingkungan Kemenlu.
9. Bahan reviu tersebut bersifat *mixed approach*, yaitu berupa masukan dari pegawai dan juga berupa evaluasi dari PKO. Setiap entitas akuntabilitas wajib untuk melakukan perbaikan dan menindaklanjuti rekomendasi perbaikan.
10. Unit Organisasi dan Satuan Kerja yang membawahi/menangani wilayah akreditasi Perwakilan RI dapat dimungkinkan untuk dilibatkan dalam memantau penyusunan rencana kegiatan maupun evaluasi kinerja yang dituangkan dalam dokumen sistem manajemen kinerja Perwakilan RI, termasuk capaian-capaian target yang berhasil diwujudkan. Hal ini guna memberi manfaat pada *sharing* informasi, konsultasi dan koordinasi agar kinerja sejalan dan bersinergi dengan unit regional/operasional tersebut. Keterlibatan Unit Organisasi dan Satuan Kerja tersebut dikoordinasikan oleh MKOP.

9. Tahapan Bimbingan dan Konsultasi

Bimbingan merupakan arahan dalam mengerjakan sesuatu yang inisiatifnya datang dari atasan kepada bawahan kinerja. Sedangkan konsultasi merupakan pertemuan formal antara atasan dan bawahan untuk mengkaji kemajuan target kinerja Pegawai berdasarkan laporan berkala. Tahapan bimbingan dan konsultasi terdiri atas 2 level yaitu Dialog Kinerja Organisasi dan Dialog Kinerja Individu sebagaimana berikut:

Level Dialog	Definisi	Koordinator
Dialog Kinerja Organisasi	Komunikasi formal yang terstruktur dan teratur antara pimpinan dengan pejabat atau pegawai dibawahnya untuk mendiskusikan pencapaian strategi, kinerja dan rencana aksi organisasi (pada unit pemilik peta strategi)	Manajer Kinerja Organisasi Pusat
Dialog Kinerja Individu	Komunikasi atasan langsung dengan bawahan yang tidak memiliki peta strategi untuk mendiskusikan kinerja individu	Manajer Kinerja Pegawai Pusat

Gambar 3. 47 Tahapan Bimbingan dan Konsultasi

a. Dialog Kinerja Organisasi

Dialog Kinerja Organisasi dilakukan untuk Pemilik Peta Strategi. Topik yang dibahas saat dialog kinerja organisasi adalah Capaian Kinerja atas Indikator Kinerja Utama (IKU), Isu Strategis, *Alignment* antar unit, Rencana Aksi, progres pelaksanaan Rencana Aksi atau Inisiatif Strategis, serta evaluasi program dan kegiatan. Bahan dialog kinerja organisasi diantaranya LKj Triwulanan, LKj Tahunan, dan Perjanjian Kinerja. Periode dialog kinerja organisasi dapat bersamaan dengan periode *monitoring* kinerja organisasi disesuaikan dengan level unit organisasi sebagaimana tabel berikut:

No	Level	Periode Monitoring	Peserta Rapat Pimpinan Kinerja	Penanggung Jawab
1	Kemenlu- <i>Wide</i>	Triwulanan	Menteri Luar Negeri dan Pejabat Eselon I	Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi
2	Kemenlu- <i>One</i>	Triwulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon I dan Pejabat Eselon II-nya	Manajer Kinerja Organisasi
			Masing-masing Kepala Perwakilan, unsur pelaksana dan unsur penunjang Perwakilan RI-nya	Manajer Kinerja Perwakilan
3	Kemenlu- <i>Two - Five</i>	Triwulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon II, Pejabat Eselon III, dan Eselon IV-nya,	Sub Manajer Kinerja Organisasi

Tabel 3. 39 Dialog Kinerja Organisasi

b. Dialog Kinerja Individu

Dialog kinerja individu merupakan komunikasi atasan langsung dengan bawahan yang tidak memiliki peta strategi untuk mendiskusikan kinerja individu. Tujuan dialog kinerja individu adalah mereviu kinerja pegawai, mengarahkan dan memotivasi pegawai, mengubah cara berpikir dan bertindak dengan memperjelas ekspektasi kinerja, meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja, serta mengusulkan pengembangan kompetensi pegawai berdasarkan kinerja dan penilaian perilaku. Sedangkan manfaat dialog kinerja individu adalah meningkatkan kinerja individu pegawai, terwujudnya interaksi positif antara atasan langsung dan bawahan, terpetakannya potensi atau kompetensi pegawai sebagai salah satu alat perencanaan pengembangan pegawai. Bimbingan dan konsultasi dilakukan paling sedikit dua kali dalam setahun.

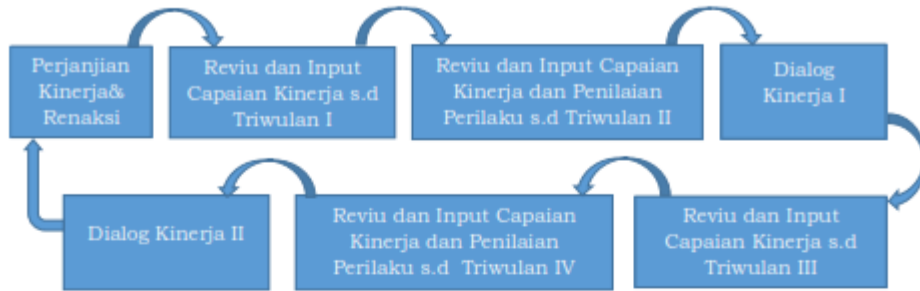
Tahapan Bimbingan dan Konsultasi

- a. Pada awal tahun, atasan langsung melakukan dialog kinerja dengan setiap pegawai dibawahnya dengan mendiskusikan evaluasi kinerja tahun lalu dengan bahan LKj Tahunan dan proyeksi target kinerja tahun berjalan dengan bahan Perjanjian Kinerja masing-masing pegawai.
- b. Pada pertengahan tahun, atasan langsung melakukan dialog kinerja kembali dengan setiap pegawai dibawahnya dengan bahan LKj

Triwulan II. Mekanisme dialog dengan tujuan untuk menggali permasalahan dengan pertanyaan yang dapat membuat pegawai tersebut berbicara secara terbuka, memberikan apresiasi kepada pegawai yang berkinerja baik, meyakinkan pemahaman pegawai mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki, cara memperbaiki serta waktu evaluasi berikutnya.

