



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS TERHADAP PENYUSUNAN, PENGUKURAN,  
PENGVALUASIAN KINERJA PADA KEMENTERIAN  
ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL TAHUN 2010  
(PERSPEKTIF PENERAPAN AKUNTABILITAS INSTANSI  
PEMERINTAH)**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi**

**MANGANDAR FEBRITSON**

**1006813235**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM EKSTENSI AKUNTANSI**

**DEPOK**

**JULI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Mangandar Febritson

NPM : 1006813235

Tanda Tangan :



Tanggal : 13 Juli 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Mangandar Febritson  
NPM : 1006813235  
Program Studi : Ekstensi  
Judul Skripsi :  
- Indonesia : ANALISIS TERHADAP PENYUSUNAN, PENGUKURAN, PENGEVALUASIAN KINERJA PADA KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL TAHUN 2010 (PERSPEKTIF PENERAPAN AKUNTABILITAS INSTANSI PEMERINTAH)  
- Inggris : ANALYSIS OF PREPARATION OF PERFORMANCE REPORTS, PERFORMANCE MEASUREMENT AND PERFORMANCE EVALUATION IN MINISTRY OF ENERGY AND MINERAL RESOURCES ON 2010 (PERSPECTIVE OF GOVERNMENT ACCOUNTABILITY IMPLEMENTATION)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Ekstensi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Bambang Pamungkas, Ak., MBA



Penguji : Drs. Enan Hasan Sjadili, Ak., MBA



Penguji : Eko Wisnu Warsitosunu, M.M



Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 13 Juli 2012

KPS Ekstensi Akuntansi

**SRI NURHAYATI, MM., S.A.S**  
NIP.: 19600317 198602 2 001

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Bambang Pamungkas, M.B.A, Ak, selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Bapak Enan Hasan selaku ketua tim penguji sidang skripsi dan Bapak Eko Wisnu selaku anggota tim penguji sidang skripsi. Terima kasih atas masukan, kritikan, dan nasihat yang berguna sebagai bekal dalam mengemban amanah keserjanaan yang diraih oleh penulis.
3. Bapak Dega, selaku Staff Pengawasan dan Akuntabilitas Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, yang telah banyak membantu dalam memberikan penjelasan mengenai peraturan perundang-undangan dan akuntabilitas instansi pemerintah.
4. Nurhasanah, SE dan Bapak Isa, selaku Staff Bagian Analisis dan Evaluasi, serta Staff Bagian Program dan Anggaran Biro Perencanaan dan Kerja Sama

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan.

5. Kedua papa dan mamaku yang tercinta, Drs. Edison Nainggolan dan Rumintar Sianipar, yang telah melahirkan dan membesarkan penulis dari lahir hingga saat ini, terima kasih untuk kasih sayang, nasehat, dukungan, motivasi, bimbingan baik moril maupun materi, serta doa yang tiada henti diberikan kepada penulis. Semoga penulis bisa menjadi anak yang bisa membahagiakan dan membanggakan papa dan mama.
6. Kakak dan adikku tersayang, Prima Heptayana Nainggolan dan Marwanto Rolasta Nainggolan, terima kasih atas dukungan, pengertian, serta doa yang diberikan kepada penulis hingga saat ini.
7. Jeniusi Ratri Arindi, terima kasih atas dukungan, nasehat, motivasi, pengertian dan doa yang diberikan kepada penulis.
8. Bang Ondi Gokkon Yanuar, terima kasih atas dukungan, hiburan, nasehat, motivasi, dan doa kepada penulis, semoga kita dapat terus bersahabat dan kelak menjadi orang yang sukses, berintegritas, dan takut akan Tuhan.
9. Sahabat-sahabatku, Made Ariasta, Jose Delfonso, Mikhael Sakharov, Naufal Arief, Paramita Nur Kurniati, Gladys Rosadaria, Fittry Megasari, Ignatia Cancery, terima kasih atas dukungan dan motivasi yang diberikan kepada penulis, semoga kita tetap kompak selalu dan tetap bersahabat baik selamanya.
10. Kelompok Kecil Gerobak (Gerombolan Orang Batak), Parulian Ronald Sitorus, Philianta Ginting, Immanuel Haposan Manurung, Lambok Tobing, Andy Situmorang, Arthur Sitorus, dan Leo Sinaga, terima kasih atas canda tawa, doa, nasehat, kekuatan, sehingga kita bisa saling bertumbuh bersama-

sama menjadi dewasa, baik jasmani maupun rohani. Semoga kekeluargaan ini akan terus bertumbuh sampai selamanya.

11. Teman-teman Nyalemba bareng, Jun, Meyta, Morien, terima kasih atas canda tawa yang kita lalui bersama sebelum dan sepulang kelas di Salemba. Semoga kita dapat mengisi hari demi hari dengan penuh canda tawa, walaupun kita mengalami rintangan seberat apapun.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan masih terdapat kekurangannya. Oleh karena itu, segala kritik dan saran-saran membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 13 Juli 2012

Mangandar Febritson Nainggolan

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mangandar Febritson

NPM : 1006813235

Program Studi : Ekstensi Akuntansi

Departemen : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Analisis Terhadap Penyusunan, Pengukuran, Pengevaluasian Kinerja Pada  
Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Tahun 2010 (Perspektif Penerapan  
Akuntabilitas Instansi Pemerintah)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 13 Juli 2012

Yang menyatakan



## ABSTRAK

Nama : Mangandar Febritson  
Program Studi : Ekstensi Akuntansi  
Judul : Analisis Terhadap Penyusunan, Pengukuran, Pengevaluasian Kinerja Pada Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Tahun 2010 (Perspektif Penerapan Akuntabilitas Instansi Pemerintah)

Skripsi ini membahas mengenai praktik pengukuran dan pengevaluasian kinerja, penyusunan laporan kinerja, dan pemanfaatan laporan kinerja untuk peningkatan kualitas kinerja dengan perspektif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang ditinjau dari aspek tujuan dan manfaat, proses, indikator yang diukur, serta memaparkan hambatan-hambatan dalam penggunaan dan pelaporan pengukuran kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus terhadap Kementerian ESDM. Pengumpulan data dilakukan dengan penelaahan dokumen LAKIP dan wawancara.

Tujuan utama Kementerian ESDM melakukan penyusunan, pengukuran dan pengevaluasian kinerja adalah untuk pelaporan eksternal dan kepatuhan. Proses pengukuran dan pengevaluasian kinerja serta penyusunan laporan kinerja Kementerian ESDM secara umum telah sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan teori langkah teknis penyusunan, pengukuran dan pengevaluasian kinerja yang ada. Namun, untuk pengukuran *outcome* masih mengalami berbagai kendala yang disebabkan oleh beberapa faktor yang menghambat dalam proses pengukuran dan pelaporan kinerja.

Kata kunci: penyusunan laporan kinerja, pengukuran kinerja, pengevaluasian kinerja, pemanfaatan LAKIP, LAKIP, *outcome*, Kementerian ESDM

## ABSTRACT

Name : Mangandar Febritson  
Study Program : Accounting  
Title : Analysis of Preparation of Performance Reports, Performance Measurement and Performance Evaluation in Ministry of Energy and Mineral Resources on 2010 (Perspective of Government Accountability Implementation)

This thesis discusses about the practice of measurement and evaluation performance, preparation of performance reports, and use of performance reports for performance improvement with the perspective of Government Accountability Implementation that viewed from aspect of purpose and benefit, process, indicators are measured, and explain the obstacles in the use of performance measurement and reporting. This research use qualitative approach with case study method in Ministry of Energy and Mineral Resources. Data collection use document review and interview.

Main purpose of Ministry of Energy and Mineral Resources doing preparation of performance reports, performance measurement and evaluation is for external reporting and compliance. Generally preparation of performance reports, performance measurement, and performance evaluation process is in line with regulations and legislation applicable and theory. Nevertheless, the measurement of outcome still encounter many problems because several factors that hinder the process of measuring and reporting performance.

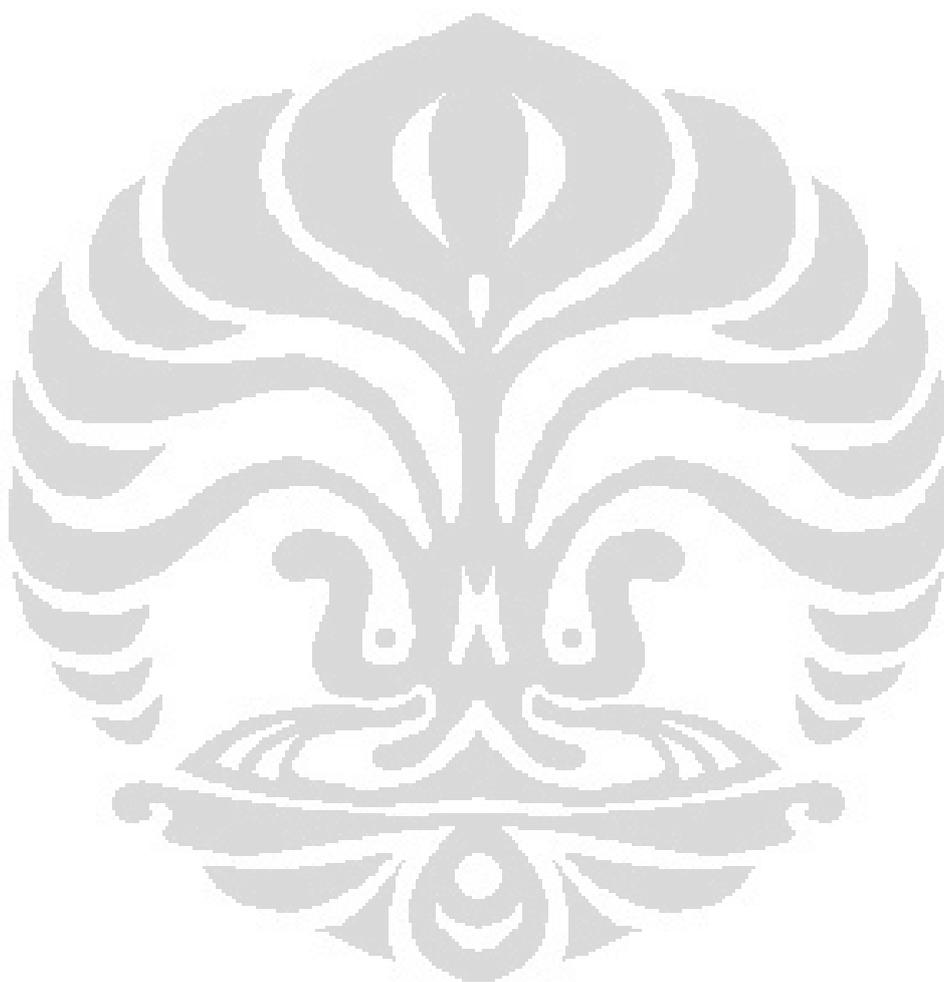
Key words: preparation of performance reports, performance measurement, performance evaluation, use of performance report, performance report, outcome, Ministry of Energy and Mineral Resources

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	vii
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup .....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II KERANGKA TEORITIS.....	8
2.1 Akuntabilitas .....	8
2.1.1 Pengertian Akuntabilitas.....	8
2.1.2 Akuntabilitas di Pemerintahan.....	10
2.1.3 Penerapan Akuntabilitas di Indonesia .....	11
2.2 Akuntabilitas Kinerja .....	13
2.2.1 Pengertian Akuntabilitas Kinerja.....	13
2.2.2 Manajemen Kinerja di Sektor Publik .....	14
2.2.3 Siklus Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .....	15
2.3 Pengukuran Kinerja .....	16
2.4 Pengevaluasian Kinerja .....	28
2.5 Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .....	31
2.5.1 Penetapan Kinerja.....	31
2.5.2 Tujuan dan Manfaat LAKIP .....	32
2.5.3 Prinsip Penyusunan LAKIP .....	33
2.5.4 Format dan Isi LAKIP .....	34
2.5.5 Mekanisme dan Waktu Penyampaian LAKIP.....	37

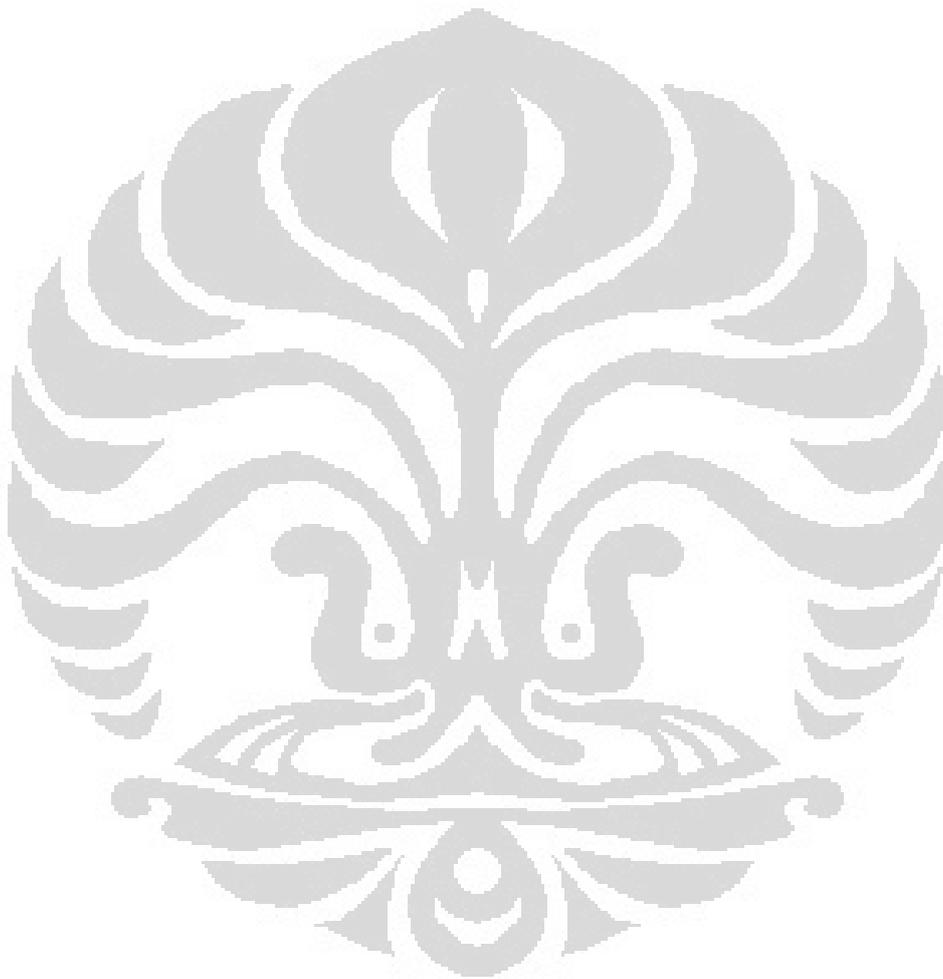
BAB III .....	39
PROFIL KEMENTERIAN ESDM DAN METODOLOGI PENELITIAN .....	39
3.1 Profil Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral .....	39
3.1.1 Rencana Strategis – Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis .....	41
3.2 Metode Penelitian .....	45
3.3 Pemilihan Locus .....	45
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	46
3.5 Metode Analisis Data .....	47
BAB IV .....	48
PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN .....	48
4.1 Analisis Pengukuran dan Pengevaluasian Kinerja Kementerian ESDM.....	48
4.1.1 Manajemen Kinerja di Kementerian ESDM.....	48
4.1.2 Analisis Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Kementerian ESDM.....	49
4.1.2.1 Analisis Tujuan/Alasan Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM .....	49
4.1.2.2 Analisis Proses Pengukuran Kinerja Kementerian ESDM ...	54
4.1.2.3 Analisis Indikator Kinerja yang Diukur di Kementerian ESDM.....	59
4.1.3 Analisis Pelaksanaan Evaluasi Kinerja di Kementerian ESDM.....	71
4.2 Analisis Penyusunan LAKIP Kementerian ESDM .....	74
4.2.1 Penyusunan LAKIP di Kementerian ESDM .....	74
4.2.2 Faktor-Faktor yang Menghambat Penggunaan dan Pelaporan Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM.....	76
4.3 Analisis Pemanfaatan LAKIP bagi Peningkatan Kualitas Kinerja.....	78
BAB V PENUTUP.....	81
5.1 Kesimpulan.....	81
5.1.1 Pengukuran dan Pengevaluasian Kinerja Kementerian ESDM.....	81
5.1.1.1 Tujuan/Alasan Kementerian ESDM Melakukan Pengukuran Kinerja .....	81
5.1.1.2 Proses Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM .....	81
5.1.1.3 Indikator yang Diukur dalam Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM .....	82
5.1.1.4 Evaluasian Kinerja di Kementerian ESDM .....	82
5.1.2 Penyusunan LAKIP Kementerian ESDM .....	83
5.1.2.1 Penyusunan LAKIP Kementerian ESDM.....	83
5.1.2.2 Faktor-Faktor yang Menghambat Penggunaan dan Pelaporan Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM.....	84

5.1.3 Pemanfaatan LAKIP bagi Peningkatan Kualitas Kinerja.....	84
5.2 Saran .....	84
DAFTAR PUSTAKA .....	86
LAMPIRAN.....	90



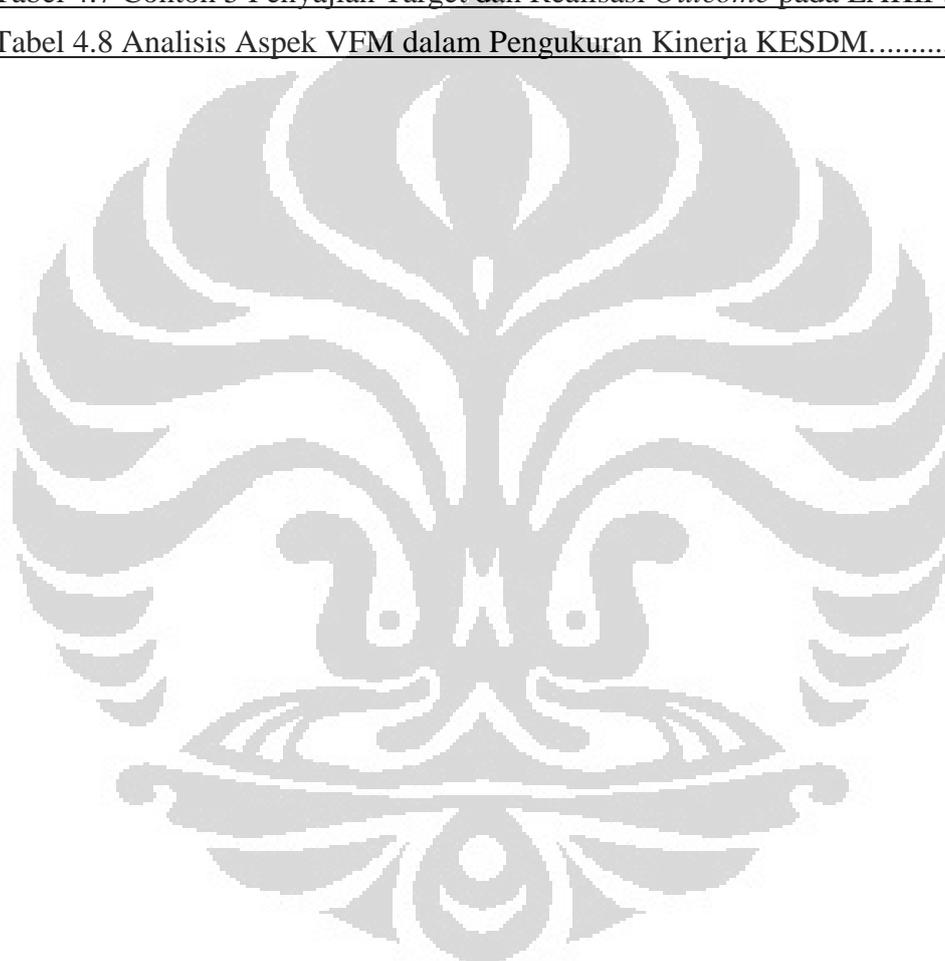
## DAFTAR GAMBAR

<u>Gambar 2.1 Proses Pengukuran Kinerja .....</u>	<u>18</u>
<u>Gambar 2.2 <i>Value for Money</i> .....</u>	<u>28</u>
<u>Gambar 2.3 Mekanisme LAKIP .....</u>	<u>37</u>



## DAFTAR TABEL

<u>Tabel 4.1 Analisis Tujuan/Alasan Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM..</u>	53
<u>Tabel 4.2 Proses Pengukuran Kinerja Unit-Unit Utama Kementerian ESDM.....</u>	59
<u>Tabel 4.3 Contoh 1 Penyajian Target dan Realisasi <i>Outcome</i> pada LAKIP.....</u>	61
<u>Tabel 4.4 Contoh 2 Penyajian Target dan Realisasi <i>Outcome</i> pada LAKIP.....</u>	65
<u>Tabel 4.5 Contoh 3 Penyajian Target dan Realisasi <i>Outcome</i> pada LAKIP.....</u>	66
<u>Tabel 4.6 Contoh 4 Penyajian Target dan Realisasi <i>Outcome</i> pada LAKIP.....</u>	67
<u>Tabel 4.7 Contoh 5 Penyajian Target dan Realisasi <i>Outcome</i> pada LAKIP.....</u>	69
<u>Tabel 4.8 Analisis Aspek VFM dalam Pengukuran Kinerja KESDM.....</u>	70



## DAFTAR LAMPIRAN

<u>Lampiran 1 : Surat Keterangan Penelitian .....</u>	<u>90</u>
<u>Lampiran 2 : Daftar Pertanyaan .....</u>	<u>91</u>
<u>Lampiran 3 : Struktur Organisasi Kementerian ESDM .....</u>	<u>94</u>
<u>Lampiran 4 : Contoh Formulir RENSTRA .....</u>	<u>95</u>
<u>Lampiran 5 : Contoh Formulir Penetapan Kinerja .....</u>	<u>96</u>
<u>Lampiran 6 : Contoh Formulir RKT .....</u>	<u>97</u>
<u>Lampiran 7 : Contoh Formulir Pengukuran Kinerja .....</u>	<u>98</u>
<u>Lampiran 8 : Contoh Pernyataan Penetapan Kinerja Kementerian .....</u>	<u>100</u>
<u>Lampiran 9 : Contoh Pernyataan Penetapan Kinerja Tingkat Unit Organisasi ..</u>	<u>101</u>



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tata kelola penyelenggaraan pemerintahan yang baik atau biasa disebut *good governance* dalam suatu negara merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini (Lembaga Administrasi Negara & Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2000). Pemerintah wajib menerapkan kaidah-kaidah yang baik dalam menjalankan roda pemerintahan yang diwujudkan dalam bentuk penerapan prinsip *good governance*. Salah satu perwujudan *Good Governance* adalah Pemerintah dituntut untuk meningkatkan akuntabilitasnya. Untuk mewujudkan akuntabilitas pemerintah, telah diawali dengan dikeluarkannya ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia (MPR RI) Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.

Fenomena yang terjadi dalam perkembangan sektor publik di Indonesia adalah semakin menguatnya tuntutan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga publik. Seluruh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah harus menjadi subyek pemberi informasi dan pengungkapan (*disclosure*) atas aktivitas dan kinerja kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka pemenuhan hak-hak publik, yaitu hak untuk tahu (*right to know*), hak untuk diberi informasi (*right to be informed*), dan hak untuk didengar aspirasinya (*right to be heard and to be listened to*) (Schiavo-Campo and Tomasi, 1999 dalam Mardiasmo 2006). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas meliputi pemberian informasi kepada masyarakat dan pemakai informasi lainnya sehingga memungkinkan bagi mereka untuk menilai kinerja pemerintah atas semua aktivitas yang dilakukan, bukan hanya aktivitas finansial saja.

Pada awalnya, pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden (Inpres) Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja

Instansi Pemerintah. Dalam Inpres ini, seluruh instansi pemerintah diwajibkan membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dibuat berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang mencakup indikator, metode, mekanisme, dan tata cara pelaporan kinerja instansi pemerintah. Salah satu sasaran SAKIP tersebut adalah mewujudkan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif, dan responsif.

Namun sayangnya, pengeluaran Inpres tersebut tidak diterbitkan bersamaan dengan reformasi peraturan dan perundang-undangan tentang keuangan negara yaitu: Undang-Undang Republik Indonesia nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, sehingga membuat LAKIP menjadi suatu dokumen yang terpisah dengan sektor keuangan negara (Winner Jihad Akbar, 2008).

