



KEMENTERIAN PENDIDIKAN,  
KEBUDAYAAN, RISET, DAN  
TEKNOLOGI  
REPUBLIK INDONESIA  
[www.kemdikbud.go.id](http://www.kemdikbud.go.id)



# PEDOMAN PENYUSUNAN RENSTRA

UNIT ESELON I, II, DAN UNIT PELAKSANA TEKNIS DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI



**P**erencanaan strategis merupakan satu proses yang penting dan mendasar dalam organisasi untuk memastikan ketercapaian tujuan organisasi tersebut. Secara umum, perencanaan adalah gambaran keseluruhan dari suatu organisasi tentang apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Pada instansi pemerintah, perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Tanpa perencanaan yang baik, tujuan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi tidak akan optimal. Mengutip Benjamin Franklin: *"If you fail to plan, you are planning to fail"*. Oleh karena itu, perencanaan yang baik sangat penting sebagai fondasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Panduan Penyusunan Renstra pada Unit Eselon I, II, dan UPT bertujuan untuk memastikan setiap unit kerja dapat menyelaraskan perencanaan strategis pada masing-masing unit kerja dengan Renstra Kemendikbudristek yang sudah ditetapkan melalui Permendikbudristek Nomor 13 Tahun 2022. Panduan Praktis ini memberikan pedoman bagaimana menurunkan (melakukan penjenjangan) Renstra Kemendikbudristek kepada Renstra masing-masing unit kerja yang lebih teknis dan operasional sesuai tugas dan fungsinya.

Kami berharap Panduan ini dapat dimanfaatkan oleh seluruh unit kerja di lingkungan Kemendikbudristek.

Jakarta, Juni 2022  
Plt. Kepala Biro Perencanaan



Fahturahman

Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Pengertian Rencana Strategis	1
Sistematika Penulisan Renstra	4
BAB I     Pendahuluan	6
1.1.   Kondisi Umum	6
1.2.   Potensi dan Permasalahan	7
BAB II    Tujuan dan Sasaran	12
2.1.   Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan	12
2.2.   Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran	14
BAB III   Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, dan Kerangka Kelembagaan	19
3.1.   Arah Kebijakan dan Strategi	19
3.2.   Kerangka Regulasi	19
3.3.   Kerangka Kelembagaan	19
3.4.   Reformasi Birokrasi	20
BAB IV    Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan	21
4.1.   Target Kinerja	21
4.2.   Kerangka Pendanaan	21
BAB V     Penutup	23
Format Lampiran Dalam Renstra	24



## Pengertian Rencana Strategis

Rencana Strategis (Renstra) merupakan dokumen perencanaan pembangunan sektoral untuk periode 5 (lima) tahun yang harus disusun dan secara substansi berpedoman pada RPJMN. Dokumen Renstra ini memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi. Selain itu, dokumen Renstra juga harus dilengkapi dengan Kerangka Regulasi dan Kerangka Kelembagaan untuk memastikan agar muatan-muatan yang ada dalam Renstra menjadi lebih jelas maksud dan batasan operasionalnya.

Renstra pada tingkat Kementerian/Lembaga (K/L) mengacu pada Peraturan Menteri PPN/Bappenas yang dikeluarkan setiap lima tahun. Renstra K/L untuk periode 2020-2024 mengacu pada Permen PPN/Bappenas Nomor 5 Tahun 2019 sebagaimana telah diubah dengan Permen PPN/Bappenas Nomor 6 Tahun 2020. Renstra Kemendikbudristek Tahun 2020-2024 digunakan sebagai pedoman dan arah pembangunan pendidikan, kebudayaan, ilmu pengetahuan, dan teknologi yang hendak dicapai pada periode 2020-2024. Renstra merupakan dasar dan acuan bagi Unit Eselon I, II, dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) di lingkungan Kemendikbudristek. Selanjutnya, untuk memastikan akuntabilitas kinerja seluruh unit kerja selaras dengan Visi dan Misi Kemendikbudristek, maka Unit Eselon I, II dan UPT perlu menyusun Renstra yang lebih operasional dengan mengacu kepada Renstra di tingkat K/L.

Dalam proses penyusunannya terdapat beberapa terminologi yaitu:

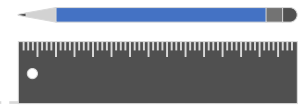
No	Terminologi	Keterangan
1.	Visi	Rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan.  Visi harus menggambarkan keadaan yang ingin dicapai pada akhir periode perencanaan.
2.	Misi	Rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi.  Misi harus menggambarkan mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan dalam mewujudkan misi.

No	Terminologi	Keterangan
3.	Tujuan	Penjabaran Visi dan dilengkapi dengan rencana sasaran yang hendak dicapai dalam rangka mencapai sasaran program prioritas.
4.	Strategi	Langkah-langkah berisikan program indikatif untuk mewujudkan Visi dan Misi.  Harus menggambarkan langkah-langkah dalam bentuk tindakan konkret, untuk mewujudkan visi dan misi.
5.	Kebijakan	Penjabaran urusan dan/atau prioritas sesuai VISI dan MISI yang rumusannya mencerminkan bidang atau urusan tertentu dalam yang menjadi tanggung jawab, berisi satu atau beberapa upaya untuk mencapai sasaran strategis dengan indikator kinerja yang terukur, dalam bentuk Kerangka Regulasi, serta Kerangka Pelayanan Umum dan Investasi.
6.	Program	Penjabaran Kebijakan di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam bentuk upaya yang berisi satu atau beberapa kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misinya yang dilaksanakan instansi atau masyarakat dalam koordinasi instansi.
7.	Kegiatan	Menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh instansi yang bersangkutan untuk menunjang Program yang telah ditentukan.

Selain itu, juga terdapat beberapa istilah yang sering digunakan, diantaranya:

1. Sasaran Strategis (SS) adalah kondisi yang akan dicapai secara nyata yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil satu atau beberapa program.
2. Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS) adalah alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis.

