

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Penyelenggaraan pembangunan pemerintahan, atau yang di sebut reformasi birokrasi, pada dasarnya bertujuan untuk mewujudkan Indonesia lebih maju, mandiri, adil, dan makmur. Untuk itu program pemerintah saat ini diarahkan untuk membenahi berbagai persoalan dalam percepatan pembangunan seperti penerapan *good governance*, pelayanan publik, dan lain-lain. Upaya-upaya tersebut diatas tentunya harus didukung oleh semua pihak.

Demikian halnya dengan Polri, untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat (*trust building*) menuju *Strive for excellent*, sebagai tahapan ketiga dari *Grand Strategi* Polri, diperlukan komitmen dari seluruh jajaran Polri untuk melaksanakannya dengan sungguh-sungguh atas semua kebijakan pimpinan Polri, melalui reformasi birokrasi berupa *quick respon*, transparansi penegakan hukum (penyidikan), transparansi pelayanan dan transparansi dalam bidang rekrutmen personil, serta menjamin Harkamtibmas. Hal itu semua tidak terlepas dari baik tidaknya pelaksanaan tata kerja organisasi (Polres) yang ada.

Dalam upaya mewujudkan tolak ukur kinerja keamanan yang diharapkan, maka Polri dituntut untuk memiliki suatu standar tata kelola organisasi yang baik agar kemampuan pelayanan Polri pada unit-unit organisasi terdepan seperti Polres, dapat dilakukan secara maksimal sehingga harapan menuju pelayanan *Strive for excellent* tercapai dengan baik. Untuk mencapai harapan itu, diperlukan kemampuan *me-manage* dan mengelola seluruh proses kegiatan kerja yang saling bersinambungan secara internal dan eksternal.

Berdasarkan teori manajemen, proses pengelolaan organisasi yang baik, harus memiliki tata urut perencanaan, pengelolaan organisasi, pelaksanaan operasionalisasi dan pengawasannya yang bersifat bersinambungan dan berkelanjutan, agar kinerja organisasi menjadi lebih efektif, dan dapat memberikan hasil yang maksimal sesuai harapan reformasi birokrasi Polri. Salah satunya adalah perbaikan tata kerja manajemen organisasi di tingkat Polres,

sehingga Polri menjadi lebih professional, akuntabel dan memiliki produktivitas kinerja yang tinggi, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

2. Rumusan Masalah

Tahun 2014, merupakan akhir dari era Reformasi Birokrasi Polri (RBP) Tahap II. Untuk menelaah dan mengevaluasi tingkat efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan RBP Tahap II, terutama pada 8 (delapan) area perubahan birokrasi kepolisian, yang diamanatkan dalam Perpres no. 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010 - 2025, maka telaahan dan evaluasi ini dilakukan pada tingkat Polres, mengingat Polres sebagai *centre point* Kesatuan Operasional Dasar (KOD) satuan kewilayahan, dengan harapan hasil evaluasi RBP di tingkat Polres bisa dijadikan acuan/*pilot project* untuk menilai keberhasilan pelaksanaan RBP di tingkat Polda dan Polsek.

Adapun permasalahan yang perlu diidentifikasi dan di diagnosis dalam penelitian ini antara lain:

- a. Seberapa besar efektifitas pelaksanaan RBP (8 area perubahan) tahap II di tingkat satuan kewilayahan ?
- b. Sejauh mana hasil penelitian mampu mendukung pelaksanaan evaluasi RBP yang dilakukan oleh Srena Polri?
- c. Tantangan dan pendukung apa yang mempengaruhi pelaksanaan RBP satuan wilayah?

3. Tujuan dan Manfaat

a. Tujuan

Mencari dan memberi informasi sebagai bahan masukan kepada Pimpinan Polri, dalam rangka menentukan kebijakan selanjutnya untuk dapat membenahi pelaksanaan program RBP di tingkat satuan kewilayahan dalam mendukung pelaksanaan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB)

b. Manfaat

Terwujudnya program PMPRB, khususnya di tingkat Polres, untuk menciptakan postur organisasi Polres yang kuat, bersih, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik, sebagaimana yang diharapkan dari birokrasi Polri.

4. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kajian/studi ini difokuskan pada aspek profil tingkat efektifitas dan efisien dari masing-masing 8 (delapan) area perubahan, kendala dan dukungan yang menyebabkan tingkat efektifitas 8 (delapan) perubahan dan produktivitas kinerja kepolisian tingkat Polres.

5. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

BAB II LANDASAN TEORI

BAB III METODE PENELITIAN

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

BAB VI PENUTUP

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Pengertian Monitoring dan Evaluasi (PERMENPAN RB No. 53 Tahun 2011)

a. Pengertian

Monitoring dan evaluasi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang meliputi dua sub kegiatan yaitu monitoring dan evaluasi. Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pada Pasal 48 ayat (2) huruf (d), dinyatakan bahwa *Monitoring atau Pemantauan* adalah suatu proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, dalam Penjelasan Pasal 48 ayat (2) huruf c dinyatakan bahwa *Evaluasi* adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan, dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.

b. Mekanisme

Tata urutan kerja Tim Independen dalam melaksanakan tugas atau fungsi monitoring dan evaluasi adalah sebagai berikut:

1) Rencana Kerja Tahunan

Setiap tahun, Tim Penjaminan Kualitas menetapkan rencana kerja tahunan pelaksanaan monitoring dan evaluasi berdasarkan kebutuhan untuk menilai kemajuan dan capaian reformasi birokrasi.

2) Penugasan

Ketua Tim Penjaminan Kualitas menerbitkan Surat Tugas monitoring dan evaluasi berdasarkan rencana kerja tahunan yang telah ditetapkan. Surat Tugas monitoring dan evaluasi memuat informasi tentang:

- a) Obyek monitoring atau evaluasi;
- b) Jenis Penugasan (monitoring atau evaluasi);
- c) Susunan tim;
- d) Jangka waktu pelaksanaan monitoring atau evaluasi.

Berdasarkan surat tugas yang diterima, tim monitoring dan evaluasi melaksanakan penugasan sesuai dengan standar mutu yang

ditetapkan dan dalam waktu yang telah ditetapkan. Obyek monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian/Lembaga adalah unit pelaksana reformasi birokrasi dan pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian/Lembaga. Unit pelaksana reformasi birokrasi merupakan pejabat pada Kementerian/Lembaga yang menjadi pengarah dan pelaksana reformasi birokrasi sebagaimana digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1
Obyek Monitoring Dan Evaluasi

Tim RB	Kementerian/Lembaga
Tim Pengarah	Ketua : Pimpinan K/L Sekretaris : Sekretaris K/L Anggota : Pejabat Eselon 1
Tim Pelaksana	Ketua : Sekretaris K/L Sekretaris : Pejabat Eselon II Anggota : <i>Sesuai kebutuhan</i>

Sumber : PERMENPAN RB Nomor 53 Tahun 2011

Sedangkan pelaksanaan reformasi birokrasi adalah realisasi atas 8 (delapan) area perubahan/program reformasi birokrasi tingkat mikro pada Kementerian/Lembaga yang bersangkutan sebagaimana telah ditetapkan.

3) Jadwal Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi

Kegiatan monitoring dilaksanakan minimal setiap enam bulan sekali dan dilaksanakan pada saat pelaksanaan reformasi birokrasi untuk suatu tahun sedang berjalan.

c. Siklus

Monitoring dan evaluasi dilaksanakan dalam siklus yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan sebagaimana digambarkan sebagai berikut:

1) Perencanaan

Perencanaan dalam monitoring dan evaluasi meliputi kegiatan dalam rangka penetapan target, pemilihan metode, serta penentuan langkah-

langkah kerja yang akan dilaksanakan dan sumber daya manusia yang diperlukan dalam monitoring dan evaluasi.

2) Pelaksanaan

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi meliputi kegiatan melaksanakan langkah-langkah kerja yang telah direncanakan dengan mendasarkan standar monitoring dan evaluasi yang berlaku.

3) Pelaporan

Pelaporan monitoring dan evaluasi meliputi kegiatan menyampaikan hasil pemantauan kemajuan dan capaian pelaksanaan reformasi birokrasi disertai dengan analisis dan saran atau rekomendasi untuk perbaikannya.

d. Perencanaan Monitoring dan Evaluasi

1) Lingkup Monitoring dan Evaluasi

Kegiatan monitoring dan evaluasi meliputi dua sub kegiatan dengan ruang lingkup sebagai berikut:

a) Monitoring

Ruang Lingkup kegiatan pemantauan kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian/Lembaga adalah kemajuan pelaksanaan program reformasi birokrasi yang telah ditetapkan di tingkat mikro.

b) Evaluasi

Ruang Lingkup kegiatan evaluasi kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian/Lembaga atas pelaksanaan 8 (delapan) area perubahan/program reformasi birokrasi di tingkat mikro meliputi:

- (1) Pola Pikir dan Budaya Kerja (Manajemen perubahan);
- (2) Penataan peraturan perundang-undangan;
- (3) Penataan dan penguatan organisasi;
- (4) Penataan tatalaksana;
- (5) Penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur;
- (6) Penguatan pengawasan;

- (7) Penguatan akuntabilitas kinerja;
- (8) Peningkatan kualitas pelayanan publik; dan
- (9) Monitoring, evaluasi, dan pelaporan.

Dampak strategis dalam reformasi birokrasi adalah efisiensi dan/atau optimalisasi penggunaan anggaran, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja organisasi.

2) *Base Line*

Sebagai titik tolak penilaian tingkat kemajuan Reformasi Birokrasi adalah tingkat kesiapan awal masing-masing Kementerian/Lembaga. Kesiapan masing-masing Kementerian/Lembaga ini pada tahap awal sudah dilakukan penilaian oleh Unit Pelaksana Reformasi Birokrasi Nasional (UPBRN). Hasil penilaian awal inilah yang akan menjadi dasar bagi tim penjamin kualitas untuk melakukan proses penilaian selanjutnya untuk memastikan bahwa terdapat kemajuan yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Sedangkan untuk penilaian dampak strategis, sebagai *base linanya* adalah tingkat pencapaian awal masing-masing indikator keberhasilan yang merupakan awal dilaksanakannya program Reformasi Birokrasi di Kementerian/Lembaga. Selanjutnya masing-masing indikator ini akan terus dinilai kemajuannya dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Dampak strategis yang perlu dinilai kemajuannya adalah dampak yang sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi yang diharapkan yaitu pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, efektifitas dan efisiensi pemerintahan, peningkatan kualitas pengambilan kebijakan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

3) Metodologi

Monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi pada kementerian/lembaga dilakukan dengan metode:

a) *Desk Monitoring*

Desk Monitoring dilakukan dengan cara membandingkan Laporan Kemajuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kementerian/Lembaga dengan bukti-bukti yang disampaikan.

b) *Field Monitoring/Observasi*

Field Monitoring dilakukan dengan observasi langsung, wawancara /permintaan keterangan, dan memberikan kuesioner kepada Kementerian/Lembaga.

c) Lembar Kerja Monitoring Dan Evaluasi Pelaksanaan monitoring dan evaluasi menggunakan *tools*

e. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi meliputi 2 kegiatan, yaitu kegiatan monitoring dan kegiatan evaluasi. kegiatan monitoring dilaksanakan setiap semester, sedangkan kegiatan evaluasi dilaksanakan setiap tahun, adapun tahapan kegiatan monitoring dan evaluasi sebagai berikut:

1) *Desk Monitoring Dan Evaluasi*

Desk monitoring dan evaluasi merupakan kegiatan monitoring dan kegiatan evaluasi atas pelaksanaan R/B pada Kementerian/Lembaga. *Desk monitoring dan evaluasi* dilakukan dengan mengumpulkan dokumen dan melakukan reviu atas dokumen tersebut. Dokumen yang digunakan dalam kegiatan tersebut, adalah laporan kegiatan RB pada Kementerian/Lembaga yang memuat Program, Kegiatan, dan Hasil yang diharapkan pada tingkatan mikro yang tertuang dalam *Road Map Reformasi Birokrasi 2010- 2014* (PERMENPAN RB Nomor 20 Tahun 2010) yang meliputi 8 area perubahan/program dan 24 target/sasaran. Reviu terhadap dokumen dilakukan untuk melihat kemajuan dan dampak strategis pelaksanaan reformasi birokrasi pada masing – masing Kementerian/Lembaga.

2) *Observasi Lapangan*

Observasi lapangan merupakan kegiatan monitoring dan evaluasi lanjutan untuk lebih meyakinkan atas riviui dokumen yang telah dilakukan. *Observasi lapangan* juga ditujukan untuk melihat kemajuan

dan dampak strategis pelaksanaan reformasi birokrasi pada masing-masing Kementerian/Lembaga. Observasi lapangan dilakukan tidak hanya melalui konfirmasi, klarifikasi wawancara dengan pejabat kunci pada Kementerian/Lembaga, tetapi juga melalui survei. Penggunaan data sekunder atau bentuk-bentuk pengumpulan informasi lain untuk memperkuat hasil observasi lapangan.

3) Analisis Hasil Monitoring Dan Evaluasi

Analisis hasil monitoring dan evaluasi merupakan kegiatan akhir dari tahapan pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi. Analisis dilakukan dengan membandingkan hasil penilaian lapangan pada tahap pengajuan dokumen usulan reformasi birokrasi, rencana pelaksanaan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *road map* reformasi birokrasi masing-masing kementerian/lembaga dan pemerintah daerah dengan kemajuan dan dampak strategis yang telah dicapai berdasarkan hasil desk monitoring dan evaluasi serta observasi lapangan.

Analisis hasil monitoring dan evaluasi untuk kegiatan monitoring, akan memberikan kesimpulan dan saran yang menggambarkan tingkat kecukupan dokumen dalam rangka pemenuhan pencapaian target atas rencana aksi yang telah ditetapkan oleh Kementerian/Lembaga dan ketepatan waktu pelaksanaan program reformasi birokrasi.

Analisis hasil monitoring dan evaluasi untuk kegiatan evaluasi, disamping memberikan kesimpulan yang menggambarkan tingkat kecukupan dalam rangka pemenuhan pencapaian target atas rencana yang telah ditetapkan oleh Kementerian/Lembaga dan ketepatan waktu pelaksanaan program reformasi birokrasi serta memberikan rekomendasi/saran yang diperlukan. Kesimpulan dan rekomendasi/saran yang diperlukan didasarkan atas rencana dan realisasi masing-masing program dan kegiatan.

Adapun *tools* yang digunakan untuk melakukan monitoring dan evaluasi adalah matrik sebagaimana dalam *Tools* ini pada dasarnya hanya merupakan satu instrumen untuk mengukur tingkat kecukupan saja,

selain itu masih dimungkinkan untuk menggunakan instrumen-instrumen lain untuk menganalisis data/informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, konfirmasi, klarifikasi, dan data hasil survei.

f. Pelaporan Hasil Monitoring dan Evaluasi

Sesuai dengan Permenpan nomor 20/2010 tentang *Roadmap* Reformasi Birokrasi 2010-2014, tim Penjaminan Kualitas harus menyampaikan laporan hasil kegiatan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi kepada Ketua KPRBN dan Ketua Tim RBN. Laporan monitoring dan evaluasi terdiri dari 2 (dua) jenis laporan yaitu laporan individual pelaksanaan monitoring dan evaluasi reformasi birokrasi di tingkat Kementerian/Lembaga dan laporan konsolidasi monitoring dan evaluasi reformasi birokrasi Nasional yang merupakan kompilasi dari laporan pelaksanaan monitoring dan evaluasi reformasi birokrasi di masing-masing Kementerian/Lembaga. Laporan kegiatan monitoring dan evaluasi disampaikan dalam bentuk Bab, yang terdiri dari 2 (dua) bab yaitu Bab kesimpulan dan rekomendasi serta Bab uraian hasil monitoring, yang berisi : tentang dasar, tujuan, ruang lingkup, batasan tanggung jawab, dan metodologi, hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga sesuai dengan instrumen yang digunakan dalam monitoring dan evaluasi dan analisisnya serta informasi rinci mengenai program-program reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan di Kementerian/Lembaga serta pencapaian saat ini.

2. Teori tentang Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi Polri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari reformasi nasional yang disebabkan adanya krisis ekonomi 1998 yang berimbas keseluruh lapisan kehidupan masyarakat Dalam situs pemerintah-net/reformasi-birokrasi dijelaskan bahwa reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur.

Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan di mana yang tidak hanya efektif dan efisien, tetapi juga reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara. Adapun tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara *Grand Design* reformasi birokrasi Indonesia menuju pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke 21 melalui tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Misi reformasi birokrasi antara lain adalah : membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik; Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mindset*, dan *cultural set*; mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif dan mengelola sengketa administrasi secara efektif dan efisien.

Reformasi pada hakekatnya adalah sebuah perubahan (*change*), *improvement* atau penyesuaian (*eufimisme*) ke arah yang lebih baik atau *responsive* terhadap situasi dan kondisi. Reformasi birokrasi artinya sebuah perubahan organisasi birokrasi agar *responsive* dan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi atau tuntutan publik. Arah reformasi birokrasi, yakni terwujudnya efisiensi, efektivitas, integritas, tanggung jawab, *good governance* dan *clean government*.

Reformasi birokrasi merupakan usaha melakukan perubahan-perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan mengubah struktur, tingkah laku, dan kebiasaan atau keberadaan yang telah lama (Khan, 1981). Reformasi adalah suatu proses untuk mengubah proses dan prosedur birokrasi publik,

sikap, perilaku birokrat untuk mencapai efektifitas birokrasi dan tujuan pembangunan Nasional (Quah,1976).

Sedangkan Samonte (1979) menjelaskan bahwa reformasi merupakan sebuah perubahan atau inovasi-inovasi dengan penggunaan perencanaan dan adopsi untuk membuat sistem administrasi sebagai agen atau badan yang lebih efektif untuk perubahan sosial, politik, keadilan sosial, dan ekonomi, perubahan dimaksud semuanya dalam kerangka proses akselerasi pembangunan nasional dan pembangunan bangsa.

Selain itu Riswanda Imawan (dalam Kunarto, 1999) menandakan bahwa reformasi berhubungan dengan upaya menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan tanpa membongkar fondasi yang ada. Reformasi berbeda dengan revolusi yang bermakna membongkar semuanya lalu membangun sesuatu yang baru sama sekali.

Berdasarkan landasan teoritis di atas Warsito Utomo (dalam Kunarto, 1999), menjelaskan, reformasi birokrasi pada hakekatnya berkaitan dengan empat aspek, yaitu : *pertama*, reformasi mengandung pertalian adanya inovasi dan transformasi; *kedua*, kesuksesan reformasi membutuhkan perubahan sistematis dalam kerangka yang lebih luas dan harus direncanakan secara matang. *Ketiga*, tujuan reformasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas; *Keempat*, reformasi harus dapat menanggulangi perubahan lingkungan.

Dengan demikian, ruang lingkup reformasi tidak terbatas pada proses dan prosedur atau administrasi tetapi juga perubahan struktur organisasi, sikap, tingkah laku birokrat dan pejabat publik, *mind set* dan *cultur set* birokrasi publik agar mampu menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan, *responsive*, akuntabel, transparan, efisien, efektif dan terwujud *good governance* dan *good goverment*.

Berikut diuraikan dasar legalitas pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai berikut :

a. Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010)

Krisis ekonomi yang dialami Indonesia, pada awal tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi. Kondisi tersebut mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera diadakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak itu, telah terjadi berbagai perubahan penting yang menjadi tonggak sejarah dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi, yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama. Perubahan tersebut dilandasi oleh keinginan sebagian besar masyarakat untuk terus mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Untuk mewujudkan hal itu, telah ditetapkan beberapa Tap MPR RI, di antaranya:

- 1) Tap MPR RI Nomor X/MPR/1998 tentang Pokok-Pokok Reformasi Pembangunan dalam rangka Penyelamatan dan Normalisasi Kehidupan Nasional;
- 2) Tap MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, yang ditindaklanjuti dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
- 3) Tap MPR RI Nomor VI/MPR/2001 tentang Etika Kehidupan Berbangsa;
- 4) Tap MPR RI Nomor VIII/MPR/2001 tentang Rekomendasi Arah Kebijakan Pemberantasan dan Pencegahan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
- 5) Tap MPR RI Nomor II/MPR/2002 yang mengamanatkan percepatan pertumbuhan ekonomi nasional termasuk reformasi birokrasi dan membangun penyelenggaraan negara dan dunia usaha yang bersih;
- 6) Tap MPR RI Nomor VI/MPR/2002 yang mengamanatkan pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme, penegakan dan kepastian hukum, serta reformasi birokrasi dengan penekanan pada kultur birokrasi yang transparan, akuntabel, bersih dan bertanggung jawab, serta dapat menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Dalam perkembangan pelaksanaan reformasi gelombang pertama, reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Oleh karena itu, pada tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip utama yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Berkaitan dengan hal itu, program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi.

Dengan demikian, reformasi birokrasi gelombang pertama pada dasarnya secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004. Pada tahun 2011, seluruh Kementerian dan lembaga (K/L) serta pemerintah daerah (Pemda) ditargetkan telah memiliki komitmen dalam melaksanakan proses reformasi birokrasi. Pada tahun 2014 secara bertahap dan berkelanjutan, Kementerian/Lembaga dan Pemda telah memiliki kekuatan untuk memulai proses tersebut, sehingga pada tahun 2025, birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi dapat diwujudkan.