Dengan dikeluarkannya Inpres Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1999 dan reformasi peraturan dan perundang-undangan tentang keuangan negara yang terdiri dari Undang-Undang Republik Indonesia nomor 17 tahun 2003, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004, Undang-Undang Republik Indonesia nomor 15 tahun 2004, maka Akuntabilitas Pemerintah dapat dilihat dari dua bagian, yaitu akuntabilitas dari segi keuangan dan akuntabilitas dari segi kinerja. Namun kedua jenis akuntabilitas tersebut seringkali berjalan sendiri-sendiri, walaupun pemerintah telah mencoba membuat aturan agar kedua akuntabilitas tersebut dapat dihubungkan. Hal tersebut terlihat dari upaya pemerintah menerapkan anggaran berbasis kinerja, dan menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.

Agar akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja dapat dihubungkan dan untuk memenuhi harapan publik dalam rangka memperkuat akuntabilitas instansi pemerintah, pada tahun 2006 telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah

Nomor 8 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. Dimana menurut pasal 20 peraturan tersebut, laporan kinerja dihasilkan dari suatu sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang diselenggarakan masing-masing entitas pelaporan/akuntansi. Namun Peraturan Pemerintah ini belum menjelaskan secara detail tentang acuan atau standar dalam pembuatan laporan kinerja maupun pemeriksaan kinerja (Solikin, 2006). Akibatnya, masyarakat masih kesulitan dalam menilai keberhasilan kinerja pemerintah.

Pelaporan Akuntabilitas Keuangan telah memiliki standar yang dapat dijadikan acuan yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan dan diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 71 Tahun 2010.

Pelaporan Akuntabilitas Kinerja mengacu pada Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) No.239/IX/6/8/2003 yang menjadi pedoman dalam penyusunan LAKIP. Dalam surat keputusan tersebut Kementerian/Lembaga dihimbau untuk membuat SAKIP yang terdiri dari perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja. Dalam sistem tersebut, pengukuran kinerja sendiri dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Indikator kinerja yang ada dikategorikan ke dalam indikator *input, output, outcome, benefit, dan impact*. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kehematan, efektivitas, efisiensi, dan kualitas pencapaian sasaran. Kemudian pada tahun 2010, Keputusan Kepala LAN tersebut disempurnakan yaitu dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dalam berbagai penelitian Pollanen (2005) menekankan bahwa pengukuran kinerja merupakan elemen penting dari sistem manajemen kinerja. Pollanen (2005) juga berpendapat bahwa salah satu masalah utama dalam manajemen kinerja adalah “bagaimana memperoleh data”, yang

merupakan bagian dari pengukuran kinerja. Hoque (2008) menyatakan bahwa pengukuran kinerja ini akan menghasilkan informasi kinerja yang berguna bagi akuntabilitas instansi pemerintah. Informasi kinerja yang akurat dan bermakna merupakan “darah hidup dari akuntabilitas” (Day and Klein, 1987, dalam Rutherford, 2000, dalam Hoque, 2008).

Dalam beberapa penelitian, ditemukan bahwa pengukuran dan pengevaluasian kinerja masih berfokus pada pengukuran *output* (efisiensi) daripada pengukuran *outcome* (efektivitas). Hoque (2008) menyimpulkan hal serupa, bahwa Kelembagaan/Kementerian di negara Australia lebih banyak mengukur indikator efisiensi dan sedikit sekali mengukur indikator efektivitas. Meskipun begitu, masing-masing Kelembagaan/Kementerian menyadari pentingnya pengukuran efektivitas dan menginginkan peningkatan dalam pengukuran efektivitas. Pengukuran kinerja juga menghadapi berbagai masalah seperti, kesulitan dalam mengidentifikasi pengukuran yang tepat, kesulitan dalam menggunakan hasil pengukuran untuk hal yang bermakna, dan ambiguitas dari tujuan kinerja.

Penjelasan di atas memberitahukan bahwa pengukuran kinerja yang ada saat ini kebanyakan belum sesuai dengan yang semestinya. Yang dimaksud belum sesuai adalah bahwa pengukuran kinerja masih banyak menekankan pada pengukuran efisiensi. Tujuan dari pengukuran kinerja masih sebatas sebagai kepatuhan terhadap peraturan, belum digunakan sebagai pengambilan keputusan manajemen dan pembelajaran. Selain itu, masih terdapat banyak hambatan dalam pengukuran kinerja dan penyusunannya.

Pada tahun 2010, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral menerima penghargaan sebagai kementerian/lembaga terbaik ketiga dalam capaian akuntabilitas kinerja berdasarkan hasil evaluasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Aspek penilaian dalam evaluasi didasarkan pada lima komponen besar manajemen kinerja, yakni perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, pengevaluasian kinerja, dan pencapaian kinerja. Nilai pada masing-masing komponen digunakan untuk menentukan tingkat akuntabilitas kinerja instansi

yang dikategorikan dengan predikat. Pada tahun 2010 Kementerian ESDM mendapatkan predikat B (Baik).

Hal inilah yang mendasari penulis tertarik melakukan penelitian mengenai akuntabilitas kinerja yang mencakup detail penyusunan, pengukuran dan pelaporan serta pengevaluasian kinerja pada Kementerian ESDM. Dengan ini penulis menulis skripsi yang berjudul : **“ANALISIS TERHADAP PENYUSUNAN, PENGUKURAN, PENGEVALUASIAN KINERJA PADA KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL TAHUN 2010 (PERSPEKTIF PENERAPAN AKUNTANBILITAS INSTANSI PEMERINTAH) “** .

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah cara Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral mengukur dan mengevaluasi Kinerja pada tahun 2010?
- b. Bagaimanakah penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral pada tahun 2010?
- c. Bagaimanakah pemanfaatan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah bagi peningkatan kualitas kinerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah :

- a. Untuk menganalisis bagaimana cara Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral pada tahun 2010 mengukur dan mengevaluasi kinerja.
- b. Untuk menganalisis penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral pada tahun 2010
- c. Untuk mengetahui bagaimana pemanfaatan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah bagi peningkatan kualitas kinerja.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bagi akademisi dan peneliti, dapat menambah pengetahuan serta dapat memberikan informasi sebagai referensi atau perbandingan bagi peneliti lain.
2. Meningkatkan kemampuan analisis penulis dengan menggunakan teori-teori yang telah didapat selama mengikuti perkuliahan.
3. Memperluas wawasan penulis dan memperoleh pengetahuan dalam bidang penyusunan, pengukuran, dan pengevaluasian laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP), serta pemanfaatan LAKIP bagi peningkatan kualitas kinerja Kementerian ESDM.

### **1.5 Ruang Lingkup**

1. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada analisis pengukuran dan pengevaluasian pada proses penyusunan LAKIP Kementerian Energi Sumber Daya dan Mineral Tahun 2010.
2. Ruang lingkup penelitian ini juga dibatasi hanya pada kegiatan/program utama Kementerian Energi Sumber Daya dan Mineral Tahun 2010.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam tugas akhir ini, penulis membagi pokok pembahasan kedalam 5 (lima) bab dan disertai lampiran sebagai pendukung tugas akhir ini. Berikut sistematika penyajiannya adalah sebagai berikut :

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Dalam bab ini, penulis menerangkan Latar Belakang dilakukannya penelitian; Perumusan Masalah yang akan dibahas; Ruang Lingkup; Tujuan Penelitian serta sistematika penulisan; Manfaat Penelitian. Bab ini akan memberikan gambaran umum arah penelitian yang akan memandu pembaca dalam memahami permasalahan yang sesungguhnya dibahas dalam penelitian.

## BAB 2 KERANGKA TEORITIS

Pada bab 2, penulis menguraikan teori yang menjadi landasan dalam melakukan penelitian ini.

## BAB 3 PROFIL KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL DAN METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab 3, penulis menguraikan mengenai metodologi penelitian yang digunakan, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.

## BAB 4 PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi hasil penelitian yang mencakup penyusunan, pengukuran, dan pengevaluasian LAKIP serta analisis data yang diperoleh dari penelitian.

## BAB 5 PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, saran yang ditujukan bagi semua pihak berdasarkan hasil penelitian terutama bagi peneliti yang akan membahas permasalahan yang sejenis di masa mendatang. Bab ini juga memaparkan mengenai keterbatasan-keterbatasan yang terjadi dalam penelitian.

## BAB 2

### KERANGKA TEORITIS

#### 2.1. Akuntabilitas

##### 2.1.1 Pengertian Akuntabilitas

Fenomena yang terjadi dalam perkembangan sektor publik di Indonesia dewasa ini adalah menguatnya tuntutan akuntabilitas atas lembaga-lembaga publik, baik pusat maupun daerah. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik (Stanbury, 2003 dalam Mardiasmo 2006). Pada dasarnya, akuntabilitas adalah pemberian informasi dan pengungkapan (*disclosure*) atas aktivitas dan kinerja finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Schiavo-Campo and Tomasi, 1999).

Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus dapat menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, dan hak untuk didengar aspirasinya. Dimensi akuntabilitas publik meliputi akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial, akuntabilitas program, akuntabilitas kebijakan, dan akuntabilitas finansial. Akuntabilitas manajerial merupakan bagian terpenting untuk menciptakan kredibilitas manajemen pemerintah daerah. Tidak dipenuhinya prinsip pertanggungjawaban dapat menimbulkan implikasi yang luas. Jika masyarakat menilai pemerintah daerah tidak akuntabel, masyarakat dapat menuntut pergantian pemerintahan, penggantian pejabat, dan sebagainya. Manajemen bertanggungjawab kepada masyarakat karena dana yang digunakan dalam penyediaan layanan berasal dari masyarakat baik secara langsung (diperoleh dengan mendayagunakan potensi keuangan daerah sendiri), maupun tidak langsung (melalui mekanisme perimbangan keuangan) (Mahmudi, 2007).

*Governmental Accounting Standards Board (GASB,1999)* dalam *Concepts Statement No. 1* tentang *Objectives of Financial Reporting* menyatakan bahwa akuntabilitas merupakan dasar pelaporan keuangan di pemerintahan yang didasari oleh adanya hak masyarakat untuk mengetahui dan menerima penjelasan atas pengumpulan sumber daya dan penggunaannya. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas memungkinkan masyarakat untuk menilai pertanggungjawaban pemerintah atas semua aktivitas yang dilakukan. *Concepts Statement No. 1* menekankan pula bahwa laporan keuangan pemerintah harus dapat membantu pemakai dalam pembuatan keputusan ekonomi, sosial, dan politik dengan membandingkan kinerja keuangan aktual dengan yang dianggarkan, menilai kondisi keuangan dan hasil-hasil operasi, membantu menentukan tingkat kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang terkait dengan masalah keuangan dan ketentuan lainnya, serta membantu dalam mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas.

Akuntabilitas secara harfiah dalam bahasa Inggris biasa disebut dengan *accountability* yang diartikan sebagai “yang dapat dipertanggungjawabkan”. Atau dalam kata sifat disebut sebagai *accountable*. Lalu apa bedanya dengan *responsibility* yang juga diartikan sebagai “tanggung jawab”. Pengertian *accountability* dan *responsibility* seringkali diartikan sama. Padahal maknanya jelas sangat berbeda. Beberapa ahli menjelaskan bahwa dalam kaitannya dengan birokrasi, *responsibility* merupakan otoritas yang diberikan atasan untuk melaksanakan suatu kebijakan. Sedangkan *accountability* merupakan kewajiban untuk menjelaskan bagaimana realisasi otoritas yang diperolehnya tersebut (Mahmudi, 2007).

Akuntabilitas juga merupakan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik. Dalam hal hubungan ini, diperlukan evaluasi kinerja yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian hasil serta cara-cara yang digunakan untuk mencapai semua itu. Pengendalian (*control*) sebagai bagian penting dalam manajemen yang baik adalah hal yang saling menunjang dengan

akuntabilitas. Dengan kata lain pengendalian tidak berjalan efisien dan efektif bila tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik demikian juga sebaliknya (Mahmudi, 2007).

Media akuntabilitas yang memadai dapat berbentuk laporan yang dapat mengekspresikan pencapaian tujuan melalui pengelolaan sumber daya suatu organisasi, karena pencapaian tujuan merupakan salah satu ukuran kinerja individu maupun unit organisasi. Tujuan tersebut dapat dilihat dalam rencana strategis organisasi, rencana kinerja, dan program kerja tahunan, dengan tetap berpegangan pada Rencana Jangka Panjang dan Menengah (RJPM) dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Media akuntabilitas lain yang cukup efektif dapat berupa laporan tahunan tentang pencapaian tugas pokok dan fungsi dan target-target serta aspek penunjangnya seperti aspek keuangan, aspek sarana dan prasarana, aspek sumber daya manusia, dan lain-lain.

### **2.1.2 Akuntabilitas di Pemerintahan**

Pemerintahan merupakan lembaga yang sangat berpengaruh dalam kehidupan bernegara. Bahkan di negara yang sektor swastanya memiliki peranan dan pengaruh yang sangat besar, mereka tetap terikat dengan peraturan-peraturan yang dikeluarkan pemerintah. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pemerintah akan memberikan dampak yang cukup besar bagi pemenuhan kepentingan masyarakat. Keberhasilan suatu pemerintah diukur dari kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan dan keuangan masyarakat. Karena itu, pemerintah diwajibkan untuk melaksanakan akuntabilitas yang meliputi kewajiban organisasi sektor publik untuk bersikap terbuka, akuntabel, hati-hati dalam pengambilan keputusan dan pengambilan kebijakan serta dalam mengelola dan melaksanakan program sehingga informasi mengenai dampak kegiatan-kegiatan pemerintah terhadap masyarakat dapat tersedia (Mardiasmo, 2006).

### **2.1.3 Penerapan Akuntabilitas di Indonesia**

Konsep akuntabilitas di Indonesia memang bukan merupakan hal yang baru. Hampir seluruh instansi dan lembaga-lembaga pemerintah menekankan

konsep akuntabilitas ini khususnya dalam menjalankan fungsi administratif pemerintahan. Fenomena ini merupakan imbas dari tuntutan masyarakat yang mulai dimunculkan kembali pada awal era reformasi di tahun 1998. Tuntutan masyarakat ini muncul karena pada masa orde baru konsep akuntabilitas tidak mampu diterapkan secara konsisten di setiap lini pemerintahan yang pada akhirnya menjadi salah satu penyebab lemahnya birokrasi dan menjadi pemicu munculnya berbagai penyimpangan-penyimpangan dalam pengelolaan keuangan dan administrasi negara di Indonesia.

Era reformasi telah memberi harapan baru dalam implementasi akuntabilitas di Indonesia. Apalagi kondisi tersebut didukung oleh banyaknya tuntutan negara-negara pemberi donor dan hibah yang menekan pemerintah Indonesia untuk membenahi sistem birokrasi agar terwujudnya *good governance*.

Beberapa negara maju di Eropa seperti Jerman dan Inggris telah menerapkan konsep akuntabilitas hampir di setiap aspek pemerintahan sejak tahun 1970-an. Inggris di era John Major dan Toni Blair memasyarakatkan akuntabilitas dengan menyusun *Output and Performance Analysis* atau pedoman treasury kepada kementerian/badan di lingkungan pemerintahan dan *Guidance on Annual Report* yang berisikan petunjuk dalam menyusun laporan tahunan suatu badan kepada menteri, parlemen, dan masyarakat umum. Disamping itu pemerintah Inggris menetapkan gagasan tentang *Public Services for The Future: Modernisation, Reform, Accountability* yang intinya adalah setiap keputusan hendaknya jangan hanya berorientasi pada berapa banyak pengeluaran dan penyerapan dana untuk tiap area, tetapi juga mengenai peningkatan jasa yang diberikan dan perbaikan-perbaikan (Winner Jihad Akbar, 2008).

Di Indonesia, sosialisasi konsep akuntabilitas telah dilakukan kepada seluruh Kementerian. Dengan komitmen tiga pihak yakni Lembaga Administrasi Negara (LAN), Sekretariat Negara, dan BPKP, maka pemerintah mulai memperlihatkan perhatiannya pada implementasi

akuntabilitas ini. Hal ini terlihat jelas dengan diterbitkannya Inpres No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Inpres ini menginstruksikan setiap akhir tahun seluruh instansi pemerintah (dari Eselon II ke atas) wajib menerbitkan Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAK). Dengan LAK seluruh instansi pemerintah dapat menyampaikan pertanggungjawabannya dalam bentuk yang kongkrit ke arah pencapaian visi dan misi organisasi.

Perkembangan penyelenggaraan negara di Indonesia memperlihatkan upaya sungguh-sungguh untuk menghasilkan suatu pemerintahan yang berorientasi pada pemenuhan amanah dari seluruh masyarakat. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN menguraikan mengenai azas akuntabilitas dalam penyelenggaraan negara dan pengelolaan pemerintahan. Hal ini mengisyaratkan bahwa untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang responsif, bebas KKN, serta berkinerja, kondisi akuntabilitas merupakan *sufficient condition* atau kondisi yang harus ada.

Wujud lain dari implementasi akuntabilitas di Indonesia adalah dengan lahirnya Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara khususnya di pasal 14 (2) yang menyatakan bahwa instansi pemerintah diwajibkan menyusun rencana kerja dan anggaran yang didasarkan pada prestasi kerja yang akan dicapainya. Dengan demikian terdapat hubungan yang erat antara anggaran pemerintah (APBN dan APBD) dengan kinerja yang akan dicapainya berdasarkan perencanaan strategis tersebut.

Namun demikian, implementasi konsep akuntabilitas di Indonesia bukan tanpa hambatan. Beberapa hambatan yang menjadi kendala dalam penerapan konsep akuntabilitas di Indonesia antara lain adalah : Rendahnya standar kesejahteraan pegawai sehingga memicu pegawai untuk melakukan penyimpangan guna mencukupi kebutuhannya dengan melanggar azas akuntabilitas, faktor budaya seperti kebiasaan mendahulukan kepentingan keluarga dan kerabat dibanding pelayanan kepada masyarakat, dan

lemahnya sistem hukum yang mengakibatkan kurangnya dukungan terhadap faktor *punishment* jika sewaktu-waktu terjadi penyimpangan khususnya di bidang keuangan dan administrasi (Mahmudi, 2007).

Semua hambatan tersebut pada dasarnya akan dapat terpecahkan jika pemerintah dan seluruh komponennya memiliki pemahaman yang sama akan pentingnya implementasi akuntabilitas disamping faktor *moral hazard* individu pelaksana untuk menjalankan pemerintahan secara amanah (Mahmudi, 2007).

## **2. 2 Akuntabilitas Kinerja**

### **2.2.1. Pengertian Akuntabilitas Kinerja**

Berdasarkan Deklarasi Tokyo tahun 1985 bahwa akuntabilitas tidak hanya merupakan pertanggungjawaban keuangan saja, melainkan kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawaban fiskal, manajerial, dan program. Jadi akuntabilitas tidak hanya terbatas pada bidang keuangan saja, melainkan kinerja secara keseluruhan.

Di Indonesia, tuntutan akuntabilitas berkembang pesat pada krisis ekonomi tahun 1998. Tidak hanya akuntabilitas keuangan yang menjadi tuntutan publik tapi juga akuntabilitas kinerja (LAN dan BPKP, 2010). Oleh sebab itulah Pemerintah kemudian mengeluarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam Instruksi Presiden tersebut terdapat definisi akuntabilitas kinerja yaitu perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik. Pada awalnya, akuntabilitas sering dikaitkan hanya dengan bidang keuangan saja, namun sekarang, kinerja/*performance* telah menjadi perhatian utama disamping keuangan.

### 2.2.2. Manajemen Kinerja di Sektor Publik

Tiap organisasi, baik swasta maupun sektor publik, memiliki sasaran atau tujuan yang ingin dicapai dan juga dihadapkan pada sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu, untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan dengan sumber daya yang terbatas tersebut, tiap organisasi perlu melakukan perencanaan dan pengendalian atas segala kegiatan atau program yang akan dilakukan guna mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan proses menentukan apa, bagaimana, dan kapan kegiatan atau program akan dilakukan. Pengendalian merupakan sistem yang diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan atau program yang telah direncanakan diimplementasikan sesuai dengan rencana dan tujuan tercapai (Jones & Pendlebury, 2000).

Jika dalam perusahaan swasta proses perencanaan dan pengendalian dilakukan untuk mengelola sumber daya yang terbatas guna mencapai indikator kinerja berupa profit yang maksimal, maka dalam sektor publik proses perencanaan dan pengendalian dilakukan untuk mengelola sumber daya yang terbatas guna mencapai indikator kinerja berupa pelayanan publik yang ekonomi, efisien, dan efektif (Nordiawan dan Hertianti, 2010).

Reformasi dalam sektor publik menunjukkan proses perubahan dari administrasi tradisional menuju *New Public Management* (NPM) yang lebih memberikan perhatian terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas dengan mengadopsi teknik pengelolaan sektor swasta ke dalam sektor publik. Penerapan NPM ditandai dengan penggunaan anggaran berbasis kinerja, manajemen berbasis *outcome*, dan penggunaan akuntansi berbasis akrual. NPM bertujuan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas, meningkatkan responsivitas, dan memperbaiki akuntabilitas manajerial (Mardiasmo, 2006).

Christensen dan Yoshimi (2001 dalam Fryer, 2009) menyatakan bahwa salah satu prinsip kunci dari NPM adalah penerapan manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan tindakan, berdasarkan pengukuran dan pelaporan kinerja, yang menghasilkan peningkatan dalam perilaku,

motivasi dan proses, serta mendorong inovasi (Radnor dan Barnes 2007 dalam Fryer, 2009). Dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, manajemen kinerja terdiri dari empat komponen, yaitu perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja. Pada dasarnya manajemen kinerja ini merupakan proses perencanaan dan pengendalian sebagaimana telah dijelaskan pada subbab sebelumnya.

### 2.2.3 Siklus Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Modul Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tahun 2007 tentang Diklat Pembentukan Auditor Ahli dengan topik pembahasan Akuntabilitas Instansi Pemerintah menjelaskan Sistem Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan suatu tatanan, instrumen, dan metode pertanggungjawaban yang intinya meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

#### 1. Penetapan Perencanaan Strategik

Hal ini meliputi penyusunan visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta menetapkan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Perencanaan strategik ini kemudian dijabarkan dalam perencanaan kinerja tahunan yang dibuat setiap tahun. Rencana kinerja ini mengungkapkan seluruh target kinerja yang ingin dicapai (*output/outcome*) dari seluruh sasaran strategik dalam tahun yang bersangkutan serta strategi untuk mencapainya. Rencana kinerja ini merupakan tolak ukur yang akan digunakan dalam penilaian kinerja penyelenggaraan pemerintahan untuk suatu periode tertentu.

#### 2. Pengukuran Kinerja

Dalam melaksanakan kegiatan, dilakukan pengumpulan dan pencatatan data kinerja. Data kinerja tersebut merupakan capaian kinerja yang dinyatakan dalam satuan indikator kinerja. Data kinerja ini akan digunakan untuk pengukuran kinerja.

### 3. Pelaporan Kinerja

Pada akhir suatu periode, capaian kinerja tersebut dilaporkan kepada pihak yang berkepentingan atau yang meminta dalam bentuk LAKIP.

### 4. Pemanfaatan informasi kinerja bagi perbaikan kinerja secara berkesinambungan.

## 2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen kinerja (Vakkuri dan Meklin, 2003 dalam Fryer, 2009). Oleh karena sektor publik tidak berorientasi profit, maka untuk menentukan tingkat keberhasilan sektor publik perlu dilakukan pengukuran kinerja. Proses pengukuran kinerja merupakan proses sistematis guna menilai apakah suatu program atau kegiatan yang telah direncanakan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana tersebut, dan apakah telah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan (Nordiawan dan Hertianti, 2010).

Di Indonesia, pengukuran kinerja dijelaskan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dalam Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang mendefinisikan pengukuran kinerja secara jelas. Menurutnya, pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (LAN dan BPKP, 2000). Lebih lanjut, LAN dan BPKP menjelaskan pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja. Untuk melaksanakan kedua hal tersebut, terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Setelah program didesain, haruslah sudah termasuk penciptaan indikator kinerja atau ukuran keberhasilan pelaksanaan program, sehingga dengan demikian dapat diukur dan dievaluasi tingkat keberhasilannya.

