

SALINAN



**PERATURAN
REKTOR UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
YOGYAKARTA
NOMOR 15 TAHUN 2020**

**TENTANG
PELAKSANAAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI
PEMERINTAH UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL
“VETERAN” YOGYAKARTA**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

**REKTOR UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
YOGYAKARTA,**

- Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di lingkungan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, perlu pedoman untuk menyelaraskan pada setiap unit dalam penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta tentang Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta;

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4301);
3. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4614);
4. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
6. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 80);
7. Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015-2019 (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2015 Nomor 3);
8. Peraturan Presiden Nomor 121 Tahun 2014 tentang Pendirian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta sebagai Perguruan Tinggi Negeri di Lingkungan Kementerian

Pendidikan dan Kebudayaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 250);

9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 Tahun 2007 tentang Indikator Kinerja Utama;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1842);
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 986);
12. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 39 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1796);
13. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 28 Tahun 2016 tentang Perubahan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 725);
14. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor

1462);

15. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 47);
16. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 39 Tahun 2020 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 990);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” YOGYAKARTA TENTANG PELAKSANAAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” YOGYAKARTA.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pengertian

Pasal 1

Dalam Peraturan Rektor yang dimaksud dengan:

1. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta yang selanjutnya disingkat UPN “Veteran” Yogyakarta adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

2. Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik.
3. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SAKIP adalah rangkaian sistemik dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengihhtisan, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
4. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.
5. Indikator Kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari kinerja program dan kegiatan yang telah direncanakan.
6. Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disebut IKU adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan merupakan ikhtisar hasil berbagai program dan kegiatan sebagai penjabaran tugas dan fungsi organisasi.
7. Indikator Kinerja Kegiatan yang selanjutnya disebut IKK adalah ukuran keberhasilan unit

kerja dalam mencapai tujuan dan merupakan ikhtisar keluaran kegiatan sebagai penjabaran dari IKU.

8. Rencana Strategi yang selanjutnya disebut Renstra adalah dokumen perencanaan UPN “Veteran” Yogyakarta untuk periode 5 (lima) tahun.
9. Tujuan adalah suatu kondisi yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka menengah atau pada akhir periode Renstra.
10. Sasaran adalah kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh unit organisasi dalam rumusan yang spesifik, terukur dalam kurun waktu 1 (satu) tahun secara berkesinambungan dalam suatu periode rencana strategis.
11. Program adalah instrumen kebijakan berisi satu atau beberapa kegiatan, yang dilaksanakan oleh UPN “Veteran” Yogyakarta untuk mencapai sasaran dan tujuan serta alokasi anggaran.
12. Kegiatan adalah penjabaran dari program yang rumusannya mencerminkan tugas dan fungsi unit kerja atau penugasan tertentu yang berisi komponen kegiatan untuk mencapai keluaran dengan indikator kinerja yang terukur.
13. Keluaran (output) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan.
14. Hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang merefleksikan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.
15. Unit Kerja adalah Fakultas, Lembaga, Biro, Unit Pelaksana Teknis (UPT).
16. Laporan Kinerja ikhtisar yang menjelaskan

secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan perjanjian kinerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

17. Rektor adalah Rektor UPN “Veteran” Yogyakarta.

Tujuan

Pasal 2

Pedoman SAKIP UPN “Veteran” Yogyakarta bertujuan untuk memberikan panduan/acuan bagi unit kerja di UPN “Veteran” Yogyakarta dalam penyusunan renstra, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, penyusunan indikator kinerja, pelaporan kinerja, reviu laporan kinerja, dan evaluasi kinerja.

Penerapan SAKIP

Pasal 3

Untuk mewujudkan UPN “Veteran” Yogyakarta yang berakuntabilitas kinerja baik, setiap unit kerja perlu menerapkan SAKIP, yang meliputi :

- a. Renstra;
- b. Perjanjian Kinerja;
- c. Pengukuran Kinerja;
- d. Pengelolaan Data Kinerja;
- e. Pelaporan Kinerja, dan
- f. Reviu dan Evaluasi Kinerja.

Pasal 4

- (1) Renstra sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a, merupakan landasan

penyelenggaraan sistem akuntabilitas UPN “Veteran” Yogyakarta dan digunakan sebagai acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran serta perjanjian kinerja UPN “Veteran” Yogyakarta.

- (2) Renstra sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh:
 - a. Rektor untuk tingkat Universitas; dan
 - b. Pimpinan unit kerja untuk tingkat unit kerja.
- (3) Renstra unit kerja harus mengacu kepada renstra UPN “Veteran” Yogyakarta
- (4) Renstra unit kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3), memuat paling sedikit:
 - a. Visi dan misi unit kerja;
 - b. Tujuan unit kerja;
 - c. Sasaran unit kerja;
 - d. Indikator kinerja dan target unit kerja;
 - e. Cara mencapai tujuan dan sasaran unit kerja; dan
 - f. Rencana anggaran unit kerja.

Pasal 5

- (1) Perjanjian kinerja merupakan pernyataan komitmen yang mempresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam waktu 1 (satu) tahun.
- (2) Isi perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat :
 - a. Sasaran utama, IKU, target kinerja, dan anggaran untuk Universitas; dan
 - b. Sasaran utama, IKU, IKK, target kinerja, dan anggaran untuk unit kerja;
- (3) Perjanjian kinerja disusun oleh:
 - a. Rektor untuk tingkat Universitas; dan
 - b. Pemimpin unit kerja untuk tingkat unit kerja.

- (4) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disusun dan disampaikan paling lambat 1 (satu) bulan setelah pelaksanaan anggaran disahkan.
- (5) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dapat disesuaikan/diubah apabila terjadi:
 - a. Pergantian atau mutasi pejabat; dan/atau
 - b. Perubahan program, prioritas kegiatan, dan alokasi anggaran yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran.
- (6) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditandatangani oleh:
 - a. Rektor dengan Ditjen Dikti untuk tingkat Universitas;
 - b. Pemimpin unit kerja dengan Rektor atau Wakil Rektor untuk tingkat unit kerja.
- (7) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (6) huruf a, disampaikan kepada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- (8) Perjanjian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (6) huruf b, disampaikan kepada Rektor atau Wakil Rektor.

Pasal 7

- (1) Pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf c digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat ketercapaian berupa keberhasilan/kegagalan kinerja yang diperjanjikan dan telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.
- (2) Universitas dan unit kerja melakukan pengukuran kinerja sesuai target yang ditetapkan dalam perjanjian kinerja.
- (3) Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara

membandingkan realisasi kinerja dengan target kinerja.

- (4) Hasil pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) merupakan sumber data kinerja yang digunakan dalam penyusunan laporan kinerja.

Pasal 8

- (1) Pengelolaan data kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf 4 dilakukan dalam rangka pemantauan dan pengendalian pencapaian kinerja atas target yang ditetapkan.
- (2) Pengelolaan data kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Unit kerja dengan cara mencatat, mengolah, dan melaporkan data kinerja.
- (3) Pelaporan data kinerja secara periodik setiap triwulan dan tahunan, dilakukan melalui Sistem Informasi Lakip.

Pasal 9

- (1) Laporan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf d disusun setiap tahun oleh tim yang dibentuk:
 - a. Rektor untuk tingkat Universitas; dan
 - b. Pimpinan Unit Kerja untuk tingkat unit kerja.
- (2) Laporan Kinerja ditetapkan oleh:
 - a. Rektor untuk tingkat Universitas;
 - b. Pimpinan Unit Kerja untuk tingkat Unit Kerja.
- (3) Laporan kinerja berisi ikhtisar pencapaian sasaran sebagaimana telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja.
- (4) Ikhtisar pencapaian sasaran sebagaimana dimaksud pada ayat (3) menyajikan informasi tentang:
 - a. Pencapaian tujuan dan sasaran utama;

- b. Realisasi pencapaian indikator kinerja;
 - c. Analisis pencapaian kinerja yang memuat hambatan dan permasalahan yang dihadapi serta langkah antisipasi ke depan yang dilakukan; dan
 - d. Perbandingan capaian indikator kinerja tahun berjalan dengan tahun sebelumnya dan target yang tertuang dalam Renstra Bisnis
- (5) Format dan tata cara penyusunan laporan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (4) sebagaimana dimaksud dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan ini.
 - (6) Pimpinan pada setiap unit kerja adalah sebagai penanggung jawab dalam penyusunan laporan kinerja.
 - (7) Laporan Kinerja Unit Kerja disampaikan oleh pemimpin unit kerja kepada Rektor melalui Biro Kemahasiswaan dan Kerja Sama bulan Januari pada setiap tahun anggaran berikutnya.

Pasal 10

- (1) Reviu laporan kinerja sebagaimana dimaksud Pasal 3 huruf f bertujuan untuk membantu penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja UPN “Veteran” Yogyakarta dan unit kerja serta memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi, keandalan dan keabsahan data/informasi kinerja unit kerja sehingga dapat menghasilkan Laporan Kinerja berkualitas.
- (2) Reviu terhadap laporan kinerja Universitas dan unit kerja dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal.
- (3) Hasil reviu atas laporan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan oleh

Satuan Pengawas Internal kepada Rektor.

Pasal 11

- (1) Evaluasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf f dilakukan atas pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja merupakan penilaian terhadap fakta objektif pada setiap unit kerja dalam mengimplemantasikan sistem akuntabilitas kinerja.
- (2) Evaluasi atas pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan:
 - a. Memperoleh informasi tentang pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja;
 - b. Menilai akuntabilitas kinerja unit kerja;
 - c. Memberikan saran perbaikan untuk peningkatan kinerja dan penguatan akuntabilitas unit kerja; dan
 - d. Memantau tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi periode sebelumnya.
- (3) Petunjuk teknis evaluasi pelaksanaan akuntabilitas kinerja pada unit kerja ditetapkan oleh rektor lebih lanjut akan diatur tersendiri dalam Peraturan Rektor
- (4) Evaluasi atas pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja dilakukan oleh:
 - a. Satuan Pengawas Internal untuk tingkat Universitas; dan
 - b. Satuan Pengawas Internal bersama Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerja Sama.

- (5) Hasil evaluasi atas pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (4) disampaikan oleh Satuan Pengawas Internal kepada Rektor dan Pimpinan Unit Kerja.
- (6) Hasil evaluasi harus ditindaklanjuti oleh setiap unit kerja.
- (7) Pemantauan tindak lanjut hasil evaluasi dalam rangka peningkatan akuntabilitas kinerja dilaksanakan oleh Satuan Pengawas Internal.

Pasal 12

Pelaksanaan SAKIP sebagaimana dimaksud dalam dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 13

Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan

Ditetapkan di Yogyakarta
pada tanggal 9 November 2020

REKTOR UNIVERSITAS
PEMBANGUNAN NASIONAL
“VETERAN” YOGYAKARTA,

TTD

MOHAMAD IRHAS EFFENDI

LAMPIRAN
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS PEMBANGUNAN
NASIONAL “VETERAN” YOGYAKARTA
NOMOR 15 TAHUN 2020
TENTANG
PELAKSANAAN SISTEM AKUNTABILITAS
KINERJA INSTANSI PEMERINTAH
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL
“VETERAN” YOGYAKARTA

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Asas-asas umum penyelenggaraan negara sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN, meliputi asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas, dan asas akuntabilitas. Asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara.

Dewasa ini, penyelenggaraan pemerintahan dituntut untuk mengedepankan hasil (*result oriented*) yang akan dicapai. Pemerintah tidak bisa lagi hanya berfokus pada seberapa besar anggaran yang diserap tetapi harus berorientasi pada seberapa besar kinerja yang dihasilkan serta manfaat yang diperoleh masyarakat sebagai akibat dari penggunaan anggaran. Untuk mewujudkan itu diperlukan penerapan sistem akuntabilitas kinerja secara baik.

Hal yang melatarbelakangi perlunya pedoman pelaksanaan SAKIP di UPN “Veteran” Yogyakarta karena perlu adanya sinergi dalam pelaksanaan peraturan perundangan-undangan mengenai sistem akuntabilitas kinerja yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Dengan adanya pedoman pelaksanaan SAKIP ini diharapkan akan membantu unit kerja di UPN “Veteran” Yogyakarta dalam menerapkan sistem akuntabilitas kinerja lebih baik, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi bagi penguatan SAKIP

dan tercapainya program reformasi birokrasi di UPN “Veteran” Yogyakarta.

B. Tujuan Penyusunan Pedoman

Pedoman pelaksanaan SAKIP ini bertujuan memberikan panduan/acuan bagi unit kerja di UPN “Veteran” Yogyakarta dalam penyusunan rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, reviu, dan evaluasi kinerja.

C. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan suatu sistem manajemen strategis, prosesnya membentuk suatu siklus yang dimulai dari proses penetapan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang akan dicapai dan ditetapkan dalam suatu rencana strategis jangka menengah organisasi. Rencana strategis yang disusun menginformasikan posisi organisasi (instansi) saat ini, kemana organisasi akan dibawa, bagaimana mencapainya, dan ukuran keberhasilan pencapaiannya. Rencana strategis tersebut kemudian dijabarkan lebih lanjut ke dalam Rencana Kinerja Tahunan dan ditetapkan komitmennya dalam Penetapan Kinerja. Selama tahun berjalan dilakukan pengumpulan data dan pengukuran serta evaluasi atas kinerja, yang selanjutnya dilaporkan dalam laporan kinerja. Informasi data kinerja yang berhasil dikumpulkan harus dapat dijadikan bahan masukan dalam meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya.

Keluaran utama dari sistem akuntabilitas kinerja adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Laporan ini sangat penting untuk digunakan sebagai umpan balik bagi para penyelenggara pemerintah. Laporan akuntabilitas kinerja memuat informasi yang relevan bagi para pengguna laporan tersebut yaitu para pejabat atau unsur pimpinan eksekutif pemerintah, unsur pengawasan, dan unsur perencanaan. Informasi yang dimaksud tidak hanya bersifat masa lalu (*historical*), akan tetapi juga mencakup status masa kini, dan bahkan masa mendatang.

