

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 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:

- a. mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan instansi pemerintah, serta memperbaikinya;
- b. meningkatkan kinerja instansi pemerintah;
- c. memberikan motivasi dan mendorong keterlibatan para pegawai dalam proses dan pengelolaan pelaksanaan kebijakan;
- d. meningkatkan kepekaan para pegawai; dan
- e. sebagai *benchlearning*/proses pembandingan untuk perbaikan kinerja instansi pemerintah.

### 1.2. 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 dan 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 1 menunjukkan sasaran dan indikator keberhasilan reformasi birokrasi secara nasional.

Tabel 1. Sasaran dan Indikator Keberhasilan Reformasi Birokrasi

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	6,64	8,0
		Daerah	6,46	8,0
	Peringkat Kemudahan Berusaha	122	75	
Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Efektivitas Pemerintahan	- 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.

### 1.3 Tujuan

Tujuan dilaksanakannya PMPRB adalah:

- 1) Untuk memperoleh informasi mengenai perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi pemerintah dan upaya-upaya perbaikan yang perlu dilakukan;
- 2) Untuk menyusun profil nasional pelaksanaan reformasi birokrasi bagi Kementerian PAN dan RB. Selain itu, untuk memfasilitasi *bench learning* (saling belajar dan tukar pengalaman) mengenai keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi antarinstansi pemerintah;
- 3) Bagi Instansi pemerintah, PMPRB digunakan untuk melakukan penilaian mandiri (*self-assessment*) atas pelaksanaan reformasi birokrasi di Instansi masing-masing.

### 1.4. Manfaat

Manfaat PMPRB adalah:

- 1) Memberikan sistem penilaian mandiri dan baku yang mampu menginformasikan tahapan atau tingkat pencapaian kinerja instansi pemerintah;

- 2) Memudahkan pengintegrasian data dan informasi untuk menggambarkan profil pencapaian reformasi birokrasi secara nasional;
- 3) Sebagai alat untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah secara efektif dan berkelanjutan;
- 4) Mendorong terjadinya kompetisi yang positif di antara instansi pemerintah sehingga mendorong kinerja pemerintah secara keseluruhan.

### 1.5. Asesor

Aspek yang sangat penting dalam penerapan PMPRB adalah tersedianya Asesor yang memberikan penilaian atas kinerja instansi berdasar indikator/elemen yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan tugasnya, Asesor dikoordinasikan oleh Inspektorat Instansi Pemerintah.

### 1.6 Peran Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

KemenPAN & RB, melalui Deputi Program PAN dan RB, sesuai dengan fungsinya berperan sebagai 'PMPRB Resource Center' dengan peran dan tugas sebagai berikut:

- 1) Melakukan *capacity building* bagi pejabat dan staf Instansi pemerintah untuk memahami dan mampu menerapkan PMPRB di instansi masing-masing;
- 2) Menyusun profil nasional pelaksanaan reformasi birokrasi. Selain itu, memfasilitasi *bench learning* (saling belajar dan tukar pengalaman) mengenai keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi antarinstansi pemerintah dalam dan luar negeri;
- 3) Mengembangkan sistem *on-line* secara nasional, sehingga proses pengolahan data nasional dan pemberian *feedback* pelaksanaan reformasi birokrasi, dapat dilakukan secara tepat waktu;
- 4) Membuat publikasi profil nasional pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai konsolidasi laporan hasil PMPRB pada instansi pemerintah dan memberikan akses secara *on-line* kepada para pemangku kepentingan untuk mengetahui dan mengikuti perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi.

## BAB II

### MODEL PENILAIAN MANDIRI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI (MODEL PMPRB)

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 Hasil, dan Indikator Keberhasilan RB dapat dilihat pada Gambar 1.

#### 2.1 Komponen Pengungkit

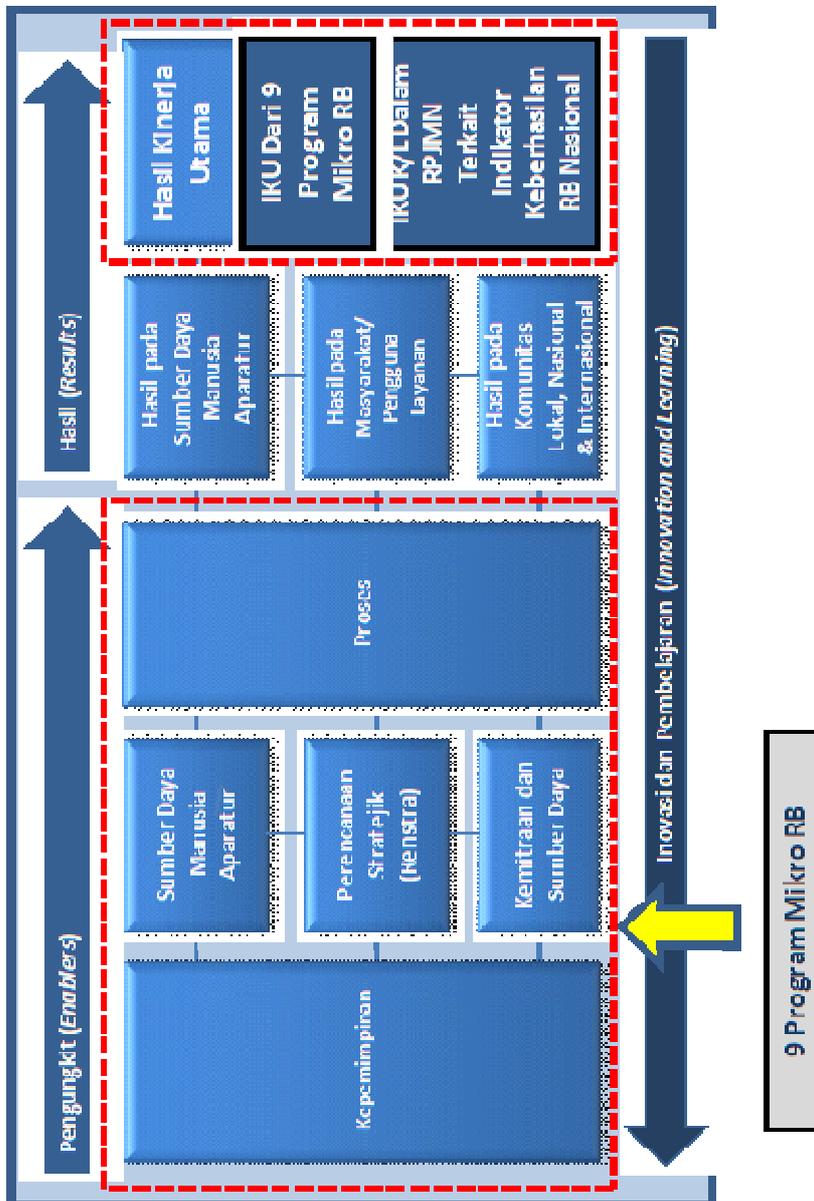
Terdapat 5 (lima) kriteria yang menjadi kunci keberhasilan Komponen Pengungkit, yaitu: Kriteria Kepemimpinan, Kriteria Perencanaan Strategik (Renstra), Kriteria Sumber Daya Manusia Aparatur, Kriteria Kemitraan dan Sumber Daya, dan Kriteria Proses.