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas (LAN dan BPKP, 2000). Suatu instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Tanpa

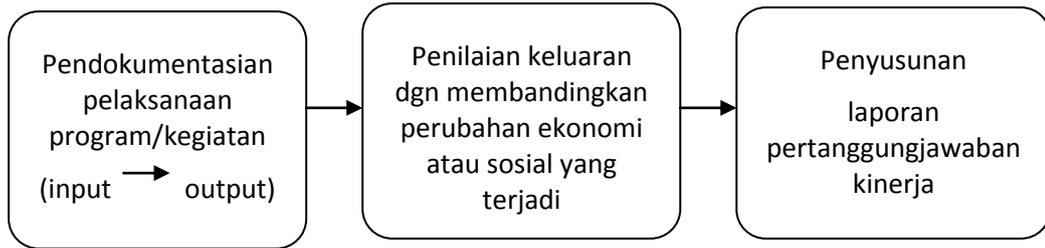
adanya pengukuran kinerja sangat sulit dicari pembenaran yang logis atas pencapaian misi organisasi instansi. Sebaliknya dengan disusunnya perencanaan strategis yang jelas, perencanaan operasional yang terukur, maka dapat diharapkan tersedia pembenaran yang logis dan argumentasi yang memadai untuk mengatakan suatu program berhasil atau tidak.

Dalam proses pengukuran kinerja, organisasi sektor publik, khususnya pemerintahan, selalu lebih fokus pada pengukuran *input* dan *output* yang hanya berfokus pada penjelasan aktivitas-aktivitas organisasi, bukan pengukuran *outcome* yang dapat menjelaskan dampak program-program pembangunan bagi masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi sektor publik tidak mampu melihat keberadaannya sendiri bahwa organisasi sektor publik ada untuk melayani masyarakat. Pengukuran kinerja ini yang menjadi dasar untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan (Nordiawan dan Hertianti, 2010).

Tujuan dari pengukuran kinerja di sektor publik menurut Mahmudi (2007, dalam Nordiawan dan Hertianti, 2010) adalah sebagai berikut :

- Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- Memperbaiki kinerja periode-periode sebelumnya
- Memberikan pertimbangan sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman
- Memotivasi pegawai
- Menciptakan akuntabilitas publik

Proses pengukuran kinerja terdiri dari tiga aktivitas sebagaimana yang digambarkan pada gambar 2.1 berikut (Nordiawan dan Hertianti, 2010)



Gambar 2.1 Proses Pengukuran Kinerja

Sementara itu, menurut Fryer (2009) terdapat empat aspek dalam pengukuran kinerja :

1. Memutuskan apa yang akan diukur
2. Bagaimana mengukurnya
3. Menginterpretasikan data
4. Mengkomunikasikan hasil

Menurut Marr (2009), pengukuran kinerja masuk ke dalam langkah kedua dalam manajemen kinerja, yaitu tahap mengumpulkan informasi manajemen yang tepat. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menelusuri kemajuan dan memperoleh masukan untuk membantu mengelola dan meningkatkan kinerja. Dalam bukunya tersebut, Marr (2009) menjabarkan tiga alasan di balik pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. **Mengontrol perilaku** (*controlling behaviour*): pengukuran kinerja digunakan untuk menuntun dan mengontrol perilaku dan tindakan pegawai. Pengukuran kinerja untuk mengontrol perilaku pegawai muncul karena adanya *agency problem theory* yang menyatakan bahwa *agent* (pegawai) tidak memiliki tujuan yang sama dengan *principal* (pemilik). Oleh karena itu, *principal* menggunakan pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan mekanisme penghargaan dan hukuman agar *agent* berperilaku sebagaimana yang *principal* inginkan untuk mewujudkan tujuan *principal*. Penyebaran ide untuk menggunakan pengukuran kinerja sebagai kontrol ini muncul dari ahli manajemen, Frederick Taylor. Menurut Taylor, hanya ada satu cara terbaik untuk melakukan pekerjaan. Dia beranggapan bahwa pengukuran kinerja hanya masalah

mencocokkan pegawai dengan tugasnya kemudian melakukan supervisi terhadap pekerjaan mereka, lalu memberikan penghargaan atau hukuman sesuai dengan kinerja mereka. Oleh karena itu, organisasi yang menggunakan pengukuran kinerja sebagai kontrol memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu adanya target kinerja, supervisi, mekanisme penghargaan dan hukuman, dan standar kinerja.

**b. Pelaporan eksternal dan kepatuhan** (*external reporting and compliance*):

Pengukuran kinerja digunakan untuk memberikan informasi kepada pemangku kepentingan eksternal dan untuk mematuhi peraturan pelaporan kinerja dan permintaan informasi dari Pemerintah Pusat. Karena ditujukan untuk pelaporan eksternal dan kepatuhan, maka organisasi ini memiliki karakteristik hanya membuat laporan dan menyampaikan informasi sesuai yang diminta oleh pemangku kepentingan yang bersangkutan. Padahal terkadang ada indikator atau informasi kinerja yang kurang relevan dengan kebutuhan organisasi, tetapi harus dilaporkan. Mungkin juga ada indikator atau informasi kinerja yang sebenarnya relevan dan penting untuk disampaikan, tetapi tidak diminta untuk menyampaikannya.

**c. Pembelajaran dan pemberdayaan** (*learning and empowerment*):

Pengukuran kinerja digunakan untuk mendayagunakan pegawai dan untuk melengkapi mereka dengan informasi yang mereka butuhkan untuk belajar dan membuat keputusan yang menuntun pada peningkatan kinerja. Organisasi yang menggunakan pengukuran kinerja untuk pembelajaran dan pemberdayaan biasanya mempunyai karakteristik tertentu. Dalam organisasi tersebut biasanya hasil pengukuran kinerja digunakan untuk memberikan masukan guna meningkatkan kinerja selanjutnya. Selain itu, isu yang muncul sebagai hasil dari evaluasi kinerja biasanya digunakan untuk mendorong staf dalam organisasi tersebut untuk melakukan inovasi-inovasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Staf juga diberi pelatihan dan pendidikan yang mereka

butuhkan untuk dapat mengembangkan kemampuan mereka sehingga dapat meningkatkan pembelajaran dan pemberdayaan.

Marr (2009) menjelaskan bahwa dalam pengukuran kinerja terkadang kita hanya bisa mengukur sebagian dimensi yang hanya mewakili sebagian dari keseluruhan yang ingin diukur. Misal, tes *Intelligence Quotient (IQ)* untuk mencerminkan tingkat kecerdasan seseorang. Tes IQ hanya mengukur kecerdasan intelegensi saja, tidak mencerminkan kecerdasan seseorang secara keseluruhan karena selain kecerdasan intelegensi ada kecerdasan lainnya. Pengukuran kinerja pada dasarnya tidak menangkap seluruh fakta secara objektif dan komprehensif, tetapi dapat mengindikasikan tingkat kinerja. Oleh karena itu, alat ukurnya dinamakan indikator kinerja.

Hatry (2006), dalam bukunya *Performance Measurement: Getting Result*, menjabarkan secara rinci langkah-langkah teknis yang harus ditempuh oleh instansi untuk dapat melakukan pengukuran kinerja yang efektif. Berikut ini dijabarkan langkah-langkah melakukan pengukuran kinerja yang efektif.

Proses Pengukuran Kinerja :

- a. Menentukan program kegiatan apa yang akan dimasukkan – apakah semua aktivitas perlu diukur kinerjanya atau hanya yang mayor saja? Haruskah masing-masing aktivitas memiliki sistem pengukuran kinerja sendiri, atau haruskah seluruh aktivitas dirangkum dalam satu proses pengukuran kinerja yang terintegrasi?
- b. Membuat kelompok kerja – mengatur pengembangan dan implementasi proses pengukuran kinerja, yang terdiri :
  - Manajer sebagai fasilitator
  - Anggota staf program
  - Perwakilan dari instansi pusat
  - Ahli pengukuran
  - Perwakilan dari kantor anggaran, dan

- Orang yang memiliki pengetahuan tentang pemrosesan informasi
- c. Menentukan misi dan tujuan program dan menentukan siapa yang menjadi konsumen - apa yang ingin dicapai program? Siapa yang akan menjadi konsumen?
- d. Menentukan *outcome* yang harus ditelusuri – *Outcome* yang harus ditelusuri hendaknya :
- Mencerminkan hasil yang dicari oleh program tertentu,
  - Meminimalisir efek negatif yang tidak diharapkan,
  - Meningkatkan kualitas pelayanan publik,
  - Mengurangi jumlah kebutuhan yang tidak terpenuhi,
  - Menghasilkan manfaat untuk populasi secara umum dengan menyediakan pelayanan yang efektif kepada konsumen tertentu, dan
  - Menyediakan *outcome* yang sama untuk satu kelompok konsumen.

Dalam menentukan *outcome* bisa dilakukan empat pendekatan:

- 1) *Focus group discussion* konsumen atau staf program,
- 2) Masukan dari rapat dengan rekan lainnya atau pihak terkait,
- 3) *Role-playing* oleh staf program yang berakting sebagai konsumen, dan
- 4) Grafik rangkaian *outcome* (model logis).

Berikut sumber informasi potensial untuk menentukan *outcome*:

- Perundang-undangan dan peraturan,
- Pernyataan misi dari dokumen anggaran,
- Rencana strategis,
- Deskripsi program dan laporan tahunan,
- Diskusi dengan: pegawai tingkat atas (dan staf); pembuat undang-undang (dan staf); konsumen dan penyedia jasa,
- Masukan dari anggota program,

- Evaluasi program dan audit kinerja.

e. Menentukan indikator *outcome* apa yang harus ditelusuri - menentukan indikator-indikator yang bisa membantu kita untuk mengidentifikasi apakah *outcome* dan tujuan telah tercapai. Kriteria yang harus dipertimbangkan dalam menentukan indikator *outcome* antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Relevansi dengan misi dan tujuan program serta *outcome* yang akan diukur,
- 2) Apakah indikator mengukur aspek penting dari *outcome*,
- 3) Dapat dipahami oleh pengguna terkait apa yang diukur dan dilaporkan,
- 4) Tingkat pengaruh atau kontrol program terhadap *outcome*,
- 5) Tingkat kemungkinan mengumpulkan data yang valid atas indikator,
- 6) Tingkat kemungkinan manipulasi indikator,
- 7) Tingkat cakupan /kelengkapan indikator, dan
- 8) Biaya mengumpulkan data indikator.

f. Menentukan metode pengumpulan data yang akan digunakan - metode pengumpulan data merupakan kunci untuk memperoleh data yang valid dan berguna. Berikut beberapa metode yang dapat digunakan untuk pengumpulan data indikator kinerja:

- 1) Administrasi data program atau arsip instansi terkait program,
- 2) Survei konsumen,
- 3) Pengukuran oleh observer yang terlatih,
- 4) *Role-playing* (“testing”).

Dalam memilih metode pengumpulan data yang akan digunakan hendaknya mempertimbangkan beberapa faktor berikut:

- biaya,

- kemungkinan digunakan,
- akurasi dan keandalan,
- tingkat kemudahan dipahami, dan
- kredibilitas.

g. Mengubah data menjadi informasi yang berguna: penjabaran indikator – agar dapat melihat dengan jelas perbedaan kinerja antara subkelompok yang relevan (mengapa kinerja tinggi dan mengapa kinerja rendah) dan membantu mengidentifikasi ketidaksetaraan antara kelompok konsumen. Penjabaran dapat dilakukan berdasarkan:

- Unit atau proyek organisasi,
- Beban kerja atau karakteristik konsumen,
- Lokasi geografi,
- Tingkat kesulitan beban kerja,
- Tipe dan jumlah jasa yang disediakan,
- Alasan untuk *outcome* atau *rating*.

h. Membandingkan temuan dengan tolak ukur yang ada – untuk dapat menentukan apakah kinerja baik atau buruk dapat dibandingkan dengan tolak ukur yang ada. Tipe-tipe tolak ukur tersebut antara lain :

- 1) Kinerja pada periode sebelumnya,
- 2) Kinerja dari unit atau area geografi organisasi serupa,
- 3) *Outcome* untuk beban kerja atau konsumen yang berbeda,
- 4) Praktik penyampaian pelayanan yang berbeda,
- 5) Standar yang berlaku umum,
- 6) Kinerja dari perundang-undangan lain,
- 7) Kinerja dari sektor swasta,
- 8) Target yang ditentukan pada awal periode kinerja.

i. Menganalisis informasi kinerja – proses analisis data perlu dilakukan guna membantu instansi untuk mengidentifikasi kondisi suatu program berjalan baik atau buruk, menimbulkan pertanyaan kunci terkait jasa yang dapat membantu staf mengembangkan dan menjalankan strategi peningkatan kinerja; menyediakan petunjuk kepada masalah dan terkadang kepada apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan *outcome* masa mendatang. Berikut langkah-langkah dalam menganalisis data *outcome* kinerja.

- Memeriksa data *outcome* keseluruhan
  - 1) Membandingkan *outcome* keseluruhan terakhir dengan *outcome* periode lalu.
  - 2) Membandingkan *outcome* keseluruhan terakhir dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.
  - 3) Membandingkan *outcome* program dengan *outcome* program yang sejenis dan dengan berbagai standar dari luar.
- Memeriksa penjabaran data
  - 1) Menjabarkan dan membandingkan *outcome* berdasarkan karakteristik beban kerja (demografi).
  - 2) Menjabarkan dan membandingkan *outcome* berdasarkan karakteristik jasa.
  - 3) Membandingkan keseluruhan *outcome* terakhir untuk tiap kelompok penjabaran dengan *outcome* dari pelaporan periode sebelumnya dan dengan target.
- Memeriksa temuan antarindikator
  - 1) Memeriksa konsistensi dan interrelasi antara *input*, *output*, dan *outcome*.
  - 2) Memeriksa indikator *outcome* secara bersamaan untuk menghasilkan pandangan yang lebih komprehensif atas kinerja.
- Merasionalisasi angka

- 1) Mengidentifikasi dan menggarisbawahi temuan utama.
  - 2) Mencari penjelasan untuk temuan yang tidak diharapkan.
  - 3) Memberikan rekomendasi kepada instansi untuk tindakan selanjutnya, termasuk eksperimen dengan pendekatan penyampaian jasa yang baru.
- j. Melaporkan informasi kinerja – informasi apa yang perlu disajikan kepada berbagai pemangku kepentingan? Pelaporan kinerja dibagi menjadi laporan eksternal dan laporan internal. Untuk mempermudah pembaca menemukan informasi yang penting, dalam penyajian laporan kinerja dapat digunakan metode *highlighting* baik dengan meringkas poin-poin penting atau dengan menandai secara fisik, misal huruf miring, tebal, atau garis bawah. Selain itu, informasi penjelas diperlukan dalam pelaporan kinerja untuk memudahkan pembaca memahami isi laporan dengan benar. Laporan informasi kinerja harus menyajikan semua temuan dan informasi penting yang berguna bagi pemangku kepentingan dan dapat mempengaruhi pengambil keputusan. Dengan demikian, diharapkan keterlibatan berbagai pihak dalam usaha untuk meningkatkan kinerja instansi semakin bertambah. Tentunya dalam pelaporan ini juga tetap mempertimbangkan konsep *cost and benefit analysis*.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah juga menjelaskan mengenai pengukuran kinerja. Dalam keputusan tersebut pengukuran kinerja didefinisikan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Tahapan pengukuran kinerja terdiri dari penetapan indikator kinerja, pengumpulan data kinerja, dan cara pengukuran kinerja.

Indikator-indikator yang ditetapkan hendaknya bersifat spesifik dan jelas, dapat diukur secara objektif, relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan tidak bias. Indikator kinerja kegiatan atau program yang akan ditetapkan dikategorikan ke dalam kelompok:

- a. *Input* adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan sehingga dapat menghasilkan *output*, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya;
- b. *Output* adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan/atau non fisik) yang merupakan hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan *input* yang digunakan;
- c. *Outcome* adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya *output* kegiatan pada jangka menengah. *Outcome* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat;
- d. *Benefit* adalah kegunaan suatu *output* yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik;
- e. *Impact* adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi lingkungan, atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Pengumpulan data kinerja diarahkan untuk mendapat data kinerja yang akurat, lengkap, tepat waktu, dan konsisten, yang berguna bagi pengambilan keputusan dalam rangka perbaikan kinerja instansi pemerintah tanpa meninggalkan prinsip-prinsip keseimbangan biaya dan manfaat, efisiensi dan efektivitas. Data kinerja dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu data internal, berasal dari sistem informasi yang diterapkan pada instansi, dan data eksternal, berasal dari luar instansi baik data primer maupun data sekunder. Pengumpulan data kinerja untuk indikator-indikator *input*, *output*, dan *outcome* dilakukan secara terencana dan sistematis setiap tahun untuk mengukur VFM (*value for money*) dan kualitas pencapaian sasaran. Sedangkan untuk indikator *benefit* dan *impact* dapat diukur pada akhir periode selesainya suatu program.

Konsep VFM ini akan menjawab pertanyaan apa yang diukur dalam proses pengukuran kinerja. VFM merupakan indikator yang memberikan

informasi kepada kita apakah anggaran (dana) yang dibelanjakan menghasilkan suatu nilai tertentu bagi masyarakat. Indikator yang dimaksud adalah ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (Nordiawan dan Hertianti, 2010).

Berikut akan dijelaskan mengenai indikator tersebut berdasarkan buku Manajemen Kinerja Sektor Publik (Mahmudi, 2007):

- Ekonomi – *spending less*

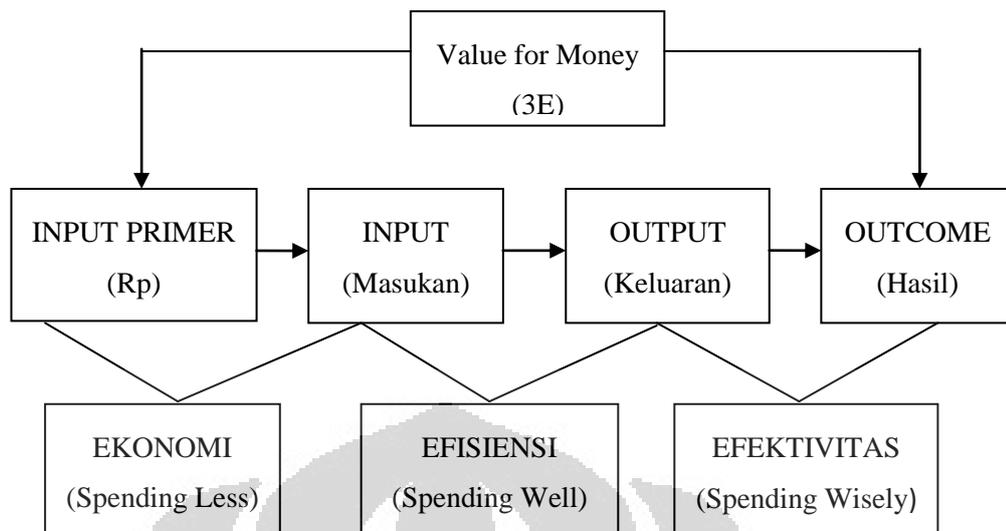
Mengindikasikan alokasi biaya, yaitu mengukur biaya *input* (*cost of input*). Ukuran ekonomi berupa berapa anggaran yang dialokasikan. Pemanfaatan sumber daya di bawah anggaran menunjukkan adanya penghematan, sedangkan melebihi anggaran menunjukkan adanya pemborosan.

- Efisiensi – *spending well*

Efisiensi merupakan perbandingan antara *output* dan *input*. Efisiensi digunakan untuk mengukur seberapa baik suatu organisasi mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan sejumlah *output* dengan kualitas dan kuantitas tertentu. Efisiensi dapat ditentukan melalui dua cara, yaitu apakah *output* yang sama (kuantitas dan kualitas) dapat dihasilkan dengan sumber daya yang lebih sedikit, atau apakah dengan sumber daya yang sama, dapat menghasilkan *output* yang lebih baik (kuantitas dan kualitas).

- Efektivitas – *spending wisely*

Untuk mengukur kesuksesan organisasi, program, atau aktivitas dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Serta hubungan antara pengaruh yang diharapkan dengan pengaruh yang benar-benar timbul dari suatu aktivitas. Dapat juga dikatakan bahwa pengertian efektivitas mengacu pada hubungan antara *output* dengan tujuan yang ditetapkan. Efektivitas dikatakan tercapai ketika terdapat kesesuaian program dengan tujuan serta terjadi peningkatan pencapaian hasil, atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang ditetapkan.



Gambar 2.2 *value for Money (VFM)*

Sumber: Manajemen Kinerja Sektor Publik (Nordiawan dan Hertianti, 2010)

Pengukuran ekonomi atau kehematan dilakukan dengan cara membandingkan antara *input* primer (kas atau anggaran) dengan *input* sekunder (sumber daya yang digunakan dalam melaksanakan program dan kegiatan atau realisasi anggaran). Pengukuran efisiensi dilakukan dengan membandingkan antara *output* yang dihasilkan dengan *input* yang digunakan dalam melaksanakan program dan kegiatan. Sedangkan efektivitas diukur dengan cara membandingkan *outcome* aktual dari *output* yang dihasilkan dengan target. (Mardiasmo, 2006; Nordiawan dan Hertianti, 2010)

## 2.4 Pengevaluasian Kinerja

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah juga menjelaskan mengenai pengevaluasian kinerja. Dalam keputusan tersebut didefinisikan evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Evaluasi kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja.

Evaluasi dapat diartikan secara luas ataupun secara sempit. Hal ini dapat dilihat dari siapa yang melakukan evaluasi. Evaluasi secara menyeluruh antara lain mencakup penilaian terhadap apa yang dilaporkan dan dihasilkan, dan penilaian atas pencapaian hasil; penilaian atas aktivitas, program, kebijakan, dan keselarasan dengan misi dan visi organisasi; penilaian atas akuntabilitas keuangan dan ketaatan pada peraturan perundang-undangan; penilaian atas pelaksanaan tugas; penilaian kinerja pegawai; penilaian kinerja pengawas; pelanggan dan pihak ketiga lainnya. Evaluasi menyeluruh ini pada umumnya dilakukan oleh *evaluator* eksternal. Di samping itu, evaluasi juga dapat dilakukan oleh pihak internal organisasi yang mencakup penilaian atas apa yang telah dicapai organisasi, menghitung nilai capaian dari pelaksanaan kegiatan, dan menghitung nilai capaian kinerja kegiatan tersebut. Evaluasi kinerja yang dimaksud adalah evaluasi yang dilakukan oleh *evaluator* internal yaitu pihak yang membuat LAKIP itu sendiri.

Tujuan dilakukannya evaluasi kinerja adalah agar organisasi yang bersangkutan mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai atau sebab-sebab tidak tercapainya kinerja dalam rangka pencapaian misi yang sudah direncanakan sehingga diharapkan instansi tersebut dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

Berdasarkan perhitungan capaian kinerja dilakukan evaluasi atas capaian setiap indikator kinerja kegiatan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai hal-hal yang mendukung keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan. Selain itu, analisis efisiensi dengan cara membandingkan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*), baik untuk rencana dan realisasi, perlu dilakukan evaluasi kinerja. Analisis ini memberikan data nilai *output* per unit yang dihasilkan oleh suatu *input* tertentu yang dapat menunjukkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh suatu instansi/organisasi.

Setelah analisis efisiensi, maka pengukuran tingkat efektivitas yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dengan hasil, manfaat atau

dampak perlu dilakukan. Evaluasi juga dilakukan terhadap setiap perbedaan kinerja (*performance gap*) yang terjadi, yang mencakup penyebab terjadinya *gap* maupun strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Deputi Akuntabilitas Aparatur melalui modul pelatihannya pada tahun 2005 tentang evaluasi atas sistem AKIP menjelaskan:

ruang lingkup evaluasi kinerja yang terdiri dari:

1. Penilaian terhadap perencanaan strategis, termasuk didalamnya perencanaan kinerja dan penetapan kinerja,
2. Penilaian terhadap pengukuran kinerja,
3. Penilaian atas penyajian dan pengungkapan informasi kinerja,
4. Evaluasi terhadap program dan kegiatan,
5. Evaluasi terhadap kebijakan instansi/unit kerja yang bersangkutan.