Untuk mewujudkan suatu unit kerja yang berakuntabilitas kinerja baik, setiap unit kerja perlu menerapkan SAKIP, yang terdiri atas rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, reviu, dan evaluasi kinerja. Sebagai suatu sistem, SAKIP terdiri dari komponen-komponen yang merupakan satu kesatuan, yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

BAB II

RENCANA STRATEGIS

Dalam penerapan SAKIP, rencana strategis menjadi dokumen awal yang perlu dirumuskan, karena dalam rencana strategis tercantum arah dan tujuan yang akan dicapai unit organisasi. Rumusan rencana strategis digunakan sebagai acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran, perjanjian kinerja, dan laporan kinerja.

Rencana strategis merupakan dokumen penting untuk masa depan sebagai produk dari sistem pemerintahan yang berorientasi pada hasil. Pada pedoman ini rencana strategis Kementerian tidak diatur, karena rencana strategis Kementerian mengacu pada pedoman penyusunan rencana strategis yang dikeluarkan Bappenas. Pedoman ini menguraikan penyusunan rencana strategis untuk unit kerja di UPN “Veteran” Yogyakarta.

A. Pengertian

Rencana strategis adalah suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin muncul.

B. Subtansi Rencana Strategis

Rencana strategis memuat visi, misi, tujuan strategis, sasaran strategis, kebijakan, dan program/kegiatan, indikator kinerja sebagai ukuran keberhasilan, target kinerja yang akan dicapai selama lima tahun ke depan, dan rencana pendanaan yang dibutuhkan dalam pencapaian target kinerja.

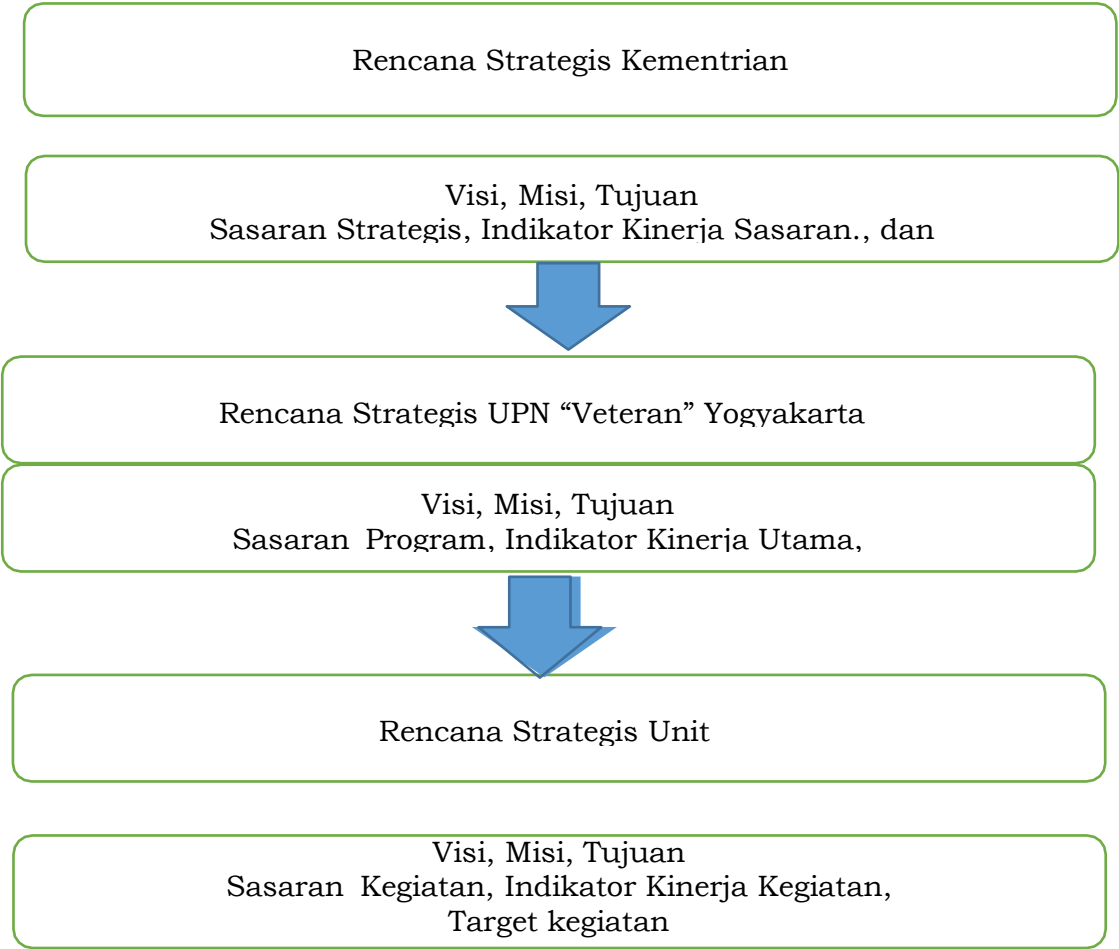
Visi yang terdapat di dalam rencana strategis merupakan keadaan yang ingin dicapai oleh unit organisasi pada akhir periode perencanaan. Sedangkan misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visinya. Masing-masing misi memiliki tujuan yang dilengkapi dengan sasaran.

Tujuan dan sasaran tingkat capaiannya dirancang secara cermat dan terukur. Oleh karena itu, indikator-indikator tujuan dan sasaran, yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif harus dicantumkan. Indikator tujuan dan sasaran merupakan tolok ukur dalam menilai keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran suatu unit organisasi yang telah ditetapkan. Unit kerja juga menyusun strategi, kebijakan, dan pendanaan termasuk rencana sumber pendanaannya. Selain bertanggung jawab di lingkup kewenangannya sendiri, unit kerja juga memiliki sasaran-sasaran khusus yang harus dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya, dalam rangka mendukung

implementasi terhadap fokus prioritas atau kegiatan prioritas pada Universitas yang sejalan dengan prioritas nasional. Strategi dan pendanaan unit kerja disusun sampai dengan detail kegiatan yang dilengkapi dengan indikator kinerja *output* dari kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan. Detail kinerja dan rencana pendanaan program dan kegiatan disusun dalam matriks kinerja dan matriks pendanaan.

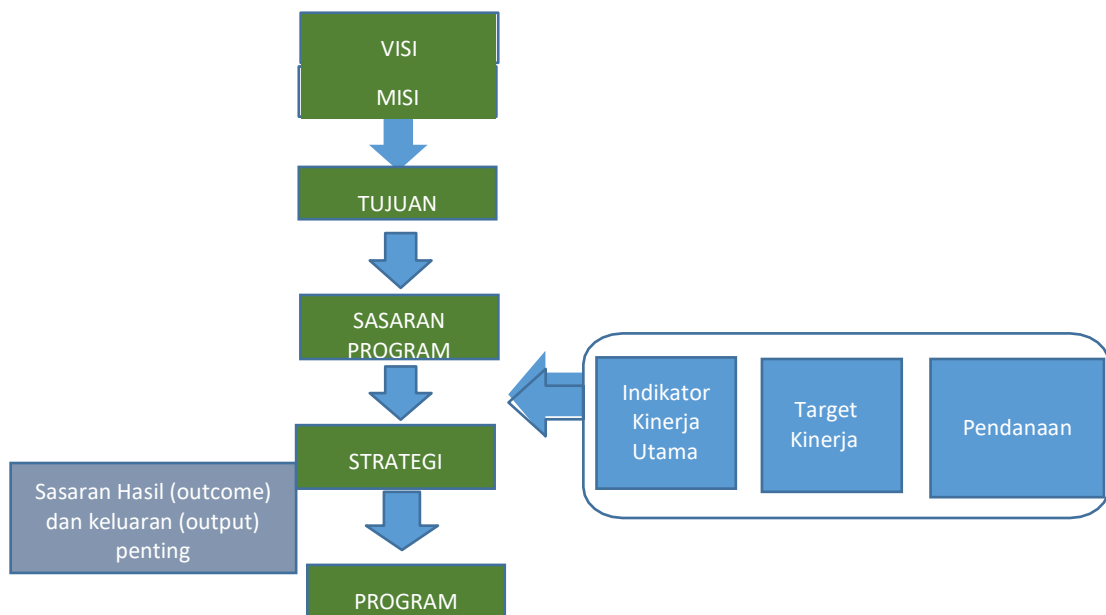
Pada akhirnya seluruh visi, misi, tujuan, dan sasaran serta strategi pada unit kerja harus sinergi dengan apa yang telah dirumuskan pada tingkat Universitas. Dalam rangka meningkatkan sinergi maka rencana strategis unit kerja harus mengacu pada rencana strategis Universitas. Hal ini dimaksudkan agar sasaran dan indikator kinerja serta target pada rencana strategis Universitas didukung oleh unit kerja di UPN “Veteran” Yogyakarta.

Berikut gambaran hirarki rencana strategis dari tingkat Universitas.



Gambar 2. Hirarki Rencana Strategi

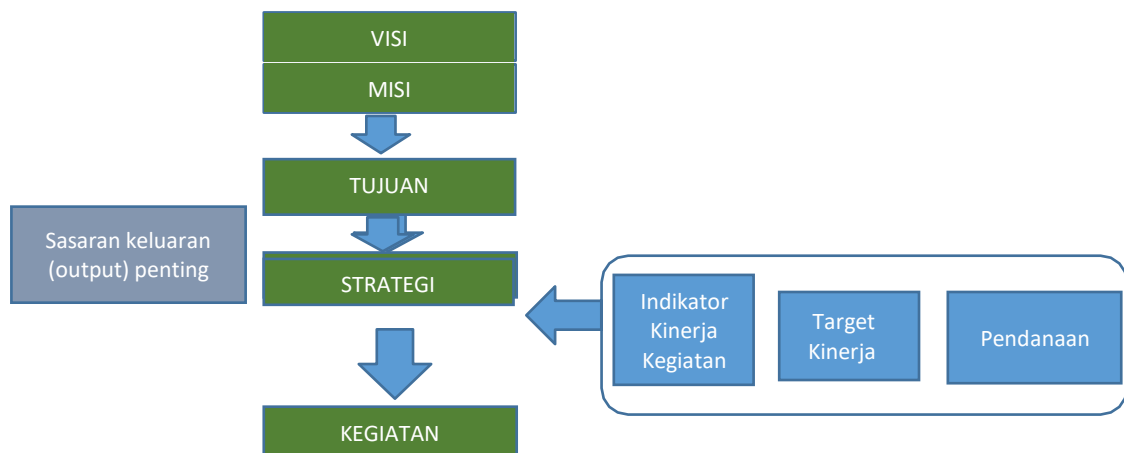
Rencana Strategis Universitas



Gambar 3 Rencana Strategis Universitas

Rencana strategis UPN “Veteran” Yogyakarta disusun dengan mengacu kepada rencana strategis Kementerian sesuai dengan tugas dan fungsi sebagai penyelenggara tri dharma perguruan tinggi. Rencana strategis UPN “Veteran” Yogyakarta merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan, dan sasaran Kementerian. Selain mengacu kepada rencana strategis Kementerian, rencana strategis UPN “Veteran” Yogyakarta juga disusun berdasarkan karakteristik dan fokus yang menjadi keunggulan UPN “Veteran” Yogyakarta.

1. Rencana Strategis Unit Kerja



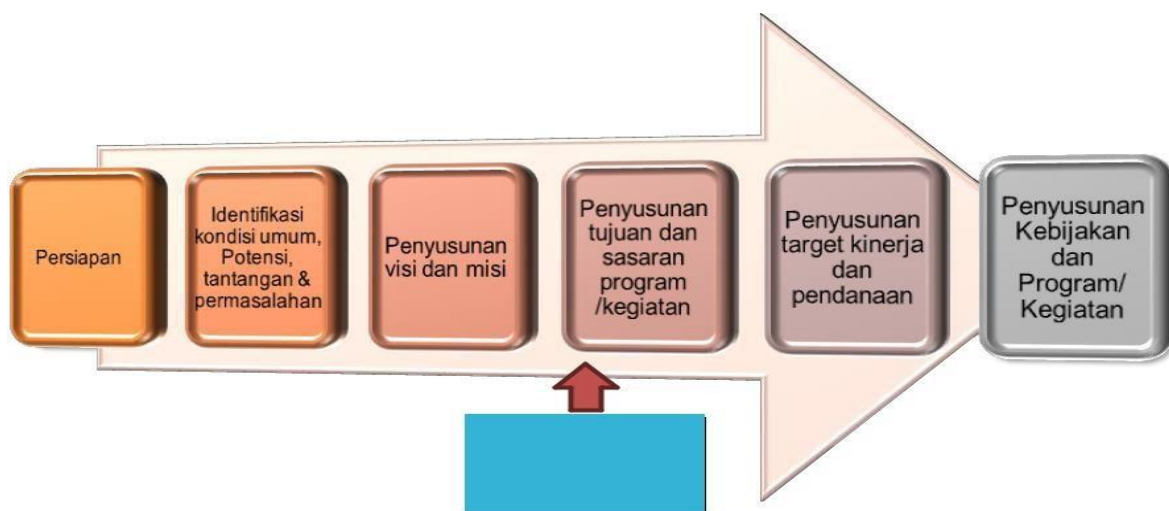
Gambar 4 Rencana Strategis Unit Kerja

Rencana strategis unit kerja disusun dengan mengacu kepadarencana strategis Universitas sesuai dengan tugas dan fungsi masing- masing unit kerja. Renstra unit kerja juga disusun berdasarkan karakteristik dan fokus yang menjadi keunggulan unit kerja.

C. Mekanisme Penyusunan Renstra

Beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam penyusunan rencana strategis.