3. Sasaran Program (SP) adalah hasil yang akan dicapai dari suatu program dalam rangka pencapaian Sasaran Strategis yang mencerminkan berfungsinya keluaran.
4. Indikator Kinerja Program (IKP) adalah alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian hasil (*outcome*) dari suatu program.
5. Sasaran Kegiatan (SK) adalah hasil yang akan dicapai dari suatu Kegiatan dalam rangka pencapaian Sasaran Program yang mencerminkan berfungsinya Keluaran (*Output*).
6. Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) adalah alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian keluaran (*output*) atau keberhasilan pencapaian hasil (*outcome*) dari suatu kegiatan.
7. Target adalah hasil dan satuan hasil yang direncanakan akan dicapai dari setiap indikator kinerja.



Setelah Renstra ditetapkan, maka fase pengendalian pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan Renstra menjadi tahapan yang tidak terpisahkan untuk memastikan tujuan organisasi tercapai.

Secara garis besar, sistematika penulisan Renstra pada Unit Eselon I, II dan UPT, adalah sebagai berikut:

## **1. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai kondisi umum dan potensi permasalahan yang dihadapi. Kondisi umum menggambarkan mengenai pencapaian-pencapaian yang telah dilaksanakan dalam Renstra periode sebelumnya serta aspirasi-aspirasi masyarakat terkait dengan pemenuhan kebutuhan barang dan layanan publik serta regulasi dalam lingkup kewenangan. Sedangkan potensi dan permasalahan menjelaskan mengenai analisis permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah yang akan dihadapi dalam rangka melaksanakan penugasan yang diamanatkan menjadi lingkup kewenangan.

## **2. BAB II TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS**

Bab ini menjelaskan mengenai rumusan tujuan. tujuan yaitu penjabaran dari dukungan untuk pencapaian hasil yang dilengkapi dengan sasaran sebagai ukuran kinerjanya.

## **3. BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN**

Bab ini menjelaskan mengenai rumusan Arah Kebijakan dan Strategi, yang selanjutnya dijabarkan dalam arah kebijakan dan strategi. Bab ini disusun sebagai pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian sasaran serta sasaran strategis. Arah Kebijakan dan Strategi menjelaskan mengenai arah kebijakan dan strategi yang sesuai dengan penugasan terkait dengan prioritas, termasuk penjelasan mengenai penugasan terkait Program Lintas.

Arah Kebijakan dan Strategi menjelaskan mengenai Arah Kebijakan dan Strategi secara lengkap, tidak hanya yang dilaksanakan langsung tetapi juga mempertimbangkan keterlibatan instansi lain beserta dengan

pendanaan yang diperlukan untuk melaksanakannya. Arah kebijakan dilaksanakan melalui Program yang sesuai dengan tugas dan kewenangan. Program juga harus dilengkapi dengan Sasaran Program (*outcome*) dari masing-masing program.

Kerangka Regulasi menjelaskan mengenai gambaran umum Kerangka Regulasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas, fungsi serta kewenangannya dan penjabaran peranan Kerangka Regulasi dalam mendukung pencapaian Sasaran Strategis.

Kerangka Kelembagaan menjelaskan mengenai kebutuhan fungsi dan struktur organisasi yang diperlukan dalam upaya pencapaian sasaran strategis, tata laksana yang diperlukan antar unit organisasi, baik internal maupun eksternal serta pengelolaan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya mengenai kebutuhan sumber daya manusia, baik itu secara kualitas maupun kuantitas.

#### **4. BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN**

Bab ini menjelaskan mengenai target kinerja dan kerangka pendanaan selama periode perencanaan. Target Kinerja menjelaskan mengenai hasil dan satuan hasil yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja, baik itu Indikator Kinerja Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan. Kerangka Pendanaan menjelaskan mengenai kebutuhan pendanaan secara keseluruhan untuk mencapai Sasaran Strategis, meliputi sumber pendanaan dari APBN baik yang bersumber dari Rupiah Murni, Pendapatan Nasional Bukan Pajak (PNBP), Pinjaman dan/atau Hibah Luar Negeri (PHLN) serta sumber/skema lainnya seperti Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

#### **5. BAB V PENUTUP**

Bab ini memuat simpulan secara singkat mengenai dokumen Renstra yang telah disusun dan arahan dari pimpinan Unit Eselon I/II/UPT yang bersangkutan dalam pelaksanaan perencanaan strategis sehingga hasil pencapaiannya dapat diukur dan dipergunakan sebagai acuan dalam penyusunan laporan kinerja tahunan. Selain itu, dijelaskan pula mengenai mekanisme evaluasi terhadap proses pelaksanaan perencanaan strategis yang bersangkutan.





# BAB I

## Pendahuluan

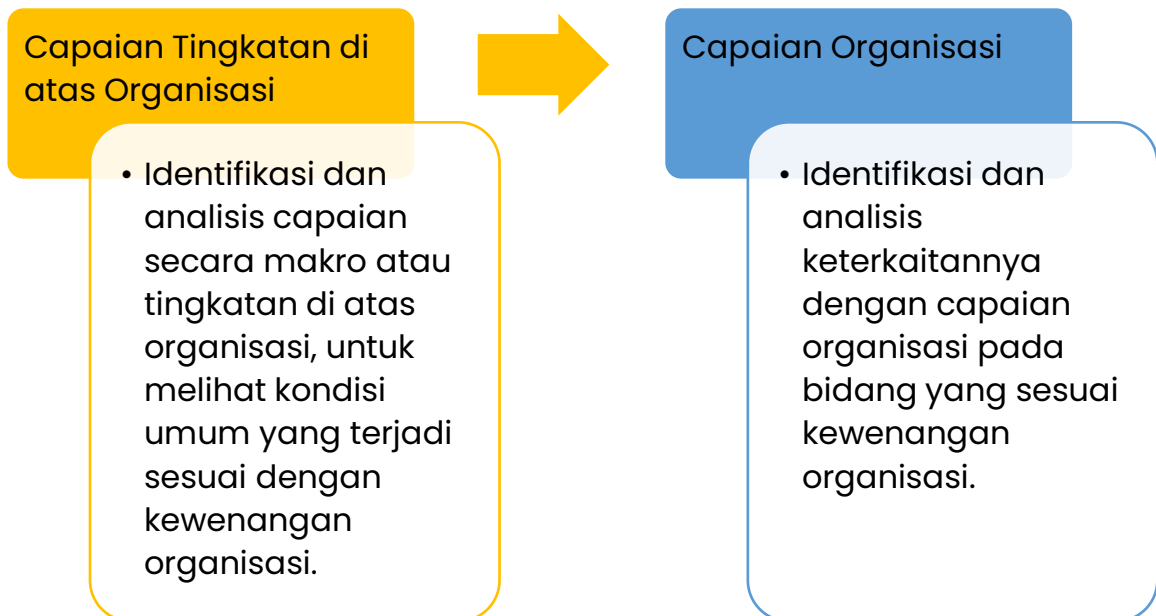
Bab ini memberikan gambaran awal atas situasi yang terjadi pada unit. menjelaskan tentang kondisi umum, potensi dan permasalahan yang dihadapi Unit Eselon I, II, dan UPT.