Fokus evaluasi kinerja adalah:

1. Evaluasi atas penerapan sistem AKIP,
2. Evaluasi atas keluaran (*output*),
3. Evaluasi atas hasil dan manfaat keluaran (*outcome*),
4. Evaluasi atas dampak (*impact*)

Tujuan Evaluasi adalah:

1. Memperoleh gambaran menyeluruh tentang implementasi sistem AKIP,
2. Mengidentifikasi kendala, hambatan, dan kelemahan implementasi sistem AKIP,
3. Menilai kelayakan program/kegiatan,
4. Menilai efektivitas program/kegiatan,
5. Menilai kinerja instansi secara keseluruhan.

## **2.5 Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)**

Untuk mendorong proses pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja secara lebih sistematis, Pemerintah Indonesia mempunyai sebuah pedoman penyusunan laporan kinerja yang disebut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Setiap instansi pemerintah wajib menyiapkan, menyusun, dan menyampaikan laporan kinerja secara tertulis, periodik, dan melembaga. Pelaporan kinerja ini dimaksudkan untuk mengkomunikasikan capaian kinerja instansi pemerintah dalam suatu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Instansi pemerintah yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkan serta menjelaskan keberhasilan dan kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya. Kemudian, pelaporan kinerja oleh instansi pemerintah ini dituangkan dalam dokumen LAKIP. LAKIP dapat dikategorikan sebagai laporan rutin karena paling tidak disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali. (Nordian dan Hertianti, 2010).

Dalam penyusunannya LAKIP menggunakan pedoman yang digunakan yaitu Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah, dan disempurnakan oleh Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

### **2.5.1 Penetapan Kinerja**

Dokumen penetapan kinerja merupakan suatu dokumen pernyataan kinerja/ kesepakatan kinerja/ perjanjian kinerja antara atasan dan bawahan untuk mewujudkan target kinerja tertentu berdasarkan pada sumber daya yang dimiliki oleh instansi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 dijelaskan

Kementerian/Lembaga menyusun penetapan kinerja tingkat kementerian/Lembaga dan ditandatangani oleh Menteri/Pimpinan Lembaga. Kemudian Menteri/Pimpinan Lembaga menyampaikan dokumen penetapan kinerja kepada Presiden melalui Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi selambat-lambatnya 3 bulan setelah tahun anggaran berjalan.

Dokumen penetapan kinerja memuat pernyataan dan lampiran formulir yang mencantumkan sasaran strategis, indikator kinerja utama organisasi, beserta target kinerja dan anggaran. Dalam penyusunan dokumen penetapan kinerja agar memperhatikan: Kontrak kinerja antara Presiden dengan Menteri, Dokumen Perencanaan Jangka Menengah, Dokumen Perencanaan Kinerja Tahunan, Dokumen penganggaran dan atau Pelaksanaan Anggaran

Pada akhir periode Kementerian/Lembaga melakukan pengukuran pencapaian target kinerja yang ditetapkan dalam dokumen penetapan kinerja. Hasil pengukuran kinerja ini akan dilaporkan ke dalam LAKIP.

### **2.5.2 Tujuan dan Manfaat LAKIP**

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010, tujuan penyusunan dan penyampaian LAKIP adalah untuk mewujudkan akuntabilitas instansi pemerintah kepada pihak-pihak yang memberi mandat/amanah. Dengan demikian, LAKIP merupakan sarana bagi instansi pemerintah untuk mengkomunikasikan tentang apa yang sudah dicapai dan bagaimana proses pencapaiannya berkaitan dengan mandat yang diterima instansi pemerintah tersebut.

Selain itu, penyampaian LAKIP juga bertujuan untuk memenuhi antara lain:

- Pertanggungjawaban dari unit yang lebih rendah ke unit yang lebih tinggi.

- Pengambilan keputusan dan pelaksanaan perubahan-perubahan ke arah perbaikan, dalam mencapai penghematan, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, dalam rangka pelaksanaan misi instansi.
- Perbaikan dalam perencanaan, khususnya perencanaan jangka menengah dan jangka pendek.

LAKIP yang disampaikan oleh instansi pemerintah antara lain bermanfaat untuk:

- Meningkatkan akuntabilitas dan akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi.
- Umpan balik untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah, antara lain melalui perbaikan penerapan fungsi-fungsi manajemen secara benar, mulai dari perencanaan kinerja hingga kepada evaluasi kinerja.
- Mengetahui dan menilai keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab instansi.
- Mendorong instansi pemerintah untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara baik, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, kebijakan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.
- Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel, sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif, dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.

### **2.5.3 Prinsip Penyusunan LAKIP**

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.239/IX/6/8/2003 menjelaskan prinsip penyusunan LAKIP adalah:

#### **1. Prinsip lingkup pertanggungjawaban**

Hal-hal yang harus dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memuat baik

kegagalan maupun keberhasilan. Pihak yang melaporkan harus dapat menuangkan secara jelas lingkup pertanggungjawaban, baik hal-hal yang dapat dikendalikan (*controllable*) maupun yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) kepada pihak pengguna laporan, sehingga memudahkan dalam memahami laporan tersebut.

## **2. Prinsip prioritas**

Hal-hal yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjut. Misalnya, hal-hal yang menonjol baik keberhasilan maupun kegagalan, perbedaan-perbedaan atau penyimpangan-penyimpangan antara realisasi dengan target/standar/rencana/anggaran.

## **3. Prinsip Manfaat**

Manfaat penyusunan laporan harus lebih besar daripada biayanya dan laporan tersebut bermanfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja instansi.

Jadi, untuk menyusun laporan yang baik informasi yang disajikan harus relevan, tepat waktu, dapat dipercaya/diandalkan, mudah dimengerti (jelas dan cermat) dalam bentuk yang menarik, berdaya banding tinggi (*reliable*), berdaya uji (*verifiable*), lengkap, dan mengikuti standar laporan yang ditetapkan.

### **2.5.4 Format dan Isi LAKIP**

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 menjelaskan agar LAKIP dapat lebih berguna sebagai umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan, maka bentuk dan isinya diseragamkan tanpa mengabaikan keunikan masing-masing instansi pemerintah. Format LAKIP ini dimaksudkan untuk mengurangi perbedaan isi dan cara penyajian yang dimuat dalam LAKIP sehingga memudahkan perbandingan ataupun evaluasi akuntabilitas yang harus dilakukan.

LAKIP menyajikan uraian tentang kinerja instansi pemerintah dalam arti keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran dan tujuan instansi pemerintah. Fokus pelaporan kinerja dalam LAKIP sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 mengharuskan setiap Kementerian melaporkan pencapaian tujuan/sasaran strategis yang bersifat hasil (*outcome*). Pencapaian sasaran adalah sebagaimana yang ditetapkan dalam dokumen penetapan kinerja dan dokumen perencanaan. Di samping itu, perlu juga dimasukkan dalam LAKIP aspek keuangan yang secara langsung mengaitkan hubungan antara anggaran negara yang dibelanjakan dengan hasil atau manfaat yang diperoleh.

Sistematika penyajian laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah terdiri atas:

### **IKHTISAR EKSEKUTIF**

Pada bagian ini disajikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis serta sejauh mana instansi pemerintah mencapai tujuan dan sasaran utama tersebut, serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pencapaiannya. Disebutkan pula langkah-langkah apa yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut dan langkah antisipatif untuk menanggulangi kendala yang mungkin akan terjadi pada tahun mendatang.

### **I. PENDAHULUAN**

Pada bagian ini dijelaskan hal-hal umum tentang instansi serta uraian singkat mandat apa yang dibebankan kepada instansi dan sekilas pengantar lainnya.

### **II. RENCANA STRATEGIS**

Pada bab ini disajikan gambaran singkat mengenai: Rencana strategis dan Rencana Kinerja. Pada awal bab ini disajikan gambaran secara singkat sasaran yang ingin diraih instansi pada tahun yang bersangkutan serta bagaimana kaitannya dengan capaian visi dan misi instansi.

**Rencana Strategis**

Uraian singkat tentang rencana strategis instansi mulai dan visi-misi, tujuan, sasaran serta kebijakan dan program instansi.

**Rencana Kinerja**

Disajikan rencana kinerja pada tahun yang bersangkutan, terutama menyangkut kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran sesuai dengan program pada tahun tersebut, dan indikator keberhasilan pencapaiannya.

**III. AKUNTABILITAS KINERJA**

Pada bagian ini disajikan uraian hasil pengukuran kinerja, evaluasi dan analisis akuntabilitas kinerja, termasuk di dalamnya menguraikan secara sistematis keberhasilan dan kegagalan, hambatan/kendala, dan permasalahan yang dihadapi serta langkah-langkah antisipatif yang akan diambil. Selain itu dilaporkan pula akuntabilitas keuangan dengan cara menyajikan alokasi dan realisasi anggaran bagi pelaksanaan tupoksi atau tugas-tugas lainnya, termasuk analisis tentang capaian indikator kinerja efisiensi.

**IV. PENUTUP**

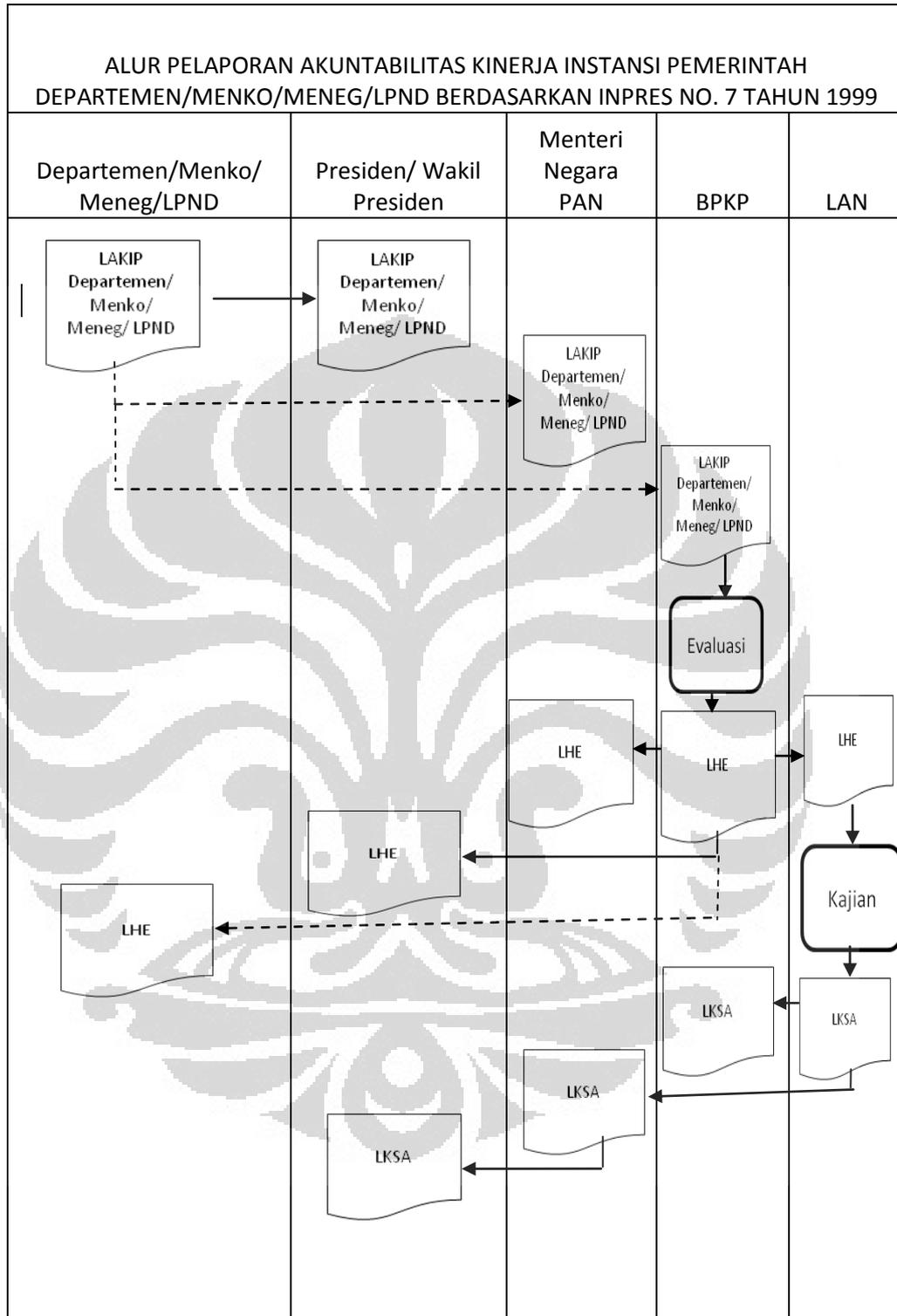
Mengemukakan tinjauan secara umum tentang keberhasilan dan kegagalan, permasalahan dan kendala utama yang berkaitan dengan kinerja instansi yang bersangkutan serta strategi pemecahan masalah yang akan dilaksanakan di tahun mendatang.

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

Setiap bentuk penjelasan lebih lanjut, perhitungan-perhitungan, gambar; dan aspek pendukung seperti SDM; sarana prasarana, dan aspek lain dan data yang relevan, hendaknya tidak diuraikan dalam badan teks laporan, tetapi dimuat dalam lampiran.

Keputusan-keputusan atau peraturan-peraturan dan perundang-undangan tertentu yang merupakan kebijakan yang ditetapkan dalam rangka pencapaian visi, misi tujuan, dan sasaran perlu dilampirkan.

**2.5.5 Mekanisme dan Waktu Penyampaian LAKIP**



Gambar 2.3 Mekanisme LAKIP

Keterangan Gambar 2.3:

—————> : Laporan

-----> : Tembusan

LAKIP : Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

LHE : Laporan Hasil Evaluasi

LKSA : Laporan Kajian Sistem Akuntabilitas

Berikut ini adalah Mekanisme Lakip berdasarkan Buku Akuntansi Sektor Publik (Nordiawan dan Hertianti, 2010) :

1. Setiap Pemimpin Departemen/LPND, Pemerintah Daerah, Satuan Kerja, atau Unit Kerja di dalamnya wajib membuat laporan akuntabilitas kinerja secara berjenjang dan berkala untuk disampaikan kepada atasannya.
2. LAKIP tahunan dari setiap Departemen/LPND, setiap Menteri/Pemimpin LPND menyampaikan kepada Presiden dan Wakil Presiden dengan tembusan kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pemberdayaan Aparatur Negara (PAN) serta Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).
3. Kepala BPKP melakukan evaluasi terhadap LAKIP dan melaporkan hasilnya kepada Presiden melalui Menteri yang bertanggung jawab di bidang PAN dan salinannya kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN).
4. Kepala LAN melakukan kajian dan penilaian terhadap perkembangan pelaksanaan sistem akuntabilitas dan kinerjanya, serta melaporannya kepada Presiden melalui menteri yang bertanggung jawab di bidang PAN.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010, Laporan Akuntabilitas tingkat Kementerian/Lembaga disampaikan kepada Presiden melalui Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi selambat-lambatnya 2,5 (dua setengah) bulan setelah tahun anggaran berakhir.

## **BAB 3**

### **PROFIL KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL DAN METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Profil Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral**

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (Kementerian ESDM) merupakan objek penelitian dari studi kasus terkait dengan pengukuran dan pengevaluasian kinerja, serta penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dalam penelitian ini.

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral yang dahulu Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pertambangan dan energi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Kementerian ESDM dipimpin oleh seorang Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (Menteri ESDM) yang sejak tanggal 19 Oktober 2011 dijabat oleh Ir. Jero Wacik, S.E.

Berdasarkan Undang-undang nomor 24 tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara Serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara, Kementerian ESDM memiliki tugas pokok dan fungsi berikut:

**Tugas:**

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang energi dan sumber daya mineral dalam pemerintah untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

**Fungsi:**

Dalam melaksanakan tugasnya, Kementerian ESDM menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang energi dan sumber daya mineral;
2. Pengelolaan barang milik kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral;
3. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral;
4. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral di daerah;
5. Pelaksanaan kegiatan teknis yang berskala nasional.

Dalam menjalankan tugas yang telah dibebankan, Kementerian ESDM memiliki susunan organisasi sebagai berikut:

1. Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral;
2. Sekretariat Jenderal;
3. Inspektorat Jenderal;
4. Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi;
5. Direktorat Jenderal Listrik dan Pemanfaatan Energi;
6. Direktorat Jenderal Mineral, Batubara dan Panas Bumi;
7. Badan Geologi;
8. Badan Penelitian dan Pengembangan Energi dan Sumber Daya Mineral;
9. Badan Pendidikan dan Pelatihan Energi dan Sumber Daya Mineral;
10. Badan Pelaksana Hilir Migas;
11. Dewan Energi Nasional;
12. Staf Ahli Menteri Bidang Sumber Daya Mineral dan Teknologi;
13. Staf Ahli Menteri Bidang Ekonomi dan Keuangan;
14. Staf Ahli Menteri Bidang Informasi dan Komunikasi;
15. Staf Ahli Menteri Bidang Kewilayahan dan Lingkungan Hidup;

16. Staf Ahli Menteri Bidang Kemasyarakatan dan Kelembagaan;
17. Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral.

### 3.1.1 Rencana Strategis – Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis

Perencanaan merupakan proses awal dalam manajemen kinerja. Hasil dari ini akan mempengaruhi proses-proses manajemen kinerja selanjutnya, termasuk proses pengukuran dan pengevaluasian kinerja. Dalam proses pengukuran dan pengevaluasian kinerja yang menjadi acuan dan pedoman adalah hasil dari perencanaan ini. Oleh karena itu, penting untuk memahami proses perencanaan dan hasilnya untuk memahami pengukuran dan pengevaluasian kinerja.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai visi dan misi dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan visi, misi, tujuan dan sasaran, serta program prioritas Kementerian ESDM dalam Rencana Strategis tahun 2010-2014. Hal ini ditujukan untuk dapat melihat keselarasan Rencana Strategis dengan RPJMN tahun 2010-2014.

#### **Visi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010-2014 adalah:**

“Terwujudnya Indonesia yang sejahtera, demokratis, dan berkeadilan”.

Penjelasan ringkas tentang makna dari pernyataan Visi diatas adalah sebagai berikut:

**Kesejahteraan rakyat** – terwujudnya peningkatan kesejahteraan rakyat, melalui pembangunan ekonomi yang berlandaskan pada keunggulan daya saing, kekayaan sumber daya alam, sumber daya manusia dan budaya bangsa.

**Demokrasi** – Terwujudnya masyarakat, bangsa dan negara yang demokratis, berbudaya, bermartabat dan menjunjung tinggi kebebasan yang bertanggungjawab serta hak asasi manusia.

**Keadilan** – Terwujudnya pembangunan yang adil dan merata, yang dilakukan oleh seluruh masyarakat secara aktif, yang hasilnya dapat dinikmati oleh seluruh bangsa Indonesia.

**Misi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010-2014 adalah:**

1. Melanjutkan pembangunan menuju Indonesia yang sejahtera,
2. Memperkuat pilar-pilar demokrasi,
3. Memperkuat dimensi keadilan di semua bidang.

Dalam mewujudkan visi dan misi pembangunan nasional 2010-2014, ditetapkan lima agenda utama pembangunan nasional, yaitu:

Agenda I : Pembangunan Ekonomi dan Peningkatan Kesejahteraan Rakyat

Agenda II : Perbaikan Tata Kelola Pemerintahan

Agenda III: Penegakan Pilar Demokrasi

Agenda IV: Penegakkan Hukum dan Pemberantasan Korupsi

Agenda V : Pembangunan yang Inklusif dan Berkeadilan

**Visi Kementerian ESDM Tahun 2010-2014 adalah:**

“Terwujudnya ketahanan dan kemandirian energi serta peningkatan nilai tambah energi dan mineral yang berwawasan lingkungan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat”.

Penjelasan ringkas tentang makna dari pernyataan visi diatas adalah sebagai berikut:

**Ketahanan dan kemandirian energi** – merupakan keinginan untuk menciptakan keamanan ketersediaan pasokan energi guna mendukung pelaksanaan pembangunan nasional yang didasarkan pada berbagai sumber energi yang berasal dari dalam negeri dan tidak bergantung pada impor.

**Peningkatan nilai tambah energi dan mineral** – mengandung makna bahwa berbagai sumber energi (termasuk energi alternatif dan terbarukan)

harus memiliki nilai tambah, baik dalam pemanfaatan maupun dalam memberi kontribusi ekonomi (khususnya finansial yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat.

**Berwawasan lingkungan** – bahwa seluruh proses pengelolaan energi, mulai dari eksplorasi, eksploitasi, transportasi sampai pada penggunaannya harus memperhatikan aspek lingkungan guna mendukung terciptanya pembangunan yang berkesinambungan.

**Misi Kementerian ESDM Tahun 2010-2014 adalah:**

- Meningkatkan keamanan pasokan energi dan mineral dalam negeri.
- Meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap energi, mineral dan informasi geologi.
- Mendorong keekonomian harga energi dan mineral dengan mempertimbangkan kemampuan ekonomi masyarakat.
- Mendorong peningkatan kemampuan dalam negeri dalam pengelolaan energi, mineral, dan kegeologian.
- Meningkatkan nilai tambah energi dan mineral.
- Meningkatkan pembinaan, pengelolaan dan pengendalian kegiatan usaha energi dan mineral secara berdaya guna, berhasil guna, berdaya saing, berkelanjutan dan berwawasan lingkungan.
- Meningkatkan kemampuan kelitbangan dan kediklatan ESDM.
- Meningkatkan kualitas SDM sektor ESDM.
- Melaksanakan *good governance*.

**Tujuan Strategis yang merupakan penjabaran Visi dan Misi Kementerian ESDM Tahun 2010-2014 adalah:**

1. Terjaminnya pasokan energi dan bahan baku domestik.
2. Terwujudnya peningkatan investasi sektor Kementerian ESDM.
3. Terwujudnya peran penting sektor ESDM dalam penerimaan negara.

4. Terwujudnya peningkatan peran sektor ESDM dalam pembangunan daerah.
5. Terwujudnya pengurangan beban subsidi BBM dan Listrik.
6. Terwujudnya peran penting sektor ESDM dalam peningkatan surplus neraca perdagangan dengan mengurangi impor.
7. Terwujudnya peningkatan efek berantai/ketenagakerjaan.

**Sasaran dari Tujuan tersebut adalah :**

1. Meningkatnya pasokan energi domestik.
2. Meningkatnya pasokan bahan baku domestik.
3. Meningkatnya pengembangan berbagai sumber energi dalam rangka diversifikasi energi.
4. Pembangunan infrastruktur energi dan mineral.
5. Efisiensi pemakaian dan pengelolaan energi.
6. Meningkatnya investasi sektor ESDM.
7. Terwujudnya peran penting sektor ESDM dalam penerimaan negara.
8. Terwujudnya peningkatan peran sektor ESDM dalam pembangunan daerah.
9. Terwujudnya pengurangan beban subsidi BBM dan Listrik.
10. Optimalnya Ekspor dan Impor Sektor ESDM.
11. Terwujudnya penyerapan tenaga kerja.
12. Terwujudnya pemberdayaan nasional.
13. Peningkatan nilai tambah.
14. Peningkatan industri jasa dan industri yang berbahan baku dari sektor ESDM (pupuk).

### 3.2 Metode Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka teori yang ada, unit analisis penelitian ini adalah pengukuran dan pengevaluasian kinerja, serta penyusunan LAKIP Kementerian ESDM berdasarkan teori-teori yang telah dijabarkan pada bab 2.

Penelitian ini membutuhkan data dan informasi yang mendalam atas penerapan pengukuran dan pengevaluasian kinerja, serta penyusunan LAKIP Kementerian ESDM. Oleh karena itu, penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Miles dan Huberman (1994, dikutip dalam Rantanen, et.al. 2007) dengan data kualitatif, kita dapat menjaga kejelasan urutan kronologi, melihat secara seksama kejadian mana yang menyebabkan konsekuensi tertentu, dan menghasilkan penjelasan yang memuaskan. Pendekatan kualitatif ini akan dilakukan dengan metode studi kasus. Yin (2009) menyatakan studi kasus sebagai sebuah metode penelitian kualitatif yang digunakan untuk melakukan investigasi fenomena kontemporer secara mendalam dengan konteks kehidupan nyata. Metode ini menggunakan berbagai sumber data yang akan dianalisis menjadi sebuah hasil atau kesimpulan.

Selanjutnya Yin (2009) juga menyatakan bahwa metode ini meliputi *single case-study* dan *multiple case-study*. Mengingat keterbatasan waktu maka, dalam penelitian ini akan digunakan metode *single case-study*.