Sementara itu, pada pidato kenegaraan dalam rangka memperingati ulang tahun ke-64 Kemerdekaan Republik Indonesia di depan Sidang DPR RI tanggal 14 Agustus 2009, Presiden menegaskan kembali tekad pemerintah untuk melanjutkan misi sejarah bangsa Indonesia untuk 5 (lima) tahun mendatang, yaitu melaksanakan reformasi gelombang kedua, termasuk reformasi birokrasi. Reformasi gelombang kedua yang pada kakekatnya bertujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak krisis.

Pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara yang lebih maju. Berkaitan dengan hal tersebut, reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan penyelenggaraan tata kelola pemerintahan Indonesia.

Jika berhasil dilaksanakan dengan baik, reformasi birokrasi akan mencapai tujuan yang diharapkan, di antaranya:

- 1) mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan;

- 2) menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*;
- 3) meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
- 4) meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
- 5) meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
- 6) menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.
- 7) ikut memberikan kontribusi terwujudnya postur anggaran Polri yang lebih proporsional

Akan tetapi, jika gagal dilaksanakan, reformasi birokrasi hanya akan menimbulkan ketidak mampuan birokrasi dalam menghadapi kompleksitas yang bergerak secara eksponensial di abad ke-21, antipati, trauma, berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan ancaman kegagalan pencapaian pemerintahan yang baik (*good governance*), bahkan menghambat keberhasilan pembangunan Nasional. Reformasi birokrasi berkaitan dengan proses tumpang tindih (*overlapping*) antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit.

Selain itu, reformasi birokrasi mengarah pada penataan ulang proses birokrasi dari tingkat (*level*) tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir diluar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*). Oleh karena itu, reformasi birokrasi nasional perlu merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan daerah, serta menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru.

Upaya tersebut membutuhkan suatu *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi yang mengikuti dinamika perubahan penyelenggaraan tata kelola pemerintahan sehingga menjadi suatu *living document*.

Grand Design Reformasi Birokrasi memuat rancangan induk yang berisarah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. Sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci implementasi reformasi birokrasi dari satu tahapan ketahapan selanjutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden, sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 ditetapkan dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar dapat memiliki sifat fleksibilitas sebagai suatu *living document*.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor : PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/ Lembaga/Pemerintah Daerah.

Tabel. 2
Perbandingan Reformasi Birokrasi Gelombang I dan Gelombang II

Reformasi Birokrasi Gel I (2004 – 2009)	Reformasi Birokrasi Gel II (2010 – 2014)
	Sifat:

Sifat : Instansional	Nasional dan Instansional
Sasaran : Mewujudkan tata kerja pemerintahan yang baik	Sasaran : <ul style="list-style-type: none"> • Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN • Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat • meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Area Perubahan : <ul style="list-style-type: none"> • Kelembagaan • Budaya organisasi • Ketatalaksanaan • Regulasi – Deregulasi • SDM 	Area perubahan : <ul style="list-style-type: none"> • Organisasi • Tatalaksana • Peraturan Perundang-undangan • Sumber Daya Manusia aparatur • pengawasan • akuntabilitas • pelayanan publik • Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya kerja (<i>culture set</i>) aparatur

Sumber : Perpres Nomor 81 Tahun 2010

1) Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi

Arah kebijakan reformasi birokrasi adalah:

- a) Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya (Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025).
- b) Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi (Peraturan Presiden Nomor 5 tahun 2010 tentang RPJMN2010-2014).

2) Visi dan Misi Reformasi Birokrasi

Visi reformasi birokrasi adalah “*Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia*”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu “pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar

mampu menghadapi tantangan pada abad ke 21”, melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Misi Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi memiliki beberapa misi sebagai berikut:

- a) membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kerja pemerintahan yang baik;
- b) melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*;
- c) mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif;
- d) mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

3) Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi

Pola pikir pencapaian visi reformasi birokrasi dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1

Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi

Penyempurnaan kebijakan nasional di bidang aparatur akan mendorong terciptanya kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing K/L dan Pemda, manajemen

pemerintahan dan manajemen SDM aparatur yang efektif, serta sistem pengawasan dan akuntabilitas yang mampu mewujudkan pemerintahan yang berintegritas tinggi. Implementasi hal-hal tersebut pada masing-masing K/L dan Pemda akan mendorong perubahan *mind set* dan *culture set* pada setiap birokrat ke arah budaya yang lebih profesional, produktif, dan akuntabel.

Setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), pelaksanaan anggaran yang lebih baik, manfaat program-program pembangunan bagi masyarakat meningkat, kualitas pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil-hasil pembangunan secara nyata dirasakan seluruh masyarakat. Secara bertahap, upaya tersebut diharapkan akan terus meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Kondisi ini akan menjadi profil birokrasi yang diharapkan.

Kondisi tersebut di atas akan dicapai melalui berbagai upaya, antara lain dengan penerapan program *quick wins*, yaitu suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. *Quick wins* bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan meningkatkan kepercayaan instansi untuk melakukan sesuatu perubahan yang berat. Penyelesaian sesuatu yang berat merupakan inti dari suatu program besar. *Quick wins* dilakukan di awal dan dapat berupa *quick wins* untuk penataan organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan penataan budaya kerja aparatur.

Selanjutnya, pelaksanaan reformasi birokrasi harus disertai monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara periodik dan melembaga. Monitoring dan evaluasi bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan melakukan koreksi bila terjadi kesalahan/ penyimpangan arah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Selain itu, perlu juga didukung oleh beberapa hal berikut :

- a) penerapan manajemen perubahan (*change management*) agar tidak terjadi hambatan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b) penerapan *knowledge management* agar terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi;
- c) penegakan hukum agar terwujud batasan dan hubungan yang jelas antara hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan masing-masing pihak.

4) Tujuan Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3
Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan

AREA	HASIL YANG DIHARAPKAN
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-Undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan Publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
<i>Mind Set Dan Culture Set</i>	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

5) Sasaran Reformasi Birokrasi

Sasaran reformasi birokrasi adalah:

- a) terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- b) meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
- c) meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

6) Prinsip-prinsip Reformasi Birokrasi

Beberapa prinsip dalam melaksanakan reformasi birokrasi dapat dikemukakan sebagai berikut.

a) *Outcomes oriented*

Seluruh program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitan dengan reformasi birokrasi harus dapat mencapai hasil (*outcomes*) yang mengarah pada peningkatan kualitas kelembagaan, tata laksana, peraturan perundang-undangan, manajemen SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur. Kondisi ini diharapkan akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan membawa pemerintahan Indonesia menuju pada pemerintahan kelas dunia.

b) Terukur

Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus dilakukan secara terukur dan jelas target serta waktu pencapaiannya.

c) Efisien

Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan profesional.

d) Efektif

Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target pencapaian sasaran reformasi birokrasi.

e) Realistik

Outputs dan *outcomes* dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistik dan dapat dicapai secara optimal.

f) Konsisten

Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, dan mencakup seluruh tingkatan pemerintahan, termasuk individu pegawai.

a) Sinergi

Pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan secara sinergi. Satu tahapan kegiatan harus memberikan dampak positif bagi tahapan kegiatan lainnya, satu program harus memberikan dampak positif bagi program lainnya. Kegiatan yang dilakukan satu instansi pemerintah harus memperhatikan keterkaitan dengan kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah lainnya, dan harus menghindari adanya tumpang tindih antar kegiatan di setiap instansi.

b) Inovatif

Reformasi birokrasi memberikan ruang gerak yang luas bagi Kementerian/Lembaga dan Pemda untuk melakukan inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan *best practices* untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

c) Kepatuhan

Reformasi birokrasi harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

d) Dimonitor

Pelaksanaan reformasi birokrasi harus dimonitor secara melembaga untuk memastikan semua tahapan dilalui dengan baik, target dicapai sesuai dengan rencana, dan penyimpangan segera dapat diketahui dan dapat dilakukan perbaikan.

7) Sasaran Lima Tahunan Reformasi Birokrasi

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN Tahun 2005-2025 menetapkan tahapan pembangunan yang meliputi periode RPJMN I (2005-2009), periode RPJMN II (2010-2014), periode RPJMN III (2015-2019), dan periode RPJMN IV (2020-2024). Sasaran lima tahunan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi ini mengacu pada periodisasi tahapan pembangunan sebagaimana tercantum dalam RPJPN 2005-2025.

a) Sasaran lima tahun pertama (2010-2014)

Sasaran reformasi birokrasi pada lima tahun pertama difokuskan pada penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

b) Sasaran lima tahun kedua (2015-2019)

Selain implementasi hasil-hasil yang sudah dicapai pada lima tahun pertama, pada lima tahun kedua juga dilanjutkan upaya yang belum dicapai pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah pada lima tahun pertama.

c) Sasaran lima tahun ketiga (2020-2024)

Pada periode lima tahun ketiga, reformasi birokrasi dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus untuk menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.



Gambar 2

Tahapan Pencapaian Sasaran Lima Tahunan

8) Strategi Pelaksanaan

Langkah-langkah strategi pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi tingkat pelaksanaan, pelaksana program, dan metode pelaksanaan.

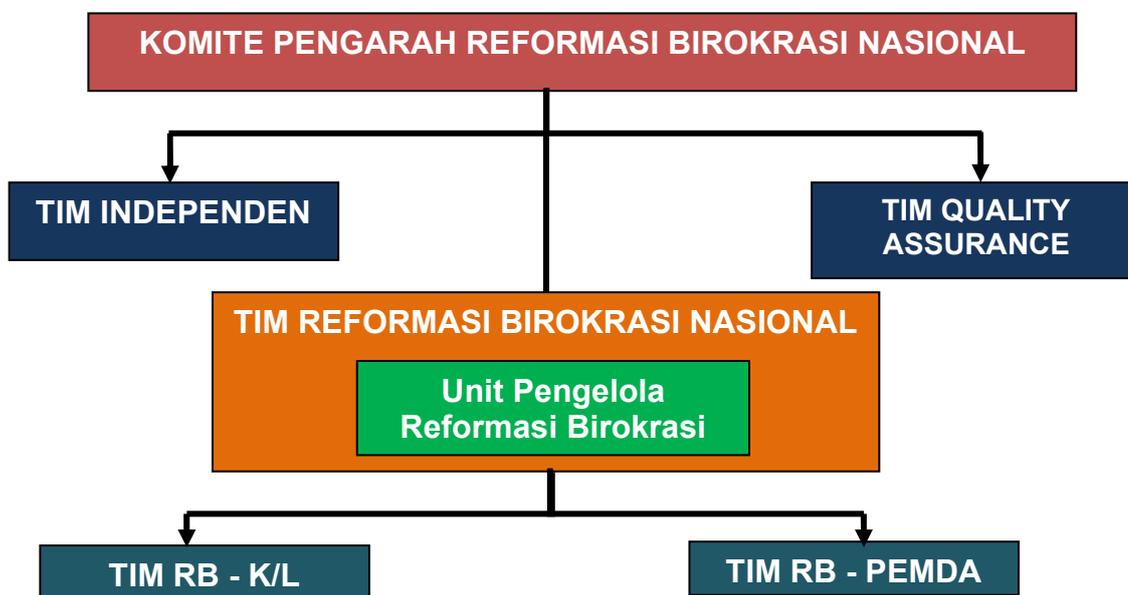
a) Tingkat Pelaksanaan

Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui tiga tingkat pelaksanaan, sebagaimana dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4
Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

TINGKAT PELAKSANAAN		KETERANGAN
Nasional	makro	menyangkut penyempurnaan regulasi nasional yang terkait dengan upaya pelaksanaan reformasi birokrasi
	mikro	menjalankan fungsi manajerial, yakni menerjemahkan kebijakan makro dan mengkoordinir (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda
Kementerian/Lembaga/Pemda	Mikro	menyangkut implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional yang menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda

b) Pelaksana



Gambar 3
Pengorganisasian Reformasi Birokrasi

Peran Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional antara lain mengarahkan kebijakan, strategi, dan standar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi dan kinerja operasi birokrasi. Peran Tim Reformasi

Birokrasi Nasional antara lain merumuskan kebijakan dan strategi operasional reformasi birokrasi. Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional bertanggung jawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional. Tim Reformasi Birokrasi Nasional dibantu oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan oleh Tim Independen.

Sedangkan Tim *Quality Assurance* bertugas dalam memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi. Dalam pelaksanaan tugasnya Tim Independen dan Tim *Quality Assurance* bertanggung jawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional. Tim Reformasi Birokrasi K/L dan Pemda berperan sebagai penggerak, pelaksana dan pengawal pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing K/L dan Pemda. Pengorganisasian pelaksana reformasi birokrasi dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5
Pelaksana Reformasi Birokrasi

TINGKAT PELAKSANAAN		PENANGGUNG JAWAB/PELAKSANA
Nasional	Makro	komite pengarah reformasi birokrasi nasional
		tim reformasi birokrasi nasional
	Meso	unit pengelola reformasi birokrasi nasional
		tim independen
		tim quality assurance
	Kementerian/Lembaga/Pemda	Mikro

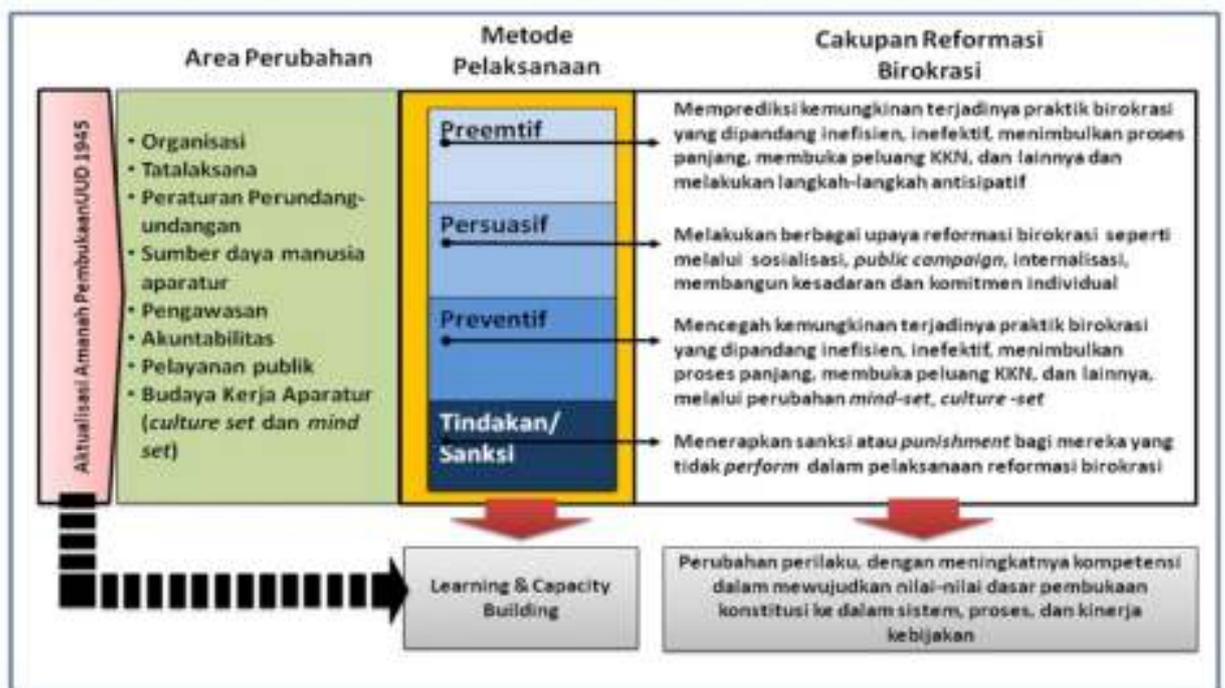
c) Program

Strategi pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui program-program yang berorientasi pada hasil (*outcomes oriented program*).

Program-program tersebut dilaksanakan sesuai dengan tingkat pelaksanaannya sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini.

Tabel 6
Perbandingan Program Antar tingkat Pelaksanaan

PROGRAM TINGKAT MAKRO	PROGRAM TINGKAT MESO	PROGRAM TINGKAT MIKRO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan Organisasi 2. Penataan Tatalaksana 3. Penataan Sistem Manajemen Sdm Aparatur 4. Penguatan Pengawasan 5. Penguatan Akuntabilitas Kinerja 6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Perubahan 2. Konsultasi Dan Asistensi 3. Monitoring, Evaluasi Dan Pelaporan 4. Knowledge Management 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Perubahan 2. Penataan Perundang-Undangan 3. Penguatan Organisasi 4. Penataan Tatalaksana 5. Penataan Sistem Manajemen Sdm Aparatur 6. Penguatan Pengawasan 7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja 8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik 9. Monitoring, Evaluasi Dan Pelaporan



Gambar 4
Metode Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

b. Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 (Peraturan Menteri PAN No. 20 Tahun 2010)

RMRB adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) yang disusundan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Sasaran tahun pertama akan menjadi dasar bagi sasaran tahun berikutnya, begitupun sasaran tahun-tahun berikutnya mengacu pada sasaran tahun sebelumnya.

Keterkaitan *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Keterkaitan *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi

<i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi 2010 – 2025	<i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden
<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2010 – 2014	<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi untuk periode 2010–2014 lebih bersifat <i>living document</i> , ditetapkan dengan Peraturan Menteri PAN dan RB
<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2015 – 2019	<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2015 – 2019 dan 2020 – 2024 yang akan disusun sesuai dengan hasil pelaksanaan RPJMN dan RMRB periode sebelumnya, serta dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan.
<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2020 –2024 Transisi 2024 – 2025	UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menetapkan bahwa proses penyusunan RPJP harus dilaksanakan 1 tahun sebelum berakhirnya RPJP sedang berjalan.

Sumber : Permenpan RB Nomor 20 Tahun 2010





Gambar 5
Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 –2014, *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015–2019, dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024

1) Tujuan

RMRB bertujuan untuk memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian/Lembaga (K/L) dan pemerintah daerah (Pemda) agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

2) Ruang lingkup RMRB 2010-2014 mencakup tiga hal berikut :

a) Penguatan Birokrasi Pemerintah

Terwujudnya penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

b) Tingkat Pelaksanaan

Ada dua tingkat pelaksanaan, yaitu tingkat nasional dan tingkat instansional. Pada tingkat nasional, pelaksanaan reformasi birokrasi dibagi ke dalam tingkat pelaksanaan makro dan meso. Tingkat pelaksana makro menyangkut penyempurnaan regulasi nasional dalam upaya pelaksanaan reformasi birokrasi. Sementara tingkat pelaksanaan meso menjalankan fungsi manajerial, yaitu mendorong kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, dan mengkoordinasikan (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda. Pada tingkat instansional (disebut tingkat pelaksanaan mikro) menyangkut implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional dan menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda.

c) Program

Program-program berorientasi hasil (*outcomes oriented programs*), baik pada tingkat makro, meso, maupun tingkat mikro sebagaimana dikemukakan pada tabel berikut ini.

Tabel 8
Program berorientasi hasil pada tingkat makro, meso dan mikro

PROGRAM TINGKAT MAKRO	PROGRAM TINGKAT MESO	PROGRAM TINGKAT MIKRO
1. Penataan Organisasi	1. Manajemen Perubahan	1. Manajemen Perubahan
2. Penataan Tatalaksana	2. Konsultasi Dan Asistensi	2. Penataan Perundang-Undangan
3. Penataan Sistem Manajemen Sdm Aparatur	3. Monitoring, Evaluasi Dan Pelaporan	3. Penguatan Organisasi
4. Penguatan Pengawasan	4. Knowledge Management	4. Penataan Tatalaksana
5. Penguatan Akuntabilitas Kinerja		5. Penataan Sistem Manajemen Sdm Aparatur
6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik		6. Penguatan Pengawasan
		7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
		8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
		9. Monitoring, Evaluasi Dan Pelaporan

3) Ukuran keberhasilan

Mengukur keberhasilan reformasi birokrasi dilakukan antara lain melalui pencapaian sasaran reformasi birokrasi sebagaimana ditetapkan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, dengan indikator kinerja utama (*key performance indicators*), pada tabel berikut ini:

Tabel 9
Sasaran dan indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi

Sasaran	Indikator	Base line (2009)	Target (2014)
---------	-----------	------------------	---------------

Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN	IPK ^{*)}		2,8	5,0
	Opini BPK (WTP)	Pusat	42,17%	100%
		Daerah	2,73%	60%
Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat	Integritas pelayanan publik	Pusat	6,64	8,0
		Daerah	6,46	8,0
	Peringkat kemudahan berusaha		122	75
Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Birokrasi	Indeks efektivitas pemerintah ^{**)}		-0,29	0,5
	Instansi pemerintah yang akuntabel		24%	80%

^{*)} Skala 0 – 10

^{**)} Skala – 2.5 s/d 2.5

Sumber: Diolah dari RPJMN 2010-2014

4) Pengorganisasian Reformasi Birokrasi Tingkat Nasional

a) Pengorganisasian Tingkat Nasional

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi nasional, dibentuk Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN) melalui Keppres No. 23 Tahun 2010 tentang Perubahan Keppres No. 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN). KPRBN diketuai oleh Wakil Presiden dan bertanggung jawab kepada Presiden. TRBN diketuai oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan bertanggung jawab kepada Ketua KPRBN.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dibantu oleh Tim Independen dan Tim *Quality Assurance* yang berperan antara lain melakukan monitoring dan evaluasi serta memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi. Sedangkan TRBN dibantu oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN). Untuk tingkat K/L dan Pemda dibentuk Tim Reformasi Birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda

b) Pengorganisasian Tingkat Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah

Penanggung jawab reformasi birokrasi pada tingkat mikro adalah pimpinan masing-masing K/L dan Pemda. Pelaksanaan reformasi

birokrasi untuk Periode 2010 – 2014 berpedoman pada GDRB 2010-2025, RMRB 2010-2014, dan berbagai kebijakan pelaksanaannya dengan memperhatikan karakteristik masing-masing instansi yang dilaksanakan secara konsisten, terintegrasi, dan berkelanjutan. Organisasi Tim Reformasi Birokrasi tingkat K/L dan Pemda terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana. Ketua Tim Pengarah adalah pimpinan K/L dan Pemda, sedangkan anggota tim pengarah dipilih dari pejabat-pejabat kunci untuk memastikan komitmen pimpinan tertinggi terhadap upaya reformasi birokrasi. Sementara tim pelaksana ditetapkan sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya dalam mengimplementasikan program reformasi birokrasi pada masing-masing instansi pemerintah.