### 1.1. Kondisi Umum

Kondisi Umum pada Bab I berisikan:

- a. Gambaran umum tentang pencapaian yang telah dilaksanakan pada periode Renstra sebelumnya (hasil evaluasi terhadap pencapaian program dan kegiatan) dan intervensi-intervensi yang dilakukan atas pencapaian tersebut.
- b. Isu-isu strategis yang berkembang, termasuk aspirasi masyarakat yang berhasil dihimpun untuk mendukung pencapaian Renstra.

Dalam melakukan analisis kondisi umum, dapat melalui Analisis Capaian Pembangunan. Dilakukan melalui identifikasi dan analisis capaian yang disesuaikan dengan tugas fungsi serta kewenangan masing-masing organisasi.





Catatan:

- Capaian makro dapat merujuk pada indikator pembangunan di tingkat nasional atau di tingkatan organisasi yang lebih tinggi.
- Capaian dapat berupa capaian atas target yang telah ditetapkan pada Renstra sebelumnya.
- Selain itu, proses analisis juga dapat dilakukan dengan melakukan studi literatur atas program dan intervensi yang telah dilakukan sebelumnya.

## 1.2. **Potensi dan Permasalahan**

Berdasarkan permasalahan yang ada, dilakukan analisis atas permasalahan tersebut untuk selanjutnya didapatkan suatu potensi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan:

### a. **Permasalahan**

- Berisikan analisis masalah yang ada saat ini dan akan dijadikan fokus intervensi Renstra berikutnya.
- Permasalahan pada bab ini harus mampu terjawab dalam matriks Renstra yang disusun.
- Fokus permasalahan adalah yang berkaitan dengan tugas dan fungsi.

### b. **Analisis masalah**

- Menggunakan salah satu metode evaluasi perencanaan strategis, beberapa contoh metode analisis, antara lain: *SWOT*, *fishbone*, *balance scorecard*.
- Analisis masalah perlu didukung dengan data-data untuk menunjang keakuratan analisis.

### c. **Potensi**

Penjabaran ini mencakup semua potensi dan peluang yang dimiliki untuk menjawab beragam permasalahan dan tantangan yang sudah diidentifikasi pada poin (a) dan (b) di atas. Potensi-potensi yang dimiliki diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan dan tantangan tersebut.



## S.W.O.T

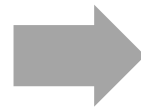
- **Strength (kekuatan)**, fokus atas kekuatan yang dimiliki (*internal*) sehingga dapat menjadi salah satu bekal untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.
- **Weakness (kelemahan)**, fokus pada kelemahan yang dimiliki (*internal*) bersifat substantif, yang berkaitan dengan tugas dan fungsi.
- **Opportunity (kesempatan)**, fokus atas kesempatan dari luar (*eksternal*) yang dapat menjadi peluang untuk menyelesaikan permasalahan.
- **Threat (ancaman)**, fokus pada ancaman dari luar (*eksternal*) bersifat substantif, yang berkaitan dengan tugas dan fungsi.

- Analisis Permasalahan dan Potensi

Setelah mendapatkan gambaran capaian pembangunan pada periode sebelumnya, identifikasi permasalahan-permasalahan yang mungkin menjadi pemicu terjadinya perlambatan atau kegagalan target dapat dianalisis.

### Permasalahan Tingkatan di atas Organisasi

- Identifikasi dan analisis permasalahan yang terjadi pada tingkatan di atas organisasi, pada bidang yang sesuai kewenangan organisasi.



### Permasalahan Organisasi

- Identifikasi dan analisis permasalahan yang dialami organisasi maupun program atau intervensi dari organisasi yang belum mampu mendorong penyelesaian masalah pada tingkatan di atas organisasi.

Meskipun permasalahan-permasalahan tersebut diprediksi dapat memperlambat target capaian, hal ini dapat diatasi dengan

adanya potensi yang dimiliki oleh organisasi. Berikut tahapan dalam melakukan identifikasi dan analisis potensi.

### Potensi Tingkatan di atas Organisasi

- Identifikasi dan analisis potensi pada tingkatan di atas organisasi, pada bidang yang sesuai kewenangan organisasi.



### Potensi Organisasi

- Identifikasi dan analisis potensi yang dimiliki organisasi.

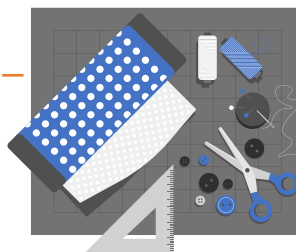
#### Catatan:

Analisis Permasalahan dan potensi perlu memperhatikan beberapa faktor, di antaranya:

- perubahan regulasi, kelembagaan, proses bisnis organisasi, nomenklatur.
- kebijakan berbasis data dan fakta (*evidence-based policy*).
- serta faktor-faktor lainnya yang relevan.

#### Tips dalam melakukan analisis permasalahan:

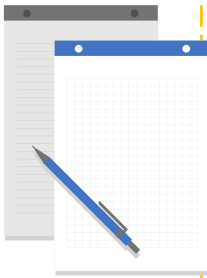
- Identifikasi permasalahan apa yang terjadi (*what is the problem*).
- Mengapa hal tersebut menjadi masalah (*why is this a problem*).
- Siapa yang paling terdampak dari permasalahan tersebut (*for whom does this problem exist*).
- Siapa saja yang berperan dan berkepentingan terhadap masalah tersebut (*who is involved in the problem, who has a stake in the problem, who cares whether it is resolved or not*).



- Analisis Peluang dan Tantangan

Peluang dapat diartikan sebagai kondisi eksternal (di luar kendali organisasi) yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan identifikasi dan analisis peluang yaitu:

- Kemitraan atau jejaring.
- Faktor ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, pertahanan, keamanan, dan teknologi.
- Faktor-faktor lain yang relevan.