### 3.3 Pemilihan Locus

Dengan menggunakan *single case-study*, penelitian ini akan menggunakan prosedur pemilihan sampel (locus) secara *purposive* (nonrandom). Untuk itu dipilih Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral sebagai objek studi kasus dengan alasan sebagai berikut:

- Pada tahun 2010, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral menerima penghargaan sebagai kementerian/lembaga terbaik ketiga dalam capaian akuntabilitas kinerja berdasarkan hasil evaluasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan mendapat predikat B (baik).

- Pada tahun 2010, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral memberikan kontribusi terhadap total penerimaan nasional terhadap APBN sebesar 28,4% atau Rp. 289.40 triliun.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

#### **a. Penelaahan dokumen**

Pengukuran dan pengevaluasian kinerja, serta penyusunan LAKIP banyak dituangkan dalam dokumen-dokumen, dan laporan-laporan yang dihasilkan. Penelaahan dokumen dalam metodologi ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran awal kondisi Kementerian ESDM dan kinerjanya. Beberapa dokumen yang dituju antara lain:

- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)
- Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (RENJA-KL)
- Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (RENSTRA-KL)
- Rencana Kerja Tahunan Kementerian/Lembaga (RKT-KL)
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) ESDM

Dokumen-dokumen tersebut terdapat di Biro Perencanaan dan Kerja Sama Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

#### **b. Wawancara Mendalam**

Untuk mendapatkan pemahaman secara mendalam, dilakukan wawancara mendalam atas topik-topik tertentu berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Topik-topik tersebut antara lain:

- Penerapan pengukuran dan pengevaluasian kinerja di Kementerian ESDM
- Penyusunan LAKIP Kementerian ESDM
- Pemanfaatan LAKIP bagi peningkatan kualitas kinerja

Wawancara mendalam dilakukan kepada beberapa bagian birokrasi yang terkait dengan pengukuran dan pengevaluasian kinerja, serta penyusunan LAKIP yang terdiri atas:

- Bagian Program dan Anggaran Biro Perencanaan dan Kerja Sama.
- Bagian Analisis dan Evaluasi Biro Perencanaan dan Kerja Sama.

### 3.5 Metode Analisis Data

Analisis data akan dimulai dengan melakukan analisis dokumen yang dilakukan atas beberapa dokumen yang telah dikumpulkan sebelumnya. Hasil dari analisis dokumen tersebut dan hasil wawancara akan dianalisis dalam sebuah analisis induktif untuk menarik kesimpulan dari Kementerian ESDM yang menjadi kasus dalam penelitian ini.

Penulisan kesimpulan atas kasus akan menggunakan teknik *expalanation building*. Dengan metode ini, penjelasan secara deskriptif dilakukan berdasarkan fenomena yang ditemui dan wawancara yang telah dilakukan peneliti berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah dirumuskan sebelumnya.

## BAB 4

### PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Analisis Pengukuran dan Pengevaluasian Kinerja Kementerian ESDM

##### 4.1.1 Manajemen Kinerja di Kementerian ESDM

Kementerian ESDM memiliki sistem manajemen kinerja yang terdiri dari proses perencanaan dan pengendalian atas program dan kegiatan yang dilaksanakan untuk memastikan bahwa tujuan dapat dicapai dengan mengelola sumber daya yang dimiliki. Sebagaimana dijelaskan dalam bab 2 Kerangka Teoritis bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa, bagaimana, dan kapan program atau kegiatan akan dilakukan, sedangkan pengendalian merupakan sistem yang diperlukan untuk memastikan bahwa program atau kegiatan yang telah direncanakan diimplementasikan sesuai dengan rencana dan tujuan tercapai (Jones & Pendlebury, 2000).

Perencanaan dimulai dengan pembuatan rencana strategis yang merupakan rencana dan langkah awal yang harus dilakukan Kementerian ESDM selama periode lima tahun (tahun 2010-2014). Rencana strategis disusun berdasarkan acuan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2010-2014. Berdasarkan rencana strategis tersebut lalu Kementerian ESDM menyusun rencana operasional dalam bentuk Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Dokumen Penetapan Kinerja yang berisi sasaran strategis, indikator kinerja utama dan indikator kinerja sasaran, target, program, dan anggaran yang dibutuhkan yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun untuk dapat mewujudkan visi dan misi Kementerian ESDM. Dokumen-dokumen Rencana Kerja Tahunan (RKT), dan Dokumen Penetapan Kinerja disampaikan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tanggal 15 Maret tahun 2010. Kementerian ESDM juga menyusun Rencana Kerja (RENJA) dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang isinya sama dengan RKT dan Dokumen Penetapan Kinerja, hanya saja format yang digunakan berbeda. RENJA dan RKA disusun menggunakan format dari

Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), sedangkan RKT dan Dokumen Penetapan Kinerja disusun menggunakan format Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dokumen RENJA dan RKA tersebut akan menjadi dasar dalam penyusunan APBN.

APBN akan menjadi alat dalam proses pengendalian untuk mengontrol penggunaan anggaran agar sesuai dengan yang telah direncanakan. Selain itu, dalam proses pengendalian juga dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja terhadap capaian target dari masing-masing program dan kegiatan untuk mengetahui tingkat keberhasilannya. Dalam proses ini juga akan dievaluasi dan ditelusuri penyebab perbedaan antara target dan kinerja aktual. Langkah terakhir dalam proses pengendalian adalah membuat laporan atas pengukuran kinerja dan evaluasinya.

#### **4.1.2 Analisis Pelaksanaan Pengukuran Kinerja di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral**

##### **4.1.2.1 Analisis Tujuan/Alasan Pengukuran Kinerja di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral**

Kementerian ESDM menyusun setidaknya dua laporan kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban atas penyelenggaraan pemerintahan kepada para pemangku kepentingan yang bersangkutan. Kedua laporan tersebut adalah Laporan Evaluasi Kinerja Tahunan dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Kedua laporan tersebut berisi tentang kinerja pemerintah dalam melaksanakan tugasnya. Kedua laporan tersebut disusun setiap tahun oleh Biro Perencanaan dan Kerja Sama Bagian Analisis dan Evaluasi.

Laporan Evaluasi Kinerja Tahunan akan dipertanggungjawabkan kepada Presiden melalui Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) akan dipertanggungjawabkan kepada Presiden melalui Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Alasan utama atau tujuan penyusunan Laporan Evaluasi Kinerja Tahunan oleh Biro Perencanaan dan Kerja sama Kementerian ESDM adalah untuk memenuhi aturan dari Menteri ESDM melalui Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral nomor 30 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Sementara itu, LAKIP dibuat sebagai media akuntabilitas kepada pemerintah yang dibuat berdasarkan Inpres Nomor 7 tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan pedoman pembuatan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010.

Menurut Marr (2009), terdapat tiga tujuan/alasan yang mendasari pengukuran kinerja atau penyusunan laporan kinerja, yaitu:

1. Untuk mengontrol perilaku pegawai,
2. Untuk pelaporan eksternal dan kepatuhan, dan
3. Untuk pembelajaran dan pemberdayaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala bagian analisis dan evaluasi Biro Perencanaan dan Kerja Sama terkait pandangan Marr tersebut, kita dapat mengetahui bahwa alasan utama yang mendasari Kementerian ESDM dalam membuat laporan kinerja tersebut adalah untuk pelaporan eksternal dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang ada.

Unit-unit utama di Kementerian ESDM memiliki target kinerja setiap tahunnya yang harus dipenuhi dan dipertanggungjawabkan. Target kinerja tersebut diturunkan dari RPJMN dan RENSTRA yang kemudian didistribusikan sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) masing-masing unit utama di Kementerian ESDM. Penentuan target kinerja setiap tahunnya ditentukan bertahap sampai mencapai akhir periode RENSTRA yaitu tahun 2014. Pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada tahun 2010 merupakan dasar untuk penentuan target kinerja tahun berikutnya. Sehingga yang menjadi kontrol adalah perencanaannya yaitu RPJMN dan RENSTRA dan juga pengukuran kinerjanya.

Setiap unit-unit utama di Kementerian ESDM melakukan supervisi terhadap target-target kinerja yang telah direncanakan. Supervisi ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua pihak menjalankan tanggung jawabnya dan mencapai semua target yang ada sehingga tujuan Kementerian ESDM dapat tercapai sesuai dengan rencana. Supervisi hendaknya dilakukan berdasarkan hasil pengukuran kinerja sebelumnya. Hal ini untuk memastikan masalah-masalah yang menyebabkan kinerja buruk tidak terjadi lagi. Namun, sebagai contoh supervisi yang berada di unit Sekretariat Jenderal Biro Perencanaan dan Kerja Sama Kementerian ESDM, supervisi yang dilakukan adalah dengan menanyakan apakah pekerjaan sudah dilaksanakan atau belum, kalau belum hendaknya segera dilaksanakan dan bukan berdasarkan pada hasil pengukuran kinerja sebelumnya.

Pengukuran kinerja yang dilakukan Kementerian ESDM tidak dimaksudkan untuk memberikan penghargaan dan hukuman. Jadi, tidak terdapat sanksi tertentu bagi pelaksana kegiatan yang tidak mencapai targetnya dan tidak ada penghargaan tertentu juga bagi pelaksana kegiatan yang dapat melebihi targetnya. Pengukuran kinerja dilakukan hanya untuk mengetahui apakah target yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Pembuatan laporan pertanggungjawaban kinerja yang dilakukan oleh Kementerian ESDM didasarkan pada permintaan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Menteri ESDM yang disampaikan melalui pemberlakuan undang-undang atau peraturan-peraturan. Hal ini sebagaimana yang telah disampaikan di paragraf sebelumnya bahwa alasan utama pembuatan laporan kinerja adalah kepatuhan. Informasi yang terdapat di dalam laporan tersebut juga sesuai dengan pedoman yang diberikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Menteri ESDM.

Kementerian ESDM belum menggunakan pengukuran kinerja untuk pembelajaran dan pemberdayaan aparatur pemerintahan. Laporan kinerja yang ada tidak digunakan untuk mendorong pegawai memberikan

masuk dan melakukan inovasi terkait program dan kegiatan untuk meningkatkan kinerja pemerintah tahun berikutnya. Hal ini dikarenakan penentuan program dan kegiatan yang akan dimasukkan dalam RKT untuk tahun berikutnya tidak mengacu pada hasil pengukuran kinerja melainkan pada RPJMN dan RENSTRA yang telah disusun.

Kementerian ESDM juga memberikan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pemerintahannya berupa diklat fungsional yang bersifat wajib. Hal ini untuk memastikan pegawai memiliki keahlian dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi serta mencapai target kerjanya. Selain itu, pegawai juga dikirim untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diadakan pihak luar yaitu Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan rencana kerja tahun yang bersangkutan bukan berdasarkan kebutuhan yang disesuaikan dengan hasil pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan menggunakan teori Marr (2009) tentang alasan pengukuran kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan utama Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dalam melakukan pengukuran kinerja adalah untuk pelaporan eksternal dan kepatuhan. Pengukuran kinerja yang dilakukan dan laporan kinerja yang telah dibuat dipergunakan sebagai alat kontrol untuk penentuan target kinerja pemerintah tahun berikutnya. Kemudian atas pengukuran kinerja yang dilakukan, tidak terdapat sanksi tertentu bagi pelaksana kegiatan yang tidak mencapai targetnya dan tidak ada penghargaan tertentu juga bagi pelaksana kegiatan yang dapat melebihi targetnya. Pengukuran kinerja dan laporan kinerja tidak digunakan untuk tujuan pembelajaran dan pemberdayaan dalam organisasi, sehingga hasil pengukuran kinerja yang ada belum dapat digunakan untuk mendorong peningkatan kinerja Kementerian ESDM.

Tabel 4.1 Analisis Tujuan/Alasan Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM

No	Teori (Marr, 2009)	Kolom Periksa	Analisis
1	Pengukuran kinerja untuk mengontrol perilaku pegawai		
	a. Target yang diberikan berdasarkan hasil pengukuran kinerja	iya	Pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada tahun 2010 merupakan dasar untuk penentuan target kinerja tahun berikutnya, sampai mencapai target yang ditetapkan pada akhir periode RPJMN dan RENSTRA.
	b. Supervisi diberikan berdasarkan hasil pengukuran kinerja	Tidak	Supervisi merupakan kontrol atasan untuk memastikan target masing-masing pegawai tercapai. Namun, supervisi yang diberikan adalah dengan menanyakan apakah pekerjaan sudah diselesaikan atau belum dan bukan berdasarkan hasil pengukuran kinerja sebelumnya.
	c. Penghargaan dan hukuman diberikan berdasarkan hasil pengukuran kinerja	Tidak	Tidak ada mekanisme penghargaan dan hukuman resmi jika terdapat program/kegiatan yang capaian kinerjanya melebihi atau kurang dari target
2	Pengukuran kinerja untuk pelaporan eksternal dan kepatuhan		
	d. Latar belakang pembuatan laporan kinerja	Kepatuhan	Alasan utama dari pembuatan laporan kinerja adalah untuk kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang ada.
	e. Laporan kinerja yang dibuat sesuai dengan permintaan pemangku kepentingan	Sesuai pedoman dan peraturan dari pemerintah	Kesesuaian laporan kinerja yang dibuat dengan permintaan pemerintah menunjukkan kepatuhan
	f. Informasi yang terdapat di dalam laporan kinerja sesuai dengan ketentuan dari pemangku kepentingan yang meminta		Informasi yang dicantumkan dalam laporan kinerja sesuai dengan pedoman yang ada. Hal ini mengindikasikan kepatuhan.

No	Teori (Marr, 2009)	Kolom Periksa	Analisis
3	Pengukuran kinerja untuk pembelajaran dan pemberdayaan		
	g. Hasil pengukuran kinerja dijadikan dasar dalam memberikan masukan atau umpan balik	Tidak	Hasil pengukuran kinerja belum digunakan untuk mendorong pegawai memberikan masukan dan melakukan inovasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah. Laporan kinerja yang ada hanya untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan sebagai kontrol. Semua program dan kegiatan yang akan dimasukkan dalam RKT tahun berikutnya tidak mengacu pada hasil pengukuran kinerja sebelumnya melainkan pada RPJMN dan RENSTRA.
	h. Hasil pengukuran kinerja digunakan untuk memberikan dorongan untuk melakukan inovasi	Tidak	
	i. Pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan hasil pengukuran kinerja	Tidak	Pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Namun, belum disesuaikan dengan hasil pengukuran kinerja.

#### 4.1.2.2 Analisis Proses Pengukuran Kinerja Kementerian ESDM

Proses pengukuran kinerja di Kementerian ESDM akan menghasilkan laporan kinerja, salah satunya adalah LAKIP. LAKIP Kementerian ESDM disusun oleh Biro Perencanaan dan Kerja Sama Bagian Analisis dan Evaluasi. LAKIP ESDM disusun berdasarkan acuan indikator kinerja utama. Indikator Kinerja Utama Kementerian ESDM ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri ESDM No. 12 Tahun 2009. Indikator Kinerja Utama merupakan acuan ukuran kinerja yang digunakan Kementerian ESDM beserta masing-masing unit utama di lingkungan ESDM untuk menetapkan rencana kinerja tahunan, menyampaikan rencana kerja dan anggaran, menyusun dokumen penetapan kinerja, menyusun LAKIP serta melakukan evaluasi pencapaian kinerja sesuai dengan organisasi dan dokumen rencana strategis Kementerian ESDM.

Dalam penelitian ini akan dijabarkan mengenai proses pengukuran kinerja dan penyusunan LAKIP. Namun, pada dasarnya semua proses

pengukuran kinerja dan penyusunan laporan kinerja di masing-masing unit utama juga membuat tahapan yang serupa.

Berikut ini adalah proses pengukuran kinerja di Kementerian ESDM yang merupakan hasil wawancara dari Kepala Bagian Analisis dan Evaluasi Biro Perencanaan dan Kerja Sama Kementerian ESDM yang menyusun LAKIP Kementerian ESDM. Penjabaran proses pengukuran kinerja ini akan menggunakan sistematika langkah pengukuran kinerja Hatry (2006) kecuali untuk proses yang tidak ada atau tidak urut.

- a. Menentukan program/kegiatan apa yang akan dimasukkan dalam pengukuran kinerja.

Semua program dan kegiatan yang telah disahkan dalam Rencana Kerja Tahunan dan masuk dalam APBN diukur kinerjanya. Masing-masing program dan kegiatan disusun berdasarkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh Kementerian ESDM pada tahun yang bersangkutan. Program dan kegiatan itu kemudian diukur kinerjanya berdasarkan indikator kinerja program/kegiatan yang telah ditetapkan pada rencana kerja tahun 2010. Masing-masing kegiatan yang telah diukur kinerja berdasarkan indikator kinerja kemudian digunakan untuk menentukan tingkat keberhasilan atau kinerja suatu program.

- b. Membuat kelompok kerja

Dibuat kelompok kerja dari masing-masing unit utama yang ada di Kementerian ESDM, yang anggotanya terdiri bagian rencana dan laporan dari masing-masing unit utama yang telah mengikuti bimbingan teknis untuk penyusunan LAKIP, ahli pengukuran yang dibantu dari Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional, serta orang yang memiliki pengetahuan tentang pemrosesan informasi.

- c. Menentukan metode pengumpulan data yang akan digunakan

Biro Perencanaan dan Kerja Sama Bagian Analisis dan Evaluasi Kementerian ESDM sebagai penyusun LAKIP Kementerian ESDM mengumpulkan data pengukuran kinerja pada setiap unit utama di

Kementerian ESDM. Metode pengumpulan data yang digunakan tergantung pada jenis data yang akan dicari serta disesuaikan dengan kebutuhan untuk penyusunan laporan kinerja. Kementerian ESDM menggunakan suatu sistem informasi *online* berupa suatu kumpulan data mengenai pencapaian kinerja yang telah diukur oleh masing-masing unit yang ada di Kementerian ESDM. Sehingga, akan memudahkan Biro Perencanaan dan Kerja Sama untuk memperoleh data kinerja yang digunakan untuk penyusunan LAKIP. Biro Perencanaan dan Kerja Sama Kementerian ESDM juga akan mengadakan rapat koordinasi dengan perwakilan masing-masing unit utama untuk memberikan penjelasan mengenai data pengukuran kinerja. Rapat tersebut diadakan sesuai dengan kebutuhan penyusunan laporan kinerja.

d. Mengubah data menjadi informasi yang berguna: penjabaran indikator

Biro Perencanaan dan Kerja Sama Bagian Analisis dan Evaluasi kemudian melakukan penjabaran indikator kinerja dengan menjelaskan alasan untuk *outcome* yang diperoleh.

e. Membandingkan temuan dengan tolak ukur yang ada

Hasil pengukuran kinerja masing-masing unit utama dibandingkan dengan target indikator kinerja yang telah ditentukan pada awal periode.

f. Menganalisis informasi kinerja

Untuk setiap perbedaan antara target dan kinerja aktual, terutama bila kinerja aktual lebih rendah dari target, dianalisis apa penyebabnya dan dicari cara untuk mengatasi hal tersebut sebagai antisipasi untuk tahun berikutnya agar tidak terjadi lagi.

g. Melaporkan informasi kinerja

Penyajian laporan kinerja dalam bentuk LAKIP Kementerian ESDM disesuaikan dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 tentang

## Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Secara keseluruhan proses dalam pengukuran kinerja di Kementerian ESDM sudah memadai dan sesuai dengan teori terkait langkah teknis pengukuran kinerja. Dalam proses pengukuran kinerja Kementerian ESDM, penentuan visi dan misi, *outcome*, dan indikator kinerja, serta target yang ingin dicapai untuk masing-masing program dan kegiatan sudah dilakukan di awal masa jabatan menteri saat penyusunan RPJMN yang jangka waktunya lima tahun. Dari RPJMN diturunkan menjadi RENSTRA Kementerian ESDM. Di dalam dokumen tersebut sudah ada rencana capaian kinerja yang harus dicapai pada akhir periode RENSTRA yaitu tahun 2014. Pencapaian kinerja tersebut akan dilakukan bertahap tiap tahunnya sampai mencapai target kinerja pada tahun 2014, rencana capaian kinerja tiap tahunnya akan dituangkan dalam dokumen RKT.

RKT berisi sasaran yang berasal dari RENSTRA yang kemudian diturunkan menjadi program dan kegiatan di masing-masing unit utama Kementerian ESDM disertai indikator kinerja dan targetnya. Kemudian dari RKT akan dibuat penetapan kinerja di masing-masing unit utama ESDM sebagai wujud komitmen dari unit-unit utama untuk mencapai target kinerja yang sudah ditentukan dalam RKT. Selanjutnya dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui kinerja aktual dari unit-unit utama Kementerian ESDM. Kinerja aktual dibandingkan dengan RKT atau dokumen penetapan kinerja untuk mengetahui tingkat capaian target kinerja yang kemudian dilaporkan dalam LAKIP Kementerian ESDM.

Jadi, dalam pengukuran kinerja unit-unit utama di Kementerian ESDM, semua misi, tujuan, dan sasaran, program, dan kegiatan sudah ditentukan di awal tidak bisa diubah-ubah dengan mudah tiap tahunnya. Meskipun terjadi perubahan kondisi atau asumsi lain yang bisa saja menyebabkan beberapa kegiatan tidak relevan lagi dan tidak efektif untuk dilaksanakan. Kementerian ESDM tidak bisa begitu saja menghilangkan atau menambah program di tengah masa jabatan menteri terpilih. Hal ini

karena RPJMN dan RENSTRA merupakan komitmen kinerja menteri yang telah disepakati oleh Presiden dan DPR.

Proses pengukuran kinerja Kementerian ESDM juga telah memenuhi empat aspek dalam pengukuran kinerja menurut Fryer (2009) yang dapat dilihat dalam analisis berikut:

- Memutuskan apa yang akan diukur

Aspek ini dipenuhi saat penyusunan RENSTRA yang didalamnya telah ditentukan *outcome* dan indikator apa yang akan diukur.

- Bagaimana mengukurnya

Aspek ini dipenuhi pada saat masing-masing unit utama di Kementerian ESDM melakukan pengukuran kinerja. Dalam RPJMN dan RENSTRA telah disertakan formulasi untuk mengukur indikator yang akan diukur. Formulasi tersebut merupakan hasil kerja sama Biro Perencanaan dan Kerja Sama dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (BAPPENAS).

- Menginterpretasikan data

Aspek ini dipenuhi pada saat Biro Perencanaan dan Kerja Sama Bagian Analisis dan Evaluasi, sebagai pengumpul data pengukuran kinerja di masing-masing unit utama Kementerian ESDM, membandingkan hasil pengukuran kinerja unit-unit utama dengan target kinerja yang ditetapkan dan menelusuri penyebab perbedaan di antara hasil pengukuran kinerja dan target kinerja.

- Mengkomunikasikan hasil

Aspek ini dipenuhi dengan membuat laporan kinerja yang akan disosialisasikan untuk mengkomunikasikan hasil pengukuran kinerja.

Tabel 4.2 Proses Pengukuran Kinerja Unit-Unit Utama Kementerian ESDM

No	Teori (Hatry, 2006)	status	Penjelasan
1	Menentukan program kegiatan apa yang akan dimasukkan	Ada	Semua program yang disepakati dalam RKT dan telah disesuaikan dengan kemampuan APBN diukur kinerjanya.
2	Membuat Kelompok Kerja	Ada	Kelompok kerja yang dibuat terdiri dari orang-orang yang telah mengikuti bimbingan teknis, ahli pengukuran dari BAPPENAS, dan orang yang memiliki pengetahuan tentang pemrosesan informasi.
3	Menentukan misi dan tujuan program	Tidak Ada	Penentuan misi dan tujuan program, <i>outcome</i> yang harus ditelusuri dan indikator <i>outcome</i> yang harus diukur dilakukan pada proses perencanaan di dokumen RENSTRA dan dokumen RPJMN bukan di proses pengukuran.
4	Menentukan <i>outcome</i> yang harus ditelusuri	Tidak Ada	
5	Menentukan indikator <i>outcome</i> apa yang harus ditelusuri	Tidak Ada	
6	Menentukan metode pengumpulan data yang akan digunakan	Ada	Metode yang digunakan disesuaikan dengan jenis data yang akan dicari serta disesuaikan dengan kebutuhan penyusunan laporan kinerja, KESDM juga menggunakan sistem informasi <i>online</i> untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan.
7	Mengubah data menjadi informasi yang berguna: penjabaran indikator	Ada	Menjelaskan alasan untuk setiap <i>income</i> yang diperoleh
8	Membandingkan temuan dengan tolak ukur yang ada	Ada	Dibandingkan dengan target kinerja tahun berjalan dan realisasi kinerja tahun lalu
9	Menganalisis informasi kinerja	Ada	Untuk setiap perbedaan antara target dan realisasi dievaluasi dan dicari penyebab serta solusinya
10	Melaporkan informasi kinerja	Ada	Penyajian laporan kinerja sesuai dengan Keputusan LAN No. 239/IX/6/8/2003 dan Permenpan Nomor 29 Tahun 2010

#### 4.1.2.3 Analisis Indikator Kinerja yang Diukur di Kementerian ESDM

Penerapan manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan kinerja sektor publik. Peningkatan kinerja dapat dilihat dari tiga aspek dalam

*Value for Money*, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Semua pengukuran dan pelaporan kinerja yang dilakukan oleh Kementerian ESDM adalah untuk mengukur ketiga aspek tersebut. Indikator kinerja yang ditetapkan juga hendaknya bersifat spesifik dan jelas, dapat diukur secara obyektif, relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan tidak bias.