- c. Apabila ditemukan kendala dalam pencapaian target, atasan langsung mencari dan menemukan permasalahan yang menjadi faktor tercapai/tidak tercapainya target yang telah ditetapkan dengan memperhatikan hal-hal yang perlu dievaluasi, antara lain mengenai cara pencapaian target, motivasi dan kompetensi pegawai serta sistem dan prosedur.
- d. Apabila Pegawai tidak menemui kendala dalam pencapaian targetnya, atasan langsung dapat memberikan arahan agar kinerja pegawai tersebut dapat melebihi target yang telah ditetapkan (*moving target*).
- e. Apabila ditemukan capaian IKU dalam kurun waktu semester I sudah melampaui target tahunan, maka atasan langsung wajib meningkatkan target IKU tersebut jika angka target bukan angka maksimal yang dapat dicapai.
- f. Bimbingan dan konsultasi kinerja dan perilaku mengandung unsur *feedback* dan *coaching*.
- g. Atasan langsung mengisi formulir dialog kinerja individu dan menyampaikannya kepada pegawai bersangkutan dan PKP unitnya. MKPP merekapitulasi formulir dialog kinerja individu dari seluruh PKP Unit dan menyampaikan daftar kebutuhan diklat kepada Pusat Pendidikan dan Pelatihan.
- h. Pengenaan penalti bagi Atasan Langsung yang tidak melakukan dialog kinerja individu dan tidak mengisi formulir dialog kinerja individu adalah pengurangan nilai perilaku 2 poin pada Aspek Kepemimpinan untuk setiap *Evaluee*, maksimal pengurangan 10 poin.
- i. Pengenaan penalti bagi *Evaluee* yang tidak melakukan dialog kinerja individu adalah pengurangan nilai perilaku 5 poin pada Aspek Disiplin.

**Siklus Penilaian Capaian Kinerja Pegawai dan
Dialog Kinerja Individu**



Gambar 3. 48 Siklus Penilaian Capaian Kinerja Pegawai dan

Formulir Dialog Kinerja Individu

Nama :
NIP :

No	IKU	Periode	Evaluasi Pelaksanaan dan Kesepakatan Rencana Aksi	
			Catatan	Rekomendasi Pengembangan Kompetensi (jika ada)
1		Smt I		
		Smt II		
2		Smt I		
		Smt II		
dst				
Nilai Perilaku		Smt II Tahun Sebelumnya		
		Smt I Tahun Berjalan		

Jabatan :

Semester II Tahun Sebelumnya

Mengetahui,
Atasan Langsung

Nama

NIP.....

Semester I Tahun Berjalan

Mengetahui,
Atasan Langsung

Nama

NIP.....

Formulir Rekapitulasi Kebutuhan Diklat

(Nama Unit)
(Periode ... Tahun 20XX)

No	Nama	NIP	Pangkat/ Gol	Satker Eselon II	Kebutuhan Diklat	Keterangan
1	...					
2	...					
3	...					
4	...					

Mengetahui,

(Pejabat pemilik
peta strategi)

Nama
NIP

I. Pengelolaan Data Kinerja

Setiap entitas akuntabilitas kinerja secara berjenjang melakukan pengelolaan data kinerja. Pengelolaan data kinerja dilakukan dengan cara mencatat, meng-*input*, mengolah, dan melaporkan data kinerja dengan mempertimbangkan kebutuhan informasi pada setiap tingkatan organisasi, kebutuhan manajerial, data, dan statistik.

Pengelolaan data kinerja mencakup penetapan data dasar (*baseline data*), penyediaan *instrumen* perolehan data berupa pencatatan dan registrasi, penatausahaan dan penyimpanan data, serta pengkompilasian dan perangkuman.

Pengelolaan kinerja organisasi dilakukan melalui penilaian atas kinerja organisasi yang didasarkan pada PK. Sebagai salah satu bentuk transparansi dan akuntabilitas serta untuk memudahkan pengelolaan kinerja, maka data kinerja harus dikumpulkan dan dirangkum. Pengumpulan dan perangkuman harus memperhatikan indikator kinerja yang digunakan, frekuensi pengumpulan data, penanggung jawab, mekanisme perhitungan, dan media yang digunakan.

1. Kalender Perencanaan Kinerja dan Anggaran

Sebagai upaya menegakkan ketaatan implementasi sistem manajemen kinerja secara tepat waktu, maka ditetapkan Kalender Perencanaan yang memberikan kejelasan mengenai tenggat waktu penyampaian dokumen manajemen kinerja secara keseluruhan.

Kalender Perencanaan & Pelaporan Kinerja dan Anggaran

NO.	JENIS DOKUMEN	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	KETERANGAN	
		A	E	A	P	E	U	U	G	E	K	O	E		
		N	B	R	R	I	N	L	T	P	T	V	S		
1.	Rencana Strategis (Renstra) Kemenlu													Ditetapkan paling lambat 3 (tiga) bulan setelah ditetapkannya Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Disampaikan kepada Bappenas, KemenPAN dan RB, dan Kementerian Keuangan	
2.	Rencana Strategis (Renstra) Unit Organisasi													Diterima Sekretaris Jenderal c.q BPO paling lambat 1 (satu) bulan setelah ditetapkannya Renstra Kemenlu	
3.	Rencana Strategis (Renstra) Satuan Kerja dan Perwakilan RI													Diterima Sekretaris Jenderal c.q BPO paling lambat 2 (dua) bulan setelah ditetapkannya Renstra Kemenlu	
4.	Rencana Kerja Kementerian/ Lembaga (Renja-KL) Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI													Disusun segera setelah Kemenlu menerima Pagu Indikatif dan diserahkan kepada BPO paling lambat 1 (satu) minggu sebelum batas waktu yang ditetapkan Bappenas	T-1
5.	Rencana Kerja Kementerian/ Lembaga (Renja-KL) Kemenlu													Disampaikan ke Bappenas sesuai batas waktu yang ditetapkan Bappenas	T-1
6.	Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI													Disusun segera setelah Kemenlu menerima Pagu Anggaran dan diserahkan kepada BPO paling lambat 1 (satu) minggu sebelum batas waktu yang ditetapkan Kementerian Keuangan	T-1
7.	Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) Kemenlu													Disampaikan ke Kementerian Keuangan sesuai batas waktu yang ditetapkan Kementerian Keuangan	T-1
8.	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Satuan Kerja/Kemenlu													Diterima Kemenlu pada bulan Desember	T-1