- Langkah I : Persiapan
- Langkah II : Indentifikasi Kondisi Umum, Potensi, Tantangan dan Permasalahan
- Langkah III : Penyusunan Visi dan Misi
- Langkah IV : Penyusunan Tujuan dan Sasaran Strategis/Sasaran Program/Sasaran Kegiatan
- Langkah V : Penyusunan Target Kinerja dan Pendanaan
- Langkah VI : Penyusunan Kebijakan dan Program/Kegiatan



Gambar 5 Mekanisme Penyusunan Rencana Strategis

Langkah I

Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam tahap persiapan penyusunan rencana strategis adalah:

1. Pembentukan tim penyusun rencana strategis;
2. Identifikasi isu-isu strategis atau hal-hal strategis yang akan dihadapi unit organisasi dalam jangka waktu satu sampai lima tahun ke depan;
3. Identifikasi asas legal formal unit organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi serta kewenangannya;
4. Identifikasi struktur organisasi beserta tugas dan fungsinya sebagai dasar untuk melihat dan menentukan kewenangan unit organisasi; dan
5. Identifikasi data-data dan informasi yang diperlukan sebagai bahan pengambilan keputusan selama proses penyusunan rencana strategis.

Langkah 2 :

Identifikasi Kondisi Umum, Potensi, Tantangan dan Permasalahan

Beberapa hal yang perlu dilakukan pada tahapan identifikasi kondisi umum antara lain pengumpulan data dan informasi tentang kondisi umum tentang organisasi, nilai-nilai yang dianut, gambaran tentang pencapaian sasaran atau tujuan unit organisasi selama implementasi rencana strategis periode sebelumnya.

Identifikasi potensi, tantangan dan permasalahan merupakan langkah bagi organisasi untuk menganalisis permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah dalam lingkup unit organisasi yang akan dihadapi

dalam rangka melaksanakan penugasan yang diamanatkan, untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi unit organisasi yang bersangkutan. Dalam mengidentifikasi potensi, permasalahan dan tantangan yang akan dihadapi, dilakukan dengan menganalisis perubahan-perubahan yang mungkin terjadi baik secara internal maupun eksternal yang akan memberikan pengaruh pada pencapaian visi dan misi organisasi.

Hasil evaluasi pencapaian rencana strategis periode sebelumnya, penjarangan aspirasi masyarakat, identifikasi potensi, permasalahan dan penyebabnya, serta tantangan yang akan dihadapi sangat penting untuk menjadi dasar penyusunan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan yang akan dirumuskan organisasi.

Langkah 3 : Penyusunan Visi dan Misi

Visi

Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif, dan inovatif. Pengertian lain, visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa

depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah. Visi merupakan komponen penting dalam rencana strategis yang perlu ditetapkan terlebih dahulu, karena akan menentukan langkah kemana organisasi akan dibawa. Dengan telah ditetapkannya visi maka akan memudahkan dalam perumusan-perumusan komponen lainnya seperti misi, tujuan, sasaran dan program/kegiatan.

Dalam menentukan visi organisasi, perlu mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Memberikan arah pandangan ke depan terkait kinerja;
2. Memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang

ingin diwujudkan;

3. Ditetapkan secara rasional, realistis dan mudah dipahami;
4. Singkat, jelas, dan mudah diingat;
5. Harus dapat dilaksanakan secara konsisten dalam pencapaian;
6. Inspiratif dan menantang;
7. Memberikan motivasi kepada anggota organisasi/instansi; dan
8. Menarik bagi organisasi dan pihak-pihak terkait.

Misi

Misi merupakan serangkaian tugas utama yang harus terselenggara dengan baik sebagai langkah dalam rangka mewujudkan visi. Dengan pernyataan misi tersebut, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal organisasi dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang.

Suatu pernyataan misi secara eksplisit menyatakan apa yang harus dicapai oleh suatu organisasi dan kegiatan spesifik apa yang akan dilaksanakan dalam pencapaian hal tersebut. Misi sebagai pernyataan cita-cita merupakan landasan kerja yang harus diikuti dan mendukung visi organisasi.

Kriteria menentukan misi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Harus sejalan dengan upaya pencapaian visi dan berlaku pada periode tertentu;
2. Berisikan maksud didirikannya organisasi dan bukan proses untuk mencapai maksud tersebut;
3. Harus menyatakan secara eksplisit tentang apa yang harus dicapai dan kegiatan spesifik apa yang harus dilaksanakan;

4. Jelas dan ringkas;
5. Sesuai dengan tugas dan fungsi unit organisasi serta kewenangannya;
6. Harus menjembatani visi ke dalam tujuan; dan
7. Misi harus dijabarkan ke dalam tujuan.

Langkah 4 :

Penyusunan Tujuan dan Sasaran strategis/Program/Kegiatan

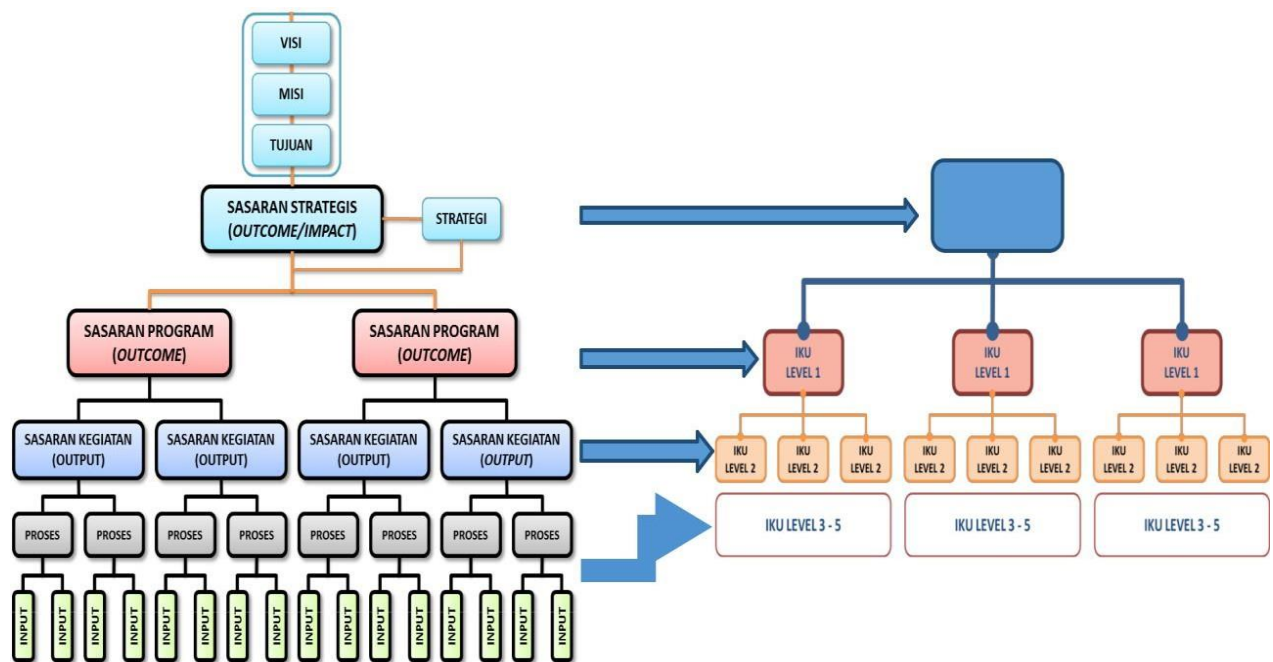
Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan visi. Tujuan adalah hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu satu sampai lima tahun. Tujuan organisasi harus konsisten dengan tugas dan fungsinya, secara kolektif, menggambarkan arah strategis, dan perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai tugas dan fungsi organisasi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, dan program serta merealisasikan misi. Oleh sebab itu, tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja.

Untuk menilai tingkat kinerja pencapaian tujuan dan sasaran, diperlukan suatu ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaiannya. Ukuran tersebut umumnya berupa indikasi-indikasi yang biasa disebut dengan indikator kinerja. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja suatu organisasi dari waktu ke waktu menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang ditetapkan, dengan demikian tanpa indikator kinerja sulit bagi kita untuk menilai keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi.

Dalam menentukan tujuan, perlu mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Selaras dengan visi dan misi organisasi;
2. Dapat mengarahkan perumusan sasaran strategis;
3. Menjadi kerangka kerja bagi perumusan strategi;
4. Harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai pada periode jangka menengah;
5. Menantang, realistis dan dapat dicapai; dan
6. Tujuan yang ditetapkan organisasi harus selaras dan sinergi dengan tujuan yang ditetapkan organisasi atasannya.



Gambar 6. *Cascading* Sasaran dan Indikator Kinerja

Beberapa model *cascading* yang dapat dihasilkan diantaranya adalah:

1. *Cascading* dengan mempertimbangkan *business process*.

Sasaran Strategis	IKSS
Meningkatnya kualitas Pendidikan Tinggi	Indeks Pendidikan Tinggi dan Pelatihan
	↑
Sasaran Program	IKP
Meningkatnya kualitas Pengajaran	Persentase lulusan bersertifikasi kompetensi
	Persentase prodi terakreditasi minimal B
	Persentase lulusan pendidikan tinggi yang langsung bekerja
	↑
Sasaran Program	IKP
Meningkatnya kualitas kelembagaan	Jumlah Perguruan Tinggi Masuk Top 500 dunia
	Jumlah PT berakreditasi A

Langkah 5 : Penyusunan Target Kinerja dan Pendanaan

Penetapan target kinerja dilakukan setelah indikator kinerja sasaran ditetapkan. Target kinerja dirumuskan pada setiap indikator kinerja yang ditetapkan untuk jangka waktu lima tahun kedepan.

Bersamaan dengan penetapan target kinerja tersebut ditetapkan pula rencana alokasi anggaran yang dibutuhkan. Rencana anggaran tersebut disusun berdasarkan pada target kinerja yang akan dihasilkan. Rencana pendanaan dilakukan untuk setiap indikator kinerja pada kurun waktu lima tahun ke depan.

Langkah 6: Penyusunan Kebijakan dan Program/Kegiatan

Meskipun sasaran strategis telah ditetapkan dengan dilengkapi target kinerja yang jelas setiap tahunnya, namun demikian akan mengalami kesulitan dalam pencapaiannya jika tidak ditentukan bagaimana cara pencapaian sasaran strategis tersebut. Untuk itu diperlukan rumusan kebijakan dan program/kegiatan untuk merealisasikan sasaran yang telah ditetapkan.

Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk dalam pelaksanaan program/kegiatan guna tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam pencapaian sasaran.

Arah kebijakan kementerian/unit utama, memuat kebijakan-kebijakan yang ditetapkan pada tingkat kementerian dan atau kebijakan yang ditetapkan di unit utama. Kebijakan tersebut berupa program-program untuk memecahkan permasalahan dalam kurun waktu tertentu. Arah kebijakan yang diuraikan adalah arah kebijakan tingkat kementerian/unit utama yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kementerian/unit utama bersangkutan.

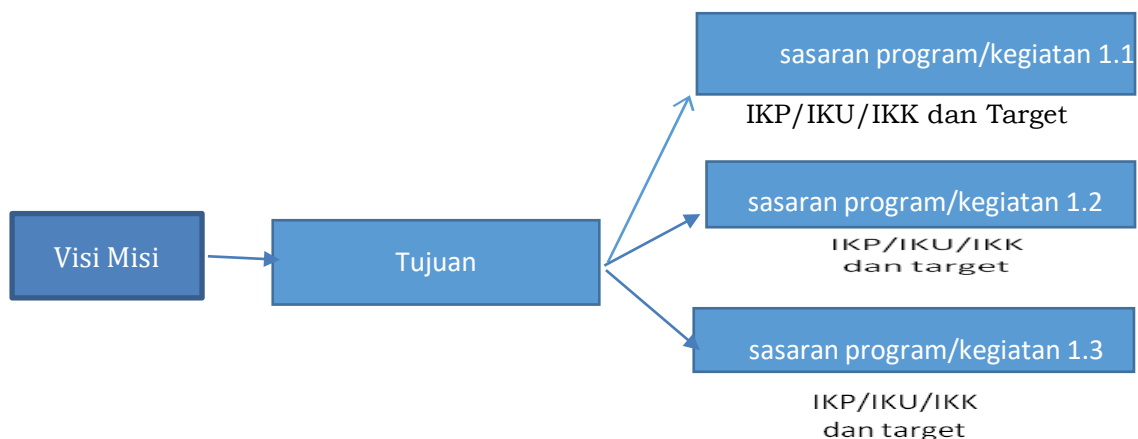
Arah kebijakan unit organisasi memuat kebijakan yang ditetapkan pada tingkat unit organisasi bersangkutan sebagai upaya pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang ditetapkan. Uraian juga dilengkapi dengan kelembagaan, ketatalaksanaan, pengelolaan SDM, dan struktur organisasi

Unit Kerja.

Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh unit utama untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran. Sedangkan kegiatan didefinisikan sebagai bagian dari program yang dilaksanakan oleh Unit Kerja eselon II, yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengalokasian sumber daya sebagai masukan untuk menghasilkan keluaran dalam bentuk barang/jasa. Program/kegiatan merupakan penjabaran rinci tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan. Program/kegiatan yang direncanakan untuk dilaksanakan harus mendukung pencapaian sasaran strategis yang ditetapkan.

D. Alur Pikir Keterkaitan Komponen Renstra

Berikut gambaran alur keterkaitan antar komponen dalam Renstra.



Gambar 7 Alur pikir keterkaitan komponen renstra Formulir dan Sistematika Penulisan Renstra

Untuk memudahkan penyusunan rencana strategis, dapat menggunakan alat bantu yaitu formulir rencana strategis. Formulir rencana strategis menunjukkan keterkaitan visi, misi, tujuan, sasaran, indikator kinerja sasaran, target kinerja, dan rencana pendanaannya.

Berikut Formulir rencana strategis

Rencana Strategis Tahun s/d.....

Unit Organisasi/satuan kerja :

Visi	Misi	Tujuan Strategis	Sasaran Strategis /	IKSS/ IKP/ IKK	Baseline (Tahun ke-1)	Target Kinerja					Rencana Anggaran				
			Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan			Tahun ke1	Tahun ke2	Tahun ke3	Tahun ke4	Tahun ke5	Tahun ke1	Tahun ke2	Tahun ke3	Tahun ke4	Tahun ke5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Cara pengisian:

Tahun	Diisi dengan kurun waktu periode Rencana Strategis Misal : 2020-2024
Instansi	Diisi dengan nama unit organisasi/satuan kerja
Kolom 1	Diisi dengan visi unit organisasi/satuan kerja
Kolom 2	Diisi dengan misi unit organisasi/satuan kerja
Kolom 3	Diisi dengan tujuan strategis yang ditetapkan unit organisasi/satuan kerja dalam upaya mencapai visi dan misi
Kolom 4	Diisi dengan sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan yang telah ditetapkan. Sasaran strategis tersebut merupakan rincian dari upaya pencapaian tujuan dan selaras dengan tujuan. Satu tujuan strategis dapat memiliki satu atau lebih sasaran strategis.