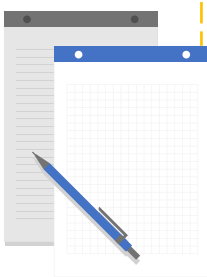


Contoh indentifikasi Peluang:

- Adanya sektor swasta yang terlibat dalam pendidikan sebagai bentuk *corporate social responsibility* (CSR).
- Masyarakat yang mulai sadar atas keberadaan teknologi.
- Bonus demografi yang memperbesar peluang hadirnya penduduk pada usia produktif sehingga dapat meningkatkan *Produk Domestik Bruto* (PDB) Indonesia.

Adapun tantangan yang adalah Tantangan yang dimaksud dalam hal ini adalah kondisi dari eksternal (di luar kendali organisasi) yang jika tidak diatasi dapat menjadi hambatan organisasi. Faktor yang perlu diperhatikan dalam mengidentifikasi dan menganalisis tantangan di antaranya:

- Kemitraan atau jejaring.
- Faktor ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, pertahanan, keamanan, dan teknologi.
- Faktor-faktor lain yang relevan.



Contoh indentifikasi Tantangan:

- dukungan keluarga pada proses pembelajaran relatif rendah.
- kondisi geografis yang sulit ditempuh sehingga menurunkan motivasi masyarakat untuk menyekolahkan anak.
- kurangnya kemitraan triple-helix (akademik, industri, pemerintah) dalam bidang pendidikan.
- mayoritas masyarakat memiliki kondisi ekonomi menengah ke bawah.
- bonus demografi yang dapat berakibat pada meningkatnya pengangguran.

## Pohon Kinerja

Pohon kinerja adalah alat bantu bagi organisasi untuk mengawal struktur logika sebab-akibat atas berbagai kondisi yang diperlukan organisasi dalam menghasilkan *outcome* yang diinginkan. Menyusun pohon kinerja sebenarnya seperti mengurai rute atau jalur kinerja yang secara logis dianggap paling terkait dan dibutuhkan dalam pencapaian *outcome* yang diinginkan. Melalui pohon kinerja, instansi pemerintah diharapkan dapat mengenali rute logika yang dapat memandu dalam menemukan strategi dan alternatif solusi baru dalam mencapai kinerja.

Secara teoritis, konsep pohon kinerja mengadopsi konsep model logis (*logic model*) yang merupakan salah satu pendekatan Perencanaan yang sering digunakan untuk mengalalisis proses/tahapan logis yang diperlukan dalam mencapai *outcome*/kinerja yang diinginkan.

- Model Logis (*logic model*): Merupakan alat/metode yang digunakan untuk membantu proses berpikir logis dalam menjabarkan bagaimana berbagai kondisi komponen saling terkait dan berinteraksi untuk menciptakan kondisi hasil yang diinginkan (Poister, 2003)
- Merupakan representasi grafis sederhana dari suatu sistem yang menunjukkan relasi logis suatu proses transformasi dari input menjadi *output* untuk mewujudkan keluaran (*outcome/result*)

Model logis terdiri dari tahapan kondisi yang saling berkaitan/berhubungan dalam membentuk *outcome*/hasil yang diharapkan. Tahapan kondisi ini membentuk sebuah alur logis yang tersistem yang sering dinamai dengan rantai nilai (*value chain*), yang model sederhananya terdiri dari *input*, *proses*, *output*, *outcome*. *Input* merupakan besaran sumber daya yang dibutuhkan sebuah organisasi untuk memproduksi *output* (keluaran) baik barang maupun jasa. *Proses* merupakan aktivitas atau upaya yang dilakukan untuk mengolah *input* menjadi *output*. *Output* merupakan barang/jasa yang dihasilkan oleh sebuah organisasi dalam rangka mencapai *outcome*. Sedangkan *outcome* adalah hasil dari berfungsinya *output*.

Sumber: Permen PAN & RB 89 Tahun 2021



## **BAB II**

### **Tujuan dan Sasaran**

Bab ini menguraikan bagaimana tujuan dan sasaran unit Unit Eselon I, II, dan UPT mendukung Visi dan Misi Kementerian, yakni memastikan Renstra Unit Eselon I, II, dan UPT selaras dengan Renstra Kemendikbudristek. Sebagai upaya untuk mendukung keberhasilan dalam mencapai Sasaran Strategis Kemendikbudristek, maka Unit Eselon I, II, dan UPT perlu menyusun Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan. Selanjutnya, Sasaran unit dirumuskan untuk menggambarkan kondisi yang akan dicapai sebagai akibat dari satu atau beberapa program/kegiatan.

#### **2.1. Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan**

**Tujuan** memuat tujuan dari unit organisasi yang mengacu pada sasaran unit organisasi di atasnya, dengan kriteria:

- Tujuan Unit Eselon I, II, dan UPT harus sejalan dengan Visi, Misi dan Tujuan Kemendikbudristek.
- Tujuan harus dapat mengarahkan perumusan Arah Kebijakan dan Strategi, termasuk Sasaran Strategis, Sasaran Program serta Kegiatan dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi Kemendikbudristek.

Sementara itu, Indikator Kinerja merupakan alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian. Selaras dengan hal tersebut, **Indikator Kinerja Tujuan** menjadi alat ukur yang mengindikasikan tercapainya tujuan. Indikator Kinerja Tujuan juga memuat target tujuan pada **akhir periode Renstra**.

**Unit Eselon I:**

**Tujuan** berasal dari Sasaran Strategis (SS) Kemendikbudristek dan **Indikator Kinerja Tujuan** berasal dari Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS) Kemendikbudristek yang disesuaikan dengan tugas fungsinya. **Tujuan** dapat berupa hasil simplifikasi dari beberapa Sasaran Strategis bila diperlukan.

**Indikator Kinerja Tujuan** juga harus memuat target IKSS pada **akhir periode Renstra**.

**Unit Eselon II dan UPT:**

**Tujuan** berasal dari Sasaran Program (SP) dan **Indikator Kinerja Tujuan** berasal dari Indikator Kinerja Program (IKP) yang disesuaikan dengan tugas fungsinya. **Tujuan** dapat berupa hasil simplifikasi dari beberapa Sasaran Program bila diperlukan.