NO.	JENIS DOKUMEN	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	KETERANGAN	
		A	E	A	P	E	U	U	G	E	K	O	E		
9.	Lkj Triwulanan dan Tahunan Kemenlu- <i>Five</i>													Disampaikan kepada atasan langsungnya, PKO dan PKP, 2 hari setelah triwulan berakhir	T
10.	Lkj Triwulanan dan Tahunan Kemenlu- <i>Four</i>													Disampaikan kepada atasan langsungnya, PKO dan PKP, 4 hari setelah triwulan berakhir	T
11.	Lkj Triwulanan dan Tahunan Kemenlu- <i>Three</i>													Disampaikan kepada atasan langsungnya, PKO dan PKP, 6 hari setelah triwulan berakhir	T
12.	Lkj Triwulanan dan Tahunan Kemenlu- <i>Two</i>													Disampaikan SMKO kepada MKO paling lambat tanggal 8 setiap setelah triwulan berakhir	
13.	Lkj Triwulanan dan Tahunan Kemenlu- <i>One</i>													Disampaikan MKO dan MKP kepada MKOP paling lambat tanggal 10 setiap setelah triwulan berakhir	
14.	Lkj Triwulanan Kemenlu- <i>Wide</i>													Disampaikan MKOP kepada Menteri Luar Negeri paling lambat tanggal 15 setiap setelah triwulan berakhir	
15.	<i>Draft</i> PK Pimpinan Unit Organisasi dan Kepala Perwakilan RI disampaikan untuk bahan pembahasan dengan Menteri Luar Negeri													Diterima MKOP paling lambat tanggal 10 Januari	T
16.	PK Menteri Luar Negeri ditetapkan													Paling lambat tanggal 15 Januari	T
17.	SK penetapan Peta Strategi dan IKU Kemenlu- <i>Wide</i> melampirkan Peta Strategi, lembar Penetapan Manual IKU, Manual IKU, serta Matriks <i>Cascading</i>													Paling lambat ditetapkan tanggal 15 Januari	T
18.	SK penetapan Peta Strategi dan IKU Kemenlu- <i>One</i> dan Kemenlu- <i>Two</i> ditetapkan bersamaan.													Paling lambat ditetapkan tanggal 25 Januari <i>Catatan:</i>	T

NO.	JENIS DOKUMEN	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	KETERANGAN	
		A	E	A	P	E	U	U	G	E	K	O	E		
		N	B	R	R	I	N	L	T	P	T	V	S		
	Melampirkan Peta Strategi, lembar Penetapan Manual IKU, Manual IKU, serta Matriks <i>Cascading</i>													<i>Lembar Penetapan Manual IKU Kemenlu-One ditandatangani Eselon I dan MKO maksimal tanggal 20 Januari</i>	
19.	Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Aksi Unit Organisasi													Ditetapkan paling lambat 20 Januari	T
20	Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Aksi Satuan Kerja													Ditetapkan paling lambat 25 Januari	T
21.	SK penetapan Peta Strategi dan IKU Kemenlu-One Perwakilan. Melampirkan Peta Strategi, lembar Penetapan Manual IKU, Manual IKU, serta Matriks <i>Cascading</i>													Paling lambat ditetapkan tanggal 25 Januari	T
22.	Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Aksi Perwakilan RI													Ditetapkan paling lambat 25 Januari	T
23.	Lembar Penetapan Manual IKU Eselon III dan IV disertai <i>Matriks Cascading</i> ditandatangani													Paling lambat tanggal 31 Januari	T
24.	Lembar Penetapan Manual IKU Staf Ahli, pejabat fungsional, pelaksana, Pejabat Fungsi, Atase Teknis, dan Unsur Penunjang pada Perwakilan RI ditandatangani													Paling lambat tanggal 31 Januari	T
25.	Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Aksi Pejabat Eselon III, IV, Fungsional, dan Pelaksana													Ditetapkan paling lambat 31 Januari	T
26.	PK Pejabat Fungsi, Atase Teknis, dan Unsur Penunjang													Ditetapkan paling lambat 31 Januari	T
27.	Perjanjian Kinerja (PK), Manual IKU dan Rencana Aksi Level Eselon III, Eselon IV sampai level staf dan fungsi-fungsi Perwakilan RI													Diterima BPO paling lambat 31 Januari	T
28.	Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Aksi Kemenlu													Disampaikan BPO ke KemenPAN & RB paling lambat 31 Januari	T
29.	<i>Draft</i> Laporan Kinerja (LKj) Tahunan													Disampaikan kepada Itjen untuk	T

NO.	JENIS DOKUMEN	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	KETERANGAN	
		A	E	A	P	E	U	U	G	E	K	O	E		
		N	B	R	R	I	N	L	T	P	T	V	S		
	Kemenlu-Wide													direvisi selambatnya 31 Januari	
30.	Surat Pernyataan Hasil Reviu LKJ Tahunan Kemenlu-Wide dari Itjen													Diterima MKOP paling lambat 10 Februari	T+1
31.	Laporan Kinerja (LKJ) Tahunan Kemenlu-Wide													Disampaikan ke KemenPAN & RB paling lambat 28 Februari	T+1
32.	Forum <i>Monitoring</i> dan Evaluasi (MONEV) PP 39 Tahun 2006 dan e-kinerja Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI													10 hari kerja setelah triwulan berakhir [April, Juli, Oktober, Januari(+1)]	T T+1
33.	Rapat Pimpinan Monev Kinerja dan Dialog Kinerja Organisasi													12 hari kerja setelah triwulan berakhir [April, Juli, Oktober, Januari(+1)]	T T+1
34.	Hasil evaluasi AKIP Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI dari Inspektorat Jenderal													Diterima oleh Sekretariat Jenderal selambatnya tanggal 10 Mei	T

Keterangan :

T-1 : Tahun Sebelumnya

T : Tahun Berjalan

T+1 : Tahun Berikutnya

Tabel 3. 40 Kalender Perencanaan & Pelaporan Kinerja dan Anggaran

2. Pengarsipan Dokumen Pengelolaan Kinerja Organisasi

Semua dokumen pengelolaan kinerja beserta dokumen pendukungnya wajib disimpan dan dipelihara oleh pegawai yang bersangkutan bersama pengelola kinerja organisasi sesuai levelnya. Jangka waktu penyimpanan dan pemeliharaan dokumen pengelolaan kinerja organisasi adalah 6 (enam) tahun. Apabila sudah memasuki tahun ketujuh, maka dokumen tersebut dapat diklasifikasikan sebagai dokumen retensi inaktif.

3. Aksesibilitas Dokumen Perencanaan oleh Publik

Semua dokumen SAKIP dan BSC wajib diunggah ke dalam *website* Kemenlu sebagai bentuk akuntabilitas pada publik selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah pengesahan/penetapan. Dikecualikan bagi hal-hal yang bersifat kerahasiaan negara dan dapat mengganggu hubungan kenegaraan dengan negara lain diakses secara terbatas.