5) Tahapan dan Program pelaksanaan Reformasi Birokrasi

a) Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2010-2014 Pada Tingkat Mikro

(1). Program Manajemen Perubahan

Program ini bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.

Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya komitmen pimpinan dan pegawai K/L dan Pemda dalam melakukan reformasi birokrasi;
- (b). Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja K/L dan Pemda;
- (c). Menurunnya resiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan.

(2). Program Penataan Peraturan Perundang-undangan

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh K/L dan Pemda. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Menurunnya tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh K/L dan Pemda;
 - (b). Meningkatnya efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan K/L dan Pemda.
- (3). Program Penataan dan Penguatan Organisasi
- Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi K/L dan Pemda secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga organisasi K/L dan Pemda menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:
- (a). Menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi internal K/L dan Pemda;
 - (b). Meningkatnya kapasitas K/L dan Pemda dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- (4). Program Penataan Tatalaksana
- Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada masing-masing K/L. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:
- (a). Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan di K/L dan Pemda;
 - (b). Meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan di K/L dan Pemda;
 - (c). Meningkatnya kinerja di K/L dan Pemda.
- (5). Program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur
- Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda, yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan

kesejahteraan yang sepadan. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (b). Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (c). Meningkatnya disiplin SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (d). Meningkatnya efektivitas manajemen SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (e). Meningkatnya profesionalisme SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda.

(6). Program Penguatan Pengawasan

Program ini bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada masing-masing K/L dan Pemda. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara oleh masing-masing K/L dan Pemda;
- (b). Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan negara pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (c). Meningkatnya status opini BPK terhadap pengelolaan keuangan negara pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (d). Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang pada masing-masing K/L dan Pemda.

(7). Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja K/L dan Pemda. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya kinerja K/L dan Pemda;

- (b). Meningkatnya akuntabilitas K/L dan Pemda.
- (8). Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
- Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada masing-masing K/L dan Pemda sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:
- (a). Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada K/L dan Pemda;
 - (b). Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional pada K/L dan Pemda;
 - (c). Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh masing-masing K/L dan Pemda.
- (9). Program Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan
- Program ini bertujuan untuk menjamin agar pelaksanaan reformasi birokrasi dijalankan sesuai dengan ketentuan dan target yang ditetapkan dalam road map K/L dan Pemda. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah memberikan peringatan dini tentang resiko kegagalan pencapaian target yang ditetapkan. Kegiatan-kegiatan pada tingkat pelaksanaan mikro tersebut, perlu memperhatikan hal-hal di bawah ini:
- (a). Setiap K/L dan Pemda pada dasarnya memiliki kemajuan yang berbeda. Ada K/L dan Pemda yang sudah melaksanakan sebagian program reformasi birokrasi, tetapi ada pula K/L dan Pemda yang belum melaksanakan program reformasi birokrasi.
 - (b). Tahun sebagai awal dimulainya K/L dan Pemda melaksanakan program reformasi birokrasi juga berbeda.
- b) Tunjangan Kinerja
- Pemberian tunjangan kinerja berbeda dengan pemberian remunerasi. Tunjangan kinerja merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan

reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seseorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai yang dimaksud tentunya harus sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya. Oleh karena itu, tunjangan kinerja individu pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan Indikator Kinerja Utama. Sementara itu, remunerasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai atau nontunai, dan dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu. Remunerasi diberikan dalam bentuk:

- (1). Gaji pokok;
- (2). Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan prestasi (insentif), tunjangan biaya hidup (rumah, pangan, dan transportasi sesuai dengan tingkat kemahalan di masing-masing daerah), tunjangan hari raya, dan tunjangan kompensasi pegawai yang ditempatkan di daerah terpencil, daerah konflik, atau mempunyai lingkungan kerja yang tidak nyaman atau berisiko tinggi;
- (3). Imbalan lainnya, seperti jaminan pemeliharaan kesehatan dan jaminan pensiun.

Tunjangan kinerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi menggunakan prinsip-prinsip:

- (1). Efisiensi/optimalisasi pagu anggaran belanja K/L dan Pemda.
- (2). *Equal pay for equal work* yaitu pemberian besaran tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapaian kinerja.

Kebijakan dan alokasi anggaran untuk reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja bagi suatu K/L harus disetujui oleh KPRBN dan DPR (komisi terkait) serta diajukan melalui Menteri Keuangan Republik Indonesia. Bila suatu K/L tidak memerlukan tambahan pagu untuk reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja, namun memerlukan

realokasi anggaran, perlu mendapat persetujuan Komisi DPR terkait. Bila suatu K/L memerlukan tambahan pagu untuk reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja, pagu tersebut perlu mendapat persetujuan DPR (Badan Anggaran).

Hasil penilaian pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi K/L yang dilakukan Tim RBN digunakan oleh Menteri Keuangan sebagai bahan pertimbangan dalam perhitungan besaran tunjangan kinerja dan digunakan dalam proses penetapan persetujuan besaran tunjangan kinerja dalam Rapat KPRBN. Selanjutnya, besaran tunjangan kinerja setelah mendapatkan persetujuan DPR ditetapkan dengan Peraturan Presiden. Penetapan tunjangan kinerja pegawai negeri di lingkungan pemerintah daerah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku berdasarkan hasil penilaian pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi pemerintah daerah oleh Tim RBN dengan persetujuan KPRBN.

(1). Pemberian Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja dipertimbangkan untuk diberikan setelah dilakukan penilaian terhadap dokumen usulan dan verifikasi lapangan oleh UPRBN, hasil penilaian dan verifikasi disampaikan kepada TRBN untuk selanjutnya mendapatkan persetujuan KPRBN. Penetapan pemberian tunjangan kinerja terutama didasarkan pada: (1) kesiapan K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi secara berkesinambungan. dan (2) dampak potensial strategis dari pelaksanaan reformasi birokrasi K/L dan Pemda.

(2). Pemberian Tambahan/Pengurangan Anggaran Tunjangan Kinerja

Tambahan/pengurangan tunjangan kinerja (*reward and punishment*) dipertimbangkan untuk diberikan setelah dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi K/L dan Pemda oleh Tim Independen. UPRBN memproses hasil monitoring dan evaluasi, serta masukan Tim

Quality Assurance kemudian disampaikan kepada TRBN untuk selanjutnya mendapatkan persetujuan KPRBN. Penetapan pemberian tambahan/pengurangan anggaran tunjangan kinerja terutama didasarkan hasil evaluasi dengan fokus pertimbangan pada: (1) kemajuan K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi secara berkesinambungan; dan (2) dampak strategis dari pelaksanaan reformasi birokrasi K/L dan Pemda.

3. Kebijakan Pemerintah tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Permen Pan RB no.1 Tahun 2012)

a. Latar Belakang

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 mengamanatkan bahwa pendayagunaan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi. Amanat tersebut selanjutnya dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010 – 2014 yang menetapkan bahwa reformasi birokrasi merupakan prioritas pembangunan nasional. Selanjutnya, dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 – 2014. Kemudian, ditetapkan beberapa pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dengan PERMENPAN-RB Nomor 7 sampai dengan Nomor 15 Tahun 2010.

Untuk menilai dan mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB). Model PMPRB memiliki kemampuan untuk, antara lain:

- 1) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan instansi pemerintah, serta memperbaikinya;
- 2) meningkatkan kinerja instansi pemerintah;
- 3) memberikan motivasi dan mendorong keterlibatan para pegawai dalam proses dan pengelolaan pelaksanaan kebijakan;
- 4) meningkatkan kepekaan para pegawai; dan

- 5) sebagai *bench learning*/proses pembandingan untuk perbaikan kinerja instansi pemerintah.

b. Fokus Penilaian

Model PMPRB memfokuskan penilaian terhadap langkah-langkah reformasi birokrasi yang dilakukan oleh setiap instansi pemerintah dikaitkan dengan ‘*Hasil Yang Diharapkan*’ sebagaimana tercantum di dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014 (PERMENPAN RB No. 20 Tahun 2010), dan juga dikaitkan dengan Indikator Kinerja Utama instansi pemerintah dalam rangka pencapaian sasaran dan indikator keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional sebagaimana tertuang dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (PERPRES No. 81 Tahun 2010).

Tabel 10
sasaran dan indikator keberhasilan reformasi birokrasi
secara nasional

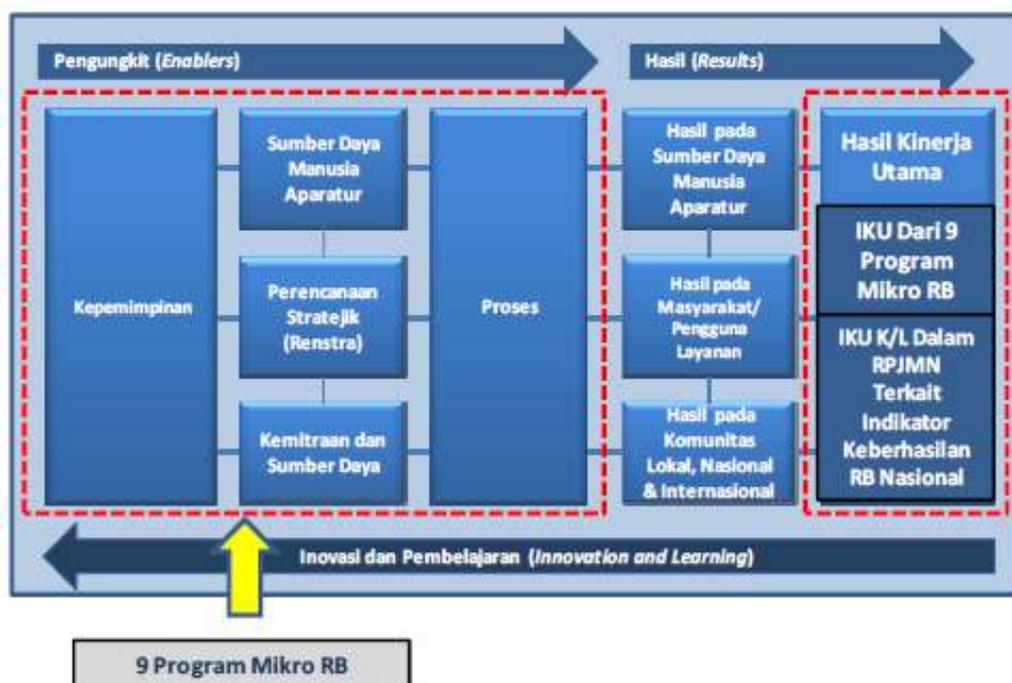
SASARAN	INDIKATOR	BASE LINE (2009)	TARGET (2014)	
Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	Indeks Persepsi Korupsi (IPK)	2.8	5.0	
	Opini BPK (WTP)	Pusat	42.17%	100%
		Daerah	2.73%	60%
Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat	Integritas pelayanan publik	Pusat	6.61	8.0
		Daerah	6.46	8.0
	Peringkat Kemudahan Berusaha	122	75	
Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Efektifitas pemerintah	-0.29	0.5	
	Instansi pemerintah yang akuntabel	24%	80%	

Sumber: Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Penerapan PMPRB memanfaatkan dan mengolah lebih lanjut berbagai data/informasi, materi serta dokumen yang sebagian besar sudah dikembangkan dan tersedia, sehingga tidak menambah beban administratif instansi pemerintah. Data/informasi, materi serta dokumen dimaksud antara lain adalah dokumen persiapan dan pelaksanaan reformasi birokrasi; dokumen pelaksanaan tupoksi di masing-masing instansi; dokumen pelaporan pelaksanaan akuntabilitas dan kinerja instansi serta dokumen lain yang relevan yang pada umumnya telah diterapkan dan dimiliki oleh instansi pemerintah.

c. Model Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Model PMPRB memiliki 2 (dua) komponen: **Pengungkit (*Enablers*)** dan **Hasil (*Results*)**. Hubungan sebab akibat antara Komponen Pengungkit dan Komponen Hasil dapat mewujudkan proses perbaikan bagi instansi melalui inovasi dan pembelajaran, dimana proses perbaikan ini akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah secara berkelanjutan. Komponen Pengungkit sangat menentukan keberhasilan tugas instansi sedangkan Komponen Hasil berhubungan dengan kepuasan para pemangku kepentingan. Model PMPRB yang menunjukkan keterkaitan Komponen Pengungkit, Komponen



Gambar 6

Keterkaitan antar komponen dan kriteria model PMPRB

1) Komponen Pengungkit

Terdapat 5 (lima) kriteria yang menjadi kunci keberhasilan Komponen Pengungkit, yaitu: Kriteria Kepemimpinan, Kriteria Perencanaan Strategik (Renstra), Kriteria Sumber Daya Manusia Aparatur, Kriteria Kemitraan dan Sumber Daya, dan Kriteria Proses.

a) Kriteria Kepemimpinan

Kriteria kepemimpinan mencerminkan kapasitas pimpinan dalam mengarahkan dan mendorong pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran instansi pemerintah sesuai dengan nilai yang disepakati, serta membangun saling percaya, dan mengambil langkah-langkah untuk mewujudkannya. Kriteria Kepemimpinan memiliki 4 (empat) sub-kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar 7. Masing – masing sub kriteria terdiri atas beberapa pertanyaan. Asesmen atas pertanyaan tersebut dan pemberian penilaian atau skoring terhadap jawabannya akan dijelaskan lebih lanjut di dalam Nomor 3.



Gambar 7
Sub kriteria dan kriteria Kepemimpinan

b) Kriteria perencanaan strategik

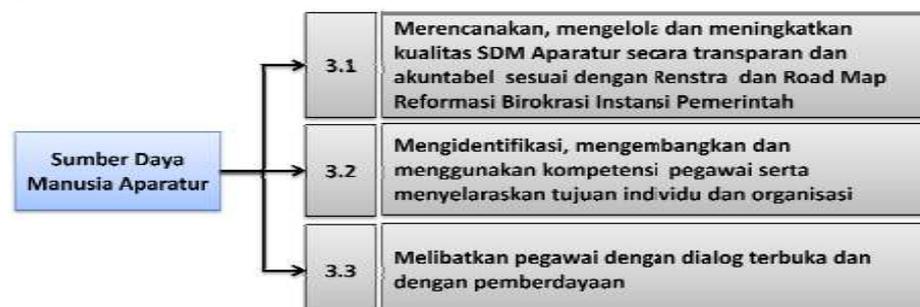
Kriteria Perencanaan Strategik menunjukkan kemampuan instansi dalam melakukan proses perencanaan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Rencana Strategik (Renstra) mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijakan, program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan. Kriteria Renstra memiliki beberapa sub digambarkan dalam skema dibawah ini



Gambar 8
Sub kriteria dari perencanaan strategik

c) Kriteria Sumber Daya Manusia Aparatur

Kriteria Sumber Daya Aparatur (SDM) Aparatur terkait dengan kemampuan suatu instansi dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan seluruh SDM aparatur yang ada di dalam instansi untuk mencapai tujuan organisasi. Kriteria SDM aparatur memiliki sub kriteria sebagaimana digambarkan dalam skema di bawah ini



Gambar 9
Sub kriteria dari SDM aparatur

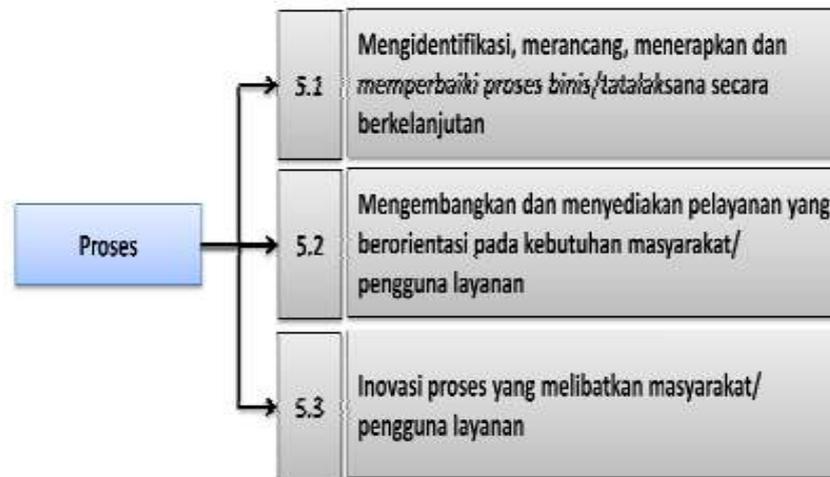
- d) Kriteria kemitraan dan sumber daya
- Kriteria Kemitraan dan Sumber Daya merupakan kemampuan suatu instansi merencanakan dan mengelola sumber daya dan hubungan dengan para pemangku kepentingan utama untuk mendukung Renstra dan Road Map serta kelancaran proses kerja instansi. Kriteria Kemitraan dan Sumber Daya memiliki beberapa sub-kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar dibawah ini



Gambar 10
Sub kriteria dari Kemitraan dan Sumber Daya

- e) Kriteria Proses
- Kriteria Proses menunjukkan kapasitas suatu instansi dalam mengidentifikasi, mengelola, meningkatkan dan membangun proses inti (*core processes*), proses manajemen (*management processes*) dan proses pendukung (*support processes*) untuk mendukung dan mengimplementasikan Renstra dan Road Map instansi. Proses inti merupakan rangkaian proses yang kritikal dalam penyampaian suatu produk/layanan instansi kepada para pemangku kepentingan/pengguna layanan. Proses manajemen merupakan rangkaian proses yang mengarahkan instansi untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan dan menggunakannya

untuk mencapai tujuan instansi. Hanya proses inti dan proses manajemen yang menjadi fokus dari penilaian model PMPRB



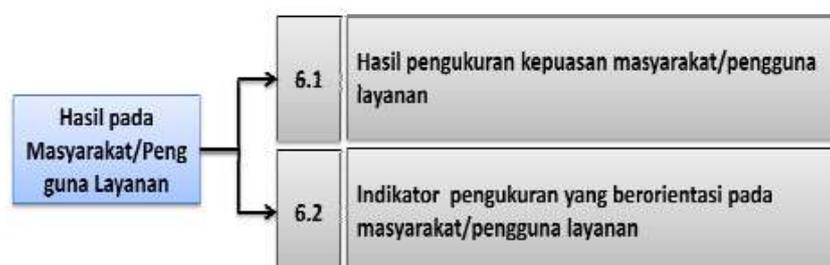
Gambar 11
Sub kriteria dari proses

2) Komponen Hasil

Komponen Hasil diukur dengan 4 (empat) kriteria kunci keberhasilan, yaitu: Kriteria Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan, Kriteria Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional, Kriteria Hasil pada Sumber Daya Manusia Aparatur, dan Kriteria Hasil Kinerja Utama. Pengukuran dilakukan terhadap indikator kinerja internal dan eksternal yang menunjukkan seberapa baik suatu instansi mencapai target yang telah ditetapkan.

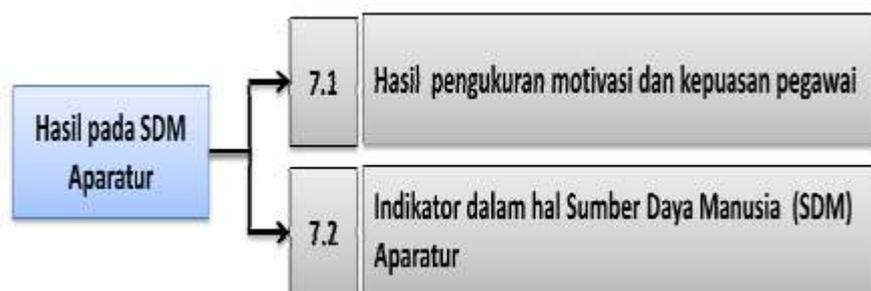
a) Hasil pada masyarakat/pengguna layanan

Kriteria ini merupakan hasil yang telah dicapai suatu instansi terkait dengan tingkat kepuasan masyarakat/pengguna layanan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan survei atau kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat/pengguna layanan atas layanan yang telah diberikan instansi. Kriteria hasil pada masyarakat/pengguna layanan memiliki sub kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar 12.