##### 1. Kriteria Kepemimpinan

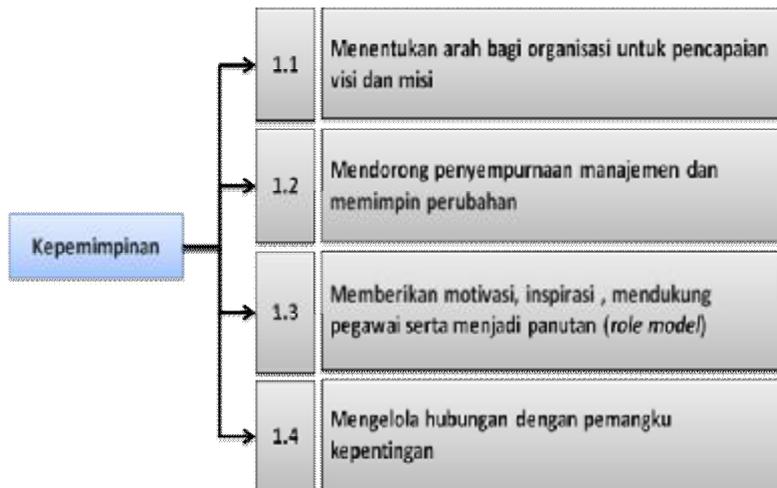
Kriteria kepemimpinan mencerminkan kapasitas pimpinan dalam mengarahkan dan mendorong pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran instansi pemerintah sesuai dengan nilai yang disepakati, serta membangun saling percaya, dan mengambil langkah-langkah untuk mewujudkannya. Kriteria Kepemimpinan memiliki 4 (empat) sub-kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar 2. 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 Bab III.



Sasaran	Indikator	Save line (2009)	Target (2014)
Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	Indeks Persepsi Korupsi (IPK)	2,8	5,0
	Pusat	42,1%	300%
Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat	Opini BPK (WPF)	2,73%	60%
	Derah		
Memungkini Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Birokrasi	Integrasi Pelayanan Publik	6,64	8,0
	Derah	6,46	8,0
	Peringkat Kemudahan Berusaha	122	75
	Efektivitas Pemamahan	-0,29	0,5
	Instansi Pemerintah Yang Akuntabel	24%	80%



Gambar 1. Keterkaitan Antar Komponen dan Kriteria Model PMPRB



Gambar 2. Sub-Kriteria dari Kriteria Kepemimpinan

### 1.1 Menentukan arah bagi instansi untuk pencapaian visi dan misi

Untuk menilai sejauh mana para pemimpin telah menentukan arah bagi instansi dalam pencapaian visi dan misi, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah para pemimpin telah:

- 1) mengembangkan dan merumuskan visi dan misi instansi dengan melibatkan pegawai dan pemangku kepentingan utama?
- 2) menjabarkan visi dan misi menjadi tujuan dan sasaran?
- 3) menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance*?
- 4) memperkuat rasa saling percaya dan saling menghormati antar pegawai?
- 5) menciptakan suasana kondusif untuk komunikasi yang efektif, memastikan dan mengkomunikasikan visi, misi, nilai, tujuan, dan sasaran kepada pegawai dan pemangku kepentingan utama lainnya?

### 1.2 Mendorong penyempurnaan manajemen dan memimpin perubahan.

Untuk melakukan penilaian sejauh mana para pemimpin telah mendorong penyempurnaan manajemen dan memimpin perubahan, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah para pemimpin telah:

- 1) menetapkan tujuan, sasaran dan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terukur untuk semua unit kerja?
- 2) menerapkan sistem informasi manajemen termasuk Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)?

- 3) menerapkan sistem manajemen kinerja?
- 4) memperkuat akuntabilitas kinerja instansi?
- 5) membentuk tim manajemen perubahan?
- 6) menetapkan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi?
- 7) melakukan sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi?

### 1.3 Memberikan motivasi, inspirasi, dan mendukung pegawai, serta menjadi panutan (*role model*).

Untuk melakukan penilaian sejauh mana para pemimpin telah memberikan motivasi, inspirasi, dan mendukung para pegawai, serta menjadi panutan (*role model*), digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah para pemimpin telah:

- 1) menjadi panutan bagi para pegawai di instansi?
- 2) menyampaikan informasi tentang isu-isu aktual yang berkaitan dengan instansi kepada pegawai?
- 3) membantu pegawai untuk melaksanakan tugas, rencana dan tujuan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan dan sasaran instansi?
- 4) mendorong pendelegasian wewenang, tanggung jawab dan peningkatan kompetensi?
- 5) Mendorong berkembangnya budaya inovatif?
- 6) menghargai upaya tim dan individu?

### 1.4 Mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan

Untuk melakukan penilaian sejauh mana para pemimpin telah mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

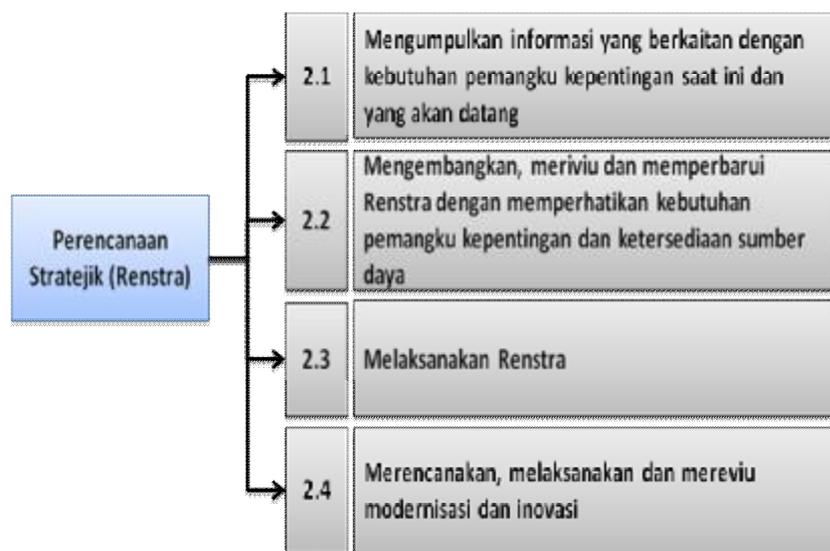
Apakah para pemimpin telah:

- 1) mendorong dan memelihara komunikasi dengan para pemangku kepentingan?
- 2) membangun reputasi, kesadaran masyarakat, dan pengakuan publik atas kinerja instansi dan pelayanan publik yang diberikan?

## 2. 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-kriteria sebagaimana digambarkan dalam skema pada Gambar 3



Gambar 3 Sub-Kriteria dari Perencanaan Strategik

### 2.1 Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kebutuhan pemangku kepentingan saat ini dan yang akan datang.