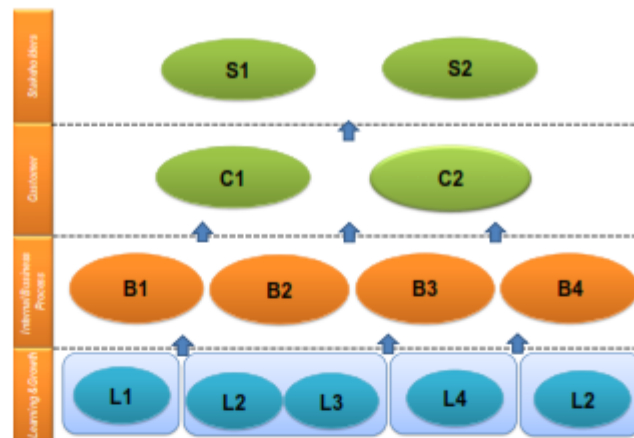
4. Pengkodean SS dan IKU

Pengkodean SS dan IKU ditujukan untuk mempermudah saat implementasi sistem manajemen kinerja dengan menggunakan teknologi informasi. Format lengkap pengkodean SS, IKU, dan sub IKU adalah:

A	B	C
Kode Penomoran SS (Nomor SS)	Kode Penomoran IKU (Nomor SS dan Nomor IKU)	Kode Penomoran Sub IKU (Nomor SS, Nomor IKU dan Nomor Sub IKU)

Tabel 3. 41 Pengkodean SS dan IKU

1. Kode Penomoran SS
 - a. Tidak terkait dengan penomoran SS pada PK Unit/Pegawai yang lebih tinggi.
 - b. Menggunakan angka nomor urut SS dimulai dari angka S1.
 - c. Diurutkan berdasarkan perspektif dengan urutan *stakeholder, customer, internal business process, dan learning and growth*.
 - d. Diurutkan berdasarkan SS, dari SS yang berada di paling kiri ke SS yang berada di paling kanan.



Gambar 3. 49 Urutan SS dalam Peta Strategi

2. Kode Penomoran IKU
 - a. Tidak terkait dengan penomoran IKU pada PK Unit/Pegawai yang lebih tinggi.
 - b. Menggunakan Nomor SS dan Nomor IKU dimulai dari 1
 - c. Pengkodean IKU berdasarkan urutan IKU dalam suatu SS.
3. Jenis Cascading IKU individu
 - a. "IKU *Cascading* Peta", diberi kode "CP".
 - b. "IKU *Cascading Non-Peta*", diberi kode "C".
 - c. "IKU *Non-Cascading*", diberi kode "N".
4. Kode Penomoran sub-IKU
 - a. Tidak terkait dengan penomoran Sub-IKU pada PK Unit/Pegawai yang lebih tinggi.
 - b. Menggunakan Nomor SS, Nomor IKU dan Nomor Sub-IKU dimulai dari .1
 - c. Pengkodean Sub-IKU berdasarkan urutan Sub-IKU dalam IKU.

Berikut ini adalah contoh pengkodean SS, IKU, Sub IKU:

Kode SS	Kode IKU	Kode Sub IKU
S1	S1.1-CP	S1.1.1
S2	S2.1-C	S2.1.1
S3	S3.1-N	S3.1.1

Tabel 3. 42 Contoh Pengkodean SS, IKU, Sub IKU

BAB **IV** Sinkronisasi Sistem Manajemen Kinerja dengan Sistem Perencanaan Nasional

A. Keterkaitan Sistem Manajemen Kinerja dengan Renja K/L dan RKA-K/L

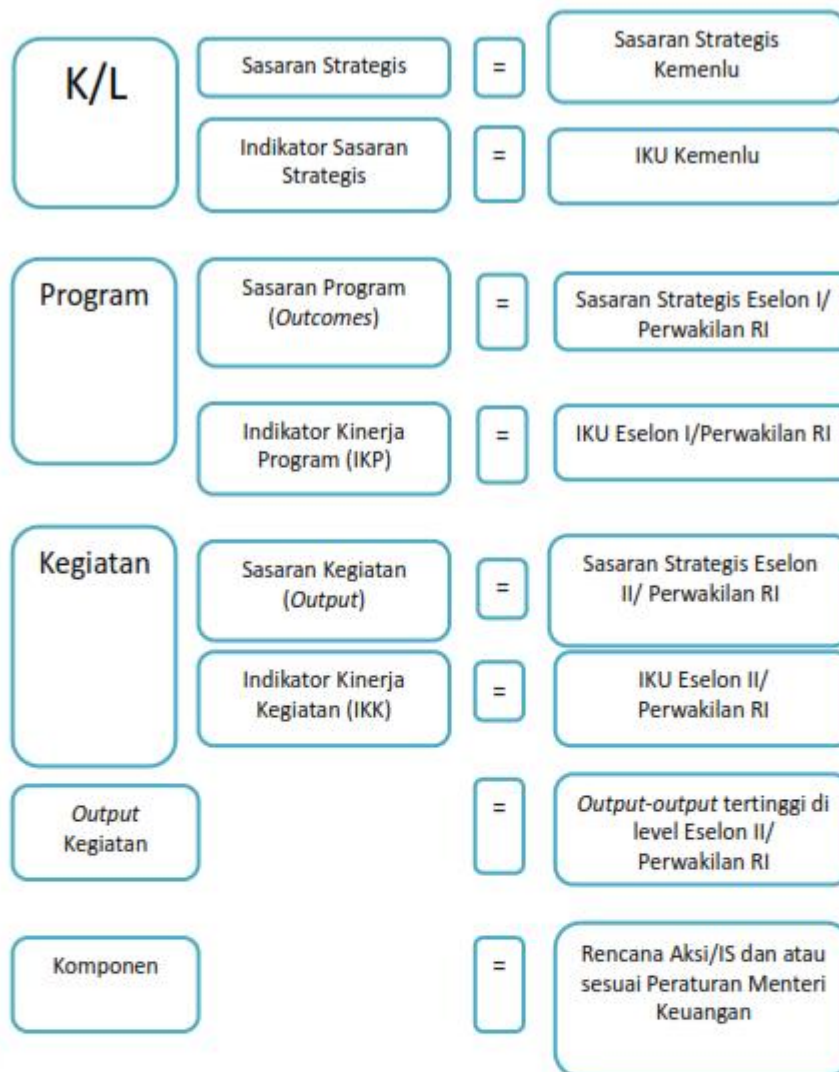
Sistem manajemen kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI selaras dengan sistem perencanaan nasional. Renja K/L dan RKA-K/L Kemenlu disusun dengan memperhatikan keselarasan dan konsistensi dengan Prioritas Nasional dalam RKP dan Prioritas Kemenlu. Prioritas Nasional yang telah ditetapkan untuk Unit Organisasi Eselon I bersangkutan dijadikan prioritas dalam penganggaran yang mendukung target kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI.