Kementerian ESDM menggunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam mengukur dan melaporkan kinerjanya. LAKIP yang dibuat oleh Kementerian ESDM disusun dengan menggunakan tiga aspek sesuai konsep VFM, yaitu ekonomi yang tercermin dalam indikator *input*, efisiensi yang tercermin dalam indikator *output*, efektivitas yang tercermin dalam indikator *outcome*. Sebagian besar indikator kinerja yang digunakan telah bersifat spesifik dan jelas, dapat diukur secara objektif, relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan tidak bias.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Analisis dan Evaluasi Biro Perencanaan dan Kerja Sama, Kementerian ESDM menyadari akan pentingnya pengukuran ketiga indikator ini untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan program-program yang mereka laksanakan terutama untuk indikator *outcome*. Program-program yang diselenggarakan oleh Kementerian ESDM bisa dikatakan berhasil jika realisasi *outcome* sama dengan atau melebihi target *outcome*.

Hal ini sesuai dengan penelitian Hoque (2008). Dalam penelitian tersebut Hoque menjelaskan bahwa Kementerian/Lembaga sadar akan pentingnya pengukuran indikator *outcome* dan menghendaki penggunaan pengukuran *outcome* untuk pengukuran kinerja.

Dalam mewujudkan Visi dan Misi Kementerian ESDM, maka ditetapkan Tujuan dan Sasaran yang akan dicapai selama 5 tahun (2010-2014). Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang mengharuskan Kementerian melaporkan pencapaian tujuan/sasaran strategis yang bersifat hasil (*outcome*).

Untuk memberi gambaran lebih jelas, berikut akan dipaparkan mengenai indikator kinerja sasaran berdasarkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai yang telah diukur dalam penyusunan LAKIP sebagai contoh pengukuran kinerja dalam manajemen kinerja Kementerian ESDM.

**Tujuan 1: Terjaminnya pasokan energi dan bahan baku domestik**

Sasaran strategis	Indikator kinerja	Target	Realisasi
1. Meningkatnya kemampuan pasokan energi untuk domestik	Produksi Minyak Bumi	965 MBOPD	945 MBOPD
	Produksi Gas Bumi	1.503 MBOEPD	1590 MBOEPD
	Produksi Batubara	254 Juta Ton	270 Juta Ton
	Produksi BBM	36.5 Juta KL	38.4 Juta KL
	Produksi LPG	2 Juta Ton	2,44 Juta Ton
	Produksi LNG	24,12 Juta Ton	24,10 Juta Ton
	Pasokan Batubara untuk Kebutuhan Dalam Negeri	75 Juta Ton	84 Juta Ton
2. Meningkatnya kemampuan pasokan bahan baku untuk domestik	Persentase Pemenuhan Kebutuhan Bahan Baku Pupuk dan Petrokimia	100%	100%

Sasaran strategis	Indikator kinerja	Target	Realisasi
3. Meningkatnya pengembangan berbagai sumber energi dalam rangka diversifikasi energi	Pangsa Gas Bumi	24,50%	26%
	Pangsa Batubara	23,30%	35%
	Pangsa Panas Bumi	2,60%	2%
	Pangsa Energi Terbarukan Lainnya	8,00%	12%
4. Meningkatnya pembangunan infrastruktur energi dan mineral	Jaringan Pipa Gas Kota	12.000 RT	13.166 RT
	Rasio Elektrifikasi	67,20%	67,15%
	Kapasitas Pembangkit Listrik	1.150,15 MW	786.85 MW
	Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi	1261 MW	1189 MW
5. Peningkatan efisiensi pemakaian dan pengolahan energi	Elastisitas Energi	1,60%	1,,64%
	Penurunan Emisi CO <sub>2</sub>	5,40%	7%

Tabel 4.3 Contoh 1 Penyajian Target dan Realisasi *outcome* pada LAKIP

Keberhasilan pencapaian sasaran pada tabel 4.1 dapat diukur melalui pencapaian indikator kinerja yang dikembangkan dari indikator kinerja program/kegiatan rencana kinerja tahun 2010. Berikut akan akan dijelaskan keterkaitan sasaran, indikator sasaran, dan program untuk mencapai tujuan.

- Sasaran 1: Meningkatnya Kemampuan pasokan energi untuk domestik

Program : 1. Pengelolaan dan penyediaan minyak dan gas bumi.

2. Pembinaan keteknikan lingkungan lingkungan dan usaha penunjang bidang mineral dan batubara.

Pencapaian sasaran diukur dari pencapaian tujuh indikator kinerja. Sasaran telah diukur menggunakan indikator *outcome*. Penyajian target dan realisasi dari tujuh indikator dapat diukur secara objektif karena *output* yang dihasilkan dari program dapat diukur secara besaran satuan yang digunakan untuk menentukan tingkat keberhasilan/kegagalan dari *outcome*, Indikator kinerja spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, dan relevan dengan tujuan yang akan dicapai. Tapi kelemahannya adalah tidak diberikan penjelasan pada LAKIP tentang satuan seperti MBOPD dan MBOEPD sehingga masyarakat awam tidak mengerti maksudnya.

- Sasaran 2: Meningkatnya kemampuan pasokan bahan baku untuk domestik

Program : Pengelolaan dan penyediaan minyak dan gas bumi

Keberhasilan pencapaian sasaran ini diukur melalui pencapaian satu indikator kinerja yang dikembangkan dari indikator kinerja program/kegiatan rencana kinerja tahun 2010. Indikator sasaran telah diukur menggunakan indikator *outcome*. Penyajian target dan realisasi *output* dari program yang dilaksanakan dapat dipahami dan dapat diukur melalui besaran persentase. Besaran persentase tersebut menunjukkan jumlah bahan baku dari pupuk yaitu gas bumi yang dihasilkan untuk menyediakan kebutuhan bagi industri pupuk yang memiliki kontrak gas di Kementerian ESDM. Indikator kinerja tersebut sudah relevan dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai.

- Sasaran 3: Meningkatnya pengembangan berbagai sumber energi dalam rangka diversifikasi energi.

Program : 1. Pengelolaan ketenagalistrikan

Keberhasilan pencapaian sasaran ini diukur melalui pencapaian empat indikator kinerja yang dikembangkan dari indikator kinerja program/kegiatan rencana kerja tahun 2010. Indikator sasaran telah diukur menggunakan indikator *outcome*. Penyajian target dan realisasi *output*

tidak dapat dengan mudah dipahami. Persentase yang muncul pada masing-masing indikator kinerja sasaran membuat pembaca yang awam, misalnya masyarakat, bertanya apa yang dimaksud oleh angka tersebut dan darimana asalnya bisa muncul persentase tersebut. Hal ini pun tidak dijelaskan di dalam LAKIP darimana persentasi tersebut muncul.

- Sasaran 4: Meningkatnya pembangunan infrastruktur energi dan mineral

Program : 1. Pengelolaan dan penyediaan minyak dan gas bumi

2. Pengelolaan ketenagalistrikan

3. Pengelolaan energi baru terbarukan dan konservasi energi

Keberhasilan pencapaian sasaran ini diukur melalui pencapaian empat indikator kinerja sasaran yang dikembangkan dari indikator program/kegiatan rencana kinerja tahun 2010. Indikator sasaran telah diukur menggunakan indikator *outcome*. Penyajian target dan realisasi dari empat indikator dapat diukur secara objektif karena diukur dengan menggunakan besaran satuan yang digunakan masing-masing *output* dari program yang dilaksanakan untuk menentukan keberhasilan/kegagalan *outcome*, indikator kinerja bersifat spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, dan relevan dengan tujuan yang akan dicapai. Hanya saja tidak diberikan penjelasan bagaimana cara menghitung rasio elektrifikasi di dalam LAKIP.

- Sasaran 5: Peningkatan efisiensi pemakaian dan pengolahan energi

Program : 1. Pengelolaan dan penyediaan minyak dan gas bumi

2. Pengelolaan ketenagalistrikan

Keberhasilan pencapaian sasaran ini diukur melalui pencapaian dua indikator kinerja sasaran yang dikembangkan dari indikator program/kegiatan rencana kinerja tahun 2010. Indikator sasaran telah diukur menggunakan indikator *outcome*. Penyajian target dan realisasi dari indikator elastisitas energi dapat diukur secara objektif karena diukur secara besaran satuan yang digunakan masing-masing *output*, indikator

kinerja elastisitas energi bersifat spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, dan relevan dengan tujuan yang akan dicapai. Penjelasan mengenai cara menghitung indikator sasaran juga terdapat dalam LAKIP.

Indikator penurunan emisi CO<sub>2</sub> tidak dapat dengan mudah dipahami. Persentase yang muncul pada indikator kinerja sasaran membuat pembaca yang awam, misalnya masyarakat, bertanya apa yang dimaksud oleh angka tersebut dan darimana asalnya bisa muncul persentase tersebut. Hal ini pun tidak dijelaskan di dalam LAKIP darimana persentasi tersebut muncul dan bagaimana menghitungnya.

#### Tujuan 2 : Terwujudnya Peningkatan Investasi Sektor ESDM

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Capaian
6. Meningkatkan investasi sektor ESDM	Jumlah investasi sub sektor migas	13.784,8 US\$ Juta	13.508,2 US\$ Juta
	Jumlah investasi bidang listrik dan pemanfaatan energi	8.733,8 US\$ Juta	4.968,1 US\$ Juta
	Jumlah investasi sub sektor pertambangan umum	2.502 US\$ Juta	3.467,9 US\$ Juta
	<b>Total Investasi</b>	<b>24.638 US\$ Juta</b>	<b>21.942,8 US\$ Juta</b>

Tabel 4.4 Contoh 2 Penyajian Target dan Realisasi *outcome* pada LAKIP

Tujuan kedua yang akan dicapai Kementerian ESDM untuk mewujudkan Visi dan Misi yang terdapat di Renstra adalah Terwujudnya peningkatan investasi Sektor ESDM. Keberhasilan tujuan tersebut dicapai dengan dicapainya satu sasaran yaitu meningkatnya investasi sektor ESDM.

- Sasaran 6: Meningkatnya investasi sektor ESDM

Program : 1. Pengelolaan dan penyediaan minyak dan gas bumi

2. Pembinaan keteknikan lindungan dan usaha penunjang bidang material dan batubara
3. Pengelolaan ketenagalistrikan

Keberhasilan pencapaian sasaran ini diukur melalui pencapaian tiga indikator kinerja sasaran yang dikembangkan dari indikator program/kegiatan rencana kinerja tahun 2010. Indikator sasaran telah diukur menggunakan indikator *outcome*. Penyajian target dan realisasi dari tiga indikator dapat diukur secara objektif menggunakan mata uang. Indikator kinerja spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, dan relevan dengan tujuan yang akan dicapai. Realisasi investasi sektor ESDM pada tahun 2010 dibawah target yang diharapkan. Hal itu menjadi *lesson learned* bagi Kementerian ESDM untuk peningkatan kinerja di tahun yang akan datang.

**Tujuan 3 : Terwujudnya peran penting sektor ESDM dalam penerimaan negara**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Capaian
7. Terwujudnya peran penting sektor ESDM dalam penerimaan negara	Jumlah penerimaan negara sub sektor migas	215,02 Triliun Rupiah	220,99 Triliun Rupiah
	Jumlah PNB dari subsektor pertambangan umum	61,44 Triliun Rupiah	66,83 Triliun Rupiah
	Jumlah Penerimaan lain-lain (Balitbang, Badiklat, BPH Migas)	629,6 Triliun Rupiah	711,9 Triliun Rupiah
	<b>Total Penerimaan Negara sektor ESDM</b>	<b>276,85 Triliun Rupiah</b>	<b>289,40 Triliun Rupiah</b>

Tabel 4.5 Contoh 3 Penyajian Target dan Realisasi *outcome* pada LAKIP

Tujuan ketiga yang akan dicapai Kementerian ESDM untuk mewujudkan Visi dan Misi yang terdapat di Renstra adalah terwujudnya

peran penting sektor ESDM dalam penerimaan negara. Keberhasilan tujuan tersebut dicapai dengan dicapainya satu sasaran yaitu terwujudnya peran penting sektor ESDM dalam penerimaan negara.

- Sasaran 7: Terwujudnya peran penting sektor ESDM dalam penerimaan negara

- Program :
1. Pengelolaan dan penyediaan minyak dan gas bumi
  2. Pembinaan keteknikan lingkungan lingkungan dan usaha penunjang bidang mineral dan batubara
  3. Pengelolaan energi baru terbarukan dan konservasi energi
  4. Pengaturan dan pengawasan penyediaan bahan bakar minyak dan pengangkutan gas melalui pipa
  5. Penelitian dan pengembangan energi dan sumber daya mineral
  6. Pendidikan dan pelatihan energi dan sumber daya mineral

Keberhasilan pencapaian sasaran ini diukur melalui pencapaian tiga indikator kinerja sasaran yang dikembangkan dari indikator program/kegiatan rencana kinerja tahun 2010. Indikator sasaran telah diukur menggunakan indikator *outcome*. Penyajian target dan realisasi dari tiga indikator dapat diukur secara objektif menggunakan mata uang. Indikator kinerja spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, dan relevan dengan tujuan yang akan dicapai.

**Tujuan 4: Terwujudnya peningkatan peran sektor ESDM dalam pembangunan daerah**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Capaian
8. Terwujudnya peningkatan peran sektor ESDM dalam pembangunan daerah	Jumlah dana bagi hasil subsektor Minerba Pabum	9,9 Triliun Rupiah	10,73 Triliun Rupiah
	Jumlah dana bagi hasil subsektor Migas	29 Triliun Rupiah	25,1 Triliun Rupiah
	Jumlah CSR subsektor Minerba Pabum	1.308,2 Miliar Rupiah	952,2 Miliar

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Capaian
	Jumlah CSR subsektor Listrik dan Pemanfaatan Energi	90,3 Miliar Rupiah	90,3 Miliar Rupiah
	Jumlah CSR subsektor Migas	215,5 Miliar Rupiah	425 Miliar
	Jumlah jaringan distribusi listrik dan gardu distribusi listrik	2.694 kms/ 45,17 MVA	2.694 kms/ 45,17 MVA
	Jumlah desa mandiri energi	50 Desa	50 Desa
	Jumlah sumur bor daerah sulit air	100 Unit	100 Unit

Tabel 4.6 Contoh 4 Penyajian Target dan Realisasi *outcome* pada LAKIP

Tujuan keempat yang akan dicapai Kementerian ESDM untuk mewujudkan Visi dan Misi yang terdapat di Renstra adalah terwujudnya peningkatan peran sektor ESDM dalam pembangunan daerah. Keberhasilan tujuan tersebut dicapai dengan dicapainya satu sasaran yaitu terwujudnya peningkatan peran sektor ESDM dalam pembangunan daerah.

- Sasaran 8: Terwujudnya peningkatan peran sektor ESDM dalam pembangunan daerah

- Program : 1. Pengelolaan dan penyediaan minyak dan gas bumi  
 2. Pembinaan keteknikan lingkungan lingkungan dan usaha penunjang Bidang mineral dan batubara  
 3. Pengelolaan energi baru terbarukan dan konservasi energi  
 4. Penelitian, mitigasi, dan pelayanan geologi

Keberhasilan pencapaian sasaran ini diukur melalui pencapaian delapan indikator kinerja sasaran yang dikembangkan dari indikator program/kegiatan rencana kinerja tahun 2010. Indikator sasaran telah

diukur menggunakan indikator *outcome*. Penyajian target dan realisasi dari delapan indikator dapat diukur secara objektif. Indikator kinerja spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, dan relevan dengan tujuan yang akan dicapai.

**Tujuan 5 : Terwujudnya pengurangan beban subsidi BBM dan Listrik**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Capaian
9. Terwujudnya pengurangan beban subsidi BBM dan Listrik	jumlah subsidi BBM, LPG, dan BBN	88,89 Triliun Rupiah	82,35 Triliun
	Jumlah subsidi listrik	55,11 Triliun Rupiah	62,81 Triliun

Tabel 4.7 Contoh 5 Penyajian Target dan Realisasi *outcome* pada LAKIP

Tujuan kelima yang akan dicapai Kementerian ESDM untuk mewujudkan Visi dan Misi yang terdapat di Renstra adalah terwujudnya pengurangan beban subsidi BBM dan listrik. Keberhasilan tujuan tersebut dicapai dengan dicapainya satu sasaran yaitu terwujudnya pengurangan beban subsidi BBM dan listrik.

- Sasaran 9: Terwujudnya pengurangan beban subsidi BBM dan listrik

Program : 1. Pengelolaan dan penyediaan minyak dan gas bumi

2. Pengelolaan ketenagalistrikan

Keberhasilan pencapaian sasaran ini diukur melalui pencapaian dua indikator kinerja sasaran yang dikembangkan dari indikator program/kegiatan rencana kinerja tahun 2010. Indikator sasaran telah diukur menggunakan indikator *outcome*. Penyajian target dan realisasi dari dua indikator dapat diukur secara objektif. Indikator kinerja spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, dan relevan dengan tujuan yang akan dicapai.

Dari penjabaran mengenai indikator kinerja yang diukur dalam pengukuran kinerja diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran dan

pelaporan kinerja di Kementerian ESDM telah mengukur aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

Berdasarkan teori pelaporan kinerja Hatry (2006) dijelaskan bahwa penjabar atau informasi eksplanatori diperlukan dalam pelaporan kinerja supaya memberi kemudahan kepada pembaca untuk memahami isi laporan tersebut dengan benar. Informasi penjabar ini diperlukan untuk mengatasi adanya kemungkinan ambiguitas informasi seperti kasus diatas. Jika laporan kinerja mudah dipahami, maka akan semakin banyak pihak yang bisa terlibat dalam peningkatan kinerja Kementerian ESDM.

Tabel 4.8 Analisis Aspek *Value for Money* dalam Pengukuran Kinerja Kementerian ESDM

No	Teori ( <i>Value for Money</i> )	Kondisi di Lapangan	Analisis
1	Ekonomi - <i>input</i> ( <i>spending less</i> )	<i>input</i> dan <i>output</i> telah diukur, tetapi tidak dilaporkan ke dalam dokumen LAKIP	Pengukuran <i>input</i> dan <i>output</i> program telah sesuai dan dapat diukur dengan mudah. Tetapi, Kementerian ESDM menggunakan permenpan nomor 29 Tahun 2010 dalam pelaporan kinerjanya dalam LAKIP, yang mengharuskan setiap Kementerian/Lembaga melaporkan pencapaian tujuan/sasaran strategis yang bersifat hasil ( <i>outcome</i> ). Sehingga indikator <i>input</i> dan <i>output</i> tidak terdapat dalam pelaporan LAKIP.
2	Efisiensi- <i>output</i> ( <i>spending well</i> )		
3	Efektivitas - <i>outcome</i> ( <i>spending wisely</i> )	Pemahaman akan pentingnya <i>outcome</i> sudah tertanam	Kementerian ESDM menyadari bahwa keberhasilan mereka dinilai dari hasil kinerja bukan hasil kegiatan.
		Penyajian <i>outcome</i> yang kurang informatif	Dalam menyajikan <i>outcome</i> menggunakan persentase pada target dan realisasi terkadang ambigu. Tidak jelas apa yang dimaksud dengan persentase ini. Kemudian nama satuan indikator yang sulit dipahami orang awam. Seharusnya diberi informasi penjabar.
		<i>outcome</i> telah disajikan dalam laporan kinerja/ LAKIP	Secara garis besar indikator <i>outcome</i> telah bersifat spesifik dan jelas, dapat diukur secara objektif, relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

#### **4.1.3 Analisis Pelaksanaan Evaluasi Kinerja di Kementerian ESDM**

Seluruh Pejabat eselon I di dalam unit utama Kementerian ESDM akan menyusun LAKIP. LAKIP eselon I akan disusun oleh Sekretariat unit-unit utama Bagian Rencana dan Laporan. Semua LAKIP yang telah selesai disusun kemudian dikumpulkan ke Biro Perencanaan dan Kerja Sama. Biro Perencanaan dan Kerja Sama melakukan evaluasi LAKIP eselon I dan menyusun LAKIP Kementerian ESDM. Berikut akan dijabarkan semua langkah yang ditempuh untuk dapat melakukan evaluasi dan penyusunan laporan kinerja tahun 2010 yang merupakan hasil wawancara dengan Bagian Analisis dan Evaluasi Biro Perencanaan dan Kerja Sama.

- a. Diawali dengan mengadakan bimbingan teknis pembuatan LAKIP yang diikuti oleh seluruh Sekretariat di unit-unit utama Kementerian ESDM Bagian Rencana dan Laporan. Dalam Bimtek ini akan dijelaskan tentang teknis pembuatan LAKIP dan pengisian formulir isian Rencana Kerja Tahunan (RKT), Penetapan Kinerja (PK), Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS), dan Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK). Bimtek ini akan dilakukan biasanya bulan Oktober.
- b. Kemudian pada awal Desember 2010, Biro Perencanaan dan Kerja Sama akan mengirimkan Surat Edaran kepada semua Sekretariat Bagian Rencana dan Laporan untuk segera menyiapkan LAKIP eselon I. Dalam Surat Edaran tersebut juga disertakan sistematika penyusunan LAKIP yang harus dibuat sehingga semua eselon I di unit-unit utama membuat LAKIP dengan format yang sama.
- c. Pada bulan Desember 2010 dan Januari 2011, LAKIP eselon I mulai masuk ke Biro Perencanaan dan Kerja Sama.
- d. LAKIP eselon I yang telah masuk akan di evaluasi oleh Biro Perencanaan dan Kerja Sama. LAKIP eselon I pun menjadi dasar dalam pembuatan LAKIP Kementerian ESDM. Jadi, Biro Perencanaan dan Kerja Sama selain mengumpulkan data pengukuran kinerja unit-unit

utama dalam Pembuatan LAKIP Kementerian ESDM, juga menggunakan LAKIP eselon I sebagai dasar pembuatan LAKIP Kementerian ESDM.

RENSTRA dan RKT Kementerian ESDM untuk tahun yang bersangkutan digunakan sebagai tolak ukur dalam evaluasi. Pada saat proses evaluasi ini akan diperiksa isi dari LAKIP eselon 1 tersebut apakah semua program yang ada dalam dokumen perencanaan sudah dilaksanakan. Evaluasi juga dilakukan dengan melihat kesesuaian antara data pengukuran kinerja yang diperoleh dari unit-unit utama dengan indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Biro Perencanaan dan Kerja Sama juga akan mengevaluasi jika ada perbedaan antara target kinerja dan kinerja aktual, terutama bila kinerja aktual lebih rendah dari target, lalu dievaluasi apa penyebabnya dan dicari cara untuk mengatasi hal tersebut sebagai antisipasi untuk tahun berikutnya agar tidak terjadi lagi.

- e. Evaluasi juga dilakukan terhadap perumusan sasaran. Evaluasi akan menyimpulkan apakah perumusan sasaran baik, cukup, atau kurang. Biro Perencanaan dan Kerja Sama Bagian Analisis dan Evaluasi akan menggunakan beberapa kriteria untuk menilai sasaran yang akan dicapai oleh setiap unit utama yaitu: spesifik, dapat diukur, dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu, selaras dengan pencapaian visi dan misi, selaras dengan rumusan tujuan, realistis, dan menggambarkan hasil.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Analisis dan Evaluasi Biro Perencanaan dan Kerja Sama dapat diperoleh hasil bahwa semua indikator sasaran yang digunakan sudah baik, seluruh sasaran yang akan dicapai telah memenuhi aspek spesifik yaitu sasaran tersebut sudah terfokus sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, dapat diukur karena setiap sasaran dikembangkan menjadi beberapa indikator untuk menentukan target dan capaian kinerja, dan sasaran tersebut akan dicapai untuk mencapai tujuan selama 5 tahun dan harus dipertanggungjawabkan

nantinya. Sasaran tersebut juga telah merefleksikan hasil yang akan dicapai nantinya.