Untuk melakukan penilaian sejauh mana instansi telah mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kebutuhan pemangku kepentingan saat ini dan yang akan datang, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan?
- 2) mengumpulkan dan merevisi informasi yang dibutuhkan beserta sumber, akurasi dan kualitasnya secara teratur?
- 3) mengumpulkan informasi terkait kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi serta tantangan (*threats*) dan

kesempatan (*opportunities*) yang terkait dengan tugas, fungsi, dan peran instansi?

- 4) Mengumpulkan dan mengidentifikasi berbagai peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan instansi dalam rangka peningkatan kinerja?

## 2.2 Mengembangkan, meriviu, dan memperbaharui Renstra dengan memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan dan ketersediaan sumber daya

Untuk melakukan penilaian sejauh mana instansi telah mengembangkan, meriviu, dan memperbaharui renstra dengan memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan dan ketersediaan sumberdaya yang ada, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) secara sistematis menganalisis berbagai kekuatan dan kelemahan internal serta berbagai tantangan dan kesempatan serta mengidentifikasi berbagai faktor penentu keberhasilan organisasi?
- 2) mengevaluasi berbagai program dan kegiatan yang ada dengan membandingkan pencapaian keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) dengan target yang telah ditetapkan?
- 3) menyeimbangkan antara program/ kegiatan dengan sumberdaya yang ada; antara tujuan jangka pendek/jangka panjang dengan harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan?
- 4) mengkaji kebutuhan untuk pengorganisasian ulang (*reorganization/ restructuring*) untuk mendukung strategi dan sasaran organisasi?
- 5) menyelaraskan Renstra dengan RPJMN?
- 6) mengaitkan sasaran Rencana Kerja Tahunan (RKT) dengan sasaran Renstra?

## 2.3 Melaksanakan Renstra

Untuk melakukan penilaian sejauh mana instansi telah melaksanakan renstra di seluruh jajarannya, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) menetapkan Renstra melalui kesepakatan dan penetapan prioritas, penetapan kerangka waktu, proses tata laksana, dan struktur instansi yang tepat?
- 2) melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pelaksanaan Renstra dan dalam pembuatan prioritas dari harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan?

- 3) mengejawantahkan tujuan-tujuan strategis dan operasional instansi kedalam berbagai rencana dan kegiatan untuk berbagai unit dan individu dalam instansi?
- 4) Melakukan penataan berbagai peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan instansi dalam rangka peningkatan kinerja?
- 5) melakukan restrukturisasi/penataan tugas dan fungsi unit kerja untuk mendapatkan organisasi yang tepat ukuran dan tepat fungsi?
- 6) memperkuat unit kerja yang menangani fungsi organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran reformasi birokrasi?

#### 2.4 Merencanakan, melaksanakan dan mereviu modernisasi dan inovasi.

Untuk melakukan penilaian sejauh mana instansi telah merencanakan, melaksanakan dan meriviui modernisasi dan inovasi, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

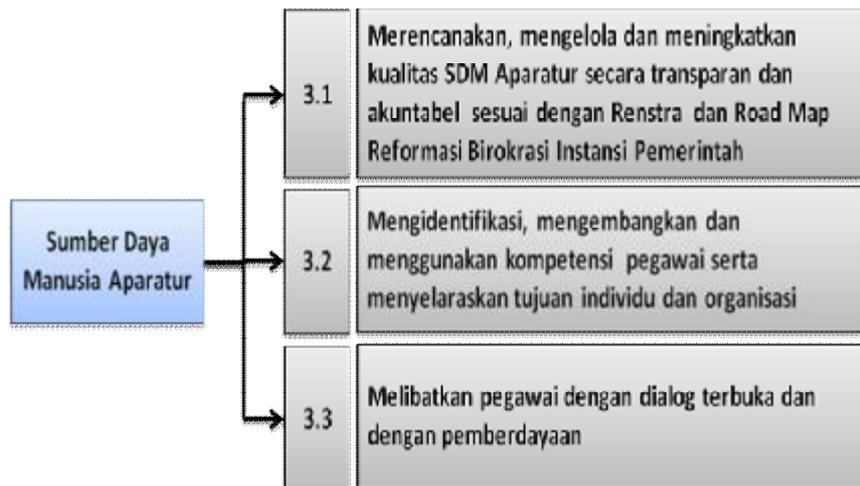
Apakah instansi telah:

- 1) menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja, antara lain melalui diklat, evaluasi kinerja unit kerja dan pegawai, sosialisasi, *benchmarking*, dan laboratorium pembelajaran?
- 2) merencanakan perubahan menuju berbagai proses inovasi dan modernisasi berdasarkan masukan dari hasil diskusi dengan pemangku kepentingan?
- 3) menyediakan berbagai sumberdaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses perubahan yang telah direncanakan?
- 4) mengembangkan dan menerapkan sistem monitoring dan evaluasi untuk inovasi dan modernisasi pada semua tingkatan organisasi?
- 5) melakukan penilaian unit kerja dan individu dengan menggunakan instrumen yang berbasis kinerja?
- 6) secara sistematis memonitor dan mengevaluasi pencapaian berbagai indikator kinerja dan tuntutan eksternal terkait reformasi dan modernisasi untuk perubahan?
- 7) melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas LAKIP dan menyampaikannya secara tepat waktu?

### 3. Kriteria Sumber Daya Manusia Aparatur

Kriteria Sumber Daya Manusia (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 pada Gambar 4.



Gambar 4. Sub Kriteria dari Sumber Daya Manusia Aparatur

#### 3.1. Merencanakan, mengelola dan meningkatkan kualitas SDM Aparatur secara transparan dan akuntabel sesuai dengan Renstra dan Road Map Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah.

Untuk melakukan penilaian sejauh mana instansi telah merencanakan, mengelola dan meningkatkan kualitas SDM secara transparan dan akuntabel sesuai dengan Renstra dan Road Map Instansi Pemerintah, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) mengembangkan dan mengkomunikasikan kebijakan manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Renstra dan Road Map Instansi?
- 2) menata dan mengembangkan pola rekrutmen dan sistem karir pegawai dengan mengedepankan kinerja dan aspek - aspek fairness, keterbukaan, akuntabilitas dan kesempatan yang sama?
- 3) melakukan analisis jabatan dengan benar untuk mendapatkan peta dan uraian jabatan yang akurat?
- 4) melakukan evaluasi jabatan dengan benar untuk mendapatkan peringkat dan harga jabatan yang akurat?

- 5) mengembangkan dan menerapkan sistem penilaian kinerja individu?
- 6) mengembangkan database pegawai sehingga data pegawai yang mutakhir dan akurat dapat diperoleh?

### 3.2. Mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan kompetensi pegawai serta menyelaraskan tujuan individu dan instansi.