Sinkronisasi SS dan IKU Kemenlu dengan pendekatan BSC dalam Renja dan RKA-K/L memiliki beberapa pendekatan sebagai berikut:

- 1) Mengambil SS dan IKU secara keseluruhan untuk dituangkan dalam Renja K/L dan RKA-K/L;
- 2) Memilah atau memilih SS dan IKU pada *stakeholders/customer perspective* untuk dituangkan dalam Renja K/L dan RKA-K/L;
- 3) Memilah atau memilih SS dan IKU hanya pada *ultimate goals stakeholders/customer perspective* untuk dituangkan dalam Renja K/L dan RKA-K/L;
- 4) Memilah atau memilih SS dan IKU pada *stakeholders perspective* dengan modifikasi rumusan SS dan IKU untuk dituangkan dalam Renja K/L dan RKA-K/L;
- 5) Memilah atau memilih SS *ultimate goals* pada level *stakeholders perspective* dan satu SS pada *learning and growth perspective*, namun dengan mengambil seluruh atau sebagian IKU. Hal ini dimaksudkan untuk proyeksi kebutuhan *monitoring* dan evaluasi atas masing-masing IKU ke depan.

Kelima alternatif pendekatan tersebut di atas diperkenankan. Hasil akhir penetapan pemilahan SS dan IKU dilaksanakan setelah hasil rewiu informasi kinerja dan anggaran antara Kementerian Keuangan, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, dan Sekretariat Jenderal Kemenlu.

Ilustrasi pendekatan yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Ilustrasi Sinkronisasi SS dan IKU Kemenlu dengan pendekatan BSC

B. Keterkaitan Sistem Manajemen Kinerja dengan Sistem Monitoring Kinerja Nasional

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 39 tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan, Kemenlu secara konsisten melakukan pelaporan capaian kinerja dan anggaran melalui e-Monev Bappenas pada setiap triwulan, sesuai dengan PK yang telah ditetapkan pada tingkatan program dan kegiatan. Melalui pelaporan e-Monev dimaksud, maka program kegiatan yang telah direncanakan/ditetapkan dapat

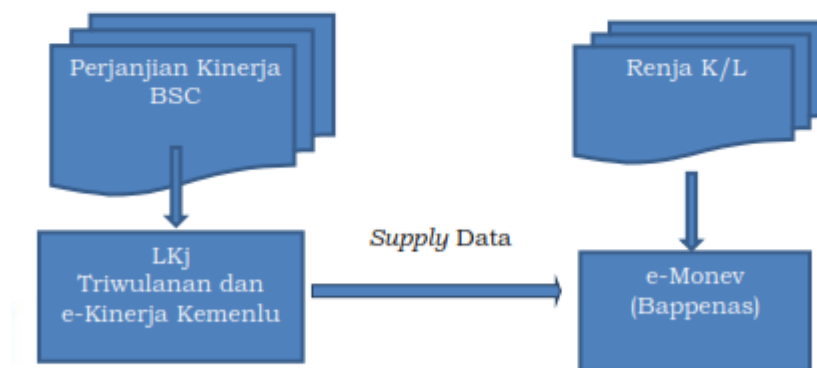
dipantau perkembangan dan capaiannya secara berkala, termasuk penjelasan kendala dan hambatan yang ditemui dalam pelaksanaannya.

Kegiatan *monitoring* dalam e-Monev Bappenas dilakukan melalui pengumpulan data/informasi dan pelaporan pelaksanaan rencana program/kegiatan pembangunan nasional yang didanai dengan APBN dan dilaksanakan oleh kementerian/lembaga. Evaluasi dalam pelaporan e-Monev Bappenas dilakukan dengan membandingkan target/sasaran yang direncanakan dengan realisasi pelaksanaan dengan menggunakan indikator-indikator yang ditetapkan untuk suatu program/kegiatan.

Sistem manajemen kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI memiliki keterkaitan erat dengan aplikasi e-Monev Bappenas dalam hal pengumpulan data/informasi dan pelaporan pelaksanaan rencana program dan kegiatan sesuai dengan IKU yang ditetapkan pada masing-masing unit organisasi dan satuan kerja. Untuk itu, data realisasi kinerja masing-masing IKU yang dilaporkan dalam aplikasi e-kinerja juga menjadi dasar bagi penghitungan capaian kinerja yang dilaporkan dalam aplikasi e-Monev Bappenas.

Data dukung laporan capaian kinerja pada e-kinerja juga sama dengan data dukung pada e-Monev Bappenas yaitu Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Aksi (Renaksi), matriks realisasi renaksi, matriks kompilasi informasi kinerja serta *scan* data dukung primer dan kodefikasi, sebagai bukti otentik klaim capaian kinerja.

Keterkaitan antara pelaporan pada e-kinerja dengan pelaporan e-Monev Bappenas dapat digambarkan pada diagram berikut:



Gambar 4. 2 Ilustrasi Keterkaitan antara Pelaporan pada E-Kinerja dengan Pelaporan E-Monev Bappenas

Apabila pelaksanaan ketentuan ini belum didukung atau diakomodir oleh sistem aplikasi yang berlaku secara nasional yang berkembang, maka Kemenlu dapat mengeluarkan Surat Edaran Menteri Luar Negeri atau sesuai dengan petunjuk Sekretaris Jenderal yang memberikan panduan bagi Unit

Organisasi Eselon I dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas penyusunan Renja, RKA K/L dan e-Monev Bappenas. Ruang lingkup Surat Edaran meliputi proses penetapan kegiatan prioritas serta peningkatan kualitas dokumen perencanaan melalui *refinement* atas struktur informasi kinerja dan anggaran yang ada dalam dokumen Renja diantaranya meliputi Sasaran Program (*Outcome*) – Indikator Kinerja Program (IKP)/target, Sasaran Kegiatan (*Output*)/Volume – Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)/target, Komponen/aktivitas/proses.

BAB

V

Penghargaan dan Sanksi

Implementasi sistem manajemen kinerja pada Kemenlu diharapkan dapat memberikan perubahan yang signifikan pada Organisasi terutama dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang berorientasi hasil dengan budaya kinerja yang tinggi. Dengan penerapan sistem manajemen kinerja, setiap Unit, Satker, Perwakilan sampai dengan pegawai mempunyai IKU dan target kinerja masing-masing. Implementasi sistem manajemen kinerja perlu diimbangi dengan mekanisme pemberian Penghargaan dan Sanksi, sehingga akuntabilitas kinerja dapat dinilai secara adil serta mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya.