- f. Setelah Biro Perencanaan melakukan Evaluasi terhadap LAKIP eselon I dan mengumpulkan data pengukuran kinerja di unit utama, maka Biro Perencanaan dan Kerja Sama akan menyusun LAKIP Kementerian ESDM.

Jadi, berdasarkan modul pelatihan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2005 tentang evaluasi atas sistem AKIP, dapat disimpulkan tujuan yang dapat dicapai Kementerian ESDM dalam melakukan evaluasi kinerja adalah.

1. Memperoleh gambaran menyeluruh tentang implementasi sistem AKIP

Dengan dilakukannya evaluasi kinerja, Kementerian ESDM dapat memperoleh gambaran secara umum dari tahap perencanaan, pencapaian hasil kinerja, pelaporan, sampai dengan bagaimana pemanfaatan informasi kinerja tersebut sebagai perbaikan kinerja secara berkesinambungan.

2. Mengidentifikasi kendala, hambatan, dan kelemahan implementasi sistem AKIP

Dengan adanya evaluasi kinerja, Biro Perencanaan dan Kerja Sama dapat mengetahui kendala dan hambatan yang dihadapi dari tahap perencanaan sampai pelaporan kinerja di unit-unit utama Kementerian ESDM. Sehingga dapat menjadi perbaikan implementasi sistem AKIP di periode yang akan datang.

3. Menilai efektivitas program/kegiatan

Dari evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Biro Perencanaan dan Kerja Sama, dapat diketahui kinerja aktual dari indikator kinerja yang telah ditetapkan, jika melebihi target berarti kinerja tersebut telah efektif, tetapi jika kurang dari target yang telah ditetapkan dapat diketahui penyebabnya, sehingga dapat melakukan perbaikan efektivitas kinerja di tahun mendatang.

#### 4. Menilai kinerja instansi secara keseluruhan

Dengan adanya evaluasi kinerja, unit-unit utama di Kementerian ESDM dapat mengetahui pencapaian kinerja, kemajuan dan kendala yang dijumpai, atau sebab-sebab tidak tercapainya suatu kinerja, dan pencapaian misi dari Kementerian ESDM. Sehingga diharapkan unit-unit utama tersebut dapat meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

### 4.2 Analisis Penyusunan LAKIP Kementerian ESDM

#### 4.2.1 Penyusunan LAKIP di Kementerian ESDM

LAKIP Kementerian ESDM disusun oleh Biro Perencanaan dan Kerja Sama Bagian Analisis dan Evaluasi. Kementerian ESDM menggunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai acuan dalam pembuatan dokumen penetapan kinerja, dan dokumen pengukuran pencapaian target kinerja, dan sistematika penyajian LAKIP.

Untuk dapat membuat LAKIP, Bagian Analisis dan Evaluasi mengumpulkan dokumen RPJMN, dokumen Renstra, dokumen Rencana Kerja tahun yang bersangkutan, dokumen penetapan kinerja, data pengukuran pencapaian target kinerja.

Sebelum menyusun LAKIP, pada awalnya diadakan Bimbingan teknis (Bimtek) pembuatan LAKIP yang diikuti oleh Sekretariat di unit-unit utama Kementerian ESDM. Bimtek ini diadakan pada bulan Oktober, dan disesuaikan dengan kebutuhan.

Format LAKIP di Kementerian ESDM adalah sebagai berikut:

#### **RINGKASAN EKSEKUTIF CAPAIAN KINERJA TAHUN 2010**

Pada bagian ini disajikan Peran Sektor ESDM sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian ESDM, pemetaan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis serta sejauh mana instansi pemerintah mencapai tujuan dan sasaran utama tersebut, gambaran penjelasan secara

garis besar indikator kinerja dalam Kementerian ESDM, serta capaian dari indikator kinerja tersebut, kesimpulan atas target yang dicapai serta komitmen Kementerian ESDM di tahun berikutnya.

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bagian ini dijelaskan isu dan kondisi lingkungan strategis terkait pengelolaan ESDM, ringkasan kinerja sektor ESDM tahun 2005-2009, peran dan posisi Kementerian ESDM sebagai regulator, tugas dan fungsi Kementerian ESDM, serta struktur organisasi Kementerian ESDM.

## **BAB 2 RPJM 2010-2014**

Pada bagian ini disajikan gambaran singkat mengenai: Kondisi umum dalam pencapaian pertumbuhan ekonomi nasional, Visi dan Misi Pembangunan Nasional, Prioritas dan Sasaran Pembangunan Nasional, Strategi dan arah kebijakan, dan Program pembangunan dan target tahun 2010 Sektor ESDM.

## **BAB 3 PERENCANAAN STRATEGIS**

Pada bab ini disajikan gambaran singkat mengenai: Isu strategis terkait pengelolaan ESDM. Bab ini juga menjelaskan tentang visi dan misi Kementerian ESDM periode 2010-2014, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada periode tersebut, serta indikator kinerja untuk mengukur capaian sasaran beserta targetnya.

## **BAB 4 RENCANA KINERJA**

Disajikan rencana kinerja pada tahun 2010, terutama menyangkut kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran sesuai dengan program pada tahun tersebut, dan indikator keberhasilan pencapaiannya, serta kebijakan dan strategi yang akan dilakukan pada tahun 2010.

## **BAB 5 AKUNTABILITAS KINERJA**

Pada bagian ini disajikan uraian hasil pengukuran kinerja, evaluasi dan analisis akuntabilitas kinerja, termasuk di dalamnya menguraikan secara sistematis keberhasilan dan kegagalan, hambatan/kendala, dan

permasalahan yang dihadapi serta langkah-langkah antisipatif yang akan diambil. Selain itu dilaporkan pula akuntabilitas keuangan dengan cara menyajikan alokasi dan realisasi anggaran bagi pelaksanaan tupoksi atau tugas-tugas lainnya, termasuk analisis tentang capaian indikator kinerja efisiensi.

## **BAB 6 PENUTUP**

Mengemukakan tinjauan secara umum tentang keberhasilan dan kegagalan, permasalahan dan kendala utama yang berkaitan dengan kinerja instansi yang bersangkutan serta strategi pemecahan masalah dan komitmen yang akan dilaksanakan di tahun mendatang.

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

Pada bagian ini dilampirkan dokumen mengenai pengukuran pencapaian sasaran tahun 2010, Kesepakatan kerja sama sektor ESDM tahun 2010, Rancangan peraturan peundang-undangan tahun 2010, Bantuan hukum dan kasus yang dimenangkan tahun 2010, dan dokumen penetapan kinerja tahun 2011.

Penyajian LAKIP Kementerian ESDM telah sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut mengharuskan LAKIP harus menyajikan sekurang-kurangnya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, realisasi pencapaian indikator kinerja utama organisasi, penjelasan yang memadai atas pencapaian kinerja, serta perbandingan capaian indikator kinerja sampai dengan tahun berjalan dengan target kinerja lima tahun yang direncanakan.

### **4.2.2 Faktor-Faktor yang Menghambat Penggunaan dan Pelaporan Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM**

Dalam melakukan pengukuran kinerja dan penyusunan laporan kinerja, Kementerian ESDM juga menghadapi beberapa hambatan. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Nana selaku Kepala Bagian Analisis

dan Evaluasi Biro Perencanaan dan Kerja Sama Kementerian ESDM, berikut akan dipaparkan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pengukuran kinerja yang dilakukan Kementerian ESDM.

- Adanya faktor di luar program yang mempengaruhi *outcome*

*Outcome* terkadang tidak 100% mencerminkan tingkat keberhasilan program. Hal ini dikarenakan *outcome* sering kali dipengaruhi oleh hal-hal diluar kendali program-program yang dilaksanakan oleh Kementerian ESDM. Contohnya saja Harga minyak dunia pasti akan mempengaruhi setiap indikator kinerja sasaran. Penentuan harga minyak dunia itu bukan ditentukan Kementerian ESDM.

- Sumber Daya Manusia yang belum terlatih

Dalam Kementerian ESDM, masalah terkait pengukuran kinerja terjadi karena pengetahuan dan keterampilan yang tidak memadai dari sumber daya manusia. Hal ini terjadi karena adanya kebijakan rotasi dan mutasi. Hal ini menyebabkan pihak yang biasanya bertanggung jawab membuat laporan kinerja diganti dengan orang baru yang belum berpengalaman.

- Kurangnya koordinasi antara pembuat perencanaan dengan pembuat laporan

Indikator kinerja ditetapkan pada saat pembuatan dokumen perencanaan, dan indikator tersebut juga akan digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Kurangnya koordinasi antara pembuat perencanaan dengan pembuat laporan kadang membuat tafsiran terhadap indikator tersebut berbeda sehingga bisa menimbulkan ketidaksesuaian antara indikator di perencanaan dengan indikator di pengukuran.

- Kurangnya referensi

Pedoman yang ada kurang membahas alternatif solusi untuk masalah dan hambatan yang mungkin dialami oleh Kementerian

ESDM. Referensi terkait pengukuran kinerja pun masih sangat terbatas. Selain itu, Kementerian ESDM merasa perlu dibuat suatu petunjuk pelaksanaan pengukuran kinerja yang aplikatif dan mudah dilaksanakan oleh Kementerian ESDM.

#### **4.3 Analisis Pemanfaatan LAKIP bagi Peningkatan Kualitas Kinerja**

Setelah LAKIP dievaluasi dan disusun, maka LAKIP digunakan sebagai umpan balik guna perbaikan kinerja di masa-masa mendatang. LAKIP juga sebagai pelajaran yang berharga bagi Kementerian ESDM untuk meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya. Hasil dari pencapaian indikator kinerja yang dilaporkan dalam LAKIP juga digunakan Kementerian ESDM untuk dasar penentuan target di tahun berikutnya.

Hal ini sesuai dengan paragraf penutup di dalam LAKIP, bahwa Kementerian ESDM telah menetapkan komitmen langkah perbaikan kinerja ke depan, yaitu:

1. Meningkatkan koordinasi dengan para pemangku kepentingan di sektor ESDM guna mewujudkan visi ESDM.
2. Meningkatkan komitmen antara unit-unit organisasi dalam penerapan manajemen berbasis kinerja, khususnya dalam perencanaan kinerja maupun monitoring dan evaluasi capaian kinerja.
3. Mengoptimalkan efisiensi dan efektifitas pemanfaatan sumber-sumber daya dan dana melalui berbagai program dan kegiatan yang berorientasi pada *outcome* sehingga tujuan dan sasaran bisa langsung dirasakan oleh para pemangku kepentingan, khususnya masyarakat.
4. Penetapan tujuan dan sasaran strategis harus mempertimbangkan berbagai isu strategis, baik yang bersifat nasional maupun internasional.
5. Meneruskan langkah strategis untuk melaksanakan reformasi birokrasi dalam lingkungan organisasi Kementerian ESDM.
6. Memperhatikan dan mengantisipasi perubahan lingkungan strategis. Hal ini dapat dicapai antara lain melalui koordinasi yang intensif dengan unit-unit kerja yang berada dalam lingkungan organisasi Kementerian ESDM,

instansi pemerintah maupun pihak-pihak terkait lainnya dalam pelaksanaan kegiatan.

7. Konsisten melakukan pengkajian yang mendalam atas kuantitas dan kualitas target dari indikator kinerja sasaran-sasaran strategik maupun cara-cara pengukuran dan evaluasi kinerja.

Berdasarkan komitmen yang dilakukan oleh Kementerian ESDM, hal tersebut sudah sesuai dengan tujuan dan manfaat dari disusunnya LAKIP berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010. Karena LAKIP telah dimanfaatkan untuk :

1. Meningkatkan akuntabilitas dan akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi.

Hal ini dapat dilihat dari komitmen Kementerian ESDM untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektifitas pemanfaatan sumber-sumber daya dan dana melalui berbagai program dan kegiatan yang berorientasi pada *outcome* sehingga tujuan dan sasaran bisa langsung dirasakan oleh masyarakat.

2. Umpan balik untuk peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Hal ini dapat dilihat dari komitmen Kementerian ESDM untuk meningkatkan komitmen antara unit-unit organisasi dalam penerapan manajemen berbasis kinerja, khususnya dalam perencanaan kinerja maupun monitoring dan evaluasi capaian kinerja untuk dapat meningkatkan kinerja Kementerian ESDM.

3. Mengetahui dan menilai keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab instansi.

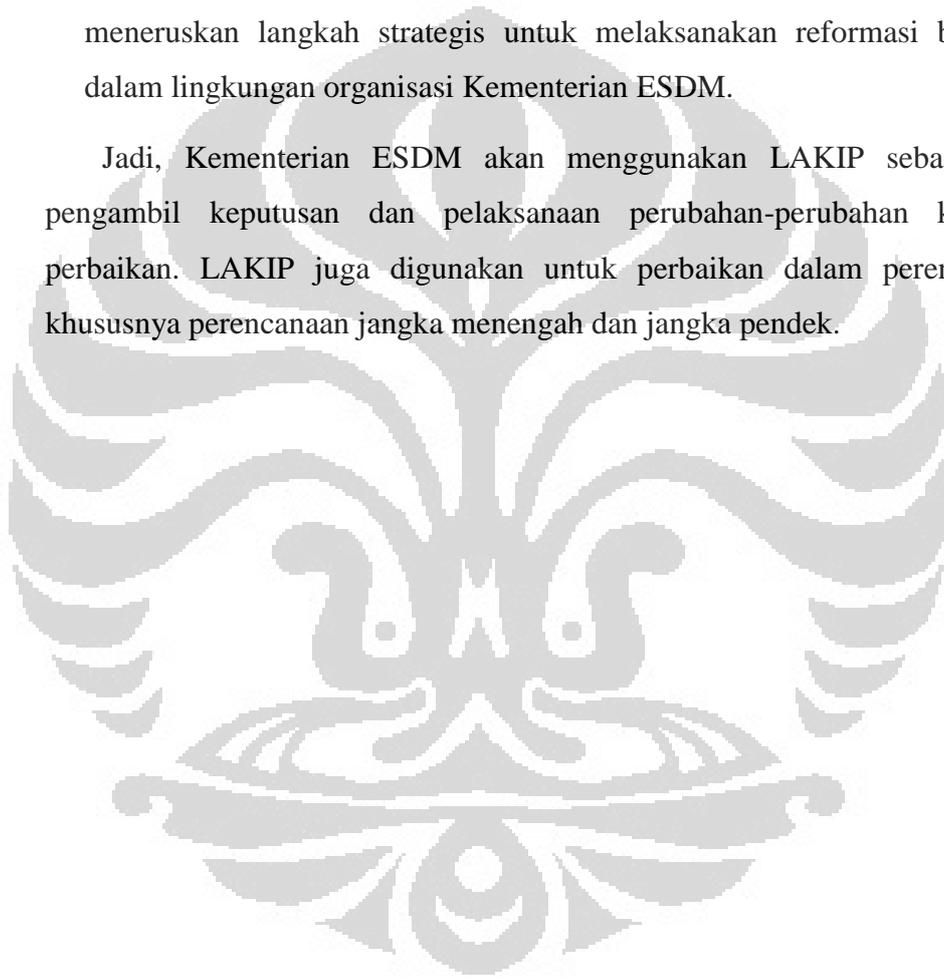
Hal ini dapat dilihat dari komitmen Kementerian ESDM untuk konsisten melakukan pengkajian yang mendalam atas kuantitas dan kualitas target dari indikator kinerja sasaran-sasaran strategik maupun cara-cara pengukuran dan evaluasi kinerja yang akan digunakan untuk dapat menilai

keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

4. Mendorong instansi pemerintah untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara baik, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, kebijakan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Hal ini dapat dilihat dari komitmen Kementerian ESDM untuk meneruskan langkah strategis untuk melaksanakan reformasi birokrasi dalam lingkungan organisasi Kementerian ESDM.

Jadi, Kementerian ESDM akan menggunakan LAKIP sebagai alat pengambil keputusan dan pelaksanaan perubahan-perubahan ke arah perbaikan. LAKIP juga digunakan untuk perbaikan dalam perencanaan, khususnya perencanaan jangka menengah dan jangka pendek.



## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

##### **5.1.1 Pengukuran dan Pengevaluasian Kinerja Kementerian ESDM**

###### **5.1.1.1 Tujuan/Alasan Kementerian ESDM melakukan Pengukuran Kinerja**

Tujuan/alasan utama Kementerian ESDM melakukan pengukuran kinerja adalah untuk pelaporan eksternal dan kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Pengukuran kinerja yang dilakukan dan laporan kinerja yang telah dibuat dipergunakan sebagai alat kontrol untuk penentuan target kinerja pemerintah tahun berikutnya. Kemudian atas pengukuran kinerja yang dilakukan, tidak terdapat sanksi tertentu bagi pelaksana kegiatan yang tidak mencapai targetnya dan tidak ada penghargaan tertentu juga bagi pelaksana kegiatan yang dapat melebihi targetnya.

Selain itu, pengukuran kinerja dan laporan kinerja tidak digunakan untuk tujuan pembelajaran dan pemberdayaan dalam organisasi. Hasil pengukuran kinerja juga tidak mendorong pegawai untuk melakukan inovasi guna meningkatkan kinerja Kementerian ESDM. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai juga disesuaikan dengan kebutuhan organisasi bukan berdasarkan hasil pengukuran kinerja. Sehingga, hasil pengukuran kinerja yang ada belum dapat digunakan untuk mendorong peningkatan kinerja Kementerian ESDM.

###### **5.1.1.2 Proses Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM**

Secara keseluruhan proses dalam pengukuran kinerja di Kementerian ESDM sudah memadai dan sesuai dengan teori terkait langkah teknis pengukuran kinerja. Dalam proses pengukuran kinerja Kementerian ESDM, penentuan visi dan misi, *outcome*, dan indikator kinerja, serta target yang ingin dicapai untuk masing-masing program dan kegiatan

sudah dilakukan di awal masa jabatan menteri saat penyusunan RPJMN dan RENSTRA, sehingga tidak bisa diubah-ubah dengan mudah tiap tahunnya. Selain itu, proses pengukuran kinerja Kementerian ESDM juga telah memenuhi empat aspek dalam pengukuran kinerja menurut Fryer (2009) yang terdiri dari memutuskan apa yang diukur, bagaimana mengukurnya, menginterpretasikan data, dan mengkomunikasikan hasil.

#### **5.1.1.3 Indikator yang Diukur dalam Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM**

LAKIP yang dibuat oleh Kementerian ESDM menggunakan tiga aspek sesuai konsep VFM, yaitu ekonomi yang tercermin dalam indikator *input*, efisiensi yang tercermin dalam indikator *output*, efektivitas yang tercermin dalam indikator *outcome*. Indikator kinerja yang digunakan secara garis besar telah bersifat spesifik dan jelas, dapat diukur secara objektif, relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan tidak bias. Namun, ada beberapa indikator kinerja yang sulit dipahami dan tidak ada informasi penjelas di dalam LAKIP. Informasi penjelas ini diperlukan untuk mengatasi adanya kemungkinan ambiguitas informasi seperti kasus diatas. Jika laporan kinerja mudah dipahami, maka akan semakin banyak pihak yang bisa terlibat dalam peningkatan kinerja Kementerian ESDM.

#### **5.1.1.4 Evaluasi Kinerja di Kementerian ESDM**

RENSTRA dan RKT Kementerian ESDM untuk tahun yang bersangkutan digunakan sebagai tolak ukur dalam evaluasi. Pada saat proses evaluasi ini akan diperiksa isi dari LAKIP eselon 1 tersebut apakah semua program yang ada dalam dokumen perencanaan sudah dilaksanakan. Evaluasi juga dilakukan dengan melihat kesesuaian antara data pengukuran kinerja yang diperoleh dari unit-unit utama dengan indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Biro Perencanaan dan Kerja Sama juga akan mengevaluasi jika ada perbedaan antara target kinerja dan kinerja aktual, terutama bila kinerja aktual lebih rendah dari target, lalu dievaluasi apa penyebabnya dan dicari cara untuk mengatasi hal tersebut sebagai antisipasi untuk tahun berikutnya agar tidak terjadi lagi.

Tujuan yang dapat dicapai Kementerian ESDM dalam melakukan evaluasi kinerja, yaitu:

1. Memperoleh gambaran menyeluruh tentang implementasi sistem AKIP.
2. Mengidentifikasi kendala, hambatan, dan kelemahan implementasi sistem AKIP.
3. Menilai efektivitas program/kegiatan.
4. Menilai kinerja instansi secara keseluruhan.

### **5.1.2. Penyusunan LAKIP Kementerian ESDM**

#### **5.1.2.1 Penyusunan LAKIP Kementerian ESDM**

Penyusunan LAKIP di Kementerian ESDM akan disusun oleh Biro Perencanaan dan Kerja Sama Bagian Analisis dan Evaluasi. Untuk dapat membuat LAKIP, Kementerian ESDM menggunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai acuan dalam pembuatan dokumen penetapan kinerja, dan dokumen pengukuran pencapaian target kinerja, dan sistematika penyajian LAKIP.

Sebelum menyusun LAKIP, pada awalnya diadakan Bimbingan teknis (Bimtek) pembuatan LAKIP yang diikuti oleh Sekretariat di unit-unit utama Kementerian ESDM. Bimtek ini diadakan pada bulan Oktober, dan disesuaikan dengan kebutuhan.

Penyajian LAKIP Kementerian ESDM telah sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

#### **5.1.2.2 Faktor-Faktor yang Menghambat Penggunaan dan Pelaporan Pengukuran Kinerja di Kementerian ESDM**

Dalam melakukan pengukuran kinerja dan penyusunan laporan kinerja, Kementerian ESDM juga menghadapi beberapa hambatan antara

lain terdapat faktor di luar program yang mempengaruhi *outcome*, Sumber Daya Manusia yang belum terlatih, Koordinasi yang kurang antara pembuat perencanaan dengan pembuat laporan, kurangnya referensi.

### 5.1.3 Pemanfaatan LAKIP Bagi Peningkatan Kualitas Kinerja

Setelah LAKIP dievaluasi dan disusun, maka LAKIP digunakan sebagai umpan balik guna perbaikan kinerja di masa-masa mendatang. LAKIP juga sebagai pelajaran yang berharga bagi Kementerian ESDM untuk meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya. Hasil dari pencapaian indikator kinerja yang dilaporkan dalam LAKIP juga digunakan Kementerian ESDM untuk dasar penentuan target di tahun berikutnya.

Berdasarkan komitmen yang telah ditetapkan dalam LAKIP, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa Kementerian ESDM menggunakan LAKIP sebagai alat pengambil keputusan dan pelaksanaan perubahan-perubahan ke arah perbaikan. LAKIP juga digunakan untuk perbaikan dalam perencanaan, khususnya perencanaan jangka menengah dan jangka pendek.

## 5.2 Saran

1. Perlu adanya peningkatan koordinasi atau kerja sama antara pihak yang membuat perencanaan (Biro Perencanaan dan Kerja Sama) dan pihak yang akan melakukan pengukuran kinerja (unit-unit utama di Kementerian ESDM). Hal ini penting agar tidak terjadi perbedaan persepsi tentang indikator *outcome*.
2. Sebaiknya perlu adanya mekanisme pemberian penghargaan dan hukuman bagi setiap pelaksana kegiatan di lingkungan Kementerian ESDM. Pemberian penghargaan dimaksudkan supaya setiap pelaksana kegiatan dapat bekerja dengan memiliki motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pemberian hukuman berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan dapat menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

3. Penyajian hasil pengukuran indikator dalam laporan kinerja sebaiknya diberi informasi penjas, misal dicantumkan formulasinya atau bagaimana cara mengukur indikator *outcome* tersebut. Setidaknya terdapat penjelasan tentang maksud dari persentase capaian indikator *outcome* tersebut. Hal ini dimaksudkan agar pembaca laporan kinerja dapat memahami dengan mudah.
4. Adanya kebijakan rotasi dan mutasi terkadang menjadi hambatan dalam pengukuran kinerja dan pembuatan laporan kinerja karena terkadang orang baru yang bertanggung jawab belum paham bagaimana caranya. Sebaiknya diadakan Bimbingan Teknis penyusunan laporan kinerja untuk semua pegawai Kementerian ESDM. Selain itu, diperlukan pelatihan untuk penyedia dan pengguna informasi kinerja terkait perencanaan, pengendalian, dan evaluasi dengan tujuan membantu mereka mengklarifikasi tujuan kinerja, mengembangkan pengukuran efektivitas yang tepat, dan mengembangkan penggunaan yang bermakna atas pengukuran tersebut untuk berbagai tujuan.
5. Diadakan penelitian tentang praktik pengukuran kinerja di Kementerian lainnya sehingga dapat dijadikan pembandingan dan memperkaya referensi tentang pengukuran kinerja yang dapat dijadikan acuan berbagai pihak yang berkepentingan.