Untuk melakukan penilaian sejauh mana instansi telah mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan kompetensi pegawai serta menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan instansi, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) mengembangkan dan mengkomunikasikan strategi untuk peningkatan kompetensi pegawai yang meliputi keseluruhan perencanaan pelatihan sesuai kebutuhan instansi dan individu pegawai saat ini dan masa yang akan datang?
- 2) Mengidentifikasi dan menyusun standar kompetensi jabatan untuk mendapatkan kualifikasi jabatan pegawai yang dipersyaratkan?
- 3) melakukan asesmen individu berdasarkan standar kompetensi yang telah dikembangkan untuk memperoleh profil kompetensi individu?
- 4) mengembangkan diklat pegawai berbasis kompetensi agar mampu melayani publik dan pemangku kepentingan dengan baik?
- 5) mengkaji dan mengevaluasi dampak program diklat dikaitkan dengan biaya diklat melalui monitoring dan pelaksanaan analisis biaya manfaat?
- 6) mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan seperti halnya kemampuan kehumasan instansi?
- 7) mendukung dan membantu pegawai baru dalam bentuk mentoring, *coaching* dan tutorial?

### 3.3. Melibatkan pegawai dengan dialog terbuka dan dengan pemberdayaan.

Untuk melakukan penilaian tentang sejauh mana instansi telah melibatkan pegawainya dengan dialog terbuka dan pemberdayaan, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

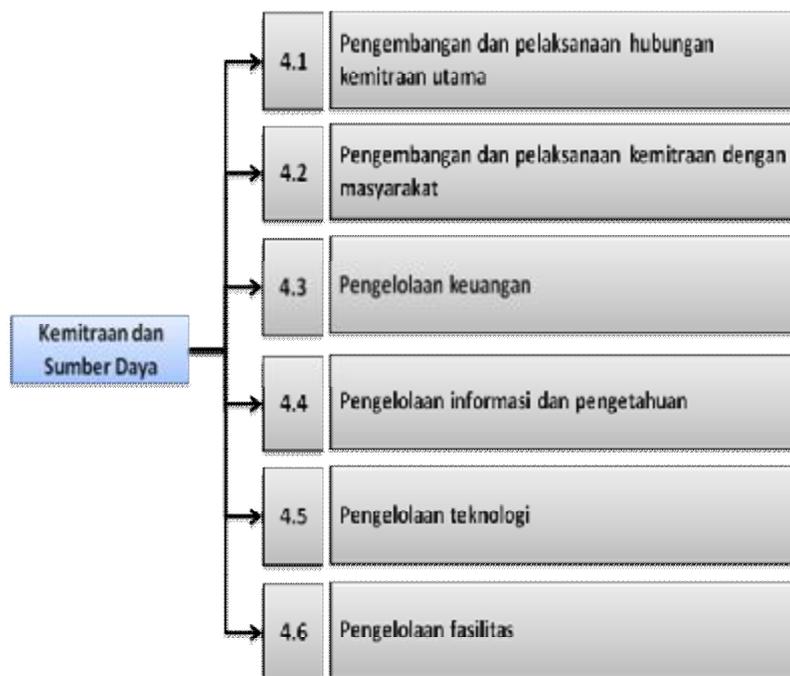
- 1) membudayakan dialog, kerja sama tim dan keterbukaan berkomunikasi?

- 2) secara aktif menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memperoleh ide dan saran dari pegawai melalui mekanisme yang tepat dalam penyampaian saran atau keluhan?
- 3) melibatkan pegawai dalam pengembangan Renstra dan Road Map, tata kelola, dan pelaksanaan berbagai program/kegiatan?
- 4) mendorong pencapaian kesepakatan antara pimpinan dan pegawai dalam perumusan Renstra dan Road Map serta cara-cara mengukur pencapaian target?
- 5) melaksanakan survei pegawai secara periodik, mempublikasikan hasil survei, memberikan ringkasan, dan tindak lanjut dari hasil survei tersebut?
- 6) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan masukan atau umpan balik kepada pimpinan?

#### 4. 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 5.



Gambar 5. Sub Kriteria dari Kemitraan dan Sumber Daya

#### 4.1. Pengembangan dan pelaksanaan hubungan kemitraan utama

Untuk melakukan penilaian tentang sejauh mana instansi telah mengembangkan dan melaksanakan hubungan kemitraan dengan para pemangku kepentingan utama, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah :

- 1) mengidentifikasi mitra kerjasama strategis dan pola hubungan kemitraan? (termasuk pola hubungan dengan organisasi non-pemerintah, lembaga/organisasi internasional, perusahaan swasta, dan dengan institusi pemerintah lainnya).
- 2) membangun kesepahaman atau perjanjian kerjasama kemitraan yang tepat dengan mempertimbangkan pola hubungan tersebut?
- 3) menindaklanjuti kesepahaman kerjasama tersebut dalam bentuk program dan kegiatan yang efektif?
- 4) mengidentifikasi tanggung jawab masing-masing pihak dalam mengelola kemitraan dan metode pengendaliannya?
- 5) memonitor dan mengevaluasi proses, hasil, dan pola kemitraan secara reguler?

#### 4.2. Pengembangan dan pelaksanaan kemitraan dengan masyarakat

Untuk melakukan penilaian sejauh mana instansi telah mengembangkan dan melaksanakan hubungan kemitraan dengan masyarakat, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) melibatkan komponen masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik seperti melalui konsultasi publik, survei, polling pendapat, dan sebagainya?
- 2) melaksanakan keterbukaan terhadap ide, saran, dan keluhan masyarakat dan memanfaatkan mekanisme yang tepat untuk mendapatkan berbagai informasi tersebut?
- 3) melaksanakan diseminasi informasi yang proaktif?
- 4) menjamin penerapan akuntabilitas dan transparansi melalui berbagai kebijakan serta pelaksanaannya seperti penerbitan laporan tahunan, konferensi pers, dan lain - lain?
- 5) secara aktif mendorong partisipasi masyarakat untuk menyampaikan kebutuhan dan keinginannya?

#### 4.3. Pengelolaan keuangan

Untuk melakukan penilaian tentang sejauh mana instansi telah melakukan pengelolaan keuangannya dengan optimal, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) menerapkan akuntabilitas dan transparansi keuangan dan penganggaran (mulai tahap formulasi, eksekusi dan akuntabilitas anggaran)?
- 2) meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran sehingga lebih optimal?
- 3) menerapkan anggaran berbasis kinerja?
- 4) menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) secara berkelanjutan untuk meningkatkan ketaatan, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi?
- 5) meningkatkan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *quality assurance* dan *consulting* untuk meningkatkan kualitas pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara?
- 6) memiliki upaya berkesinambungan dalam menerapkan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) guna mendapatkan opini WTP dari BPK?
- 7) konsisten dalam melakukan tindak lanjut terhadap seluruh rekomendasi pengawasan, baik oleh APIP maupun BPK?
- 8) mengaplikasikan sistem e-procurement dalam pengadaan barang dan jasa?
- 9) memerintahkan para pejabatnya untuk menandatangani dan melaksanakan pakta integritas bagi para pimpinan?
- 10) mendorong secara aktif kepada para pejabatnya untuk menyerahkan Laporan Hasil Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)?