Kolom 5	Diisi indikator kinerja (IKSS/IKP/IKK) yang telah ditetapkan. Setiap sasaran strategis dapat memiliki satu atau lebih indikator kinerja. Indikator kinerja dapat berupa sekurang- kurangnya <i>output</i> atau <i>outcome</i> . Indikator kinerja harus SMART.
Kolom 6	Diisi dengan tingkat capaian/kondisi/posisi dari indikator kinerja (akhir periode Renstra sebelumnya atau satu tahun sebelum periode Renstra yang akan disusun).
Kolom 7	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai di setiap indikator kinerja pada tahun pertama Rencana Strategis.
Kolom 8	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai di setiap indikator kinerja pada tahun kedua Rencana Strategis.
Kolom 9	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai di setiap indikator kinerja pada tahun ketiga Rencana Strategis.
Kolom 10	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai di setiap indikator kinerja pada tahun keempat Rencana Strategis.
Kolom 11	Diisi dengan rencana target kinerja yang akan dicapai di setiap indikator kinerja pada tahun kelima Rencana Strategis.
Kolom 12	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun pertama Rencana Strategis.
Kolom 13	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun kedua Rencana Strategis.
Kolom 14	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun ketiga Rencana Strategis.
Kolom 15	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun keempat Rencana Strategis.
Kolom 16	Diisi dengan rencana anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian indikator kinerja pada tahun kelima Rencana Strategis.

Berikut adalah sistematika penulisan Rencana Strategis di lingkungan UPN “Veteran” Yogyakarta

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Kondisi Umum

1.2 Potensi dan Permasalahan

BAB II VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN

2.1 Visi

2.2 Misi

2.3 Tujuan

2.4 Sasaran Strategis-Program-Kegiatan

BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, REGULASI DAN KELEMBAGAAN

3.1 Arah Kebijakan

3.2 Arah kebijakan Unit Kerja

3.3 Kerangka Kelembagaan

BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

BAB V PENUTUP

Lampiran:

Formulir Rencana Strategis

Keterangan Isi Uraian:

SUB BAB	ISI URAIAN
Kondisi umum	Berisi uraian tentang gambaran-gambaran secara umum mengenai capaian-capaian yang telah dihasilkan pada periode rencana strategis sebelumnya

Potensi dan permasalahan	Berisi uraian tentang potensi-potensi yang dimiliki organisasi dalam kaitannya upaya pencapaian visi dan misi yang ditetapkan, uraian permasalahan-permasalahan yang dihadapi (5) lima tahun ke depan
Visi	Berisi uraian visi yang ditetapkan, dilengkapi dengan penjelasan maksud dari visi yang ditetapkan tersebut.
Misi	Berisi uraian misi yang ditetapkan, dilengkapi dengan penjelasan maksud misi-misi yang ditetapkan tersebut.
Tujuan	Berisi uraian tujuan strategis yang akan dicapai pada lima tahun ke depan. Pada subbab ini juga diuraikan tujuan strategis yang telah ditetapkan unit organisasi atasannya. Hal ini untuk melihat adanya keselarasan/sinergi antara tujuan yang ditetapkan unit organisasi dengan tujuan yang unit organisasi atasannya.
Sasaran Strategis/Program/Kegiatan	Berisi uraian sasaran strategis yang akan dicapai oleh unit organisasi selama lima tahun ke depan. Selain menyajikan sasaran strategis unit organisasi bersangkutan, pada subbab ini juga diuraikan rumusan sasaran strategis unit organisasi atasannya. Hal ini sasaran yang ditetapkan unit organisasi dengan sasaran yang ditetapkan unit organisasi atasannya Rumusan sasaran strategis harus dilengkapi dengan indikator kinerja

Arah kebijakan	Berisi uraian tentang kebijakan-kebijakan yang diambil dalam kaitan pencapaian tugas dan fungsi serta visi dan misi. yang diuraikan adalah kebijakan yang diambil ditingkat Kementerian dan kebijakan unit organisasi yang bersangkutan. Sedangkan untuk Pusat, kebijakan yang diuraikan adalah kebijakan yang diambil unit utama atasannya dan kebijakan unit organisasi yang bersangkutan.
Arah kebijakan Unit Kerja	Berisi uraian tentang kebijakan yang diambil dalam rangka pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang
	ditetapkan. Uraian dilengkapi dengan program/kegiatan yang dilaksanakan dalam pencapaian tujuan/ sasaran strategi yang ditetapkan
Kerangka Kelembagaan	Berisi uraian tentang struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi, sumberdaya manusia
Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan	Target kinerja berisi uraian mengenai satuan hasil yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja yang akan dicapai setiap tahunnya sampai lima tahun ke depan. Kerangka pendanaan berisi tentang rencana anggaran yang dibutuhkan dalam pencapaian target kinerja yang ditetapkan pada setiap indikator kinerja dan sumber pendanaan yang digunakan dalam pencapaian visi dan misi.

Penutup	Berisi simpulan secara singkat mengenai dokumen Renstra yang telah disusun, arahan dari pimpinan bersangkutan dalam pelaksanaan Renstra sehingga capaiannya dapat diukur dan dipergunakan sebagai acuan dalam penyusunan laporan kinerja, selain itu dijelaskan mengenai mekanisme evaluasi atas proses pelaksanaan Renstra
Lampiran	Diisi dengan format Rencana Strategis

BAB III

PENILAIAN KINERJA

A. Pengertian

Perjanjian kinerja merupakan pernyataan komitmen yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam waktu satu tahun. Dalam dokumen perjanjian kinerja, diperjanjikan target kinerja yang akan dicapai selama satu tahun. Target kinerja yang ditetapkan tersebut merupakan penjabaran dari target-target kinerja yang ditetapkan dalam rencana strategis dan mengacu pada dokumen anggaran yang disahkan. Perjanjian kinerja disusun paling lambat satu bulan setelah RKA-KL/DIPA unit organisasi disahkan.

Perjanjian kinerja yang telah disahkan dapat direvisi atau disesuaikan jika terjadi kondisi sebagai berikut:

1. Terjadi pergantian atau mutasi pejabat;
2. Perubahan dalam strategi yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran (perubahan program, kegiatan dan alokasi anggaran); dan
3. Perubahan prioritas atau asumsi yang berakibat secara signifikan dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran.

Perjanjian kinerja merupakan dokumen pokok dalam penyusunan laporan kinerja. Setiap target yang ditetapkan dalam dokumen perjanjian kinerja akan dilakukan pengukuran kinerja. Hasil pengukuran kinerja tersebut kemudian dituangkan dalam laporan kinerja.

B. Penyusun Perjanjian Kinerja

1. Perjanjian Kinerja tingkat UPN “Veteran” Yogyakarta ditandatangani oleh Rektordengan Ditjen Pendidikan Tinggi;
2. Perjanjian Kinerja di tingkat unit kerja, ditandatangani oleh Pimpinan unit kerja dengan Rektor atau Wakil Rektor.

C. Waktu Penyusunan Perjanjian Kinerja

Perjanjian kinerja harus disusun dan disampaikan setelah unit organisasi telah menerima dokumen pelaksanaan anggaran, paling lambat satu bulan setelah dokumen anggaran disahkan.

D. Penggunaan Sasaran dan Indikator Kinerja

1. Tingkat Universitas sasaran yang digunakan menggambarkan *outcome* dan indikator kinerja yang dirumuskan menggunakan indikator kinerja hasil (*outcome*) yang mendukung/sinergi dengan

indikator kinerja Kementerian dan indikator kinerja *outcome* yang relevan, serta indikator kinerja *output* penting lainnya;

2. Tingkat Unit Kerja sasaran yang digunakan menggambarkan *outcome/output* serta manfaat bagi organisasi di atasnya. Indikator kinerja yang dirumuskan diharapkan menggunakan indikator kinerja kegiatan (*output*) dan *outcome*.

E. Penetapan Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai dari suatu tujuan dan sasaran strategis serta kegiatan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu dalam bentuk *output*, *outcome* yang akan dijadikan basis untuk menilai keberhasilan ataupun kegagalan pencapaian visi dan misi organisasi.

Indikator kinerja merupakan komponen penting dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja, hal itu terlihat dari banyaknya kegunaan yang ada yaitu untuk: penyusunan rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, penyusunan laporan kinerja, evaluasi kinerja, pemantauan dan pengendalian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan.

1. Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja

Sebelum menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Indikator kinerja yang baik dan cukup, setidaknya memenuhi kriteria terdiri dari:

a. *Specific* (Spesifik)

Indikator kinerja harus cukup jelas dan terfokus sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda. Asumsi- asumsi serta definisi harus disertakan, sehingga indikator kinerja yang dirumuskan dengan mudah di interpretasi.

b. *Measurable* (Dapat Diukur)

Indikator kinerja dapat dikuantifikasi dan dapat dibandingkan dengan data yang lain secara obyektif. Indikator yang baik sebaiknya juga dimungkinkan untuk dianalisis secara statistik.

c. *Attainable* (Dapat Dicapai)

Indikator yang ditetapkan akan berguna apabila data mengenai target dan realisasinya dapat diperoleh. Indikator kinerja yang ditetapkan harus

dapat mempertimbangkan data agar dapat digunakan sebagai indikator kinerja.

d. *Realistic* (Realistis)

Indikator kinerja yang ditetapkan harus dapat mempertimbangkan keterbatasan sumber daya organisasi termasuk yang terkait dengan masalah biaya. Pemilihan indikator kinerja harus mengkalkulasi manfaat yang akan diperoleh dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan data hingga mengolah data tersebut menjadi informasi.

e. *Timely* (Ketepatan Waktu)

Indikator kinerja harus mempertimbangkan pelaksanaannya di dalam suatu kerangka waktu yang ditetapkan.

2. Tipe dan Jenis Indikator Kinerja

Indikator terdiri dari angka dan satuannya. Angka menjelaskan mengenai nilai (berapa) dan satuan memberikan arti dari nilai tersebut (apa). Angka yang digunakan sebagai indikator kinerja menghasilkan beberapa tipe indikator kinerja. Berdasarkan tipenya, indikator kinerja dapat dibagi menjadi:

a. Kualitatif

Indikator dalam tipe ini menggantikan angka dengan menggunakan bentuk kualitatif, nilai yang diberikan berupa suatu kelompok derajat kualitatif yang berurutan dalam suatu rentang skala. Penggunaan nilai A, B, C, D, E (atau F) merupakan contoh penggunaan indikator kualitatif. Skala yang digunakan dapat terdiri dari dua atau lebih. Semakin banyak skala yang digunakan, semakin gradasi dari nilai-nilai yang diberikan.

b. Kuantitas Absolut

Indikator dalam tipe ini menggunakan angka absolut. Angka absolut adalah angka bilangan positif, negatif atau nol, termasuk dalam bentuk pecahan desimal.

c. Persentase

Indikator dalam tipe ini menggunakan perbandingan perbandingan/proporsi angka absolut dari sesuatu yang akan diukur dengan total populasinya. Persentase umumnya berupa angka positif

termasuk dalam bentuk pecahan desimal.

d. Rasio

Indikator dalam tipe ini menggunakan perbandingan angka absolut dari sesuatu yang akan diukur dengan angka absolut lainnya yang terkait.

e. Rata-rata

Angka dalam bentuk rata-rata biasanya merupakan angka rata-rata dari sejumlah kejadian atau populasi. Angka rata-rata ini berarti membagi total angka untuk sejumlah kejadian atau suatu populasi kemudian dibagi dengan jumlah kejadiannya atau jumlah populasinya.

f. Indeks

Angka dalam bentuk indeks biasanya merupakan gabungan angka-angka indikator lainnya yang dihimpun melalui formula maupun pembobotan pada masing-masing variabelnya.

Indikator kinerja juga dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, yaitu:

a. *Output*

Gambaran mengenai *output* dalam bentuk barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Indikator *output* adalah alat untuk menggambarkan bagaimana organisasi mengelola *input* digunakan untuk menghasilkan *output* dan *outcome*.

b. *Outcome*

Gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang atau jasa yang dihasilkan. Hasil ini kadang-kadang dapat diperoleh langsung setelah barang atau jasa selesai. Dalam banyak kondisi, hasil baru akan diperoleh setelah rentang waktu yang cukup lama. Dalam kondisi yang lain, hubungan sebab akibat antara *output* dengan hasil tidak dapat dikaitkan secara langsung.

Indikator kinerja *outcome* sebaiknya mengukur *outcome* yang “*controllable*” **bagi organisasi**. Untuk *outcome* yang melibatkan banyak pihak ataupun dipengaruhi secara signifikan oleh faktor-faktor lain di luar kendali organisasi sebaiknya diukur sebagai manfaat (*benefit*) atau dampak (*impact*).

Indikator kinerja *outcome* dapat dikelompokkan menjadi indikator yang menggambarkan : (i) peningkatan

kuantitas (ii) perbaikan proses (iii) peningkatan efisiensi (iv) peningkatan kualitas (v) perubahan perilaku (vi) peningkatan efektivitas (vii) dan peningkatan pendapatan.

c. *Benefit* (manfaat)

Adalah kegunaan suatu keluaran (*output*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.

d. *Impacts* (Dampak)

Gambaran mengenai akibat langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan. Indikator dampak adalah indikator *outcome* pada tingkat yang lebih tinggi hingga *ultimate*.

Indikator kinerja dampak sebaiknya mengukur *outcome* yang lebih makro dan melibatkan pihak lain di luar organisasi. Karena sifatnya yang *uncontrollable*, indikator dampak boleh tidak disertai dengan target.