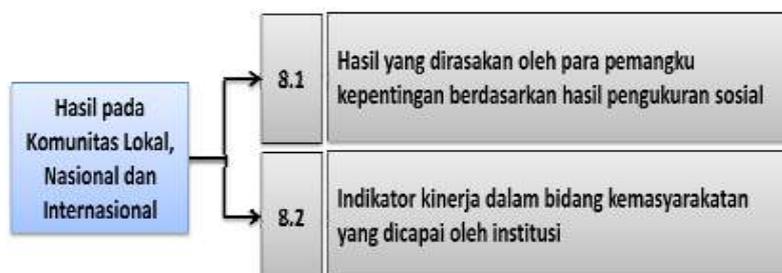
Gambar 12
Sub kriteria dari hasil pada masyarakat

- b) Kriteria hasil pada sumber daya manusia (SDM) aparatur kriteria hasil pada sdm aparatur mencerminkan pencapaian yang diperoleh oleh suatu instansi terkait dengan kompetensi, motivasi, kepuasan dan kinerja dari para pegawai instansi. Kriteria hasil SDM aparatur memiliki dua sub kriteria sebagaimana dalam skema di bawah ini



Gambar 13
Sub kriteria dari hasil pada SDM aparatur

- c) Kriteria hasil pada komunitas lokal, nasional dan internasional Kriteria ini menunjukkan pencapaian yang diperoleh oleh suatu instansi terkait dengan tingkat kepuasan atas tercapainya kebutuhan dan harapan dari komunitas lokal, nasional dan internasional. Kriteria hasil pada komunitas lokal, nasional dan internasional memiliki dua sub kriteria sebagaimana dalam skema di bawah ini



Gambar 14

Sub kriteria hasil pada komunitas lokal, nasional dan internasional

d) Kriteria hasil kinerja utama

Kriteria hasil kinerja utama mencerminkan capaian yang diperoleh oleh suatu instansi terkait dengan renstra dan road map yang telah ditetapkan. Kriteria ini terdiri dari dua sub kriteria, yaitu ; sub kriteria internal dan sub kriteria eksternal. Sub kriteria internal terkait dengan manajemen dan perbaikan internal instansi guna mendukung program dan aktifitas reformasi birokrasi di instansi masing-masing. Sedangkan sub kriteria eksternal terkait dengan kebutuhan, permintaan dan harapan dari berbagai pemangku kepentingan. Kriteria hasil kinerja utama memiliki dua sub kriteria sebagaimana dalam skema di bawah ini



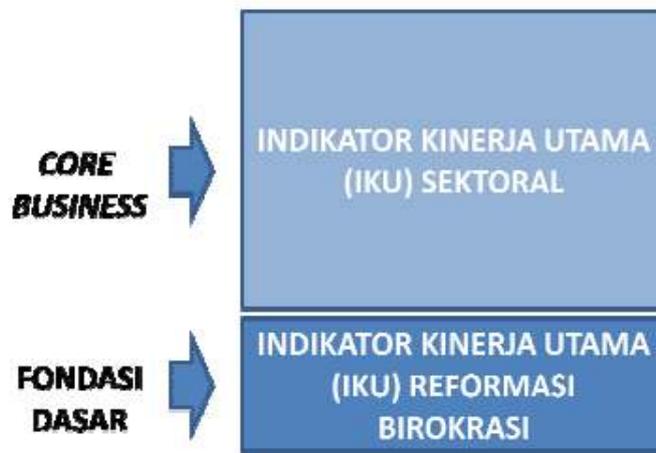
Gambar 15

Sub kriteria hasil pada hasil kinerja utama

3) IKU Kementerian/Lembaga untuk mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Setiap instansi perlu memiliki IKU yang dapat mendukung tercapainya sasaran, indikator dan target reformasi birokrasi di lingkungan masing - masing dan tercapainya sasaran dan target reformasi birokrasi secara nasional. Dalam rangka memantau dan mengevaluasi pencapaian sasaran, indikator dan target reformasi birokrasi pada setiap instansi dan secara nasional, diperlukan IKU terkait pencapaian reformasi birokrasi, yang bersifat standar atau generik. Setiap K/L diharapkan dapat mengadopsi IKU yang ada, sehingga IKU yang K/L miliki nantinya merupakan kombinasi IKU yang terkait pencapaian sasaran reformasi birokrasi sebagai fondasi dasar dari semua pencapaian kinerja K/L (yang bersifat generik) dengan IKU yang terkait dengan pencapaian kinerja

core business atau yang bersifat sektoral dari K/L itu sendiri, seperti gambar dibawah ini :



Gambar 16
IKU generik reformasi birokrasi sebagai fondasi dasar

d. Tata Cara dan Mekanisme Penilaian

Mekanisme penilaian dilakukan secara *self-assessment* atau penilaian mandiri. Dalam melakukan penilaian mandiri, Tim Asesor harus memberikan penilaian terhadap masing-masing kriteria dan sub-kriteria secara obyektif dan professional. Oleh karena itu, setiap penilaian harus didukung oleh bukti dan analisis yang memadai. Untuk memastikan bahwa proses penilaian mandiri yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah dilakukan dengan benar, Kementerian PAN dan RB akan melakukan pendalaman atas hasil penilaian yang dilakukan instansi.

1) Metode pengumpulan dan analisis data

Untuk melakukan penilaian mandiri, Tim Asesor mengumpulkan data/ informasi dan bukti (*evidence*), serta survei. Bukti dapat berupa dokumen tertulis yang dihasilkan instansi, hasil wawancara atau diskusi dengan para pegawai dan audio visual yang dimiliki instansi. Sedangkan survei dilakukan dalam rangka memperoleh data berdasarkan opini responden atas pertanyaan yang diberikan guna mendukung obyektivitas hasil penilaian mandiri. Survei dibagi dua, yaitu survei yang dilakukan secara internal dan ditujukan kepada pegawai instansi dan

survei yang dilakukan secara eksternal dan ditujukan kepada para pemangku kepentingan, yaitu penggunaan layanan instansi dan masyarakat.

Survei secara internal dilakukan untuk seluruh kriteria dan sub-kriteria Komponen Pengungkit dan untuk kriteria dan sub-kriteria 'Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur' dari Komponen Hasil. Skor yang diperoleh dari hasil survei untuk masing – masing sub-kriteria pada Komponen Pengungkit akan dikonsolidasikan dengan skor yang diperoleh dari hasil penilaian bukti. Sedangkan survei secara eksternal dilakukan untuk kriteria 'Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan' serta kriteria 'Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional'.

Bukti dan hasil survei yang diperoleh dan dikumpulkan, kemudian dianalisis dan dinilai oleh Tim Asesor sebagai dasar dalam penentuan skor, baik skor untuk masing – masing sub-kriteria maupun skor akhir untuk masing – masing kriteria. Skor yang diperoleh dari hasil survei diberikan bobot 40%, sedangkan yang diperoleh dari hasil penilaian mandiri diberikan bobot 60%, untuk mendapatkan skor akhir dari masing – masing sub-kriteria dari Komponen Pengungkit. Skor akhir untuk masing – masing kriteria dari Komponen Pengungkit diperoleh dari rata – rata skor yang diperoleh dari masing – masing sub-kriteria (tiap – tiap sub-kriteria memiliki bobot atau *weight factor* yang sama besar).

Jika terjadi perbedaan yang signifikan antara hasil survei dan penilaian bukti, maka dilakukan diskusi dan pembahasan lebih lanjut untuk mendapatkan hasil yang lebih handal (dengan tidak merubah skor yang diperoleh dari hasil survei). Penilaian Kriteria 'Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur', 'Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan' dan 'Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional' yang secara murni menggunakan hasil survei, diberikan bobot 100%. Penilaian Kriteria 'Hasil Kinerja Utama' yang terkait dengan sub-kriteria Pemenuhan Target Indikator Internal' dan sub-kriteria 'Pemenuhan Target Indikator Eksternal' dilakukan secara mandiri berdasarkan bukti – bukti yang menunjukkan pencapaian kinerja instansi atas 9 (sembilan)

Program Mikro Reformasi Birokrasi K/L dan pencapaian kinerja dari Indikator Kinerja Utama (IKU) ini, dengan bobot 100%.

2) Pelaksanaan Survei dan penetapan sampel :

Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner untuk kriteria dan sub-kriteria Komponen Pengungkit bersifat tertutup (*close ended questions*). Responden yang mengisi kuesioner ini adalah pegawai instansi pemerintah yang terpilih secara acak. Kuesioner untuk mendukung survei kriteria dan sub-kriteria 'Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur', Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan', dan 'Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional' diserahkan kepada masing – masing instansi untuk pendesainan dan pembuatannya, dengan mengacu pada arahan (*guidance*). Responden untuk survei kriteria 'Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur' adalah juga pegawai instansi pemerintah yang terpilih secara acak. Sedangkan responden untuk kriteria Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional' adalah pengguna layanan dari instansi tersebut dan masyarakat.

Pemilihan sampel masyarakat/pengguna layanan diserahkan kepada pertimbangan profesional Tim Asesor. Besarnya sampel sebaiknya sebanyak mungkin, semakin besar sampel yang diambil umumnya akan semakin representatif dari populasinya dan hasil survei lebih dapat digeneralisasikan. Dilihat dari substansi tujuan penarikan sampel yakni untuk memperoleh representasi populasi yang tepat, maka besarnya sampel yang akan diambil perlu mempertimbangkan karakteristik populasi serta kemampuan estimasi.

Pertimbangan karakteristik populasi akan menentukan teknik pengambilan sampel, ini dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan bias, sementara kemampuan estimasi berkaitan dengan presisi dalam mengestimasi populasi dari sampel serta bagaimana sampel dapat digeneralisasikan atas populasinya. Upaya untuk mencapai presisi yang lebih baik memerlukan penambahan

sampel, seberapa besar sampel serta penambahannya akan tergantung pada variasi dalam kelompok, tingkat kesalahan yang ditoleransi serta tingkat kepercayaan.

Besarnya sampel didapatkan dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (d^2)}$$

dimana:

n adalah jumlah sampel/responden

N adalah jumlah populasi/pegawai tetap terdaftar di instansi

d adalah derajat kesalahan (derajat kesalahan di ambil sebesar 5% dengan tingkat keyakinan sebesar 95%)

Besarnya sampel menurut besarnya populasi dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

Tabel 11
Jumlah populasi dan sampel dengan tingkat keyakinan 95%

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
5	5	220	140	1200	291
10	10	230	144	1300	297
15	14	240	148	1400	302
20	19	250	152	1500	306
25	24	260	155	1600	310
30	28	270	159	1700	313
35	32	280	162	1800	317
40	36	290	165	1900	320
45	40	300	169	2000	322
50	44	320	175	2200	327
55	48	340	181	2400	331
60	52	360	186	2600	335
65	56	380	191	2800	338
70	59	400	192	3000	341
75	63	420	196	3500	346
80	66	440	201	4000	351
85	70	460	205	4500	354
90	73	480	210	5000	357
95	76	484	214	6000	361
100	80	500	217	7000	364

Sumber: Krejcie dan Morgan (1970), "Determining Sample Size for Research Activities" (*Educational and Psychological Measurement*, #30, pp. 607-610).

Jawaban atas pertanyaan survei (untuk komponen Pengungkit) bersifat tertutup demi kemudahan pengisian, dan diukur dengan menggunakan 5 skala likert (*likert scale*) dari 0 sampai dengan 5. Skala "0" menunjukkan 'sangat tidak setuju' dan skala '5' berarti 'sangat setuju' dengan pernyataan yang disampaikan. Dikarenakan skor penilaian bukti memiliki rentang 0 – 100, diperlukan normalisasi skor hasil survei agar dapat dikonsolidasikan dengan skor penilaian bukti, dengan cara mengalikan skor hasil survei dengan angka 20. Sebagai contoh, bila rata-rata skor untuk sebuah sub-kriteria adalah 2.5, maka skor normalisasinya adalah 2.5×20 atau 50.

3) Metode dan panel penilaian

Metode penilaian yang diterapkan dalam Model PMPRB adalah berdasarkan pada siklus kualitas (*quality cycle*) *Plan, Do, Check and Act* (PDCA), sehingga pemahaman terhadap siklus PDCA sangat diperlukan ketika melakukan penilaian. Siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) adalah siklus penuh penerapan prinsip manajemen kualitas menuju perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*). Penerapan prinsip ini menekankan bahwa program perbaikan harus dimulai dengan perencanaan yang baik, yang memiliki serangkaian tindakan/aksi yang efektif, diperiksa/dimonitor kemajuannya dan pada akhirnya dilakukan tindakan perbaikan, dan dilanjutkan secara terus menerus dalam suatu siklus PDCA yang fleksibel.

Perencanaan (Planning/P) yang baik didasarkan atas harapan/kebutuhan pemangku kepentingan. Proses perencanaan dilakukan melalui seluruh bagian terkait dalam organisasi secara reguler. **Pelaksanaan (Do/D)** dikelola melalui berbagai proses dan tanggungjawab baku serta diserahkan kepada bagian terkait dalam organisasi secara reguler. **Pemantauan (Check/C)** adalah melakukan

monitoring terhadap proses baku dengan menggunakan berbagai indikator terkait dan di reviu melalui bagian terkait yang relevan dalam organisasi secara reguler. **Tindak Lanjut (Act/A)** adalah tindakan koreksi dan peningkatan dilakukan atas dasar hasil pemantauan melalui berbagai bagian terkait yang relevan dalam organisasi secara reguler.

Untuk melakukan penilaian, asesor menggunakan format penilaian yang terdiri dari panel penilaian Pengungkit dan panel penilaian Hasil. Penilaian dimulai dengan memilih fase yang telah dicapai oleh instansi, apakah *Plan*, *Do*, *Check* atau *Act*. Penilaian bersifat kumulatif dimana pencapaian suatu level yang lebih tinggi (misalnya level '*Check*') hanya dapat diperoleh bilamana level sebelumnya (misalnya level '*Do*') telah dicapai. Selain itu, penilaian juga dilakukan dengan mempertimbangkan hasil survei dan bukti yang tersedia untuk menentukan seberapa baik pencapaian *Plan*, *Do*, *Check* or *Act*; semakin baik hasil bukti dan survei yang diperoleh, semakin tinggi skor yang diberikan untuk masing – masing fase. Pemberian penilaian pada level PDCA hanya dapat diberikan bilamana aktivitas *bench learning* instansi merupakan bagian dari siklus perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement cycle*).

Tabel 12
Format penilaian komponen pengungkit

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT	SKOR
	kami belum melakukan hal ini/tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0 - 10
Perencanaan (P)	kami telah merencanakan hal ini	11 - 30
Pelaksanaan (Do)	kami telah melaksanakan hal ini	31 - 50
Pemantauan (C)	kami telah memantau pelaksanaan hal ini	51 - 70
Tindak Lanjut (A)	kami telah melakukan langkah penyesuaian/perbaikan terkait hal ini berdasarkan hasil pemantauan	71 - 90
PDCA	kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman instansi lain. Saat ini kami sedang	91 - 100

berada dalam siklus perbaikan secara terus menerus
--

Selanjutnya, Tabel 13 dibawah ini menggambarkan panel penilaian komponen Hasil. Seperti terlihat, bahwa hasil dinilai atas salah satu dari dua aspek; pertama, penilaian terhadap *Trend* (kecenderungan pencapaian hasil); dan kedua, penilaian terhadap pencapaian Target yang sudah ditetapkan oleh instansi. Instansi berada pada nilai terendah jika tidak terdapat pengukuran terhadap indikator hasil dan/atau tidak terdapat informasi mengenai target yang ingin dicapai. Sedangkan instansi berada pada level tertinggi jika hasil yang sangat baik (*excellent*) diperoleh dan berkesinambungan. Selain itu, semua target yang relevan telah terpenuhi dan kecenderungan positif dibandingkan instansi lain dan semua target yang sudah ditetapkan tercapai

Tabel 13
Format penilaian komponen hasil

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR
Tidak ada hasil dan/atau tidak tersedia informasi terkait hal ini	0 - 10
Hasil menunjukkan kecenderungan negatif dan/atau hasil yang dicapai tidak relevan dengan target yang ingin dicapai	11 - 30
Hasil yang menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau beberapa target yang relevan terpenuhi	31 - 50
Hasil menunjukkan kecenderungan perbaikan dan/atau sebagian besar target yang relevan terpenuhi	51 - 70
Hasil menunjukkan perkembangan yang substansial dan/atau semua target yang relevan terpenuhi	71 - 90
Hasil yang sangat baik dan berkesinambungan telah dicapai dan/atau semua target yang relevan telah terpenuhi. Perbandingan dengan instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif	91 - 100

4) Rencana perbaikan dan tindak lanjut

Berdasarkan sintesa penilaian dan hasil skor yang diperoleh dari masing –masing sub-kriteria dan kriteria Pengungkit (tabel 12), rencana perbaikan dan tindak lanjut perbaikan untuk masing – masing sub-kriteria dan kriteria dibuat seperti pada format dalam Tabel 14. Di dalam format dimaksud juga diberikan kolom yang menunjukkan hal – hal yang sudah baik yang telah dilakukan oleh instansi dan juga hal – hal yang masih perlu untuk diperbaiki oleh instansi.

Tabel 14
Format rencana dan tindak lanjut

1. Kriteria				
Sub kriteria	Hal-hal yang sudah baik	Hal-hal yang masih perlu diperbaiki	Tindak lanjut perbaikan	Nilai/100
1.1	*	*	*	
1.2	*	*	*	

5) Tahapan penilaian mandiri

Berikut adalah tahapan penilaian mandiri yang akan dilakukan oleh Tim Asesor dengan kombinasi beberapa metode pengumpulan bukti; survei, dan penilaian dokumen/bukti untuk kriteria dan sub-kriteria Pengungkit:

- a) Pahami ruang lingkup penilaian mandiri yang difokuskan pada Komponen Pengungkit. Pelajari seluruh bagian instrumen penilaian baik yang menyangkut dengan terminologi maupun panel-panel penilaian.
- b) Lakukan survei dengan menggunakan kuesioner. Tentukan jumlah sampel yang representatif, dengan memperhatikan keterwakilan dari masing – masing unit dan juga posisi/jabatan pegawai, untuk menjamin adanya data yang valid dan handal. Tim juga memastikan bahwa kuesioner bersifat anonim dan jawaban yang diberikan hanya digunakan oleh Tim Asesor untuk menilai perkembangan kinerja instansi pada setiap kriteria dan sub kriteria yang dinilai.

- c) Distribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai dari berbagai golongan, baik struktural maupun fungsional dan kepada pengguna layanan instansi dan masyarakat dengan menggunakan media yang dianggap paling efektif. Berikan tenggat waktu secara definif untuk pengumpulan seluruh kuesioner guna pengolahan lebih lanjut agar tepat waktu.
- d) Lakukan pengolahan data terhadap kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan dan dapatkan nilai rata-rata untuk masing-masing sub-kriteria dan kriteria.
- e) Kumpulkan seluruh bukti – bukti yang relevan untuk masing-masing kriteria dan sub kriteria untuk menunjang proses penilaian mandiri. Langkah ini dapat dilakukan sejak awal dimulainya proses penilaian mandiri.
- f) Setelah bukti terkumpul, lakukan penilaian PDCA dengan menggunakan Tabel 12. Usahakan untuk menggunakan contoh – contoh pertanyaan (*guiding questions*) pada Bab II untuk masing – masing sub kriteria sebanyak mungkin untuk mendapatkan gambaran yang lebih obyektif, lengkap dan akurat, walau tidak semua pertanyaan harus digunakan/dijawab. Penilaian dilakukan secara kumulatif dimana fase yang lebih tinggi hanya dapat dicapai bilamana fase sebelumnya telah dicapai, dengan didukung oleh bukti - bukti yang ada. Skor akan semakin tinggi pada suatu fase bilamana didukung oleh bukti – bukti yang baik dan lengkap serta hasil survei yang baik. Bila lebih dari satu asesor melakukan penilaian, maka nilai akhir sebaiknya ditentukan melalui konsensus bila terjadi perbedaan dalam skor.
- g) Kombinasikan skor yang diperoleh dari hasil survei dengan bobot 40% dan yang diperoleh dari hasil penilaian mandiri dengan bobot 60%
- h) Dari hasil tahap 6-7, tentukan 'Hal – Hal Yang Sudah Baik', yaitu hal-hal yang instansi telah lakukan dengan baik dan dapat menjadi keunggulan organisasi, 'Hal – Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki', yaitu area-area yang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan oleh organisasi dan 'Tindak Lanjut Untuk Perbaikan', yaitu rencana

perbaikan yang harus dilakukan instansi untuk memperbaiki dan meningkatkan kekurangan – kekurangan pada area yang ada, dengan menggunakan formulir pada Tabel 14

- i) Buat Program Rencana Aksi Perbaikan dengan menggunakan format pada tabel 6 untuk masing – masing sub kriteria sebagai referensi untuk pengalokasian sumber daya di dalam organisasi dalam pelaksanaan perbaikan dan juga sekaligus sebagai alat pengendali atau kontrol organisasi dalam pelaksanaan perbaikan

Berikut adalah tahapan evaluasi mandiri untuk kriteria dan sub-kriteria dari Komponen Hasil:

- a) Lakukan sintesa penilaian yang menggambarkan Trend (kecenderungan) dan/atau pencapaian Target, dengan menggunakan Tabel 13 di atas. Pertama, lakukan penilaian atas trend pencapaian hasil tertentu. Bila tidak diperoleh Trend dikarenakan belum memiliki *baseline data*, lakukan penilaian apakah target yang sudah ditetapkan tercapai atau tidak. Derajat ketercapaian bergantung pada seberapa banyak dan/atau seberapa jauh pencapaian yang diperoleh dibandingkan dengan targetnya. Bila lebih dari satu asesor melakukan penilaian, maka nilai akhir sebaiknya ditentukan melalui konsensus bila terjadi perbedaan dalam skor.
- b) Khusus untuk Kriteria ‘Hasil pada Sumber Daya Manusia Aparatur’ dan Kriteria ‘Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan’ dan Kriteria ‘Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional yang menggunakan hasil survei, masing – masing instansi diberikan kebebasan untuk mendesain kuesioner dan melaksanakan survei untuk mengetahui substansi hasil, dengan tetap menggunakan Tabel 13 sebagai panel penilaian.
- c) Buat Rencana Perbaikan dengan menggunakan format pada Tabel 14 di atas

e. Langkah-langkah Penilaian PMPRB

- 1) Metodologi Penilaian Mandiri

Metodologi yang digunakan untuk melakukan penilaian pada komponen pengungkit, adalah teknik "*criteria referenced test*" dengan cara menilai setiap komponen dengan kriteria penilaian dari masing-masing komponen yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan untuk melakukan penilaian komponen hasil, antara lain menggunakan nilai akuntabilitas kinerja, nilai kapasitas organisasi (survei internal), nilai persepsi korupsi (survei eksternal), opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas Laporan Keuangan. Kriteria penilaian tertuang dalam Lembar Kerja Penilaian (LKP) reformasi birokrasi. Nilai akhir, kesimpulan, dan rencana aksi tindak lanjut diperoleh berdasarkan konsensus tim asesor.