**Indikator Kinerja Tujuan** juga harus memuat target IKP pada **akhir periode Renstra**.



Dalam rangka mengukur ketercapaian sasaran, dibutuhkan sebuah indikator. Indikator yang baik memiliki kriteria:

**Specific**

•jelas, tidak ambigu, mudah dipahami dan digunakan.

**Measurable**

•dapat diukur dengan skala penilaian tertentu yang disepakati.

**Achievable**

•dapat dicapai.

**Relevant**

•relevan dengan kinerja yang ingin diukur.

**Time Bound**

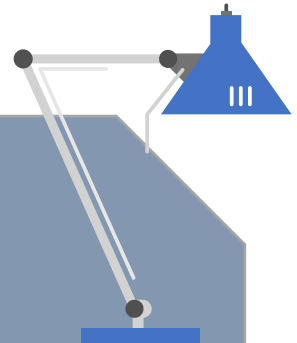
•memiliki batasan waktu pengukuran/pencapaian indikator kinerja yang ditetapkan.



## 2.2. Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran

**Sasaran** adalah kondisi yang akan dicapai sebagai hasil/akibat dari satu atau beberapa program/kegiatan. Untuk itu Sasaran haruslah memiliki kriteria sebagai berikut:

- Mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- Sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi.
- Dilengkapi dengan indikator dan target kinerja.



### Ingin Tahu Lebih

#### **Bagaimana penyusunan SP & SK pada Renstra K/L?**

Sasaran Program pada Renstra K/L disusun dengan pedoman:

- Harus menggambarkan hasil (outcome) dari pelaksanaan program unit Eselon I sesuai tugas dan fungsinya.
- Dapat memiliki lebih dari satu Sasaran Program.
- Perlu memiliki keterkaitan dan hubungan sebab-akibat dengan Sasaran Strategis K/L dan Sasaran Kegiatan.

Sasaran Kegiatan pada Renstra K/L disusun dengan pedoman:

- Setiap kegiatan dapat memiliki satu atau lebih Sasaran Kegiatan.
- Harus dapat mendukung tercapainya Sasaran Program.
- Sasaran Kegiatan merupakan Sasaran Unit Eselon II dan UPT.
- Perlu memiliki keterkaitan dan hubungan sebab-akibat dengan Sasaran Program.

Sumber: Permen PPN 5 Tahun 2019

Pada Renstra Unit Eselon I, Sasaran yang dicantumkan diambil dari Sasaran Program (SP) pada Renstra K/L. Sementara itu, untuk Renstra Unit Eselon II dan UPT, Sasaran diambil dari Sasaran Kegiatan (SK) pada Renstra K/L. Nomenklatur Sasaran tetap disesuaikan dengan nomenklatur di Renstra K/L.

Selain Sasaran, unit juga harus merumuskan **Indikator** yang berguna sebagai alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian sasaran.

**Kriteria perumusan Indikator:**

- Berorientasi pada pencapaian hasil sasaran.
- Dapat berjumlah sama atau lebih banyak dari sasaran.
- Dapat dievaluasi berdasarkan periode waktu tertentu.
- Mengikuti kaidah penyusunan indikator yang SMART.

**Perumusan SS di Renstra Unit**

Sasaran di Renstra Eselon I = Sasaran Program (SP) di Renstra K/L

Sasaran di Eselon II dan UPT = Sasaran Kegiatan (SK) di Renstra K/L

\*) Nomenklatur tetap menggunakan seperti di Renstra K/L

Pada Renstra Unit Eselon I, Indikator Kinerja Sasaran yang dicantumkan diambil dari Indikator Kinerja Program (IKP) pada Renstra K/L. Sementara itu, untuk Renstra Unit Eselon II dan UPT, Indikator Kinerja Sasaran-nya diambil dari Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) pada Renstra K/L. Nomenklatur tetap disesuaikan dengan nomenklatur di Renstra K/L.



**Perlu diingat!**

Definisi operasional dan cara mengukur atas indikator harus ditambahkan dalam Lampiran 2

### Perumusan Indikator Kinerja Sasaran di Renstra Unit

Indikator Kinerja Sasaran di Renstra Eselon I = Indikator Kinerja Program (IKP) di Renstra K/L

Indikator Kinerja Sasaran di Renstra Eselon II dan UPT = Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) di Renstra K/L

\*) Nomenklatur tetap menggunakan seperti di Renstra K/L

### Ingin Tahu Lebih

Penggunaan % dan “Jumlah”?

% : merujuk pada hasil.  
Umumnya, lebih tepat digunakan di IKP maupun IKSS.

Jumlah : merujuk pada keluaran.  
Umumnya, lebih tepat digunakan di IKK.

Namun, tidak menutup kemungkinan untuk menggunakan % di IKK apabila jumlah total dari subyek dalam indikator yang dimaksud tidak dapat diketahui secara langsung.

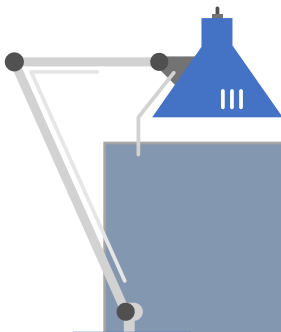
Contoh:

% kebijakan/program prioritas yang terpublikasi ke masyarakat.

→ Tepat, karena jumlah total kebijakan/program prioritas tidak dapat secara gamblang diketahui.

% pegawai kemendikbud yang mengikuti pengembangan kompetensi.

→ Kurang Tepat, karena jumlah total pegawai dapat diketahui secara gamblang dan langsung bisa diperoleh jumlahnya.



### Ingin Tahu Lebih

#### **Bagaimana penyusunan IKP & IKK pada Renstra K/L?**

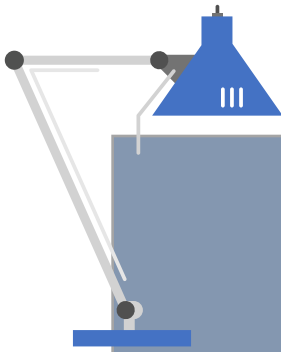
Indikator Kinerja Program (IKP) pada Renstra K/L, disusun dengan kriteria sebagai berikut:

- harus mencerminkan Sasaran Kinerja Unit Eselon I sesuai dengan tugas, dan fungsinya.
- harus dapat mendukung pencapaian kinerja Kementerian/Lembaga (Visi, Misi, tujuan dan Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga).
- harus dapat dievaluasi berdasarkan periode waktu tertentu.

Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) pada Renstra K/L disusun dengan kriteria sebagai berikut:

- harus mencerminkan Sasaran Kinerja (SK) Unit Eselon II sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- harus bersifat spesifik dan terukur.
- harus dapat mendukung pencapaian Indikator Kinerja Program (IKP).
- harus dapat dievaluasi berdasarkan periode waktu tertentu.

Sumber: Permen PPN 5 Tahun 2019



### Ingin Tahu Lebih

#### **Metode pemilihan IKP pada Renstra K/L?**

- a. Kelompok data/informasi tersedia  
IKP dapat disusun dengan menggunakan indikator yang sudah tersedia/dilakukan pengumpulan dan perhitungan oleh instansi lain. Contoh:
  - i. IPM (Indeks Pembangunan Manusia).
  - ii. APK (Angka Partisipasi Kasar).
  - iii. APM (Angka Partisipasi Murni).
  - iv. IHSG (Indeks Harga Saham Gabungan).
  
- b. Kelompok data/informasi dikumpulkan sendiri oleh K/L bersangkutan  
Kelompok indikator ini dibagi menjadi 3 (tiga) bagian antara lain:
  - i. Indikator Kinerja Program berasal dari Indikator Kinerja Kegiatan terpenting.
  - ii. Indikator Kinerja Program merupakan Indeks Komposit dari Indikator Kinerja Kejadiannya; dan
  - iii. Indikator Kinerja Program merupakan indikator survei penilaian pencapaian kinerja program.

Sumber: Permen PPN 5 Tahun 2019



## **BAB III**

# **Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, dan Kerangka Kelembagaan**

### **3.1. Arah Kebijakan dan Strategi**

Pendekatan untuk memecahkan masalah yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kriteria:

- Berasal dari arah kebijakan Kementerian atau organisasi di atasnya yang sesuai dengan tugas fungsi;
- Memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan dan/atau sasaran;
- Strategi berisikan program indikatif yang sesuai dengan tugas dan fungsi. Strategi menggambarkan kegiatan-kegiatan/intervensi-intervensi yang dilakukan untuk mendukung arah kebijakan.

### **3.2. Kerangka Regulasi**

Kerangka regulasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan fungsi serta kewenangan organisasi dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan/sasaran.

Kriteria:

Kerangka Regulasi Unit Eselon I, II, dan UPT dapat mengambil dari Kerangka Regulasi pada Renstra Kementerian sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### **3.3. Kerangka Kelembagaan**

Kerangka Kelembagaan merupakan Fungsi dan struktur organisasi yang diperlukan dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan/sasaran, termasuk di dalamnya pengelolaan sumber daya manusia baik secara kualitas dan kuantitas.

Kriteria Mengacu pada struktur kelembagaan Kementerian yang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### **Perlu diingat!**

Kerangka Kelembagaan dapat berupa struktur organisasi, ketatalaksanaan, dan pengelolaan Aparatur Sipil Negara sesuai dengan unit masing-masing yang menggambarkan keterkaitan antara tugas fungsi dan program/kegiatan yang dilakukan.

#### **3.4. Reformasi Birokrasi**

Reformasi Birokrasi memuat Rencana Kerja dan atau kegiatan yang dilakukan oleh unit kerja dalam rangka mendukung pencapaian tujuan dan target reformasi birokrasi kementerian, khususnya dalam rangka memperkuat 8 (delapan) area perubahan dan atau ZI/WBK dan WBBM pada masing-masing unit kerja.

III

#### Ingin Tahu Lebih

##### **8 (delapan) Area Perubahan:**

1. Manajemen Perubahan.
2. Penguatan Pengawasan.
3. Penguatan Akuntabilitas Kinerja.
4. Penguatan Kelembagaan.
5. Penguatan Tata Laksana.
6. Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur.



## **BAB IV**

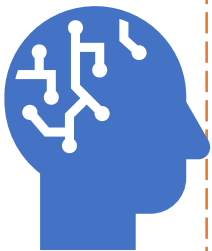
### **Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan**

#### **4.1. Target Kinerja**

Target Kinerja merupakan hasil dan satuan hasil yang akan dicapai dari setiap Indikator Kinerja selama 5 tahun periode Renstra dalam setiap tahun. Selanjutnya, pada lampiran Renstra, akan dicantumkan Matriks Kinerja dan Pendanaan. Matriks tersebut harus sesuai dengan yang tercantum dalam Bab ini.

Kriteria:

- Menggambarkan baik angka kuantitatif maupun kualitatif serta satuan yang akan dicapai;
- Memiliki lini dasar (*baseline*) data yang jelas;
- Relevan dan logis;
- Dapat berupa target kumulatif dari tahun sebelumnya ataupun target per tahun.



#### **Perlu diingat!**

Apabila memunculkan Indikator Kinerja yang belum pernah ada sebelumnya dan tidak ada data yang mendukung sebelumnya, maka lini dasar dapat menggunakan angka 0. Selain itu, jika Indikator Kinerja yang menggunakan target yang berupa angka kumulatif secara nasional, maka masing-masing unit perlu mencantumkan target nasional dan target dari unitnya.

Perlu juga ditambahkan atau dijabarkan kegiatan-kegiatan prioritas yang dilakukan untuk memastikan ketercapaian target kinerja, sehingga terlihat kerangka logis pencapaian sasaran.

#### **4.2. Kerangka Pendanaan**

Kerangka Pendanaan: kebutuhan pendanaan secara keseluruhan untuk mencapai target sasaran selama 5 tahun periode Renstra dan per tahun. Selanjutnya, pada lampiran Renstra, akan dicantumkan Matriks Kinerja dan Pendanaan. Matriks tersebut harus sesuai dengan yang tercantum dalam Bab ini:



- Pendanaan dapat bersumber pada APBN baik yang bersumber dari Rupiah Murni, Pendapatan Nasional Bukan Pajak (PNBP), Pinjaman dan/atau Hibah Luar Negeri (PHLN) serta sumber/skema lainnya seperti Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR).
- Rincian penghitungan dibuat Prakiraan Maju (proyeksi) dan disajikan dalam bentuk tabel.
- Disesuaikan dengan kapasitas pelaksanaan menurut skala prioritas.