A. Prinsip-Prinsip Penghargaan dan Sanksi dalam Organisasi

Penghargaan dan Sanksi dapat berjalan dengan baik apabila dilakukan secara konsisten. Oleh karena itu, diperlukan konsistensi yang dapat menjamin bahwa Penghargaan yang diberikan bersifat konkrit (bermanfaat) serta Sanksi yang diberikan membuat jera sekaligus mampu mendorong kinerja ke arah yang lebih baik.

Mekanisme pemberian Penghargaan dan Sanksi memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Adil dan proporsional
2. Transparan
3. Mudah dimengerti dan dipahami
4. Tepat waktu
5. Dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja

B. Tujuan Penghargaan dan Sanksi atas Kinerja dalam Organisasi

Tujuan Penghargaan

1. Memperkuat motivasi dan memacu pencapaian kinerja dan kontribusi kinerja terhadap organisasi
2. Lebih mendorong pembentukan budaya kinerja organisasi

3. Memperbaiki penerapan sistem manajemen kinerja ke arah yang lebih baik

Tujuan Pemberian Sanksi

1. Mendidik dan memacu perbaikan kinerja
2. Memperkuat motivasi untuk meningkatkan kinerja

Penerapan Penghargaan dan Sanksi dapat membawa pengaruh positif, antara lain:

1. Mekanisme dan sistem kerja di suatu organisasi menjadi lebih baik karena adanya tolok ukur kinerja yang jelas.
2. Kinerja individu dalam suatu organisasi semakin meningkat karena adanya sistem pengawasan yang obyektif dan tepat sasaran.
3. Adanya kepastian indikator kinerja yang menjadi ukuran kuantitatif maupun kualitatif tingkat pencapaian kinerja organisasi maupun pegawai.

C. Bentuk dan Mekanisme Penghargaan dan Sanksi Organisasi**1. Bentuk Penghargaan dan Sanksi untuk Unit Organisasi dan Perwakilan RI berupa Tambahan/Pengurangan Alokasi Anggaran**

Bentuk penghargaan dan sanksi untuk Unit Organisasi dan Perwakilan RI berupa tambahan/pengurangan alokasi anggaran pada tahun berikutnya. Penghargaan dan sanksi ini diberikan dengan mempertimbangkan:

- a. Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja yang diterbitkan Inspektorat Jenderal di tahun berjalan yang mengevaluasi komponen:
 - 1) Kualitas perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja Unit Organisasi dan Perwakilan RI tahun sebelumnya; dan
 - 2) Kualitas perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja triwulanan, evaluasi internal, Unit Organisasi dan Perwakilan RI sampai dengan triwulan I tahun berjalan guna menilai perbaikan manajemen kinerja yang telah dilakukan pada tahun berjalan.
- b. Realisasi anggaran Unit Organisasi dan Perwakilan RI tahun sebelumnya.

Ilustrasi sebagai berikut:



Gambar 5. 1 Ilustrasi Realisasi anggaran Unit Organisasi dan Perwakilan RI tahun Sebelumnya

Penghargaan dan sanksi diberikan berdasarkan bobot nilai hasil evaluasi akuntabilitas kinerja dan bobot realisasi anggaran berikut ini:

$$\text{Bobot Penghargaan/Sanksi} = (1/2 \times \text{Bobot Nilai AKIP}) + (1/2 \times \text{Bobot Realisasi Anggaran}_{n,i})$$

Bobot Nilai AKIP			Bobot Realisasi Anggaran	
Kategori AKIP	Nilai Angka	Bobot Penghargaan/Sanksi	Realisasi Anggaran	Bobot Penghargaan/Sanksi
AA	>90 -100	5%	>90% -100%	5%
A	>80 - 90	3%	>80% - 90%	3%
BB	>70 - 80	2%	>70% - 80%	2%
B	>60 - 70	0%	>60% - 70%	0%
CC	>50 - 60	-2%	>50% - 60%	-2%
C	>30 - 50	-3%	>30% - 50%	-3%
D	0 - 30	-5%	0% - 30%	-5%

Catatan:

Perhitungan alokasi anggaran juga mempertimbangkan kurs, inflasi, dan faktor distribusi

Tabel 5. 1 Penghargaan dan Sanksi berdasarkan Bobot Evaluasi Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran

Bentuk penghargaan dan sanksi untuk Unit Organisasi dan Perwakilan RI berupa tambahan/pengurangan alokasi anggaran pada tahun berikutnya memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

- a) *Timeline* hasil evaluasi akuntabilitas kinerja yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal berkolaborasi dengan Sekretariat Jenderal maksimal diterima oleh Manajer Kinerja Organisasi Pusat (MKOP) pada tanggal 10

Mei tahun berjalan untuk proses penghitungan alokasi anggaran Unit Organisasi dan Perwakilan RI tahun selanjutnya.

- b) Memperhatikan kondisi keuangan negara.
- c) Kondisi *force major* pada Perwakilan RI yang keputusannya ditetapkan oleh Pimpinan tertinggi organisasi.
- d) Pengambil keputusan pemberian Penghargaan dan Sanksi adalah Menteri Luar Negeri, Sekretariat Jenderal sebagai pelaksana utama pemberian Penghargaan dan Sanksi.
- e) Pemberian penghargaan dan sanksi bentuk ini diberikan setiap tahunnya.

2. Bentuk Penghargaan dari Menteri Luar Negeri atas Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja bagi Unit Organisasi dan Perwakilan RI

Penghargaan dan sanksi ini diberikan dengan dasar hasil evaluasi akuntabilitas kinerja yang diterbitkan Inspektorat Jenderal di tahun berjalan yang mengevaluasi komponen:

- 1) Kualitas perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja Unit Organisasi dan Perwakilan RI tahun sebelumnya; dan
- 2) Kualitas perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja triwulanan, evaluasi internal Unit Organisasi dan Perwakilan RI sampai dengan triwulan I tahun berjalan guna menilai perbaikan manajemen kinerja yang telah dilakukan pada tahun berjalan.

Bentuk penghargaan minimal berupa Surat dari Menteri Luar Negeri dan atau Piagam Menteri Luar Negeri.

Mekanisme pemberian penghargaan berupa Piagam dilakukan secara seremonial dan dikoordinasikan oleh Inspektorat Jenderal sebagai pelaksana utama pemberian Penghargaan. Pemberian penghargaan dan sanksi bentuk ini diberikan setiap tahunnya. Hasil ini tidak berlaku bagi Unit Organisasi Inspektorat Jenderal selaku evaluator AKIP Unit Organisasi.

3. Penghargaan dari Menteri Luar Negeri untuk Manager Kinerja Organisasi (MKO), Manager Kinerja Perwakilan RI (MKP), dan Sub Manager Kinerja Organisasi (SMKO).