2) Teknik Penilaian

Teknik penilaian pada dasarnya merupakan cara/alat/metode yang digunakan untuk pengumpulan dan analisis data. Berbagai teknik penilaian dapat dipilih untuk mendukung metode penilaian yang telah ditetapkan, sehingga mampu menjawab tujuan dilakukannya penilaian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain: kuisioner, wawancara, observasi, studi dokumentasi atau kombinasi beberapa teknik tersebut. Sedangkan teknik analisis data antara lain: telaahan sederhana, berbagai analisis dan pengukuran, metode statistik, perbandingan, analisis logika program dan sebagainya.

3) Kertas Kerja Penilaian (KKP)

Pendokumentasian langkah penilaian dalam kertas kerja perlu dilakukan agar pengumpulan data dan analisis fakta-fakta dapat ditelusuri kembali.

4) Pengorganisasian Dan Jadwal Pelaksanaan Penilaian Mandiri

Pengorganisasian penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi instansi pemerintah dilakukan oleh pimpinan instansi. Hasil Penilaian Mandiri dilaporkan oleh pimpinan instansi kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

5) Penilaian Mandiri Atas Kemajuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah

- a) Penilaian pelaksanaan reformasi birokrasi tidak hanya difokuskan pada data yang tertuang dalam dokumen formal semata, tetapi juga dari sumber lain yang akurat dan relevan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi instansi pemerintah.
- b) Penilaian dan penyimpulan penilaian atas kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi adalah sebagai berikut:
 - (1) Penilaian harus menyimpulkan hasil penilaian atas fakta objektif instansi pemerintah dalam melaksanakan program reformasi birokrasi sesuai dengan kriteria masing-masing komponen yang adadalam LKP.
 - (2) Langkah penilaian dilakukan sebagai berikut:
 - (a) Dalam melakukan penilaian, terdapat tiga variable yaitu: (i) komponen, (ii) sub-komponen, dan (iii) kriteria.
 - (b) Setiap komponen dan sub-komponen penilaian diberikan alokasi nilai sebagai berikut:

Tabel 15
Penilaian Komponen dan Sub-komponen

NO	KOMPONEN	BOBOT	SUB-KOMPONEN
1	Komponen Pengungkit	60 %	a. Manajemen perubahan (5%) b. Penataan peraturan perundangundangan(5%) c. Penataan dan penguatan organisasi (6%) d. Penataan tatalaksana (5%) e. Penataan sistem manajemenSDM (15%) f. Penguatan Akuntabilitas (6%) g. Penguatan pengawasan (12%) h. Peningkatan kualitas pelayanan publik (6%)
2	Komponen Hasil	40 %	a. Kapasitas dan akuntabilitas organisasi (20%) b. Pemerintah yang bersih dan bebas KKN (10%) c. Kualitas pelayanan publik (10%)
Total		100%	

- (c) Setiap sub-komponen pada komponen pengungkit akan dibagi kedalam beberapa pernyataan sebagai kriteria

pemenuhan sub-komponen tersebut. Setiap pertanyaan/pernyataan akan dijawab dengan ya/tidak atau a/b/c atau a/b/c/d/e. Jawaban ya/tidak diberikan untuk pertanyaan-pertanyaan yang langsung dapat dijawab ya atau tidak. Jawaban a/b/c/d/e dan a/b/c diberikan untuk pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan yang menggunakan skala ordinal.

- (d) Setiap jawabannya “Ya” akan diberikan nilai 1 sedangkan jawaban “Tidak” maka akan diberikan nilai 0.
- (e) Dalam memberikan penilaian “ya” atau “tidak” maupun “a/b/c/d/e”, asesor harus menggunakan *professional judgement*-nya dengan mempertimbangkan hal-hal yang mempengaruhi pada setiap kriteria, dan didukung dengan suatu kertas kerja penilaian mandiri.
- (f) Setiap sub-komponen pada komponen hasil akan dibagi kedalam beberapa pernyataan sebagai kriteria pemenuhan sub-komponen tersebut. Setiap pertanyaan/pernyataan akan dijawab dengan angka nominal.
- (g) Setelah setiap pertanyaan diberikan nilai maka penyimpulan akan dilakukan sebagai berikut:
 - (1)) Tahap pertama dijumlahkan nilai pada setiap pertanyaan pada setiap sub-komponen sehingga ditemukan suatu angka tertentu misal: sub-komponen Gratifikasi mempunyai alokasi nilai 10% dan memiliki 10 (sepuluh) buah pertanyaan. Dari 10 (sepuluh) pertanyaan tersebut apabila pertanyaan yang dijawab “Ya” ada 3 (tiga) pertanyaan maka nilai untuk sub-komponen tersebut adalah: $(3/10) \times 10 = 3$;
 - (2)) Untuk kriteria yang berhubungan dengan kondisi yang memerlukan penyimpulan, karena terdiri dari beberapa sub kriteria, penyimpulan tentang kriteria dilakukan melalui nilai rata-rata;
 - (3)) Tahap berikutnya adalah melakukan penjumlahan seluruh nilai sub-komponen yang ada sehingga

ditemukan suatu angka tertentu untuk total nilai dengan *range* nilai antara 0 s.d. 100.

4. Tugas dan Tanggung Jawab Asesor

- 1) Memberikan Penilaian
 - a) Melakukan proses penilaian sesuai dengan ketentuan;
 - b) Memberikan nilai sesuai aturan;
 - c) Melakukan diskusi dalam grup dengan baik untuk mencapaikonsensus dalam hal penilaian;
 - d) Menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan jadwal.
- 2) Membuat Laporan Rencana Perbaikan dan Tindak Lanjut beserta Rencana Aksi sesuai standar yang ada/format yang diberikan
- 3) Menyampaikan Laporan PMPRB.

5. Implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (PERMENPAN RB No. 12 Tahun 2015)

Penguatan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Penguatan akuntabilitas ini dilaksanakan dengan penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP.

Untuk mengetahui sejauh mana instansi pemerintah mengimplementasikan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)-nya, serta sekaligus untuk mendorong adanya peningkatan kinerja instansi pemerintah, maka perlu dilakukan suatu evaluasi implementasi SAKIP. Evaluasi ini diharapkan dapat mendorong instansi pemerintah di pusat dan daerah untuk secara konsisten meningkatkan implementasi SAKIP-nya dan mewujudkan capaian kinerja (hasil) instansinya sesuai yang diamanahkan dalam RPJMN/RPJMD.

Pelaksanaan evaluasi atas implementasi SAKIP harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Untuk itu diperlukan suatu pedoman evaluasi atas implementasi SAKIP yang dapat dijadikan panduan bagi evaluator.

Pedoman evaluasi atas implementasi SAKIP ini, disusun sebagai pelaksanaan dari Peraturan Presiden Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Pedoman ini disusun dengan maksud untuk memberikan petunjuk umum dalam rangka evaluasi atas implementasi SAKIP. Karena sifatnya umum, pedoman ini berisi tentang perencanaan evaluasi, pelaksanaan evaluasi, dan pelaporan evaluasi. Pada setiap penugasan evaluasi atas implementasi SAKIP perlu dirancang desain evaluasi tersendiri berupa petunjuk teknis pelaksanaan untuk memenuhi tujuan evaluasi yang ditetapkan.

a. Pengertian Evaluasi

Evaluasi atas implementasi SAKIP adalah aktivitas analisis yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi, dan pengenalan permasalahan, serta pemberian solusi atas masalah yang ditemukan untuk tujuan peningkatan akuntabilitas dan kinerja instansi/unit kerja pemerintah.

Dalam berbagai hal, evaluasi dilakukan melalui monitoring terhadap sistem yang ada, namun adakalanya evaluasi tidak dapat dilakukan hanya dengan menggunakan informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi yang ada pada instansi. Data dari luar instansi/unit kerja juga sangat penting sebagai bahan analisis. Evaluasi dapat dilakukan dengan tidak harus tergantung pada kelengkapan dan keakuratan data yang ada. Informasi yang memadai dapat digunakan untuk mendukung argumentasi mengenai perlunya perbaikan. Penggunaan data untuk evaluasi diprioritaskan pada kecepatan memperoleh data dan kegunaannya. Dengan demikian, hasil evaluasi akan lebih cepat diperoleh dan tindakan perbaikan dapat segera dilakukan.

Berbeda dengan audit, evaluasi lebih memfokuskan pada pengumpulan data dan analisis untuk membangun argumentasi bagi perumusan

saran/rekomendasi perbaikan. Sifat evaluasi lebih persuasif, analitik, dan memperhatikan kemungkinan penerapannya.

b. Tujuan Evaluasi

Tujuan evaluasi atas implementasi SAKIP dapat ditentukan setiap tahun sesuai dengan kebijakan evaluasi yang ditetapkan. Tujuan dan Sasaran evaluasi sangat tergantung pada para pihak pengguna hasil evaluasi dan kebijakan pimpinan instansi/unit kerja yang diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, dengan mempertimbangkan berbagai kendala yang ada.

Secara umum, tujuan evaluasi atas implementasi SAKIP adalah untuk:

- 1) Memperoleh informasi tentang implementasi SAKIP.
- 2) Menilai tingkat implementasi SAKIP;
- 3) Memberikan saran perbaikan untuk peningkatan implementasi SAKIP.
- 4) Memonitor tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi periode sebelumnya.

c. Ruang lingkup Evaluasi

Ruang lingkup evaluasi atas implementasi SAKIP meliputi kegiatan evaluasi terhadap perencanaan kinerja dan perjanjian kinerja termasuk penerapan anggaran berbasis kinerja, pelaksanaan program dan kegiatan, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal sertapencapaian kinerja. Informasi kinerja yang dipertanggungjawabkan dalam laporan kinerja bukanlah satu-satunya yang digunakan dalam menentukan nilai dalam evaluasi, akan tetapi juga termasuk berbagai hal (*knowledge*) yang dapat dihimpun guna mengukur keberhasilan ataupun keunggulan instansi.

Dalam penerapannya, lingkup evaluasi atas implementasi SAKIP mencakup:

- 1) Penilaian terhadap perencanaan strategis, termasuk di dalamnya perjanjian kinerja, dan sistem pengukuran kinerja;
- 2) Penilaian terhadap penyajian dan pengungkapan informasi kinerja;
- 3) Evaluasi terhadap program dan kegiatan; dan
- 4) Evaluasi terhadap kebijakan instansi/unit kerja yang bersangkutan.

Untuk keberhasilan pelaksanaan evaluasi, terlebih dahulu perlu didefinisikan kepentingan pihak-pihak pengguna informasi hasil evaluasi. Informasi yang dihasilkan dari suatu evaluasi yang dapat diakses antara lain mencakup:

- 1) Informasi untuk mengetahui tingkat kemajuan/perkembangan (progres);
- 2) Informasi untuk membantu agar kegiatan tetap berada dalam alurnya;
dan
- 3) Informasi untuk meningkatkan efisiensi.

Pertimbangan utama dalam menentukan ruang lingkup evaluasi terhadap kebijakan, program, atau kegiatan pemerintah adalah kemudahan dalam pelaksanaan dan didukung oleh sumber daya yang tersedia. Pertimbangan ini merupakan konsekuensi logis karena adanya keterbatasan sumber daya. Kerangka kerja evaluasi atas implementasi SAKIP secara umum digambarkan sebagai berikut:



Gambar 17

Kerangka kerja evaluasi atas implementasi SAKIP

d. Desain Evaluasi

Dalam melakukan evaluasi, perlu diperhatikan beberapa kendala (*constraint*) yang secara umum dihadapi oleh evaluator. Kendala-kendala tersebut adalah waktu, dana, orang/personil yang kompeten dalam melakukan evaluasi, lokasi, dan fasilitas yang mendukung pelaksanaan evaluasi. Persiapan yang matang sebelum melaksanakan evaluasi dapat dilakukan dengan menyusun desain evaluasi yang baik agar pelaksanaan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil.

Desain evaluasi merupakan kegiatan yang pada intinya mengidentifikasi:

- 1) Jenis informasi evaluasi yang perlu disesuaikan dengan tujuan evaluasi, misalnya: deskripsi, pertimbangan profesional (*judgement*), dan interpretasi;
- 2) Jenis perbandingan yang akan dilakukan, sesuai dengan jenis evaluasi (evaluasi kelayakan, evaluasi efisiensi, dan evaluasi efektivitas) yang masing-masing memerlukan jenis perbandingan yang berbeda, sehingga memerlukan desain yang berbeda.

Elemen-elemen desain yang harus dipertimbangkan secara spesifik sebelum pengumpulan informasi adalah:

- 1) Jenis informasi yang akan diperoleh;
- 2) Sumber informasi (misalnya, tipe responden);
- 3) Metode yang akan digunakan dalam melakukan uji petik (misalnya, *random sampling*);
- 4) Metode pengumpulan informasi (misalnya, struktur wawancara dan pembuatan kuesioner);
- 5) Waktu dan frekuensi pengumpulan informasi;
- 6) Dasar untuk membandingkan hasil dengan atau tanpa program (untuk pertanyaan tentang dampak atau hubungan sebab-akibat); dan
- 7) Analisis perencanaan.

Kegiatan penyusunan desain evaluasi pada akhirnya akan menentukan metodologi evaluasi dan teknik evaluasi.

- 1) Metodologi Evaluasi

Metodologi yang digunakan dalam evaluasi atas implementasi SAKIP adalah metodologi yang pragmatis karena disesuaikan dengan tujuan

evaluasi yang telah ditetapkan dan mempertimbangkan kendala yang ada. Dalam hal ini, evaluator perlu menjelaskan kelemahan dan kelebihan metodologi yang digunakan kepada pihak yang dievaluasi. Langkah pragmatis ini diambil agar dapat lebih cepat menghasilkan rekomendasi hasil evaluasi yang memberikan petunjuk untuk perbaikan implementasi SAKIP dan peningkatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

2) Teknik Evaluasi

Berbagai teknik evaluasi yang digunakan oleh evaluator tergantung pada:

a) Tingkatan tataran (*context*) yang dievaluasi dan bidang (*content*) permasalahan yang dievaluasi.

(1) Evaluasi pada tingkat kebijakan berbeda dengan evaluasi pada tingkat pelaksanaan program.

(2) Evaluasi terhadap pelaksanaan program berbeda pula dengan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan.

b) Validitas dan ketersediaan data yang mungkin dapat diperoleh.

Berbagai teknik evaluasi dapat digunakan, namun yang terpenting adalah dapat memenuhi tujuan evaluasi. Teknik-teknik tersebut antara lain adalah telaah sederhana, survei sederhana sampai survei yang detail dan mendalam, verifikasi data, riset terapan (*applied research*), berbagai analisis dan pengukuran, survei target evaluasi (*target group*), metode statistik, metode statistik non-parametrik, perbandingan (*benchmarking*), analisa lintas bagian (*cross section analysis*), analisa kronologis (*time series analysis*), tabulasi, penyajian pengolahan data dengan grafik/icon/symbol-simbol, dan sebagainya.

e. Pengorganisasian Evaluasi

Pengorganisasian evaluasi merupakan aktivitas yang dimulai sebelum pelaksanaan evaluasi yang bertujuan untuk mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam melakukan evaluasi.

Secara garis besar, kegiatan pengorganisasian evaluasi ini meliputi kebutuhan sumber daya manusia evaluator, perencanaan evaluasi, pelaksanaan evaluasi, dan pengendalian pelaksanaan evaluasi.

1) Kebutuhan SDM Evaluator

Hal terpenting dalam pelaksanaan evaluasi adalah ketersediaan SDM sebagai evaluator. Kualitas SDM evaluator menjadi pemicu utama keberhasilan pelaksanaan evaluasi yang berkualitas. Persyaratan evaluator mencakup:

- a) Telah mengikuti pelatihan/bimbingan teknis tentang Sistem AKIP;
- b) Telah mengikuti pelatihan evaluasi penerapan SAKIP.

Kedua jenis persyaratan tersebut dapat ditunjukkan dengan adanya sertifikat telah mengikuti pelatihan atau setidaknya surat tugas untuk mengikuti (dan telah mengikuti) kedua pelatihan tersebut. Dalam hal kedua persyaratan tersebut belum terpenuhi, maka sampai tahun 2016 setidaknya evaluator yang ditugaskan untuk melakukan evaluasi SAKIP (mulai dari anggota tim sampai dengan penanggung jawab evaluasi) telah mengikuti pelatihan di kantor sendiri (*in house training*) di masing-masing APIP.

2) Perencanaan Evaluasi

Perencanaan evaluasi merupakan bagian yang penting dalam proses evaluasi, karena keberhasilan dalam melaksanakan evaluasi sangat tergantung kepada perencanaan evaluasi. Di samping itu, perencanaan evaluasi akan memberikan kerangka kerja (*framework*) bagi seluruh tingkatan manajemen pihak evaluator dalam melaksanakan proses evaluasi.

Secara garis besar, terdapat beberapa hal penting dalam merencanakan evaluasi, yaitu:

- a) Pengidentifikasian pengguna hasil evaluasi,
- b) Pemilihan pertanyaan evaluasi yang penting,
- c) Pengidentifikasian informasi yang akan dihasilkan, dan
- d) Sistem komunikasi dengan pihak yang terkait dalam kegiatan evaluasi.

Perencanaan evaluasi atas implementasi SAKIP dapat dikategorikan ke dalam berbagai tingkatan evaluasi, yaitu:

- a) **Evaluasi Sederhana** (*desk evaluation*), yaitu evaluasi yang dilakukan di kantor tanpa menguji kebenaran dan pembuktian di lapangan, reviu, dan telaahan atas SAKIP (reviu dokumen Renstra dan Laporan Kinerja). Evaluasi ini dapat meliputi evaluasi atas pengungkapan dan penyajian informasi dalam Laporan Kinerja, misalnya: keselarasan antar komponen dalam perencanaan strategis, logika program, dan logika strategi pemecahan masalah yang direncanakan/diusulkan.
- b) **Evaluasi terbatas**, misalnya untuk mengetahui kemajuan dalam implementasi SAKIP atau untuk mengevaluasi akuntabilitas kinerja instansi/unit kerja yang terbatas pada penelitian, pengujian, dan penilaian atas kinerja program tertentu. Evaluasi ini menggunakan langkah-langkah evaluasi sederhana ditambah berbagai konfirmasi dan penelitian, pengujian, dan penelitian terbatas pada program/kegiatan tertentu.
- c) **Evaluasi Mendalam** (*in-depth evaluation* atau disebut evaluasi saja), sama seperti evaluasi pada butir a. dan b. ditambah pengujian dan pembuktian di lapangan tentang beberapa hal yang dilaporkan dalam Laporan Kinerja. Walaupun evaluasi ini tidak dilakukan terhadap seluruh elemen, unit, atau kebijakan, program, dan kegiatan instansi/unit kerja, namun dari uji petik (*sampling*) atau pemilihan beberapa elemen yang dilaporkan dalam Laporan Kinerja dapat dilakukan pengujian dan pembuktian secara lebih mendalam.

3) Pelaksanaan Evaluasi

Kegiatan pelaksanaan evaluasi meliputi beberapa tahap, yaitu:

- a) Pengumpulan, analisis, dan interpretasi data
Kegiatan utama dalam pelaksanaan evaluasi adalah pengumpulan dan analisis data serta menginterpretasikan hasilnya. Hal ini sesuai dengan tujuan evaluasi atas implementasi SAKIP, yaitu untuk memberikan keyakinan bahwa evaluasi yang dilakukan

oleh instansi/unit kerja telah memadai dan memberikan saran atau rekomendasi guna peningkatan akuntabilitas kinerja.

Ketersediaan data sebagai bahan evaluasi sangat membantu evaluator dalam menjalankan tugas. Namun, dalam kenyataannya dapat terjadi data yang diperlukan oleh evaluator tidak seluruhnya tersedia di instansi/unit kerja yang dievaluasi. Dengan kata lain, evaluator harus melakukan kerja ekstra untuk memperoleh data yang diperlukan. Apabila hal ini terjadi, evaluator harus pandai menggunakan waktu agar tidak terfokus pada satu kegiatan, sehingga kegiatan yang lain yang diperlukan tidak dilaksanakan.

b) Penyusunan draft Laporan Hasil Evaluasi (LHE)

Penyusunan draft LHE biasanya dilakukan oleh ketua tim evaluasi. Sebelum menyusun draft LHE evaluator, pengendali teknis, pengendali mutu, dan penanggung jawab evaluasi telah menyetujui permasalahan yang diperoleh tim.

c) Pembahasan dan reviu draft LHE

Meskipun sebelum penyusunan draft LHE telah diadakan pertemuan antara pihak yang terlibat dalam tim evaluasi dengan pihak yang dievaluasi, dalam penerapannya sering terjadi pembahasan draft LHE secara bersama.