Beberapa hal perlu diperhatikan dalam penetapan indikator kinerja, antara lain:

- a. Indikator kinerja dirumuskan sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsi unit organisasi bersangkutan;
- b. Indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan adalah indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis dalam kegiatan yang telah ditetapkan;
- c. Pelibatan *stakeholders*/unit organisasi terkait lain dalam perumusan indikator kinerja;
- d. Dalam penyusunan indikator kinerja perlu diperhatikan sumber data yang akan digunakan untuk mengukur ketercapaian indikator kinerja tersebut. Berdasarkan pendekatan sumber data, data kinerja dapat dibagi menjadi data primer dan data sekunder.
- e. Indikator kinerja yang dirumuskan harus dapat dievaluasi berdasarkan periode waktu tertentu.

Berikut adalah beberapa indikator kinerja *outcome* yang dapat digunakan UPN “Veteran” Yogyakarta:

- a. rata-rata lama masa studi S1;
- b. rata-rata IPK lulusan S1;
- c. masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan;
- d. persentase lulusan bersertifikat kompetensi/bersertifikat profesi;
- e. persentase lulusan yang langsung bekerja;
- f. persentase program studi terakreditasi A;

- g. akreditasi institusi;
- h. ranking PT dalam pemeringkatan di Dunia;
- i. jumlah program studi berakreditasi internasional;
- j. persentase program studi menerapkan SPMI;
- k. jumlah laboratorium bersertifikat;
- l. rasio dosen terhadap mahasiswa;
- m. persentase mahasiswa penerima beasiswa;
- n. jumlah mahasiswa berprestasi nasional dan internasional;
- o. persentase dosen bersertifikat pendidik;
- p. persentase dosen berkualifikasi S3;
- q. jumlah publikasi nasional;
- r. jumlah publikasi internasional;
- s. jumlah HKI yang dihasilkan (Paten, Merek, Hak Cipta, PVT, Rahasia Dagang, Desain Industri, DTLST);
- t. jumlah produk inovasi;
- u. persentase serapan anggaran;
- v. opini laporan keuangan; dan lain-lain

Penggunaan seperangkat indikator kinerja haruslah di reviu secara berkala, mengingat prioritas organisasi yang mungkin saja berubah sewaktu-waktu. Reviu ini perlu dilakukan terutama jika terdapat perubahan kebijakan yang signifikan. Reviu indikator kinerja diperlukan jika terdapat perubahan program dan kegiatan-kegiatan agar tetap dimiliki indikator kinerja yang valid yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan.

Reviu juga diperlukan jika terdapat kemungkinan-kemungkinan lain berkaitan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Ketepatan penggunaan indikator kinerja merupakan prasyarat penting dalam keberhasilan manajemen yang berbasis kinerja. Reviu indikator kinerja

bisa juga karena kebutuhan dalam penganggaran yang berbasis kinerja, agar dari proses kebijakan, perencanaan dan penganggaran terdapat keterkaitan yang baik sehingga mudah dalam mengukur, mengevaluasi dan menilai kinerja. Bagi aparat pengawas hal ini juga memudahkan pengecekan dan penilaian akuntabilitas kinerja jika indikator kinerja yang digunakan tepat dan baik.

Berikut adalah contoh formulir perjanjian kinerja yang digunakan di UPN “Veteran” Yogyakarta Pernyataan Perjanjian Kinerja Tingkat Universitas.

Adalah kegunaan suatu keluaran (*output*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.

a. *Impacts* (Dampak)

Gambaran mengenai akibat langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan. Indikator dampak adalah indikator *outcome* pada tingkat yang lebih tinggi hingga *ultimate*.

Indikator kinerja dampak sebaiknya mengukur *outcome* yang lebih makro dan melibatkan pihak lain di luar organisasi. Karena sifatnya yang *uncontrollable*, indikator dampak boleh tidak disertai dengan target.

Beberapa hal perlu diperhatikan dalam penetapan indikator kinerja, antara lain:

- a. Indikator kinerja dirumuskan sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsi unit organisasi bersangkutan;
- b. Indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan adalah indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis dalam kegiatan yang telah ditetapkan;
- c. Pelibatan stakeholders/unit organisasi terkait lain dalam perumusan indikator kinerja;
- d. Dalam penyusunan indikator kinerja perlu diperhatikan sumber data yang akan digunakan untuk mengukur ketercapaian indikator kinerja tersebut. Berdasarkan pendekatan sumber data, data kinerja dapat dibagi menjadi data primer dan data sekunder.
- e. Indikator kinerja yang dirumuskan harus dapat dievaluasi berdasarkan periode waktu tertentu.

Berikut adalah beberapa indikator kinerja *outcome* yang dapat digunakan Universitas:

- w. rata-rata lama masa studi S1;
- x. rata-rata IPK lulusan S1;
- y. masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan;
- z. persentase lulusan bersertifikat kompetensi/bersertifikat profesi;

- aa. persentase lulusan yang langsung bekerja;
- bb. persentase program studi terakreditasi A;
- cc. akreditasi institusi;
- dd. ranking PT dalam pemeringkatan di Dunia;
- ee. jumlah program studi berakreditasi internasional;
- ff. persentase program studi menerapkan SPMI;
- gg. jumlah laboratorium bersertifikat;
- hh. rasio dosen terhadap mahasiswa;
- ii. persentase mahasiswa penerima beasiswa;
- jj. jumlah mahasiswa berprestasi nasional dan internasional;
- kk. persentase dosen bersertifikat pendidik;
- ll. persentase dosen berkualifikasi S3;
- mm.jumlah publikasi nasional;
- nn. jumlah publikasi internasional;
- oo. jumlah HKI yang dihasilkan (Paten, Merek, Hak Cipta, PVT, Rahasia Dagang, Desain Industri, DTLST);
- pp. jumlah produk inovasi;
- qq. persentase serapan anggaran;
- rr. opini laporan keuangan; dan lain-lain

Penggunaan seperangkat indikator kinerja haruslah di reviu secara berkala, mengingat prioritas organisasi yang mungkin saja berubah sewaktu-waktu. Reviu ini perlu dilakukan terutama jika terdapat perubahan kebijakan yang signifikan. Reviu indikator kinerja diperlukan jika terdapat perubahan program dan kegiatan-kegiatan agar tetap dimiliki indikator kinerja yang valid yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan.

Reviu juga diperlukan jika terdapat kemungkinan-kemungkinan lain berkaitan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Ketepatan penggunaan indikator kinerja merupakan prasyarat penting dalam keberhasilan manajemen yang berbasis kinerja. Reviu indikator kinerja bisa juga karena kebutuhan dalam penganggaran yang berbasis kinerja, agar dari proses kebijakan, perencanaan dan penganggaran terdapat keterkaitan yang baik sehingga mudah dalam mengukur, mengevaluasi dan menilai kinerja. Bagi aparat pengawas hal ini juga memudahkan pengecekan dan penilaian akuntabilitas kinerja jika indikator kinerja yang digunakan tepat dan baik.

Berikut adalah contoh formulir perjanjian kinerja yang digunakan di UPN “Veteran” Yogyakarta.

Pernyataan Perjanjian Kinerja Tingkat UPN “Veteran” Yogyakarta

Logo UPN “Veteran” Yogyakarta

PERJANJIAN KINERJA TAHUN ____

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

Nama :

Jabatan :

Nama :

Jabatan :

Selaku atasan pihak pertama, selanjutnya disebut pihak kedua

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

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

_____, _____ 20....

Pihak Pertama
Ditjen Dikti

Pihak Kedua
Rektor UPN
“Veteran”
Yogyakarta

Formulir Lampiran Perjanjian Kinerja Universitas

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20....

UPN “Veteran” Yogyakarta

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Target Perjanjian Kinerja 20...
(1)	(2)	(3)

Kegiatan

Anggaran

1.....

Rp

2.....

Rp

3.....

Rp

Total

Rp

..... 20...

Rektor UPN “Veteran” Yogyakarta

Ditjen Dikti

$$(\dots)$$
$$(\dots)$$

Petunjuk Pengisian:

1. Kolom (1) diisi dengan sasaran UPN “Veteran” Yogyakarta sesuai dengandokumen rencana strategis;
2. Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja dari UPN “Veteran” Yogyakarta;
3. Kolom (3) diisi dengan angka target dari masing-masing indikatorkinerja; dan
4. Pada kolom Anggaran diisi dengan besar anggaran yangdialokasikan oleh UPN “Veteran” Yogyakarta untuk mencapai sasaran.

Pernyataan Perjanjian Kinerja Tingkat Unit Kerja

Logo UPN “Veteran” Yogyakarta

PERJANJIAN KINERJA TAHUN ____

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

Nama :
Jabatan :
Nama :
Jabatan :

Selaku atasan pihak pertama, selanjutnya disebut pihak kedua

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

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

_____, _____ 20....

Pihak Kedua
Pertama Pimpinan Unit Kerja

Pihak
Rektor UPN
“Veteran”
Yogyakarta

Formulir Lampiran Perjanjian Kinerja Tingkat Unit Kerja

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20...

**Unit Kerja
UPN “Veteran” Yogyakarta**

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Target Perjanjian Kinerja 20...
(1)	(2)	(3)

Kegiatan

1.....

2.....

3.....

Anggaran

Rp

Rp

**Rp
_____**

Total

Rp

....., 20...

Pimpinan Unit Kerja

Rektor UPN “Veteran”
Yogyakarta

(.....)

(.....)

Petunjuk Pengisian:

1. Kolom (1) diisi dengan sasaran kegiatan Unit Kerja sesuai dengandokumen rencana strategis;
2. Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja kegiatan atas sasaran Unit Kerja;
3. Kolom (3) diisi dengan angka target dari masing-masing indikator kinerja; dan

4. Pada kolom Anggaran diisi dengan besar anggaran yang dialokasikan oleh Unit Kerja untuk mencapai sasaran dimaksud.

F. Tata Cara Penyusunan Perjanjian Kinerja Langkah-langkah dalam penyusunan perjanjian kinerja:

1. Siapkan dokumen rencana strategis terutama formulir rencana strategis yang telah disusun.
2. Siapkan formulir perjanjian kinerja seperti di contoh di atas.
3. Masukkan uraian sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan seperti tercantum dalam formulir rencana strategis ke dalam kolom sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan dalam formulir perjanjian kinerja.
4. Masukkan indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sebagaimana tercantum dalam formulir rencana strategis ke dalam kolom indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan dalam formulir perjanjian kinerja. Indikator kinerja yang dimasukkan tersebut disesuaikan dengan uraian sasaran strategis yang tercantum dalam kolom sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan.
5. Masukkan target kinerja pada tahun berjalan sebagaimana tercantum dalam formulir rencana strategis ke dalam kolom target dalam formulir perjanjian kinerja. Target kinerja yang dimasukkan disesuaikan dengan uraian sasaran strategis seperti tercantum dalam kolom sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan dan indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan. Target yang ditetapkan dalam kolom target dalam formulir perjanjian kinerja dapat berubah/direvisi sesuai dengan anggaran yang disediakan dalam DIPA.
6. Masukkan anggaran pada tahun berjalan sebagaimana tercantum dalam formulir rencana strategis ke dalam kolom anggaran dalam formulir perjanjian kinerja. Anggaran yang dimasukkan disesuaikan dengan uraian sasaran strategis seperti tercantum dalam kolom sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan, kolom indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan, dan target kinerja. Anggaran yang dimasukkan disini adalah anggaran yang telah disetujui sesuai dengan dokumen RKA-KL/DIPA.

Berikut ilustrasi penyusunan perjanjian kinerja.

Formulir Rencana Strategis

Visi	Misi	Tujuan Strategis	Sasaran strategis/sasaran program	IKU/IKK	Base Line (tahun -1)	Target Kinerja Tahun					Rencana Anggaran			
						ke - 1	ke - 2	ke - 3	ke - 4	ke - 5	ke - 1	ke - 2	ke - 3	ke - 4

Sasaran Strategis /Program/ Kegiatan	Indikator Kinerja Sasaran Strategis/Program/Kegiatan	Target
		Ket : Target Kinerja dapat berubah/direvisi sesuai kondisi yang ada

Program/Kegiatan

Anggaran

1.....

Rp

2.....

Rp

3.....

Rp

Total Rp

....., 20.....

Rektor UPN “Veteran” Yogyakarta

Pimpinan Unit Kerja,

(.....)

(.....)

BAB IV

PENGUKURAN KINERJA

Seiring dengan tuntutan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*), setiap unit organisasi diwajibkan untuk menghasilkan kinerja nyata yang bermanfaat. Untuk itu setiap kinerja yang dihasilkan perlu dilakukan pengukuran tingkat ketercapaiannya. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau sasaran strategis yang ditetapkan dalam rangka mewujudkan tujuan, misi dan visi.

Pelaksanaan pengukuran kinerja didasarkan pada indikator kinerja yang telah ditetapkan. Dengan adanya indikator kinerja, maka hasil pengukuran kinerja lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan adanya informasi kinerja yang lengkap, suatu unit organisasi dapat membuat keputusan-keputusan yang dapat memperbaiki kegagalan, mempertahankan keberhasilan, dan meningkatkan kinerja.

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat ketercapaian (keberhasilan/kegagalan) kinerja yang diperjanjikan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Pengukuran dimaksud merupakan hasil dari penilaian yang didasarkan pada indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan pengukuran kinerja hal yang terpenting dilakukan adalah tahapan pengumpulan data kinerja. Pengumpulan data kinerja dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat, lengkap, tepat waktu dan konsisten yang berguna bagi pengambilan keputusan dalam rangka perbaikan kinerja Unit Kerja. Untuk itu perlu dibangun mekanisme pengumpulan data kinerja di setiap unit organisasi yang mampu mengintegrasikan data kinerja dari unit-unit yang bertanggungjawab dalam pencapaian kinerja.

Pengukuran kinerja dilakukan terhadap target-target kinerja yang telah diperjanjikan. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan rencana atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang digunakan. Hasil pengukuran kinerja merupakan sumber data kinerja yang digunakan dalam penyusunan Laporan Kinerja (Format Laporan Kinerja Bab III. Akuntabilitas Kinerja untuk analisis capaian kinerja masing-masing indikator kinerja sasaran).