Bentuk penghargaan minimal berupa Surat dari Menteri Luar Negeri dan atau Piagam Menteri Luar Negeri. Pelaksana utama pemberian Penghargaan dan Sanksi bagi MKO, SMKO, dan MKP adalah Sekretariat Jenderal c.q MKOP. Pemberian penghargaan dilakukan pada tiap tahunnya.

Kriteria penilaian pemberian penghargaan bagi MKO, MKP, SMKO antara lain meliputi:

- 1) Nilai AKIP Unit Organisasi dan Perwakilan RI masing-masing yang dikelolanya minimal dengan Predikat BB (Sangat Baik).
- 2) Ketepatan waktu penyampaian dokumen kinerja dan anggaran dalam kurun waktu satu tahun anggaran.
- 3) Rata-rata kualitas IKU pada Unit Organisasi dan Perwakilan RI dengan bobot tertinggi (Tingkat Validitas Exact, Tingkat Kendali Low).
- 4) Nilai Capaian Kinerja Organisasi Unit Organisasi, Satuan Kerja dan Perwakilan RI masing-masing yang dikelolanya mencapai angka maksimal.
- 5) Melakukan suatu inovasi atas penemuan IKU baru dan target yang berkualitas. IKU baru tersebut juga bukan IKU yang secara karakteristik diukur secara periodik misal 2 (dua) tahun sekali, 3 (tiga) tahun sekali, atau 4 (empat) tahun sekali.
- 6) Melakukan suatu terobosan dalam rangka efektifitas implementasi sistem manajemen kinerja.
- 7) Melakukan wewenang dan perannya secara penuh dan bertanggungjawab.
- 8) Melakukan bimbingan teknis/*capacity building* atas manajemen kinerja secara berkala di lingkungan Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI masing-masing.
- 9) Khusus untuk pemberian penghargaan untuk SMKO, Sekretariat Jenderal c.q MKOP dapat meminta rekomendasi MKO.

4. Bentuk Sanksi Teguran Tertulis kepada Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI

- 1) Sanksi teguran tertulis dari Menteri Luar Negeri disampaikan kepada Unit Organisasi dan Perwakilan RI yang memiliki hasil evaluasi AKIP dengan predikat CC kebawah.
- 2) Sanksi teguran tertulis dari Menteri Luar Negeri disampaikan kepada Unit Organisasi dan Perwakilan RI yang memiliki hasil evaluasi AKIP dengan predikat B selama 3 (tiga) tahun berturut-turut.
- 3) Sanksi teguran tertulis dari Menteri Luar Negeri disampaikan kepada Unit Organisasi dan Perwakilan RI dengan NCKO tahunan kurang dari nilai 80 disertai arahan agar memperbaiki proses pelaksanaan program dan anggaran sehingga pencapaian kinerja dapat ditingkatkan.

- 4) Sanksi teguran tertulis dari Sekretaris Jenderal kepada Satuan Kerja dengan NCKO tahunan kurang dari nilai 80 disertai arahan agar memperbaiki proses pelaksanaan program dan anggaran sehingga pencapaian kinerja dapat ditingkatkan.
- 5) Pelaksana utama poin 1) dan 2) di atas adalah Inspektur Jenderal.
- 6) Pelaksana utama poin 3) dan 4) di atas adalah Sekretaris Jenderal.

5. Publisitas Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO) urutan tertinggi dan terendah untuk Unit Organisasi, Satuan Kerja, dan Perwakilan RI pada *dashboard* e-kinerja Kemenlu

Dashboard e-Kinerja Kemenlu menyajikan nilai NCKO tertinggi dan terendah dan atau perbandingan capaian kinerja pada tiap triwulan dan tahunan. *Dashboard* ini dapat diakses oleh seluruh pegawai Kemenlu dan Perwakilan RI.

D. Bentuk Penghargaan dan Sanksi atas Kinerja Pegawai

Pada level kinerja pegawai telah disusun Perjanjian Kinerja (PK) level pegawai yang berisikan target atas Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah melalui proses *cascading* dan *alignment*. Sehingga dapat dipastikan kinerjanya selaras dengan pencapaian kinerja organisasi.

Penghargaan pegawai dalam hal diberikan dengan memperhitungkan hasil capaian kinerja atau realisasi atas target yang telah ditetapkan. Bentuk penghargaan diharapkan dapat mempertahankan pegawai yang memiliki keunggulan, kualitas, kompetensi, dan karakter tetap berada dalam organisasi. Bentuk sanksi diberikan dengan harapan mengurangi tingkat kesalahan pada frekuensi berikutnya. Sehingga kompensasi didesain dengan baik, memberikan dampak positif dalam hasil kinerja setiap pegawai.

Bentuk Penghargaan dan Sanksi atas Kinerja Pegawai

Pemberian penghargaan dan sanksi atas kinerja pegawai dikoordinasikan oleh Sekretariat Jenderal dengan bentuk:

1. Penambahan atau pengurangan tunjangan kinerja
2. Penghargaan Non-Finansial lainnya

Pengaturan dan mekanisme pemberian penghargaan dan sanksi kinerja pegawai dilaksanakan dengan peraturan perundangan-undangan.

BAB VI **Pengelolaan Sistem Aplikasi Manajemen Kinerja**

A. Gambaran Umum

Sistem manajemen kinerja Kementerian Luar Negeri didukung oleh sistem aplikasi berbasis web yang dapat diakses melalui internet. Sistem aplikasi manajemen kinerja (e-kinerja) merupakan aplikasi pengelolaan kinerja bertujuan untuk mempermudah dalam melakukan penyusunan perjanjian kinerja, perhitungan capaian kinerja, penilaian, *monitoring*, evaluasi serta pelaporan kinerja dan anggaran.

Sistem tersebut disiapkan untuk membantu proses pengumpulan data dan pengukuran kinerja yang dapat diakses oleh setiap level tingkatan organisasi. E-kinerja menampilkan 2 (dua) fungsi utama BSC yaitu sebagai alat eksekusi strategi organisasi, serta sebagai alat ukur kinerja organisasi dan pegawai. Sebagai alat eksekusi strategi organisasi, e-kinerja menampilkan semua struktur komponen BSC seperti peta strategi, sasaran strategis, IKU, rencana aksi dan inisiatif strategis. Sebagai alat ukur kinerja, e-kinerja menampilkan ukuran-ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur performa Kemenlu, Unit Organisasi, Satuan Kerja, Perwakilan RI dan seluruh pegawai.