Draft LHE yang disusun oleh Pemerintah Provinsi termasuk KKE-nya direviu terlebih dahulu oleh Kementerian PANRB sebelum disampaikan kepada Pemerintah Kabupaten/Kota.

d) Finalisasi LHE

Finalisasi LHE merupakan tahap akhir dalam penulisan laporan. Hal ini dilakukan setelah adanya reviu dari pihak-pihak yang berwenang terhadap draft LHE yang telah disusun sebelumnya.

e) Penyebaran dan Pengomunikasian LHE

Penyebaran LHE sebaiknya dilakukan secara langsung dengan mengomunikasikan hal-hal yang penting dan mendesak. Untuk mendapatkan respon atau tindakan dari para

4) Pengendalian Evaluasi

Pengendalian evaluasi dimaksudkan untuk menjaga agar evaluasi berjalan sesuai dengan rencana. Kegiatan ini dilakukan agar proses evaluasi tetap terarah pada kesimpulan yang bermanfaat, sesuai dengan target, tepat waktu, serta tepat biaya. Mekanisme pengendalian yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut:

- a) Melakukan pertemuan berkala antara sesama tim pelaksana evaluasi (misalnya mingguan, dua mingguan, atau bulanan).
- b) Melakukan pertemuan dengan pihak lain yang terlibat dalam evaluasi (misalnya pengendali teknis, pengendali mutu, dan penanggung jawab evaluasi). Biasanya frekuensi pertemuan dengan pelaksana evaluasi lebih sering dibandingkan dengan pertemuan dengan pihak yang lebih tinggi di luar pelaksanaan evaluasi.

Hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian evaluasi, seperti: penanggung jawab evaluasi, mekanisme penerbitan surat tugas, penerbitan laporan hasil evaluasi tetap mengikuti kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan Kementerian PANRB.

Dalam rangka untuk menjaga obyektivitas dalam penilaian maka dilakukan revidi secara berjenjang atas proses dan hasil evaluasi dari tim evaluator dengan pengaturan sebagai berikut:

- (1) Revidi tingkat 1 dilakukan di masing-masing tim evaluator oleh supervisor tim.
- (2) Revidi tingkat 2 dilakukan dalam bentuk forum panel, khusus untuk menentukan pemeringkatan nilai dan penentuan kategori (rating) hasil evaluasi.

6. Kebijakan Polri tentang Pedoman Penilaian Reformasi Birokrasi di Satuan Kewilayahan (KEP/180/III/2012 tentang penetapan pedoman Monitoring, Evaluasi, Pelaporan dan Refreshing Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri)

a. Pedoman monitoring pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri untuk dijadikan pedoman bagi tim monitoring ditingkat Pusat, Polda dan Satker/Satfung;

1) Pengertian Monitoring

Monitoring adalah memantau, mengawasi, mengamati, atau mengecek dengan cermat pelaksanaan program, kegiatan dan rencana aksi Reformasi Birokrasi Polri

2) Tujuan, untuk mengetahui kecocokan dan ketepatan antara program, kegiatan dan rencana aksi yang dilaksanakan Tim Pokja Reformasi Birokrasi Polri tingkat Mabes Polri dan Polda dengan program, kegiatan dan rencana aksi yang telah ditetapkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi Polri secara sistematis dan berkelanjutan.

3) Tugas dan Tanggung Jawab

a) Tingkat Pusat

(1) Ketua

- (a). Memimpin tim dalam pelaksanaan monitoring;
- (b). Mengarahkan wakil, sekretaris dan anggota tim dalam rangka pelaksanaan monitoring;
- (c). Apabila Ketua berhalangan dapat mendelegasikan tugasnya kepada Wakil Ketua atau anggota yang ditunjuk;
- (d). Mengkoordinasikan dengan tim RBM dan tim RBP lainnya dalam rangka keberhasilan pelaksanaan tugasnya;
- (e). Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan monitoring;
- (f). Mempertanggung jawabkan dan melaporkan tugasnya kepada Wakapolri selaku Ketua Tim pengarah RBP tingkat Pusat;

(2) Wakil Ketua

- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan monitoring;
- (b). Mengkoordinir tim dalam pelaksanaan, penyusunan, pembuatan dan pengiriman laporan hasil pelaksanaan monitoring;

- (c). Melaporkan perkembangan pelaksanaan monitoring kepada ketua;
 - (d). Melaksanakan tugas dan mewakili ketua apabila ketua berhalangan;
 - (e). Bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh ketua;
- (3) Sekretaris
- (a). Menerima dan menghimpun hasil monitoring dan menyusun dalam format yang telah ditentukan;
 - (b). Menyusun konsep laporan hasil monitoring yang telah disepakati tim dan mengajukan kepada Wakapolri selaku ketua tim pengarah RBP melalui Asrena Kapolri selaku ketua tim pelaksana RBP;
 - (c). Menyimpan file dan dokumen RBP;
 - (d). Menyiapkan administrasi dan dokumentasi seluruh kegiatan RBP;
- (4) Anggota
- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan monitoring;
 - (b). Melaksanakan kegiatan monitoring dan melaporkan hasil pelaksanaannya kepada ketua;
 - (c). Memberikan saran dan masukkan dalam pelaksanaan monitoring;
 - (d). Mengikuti setiap rapat atau pembahasan penyusunan laporan pelaksanaan monitoring;
 - (e). Melaksanakan tugas yang diberikan oleh ketua atau wakil ketua;
- b) Tingkat Polda
- (1) Ketua
- (a). Memimpin tim dalam pelaksanaan monitoring;
 - (b). Mengarahkan wakil, sekretaris dan anggota tim dalam rangka pelaksanaan monitoring;

- (c). Apabila Ketua berhalangan dapat mendelegasikan tugasnya kepada Wakil Ketua atau anggota yang ditunjuk;
 - (d). Mengkoordinasikan dengan tim RBM dan tim RBP lainnya dalam rangka keberhasilan pelaksanaan tugasnya;
 - (e). Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan monitoring;
 - (f). Mempertanggung jawabkan dan melaporkan tugasnya kepada Wakapolri selaku Ketua Tim pengarah RBP tingkat Pusat;
- (2) Wakil Ketua
- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan monitoring;
 - (b). Mengkoordinir tim dalam pelaksanaan, penyusunan, pembuatan dan pengiriman laporan hasil pelaksanaan monitoring;
 - (c). Melaporkan perkembangan pelaksanaan monitoring kepada ketua;
 - (d). Melaksanakan tugas dan mewakili ketua apabila ketua berhalangan;
 - (e). Bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh ketua;
- (3) Sekretaris
- (a). Menerima dan menghimpun hasil monitoring dan menyusun dalam format yang telah ditentukan;
 - (b). Menyusun konsep laporan hasil monitoring yang telah disepakati tim dan mengajukan kepada Wakapolri selaku ketua tim pengarah RBP melalui Asrena Kapolri selaku ketua tim pelaksana RBP;
 - (c). Menyimpan file dan dokumen RBP;
 - (d). Menyiapkan administrasi dan dokumentasi seluruh kegiatan RBP;
- (4) Anggota
- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan monitoring;
 - (b). Melaksanakan kegiatan monitoring dan melaporkan hasil pelaksanaannya kepada ketua;

- (c). Memberikan saran dan masukkan dalam pelaksanaan monitoring;
- (d). Mengikuti setiap rapat atau pembahasan penyusunan laporan pelaksanaan monitoring;
- (e). Melaksanakan tugas yang diberikan oleh ketua atau wakil ketua;

c) Tingkat Satker/Satfung

(1) Ketua

- (a). Memimpin tim dalam pelaksanaan monitoring;
- (b). Mengarahkan wakil, sekretaris dan anggota tim dalam rangka pelaksanaan monitoring;
- (c). Apabila Ketua berhalangan dapat mendelegasikan tugasnya kepada Wakil Ketua atau anggota yang ditunjuk;
- (d). Mengkoordinasikan dengan tim RBM dan tim RBP lainnya dalam rangka keberhasilan pelaksanaan tugasnya;
- (e). Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan monitoring;
- (f). Mempertanggung jawabkan dan melaporkan tugasnya kepada Wakapolri selaku Ketua Tim pengarah RBP tingkat Pusat;

(2) Wakil Ketua

- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan monitoring;
- (b). Mengkoordinir tim dalam pelaksanaan, penyusunan, pembuatan dan pengiriman laporan hasil pelaksanaan monitoring;
- (c). Melaporkan perkembangan pelaksanaan monitoring kepada ketua;
- (d). Melaksanakan tugas dan mewakili ketua apabila ketua berhalangan;
- (e). Bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh ketua;

(3) Sekretaris

- (a). Menerima dan menghimpun hasil monitoring dan menyusun dalam format yang telah ditentukan;
 - (b). Menyusun konsep laporan hasil monitoring yang telah disepakati tim dan mengajukan kepada Wakapolri selaku ketua tim pengarah RBP melalui Asrena Kapolri selaku ketua tim pelaksana RBP;
 - (c). Menyimpan file dan dokumen RBP;
 - (d). Menyiapkan administrasi dan dokumentasi seluruh kegiatan RBP;
- (4) Anggota
- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan monitoring;
 - (b). Melaksanakan kegiatan monitoring dan melaporkan hasil pelaksanaannya kepada ketua;
 - (c). Memberikan saran dan masukan dalam pelaksanaan monitoring;
 - (d). Mengikuti setiap rapat atau pembahasan penyusunan laporan pelaksanaan monitoring;
 - (e). Melaksanakan tugas yang diberikan oleh ketua atau wakil ketua;

4) Sasaran

Sasaran monitoring adalah sebagian atau seluruh program pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri, meliputi program kegiatan rencana aksi Quick Wins dan Anggaran yang telah ditentukan dalam dokumen RBP

5) Metode

a) Langsung :

- (1) Supervisi
- (2) Survei
- (3) Inspeksi mendadak
- (4) Uji petik
- (5) Penilaian

b) Tidak Langsung

- (1) melalui media cetak maupun elektronik
- (2) melalui pelaporan dari kesatuan bawah

6) Waktu

Monitoring dilaksanakan setiap saat dan pelaporannya dilaksanakan secara rutin per semester. Untuk semester I pelaporan dilaksanakan selambat-lambatnya pada bulan Juni tahun anggaran berjalan dan semester II selambat-lambatnya pada bulan Desember tahun anggaran berjalan.

7) Hasil Pelaksanaan

Hasil pelaksanaan monitoring diperoleh dan hasil monitoring terhadap seluruh sasaran atau sasaran tertentu yang ada dalam program Reformasi Birokrasi Polri, meliputi program, kegiatan, rencana aksi, *quick wins* dan anggaran yang telah ditentukan dalam dokumen Reformasi Birokrasi Polri.

b. Pedoman evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri untuk dijadikan pedoman bagi tim evaluasi di tingkat Pusat, Polda, Polres dan Satker/Satfung Polda dan Mabes Polri;

1) Pengertian Evaluasi

Evaluasi adalah proses penilaian pencapaian hasil pelaksanaan program kegiatan dan rencana aksi Reformasi Birokrasi Polri, evaluasi dapat dilaksanakan dengan menilai dan menghitung hasil pencapaian program, kegiatan dan rencana aksi RBP dibandingkan dengan rencana pencapaian yang telah ditetapkan dalam Road Map RBP tahun 2011-2014 dan dapat berupa hasil kuantitatif maupun kualitatif.

2) Tujuan

Untuk persamaan persepsi dan tindakan dalam mengevaluasi pelaksanaan program, kegiatan dan rencana aksi RBP agar dapat dilaksanakan secara obyektif, terukur dan akuntabel

3) Tugas dan Tanggung Jawab tim evaluasi

a) Tingkat Pusat

(1) Ketua

- (a). Memimpin tim dalam pelaksanaan evaluasi;
- (b). Mengarahkan wakil, sekretaris dan anggota tim dalam rangka pelaksanaan evaluasi;
- (c). Apabila Ketua berhalangan dapat mendelegasikan tugasnya kepada Wakil Ketua atau anggota yang ditunjuk;
- (d). Mengkoordinasikan dengan tim RBM dan tim RBP lainnya dalam rangka keberhasilan pelaksanaan tugasnya;
- (e). Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan evaluasi;
- (f). Mempertanggung jawabkan dan melaporkan tugasnya kepada Wakapolri selaku Ketua Tim pengarah RBP tingkat Pusat;

(2) Wakil Ketua

- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan evaluasi;
- (b). Mengkoordinir tim dalam pelaksanaan, penyusunan, pembuatan dan pengiriman laporan hasil pelaksanaan evaluasi;
- (c). Melaporkan perkembangan pelaksanaan monitoring kepada ketua;
- (d). Melaksanakan tugas dan mewakili ketua apabila ketua berhalangan;
- (e). Bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh ketua;

(3) Sekretaris

- (a). Menerima dan menghimpun hasil evaluasi dan menyusun dalam format yang telah ditentukan;
- (b). Menyusun konsep laporan hasil evaluasi yang telah disepakati tim dan mengajukan kepada Wakapolri selaku ketua tim pengarah RBP melalui Asrena Kapolri selaku ketua tim pelaksana RBP;
- (c). Menyimpan file dan dokumen RBP;

- (d). Menyiapkan administrasi dan dokumentasi seluruh kegiatan RBP;
- (4) Anggota
- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan evaluasi;
 - (b). Melaksanakan kegiatan monitoring dan melaporkan hasil pelaksanaannya kepada ketua;
 - (c). Memberikan saran dan masukan dalam pelaksanaan evaluasi;
 - (d). Mengikuti setiap rapat atau pembahasan penyusunan laporan pelaksanaan evaluasi;
 - (e). Melaksanakan tugas yang diberikan oleh ketua atau wakil ketua;
- b) Tingkat Polda
- (1) Ketua
- (a). Memimpin tim dalam pelaksanaan evaluasi;
 - (b). Mengarahkan wakil, sekretaris dan anggota tim dalam rangka pelaksanaan evaluasi;
 - (c). Apabila Ketua berhalangan dapat mendelegasikan tugasnya kepada Wakil Ketua atau anggota yang ditunjuk;
 - (d). Mengkoordinasikan dengan tim RBM dan tim RBP lainnya dalam rangka keberhasilan pelaksanaan tugasnya;
 - (e). Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan evaluasi;
 - (f). Mempertanggung jawabkan dan melaporkan tugasnya kepada Wakapolri selaku Ketua Tim pengarah RBP tingkat Pusat;
- (2) Wakil Ketua
- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan evaluasi;
 - (b). Mengkoordinir tim dalam pelaksanaan, penyusunan, pembuatan dan pengiriman laporan hasil pelaksanaan evaluasi;
 - (c). Melaporkan perkembangan pelaksanaan evaluasi kepada ketua;

- (d). Melaksanakan tugas dan mewakili ketua apabila ketua berhalangan;
 - (e). Bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh ketua;
- (3) Sekretaris
- (a). Menerima dan menghimpun hasil evaluasi dan menyusun dalam format yang telah ditentukan;
 - (b). Menyusun konsep laporan hasil evaluasi yang telah disepakati tim dan mengajukan kepada Wakapolri selaku ketua tim pengarah RBP melalui Asrena Kapolri selaku ketua tim pelaksana RBP;
 - (c). Menyimpan file dan dokumen RBP;
 - (d). Menyiapkan administrasi dan dokumentasi seluruh kegiatan RBP;
- (4) Anggota
- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan evaluasi;
 - (b). Melaksanakan kegiatan evaluasi dan melaporkan hasil pelaksanaannya kepada ketua;
 - (c). Memberikan saran dan masukan dalam pelaksanaan evaluasi;
 - (d). Mengikuti setiap rapat atau pembahasan penyusunan laporan pelaksanaan evaluasi;
 - (e). Melaksanakan tugas yang diberikan oleh ketua atau wakil ketua;
- c) Tingkat Satker/Satfung
- (1) Ketua
- (a). Memimpin tim dalam pelaksanaan evaluasi;
 - (b). Mengarahkan wakil, sekretaris dan anggota tim dalam rangka pelaksanaan evaluasi;
 - (c). Apabila Ketua berhalangan dapat mendelegasikan tugasnya kepada Wakil Ketua atau anggota yang ditunjuk;

- (d). Mengkoordinasikan dengan tim RBM dan tim RBP lainnya dalam rangka keberhasilan pelaksanaan tugasnya;
 - (e). Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan monitoring;
 - (f). Mempertanggung jawabkan dan melaporkan tugasnya kepada Wakapolri selaku Ketua Tim pengarah RBP tingkat Pusat;
- (2) Wakil Ketua
- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan evaluasi;
 - (b). Mengkoordinir tim dalam pelaksanaan, penyusunan, pembuatan dan pengiriman laporan hasil pelaksanaan evaluasi;
 - (c). Melaporkan perkembangan pelaksanaan evaluasi kepada ketua;
 - (d). Melaksanakan tugas dan mewakili ketua apabila ketua berhalangan;
 - (e). Bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh ketua;
- (3) Sekretaris
- (a). Menerima dan menghimpun hasil evaluasi dan menyusun dalam format yang telah ditentukan;
 - (b). Menyusun konsep laporan hasil monitoring yang telah disepakati tim dan mengajukan kepada Wakapolri selaku ketua tim pengarah RBP melalui Asrena Kapolri selaku ketua tim pelaksana RBP;
 - (c). Menyimpan file dan dokumen RBP;
 - (d). Menyiapkan administrasi dan dokumentasi seluruh kegiatan RBP;
- (4) Anggota
- (a). Membantu tim dalam pelaksanaan evaluasi;
 - (b). Melaksanakan kegiatan monitoring dan melaporkan hasil pelaksanaannya kepada ketua;

- (c). Memberikan saran dan masukkan dalam pelaksanaan evaluasi;
- (d). Mengikuti setiap rapat atau pembahasan penyusunan laporan pelaksanaan evaluasi;
- (e). Melaksanakan tugas yang diberikan oleh ketua atau wakil ketua;

4) Sasaran

- a) Program penataan dan penguatan organisasi, terdiri dari 2 kegiatan; 11 rencana aksi, 1 Quick Wins dan rencana anggaran
- b) Program penataan tata laksana, terdiri dari 2 kegiatan; 7 rencana aksi dan 1 Quick Wins dan rencana anggaran
- c) program penataan Perundang-undangan, terdiri dari 1 kegiatan; 5 rencana aksi dan 1 Quick Wins dan rencana anggaran
- d) program penataan kualitas pelayanan publik, terdiri dari 3 kegiatan; 63 rencana aksi dan 10 Quick Wins dan rencana anggaran
- e) program penataan sistem manajemen SDM aparatur, terdiri dari 8 kegiatan; 34 rencana aksi dan 1 Quick Wins dan rencana anggaran
- f) program manajemen perubahan, terdiri dari 6 kegiatan; 24 rencana aksi dan 1 Quick Wins dan rencana anggaran
- g) program penguatan pengawasan, terdiri dari 2 kegiatan; 7 rencana aksi dan 1 Quick Wins dan rencana anggaran
- h) program penguatan akuntabilitas kinerja, terdiri dari 3 kegiatan; 12 rencana aksi dan 1 Quick Wins dan rencana anggaran

5) Metode

- a) menghimpun dan meneliti laporan pelaksanaan RBP
- b) membandingkan rencana dengan tingkat pencapaian meliputi rencana aksi Quick Wins dan Anggaran;
- c) memberikan penilaian secara kuantitatif atau kualitatif;
- d) penilaian secara kuantitatif diberikan dengan ukuran persentase (%);

- e) setelah dilakukan penilaian secara persentase selanjutnya dapat dilakukan penilaian secara kualitatif (sangat baik, baik, cukup, kurang, sangat kurang), dengan penilaian sebagai berikut
- (1) sangat baik : 85% - 100%
 - (2) baik : 70% - 84%
 - (3) cukup : 51% - 69%
 - (4) kurang : 26% - 50%
 - (5) sangat kurang : 0% - 25%
- f) menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan RBP meliputi tantangan yang dihadapi dan rencana tindak lanjut
- g) menyusun laporan valuasi pelaksanaan RBP

6) Hasil Evaluasi

Hasil evaluasi pelaksanaan RBP diperoleh dari hasil evaluasi terhadap sasaran dalam program RBP meliputi, kegiatan rencana aksi *Quick Wins* dan Anggaran yang telah ditentukan dalam dokumen RBP

BAB III METODE PENELITIAN

1. Populasi, Sampel dan Responden

Populasi adalah himpunan objek yang bisa dianalisis karakteristiknya. Anggota populasi dinamakan unit Populasi, dan banyak unit populasi dinamakan ukuran populasi. Dalam penelitian ini, unit populasi adalah seluruh Polres yang berada di wilayah hukum RI, dan karakteristik yang dianalisis adalah efektifitas RBP, berdasarkan efektifitas dari 8 (delapan) area perubahan. Berdasarkan data dari Mabes Polri, sampai dengan bulan Oktober tahun 2014 jumlah Polres ada 452, sehingga ukuran populasi dari penelitian ini adalah, N = 452.

Sampel adalah himpunan bagian dari populasi, dan anggota sampel dinamakan unit sampel. Banyak unit sampel dinamakan ukuran sampel. Dalam penelitian ini ukuran sampel, $n = 47$, yang diambil dari 6 (enam) Polda, seperti di bawah ini.

Tabel 16
Unit Sampel Penelitian

NO.	POLDA	POLRES	
1	Kepulauan Riau (4 Polres)	Barelang	Tanjungpinang
		Karimun	Bintan
2	Bengkulu (9 Polres)	Bengkulu	Rejang Lebong
		Bengkulu Utara	Seluma
		Bengkulu Selatan	Kepahiang
		Muko-Muko	Kaur
		Lebong	
3	Sulawesi Selatan (8 Polres)	Enrekang	Pinrang
		Pangkep	Pare-Pare
		Maros	Polman
		Makasar	Baru
4	Sumatera Utara (8 Polres)	Pelabuhan Belawan	Serdang Bedagai
		Deli Serdang	Tanjung Balai
		Tebing Tinggi	Batubara
		Asahan	Kota Medan
5	Kalimantan Barat (9 Polres)	Singkawang	Landak
		Sekadau	Sintang
		Kota Pontianak	Bengkayang
		Pontianak	Sambas
6	Jawa Tengah (9 Polres)	Sanggau	
		Kota Semarang	Grobogan
		Semarang	Kudus
		Salatiga	Demak
		Boyolali	Pati
		Surakarta	

Pengambilan sampel dalam penelitian sosial, pada umumnya dilakukan karena adanya keterbatasan dalam hal besaran anggaran, waktu penelitian dan tenaga peneliti

Sedangkan dalam Statistika, untuk menentukan ukuran sampel, didasarkan pada dua hal, yaitu

- a. distribusi statistik yang dianalisis
- b. kekeliruan baku (*standar error, mean square error, MSE*) yang diharapkan.