## **BAB V** **Penutup**

Bab ini memuat simpulan singkat Renstra beserta mekanisme evaluasi proses pelaksanaan Renstra.

### **Wajib diingat!!**

Dalam melakukan Reviu Renstra, tidak perlu melakukan perubahan Renstra, khususnya tujuan, sasaran, indikator, dan target dalam Renstra. Pada Renstra K/L, ada 2 kondisi apabila mengubah Renstra (Permen PPN 5 Tahun 2019) yaitu:

1. perundang-undangan yang mengamanatkan perubahan Renstra;
2. perubahan struktur dan atau tusi K/L yang ditetapkan melalui Perpres.

Apabila terdapat perubahan anggaran di unit, maka masih dapat disesuaikan dalam Renstra, sepanjang tidak merubah tujuan, sasaran, indikator, dan target.





## FORMAT LAMPIRAN DALAM RENSTRA

### Lampiran 1: Matriks Kinerja dan Pendanaan

Kode	Sasaran Strategis/Sasaran Program/Sasaran Kegiatan/Indikator	Satuan	Target					Alokasi (dalam jutaan rupiah)				
			2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024

Perumusan indikator dan sasaran, kali ini akan difokuskan pada isu penjenjangan. Mungkin akan muncul pertanyaan mengenai mengapa perlu untuk melakukan penjenjangan, berikut ini jawabannya:

1. Memastikan keselarasan intervensi dari tingkat tinggi/atas hingga paling bawah, hal ini untuk meyakinkan bahwa apa yang akan dikerjakan benar-benar dapat mendukung ketercapaian tujuan organisasi.
2. Memberikan kesadaran bagi setiap pihak di dalam organisasi bahwa mereka memiliki peran penting untuk mendukung ketercapaian tujuan organisasi.

Selain itu diperlukan pula analisis atas *alignment* sasaran dan indikator untuk menjamin keselarasan antar unit organisasi yang setingkat, sehingga tidak menyebabkan tumpang tindih tanggung jawab atau intervensi.

## Lampiran 2: Definisi Operasional, Metode Penghitungan, dan Sumber Data

Pada saat perumusan dan penetapan indikator, organisasi juga perlu untuk menyusun dokumen definisi operasional. Adapun manfaat dari penyusunan definisi operasional:

1. Meminimalisir perbedaan interpretasi berbagai pihak mengenai indikator yang ditetapkan;
2. Setiap indikator dapat diukur secara tepat serta dapat dipertanggungjawabkan;
3. Membantu proses evaluasi ketercapaian indikator dan sasaran.

### Format Dan Ketentuan Pengisian Definisi Operasional:

Program	:	diisikan nama Program
SS/SP/SK	:	diisikan Sasaran Strategis/Sasaran Program/Sasaran Kegiatan yang akan dijabarkan
IKSS/IKP/IKK	:	diisikan Indikator Kinerja Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Program/Indikator Kinerja Kegiatan yang akan dijabarkan
Definisi	:	penjelasan/pengertian mengenai indikator yang akan diukur
Metode Penghitungan	:	cara dalam menentukan jumlah atau besaran capaian indikator, berupa formulasi/rumus perhitungan
Satuan	:	satuan dari target – merupakan unit pengukuran yang digunakan untuk menunjukkan kuantitas indikator kinerja.  Contoh: Persentase, Skor, Satuan Pendidikan, Siswa, Orang, dll
Tipe Penghitungan	:	jenis nilai realisasi: Kumulatif atau Non Kumulatif

		<p>Kumulatif: nilai capaian merupakan penjumlahan angka capaian per periode pelaporan</p> <p>Non Kumulatif: nilai capaian yang digunakan adalah angka pada periode terakhir</p>
Unit Pelaksana	:	satuan organisasi yang bertanggung jawab atas pencapaian indikator
Sumber Data	:	sumber dari mana data dapat diperoleh/nama dokumen sebagai sumber data pengisian formulasi indikator
Polarisasi Indikator	:	<p>diisikan Maksimal/Minimal/Stabil</p> <p>Menunjukkan ekspektasi (harapan) arah nilai aktual/realisasi dari Indikator dibandingkan relatif terhadap nilai target.</p> <p>Maksimal: Semakin tinggi nilai aktual/realisasi Indikator terhadap target, semakin baik capaian kerjanya.</p> <p>Minimum: Semakin rendah nilai realisasi indikator, semakin baik capaian kerjanya.</p> <p>Stabil: nilai aktual/realisasi indikator diharapkan berada pada suatu rentang target tertentu.</p>
Periode Pengumpulan Data	:	<p>jangka waktu perolehan data.</p> <p>Contoh: Bulanan, triwulan, semesteran, tahunan. Untuk menunjukkan seberapa sering data aktual indikator perlu dilaporkan pencapaiannya</p>