B. Tata Kelola dan Akses e-Kinerja

Dalam mengakses e-kinerja terdapat pembagian prosedur dan tata kelola sebagai berikut:

A. Super Admin

Super Admin adalah MKOP yang memiliki tugas dan fungsi sebagai PKO level Kemenlu serta Kepala Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Kementerian dan Perwakilan (KapustekinfokomKP) yang memiliki tugas dan fungsi melakukan pengelolaan sistem teknologi informasi dan komunikasi di Kemenlu. Super Admin memiliki wewenang untuk mengakses semua menu yang ada di aplikasi.

- a) Super Admin MKOP pada e-kinerja memiliki kewenangan paling sedikit:
1. Membuat struktur organisasi BSC
 2. Mengatur hak akses aplikasi
 3. Mengatur indikator
- b) Super Admin KapustekinfokomKP pada e-kinerja memiliki kewenangan paling sedikit:
1. Melakukan pengaturan umum aplikasi
 2. Memonitor rekam jejak
 3. Melakukan pemeliharaan sistem
- Dalam melaksanakan tanggung jawab tersebut di atas, para Super Admin diharuskan melakukan koordinasi.

B. Admin

Admin adalah MKO dan SMKO Kemenlu serta MKP di Perwakilan RI. Admin pada e-kinerja memiliki kewenangan paling sedikit:

1. Membuat dan mereviu resume kinerja struktur organisasi BSC
2. Memasukkan data utama Sasaran Strategis dan IKU
3. Menetapkan IKU, menentukan Target dan Manual IKU
4. Menentukan Target Inisiatif
5. Melihat dan mereviu Peta Strategi, memasukkan Realisasi Anggaran dan Penyelesaian Inisiatif
6. Memvalidasi Realisasi Kinerja IKU
7. Mereviu Capaian Kinerja pada Struktur Organisasi BSC
8. Mereviu Inisiatif Strategis dan Renaksi
9. Mereviu resume IKU
10. Mereviu Capaian Kinerja Pegawai

C. Pegawai

Pegawai pada e-kinerja memiliki kewenangan paling sedikit:

1. Menetapkan target kinerja individu
2. Merekam Perjanjian Kinerja
3. Mencatatkan realisasi kinerja individu
4. Mencatatkan aktivitas harian

Super Admin, Admin dan Pegawai bertanggung jawab melaksanakan kewenangannya.

C. Ketentuan Perekaman PK, Manual IKU, dan Capaian Kinerja

1. Setiap pegawai wajib merekam PK, Manual IKU, dan capaian kinerja dalam aplikasi.
2. Atasan langsung wajib mengecek kebenaran rekaman PK dan capaian kinerja dalam aplikasi dan memberikan:
 - a) Persetujuan apabila hasil perekaman telah dinilai benar; atau
 - b) Tidak memberikan persetujuan, apabila hasil perekaman dinilai belum benar atau perlu diperbaiki.
 - c) PKO berdasarkan perintah dari pejabat pemilik peta strategi dapat mewakili pejabat tersebut untuk melakukan perekaman persetujuan atau tidak memberikan persetujuan atas hasil perekaman perjanjian kinerja, Manual IKU, dan capaian kinerja pegawai dimaksud sesuai arahan.
3. PKO pada setiap level wajib merekam PK, Manual IKU dan capaian kinerja unit yang dikelolanya masing-masing ke dalam aplikasi.
4. Atasan langsung bertanggung jawab atas kebenaran data capaian IKU pada aplikasi.
5. Apabila pelaksanaan ketentuan ini belum didukung oleh sistem teknologi informasi atau aplikasi dan/atau terdapat kekeliruan dalam hasil keluaran sistem aplikasi, maka pengelolaan kinerja dapat dilakukan dengan cara lain atau secara manual sesuai dengan petunjuk Sekretaris Jenderal.
6. Dokumen yang telah ditetapkan yang diwajibkan untuk di-*upload* kedalam sistem sekurang-kurangnya meliputi: Renstra, Surat Keputusan Perubahan Peta Strategi, Perjanjian Kinerja, Manual IKU, dan Laporan Kinerja. Selain itu, *upload* dokumen kinerja dan *upload* data dukung untuk setiap capaian IKU dilakukan ke dalam sistem dan disesuaikan dengan frekuensi capaian IKU tersebut.
7. Teknis penggunaan aplikasi diatur lebih lanjut dalam panduan aplikasi manajemen kinerja.

D. Output Sistem Aplikasi Manajemen Kinerja

Adapun *output* yang dihasilkan aplikasi pengelolaan kinerja paling sedikit meliputi:

1. Nilai Capaian Kinerja Organisasi (NCKO) Kemenlu

2. NCKO Unit Organisasi
3. NCKO Satuan Kerja
4. NCKO Perwakilan RI
5. Nilai Capaian Kinerja Pegawai (NCKP)

BAB VII Penutup

Sistem manajemen kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI mengerahkan seluruh elemen organisasi, mulai dari level organisasi secara keseluruhan sampai pada tingkat pegawai. Dalam rangka penerapan sistem manajemen kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI, setiap pimpinan unit pemilik peta strategi wajib melakukan:

1. Internalisasi sistem manajemen kinerja dan meningkatkan pemahaman pegawai yang menjadi tanggung jawabnya.
2. *Monitoring* dan evaluasi secara berkala sesuai periodenya.

Pedoman Sistem Manajemen Kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI ditetapkan untuk dilaksanakan oleh seluruh pegawai Kemenlu dan Perwakilan RI dalam rangka meningkatkan kinerja yang menjadi salah satu pilar pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kemenlu dan keberhasilan pencapaian perencanaan strategis Kemenlu dan Perwakilan RI.

Pembangunan sistem manajemen kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI tidak akan berhenti pada satu titik, mengingat sistem manajemen kinerja merupakan suatu proses yang berkelanjutan, memerlukan peninjauan, dan perbaikan terus menerus sampai pada pola yang paling sesuai dan efektif. Hal ini juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal organisasi yang terus berkembang baik pada masa kini maupun pada masa mendatang.

Sistem manajemen kinerja Kemenlu dan Perwakilan RI akan terus disempurnakan sesuai hasil reviu penerapan sistem dan implementasi manajemen kinerja di lingkungan Kemenlu dan Perwakilan RI. Bahan reviu tersebut berupa masukan dari Unit Organisasi, Satuan Kerja, Perwakilan RI, pegawai dan juga berupa evaluasi dari PKO maupun pimpinan.

Dalam hal terdapat perbedaan interpretasi dan/atau hal-hal lain yang belum diatur dalam pedoman ini, maka hasil dari pembahasan Forum Koordinasi PKO Kementerian Luar Negeri yang berwenang menetapkan pengaturan dan/atau interpretasi final

MENTERI LUAR NEGERI
REPUBLIK INDONESIA,

TTD

RETNO L.P MARSUDI