Menentukan ukuran sampel secara Statistika, harus mengetahui dulu ukuran populasinya, apakah terbatas (diketahui) atau tidak terbatas (tidak diketahui) ?

Jika ukuran populasi tidak terbatas (tidak diketahui), maka distribusi statistik yang digunakan, sebaiknya distribusi normal (eksak atau pendekatan), apapun bentuk distribusi statistik yang akan dianalisis.

Sedangkan jika terbatas (diketahui), maka sebaiknya digunakan distribusi eksak sesuai dengan distribusi statistik yang akan dianalisis (seperti dalam penelitian ini, distribusi proporsi). atau distribusi normal pendekatan, kalau ukuran populasinya, $N \geq 30$. Dalam penelitian ini, $N = 452 > 30$, sehingga bisa digunakan distribusi normal pendekatan.

Metodenya sebagai berikut. Jika $N > 30$ ukuran populasi, Π parameter proporsi, e kekeliruan baku, dan α taraf signifikans, maka ukuran sampel (n) minimal yang harus diambil sebesar :

$$n > \left(\frac{z_{\frac{1}{2}\alpha} \sigma}{e} \right)^2$$

dengan

$z_{\frac{1}{2}\alpha}$ diambil dari tabel normal baku dengan peluang $\frac{1}{2}\alpha$

σ simpangan baku populasi, yang dapat dihitung dengan rumus

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Pi(1-\Pi)}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

jika ukuran populasi diketahui (N). Sedangkan jika diketahui dihitung dengan rumus :

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Pi(1-\Pi)}{n}}$$

Karena dalam penelitian ini ukuran populasi dan ukuran sampel sudah ditetapkan ($N = 452$, $n = 47 = 10,398\%$ dari populasi), sehingga jika :

- a. ingin taraf signifikans, $\alpha = 5\%$ (umum digunakan dalam penelitian sosial)
- b. ingin menelaah bisa diterima-tidaknya hasil evaluasi Kemenpan RB pada RBP tahap II, yang menyatakan keberhasilannya baru, $67,32\% (= \Pi)$,

maka :

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Pi(1-\Pi)}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = \sqrt{\frac{0.6732(1-0.6732)}{47}} \sqrt{\frac{452-47}{452-1}} = 0.064834$$

$$z_{\frac{1}{2}\alpha} = 1.96$$

sehingga kekeliruan bakunya, $e = \frac{z_{\frac{1}{2}\alpha} \sigma}{\sqrt{n}} = \frac{(1.96)(0.064834)}{\sqrt{n}} = 0.018536$ (*cukup kecil*)

Responden penelitian adalah para Kabag, Kasubag, Kasat, Kasi dan masyarakat yang sedang ada di Polres, dan sedang melakukan urusan kepolisian. Sehingga jumlah responden pada setiap Polres sampel sebagai berikut : Kabag (3 orang), Kasubag (8 orang), Kasi (5 orang), Kasat (10 orang), dan masyarakat (10 orang), jumlah keseluruhan 36 orang. Total responden penelitian : 47 x 30 orang = 1410 orang

2. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan evaluasi pada pelaksanaan RBP tahap II di tingkat Polres/ta/bes, yang berakhir pada Tahun 2014, dengan variabel dan indikator yang dianalisis adalah 8 (delapan) area RBP seperti di bawah ini :

Tabel 17
Variabel dan Indikator Penelitian

ASPEK RBP SATUAN POLRES/TA/BES	AREA	VARIABEL	INDIKATOR
Reformasi Bidang Kelembagaan	1	Penataan dan penguatan organisasi	Pembentukan satker
			Pengkajian/evaluasi implementasi struktur organisasi Polres
	2	Ketatalaksanaan satuan	Menginventarisasi SOP yang ada dan berapa persen (%) yang direvisi
			Sun SOP baru dan sosialisasinya
			Pengembangan sistem informasi dan dokumentasi (PID)
			adm perkantoran
			Perencanaan dan penganggaran
	3	Penataan perundang-undangan dan kebijakan	Inventarisasi dan identifikasi perundang-undangan Polri (Perkap)
			Mapping peraturan Polri yang tidak sinkron/disharmonisasi (kebijakan overlapping)
			sosialisasi perkap baru

Reformasi Bidang Pelayanan	4	Peningkatan kualitas pelayanan	Efisiensi yanmas di tingkat Satfung
Reformasi Bidang SDM	5	Penataan sistem manajemen SDM Aparatur	Penataan sistem rekrutmen pegawai
			Analisis jabatan
			Penerapan sistem penilaian kinerja individu
			Pembangunan data base pegawai
			Pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi
			Analisis beban kerja
Reformasi Bidang Pengawasan	6	Manajemen perubahan (Paradigma)	Pembinaan dan karir personil (jabfung)
			Sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan untuk satwil Polri
			Lit/riset aksi strategi penerapan manajemen pengetahuan
Reformasi Bidang Pengawasan	7	Penguatan pengawasan	Penerapan SPIP di lingkungan Polri
			Penerapan APIP di lingkungan Polri
	8	Penguatan akuntabilitas kinerja	Penguatan akuntabilitas kinerja Polri
			Pengembangan sistem manajemen kinerja Polri
			Penggunaan anggaran

Data dikumpulkan dengan cara

- Penyebaran dan pengumpulan kuesioner, kepada semua responden (1410 orang)
- Wawancara dan diskusi dengan para Kabag, Kasubag, Kasi dan Kasat
- Observasi lapangan tentang ruang kerja, fasilitas kerja, sistematika pelayanan dan sistem informasi manajemen (SIM), pada satker yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat (Sitipol, SPKT, Intelkam, Sat Tahti, Sat Lantas, Unit Identifikasi Sat Reskrim).

Karena masing-masing satker di Polres/ta/bes, jika ditelaah dari Perkap 23 Tahun 2010 memiliki fungsi dan peran yang berbeda, maka pengumpulan data dilakukan berdasarkan aspek RBP satuan Polres/ta/bes yang dihubungkan dengan fungsi dan peran satker di Polres/ta/bes.

Sehingga pengumpulan data jika berdasarkan bidang reformasi, maka sasaran satker objek pengumpulan data sebagai berikut :

- Reformasi bidang kelembagaan, pengumpulan data dilakukan pada semua satker yang ada di Polres/ta/bes
- Reformasi bidang pelayanan, pengumpulan data dilakukan pada satker yang berhubungan dengan perlindungan, pengayoman, pelayanan, seperti : SPKT, Sat Intelkam, unit yang melayani SKCK dan ijin kepolisian, Sat Reskrim, unit identifikasi, Sat Tahti, Sat Sabhara, Sat Lantas, unit yang melayani SIM, STNK dan BPKB.

- c. Reformasi bidang SDM, pengumpulan data dilakukan Bagsumda, Bagren Bagops dan Sipropam.
- d. Reformasi bidang pengawasan, pengumpulan data dilakukan pada Siwas, Bagren, Sium dan Sikeu.

Oleh karena itu, daftar pertanyaan disusun dalam dua bagian :

- a. Pertanyaan umum, dengan sasaran mengumpulkan tentang sarpras kerja, HTCK, SOP, implementasi dan sosialisasi HTCK dengan SOP.
- b. Pertanyaan khusus, dengan sasaran mengumpulkan data tentang implementasi Perkap 23 Tahun 2010, kinerja dan kompetensi personil.

Metode ini berpedoman pada PERMENPAN RB nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman evaluasi atas implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Permen PAN RB nomor 1 Tahun 2012 tentang Pedoman Mandiri Penilaian Reformasi Birokrasi (PMPRB) dan KEP KAPOLRI/180/III/2012 tentang Pedoman Monitoring, Evaluasi, Pelaporan dan Refresing pelaksanaan reformasi birokrasi Polri.

3. Analisis Data

Data yang diperoleh berdasarkan bidang-bidang reformasi tersebut, dielaborasi berdasarkan variabel area perubahan dan indikatornya, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode analisis

- a. kuantitatif, untuk menghitung proporsi dan asosiasi, dari data yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner
- b. kualitatif, untuk data hasil wawancara terstruktur dan observasi lapangan.

Hasil kedua analisis digabungkan, dengan menggunakan analisis proporsi, sehingga diperoleh keluaran (*output*), sebagai berikut :

- a. profil efektifitas 8 (delapan) area RB Polri di tingkat Polres/ta/bes
- b. Variabel-variabel pendukung dan kendala dalam pelaksanaan RB Polri

Dengan harapan diperoleh masukan (*outcome*) tentang :

- a. Dimilikinya bahan masukan untuk pelaksanaan RBP tahap III
- b. Adanya pedoman dalam upaya peningkatan efektifitas 8 area perubahan RBP di Polres/ta/bes

c. Variabel-variabel evaluasi kinerja kepolisian tingkat Polres/ta/bes

4. Kriteria Bukti

Untuk menghindari bias dalam penilaian diperlukan keabsahan dan kehandalan bukti. Bukti dapat berupa dokumen tertulis, lisan, audio, visual dan audio-visual. Bukti lisan antara lain adalah hasil wawancara yang ditranskripsikan secara tertulis. Bukti tertulis antara lain berbentuk notulen rapat, berita/publikasi dan laporan. Visual berupa gambar, foto dan perforasi; sedangkan audio berbentuk rekaman suara dan audiovisual berbentuk rekaman video. Bukti dipilih oleh asesor berdasarkan penilaian profesional. Kriteria bukti yang valid dan handal adalah:

- a. Faktual
- b. Otentik
- c. Representatif
- d. Cukup
- e. Terkini

Bukti yang baik tidak terkontaminasi oleh opini pribadi atau bias. Bukti terdiri dari *direct evidence*, *indirect evidence*, *supplementary evidence* atau kombinasinya. *Direct evidence* diperoleh melalui observasi langsung. *Indirect evidence* adalah bukti yang tidak diperoleh secara langsung dengan observasi, seperti dokumen. *Supplementary evidence* adalah bukti tambahan yang dibutuhkan dan biasanya diperoleh dari pihak ke tiga seperti hasil wawancara, kuesioner, atau laporan publik.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

1. Profil Data

Sudah dipaparkan, data dikumpulkan dalam tiga cara, yaitu melalui :

- a. kuesioner, dengan responden pada masing-masing Polres/ta/bes adalah, Kabag (3 orang), Kasubag (8 orang), Kasi (5 orang), Kasat (10 orang), dan masyarakat (10 orang), total 36 orang.

Sehingga jumlah kuesioner yang disebar, 47 (Polres) x 36 set = 1692set

- b. wawancara langsung dengan Kabag (3 orang). Kasi (5 orang) dan Kasat (10 orang), pada masing-masing Polres/ta/bes sampel
- c. observasi langsung pada satker-satker di Polres/ta/bes yang berhubungan dengan linyomyanmas, yaitu SPKT, Sat Intelkam, unit pelayanan SKCK dan perijinan kepolisian, Sat Reskrim, unit identifikasi, Sat Lntas, unit SIM, STNK dan BPKB, Sat Binmas, Sat Sabhara.

Data yang berhasil dikumpulkan dari para responden dan dapat dianalisis, proporsionalitas sebagai berikut.

Tabel 18
Profil data yang diperoleh

PENJABAT	PROPORSI (%)
KABAG	30,8 – 67,5
KASUBAG	69.2 – 81,7
KASI	38,5 – 58,9
KASUBSI	61,5 – 82,5
KASAT	39 – 58,7
KANIT	61 – 78,5
MASYARAKAT	65,7 – 89.2

Sudah dipaparkan, dalam penelitian ini ukuran populasi $N = 452$ dan ukuran sampelnya, $n = 47$. Jika data dapat dikumpulkan 100%, maka kekeliruan bakunya sama dengan 0.018536.

Berdasarkan profil data seperti ini, dan jika dihitung nilai tengah rataannya, maka data yang bisa dikumpulkan sebesar 63,05%. Sehingga jika dihitung kekeliruan bakunya (*margin error*), maka nilainya sama dengan 0.029399 (cukup kecil), dengan taraf signifikans 5%.

2. Efektifitas Reformasi Birokrasi Polri



Sudah dipaparkan analisis yang pertama dilakukan adalah efektifitas RBP berdasarkan bidang reformasi di tingkat Polres/ta/bes. Karena efektifitas adalah salah satu bentuk distribusi proporsi (prosentase), sedangkan nilai-nilai efektifitas pada masing-

masing unit sampel cukup variatif, jadi sajian efektifitas dalam selang proporsi, dengan taraf konfidens 90% (sebab *margin erromya* 4,89%).

a. Bidang sumber daya

Profil efektifitas pada bidang sumber daya secara proporsional seperti di bawah ini.

Tabel 19
Profil efektifitas sumber daya Polres/ta/bes

VARIABEL		EFEKTIFITAS (%)	
Kuantitas dan kualitas ruang kerja		76,31 – 81,27	
Kelengkapan mebelair		56,16 – 72,33	
Kelengkapan ATK		64,98 – 78,33	
Kelengkapan alkom		50,63 – 67,45	
Personil	BAG	SUMDA	59,11 – 67,33
		REN	54,19 – 73,23
		OPS	49,28 – 65,71
	SEKSI	PENGAWASAN	21,11 – 45,76
		PROPAM	12,08 – 56,71
		KEUANGAN	20,63 – 55,71
		UMUM	15,15 – 53,21
	SATFUNG	SPKT	20 – 56,72
		INTELKAM	7,8 – 26,72
		RESKRIM	8,7 – 31,22
		RESNARKOBA	29,62 – 56,43
		BINMAS	28,57 – 67,45
		SABHARA	2,04 – 12,56
		LANTAS	16,27 – 33,34
		PAMOBVIT	32,14 – 56,72
	SITIPOL	POLAIR	21,56 – 65,71
		TAHTI	15,62 – 56,76
	RATAAN PERSONIL		24,38 – 51,98
	RATAAN EFEKTIFITAS		54,49 – 70,27

Jika diambil nilai tengahnya, maka efektifitas RBP pada bidang sumber daya pada kategori **cukup baik** (taraf efektifitas : 62,38%), tetapi **masih rendah** dalam segi kuantitas dan kualitas personil (taraf efektifitas : 51,98%)

b. Bidang kelembagaan

Besaran efektifitas RB Polri bidang kelembagaan, berdasarkan variabelnya seperti di bawah ini.

Tabel 20
Profil efektifitas penguatan kelembagaan

VARIABEL		EFEKTIFITAS (%)	
Penataan dan penguatan organisasi	Pembentukan satker	PAMOBVIT	45,8 – 61,4
		SATPOLAIR	52,4 – 65,7
	Pengkajian/evaluasi implementasi struktur organisasi Polres	SEKSI	62,3 – 82,3
		BAGIAN	87,8 – 100
		SATFUNG	75,8 – 91,6
Ketatalaksanaan satuan	Menginventarisasi SOP yang ada dan prosentase yang direvisi	89,7 – 99,5	
	Sun SOP baru dan sosialisasinya	78,5 – 85,7	
	Pengembangan sistem informasi dan dokumentasi (PID)	65,8 – 81,5	
	Administrasi perkantoran	85,9 – 100	
Penataan perundang-undangan dan kebijakan	Inventarisasi dan identifikasi perundang-undangan Polri (Perkap)	65,8 – 90,7	
	Mapping peraturan Polri yang tidak sinkron/disharmonisasi (kebijakan overlapping)	59,7 – 67,5	
	Sosialisasi perkap baru	75,8 – 89,7	
Sistem anggaran	Pola penganggaran	78,7 – 89,4	
RATAAN		71,08 – 85	

Jika diambil nilai tengahnya, maka ketercapaian RB Polri pada segi penguatan kelembagaan sudah tinggi (tingkat efektifitas : 78,04 %), tetapi masih rendah pada pendefinitifan Satfung Pamobvit dan Satpolair (tingkat efektifitas : 56,33%).



Sebab diperkirakan pada sebagian besar Polres/ta/bes, yang wilayahnya memiliki perairan yang cukup luas, dan banyak objek vital yang harus diamankan, satker Pamobvit masih sebagai unit di bawah Sabhara, dan Satpolair

masih di bawah Bagops. Padahal kedua satker tersebut harus sudah menjadi satfung yang definitif.

c. Bidang manajemen SDM

SDM adalah faktor utama untuk tercapainya pelaksanaan reformasi birokrasi Polri yang lebih baik. Jika ditelaah dari segi manajemen pola pembinaan aparatur dan perubahan berpikir (paradigma), maka diperkirakan tingkat efektifitas manajemen SDM di lingkungan kepolisian, seperti di bawah ini.

**Tabel 21
Profil efektifitas manajemen SDM**

VARIABEL		EFEKTIFITAS (%)
Penataan sistem manajemen SDM Aparatur	Penataan sistem rekrutmen pegawai	78,1 – 91,8
	Analisis jabatan	56,9 – 63,2
	Penerapan sistem penilaian kinerja individu	40,1 – 55,8
	Pembangunan data base pegawai	45,5 – 61,2
	Pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi	46,8 – 60,1
	Analisis beban kerja	45,7 – 56,7
	Pembinaan dan karir personil (jabfung)	61,3 – 72,3
Manajemen perubahan (Paradigma)	Sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan untuk satwil Polri	76,4 – 85,7
	Lit/riset aksi strategi penerapan manajemen pengetahuan	56,8 – 60,1
RATAAN		56,4 – 67,43

Jika diambil nilai tengahnya, maka sistem manajemen SDM di tingkat Polres/ta/bes, pada kategori cukup baik (tingkat efektifitas :61,92%)

Leadership Fundamental oleh Motivator Ainy Fauziah, CPC
 Penyampaian materi Kemampuan Komunikasi oleh DR. Chairil Nur Siregar (ITB)

d. Bidang pelayanan

Profil efektifitas pada bidang pelayanan kepolisian, berdasarkan pendapat masyarakat, personil Polri yang membidangi perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat, dan hasil observasi lapangan, seperti di bawah ini.

Tabel 22
Profil efektifitas pelayanan kepolisian

BIDANG PELAYANAN	EFEKTIFITAS (%)
Pelaporan, pengaduan dan penyelesaiannya	42,5 – 67,7
Kamtibmas dan Kamtibelcarlantas	78,3 – 81,2
Surat-surat kepolisian	56,7 – 81,7
Binluh harkamtibmas dan gakkum	63,8 – 78,9
Pengamanan lingkungan/Pam swakarsa	46,8 – 61,4
Pengurusan/penyelesaian barang bukti	53,7 – 62,3
Informasi dan komunikasi	55,6 – 67,5
RATAAN	48,47 – 71,83

Jika diambil nilai tengahnya, maka efektifitas RBP pada bidang pelayanan kepolisian kepada masyarakat pada kategori **cukup baik** (taraf efektifitas : 60%)



e. Bidang pengawasan

Berdasarkan analisis proporsi, RB Polri dalam segi pengawasan seperti di bawah ini

Tabel 23
Profil efektifitas bidang pengawasan

VARIABEL	EFEKTIFITAS (%)
----------	-----------------

Penguatan pengawasan	Penerapan SPIP di lingkungan Polri	65,8 – 71,8
	Penerapan APIP di lingkungan Polri	71,3 – 92,1
Penguatan akuntabilitas kinerja	Penguatan akuntabilitas kinerja Polri	56,9 – 65,7
	Pengembangan sistem manajemen kinerja Polri	49,8 – 61,3
	Penggunaan anggaran	87,8 – 98,3
RATAAN		66,32 – 77,84

Jika diambil nilai tengahnya, maka ketercapaian RB Polri pada segi pengawasan di tingkat Polres/ta/bes, pada kategori **cukup tinggi** (tingkat efektifitas : 72,08% < 80%). Hal ini karena ada beberapa personel Polres, yang pangkatnya lebih tinggi dari pangkat Kasiwas, sehingga efektifitas pengawasan kepada mereka rendah. Sehingga Siwas di Polres/ta/bes sebaiknya personil/penjabat Irwasda yang melekat di Polres/ta/bes, dengan pangkat minimal setara Wakapolres dan atau menjadi bagian organik dari Irwasda Polda.

f. Analisis (8) delapan area RBP

Sudah dipaparkan, sasaran penelitian adalah menganalisis 8 (delapan) sasaran RBP. Analisis dilakukan berdasarkan analisis kuantitatif (analisis data berdasarkan hasil pengisian kuesioner dengan observasi lapangan), melalui analisis elaborasi bidang reformasi di tingkat Polres/ta/bes 5 (lima) bidang. Analisis kualitatif (analisis data hasil wawancara mendalam). Profil efektifitas 8 (delapan) sasaran RBP di tingkat Polres/ta/bes, berdasarkan Polres/ta/bes sampel, sebagai berikut.