#### 4.4. Pengelolaan informasi dan pengetahuan

Untuk melakukan penilaian tentang sejauh mana instansi telah melakukan pengelolaan informasi dan pengetahuan, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) mengembangkan sistem untuk mengelola, menyimpan dan mengkaji informasi dan pengetahuan dalam instansi sesuai dengan tujuan dan sasaran instansi?
- 2) memantau secara teratur informasi dan pengetahuan, memastikan relevansi, ketepatan, kehandalan dan keamanan, juga menyelaraskannya dengan Renstra dan Road Map serta kebutuhan pemangku kepentingan?
- 3) mendorong pengembangan berbagai jalur internal untuk meneruskan informasi ke seluruh instansi dan memastikan setiap pegawai memiliki akses untuk mendapatkan informasi

dan pengetahuan yang relevan dengan berbagai tugas dan pengembangan karirnya?

- 4) menyediakan dan menjamin akses dan pertukaran informasi yang relevan dengan semua pemangku kepentingan dan menyajikan informasi dan data dengan cara yang mudah?
- 5) memastikan ketersediaan informasi dan pengetahuan yang dimiliki pegawai, tetap berada di dalam instansi pada saat yang bersangkutan meninggalkan instansi

#### 4.5. Pengelolaan teknologi

Untuk melakukan penilaian sejauh mana instansi telah melakukan pengelolaan teknologi dengan baik, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) menyusun kebijakan pemanfaatan teknologi sesuai dengan tujuan dan sasaran instansi?
- 2) memanfaatkan teknologi yang efektif untuk: mengelola kegiatan; mengelola pengetahuan; mendukung berbagai kegiatan peningkatan dan pembelajaran; serta mendukung interaksi dengan pemangku kepentingan dan mitra?

#### 4.6. Pengelolaan fasilitas

Untuk melakukan penilaian tentang sejauh mana instansi telah melakukan pengelolaan fasilitas dengan baik, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

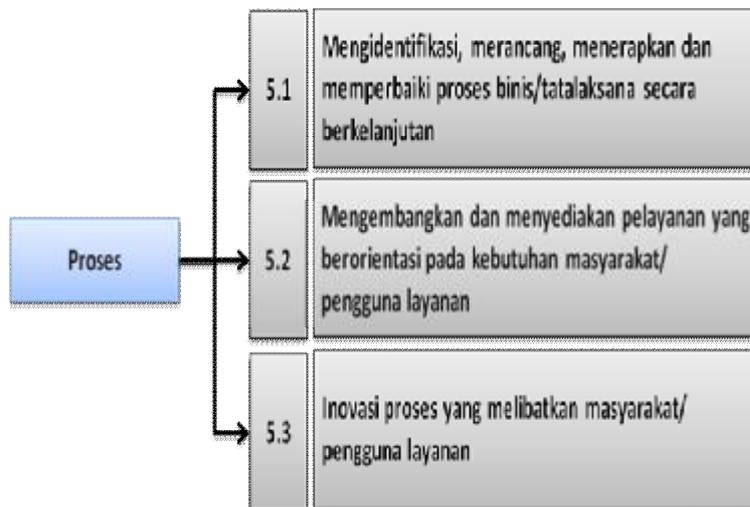
- 1) menerapkan standar pengelolaan Barang Milik Negara (SIMAK BMN) secara penuh?
- 2) melaksanakan pemeliharaan bangunan, kantor, dan peralatan secara efisien, efektif, terencana, dan berkesinambungan?
- 3) mendorong aksesibilitas bangunan sesuai dengan kebutuhan semua pegawai, para pemangku kepentingan dan masyarakat (termasuk masyarakat dengan kebutuhan khusus)?
- 4) mendukung kebijakan terpadu pengelolaan aset fisik, termasuk penghapusan sesuai dengan peraturan?

### 5. 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/obyek dari penilaian model PMPRB.

Kriteria proses memiliki tiga sub-kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar 6.



Gambar 6. Sub Kriteria dari Proses

#### 5.1. Mengidentifikasi, merancang, menerapkan dan memperbaiki proses bisnis/tatalaksana secara berkelanjutan.

Untuk melakukan penilaian tentang sejauh mana instansi telah mengidentifikasi, merancang, menerapkan dan memperbaiki proses bisnis/tatalaksana secara berkelanjutan, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) mengidentifikasi, membuat dan mendokumentasikan proses bisnis instansi secara berkelanjutan?
- 2) mengidentifikasi kebijakan/peraturan yang mengatur proses bisnis/tatalaksana yang telah diterbitkan oleh instansi?
- 3) mengkoordinasikan dan melakukan sinkronisasi proses bisnis yang ada di dalam instansi?

- 4) melibatkan pegawai dan pemangku kepentingan eksternal dalam desain dan pengembangan proses bisnis?
- 5) mereviu dan memperbaiki proses bisnis serta melaksanakan benchmarking berdasarkan evaluasi periodik dan masukan dari berbagai pemangku kepentingan?
- 6) menyempurnakan kebijakan dan peraturan lainnya untuk memperlancar proses bisnis organisasi?
- 7) menyusun *Standard Operating Procedures* (SOP)?
- 8) mengembangkan dan menerapkan e-government untuk mendukung efektivitas dan efisiensi implementasi proses bisnis instansi?

#### 5.2. Mengembangkan dan menyediakan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat/ pengguna layanan.

Untuk melakukan penilaian tentang sejauh mana instansi telah mengembangkan dan menyediakan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat/pengguna layanan, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) melakukan berbagai upaya untuk mencegah, meminimalisasi dan menangkal terjadinya korupsi atau pemberian gratifikasi kepada pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik?
- 2) mengembangkan dan menerapkan standar pelayanan untuk berbagai pelayanan di lingkungan instansi untuk memberikan tingkat kepastian pelayanan yang lebih baik?
- 3) melibatkan masyarakat/pengguna layanan untuk berpartisipasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik?
- 4) menyampaikan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat/pengguna layanan secara transparan untuk mempermudah pelayanan dan menghindari penggunaan calo?
- 5) membuat panduan atau SOP pelayanan yang praktis serta membuat peraturan yang jelas dan mudah dipahami?
- 6) menerapkan Standar Pelayanan Minimum dalam rangka penyelenggaraan pelayanan dasar, bagi instansi yang memiliki kewenangan wajib?
- 7) memberikan pelatihan pelayanan prima secara periodik kepada pegawai yang bertugas memberikan pelayanan?
- 8) mengembangkan sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk mempercepat pelayanan dan mengurangi interaksi antara pegawai dan masyarakat/pengguna layanan untuk mencegah terjadinya gratifikasi?