### Lampiran 3: Indikator Kinerja Utama (IKU)

Indikator yang berhubungan langsung dengan tugas dan fungsi organisasi

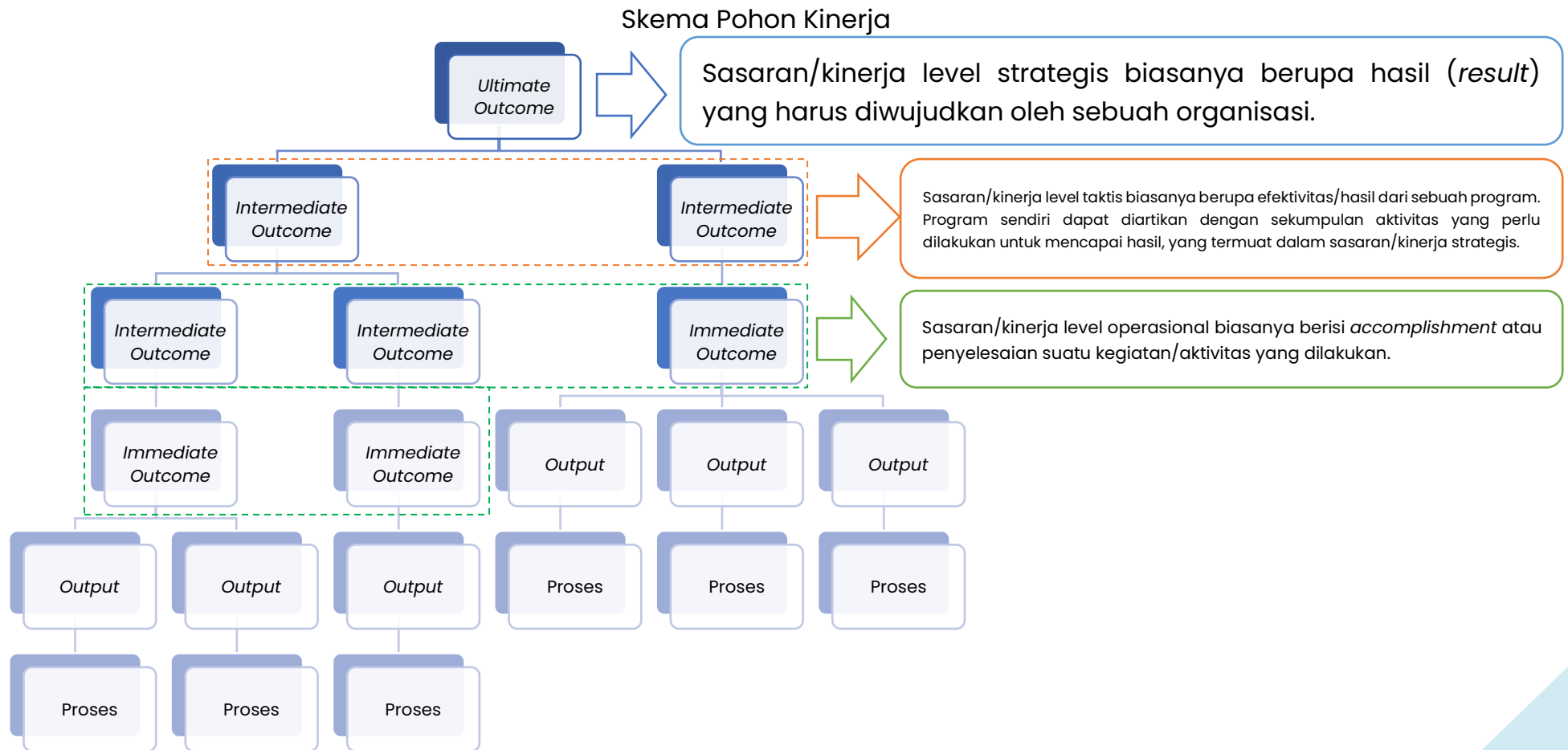
No.	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Definisi Operasional	Metode Penghitungan	Sumber Data
1				
2				
3				
dst.				

Keterangan:

- Indikator Kinerja Utama (IKU) : diisi Indikator Kinerja Utama yang akan dijabarkan berhubungan langsung dengan tugas dan fungsi organisasi
- Definisi Operasional : penjelasan/pengertian mengenai indikator yang akan diukur
- Metode Penghitungan : cara dalam menentukan jumlah atau besaran capaian indikator, berupa formulasi/rumus perhitungan
- Sumber Data : sumber dari mana data dapat diperoleh/nama dokumen sebagai sumber data pengisian formulasi indikator

## Lampiran 4: Pohon Kinerja

Menggambarkan level kinerja organisasi (sasaran kinerja), yaitu sasaran/kinerja level strategis (Strategic objectives), sasaran/kinerja level taktis (tactical objectives), dan sasaran/kinerja level operasional (operational objectives).



### Prinsip-prinsip Umum Membangun Pohon Kinerja:

1. Logis, yakni suatu pohon kinerja harus menggambarkan hubungan 'sebab-akibat' ataupun 'jika-maka'. Pohon kinerja disusun untuk mengawal ketepatan logika. Kondisi yang berada di level/hierarki lebih tinggi adalah akibat/hasil dari kondisi/hierarki dibawahnya.
2. Empiris, yakni suatu pohon kinerja harus berdasarkan kondisi/isu strategis/permasalahan faktual yang terjadi. Fungsi pohon kinerja adalah untuk mendapatkan alternatif solusi atau pemecahan masalah yang dibutuhkan oleh organisasi. Agar mendapatkan alternatif pemecahan masalah yang tepat tentu penyusun pohon kinerja harus didasari pada kondisi faktual di lapangan dan berdasar pada *evidence* dan informasi yang andal.
3. Antisipatif, yakni suatu kinerja harus disusun dengan mempertimbangkan kondisi masa depan karena akan digunakan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Dinamis, yakni suatu pohon kinerja harus mengikuti perubahan lingkungan strategis. Hal ini berarti bahwa jika memang diperlukan, pohon kinerja dapat terus disempurnakan, diubah, bahkan disusun ulang untuk mengakomodir perubahan-perubahan yang terjadi. Pohon kinerja harus mendukung organisasi menjadi lebih dinamis dan berorientasi hasil, sehingga menjadikan pohon kinerja sebagai acuan yang tidak dapat diubah adalah hal yang salah kaprah.
5. Holistik, yakni suatu pohon kinerja harus mempertimbangkan keterkaitan dengan urusan lainnya. Penyusunan pohon kinerja seharusnya tidak tersekat oleh urusan atau kewenangan yang akan membatasi keluasan cakupan analisis. Penyusun perlu untuk membuka kemungkinan adanya pengaruh dari urusan lainnya pada pohon kinerja yang akan dibuat.
6. *Out of The Box*, yaitu suatu pohon kinerja harus mengedepankan kerangka logis untuk mendapatkan upaya/strategis terbaik, bukan untuk mempertahankan status quo. Penyusun harus berusaha untuk mencari alternatif kondisi/solusi lain di luar rutinitas atau eksisting.
7. Materialitas, yaitu suatu pohon kinerja harus diisi oleh kondisi-kondisi yang penting, strategis, dan paling berdampak. Apabila organisasi dihadapkan pada keterbatasan sumber daya yang membuatnya harus



menentukan pilihan dari berbagai solusi yang dihasilkan dari pohon kinerja, maka pilihan solusi harus dijatuhkan pada yang paling penting, strategis, dan berdampak.



## **BIRO PERENCANAAN**

SEKRETARIAT JENDERAL

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI

REPUBLIK INDONESIA

[www.kemdikbud.go.id](http://www.kemdikbud.go.id)