- 1) Hasil analisis kuantitatif

Tabel 24
Profil efektifitas sasaran RBP Polres/ta/bes

berdasarkan analisis kuantitatif

POLDA	POLRES/TA/BES	EFEKTIFITAS (%)								Rataan
		BIDANG KELEMBAGAAN			BIDANG YAN	BIDANG SDM		BIDANG PENGAWASAN		
		AREA 1	AREA 2	AREA 3	AREA 4	AREA 5	AREA 6	AREA 7	AREA 8	
KEPRI	Barelang	69.7	50.8	69.8	44.6	67.48	44.7	50.8	59.06	57.1175
	Karimun	70.8	49.3	71.8	40.8	65.7	46.2	50.08	59.7	56.7975
	Tanjungpinang	72.3	55.4	70.7	41.5	67.5	46.5	52.3	62.3	58.5625
	Bintan	71.52	46.1	72.62	43.34	64.6	44.8	49.9	59.9	56.5975
	Rataan	71.08	50.4	71.23	42.56	66.32	45.55	50.77	60.24	57.2687
SUMUT	Pelabuhan Belawan	60.1	65.73	70.11	61.23	60.21	62.19	65.01	65.67	63.7812
	Deli Serdang	62.68	69.99	70.02	62.44	60.02	63.22	65.12	66.97	65.0575
	Serdang Bedagai	69.11	65.56	66.78	67.78	60.59	62.55	64.43	71.54	66.0425
	Tanjung Balai	66.45	65.43	64.34	65.56	60.22	65.72	64.34	71.54	65.45
	Tebing Tinggi	60.53	65.78	66.83	60.21	60.34	63.47	64.3	61.88	62.9175
	Asahan	65.55	60.11	62.67	65.72	60.21	64.41	65.02	69.7	64.1737
	Kota Medan	78.21	71.35	69.79	61.23	60.33	66.54	66.45	70.21	68.0137
	Batubara	70.56	67.71	68.32	70.34	60.32	65.78	64.37	67.32	66.84
	Rataan	66.6487	66.4575	67.3575	64.31375	60.28	64.235	64.88	68.1037	65.2845
JATENG	Semarang	70.11	75.34	81.12	72.67	70.11	67.33	60.12	62.21	69.8762
	Kota Semarang	73.11	77.23	85.23	71.21	69.55	70.12	61.43	65.76	71.705
	Salatiga	69.11	70.12	78.32	69.56	70.11	69.91	60.12	62.34	69.6071
	Boyolali	70.11	70.21	72.32	70.11	75.67	70.21	65.77	60.34	69.3425
	Surakarta	69.81	75.21	70.18	70.11	71.12	65.89	63.29	64.91	68.815
	Grobogan	72.11	73.45	71.91	69.15	70.65	68.55	69.12	65.71	70.0812
	Kudus	71.21	70.67	72.67	70.21	70.64	67.91	68.92	66.17	69.8
	Demak	70.19	70.67	77.81	69.91	69.12	65.56	67.71	61.27	69.03
Pati	69.78	69.71	75.57	70.11	70.01	65.66	65.78	60.19	68.3512	
	Rataan	70.6155	72.5122	76.1255	70.33778	70.7755	67.9044	64.6955	63.32	69.6231
BENGKULU	Kota Bengkulu	72.3	72.5	69.6	66.1	61.1	66.1	66.5	66.8	67.625
	Bengkulu Utara	67.7	69.5	68.8	66.7	61.2	64.7	65.4	64.6	66.075
	Bengkulu Selatan	67.8	70.1	68.5	67.0	61.1	64.5	65.2	64.4	66.075
	Muko-Muko	67.7	61.4	67.8	62.8	60.1	63.1	64.1	60.1	63.3875
	Lebong	68.7	69.8	67.1	65.7	60.1	64.5	64.2	64.4	65.5625
	Rejang Lebong	69.1	69.6	66.8	65.1	59.2	64.7	64.7	64.5	65.4625
	Seluma	68.9	68.2	66.7	65.9	59.8	69.8	64.3	61.8	65.675
	Kepahiang	69.9	70.1	64	61.8	59.6	63.6	65.2	64.1	64.7875
Kaur	69.8	69.5	63.7	65.7	60.5	62.8	64.5	62.6	64.8875	
	Rataan	69.1	68.9666	67	65.2	60.3	64.8666	64.9	63.7	65.5041
SULSEL	Enrekang	66.21	70.27	81.22	78.86	67.45	62.34	59.81	63.77	68.7412
	Maros	63.23	69.78	83.22	70.21	65.66	60.21	52.11	60.32	65.5925
	Pangkep	61.34	65.74	78.93	65.78	59.78	59.32	53.55	65.71	63.7687
	Kota Makasar	72.33	70.56	81.23	73.22	64.57	60.11	60.01	67.89	68.74
	Pinrang	67.55	66.78	79.45	69.75	62.11	61.89	67.98	58.91	66.8025
	Pare-Pare	75.89	61.98	70.65	65.78	60.12	59.87	66.86	57.88	64.8787
	Polman	70.78	59.78	71.22	60.54	59.12	60.11	62.33	55.67	62.4437
	Baru	65.71	60.11	64.55	57.43	60.11	60.11	60.11	69.21	62.1675
	Rataan	67.88	65.625	76.3087	67.69625	62.365	60.495	60.345	62.42	65.3918
KALBAR	Sambas	71.16	54	89.97	69.78	55.09	67	67.09	75	68.6362
	Bengkayang	69.88	60	71.12	76.91	55.33	70.89	74	80	70.9816
	Landak	60.12	50.02	90	70.21	45	55	66.76	90	65.8887
	Sintang	73	52.5	95	72.09	65.08	70.09	69.91	72.01	73.8828
	Singkawang	70.97	60	90.56	78	60.03	65	67	80	71.445
	Sekadau	51	60.01	76.33	70.02	45	64	66.71	75	63.5087
	Sanggau	60	55.32	95	71.05	50	60.12	60	70	65.1862
	Pontianak	71.55	65	95	79.88	70.11	70	69	80.05	75.0737
Kota Pontianak	78.11	70	91	77.85	60.01	76	65	80.04	74.7512	
	Rataan	67.31	59.2937	88.22	73.61	56.29	66.4555	67.2744	78.0111	69.9282
	Rataan total	66.8287	60.05	88.0012	74.15714	56.4614	66.3875	67.2975	78.3875	70.0897

2) Hasil analisis kualitatif

Tabel 25
Profil efektifitas sasaran RBP Polres/ta/bes

berdasarkan analisis kualitatif

POLDA	POLRES/TA/BES	EFEKTIFITAS (%)								Rataan
		BIDANG KELEMBAGAAN			BIDANG YAN	BIDANG SDM		BIDANG PENGAWASAN		
		AREA 1	AREA 2	AREA 3	AREA 4	AREA 5	AREA 6	AREA 7	AREA 8	
KEPRI	Barelang	55,33	55	100	71,72	66	65	50	76	67.3812
	Karimun	56,57	55	85	68,23	55	60	60	65	63.1
	Tanjungpinang	83,33	58	100	88,4	70	80	75	80	79.3412
	Bintan	56,66	50	85	70,4	65	66	62,5	72	66.4371
	Rataan	62.9725	54.5	92.5	74.6875	64	67.75	61.6666	73.25	69.0649
SUMUT	PelabuhanBelawan	70	60	75	71,13	70	66	60	90	70.2662
	Deli Serdang	95	95	100	90,10	70	90	85	75	87.5125
	Serdang Bedagai	83,33	58	100	88,4	70	80	75	80	79.3412
	TanjungBalai	82	75	80	76	70	75	70	70	74.75
	TebingTinggi	68	68	100	81,50	70	75	65	90	77.1875
	Asahan	68	50	100	72	66	75	66	90	73.375
	Kota Medan	80	68	85	95,33	70	90	70	80	79.7912
	Batubara	72	58	100	66,06	50	75	65	70	69.5075
Rataan	77.2912	66.5	92.5	80.065	67	78.25	69.5	80.625	76.4664	
JATENG	Semarang	70	75	100	79,09	50	90	80	60	75.5112
	Kota Semarang	100	75	100	90,47	80	70	83	75	84.1837
	Salatiga	65	50	70,5	80,87	45	55	55	60	60.1712
	Boyolali	71,67	62,5	92,5	78,74	50	80	63,34	75	71.7187
	Surakarta	76,66	81	100	83,15	55	76	70	70	76.4762
	Grobogan	61,66	75	95	82,10	55	58	65	65	69.595
	Kudus	68,33	62,25	95	86,66	55	65	70	70	71.53
	Demak	81,25	55	97,5	79,10	60	76	70	72	73.8562
	Pati	77,5	65	95	76,44	50	66	70	70	71.2425
Rataan	74.6744	66.75	93.9444	81.84667	55.5555	70.6666	69.5933	68.5555	72.6983	
BENGKULU	Kota Bengkulu	70	78	100	63	66	70	70	74	73.875
	Bengkulu Utara	70	50	100	69	60	70	66	70	69.375
	Bengkulu Selatan	67	50	100	69,5	70	70	70	70	70.8125
	Muko-Muko	70	70	100	64,44	40	70	70	65	68.68
	Lebong	75	50	100	80	70	66	66	66	71.625
	RejangLebong	75	80	100	68	70	70	70	70	75.375
	Seluma	68	60	100	67	66	70	70	73	71.75
	Kepahiang	67	60	100	72	70	50	66	70	69.375
	Kaur	67	50	100	61,81	70	90	70	70	73.8571
Rataan	69.8888	60.8888	100	69.1175	64.6666	69.5555	68.6666	69.7777	71.6360	
SULSEL	Enrekang	58	52,5	75	71,49	70	75	60	76	67.2487
	Maros	65	60	100	78,54	66	70	50	72	70.1925
	Pangkep	71	50	75	77	86	75	65	80	72.375
	Kota Makasar	85	70,5	100	84,53	66	68	70	82	78.2537
	Pinrang	64	55	100	76,37	70	66	70	75	72.0462
	Pare-Pare	63,34	55	100	77,54	65	60	80	90	73.86
	Polman	62	50	85	68,43	70	75	75	66	68.9287
	Baru	58	50	85	73	60	60	70	70	65.75
Rataan	65.7925	55.375	90	75.8625	69.125	68.625	67.5	76.375	71.0818	
KALBAR	Sambas	71,16	54	92,5	77,20	56,7	67	68,67	75	70.2787
	Bengkayang	73,67	60	72,5	76,91	55,33	72,5	74	80	70.6137
	Landak	52,5	48,75	90	74,06	45	55	66,67	90	65.2475
	Sintang	73	52,5	95	75,33	67,67	70,5	70,33	77,5	72.7287
	Singkawang	72,17	60	92,50	78	56,67	65	67	80	71.4175
	Sekadau	51	57,5	92,5	77,63	45	64	66,67	75	66.1625
	Sanggau	56,67	52,5	95	73,81	50	62,5	60	70	65.06
	Pontianak	65,25	65	95	81,12	71,67	70	69	82,5	74.9425
	Kota Pontianak	75,16	70	91	79,84	61,67	76	65	82,5	75.1462
Rataan	65.62	57.8055	90.6666	77.1	56.6344	66.9444	67.4822	79.1666	70.1775	
Rataan total	70.0863	60.5380	93.3804	76.18348	64.7826	70.8043	67.9965	74.0217	72.2241	

Jika hasil analisis kuantitatif dan kualitatif diakumulasikan, maka diperkirakan efektifitas RBP di lingkungan Polri, seperti di bawah ini.

Tabel 26
Profil efektifitas sasaran RBPPolres/ta/bes
Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif

ASPEK RBP	AREA	VARIABEL	EFEKTIFITAS (%)	INTERPRETASI
Bidang kelembagaan	1	Penataan dan penguatan organisasi	68.46	Baik
	2	Ketatalaksanaan satuan	60.69	Cukup
	3	Penataan perundang-undangan dan kebijakan	90.69	Memuaskan
Bidang pelayanan	4	Peningkatan kualitas pelayanan	75.17	Sangat baik
Bidang SDM	5	Penataan sistem manajemen SDM Aparatur	60.62	Cukup
	6	Manajemen perubahan (Paradigma)	68.60	Baik
Bidang pengawasan	7	Penguatan pengawasan	67.65	Baik
	8	Penguatan akuntabilitas kinerja	76.20	Sangat baik
Rataan			71.01	
Simpangan baku			9.780438	

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif, tentang evaluasi keberhasilan Polres dengan data hasil jawaban kuesioner, wawancara dan observasi langsung, rata-rata evaluasi efektifitas RBP Polres 71,01% dengan simpangan baku 9,78%. Jika dianggap efektifitas RBP mengikuti distribusi normal, maka diperkirakan profil keberhasilan Polres/ta/bes dalam melaksanakan RBP pada tahap II, seperti di bawah ini

Tabel 27
Profil keberhasilan Polres/ta/bes
Dalam melaksanakan RBP tahap II

KATEGORI	ANGKA NILAI	PROPORSI	INTERPRETASI
AA	> 90	0.09	Sangat memuaskan
A	> 80 – 90	1.01	Memuaskan
BB	> 70 – 80	12.07	Sangat baik
B	> 60 – 70	28.12	Baik
CC	> 50 – 60	32.05	Cukup
C	> 30 – 50	18.97	Kurang
D	≤ 30	8,69	Sangat kurang

Tabel 28
Proporsi Nilai keberhasilan pelaksanaan RBP Satuan Kewilayahan

(sampel penelitian)

NO	POLDA	POLRES	NILAI		NILAI TERTINGGI (POLRES)	KATA GORI	MILAI UMUM RBP (POLDA)	KATA GORI
			KUANTI TATIF	KUALI TATIF				
1	Jateng	Resta Semarang	71,70	84,18	77,94	SB	71,16	SB
2	Sumut	Resta Medan	65,05	87,5	76,28	SB	70,87	B
3	Kalbar	Pontianak	75,07	74,94	75,01	SB	70,17	B
4	Bengkulu	Resta Bengkulu	67,63	73,87	70,75	B	68,57	B
5	Sulsel	Resta Makasar	68,74	78,25	73,50	SB	68,24	B
6	Kepri	Tanjung Pinang	58,56	79,31	68,95	B	63,16	B

3. Kendala dan Pendukung

Jika dilakukan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportuniti, Trouble*), maka perolehan profil keberhasilan seperti itu, disebabkan oleh kendala dan dukungan sebagai berikut

a. Kendala dan dukungan internal

1) Kekuatan (*Strenght, S*)

- a) Motivasi, inovasi dan integritas moral anggota yang tinggi
- b) Dukungan pemerintah terhadap kesejahteraan anggota Polri
- c) Adanya dukungan kebijakan pimpinan Polri terhadap pelaksanaan RB
- d) Koordinasi antar satuan fungsi yang berjalan dengan baik

2) Kelemahan (*Weakness, W*)

- a) Kuantitas dan kualitas/kompetensi SDM Polri rendah
- b) HTCK yang belum terintegrasi secara sistemik(saling terkait dan tergantung antar fungsi-fungsi Polri)
- c) Kemampuan kerjasama dalam bidang IT antara Polri dengan Lembaga luar yang belum terbangun secara maksimal
- d) Perubahan struktur polri yang belum didasarkan oleh hasil penelitian
- e) Transparansi tata kelola anggaran yang belum sesuai dengan alokasi perencanaan kebutuhan
- f) Sarpras yang belum sesuai dengan kebutuhan wilayah
- g) Tumpang tindihnya regulasi

- h) Spektrum beban tugas polisi yang terus meningkat seiring dengan perkembangan lingkungan strategis
- b. Kendala dan dukungan eksternal
- 1) Peluang (*Opportunity*, O)
 - a) Dukungan political will yang kuat dari DPR RI
 - b) Dukungan masyarakat terhadap kinerja Polri masih cukup tinggi
 - c) Dukungan dari pemerintah daerah terhadap penanggulangan gangguan Kamtibmas dan konflik sosial
 - 2) Dukungan (*Trouble*, T)
 - a) munculnya produk undang-undang baru yang memangkas kewenangan Polri
 - b) tingkat kepercayaan masyarakat atas perilaku petugas pelayanan Polri masih rendah
 - c) meningkatnya gangguan Kamtibmas dan konflik sosial akibat pembangunan dan pelemahan ekonomi

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan :

- a. Nilai rata-rata hasil evaluasi pelaksanaan RBP (8 area perubahan) di tingkat satuan kewilayahan adalah 71,01% dengan simpangan baku/standar error 0,0293 (kategori **SB, sangat baik**). Sedangkan hasil evaluasi KEMENPAN RB, nilainya 67,32% (kategori **B, baik**), dan perbedaan ini cukup signifikans. Sehingga perlu dilakukan pembicaraan antara Polri dengan Kemen Pan RB, untuk menyamakan persepsi dalam mengevaluasi RBP.
- b. Metode kuantitatif dan kualitatif yang digunakan dalam penelitian Puslitbang mampu memperkuat dan mendukung evaluasi yang dilakukan Srena Polri, karena 8 (delapan) area perubahan merefleksikan informasi maupun angka-angka keberhasilan pelaksanaan RBP satuan kewilayahan (Polda) secara kuantitatif - kualitatif sesuai dengan PERMENPAN RB No. 1 Tahun 2012 tentang Pedoman Mandiri Penilaian Reformasi Birokrasi (PMPRB) dengan urutan keberhasilan sebagai berikut :
 1. Polda Jateng dengan nilai 71,16 katagori **sangat baik (SB)**
 2. Polda Sumut dengan nilai 70,87 katagori **baik (B)**
 3. Polda Kalbar dengan nilai 70,05 katagori **baik (B)**
 4. Polda Bengkulu dengan nilai 68,57 katagori **baik (B)**
 5. Polda Sulsel dengan nilai 68,24 katagori **baik (B)**
 6. Polda Kepri dengan nilai 63,16 katagori **baik (B)**
- c. Profil efektifitas sasaran terhadap 8 (delapan) area pelaksanaan reformasi birokrasi Polri berdasarkan analisis hasil penilaian secara kuantitatif dan kualitatif, seperti berikut :
 - 1) Penataan dan penguatan organisasi (68,46%) dengan kategori Baik
 - 2) Ketatalaksanaan satuan (60,69%) dengan kategori Cukup
 - 3) Penataan perundang-undangan dan kebijakan (90,69) dengan kategori memuaskan
 - 4) Peningkatan kualitas pelayanan (75,17%) dengan kategori Sangat baik

- 5) Penataan sistem manajemen SDM aparatur (60,62%) dengan kategori Cukup
 - 6) Manajemen perubahan/paradigma (68,60%) dengan kategori Baik
 - 7) Penguatan pengawasan (67,65%) dengan kategori Baik
 - 8) Penguatan akuntabilitas kinerja (76,20%) dengan kategori Sangat baik
- d. Berdasarkan temuan lapangan dari 6 (enam) Polda sampel penelitian baru 2 (dua) Polda yang sudah melaksanakan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB), yaitu Polda Kalbar dan Polda Jateng.

2. Rekomendasi :

Untuk meningkatkan katagori penilaian keberhasilan RBP di Satuan Kewilayahan Polri maka direkomendasikan sebagai berikut :

- 1) Asrena selaku penanggung jawab penilaian pelaksanaan RBP harus mengkoordinasikan hasil pelaksanaan penelitian RBP Puslitbang Polri kepada Menpan RB sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam rangka penilaian lanjutan RB Polri;
- 2) untuk meningkatkan kemampuan dan kapabilitas organisasi satuan Polri yang handal dan profesional agar dapat mendongkrak nilai RBP khususnya manajemen perubahan (mainset dan gultur set) maka disarankan ASSDM Polri perlu membuka ruang keilmuan seluas-luasnya bagi anggota/personil yang memiliki kompetensi keilmuan non kedinasan atau di luar kompetensi ilmu kepolisian karena membangun institusi Polri secara modern dan profesional membutuhkan multi disiplin ilmu dan kompetensi dan dibutuhkan kebijakan yang mengarah pada perimbangan kemampuan dan kompetensi untuk kebutuhan organisasi antara kebutuhan fungsi operasional dan staf
- 3) Skala prioritas untuk peningkatan perbaikan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi Polri di kewilayahan (Polda) yang mendapat nilai kurang dari 70, direkomendasikan untuk memperhatikan dan memperbaikinya pada aspek :
 - 1) Penataan sistem manajemen SDM Aparatur

- 2) Ketatalaksanaan satuan
 - 3) Penguatan pengawasan
 - 4) Penataan dan penguatan organisasi
 - 5) Manajemen perubahan (Paradigma)
 - 6) Peningkatan kualitas pelayanan
 - 7) Penguatan akuntabilitas kinerja
 - 8) Penataan perundang-undangan dan kebijakan
- 4) pemberdayaan fungsi pengawasan di tingkat Polres dengan peningkatan status kepangkatan dan kompetensi Kasiwas atau Kasiwas sebagai organik Irwasda Polda;
- 5) Metode penelitian yang dilakukan oleh Puslitbang Polri dalam mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan RBP, dapat dijadikan acuan dalam melakukan penilaian/evaluasi bagi satuan kewilayahan (Polda), terutama Polda-Polda lain yang belum dilakukan penilaian atau evaluasi.

BAB VI PENUTUP

Demikian laporan akhir hasil penelitian “**Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri di Tingkat Polres**” telah disusun. Semoga dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada Pimpinan Polri dalam menetapkan kebijakan lebih lanjut.

Jakarta, November 2015
KETUA POKJA PENELITIAN

Drs. LILIK HERI SETIADI, M.Si
KOMBES POL NRP. 65070963

DAFTAR SUSUNAN TIM PENELITI :

1. KBP. Drs. SYAMSUDIN DJANIEB, MM
2. PROF. DR. DWI PURWOKO
3. DR. MULYANA, MS
4. AKBP. WADI, SH, MH
5. AKBP. HETTY SETIAWATI, SH
6. AKBP. SUCIPTA, SH, MH
7. KOMPOL. A.A. PUTRI SUCIPTAWATI, SH
8. PEMBINA. NURLINAH, SE, MM
9. PEMBINA. DWI IRAWATI, S.Sos
10. PENATA. SOSIANTI
11. PENDA I. FAJAR ISTIONO, ST