- 9) memiliki dan mengembangkan sistem pengaduan masyarakat terkait pelayanan yang diberikan yang dapat diakses melalui media elektronik/internet maupun melalui kotak pengaduan?
- 10) melakukan survei kepada masyarakat/pengguna layanan secara periodik terkait kepuasan mereka dalam menerima pelayanan dari institusi?

### 5.3. Inovasi proses yang melibatkan masyarakat/pengguna layanan.

Untuk melakukan penilaian tentang sejauh mana instansi telah melakukan inovasi proses yang melibatkan masyarakat/pengguna layanan, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

- 1) melakukan pendekatan aktif pembelajaran terhadap berbagai inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional?
- 2) melibatkan masyarakat/pengguna layanan dan pemangku kepentingan dalam proses pengembangan inovasi?
- 3) menyediakan sumberdaya yang memadai untuk pengembangan dan pelaksanaan proses inovasi?
- 4) secara aktif mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi permasalahan dalam melakukan inovasi?

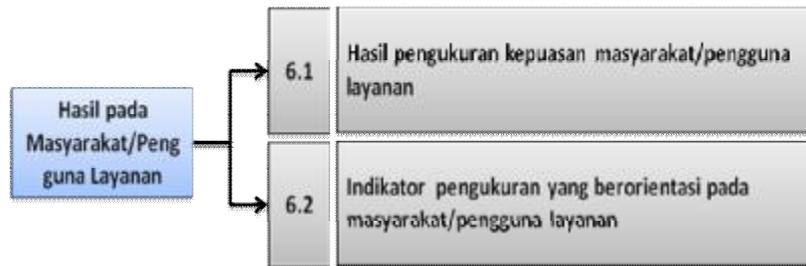
## 2.2. Komponen Hasil

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.

### 6. 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 7.



**Gambar 7. Sub Kriteria dari Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan**

Sub-kriteria 6.1 diukur melalui survei secara reguler yang secara spesifik mengukur kepuasan masyarakat/pengguna layanan dari instansi, sedangkan sub-kriteria 6.2 diukur melalui survei yang memiliki karakteristik yang sama dengan survei yang dilakukan oleh KPK, yaitu Survei Integritas Pelayanan Publik, yang juga dilakukan secara reguler.

Survei ditujukan langsung kepada pemangku kepentingan utama instansi yang menerima pelayanan, baik pelayanan yang bersifat langsung kepada publik atau masyarakat dan/atau pelayanan yang bersifat pemberian kebijakan untuk dijalankan oleh satu atau lebih instansi.

#### **6.1. Hasil pengukuran kepuasan masyarakat/ pengguna layanan**

Untuk mengetahui sejauh mana kepuasan masyarakat/pengguna layanan atas kinerja instansi yang telah diberikan, dilakukan survei kepuasan masyarakat/pengguna layanan secara keseluruhan. Survei dimaksud paling tidak mencakup hal - hal berikut:

- 1) Kualitas layanan yang diberikan;
- 2) Kemudahan dalam mendapatkan layanan: jam operasi layanan dan lamanya waktu tunggu;
- 3) Keramahan pegawai dalam memberikan layanan;
- 4) Keterlibatan dan partisipasi masyarakat/pengguna layanan dalam pemberian masukan atau saran perbaikan.

#### **6.2. Indikator pengukuran yang berorientasi pada masyarakat/pengguna layanan**

Survei ini mengukur tingkat integritas, akuntabilitas dan transparansi instansi dalam memberikan pelayanan kepada pemangku kepentingan utamanya, dengan variabel, indikator, sub indikator beserta bobotnya sebagai berikut:

##### **1. Pengalaman Integritas (0.667)**

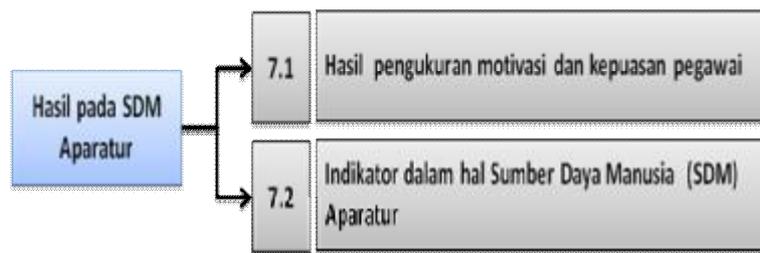
- 1) Pengalaman korupsi (0.250)

- Frekuensi pemberian gratifikasi (0.550)
- Jumlah/besaran gratifikasi (0.210)
- Waktu pemberian gratifikasi (0.250)
- 2) Cara pandang terhadap korupsi (0.750)
  - Arti pemberian gratifikasi (0.250)
  - Tujuan pemberian gratifikasi (0.750)
- 2. Potensi Integritas (0.333)
  - 1) Lingkungan kerja (0.127)
    - Kebiasaan pemberian gratifikasi (0.392)
    - Kebutuhan pertemuan di luar prosedur (0.164)
    - Keterlibatan calo (0.221)
    - Fasilitas di sekitar lingkungan pelayanan (0.100)
    - Suasana/kondisi di sekitar pelayanan (0.123)
  - 2) Sistem administrasi (0.280)
    - Kepraktisan SOP (0.281)
    - Keterbukaan informasi (0.584)
    - Pemanfaatan teknologi informasi (0.135)
  - 3) Perilaku individu (0.280)
    - Keadilan dalam layanan (0.413)
    - Ekspektasi petugas terhadap gratifikasi (0.327)
    - Perilaku pengguna layanan (0.260)
  - 4) Pencegahan korupsi (0.313)
    - Tingkat upaya anti korupsi (0.750)
    - Mekanisme pengaduan masyarakat (0.250)

## 7. 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 pada SDM Aparatur memiliki dua sub- kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar 8.



Gambar 8. Sub Kriteria dari Hasil pada SDM Aparatur

### 7.1. Sub-kriteria Hasil pengukuran motivasi dan kepuasan pegawai

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja instansi dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas, harus dilakukan survei atas kepuasan pegawai. Survei dimaksud paling tidak mencakup hal - hal berikut:

- 1) Tingkat keterlibatan pegawai dalam pencapaian visi dan misi instansi;
- 2) Kemampuan pimpinan dalam mengarahkan instansi serta membina komunikasi;
- 3) Kemampuan instansi dalam mengelola SDM, mengembangkan kompetensi pegawai secara sistematis dan mengelola karir pegawai;
- 4) Penghargaan terhadap upaya individu dan tim serta penghargaan terhadap upaya - upaya inovasi di dalam instansi;
- 5) Suasana dan budaya kerja, termasuk hubungan atasan dan bawahan;
- 6) Isu sosial terkait kehidupan pekerjaan dan pribadi/keluarga;
- 7) Kondisi fisik kantor dan ruangan kerja, serta kesehatan dan keamanan.