Berikut formulir pengukuran kinerja yang digunakan dilingkungan UPN "Veteran" Yogyakarta

Formulir Pengukuran

Kinerja Unit Kerja :

Tahun :

Sasaran Strategis/Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Target 2020- 2024	Realisasi 2019	Tahun 2020		
				Target	Realisasi	%

Petunjuk Pengisian:

1. Kolom (1) diisi dengan sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan unit organisasi sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja;
2. Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja;
3. Kolom (3) diisi dengan angka target kinerja yang akan dicapai periode Renstra sebagai ukuran pembandingan tingkat ketercapaian tahun berjalan terhadap periode Renstra;
4. Kolom (4) diisi dengan capaian tahun sebelumnya sebagai *base line* data untuk pembandingan tingkat ketercapaian tahun berjalan dengan tahun sebelumnya;
5. Kolom (5) diisi dengan target dari masing-masing indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sesuai perjanjian kinerja;
6. Kolom (6) diisi dengan realisasi capaian atas target masing-masing indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sesuai perjanjian kinerja;
7. Kolom (7) diisi dengan persentase pencapaian target dari masing-masing indikator kinerja; $\text{Realisasi target (kolom 6) / target (kolom 5) } \times 100$.

BAB V

PENGELOLAAN DATA KINERJA

Untuk mendukung keakuratan dan kehandalan data yang disajikan dalam laporan kinerja serta mempermudah dalam penyusunan laporan kinerja, setiap unit organisasi melakukan pengelolaan data kinerja secara baik pada masing-masing kegiatan. Pemimpin unit organisasi agar menugaskan tim atau perorangan untuk melakukan pengelolaan data kinerja di unit organisasi masing-masing, dalam rangka memantau dan pengendalian pencapaian kinerja atas target yang ditetapkan. Penatausahaan dan penyimpanan data kinerja yang baik akan memudahkan pengelola data kinerja dalam penelusuran data kinerja. Hal tersebut akan berguna jika dalam pengecekan ditemukan ketidakjelasan data kinerja sehingga membutuhkan konfirmasi lebih lanjut. Pelaporan data kinerja dilakukan secara periodik (triwulanan dan tahunan), melalui aplikasi SPASIKITA KEMDIKBUDRISTEK

Setelah data kinerja dilaporkan oleh masing-masing Unit Kerja, selanjutnya dilakukan pengolahan data menjadi informasi sehingga layak untuk disajikan dalam laporan kinerja. Dalam pengkompilasian dan perangkuman data kinerja, tim penyusun laporan kinerja melakukan pengecekan kembali untuk memastikan kelengkapan dan keakuratan data yang diberikan. Selain itu tim penyusun laporan kinerja diharapkan melakukan pengeditan kembali atas analisis kinerja yang diberikan agar analisis yang akan disajikan dalam laporan kinerja memberikan informasi yang mudah terbaca, lengkap dan akurat. Penyajian data kinerja dapat menggunakan grafik, tabel, gambar, foto dokumentasi agar informasi yang disajikan mudah terbaca.

Berikut formulir yang dapat digunakan dalam pengumpulan/pemantauan data kinerja yang dilakukan secara triwulanan.

Formulir Pengumpulan/Pemantauan Data

Kinerja Unit Kerja :

Tahun :

Sasaran Strategis/Program/ Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Uraian Analisa capaian	Kendala dan Langkah antisipasi
			Triwulan I		
Sasaran 1			Triwulan II Triwulan III Triwulan IV		
Sasaran 2			Triwulan I Triwulan II Triwulan III Triwulan IV		

Petunjuk Pengisian

1. Kolom (1) diisi dengan sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja;
2. Kolom (2) diisi dengan indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja;
3. Kolom (3) diisi dengan angka target kinerja yang akan dicapai untuk setiap indikator kinerja sasaran strategis/indikator kinerja program/indikator kinerja kegiatan sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja.
4. Kolom (4) diisi dengan realisasi dari target keinerja per tiga bulanya.
5. Kolom (5) diisi dengan uraian analisis tingkat pencapaian indikator kinerja. Analisis memuat program/kegiatan/output yang mendukung pencapaian indikator kinerja; dan
6. Kolom (6) diisi dengan hambatan dan permasalahan yang dihadapi dalam upaya pencapaian target kinerja dan langkah antisipasi ke depan yang dilakukan dalam upaya mengatasi permasalahan dan kendala yang dihadapi.

BAB VI

PELAPORAN KINERJA

Laporan kinerja menginformasikan capaian kinerja yang telah dihasilkan unit organisasi sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen perjanjian kinerja. Tujuan dari disusunnya laporan kinerja adalah untuk mewujudkan akuntabilitas unit organisasi kepada pihak-pihak yang memberikan mandat. Oleh karena itu, laporan kinerja merupakan perwujudan salah satu kewajiban untuk menjawab apa yang sudah diamanatkan kepada publik.

Beberapa manfaat disusunnya laporan kinerja antara lain:

1. Meningkatkan akuntabilitas Unit Kerja;
2. Memperbaiki perencanaan kinerja, baik perencanaan kegiatan maupun sumber daya manusia;
3. Mengetahui dan menilai keberhasilan atau kegagalan Unit Kerja;
4. Mendorong unit organisasi untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi secara baik, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan; dan
5. Terkomunikasikannya kinerja yang telah dihasilkan kepada publik.

A. Prinsip Penyusunan Laporan Kinerja

Penyusunan Laporan Kinerja harus mengikuti beberapa prinsip dalam penulisan laporan yaitu laporan harus disusun secara jujur, objektif, akurat dan transparan, disamping itu perlu diperhatikan:

1. Lingkup pertanggungjawaban, hal-hal yang dilaporkan harus proporsional sesuai dengan lingkup kewenangan dan tanggungjawab masing-masing dan memuat kegagalan maupun keberhasilan;
2. Prioritas, 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 atau kegagalan, perbedaan atau penyimpangan antara realisasi dan target;
3. Manfaat, laporan harus mempunyai manfaat bagi peningkatan kinerja;
4. Penjenjangan, laporan kinerja disusun oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap kinerja unit organisasi yang bersangkutan secara berjenjang mulai dari unit

terkecil yang wajib menyusun laporan sampai kepada instansi tertinggi di atasnya; dan

5. Konsisten dengan tujuan penyusunan laporan akuntabilitas kinerja, terutama untuk menyediakan informasi kinerja. Adanya konsistensi terhadap kinerja yang dilaporkan dalam laporan kinerja dengan kinerja yang diperjanjikan dalam penetapan kinerja Unit Kerja.

Selain memenuhi prinsip-prinsip tersebut, laporan kinerja disampaikan tepat waktu, relevan dengan perjanjian kinerja, informasi yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan, mudah dimengerti, dalam bentuk yang menarik, evaluasi dan analisis yang memadai, dan didukung data yang memadai.

B. Komponen Dasar Penyusunan Laporan Kinerja

Dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja, laporan kinerja merupakan dokumen pertanggungjawaban kinerja dan anggaran yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja. Tiga komponen dasar dalam penyusunan laporan kinerja:

1. Perencanaan Kinerja

Wujud dari perencanaan strategis adalah dokumen rencana strategis (Renstra). Renstra merupakan dokumen awal yang menjadi titik tolak dalam penyusunan laporan kinerja. Renstra akan menjadi acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran dan perjanjian kinerja. Dalam renstra tercantum target-target kinerja yang akan dicapai selama lima tahun ke depan;

2. Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja (PK) adalah janji kinerja yang berisi komitmen dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. PK ini berisi target-target kinerja yang akan dicapai oleh pimpinan unit organisasi sesuai dengan kemampuannya selama satu tahun. PK yang dirumuskan mengacu pada dokumen renstra, dan harus selaras dan sinergi dengan PK unit organisasi atasannya. PK akan dijadikan dasar untuk menilai keberhasilan atau kegagalan Unit Kerja.

Capaian-capaian PK inilah yang akan dilaporkan dalam Laporan Kinerja; dan

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah upaya untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang telah dicapai Unit Kerja. Hal terpenting untuk memudahkan pengukuran kinerja dalam PK adalah adanya indikator kinerja. Dengan rumusan indikator kinerja yang baik maka akan memudahkan dalam proses pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja dilakukan atas target-target yang telah ditetapkan dalam dokumen PK. Hasil Pengukuran kinerja inilah yang akan dilakukan analisis dan akan disajikan dalam laporan kinerja unit organisasi yang bersangkutan.

C. Tata Cara Penyusunan Laporan Kinerja

1. Pengumpulan dan Pengukuran Kinerja

Data dan informasi kinerja yang dilaporkan dalam laporan kinerja dapat diperoleh dari berbagai sumber. Namun sumber utama yang paling relevan adalah sumber data yang berasal dari internal unit organisasi bersangkutan. Pengumpulan data kinerja akan dapat dilakukan secara mudah, jika unit organisasi telah menerapkan sistem pengumpulan data kinerja secara baik. Untuk itu unit organisasi dianjurkan melakukan pemantauan kinerja atas penetapan kinerja secara rutin. Bagaimana melakukan pemantauan kinerja tersebut telah diuraikan dalam bab IV Pengukuran Kinerja dalam pedoman ini.

Beberapa langkah dalam melakukan pengumpulan data kinerja:

- a. Siapkan formulir pengukuran kinerja, contoh formulir pengukuran kinerja telah disajikan di Bab III pengukuran kinerja;
- b. Sampaikan formulir pengukuran kinerja kepada pihak-pihak yang bertanggungjawab atas pencapaian target kinerja. Dianjurkan agar penyampaian formulir sedini mungkin untuk mengantisipasi adanya keterlambatan, misalnya pada triwulan ketiga formulir telah disampaikan;
- c. Pengisian formulir pengukuran kinerja diharapkan tidak hanya mengisi realisasi target saja, namun juga dilengkapi dengan analisis capaian kinerja yang memadai; dan
- d. Lakukan analisis dan teliti kembali serta konfirmasi kembali atas data capaian yang disampaikan.

Jika memungkinkan, untuk lebih mempercepat, efektif dan efisien dalam pengumpulan data kinerja sangat dianjurkan untuk membangun sistem informasi pengumpulan data kinerja yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi.

2. Analisis dan Penyajian Kinerja

Analisis merupakan proses untuk mengurai suatu kondisi sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Analisis dilakukan pada setiap sasaran strategis, indikator kinerja dan keuangan sebagaimana tercantum dalam dokumen perjanjian

kinerja. Oleh karena itu analisis kinerja dan keuangan paling tidak dilakukan dengan melakukan analisis adanya beda (*performance gap analysis*), yaitu melihat beda (*gap*) yang telah direncanakan dengan realisasinya atau kenyataannya. Jika terdapat realisasinya yang tidak mencapai target maka perlu diteliti sebab-sebabnya berikut berbagai informasi kendala dan hambatannya termasuk langkah antisipasi ke depan yang dilakukan untuk memperbaiki kondisi tersebut. Analisis juga perlu membandingkan data capaian kinerja dengan tahun sebelumnya dan dengan periode jangka menengah (rencana strategis). Keseluruhan hasil analisis selanjutnya dituangkan dalam laporan kinerja.

Analisis capaian kinerja pada tingkat Kementerian dan unit utama diarahkan pada pelaksanaan program dalam rangka mencapai sasaran strategis, sehingga laporan kinerja tingkat Kementerian dan unit utama hanya melaporkan hal-hal penting atau strategis saja. Untuk PTN, analisis capaian kinerja diharapkan pada tataran *outcome* dan *output* penting. Demikian halnya dengan Lembaga dan Pusat, analisis capaian kinerja yang dirumusan adalah *outcome* atau *output* dalam rangka mencapai sasaran.

Penyajian informasi kinerja dilakukan dengan metode naratif disertai tabel atau grafik, dokumentasi foto/gambar serta data pendukung lainnya. Penyajian dalam bentuk naratif efektif digunakan untuk menyajikan interpretasi dari suatu informasi atau menarik simpulan dari berbagai data. Penyajian dalam bentuk tabel akan lebih efektif untuk perbandingan data kinerja, sedangkan untuk penyajian dalam bentuk grafik

akan lebih efektif untuk tujuan-tujuan antara lain mendeteksi pola data, tren dan perubahannya.

Berikut ilustrasi penyajian informasi kinerja dan keuangan yang akan dituangkan dalam Bab III Akuntabilitas Kinerja dalam dokumen Laporan Kinerja. Ilustrasi yang digambarkan adalah ilustrasi penyajian informasi kinerja yang masih minimal. Untuk itu unit organisasi dapat melengkapi jika seandainya ada informasi kinerja yang perlu disajikan sehingga informasi yang disajikan lebih lengkap dan memadai.

a) Ilustrasi Penyajian Kinerja

Penyajian informasi kinerja yang ada dalam bab III Akuntabilitas Kinerja dalam dokumen Laporan Kinerja merupakan penarasian dari formulir pengukuran kinerja. Penarasian tersebut berisi uraian mengenai evaluasi dan

analisis atas capaian kinerja yang dihasilkan sesuai dokumen perjanjian kinerja.

Berikut contoh penarasian yang disajikan dalam **“Bab III**

Akuntabilitas Kinerja, Capaian Kinerja Organisasi, yang menguraikan capaian-capaian kinerja masing-masing sasaran strategis sebagaimana ditetapkan dalam perjanjian kinerja”.

Sasaran # 1: “Meningkatnya Kualitas Pembelajaran dan Kemahasiswaan Pendidikan Tinggi”

Sasaran strategis ini misalnya capaiannya diukur oleh 4 (empat) indikator kinerja, dengan rincian tingkat pencapaian sebagai berikut.

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target 2015-2019	Realisasi 2014	Tahun 2015		
				Target	Realisasi	%
Meningkatnya Kualitas Pembelajaran dan Kemahasiswaan Pendidikan Tinggi	Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	4.000	-	2.000	2.800	140

	Prosentase					
	lulusan	75%	-	55%	54.55%	99.18
	bersertifikat kompetensi					
	Jumlah Prodi terakreditasi	15.00	7.389	10.80	9.325	86.34
	unggul	0		0		
	Prosentase lulusan yang langsung bekerja	90%	-	50%	60.5%	121

Berdasarkan data kinerja di atas dapat dijelaskan bahwa dari empat indikator kinerja yang ada untuk mengukur sasaran *strategis*, ada 2 (dua) indikator kinerja yang belum mencapai target, sedangkan 2 (dua) indikator kinerja telah mencapai target bahkan melebihi.