### Daftar Pustaka

- Akbar, Winner Jihad. (2008). "Akuntabilitas Keuangan dan Kinerja: Pengertian, Sejarah, dan Aplikasinya Pada Instansi Pemerintah: Studi Kasus Direktorat Pembinaan SMK". Thesis. Magister Akuntansi. Depok: Universitas Indonesia.
- Fryer, Karen, & Antony, Jiju, & Ogden, Susan. (2009). "Performance management in the public sector." *International Journal of Public Sector Management*, vol.22 No. 6, hlm. 478-498.
- Hatry, Harry P. (2006). *Performance Management: Getting Results*. United States of America: The Urban Institute Press.
- Hoque, Zahirul. (2008). "Measuring and reporting public sector outputs/outcomes: explanatory evidence from Australia". *International Journal of Public Sector Management*, vol. 21 No. 5, hlm. 468-493.
- Jones, Rowan, & Pendlebury, Maurice. (2000). *Public Sector Accounting*. Great Britain: Prentice Hall.
- LAN-BPKP. 2000. "Akuntabilitas dan *Good Governance*". Jakarta: LANRI.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Tahun 2010.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. "Akuntabilitas dan Good Governance", *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, 2000.
- Mahmudi. (2003). *Pengukuran Kinerja di Instansi Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mardiasmo. (2002). Akuntansi Sektor Publik. Dalam *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol 2, hlm. 1-17.
- Mardiasmo. "Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Saran Good Governance." *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol 2, no. 1, 2006.

- Marr, Bernard. (2009). *Managing and Delivering Performance*. Great Britain: Elsvier.
- Nordiawan, Deddy, & Hertianti Ayuningtyas. 2010 . *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nordiawan, Deddy. 2007 . *Akuntansi Pemerintahan*, Jakarta : Salemba Empat.
- Pollanen, Raili M. (2005). "Performance Measurement in Municipalities: Empirical Evidence in Canadian Context." *International Journal of Public Sector Management*, vol. 18 No. 1, hlm. 4-24.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach. (4th edition)*. John Wiley and Sons, Inc.
- Shi, Yinghua. 2005. "Accrual Reform in the Public Sector in China", Stanford Center For International Development, Working Paper No.247.
- Solikin, Akhmad. (2006). "Penggabungan Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah:Perkembangan dan Permasalahan." *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol.2, No.2,November 2006,hlm 1-15.
- Tim Studi Pengembangan Sistem AKIP. 2005. "Modul Pelatihan Evaluasi atas Sistem AKIP." Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Deputi Akuntabilitas Aparatur.
- Wulandari, Kurnia. (2011). "Pengukuran Kinerja di Pemerintah Kabupaten Lamongan: Studi Kasus Implementasi Manajemen Kinerja". Skripsi. Sarjana Akuntansi. Depok: Universitas Indonesia.
- Yin, Robert. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4<sup>th</sup> edition.
- International Federation of Accountants. 2007. *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)*.
- Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2007. Modul Diklat Pembentukan Auditor Ahli Akuntabilitas Instansi Pemerintah.
- Instruksi Presiden RI Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 12 Tahun 2009 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 18 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah.

TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 Tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.

UU No.1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

UU No.15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan, Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

UU No.17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

LAMPIRAN 1: SURAT KETERANGAN PENELITIAN

**KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL  
REPUBLIK INDONESIA**

JALAN MEDAN MERDEKA SELATAN NO. 18 JAKARTA 10110

TELEKS : 44363/DEPESM IA

TROMOL POS : 1344/JKT 10010

TELEPON : (021) 3804242 (9 SALURAN)

FAKSIMILE : 3507210

Nomor : 3513/04/SJR/2012

25 Mei 2012

Sifat : Segera

Lampiran : 1 (satu) lembar

Perihal : Ketersediaan Bantuan Data dan Informasi

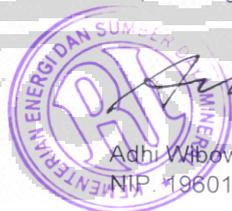
Yang terhormat,  
Kepala Program Studi Ekstensi  
Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia  
di  
Jakarta

Menindaklanjuti surat Saudara Nomor 220/H2.F6.D1.EKA/PDP.04.02/Eks-Dpk/2012 tanggal 16 Mei 2012 perihal Surat Keterangan Penelitian, dengan ini kami bersedia untuk memberikan bantuan kepada Saudara Mangandar Febritson Nainggolan untuk memberikan bantuan data dan informasi dalam rangka penulisan Skripsi yang bersangkutan.

Untuk substansi terkait dengan Akuntabilitas Instansi Pemerintah, dapat langsung menghubungi **Nurhasana, SE** di Nomor Telpn : 08129063922.

Atas perhatian dan kerja sama Saudara, kami ucapkan terima kasih.

A.n. Kepala Biro Perencanaan dan Kerja Sama  
Kepala Bagian Analisis dan Evaluasi,



Adhi Wibowo

NIP. 196011231988031001

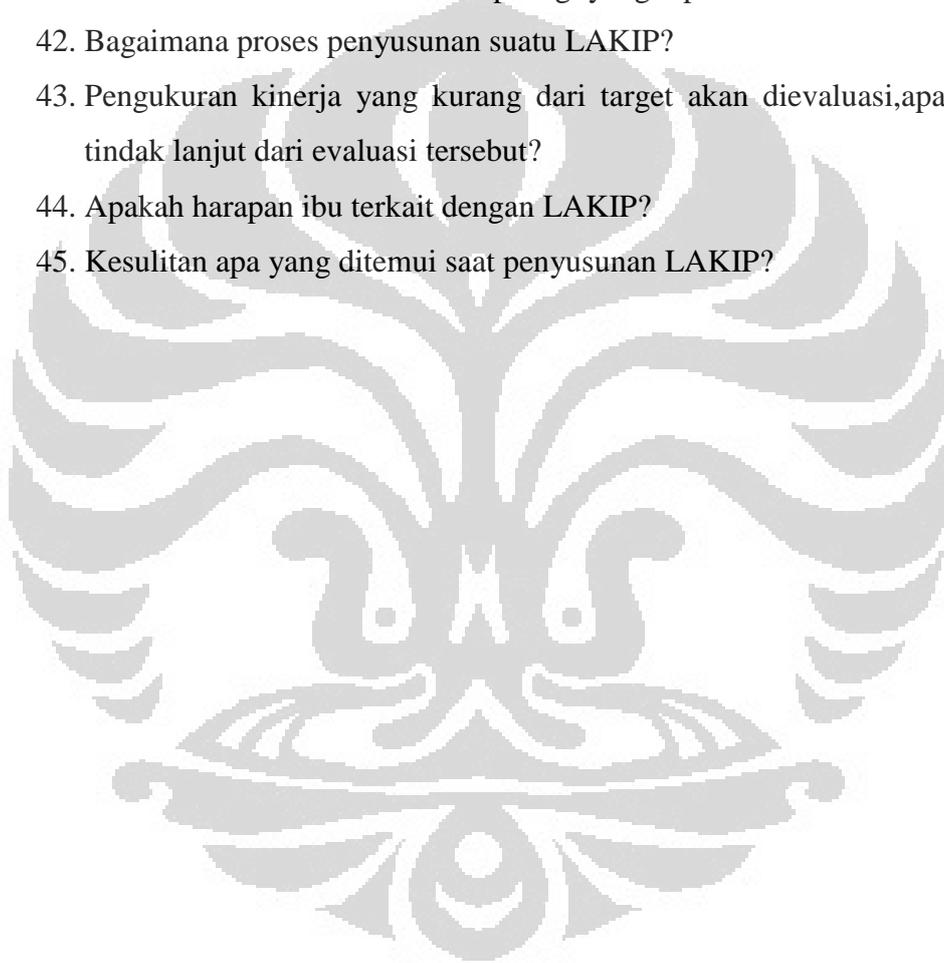
Tembusan :  
Kepala Biro Perencanaan dan Kerja Sama

**LAMPIRAN****Daftar Pertanyaan dengan Bagian Analisis dan Evaluasi, Bagian Program dan Anggaran Biro Perencanaan dan Kerja Sama Kementerian ESDM.**

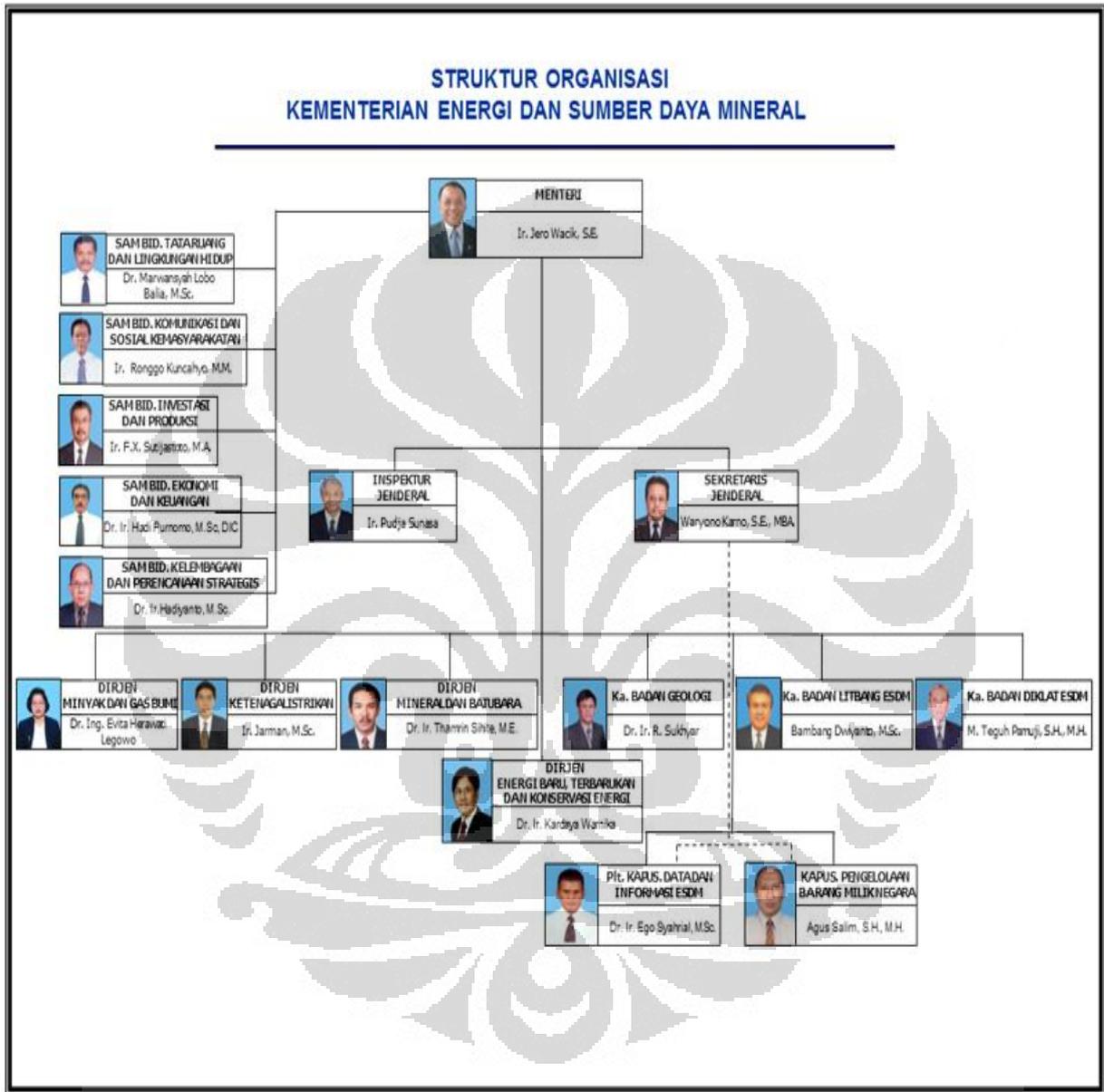
1. Apa tugas dan fungsi Biro Perencanaan dan Kerja Sama?
2. Apa sajakah produk dari Biro Perencanaan dan Kerja Sama?
3. Dalam penyusunan APBN sampai disahkan gimana prosesnya?
4. Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja Kementerian ESDM?
5. Apakah Rencana Kerja itu setelah dibuat, disosialisasikan ke seluruh jajaran Kementerian?
6. Apakah program-program yang terdapat dalam rencana kerja disesuaikan dengan visi dan misi Kementerian ESDM? Apakah setiap program memiliki indikator keberhasilan?
7. Laporan pertanggungjawaban kinerja yang dihasilkan Kementerian ESDM apa saja?
8. Kepada siapa laporan tersebut dipertanggungjawabkan?
9. Kalo ada program yang berkelanjutan, dan tidak selesai dalam satu tahun. Tahun pertama ternyata program ini tidak memenuhi target atau ternyata program tidak terlalu efektif. Hal ini dapa kita lihat di LAKIP. Apakah mungkin program yang tadi tidak memenuhi target akan dihapus dari rencana kerja tahun berikutnya?
10. Menurut Ibu apakah LAKIP Kementerian ESDM saat ini sudah bagus?
11. Apakah terdapat pengukuran kinerja untuk pegawai atau staf?
12. Apakah masing-masing staf memiliki target kinerja?
13. Apakah setiap pekerjaan yang telah diselesaikan pegawai disupervisi oleh setiap atasan?

14. Apakah staf mendapat hukuman jika target nya tidak tercapai?
15. Apakah ada penghargaan jika kinerjanya melampau target?
16. Apakah tujuan dari Biro Perencanaan dan Kerja Sama membuat LAKIP?
17. Indikator dalam LAKIP ini sudah sampai *output* atau *outcome*?
18. Di Kementerian ESDM siapa saja yang membuat LAKIP?
19. Adakah tim khusus dalam pembuatan LAKIP? Apakah ada bimbingan terlebih dahulu dalam membuat LAKIP?
20. Misalnya ada program yang sudah selesai di awal tahun atau di tengah tahun, pengukuran kinerja dilakukan begitu program selesai atau nanti di akhir tahun?
21. Bagaimana proses pengukuran kinerja sampai nanti dibuat LAKIP?
22. Dalam RKT terdapat banyak program-program, apakah semuanya diukur kinerjanya? apakah semua program-program di RKT di pertanggungjawabkan di LAKIP?
23. LAKIP ini dimulai sejak kapan dibuatnya? kapan selesainya?
24. Siapakah yang menentukan target indikator untuk setiap program?
25. Siapakah yang menentukan *outcome* untuk setiap program?
26. Kapan dilakukan penentuan indikator kinerja?
27. Bagaimanakah cara mengumpulkan data kinerja untuk bisa mengukur apakah target kinerjanya tercapai atau tidak?
28. Apakah pernah menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data kinerja?
29. Kalau menggunakan jasa pihak ketiga dalam melakukan penilaian apakah pernah?
30. Apakah data pencapaian kinerja yang sudah dikumpulkan hanya dibandingkan dengan target kinerja? atau apakah ada tolak ukur lainnya?
31. Informasi apa yang bisa diambil dari data kinerja?
32. Apakah semua temuan dan analisis serta evaluasi di masukkan ke dalam LAKIP?
33. Kepada siapakah LAKIP Kementerian ESDM dipertanggung jawabkan?
34. Kesulitan dan hambatan apa yang dihadapi ketika melakukan pengukuran kinerja?

35. Kapan penyampaian LAKIP ke MENPAN dan dokumen kinerja lainnya?
36. Apakah pegawai didorong untuk melakukan inovasi?
37. Apakah staf disini diberi DIKLAT?
38. Kapan waktunya DIKLAT?apakah rutin dilakukan?
39. Apakah DIKLAT disesuaikan dengan kebutuhan staf?
40. Hal apa saja yang dilakukan saat mengevaluasi LAKIP Kementerian ESDM?
41. Selain untuk evaluasi manfaat apa lagi yang diperoleh dari LAKIP?
42. Bagaimana proses penyusunan suatu LAKIP?
43. Pengukuran kinerja yang kurang dari target akan dievaluasi,apakah ada tindak lanjut dari evaluasi tersebut?
44. Apakah harapan ibu terkait dengan LAKIP?
45. Kesulitan apa yang ditemui saat penyusunan LAKIP?



Lampiran 3: Struktur Organisasi Kementerian



<b>Lampiran 4: Contoh Formulir RENSTRA</b>
--

**FORMULIR RENSTRA KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA  
MINERAL TAHUN 2010-2014**

**Visi :**

**Misi :**

Tujuan	Sasaran		Cara mencapai tujuan dan sasaran		Target	
	Uraian	Indikator	Kebijakan	Program/Kegiatan Prioritas	2010	2014
1	2	3	4	5	6	
1. Terjaminnya Pasokan Energi untuk Domestik	1. Meningkatnya Kemampuan Pasokan Energi untuk Domestik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi Minyak Bumi</li> <li>- Produksi Gas Bumi</li> <li>- Produksi Batu Bara</li> <li>- Produksi BBM</li> <li>- Produksi LPG</li> <li>- Produksi LNG</li> <li>- Rencana Pasokan Batu Bara Untuk Kebutuhan Dalam Negeri</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pengelolaan dan Penyediaan Minyak dan Gas Bumi</li> <li>2. Pembinaan Keteknikan Lingkungan dan Usaha Penunjang Bidang Mieral dan Batubara</li> <li>3. Pengelolaan Energi Baru Terbarukkan dan Konservasi Energi</li> </ul>		
	2. Meningkatnya Kemampuan Pasokan Bahan Baku untuk Domestik	Persentase Pemenuhan Kebutuhan Bahan Baku Pupuk dan Petrokimia				

**Lampiran 5: Contoh Formulir Penetapan Kinerja**

**FORMULIR PENETAPAN KINERJA**

**Kementerian : Energi dan Sumber Daya Mineral**

**Tahun Anggaran : 2010**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Program	Anggaran (Rp/Juta)
1. Meningkatnya kemampuan pasokan energi untuk domestik	Produksi Minyak Bumi	965 MBOPD	Pengelolaan dan Penyediaan Minyak dan Gas Bumi	858.181,70
	Produksi Gas Bumi	1.503 MBOEPD		
	Produksi LNG	24,12 Juta Ton		
	Produksi BBM	36.5 Juta KL		
	Produksi LPG	2 Juta Ton		
	Produksi Batu Bara	254 Juta Ton	Pembinaan Keteknikan Lingkungan dan Usaha Penunjang Bidang Mineral dan Batu Bara	416.024,10
	Pasokan Batubara untuk Kebutuhan Dalam Negeri	75 Juta Ton		

**Lampiran 6: Contoh Formulir Rencana Kinerja Tahunan**

**FORMULIR RENCANA KINERJA TAHUNAN TINGKAT  
KEMENTERIAN/LEMBAGA**

Kementerian : Energi dan Sumber Daya Mineral

Tahun : 2010

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target
1. Meningkatnya kemampuan pasokan energi untuk domestik	Produksi Minyak Bumi	965 MBOPD
	Produksi Gas Bumi	1.503 MBOEPD
	Produksi LNG	24,12 Juta Ton
	Produksi BBM	36.5 Juta KL
	Produksi LPG	2 Juta Ton
	Produksi Batu Bara	254 Juta Ton
	Pasokan Batubara untuk Kebutuhan Dalam Negeri	75 Juta Ton

Lampiran 7: Contoh Formulir Pengukuran Kinerja

No	Sasaran		Satuan	Target	Realisasi	% Pencapaian Pencapaian	Penanggung Jawab
	Uraian	Indikator					
<b>SASARAN STRATEGIS</b>							
1.	Meningkatnya Kemampuan Pasokan Energi untuk Domestik					99.2%	
		Produksi Minyak Bumi	MBOPD	965	945	98%	Ditjen Migas
		Produksi Gas Bumi	MBOEPD	1.503	1.590	106%	
		Produksi Batubara	Juta Ton	254	270	102%	Ditjen Minerbabab um
		Pasokan Batubara untuk Kebutuhan Dalam Negeri	Juta Ton	75	84	89%	
		Produksi Mineral:				102%	
		Tembaga	Ton	930.000	989.953	106%	
		Emas	Ton	107	111	104%	
		Perak	Ton	355	323	91%	
		Timah	Ton	90.000	78.965	88%	
		Nikel Matte	Ton	77.000	78.336	102%	
		Ferronikel	Ton	15.000	17.970	120%	
		Bijih Nikel	Ton	6.200.000	6.561.404	106%	
		Bauksit	Ton	7.500.000	7.148.124	95%	
		Produksi BBM	Juta KL	36,5	38,4	105%	Ditjen Migas
Produksi LPG	Juta Ton	2	2,44	92%			
Produksi LNG	Juta Ton	24,12	24,1	100%			
2.	Meningkatnya Kemampuan Pasokan Bahan Baku Pupuk dan Petrokimia	Persentase Pemenuhan Kebutuhan Bahan Baku Pupuk dan Petrokimia	%	100	100	100%	Ditjen Migas

No	Sasaran		Satuan	Target	Realisasi	% Pencapaian Pencapaian	Penanggung Jawab	
	Uraian	Indikator						
<b>SASARAN STRATEGIS</b>								
3.	Meningkatnya Pengembangan Berbagai Sumber Energi dalam rangka Diversifikasi Energi						<b>129,80%</b>	Ditjen Ketenagalistrikan
		Pangsa Energi Primer untuk Pembangkit Listrik	%	80,4	88	109,5%		
		Pangsa Minyak Bumi	%	30	25	83,30%		
		Pangsa Gas Bumi	%	24,5	26	106,10%		
		Pangsa Batubara	%	23,3	35	103%		
		Pangsa Panas Bumi	%	2,6	2	76,90%		
		Pangsa Energi Baru Terbarukan Lainnya	%	8	12	150%		
4.	Meningkatnya Pembangunan Infrastruktur Energi dan Mineral						<b>93%</b>	Ditjen Migas
		Jaringan Pipa Gas Kota	RT	12.000	13.166	109,70%		
		Rasio Elektrifikasi	%	67,2	67,15	99,90%	Ditjen Ketenagalistrikan	
		Kapasitas Pembangkit Listrik	MW	1150,15	786,85	68,40%		
Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi	MW	1261	1189	94%				
5.	Peningkatan Efisiensi Pemakaian dan Pengolahan Energi						88,90%	Ditjen Ketenagalistrikan
		Elastisitas Energi	%	1,6	1,8	88,90%		
		Penurunan Emisi CO <sub>2</sub>	%	5,4			Ditjen Migas	

<b>Lampiran 8: Contoh Pernyataan Penetapan Kinerja Kementerian</b>
--

**PERNYATAAN PENETAPAN KINERJA  
TINGKAT KEMENTERIAN/LEMBAGA/  
PEMERINTAH PROVINSI/KABUPATEN/KOTA**

— Logo Lembaga —

**PENETAPAN KINERJA TAHUN.....**

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

Nama :

Jabatan :

Pada tahun ..... ini berjanji akan mewujudkan target kinerja tahunan 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.

....., .....

Menteri/Pimpinan Lembaga/  
Gubernur/Bupati/Walikota ...

.....

<b>Lampiran 9: Contoh Pernyataan Penetapan Kinerja Tingkat Unit Organisasi</b>
--

**PERNYATAAN PENETAPAN KINERJA TINGKAT UNIT ORGANISASI  
ESELON I/SATUAN KERJA KEMENTERIAN LEMBAGA  
/SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH  
— Logo Lembaga —  
PENETAPAN KINERJA TAHUN.....**

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

Nama : .....

Jabatan : .....

Selanjutnya disebut pihak pertama

Nama : .....

Jabatan : .....

Selaku atasan langsung pihak pertama

Selanjutnya disebut pihak kedua

Pihak pertama pada tahun ..... ini berjanji akan mewujudkan target kinerja tahunan 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 pihak pertama.

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

....., .....

Pihak Kedua,

Pihak Pertama

**Universitas Indonesia**