### 7.2. Sub-kriteria Indikator dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur

Pengukuran pencapaian hasil pada sub-kriteria Indikator dalam hal SDM Aparatur, dapat dilakukan melalui survei terhadap antara lain:

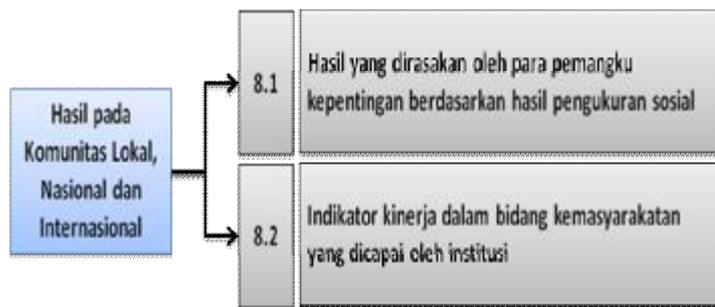
- 1) Indikator terkait pemantauan produktivitas kerja;
- 2) Indikator terkait kepuasan atas pengembangan kompetensi/skill;
- 3) Tingkat kepuasan atas mobilitas/rotasi pegawai di dalam instansi;

- 4) Motivasi dan keterlibatan pegawai dalam berbagai aktivitas instansi, seperti tingkat respons survei pegawai, jumlah usulan untuk inovasi, tingkat partisipasi dalam kelompok diskusi internal.

## 8. 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 pada Gambar 9.



Gambar 9. Sub Kriteria Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional

### 8.1. Sub-kriteria Hasil yang dirasakan oleh para pemangku kepentingan, berdasarkan hasil pengukuran sosial

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja instansi telah memberikan hasil yang dirasakan oleh para pemangku kepentingan, instansi dapat melakukan survei atas hal - hal berikut:

- 1) Reputasi instansi di mata masyarakat atas kontribusinya terhadap masyarakat dan lingkungan;
- 2) Dampak sosial/ekonomi terhadap masyarakat, baik di tingkat lokal, nasional dan internasional;
- 3) Pendekatan atas isu lingkungan hidup serta nilai-nilai kesadaran atas lingkungan;
- 4) Etika institusi dan Prinsip Good Public Governance;
- 5) Persepsi media atas institusi.

### 8.2. Sub-kriteria Indikator kinerja dalam bidang kemasyarakatan yang dicapai oleh institusi

Untuk mengetahui sejauhmana pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam bidang kemasyarakatan, instansi dapat melakukan penilaian melalui survei atas hal berikut:

- 1) Hubungan instansi dengan perwakilan dari masyarakat dari berbagai tingkatan sosial;
- 2) Dukungan instansi atas kegiatan pembangunan yang bersifat internasional;
- 3) Dukungan instansi atas keterlibatan sosial antara masyarakat/pengguna layanan dan pegawai;
- 4) Adanya transfer pengetahuan dan informasi dengan pihak lain;
- 5) Aktivitas yang dilakukan oleh instansi untuk menjaga ketersediaan sumber daya dan fasilitas (contoh: pemenuhan peraturan/standar lingkungan hidup, penggunaan bahan daur ulang, penghematan dalam penggunaan air, listrik, dan lainnya).

### 9. 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 2 (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 aktivitas 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 pada Gambar 10.



Gambar 10. Sub Kriteria dari Kriteria Hasil Kinerja Utama

### 9.1. Sub-kriteria Pemenuhan Target Indikator Internal

Untuk mengetahui sejauhmana kinerja instansi dalam memenuhi target indikator internal, digunakan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terkait dengan 'Hasil Yang Diharapkan' pada tingkatan Mikro dari 9 Program Reformasi Birokrasi yang tercantum di dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014 (PermenPAN dan RB Nomor 20 tahun 2010).

### 9.2. Sub-kriteria Pemenuhan Target Indikator Eksternal

Sub-kriteria ini menyangkut penilaian terhadap pencapaian IKU dari masing – masing kementerian/lembaga yang disarikan dari RPJMN 2010 – 2025, yang mendukung pencapaian keberhasilan reformasi birokrasi, seperti di bawah ini:

a) Opini BPK (WTP), yang didasarkan atas 4 kriteria:

1. Kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintahan
2. Kecukupan pengungkapan
3. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan
4. Epektifitas sistem pengendalian internal

b) Integritas Pelayanan Publik, yang didasarkan atas 2 variabel:

1. Pengalaman integritas
  - Pengalaman korupsi
  - Cara pandang terhadap korupsi
2. Potensi integritas
  - Lingkungan kerja
  - Sistem administrasi
  - Perilaku individu
  - Pencegahan korupsi

c) Peringkat Kemudahan Berusaha, yang terdiri dari 8 aspek:

1. Kemudahan Dalam Memulai Usaha (*Starting a business*)
2. Kemudahan Dalam Pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (*Dealing with construction permits*)
3. Kemudahan Dalam Mendaftarkan Properti (*Registering property*)
4. Usaha Dalam Penegakan Kontrak (*Enforcing contract*)
5. Usaha Dalam Melindungi Investor (*Protecting investors*)
6. Kemudahan Dalam Membayar Pajak (*Paying taxes*)
7. Kemudahan Dalam Perdagangan Lintas Batas (*Trading across borders*)

## 8. Kemudahan Dalam Menutup Usaha (*Closing a business*)

d) Instansi Pemerintah Yang Akuntabel, yang terdiri atas 5 komponen, yaitu:

1. Perencanaan kinerja
2. Pengukuran kinerja
3. Pelaporan kinerja
4. Evaluasi kinerja
5. Capaian kinerja

Untuk keperluan penilaian tercapainya sasaran dan target reformasi birokrasi secara nasional, model PMPRB mengelompokkan 6 (enam) indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi Nasional seperti yang ditampilkan pada Tabel 1 dikelompokkan menjadi dua kategori:

1. Empat (4) indikator dikategorikan sebagai *Actionable Indicators*; dan
2. Dua (2) indikator dikategorikan sebagai *Non-Actionable Indicators*.

*Actionable Indicators* artinya Indikator yang menunjukkan bahwa capaian suatu keberhasilan diperoleh dari satu penilaian/pengukuran yang dapat dipengaruhi atau dicapai secara langsung oleh berbagai usaha yang dilakukan. Indikator ini mencakup:

- 1) Opini BPK (WTP)
- 2) Integritas Pelayanan Publik
- 3) Kemudahan Berusaha
- 4) Instansi Pemerintah Yang Akuntabel

*Non-Actionable Indicators* artinya Indikator yang menunjukkan capaian suatu keberhasilan diperoleh dari gabungan dari berbagai indikator atau indeks penilaian (*composite index*) dan bersifat persepsi atau tidak langsung dapat dipengaruhi. Indikator ini mencakup:

1. Indeks Persepsi Korupsi (IPK)

IPK untuk Indonesia diukur dengan menggunakan hasil survei (*composite index*) dari 6 lembaga independen di bawah ini:

- a. Bertelsmann Transformation Index (BTI);
- b. Country Risk Service and Country Forecast;
- c. Global Risk Service;
- d. World Competitiveness Report;
- e. Asian Intelligence; dan
- f. Global Competitiveness Report.