Untuk rincian analisis capaian setiap indikator kinerja diuraikan sebagai berikut.

Indikator Kinerja #1 : “Jumlah mahasiswa yang berwirausaha”

- a. Menguraikan deskripsi dan alasan/urgensi penetapan Indikator Kinerja tersebut sebagai indikator kinerja yang harus ditingkatkan.
- b. Menguraikan tingkat capaian indikator kinerja dan membandingkan dengan target tahun berjalan, tahun sebelumnya dan periode jangka menengah (Renstra).
- c. Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternative solusi.
- d. Ketercapaian indikator kinerja tersebut di atas dikarenakan adanya dukungan kegiatan:
 - 1)
 - 2)..... dst.
- e. Data pendukung foto, grafik, gambar, tabel, dan pendukung lainnya

Indikator kinerja #2 : “Prosentase lulusan bersertifikat kompetensi”

- a) Uraian indikator kinerja #2 :sesuai dengan ilustrasi pada indikator kinerja #1 di atas.

Sasaran #2 : uraian sasaran #2 dan seterusnya sesuai dengan banyaknya sasaran strategis beserta indikator kinerjanya, sama dengan ilustrasi di atas.

- b) Ilustrasi Penyajian Akuntabilitas Keuangan
Penyajian informasi akuntabilitas keuangan yang ada dalam bab III Akuntabilitas Kinerja dalam dokumen Laporan Kinerja merupakan penarasian dari realisasi keuangan pada formulir perjanjian kinerja.

Berikut contoh penarasian akuntabilitas keuangan yang akan **disajikan dalam “Bab III akuntabilitas kinerja, sub bab b realisasi anggaran”**:

Dalam upaya pencapaian sasaran strategis diperlukan dukungan anggaran sebagaimana tercantum dalam dokumen perjanjian kinerja. Berikut uraian tentang realisasi anggaran yang digunakan dalam upaya pencapaian sasaran tersebut.

Sasaran #1 : “Meningkatnya Kualitas Pembelajaran dan Kemahasiswaan Pendidikan Tinggi”

Alokasi anggaran untuk pencapaian sasaran strategis ini adalah sebesar Rp.xxxx,- sedangkan realisasi anggaran

3. Laporan Kinerja tingkat PTN dan Lembaga disampaikan kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal paling lambat 2 (dua) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran yang bersangkutan, berupa *softcopy* dan *hardcopy*; dan Laporan Kinerja tingkat Pusat disampaikan kepada Sekretaris Jenderal U.p Biro Perencanaan paling lambat 2 (dua) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran yang bersangkutan, berupa *softcopy* dan *hardcopy*.

adalah sebesar Rp. xxx,- dengan persentase capaian sebesar xx %.

4. Sistematika Laporan Kinerja
Berikut sistematika penulisan Laporan Kinerja yang digunakan di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

KHTISAR EKSEKUTIF

BAB I PENDAHULUAN

- a. Gambaran Umum
- b. Dasar Hukum
- c. Tugas Pokok dan Fungsi serta Struktur Organisasi
- d. Permasalahan utama yang dihadapi organisasi

BAB II PERENCANAAN KINERJA

BAB III AKUNTABILITAS KINERJA

- a. Capaian Kinerja Organisasi
- b. Realisasi Anggaran

BAB IV PENUTUP

LAMPIRAN :

Ikhtisar Eksekutif

Perjanjian Kinerja

Pada bagian ini disajikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis unit organisasi serta tingkat ketercapaian dari tujuan dan sasaran strategis, kendala/hambatan yang dihadapi dalam pencapaiannya. Dirumuskan juga langkah-langkah antisipasi yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala/hambatan tersebut dan upaya-upaya, kebijakan ke depan yang perlu dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

Bab I. Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan hal-hal umum tentang unit organisasi serta uraian singkat mandat yang dibebankan kepada unit organisasi bersangkutan, yang isinya meliputi antara lain:

- a. Gambaran Umum Organisasi;
- b. Dasar Hukum Pembentukan Organisasi;
- c. Tugas Pokok dan Fungsi serta Struktur Organisasi; dan
- d. Permasalahan utama yang dihadapi organisasi.

Bab II. Perencanaan Kinerja

Pada bab ini diuraikan ringkasan/ikhtisar dari rencana strategis organisasi (Renstra) dan perjanjian kinerja tahun yang bersangkutan.

Bab III. Akuntabilitas Kinerja

a. Capaian Kinerja Organisasi

Pada sub bab ini disajikan capaian kinerja organisasi untuk setiap pernyataan kinerja sasaran strategis organisasi, sesuai dengan hasil pengukuran kinerja organisasi. Untuk setiap sasaran strategis tersebut dilakukan analisis capaian kinerja sebagai berikut :

- 1) Mendefinisikan deskripsi dan alasan/urgensi penetapan Indikator Kinerja sebagai indikator kinerja yang harus ditingkatkan;
- 2) Membandingkan antara target dan realisasi kinerja tahun pelaporan;
- 3) Membandingkan antara realisasi kinerja serta capaian kinerja tahun pelaporan dengan tahun lalu dan beberapa tahun terakhir;
- 4) Membandingkan realisasi kinerja sampai dengan tahun pelaporan dengan target jangka menengah yang terdapat dalam dokumen perencanaan strategis Unit Kerja/unit organisasi;
- 5) Membandingkan realisasi kinerja tahun pelaporan dengan standar nasional (jika ada);
- 6) Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif

solusi;

- 7) Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan ataupun kegagalan pencapaian pernyataan kinerja; dan
 - 8) Data pendukung, antara lain: foto, grafik, gambar, tabel, dan pendukung lainnya.
- b. Realiasi Anggaran
- Pada sub bab ini diuraikan realisasi anggaran yang digunakan dan yang telah digunakan untuk mewujudkan kinerja Unit Kerja/unit organisasi sesuai dengan dokumen perjanjian kinerja.

Bab IV Penutup

Pada bab ini diuraikan simpulan umum atas capaian kinerja unit organisasi serta langkah di masa mendatang yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Perjanjian Kinerja.

D. Penanggungjawab Penyusunan Laporan Kinerja

Penanggungjawab penyusunan Laporan Kinerja adalah pemimpin pada setiap Unit Kerja. Adapun yang bertanggungjawab secara teknis dalam penyusunan Laporan Kinerja di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Kementerian adalah Sekretaris Jenderal dalam hal ini Kepala Biro Perencanaan;
2. Lingkup Unit Utama adalah Sekretaris Unit Utama;
3. Lingkup PTN adalah Kepala Biro Perencanaan;
4. Lingkup Lembaga adalah Kepala Bagian Perencanaan; dan
5. Lingkup Pusat adalah Kepala Bagian Umum.

E. Waktu dan Tata Cara Penyampaian Laporan Kinerja

Berikut kerangka waktu penyampaian Laporan Kinerja di Kementerian.

1. Laporan Kinerja tingkat Kementerian disampaikan kepada Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Keuangan, Menteri Negara Perencanaan Pembangunan/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional paling lambat 2 (dua) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran yang

bersangkutan, berupa *softcopy* dan *hardcopy*;

2. Laporan Kinerja tingkat Unit Utama disampaikan kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal dengan tembusan kepada Inspektorat Jenderal paling lambat 2 (dua) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran yang bersangkutan, berupa *softcopy* dan *hardcopy*;

BAB VII

REVIU DAN EVALUASI KINERJA

A. Reviu Laporan Kinerja

Reviu laporan kinerja Kementerian dilakukan oleh Inspektorat Jenderal.

Reviu laporan kinerja bertujuan untuk memastikan laporan kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang lengkap, akurat dan berkualitas. Hasil reviu atas laporan kinerja disampaikan oleh Inspektur Jenderal kepada Menteri dan Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

1. Pengertian Reviu

Reviu adalah penelaahan atas Laporan Kinerja untuk memastikan bahwa Laporan Kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang andal, akurat dan berkualitas.

2. Tujuan Reviu

Reviu atas Laporan Kinerja dilakukan dengan tujuan:

- 1) Memberikan informasi berkenaan dengan kelengkapan, akurasi, dan objektivitas tentang akuntabilitas kinerja; dan
- 2) Memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan data/informasi kinerja unit organisasi sehingga dapat menghasilkan laporan kinerja yang berkualitas.

Jika dalam pelaksanaan reviu ditemukan kesalahan penyajian data/informasi dan penyajian laporan kinerja, maka unit penyusun Laporan Kinerja segera melakukan perbaikan atau koreksi atas kelemahan/kesalahan tersebut.

3. Tata Cara Reviu

Laporan kinerja harus direviu oleh Auditor Aparat Pengawas Intern Pemerintah. Reviu laporan kinerja dilakukan secara paralel dengan pelaksanaan manajemen kinerja dan penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Reviu harus sudah selesai sebelum ditandatangani pimpinan dan sebelum disampaikan kepada Menteri dan Menteri PAN RB.

4. Ruang lingkup Reviu

- a) Metode pengumpulan data/informasi. Hal ini dilakukan untuk menguji keandalan dan akurasi data/informasi

yang disajikan dalam Laporan Kinerja.

- b) Penelaahan penyelenggaraan SAKIP. Pelaksanaan penelaahan ini untuk melihat keselarasan antara rencana strategis kementerian dengan rencana strategis unit organisasi di bawahnya, terutama dalam hal keselarasan sasaran, indikator kinerja, program dan kegiatan.
- c) Penyusunan kertas kerja reviu. Dalam melaksanakan reviu, tim pereviu menyusun kertas kerja reviu. Kertas kerja reviu tersebut digunakan oleh pereviu dalam mereviu Laporan Kinerja.
Kertas kerja reviu, setidaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Hasil pengujian atas keandalan dan akurasi data/informasi kinerja dalam Laporan Kinerja;
 - 2) Hasil telaahan atas penyelenggaraan SAKIP;
 - 3) Hal yang direviu dan langkah-langkah reviu yang dilaksanakan; dan
 - 4) Hasil pelaksanaan reviu dan kesimpulan/catatan pereviu;
- d) Setelah melakukan reviu, pereviu membuat surat pernyataan telah direviu dan surat tersebut merupakan bagian dari laporan kinerja.
- e) Reviu dilakukan hanya atas laporan kinerja tingkat K/L.

5. Pelaporan reviu

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

Hasil pelaporan reviu merupakan dasar bagi pereviu untuk membuat pernyataan telah direviu, yang antara lain menyatakan bahwa:

- a) Reviu telah dilakukan atas laporan kinerja untuk tahun yang bersangkutan;
- b) Reviu telah dilaksanakan sesuai pedoman reviu;
- c) Semua informasi yang memuat dalam laporan reviu adalah penyajian manajemen;
- d) Tujuan reviu adalah memberikan keyakinan mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan informasi kinerja

dalam laporan kinerja kepada pimpinan.

- e) Simpulan revidi yaitu apakah laporan kinerja telah menyajikan informasi yang andal, akurat dan absah; dan
- f) Paragraf penjelas (apabila diperlukan) yang menguraikan perbaikan penyelenggaraan SAKIP dan koreksi atas penyajian laporan kinerja yang sudah atau belum selesai dilakukan.

Contoh pernyataan formulir telah direviu.

PERNYATAAN TELAH DIREVIU
UPN “Veteran” Yogyakarta
TAHUN ANGGARAN.....

Kami telah mereviu laporan kinerja UPN “Veteran” Yogyakarta untuk tahun anggaran.....sesuai pedoman reviu atas laporan kinerja. Substansi informasi yang dimuat dalam laporan kinerja menjadi tanggungjawab manajemen Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

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

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

Yogyakarta ,.....
Ketua Satuan Pengawas Internal
UPN “Veteran” Yogyakarta

(Nama
NIP....

Contoh *check list* Reviu.

No	Pernyataan		Chek List
I	Format	<ol style="list-style-type: none">1. Laporan Kinerja telah menyajikan data penting unit kerja2. Laporan Kinerja telah menyajikan informasi target kinerja3. Laporan Kinerja telah menyajikan capaian kinerja yang memadai4. Telah menyajikan lampiran yang mendukung informasi pada bab laporan5. Telah menyajikan upaya perbaikan kedepan6. Telah menyajikan akuntabilitas	
II	Mekanisme penusunan	<ol style="list-style-type: none">1. Laporan Kinerja disusun oleh unit organisasi yang memiliki tugas dan fungsi menyusun Laporan Kinerja2. Informasi yang disampaikan dalam Laporan Kinerja telah didukung dengan data yang memadai3. Telah terdapat mekanisme penyampaian data dan informasi dari unit organisasi ke unit penyusun Laporan Kinerja4. Telah ditetapkan penanggungjawab pengumpulan data/informasi dari setiap unit kerja5. Data/informasi yang disampaikan dalam Laporan Kinerja telah diyakini keandalannya6. Analisis dalam Laporan Kinerja telah diketahui oleh unit organisasi terkait7. Laporan Kinerja bulanan merupakan gabungan partisipasi dari dibawahnya	
III	Subtansi	<ol style="list-style-type: none">1. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah sesuai dengan/sasaran dalam perjanjian kinerja2. Tujuan/sasaran dalam laporan kinerja telah selaras dengan rencana strategis3. Jika pada butir 1 dan 2 jawabannya tidak,	

		maka terdapat penjelasan yang memadai	
		4. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam indikator kinerja 5. Tujuan/sasaran dalam Laporan Kinerja telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam indikator kinerja utama 6. Jika pada butir 3 dan 4 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai 7. Telah terdapat perbandingan data kinerja dengan tahun lalu, standar nasional dan sebagainya yang bermanfaat 8. Indikator Kinerja telah cukup mengukur tujuan/sasaran 9. Jika butir 8 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai 10. Indikator Kinerja telah SMART	

B. Evaluasi Kinerja

Sistem manajemen pemerintahan yang berfokus pada peningkatan akuntabilitas dan sekaligus peningkatan kinerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) dikenal sebagai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (**SAKIP**). **SAKIP diimplementasikan secara “self assesment” oleh masing-masing instansi pemerintah**, ini berarti instansi pemerintah secara mandiri merencanakan, melaksanakan, mengukur dan memantau kinerja serta melaporkannya kepada instansi yang lebih tinggi.

Evaluasi kinerja adalah aktifitas analisis yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi, dan pengenalan masalah, serta pemberian solusi atas masalah yang ditemukan untuk tujuan peningkatan kinerja dan akuntabilitas Unit Kerja. Evaluasi kinerja merupakan salah satu perwujudan dari akuntabilitas instansi pemerintah agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program dan kegiatan dapat dinilai dan dipelajari untuk perbaikan di masa mendatang.

Salah satu karakteristik evaluasi ialah terfokus pada penilaian. Evaluasi ditujukan untuk memberi penilaian terhadap suatu pelaksanaan kebijakan, program, maupun kegiatan. Evaluasi kinerja mensyaratkan interdependensi antara penilaian dan fakta, yaitu apabila sampai pada pernyataan bahwa suatu kebijakan, program atau kegiatan telah mencapai hasil yang maksimal atau minimal perlu didukung oleh bukti atau fakta. Pada konteks ini, aktivitas konfirmasi dan klarifikasi

merupakan dukungan penting bagi evaluasi agar rekomendasi yang dihasilkan sesuai dengan identifikasi permasalahan sebagai langkah perbaikan kedepan.

Evaluasi bertujuan untuk memberikan feedback terhadap proses pelaksanaan SAKIP pada unit kerja di UPN “Veteran” Yogyakarta. Adapun proses evaluasi tersebut secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

1. Evaluasi atas komponen SAKIP Evaluasi atas pelaksanaan SAKIP difokuskan pada kriteria kriteria yang telah ditetapkan dengan tetap memperhatikan hasil evaluasi atas implementasi SAKIP tahun sebelumnya, maka isu-isu penting yang ingin diungkap melauli evaluasi atas implementasi SAKI adalah sebagai berikut:
 - a. Unit kerja dalam menyusun, mereviu dan menyempurnakan perencanaan kinerja berfokus pada hasil;
 - b. Pembangunan sistem pengukuran dan pengumpulan kinerja;
 - c. Pengungkapan informasi pencapaian kinerja;
 - d. Monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian kinerja pelaksanaan program, khususnya program strategis;
 - e. Keterkaitan diantara seluruh komponen-komponen perencanaan kinerja dengan penganggaran, kebijakan pelaksanaan dan pengendalian serta pelaporannya;
 - f. Capaian kinerja utama dari masing-masing unit kerja;
 - g. Tingkat implementasi SAKIP di unit kerja;
 - h. Memastikan disusunnya rencana aksi terhadap rekomendasi hasil evaluasi yang belum ditindaklanjuti.

Evaluasi atas pelaksanaan SAKIP, terdiri atas evaluasi penerapan komponen manajemen kinerja yang meliputi: perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan, evaluasi internal, dan capaian kinerja.

Evaluasi penerapan manajemen kinerja juga meliputi

penerapan kebijakan penyusunan dokumen penetapan kinerja dan indikator kinerja utama (IKU) sampai saat dilakukan evaluasi. Kerja Evaluasi (LKE). LKE ini menyajikan komponen, bobot, sub komponen dan butir-butir penilaian. LKE ini juga dilengkapi dengan seperangkat kriteria penilaian untuk setiap butir penilaian.

2. Penilaian dan Penyimpulan

Evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi harus menyimpulkan hasil penilaian atas fakta obyektif instansi pemerintah dalam mengimlementasikan perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan capaian kinerja sesuai dengan kriteria masing-masing komponen yang ada dalam LKE.

Langkah penilaian dilakukan sebagai berikut :

- a. Dalam melakukan penilaian, terdapat tiga variabel yaitu : (1) komponenen; (2)sub komponen; dan (iii) kriteria
- b. Setiap komponen dan sub komponen penilaian diberikan alokasinilai berikut.

No.	Komponen	Bobot	Sub Komponen
1	Perencana an Kinerja	30%	a. Rencana Strategis (10), meliputi : pemenuhan renstra (2%), kualitas renstra (5%), dan implementasi renstra (3%) b. Perencanaan Kinerja Tahunan (20%), meliputi pemenuhan RKT (4%), kualitas RKT (10%) dan implentasi RKT (6%)
2	Pengukur an Kinerja	25%	a. Pemenuhan Pengukuran (5%) b. Kualitas pengukuran (12.5%) c. Implentasi pengukuran (7.5%)
3	Pelaporan Kinerja	15%	a. Pemenuhan Pengukuran (3%) b. Kualitas pengukuran (7.5%) c. Implentasi pengukuran (4.5%)

4	Evaluasi Internal	10%	a. Pemenuhan Pengukuran (2%) b. Kualitas pengukuran (5%) c. Implentasi pengukuran (3%)
5	Capaian Kinerja	20%	a. Pemenuhan Pengukuran (5%) b. Kualitas pengukuran (10%) c. Implentasi pengukuran (5%)
	Total	100%	

- c. Penilaian terhadap butir 1 sampai 4 terkait dengan penerapan sistem AKIP pada instansi pemerintah, sedangkan butir 5 terkait dengan pencapaian kinerja, baik yang telah tertuang dalam dokumen Laporan Kinerja maupun dalam dokumentasi lainnya. Penilaian atas butir 5a,b, dan c didasarkan pada pencapaian kinerja yang telah disajikan dalam Laporan Kinerja maupun dokumen pendukung seperti Pengukuran Kinerja.
- d. Penilaian atas komponen dan sub komponen pada point b, menggambarkan kinerja dari masing-masing unit kerja di lingkungan UPN “Veteran” Yogyakarta.
- e. Setiap sub komponen akan dibagi ke dalam beberapa pertanyaan sebagai kriteria pemenuhan sub-komponen tersebut. Setiap pertanyaan akan disediakan pilihan jawaban ya/tidak atau a/b/c/d/e.
- Jawaban ya/tidak diberikan untuk pertanyaan-pertanyaan yang membutuhkan ‘judgements’ dari evaluastor dan biasanya terkait dengan kualitas dan pemanfaatan suatu sub-koponen tertentu
- f. Setiap jawaban ya akan diberi nilai 1, sedangkan jawaban tidak diberi nilai 0
- g. Pemilihan jawaban a/b/c/d/e, didasarkan pada kriteria tertentu dan jugment evaluator. Kriteria sebagaimana tertera dalam penjelasan template, merupakan acuan dalam menentukan jawaban a/b/c/d/e
- h. Penilaian atau penyimpulan atas prtanyaan yan terdiri dari beberapa sub-kriteria dilakukan berdasarkan banyaknya jawaban “ya” atau “tidak” pada masing-masing sub kriteria tersebut. (Misalnya untuk menyimpulkan kondisi sasaran atau indikator kinerja, dimana berhubungan dengan lebih dari satu sasaran atau lebih dari satu indikator kinerja, maka penilaian “ya” atau “tidak” dilakukan atas masing-masing sasaran dan/atau masing-masing indikator kinerja, baru kemudian ditarik simpulan secara menyeluruh).

- i. Dalam memberikan penilaian “ya” atau “tidak” maupun a/b/c/d/e, selain mengacu pada kriteria yang ada, evaluator juga harus menggunakan professional judgmentnya dengan mempertimbangkan hal-hal yang mempengaruhi pada setiap kriteria, dan didukung dengan suatu kerja evaluasi.
- j. Setelah setiap pertanyaan diberikan nilai maka penyimpulan akan dilakukan sebagai berikut:
 - Tahap pertama dijumlahkan nilai pada setiap pertanyaan pada setiap sub-komponen sehingga ditemukan suatu angka tertentu. Misalnya: sub-komponen indikator kinerja mempunyai alokasi nilai 10% dan memiliki 10 (sepuluh) pertanyaan. Dari 10 pertanyaan tersebut, apabila terdapat 3 (tiga) jawaban “ya” maka nilai untuk sub-komponen tersebut : $(3/10) \times 10 = 3$
 - Untuk kriteria yang berhubungan dengan kondisi yang memerlukan penyimpulan, karena terdiri dari beberapa sub-kriteria kriteria, penyimpulan tentang kriteria dilakukan melalui nilai rata-rata;
 - Tahap berikutnya adalah melakukan penjumlahan seluruh nilai sub-komponen yang ada sehingga ditemukan suatu angka tertentu untuk total nilai dengan range nilai antara 0 sd 100.
- k. Setelah setiap pertanyaan diberikan nilai maka penyimpulan akan dilakukan sebagai berikut :
 - Penyimpulan akan hasil revidi terhadap akuntabilitas kinerja instansi dilakukan dengan menjumlahkan angka tertimbang dari masing-masing komponen,
 - Nilai hasil akhir dari penjumlahan komponen-komponen akan dipergunakan untuk menentukan tingkat akuntabilitas instansi yang bersangkutan terhadap kinerjanya, dengan kategori sebagai berikut :

No.	Kategori	Nilai Angka	Interpretasi
1	AA	>90-100	Sangat Memuaskan
2	A	>80-90	Memuaskan , memimpin perubahan, berkinerja tinggi dan sangat akuntabel
3	BB	>70-80	Sangat baik , akuntabel, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal

4	B	>60-70	Baik , akuntabilitas kinerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja dan perlu sedikit perbaikan
5	CC	>50-60	Cukup (Memadai), Akuntabilitas kinerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggungjawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar.
6	C	>30-50	Kurang , sistem dan tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan minor dan perbaikan yang mendasar.
7	D	0-30	Sangat kurang , sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan, untuk penerapan manajemen kinerja, perlu banyak perbaikan sebagian perubahan yang sangat mendasar.

- l. Untuk menjaga obyektifitas dalam penilaian, perlu dilakukan review secara berjenjang atas proses dan hasil evaluasi.

C. Pelaporan Hasil Evaluasi

Setiap langkah evaluasi yang cukup penting dan setiap penggunaan teknik evaluasi harus didokumentasikan dalam KKE. Kertas kerja tersebut berisi fakta dan data yang dianggap relevan dan berarti untuk perumusan temuan permasalahan. Data dan deskripsi fakta ini ditulis mulai dari uraian fakta yang ada, analisis (pemilahan, perbandingan, pengukuran, dan penyusunan argumentasi), sampai simpulannya.

Bagi instansi pemerintah yang sudah pernah dievaluasi, pelaporan hasil evaluasi diharapkan menyajikan informasi tindak lanjut dari rekomendasi tahun sebelumnya, sehingga diperoleh data yang dapat diperbandingkan dan dapat diketahui perbaikan-perbaikan yang telah dilakukan.

LHE disusun berdasarkan prinsip kehati-hatian dan

mengungkapkan hal hal penting bagi perbaikan manajemen kinerja instansi pemerintah yang dievaluasi. Permasalahan atau temuan sementara hasil evaluasi dan saran perbaikannya harus diungkapkan secara jelas dan dikomunikasikan kepada pihak instansi pemerintah yang dievaluasi untuk mendapatkan konfirmasi ataupun tanggapan secukupnya.

LHE atas implementasi SAKIP unit kerja yang dievaluasi disampaikan kepada pimpinan unit kerja yang dievaluasi dengan tembusan kepad rektor. Ikhtisar dari laporan hasil evaluasi tersebut disampaikan kepada kementrian.

Secara garis besar, outline LHE atas implementasi SAKIP sebagai berikut:

- Ikhtisar Eksekutif
- Bab I Pendahuluan
 - a. Dasar Hukum Evaluasi
 - b. Latar Belakang
 - c. Tujuan Evaluasi
 - d. Ruang Lingkup Evaluasi
 - e. Metodologi Evaluasi
 - f. Gambaran Umum Evaluasi
 - g. Gambaran Umum Implementasi SAKIP
 - h. Indak Lanjut Hasil Evaluasi Tahun Sebelumnya (jika periode sebelumnya dievaluasi)
- Bab II Hasil Evaluasi
 - a. Evaluasi atas Perencanaan Kinerja
 - b. Evaluasi atas Pengukuran Kinerja
 - c. Evaluasi atas Pelaporan Kinerja
 - d. Evaluasi atas Evaluasi Kinerja
 - e. Evaluasi atas Capaian Kinerja
- Lampiran.

BAB VIII

PENUTUP

Penguatan akuntabilitas kinerja mutlak dilakukan bagi setiap unit organisasi guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Akuntabilitas kinerja merupakan bagian dari pertanggungjawaban tugas dan fungsi yang diamanatkan serta pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran. Oleh karena itu SAKIP sebagai instrumen pertanggungjawaban kepada publik memerlukan dukungan peran aktif, komitmen, serta konsistensi dari tingkat pimpinan hingga staf di seluruh unit kerja UPN “Veteran” Yogyakarta. Upaya penguatan akuntabilitas dan peningkatan kinerja Universitas perlu didukung unit organisasi dibawahnya. Untuk mewujudkan hal tersebut unit organisasi perlu menerapkan sistem akuntabilitas kinerja secara baik.

Penerapan sistem akuntabilitas kinerja di lingkungan UPN “Veteran” Yogyakarta. perlu dibangun, ditingkatkan dan disinergikan mulai tingkat Universitas, hingga Unit Kerja. Sinergitas perlu dibangun mulai dari perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja.

Dengan adanya pedoman ini diharapkan dapat menjadi pegangan dan rujukan bagi unit organisasi di lingkungan UPN “Veteran” Yogyakarta dalam menerapkan SAKIP secara benar. Pedoman ini diharapkan dapat membantu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di bidangakuntabilitas kinerja. Akhirnya semoga pedoman ini dapat memberikan kontribusi bagi penguatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kinerja di lingkungan UPN “Veteran” Yogyakarta

REKTOR
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN
NASIONAL “VETERAN”
YOGYAKARTA,

TTD

MOHAMAD IRHAS EFFENDI