2. Efektivitas Pemerintahan

Efektivitas Pemerintahan (*Government Effectiveness*) merupakan indikator yang dikeluarkan oleh World Bank dalam World

Governance Index (WGI) yang mencakup 212 negara dan sudah diterbitkan secara rutin sejak tahun 1996. Indikator ini memotret persepsi kualitas pelayanan publik oleh instansi pemerintah dan tingkat kemandirian dari tekanan-tekanan politis, kualitas formulasi kebijakan dan penerapannya, dan kredibilitas dari komitmen pemerintah atas kebijakan-kebijakan tersebut.

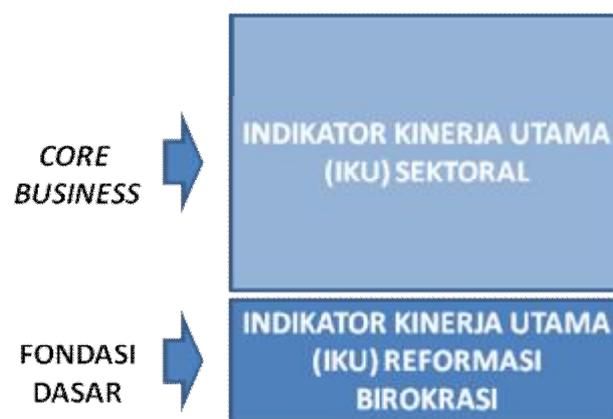
*Fokus* dari penilaian model PMPRB adalah capaian yang diperoleh instansi atas Indikator Kinerja Utama (IKU) yang disarikan dari RPJMN 2010 – 2025, yang juga dikategorikan sebagai *Actionable Indicators*.

### 2.3 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 capaian reformasi birokrasi, yang bersifat standar atau generik, sebagaimana terlampir di dalam Lampiran 1.

Setiap K/L, diharapkan dapat mengadopsi IKU yang ada di dalam Lampiran 1, 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 ilustrasi pada Gambar 11:



Gambar 11. IKU Generik Reformasi Birokrasi Sebagai Fondasi Dasar

### BAB III

#### 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 profesional. 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.

##### 3.1. 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 pengguna 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) seperti yang tercantum pada Lampiran 1 pedoman ini, dengan bobot 100%.

### Pelaksanaan Survei dan Penetapan Sampel

Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner untuk kriteria dan sub-kriteria Komponen Pengungkit bersifat tertutup (*close-ended questions*) seperti yang tercantum pada Lampiran 2 pedoman ini.

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*) yang telah disampaikan sebelumnya di dalam Bab II.

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 2:

**Tabel 2 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

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
85	70	460	205	4500	354
90	73	480	210	5000	357
95	76	484	214	6000	361
100	80	500	217	7000	364
110	86	550	226	8000	367
120	92	600	234	9000	368
130	97	650	242	10000	370
140	103	700	248	15000	375
150	108	750	254	20000	377
160	113	800	260	30000	379
170	118	850	265	40000	380
180	123	900	269	50000	381
190	127	950	274	75000	382
200	132	1000	278	100000	382
210	136	1100	285	1000000	384

*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  $2.5 \times 20$  atau 50.

### 3.2. 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 diriviu 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. Tabel 3 memperlihatkan panel penilaian Pengungkit. 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 3 Format Penilaian Komponen Pengungkit (*Enablers*)

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 (D)	Kami telah melaksanakan hal ini	31 - 50

Pemantuan (C)	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini	51 - 70
Tindak Lanjut (A)	Kami telah melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan terkait hal berdasarkan hasil pemantauan	71 - 90
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman instansi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini	91 - 100

Selanjutnya, Tabel 4 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 4 Format Penilaian Komponen Hasil (Results)

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 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

### 3.3. Rencana Perbaikan dan Tindak Lanjut

Berdasarkan sintesa penilaian dan hasil skor yang diperoleh dari masing – masing sub-kriteria dan kriteria Pengungkit (tabel 3), rencana perbaikan dan tindak lanjut perbaikan untuk masing – masing sub-kriteria dan kriteria dibuat seperti pada format dalam Tabel 5. 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 5. Format Rencana Perbaikan 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	•	•	•	

Selain itu, untuk menjamin terlaksananya tindak lanjut perbaikan, instansi agar menggunakan format pada Tabel 6 sebagai lembar operasional dan kontrol guna mendukung Rencana Perbaikan masing – masing kriteria dan sub-kriteria:

Tabel 6. Format Rencana Aksi

Program Rencana Aksi Kriteria		
Rencana Aksi Sub-Kriteria :		Deskripsi Rencana Aksi:
		•
Sponsor	:	
Pimpinan Tim Rencana Aksi	:	
Anggota Tim Rencana Aksi	:	
Sekretariat Tim Rencana Aksi	:	
Ruang Lingkup Rencana Aksi	:	
Pemangku Kepentingan	:	
Hal hal yang sudah baik	:	• • •
Konteks dan Area Perbaikan	:	• • •
Alternatif aksi yang dapat dilakukan	:	
Hambatan yang mungkin timbul	:	
SDM yang dibutuhkan	:	
Biaya Pelaksanaan Rencana Aksi	:	
Hasil	:	

Akhir/Output		
Tanggal Awal Pelaksanaan	:	
Tanggal Akhir Penyelesaian	:	

Lampiran 3 buku pedoman ini memberikan gambaran yang lengkap atas instrumen PMPRB.

### 3.4. 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:

1. Pahami ruang lingkup penilaian mandiri yang difokuskan pada Komponen Pengungkit. Pelajari seluruh bagian instrumen penilaian baik yang menyangkut dengan terminologi maupun panel-panel penilaian.
2. 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.
3. 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.
4. Lakukan pengolahan data terhadap kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan dan dapatkan nilai rata-rata untuk masing-masing sub-kriteria dan kriteria.
5. 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.
6. Setelah bukti terkumpul, lakukan penilaian PDCA dengan menggunakan Tabel 3. 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.

7. Kombinasikan skor yang diperoleh dari hasil survei dengan bobot 40% dan yang diperoleh dari hasil penilaian mandiri dengan bobot 60%
8. 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 5
9. 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:

1. Lakukan sintesa penilaian yang menggambarkan Trend (kecenderungan) dan/atau pencapaian Target, dengan menggunakan Tabel 4 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.
2. 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 4 sebagai panel penilaian.
3. Buat Rencana Perbaikan dengan menggunakan format pada Tabel 5 di atas

### 3.5. Tugas dan Tanggung Jawab Asesor

Tugas asesor adalah sebagai berikut:

1. Memberikan Penilaian

- a) Melakukan proses penilaian sesuai dengan ketentuan;
  - b) Memberikan nilai sesuai aturan;
  - c) Melakukan diskusi dalam grup dengan baik untuk mencapai konsensus 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.

### 3.6. 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 audio-visual berbentuk rekaman video. Bukti dipilih oleh asesor berdasarkan penilaian profesional.

Kriteria bukti yang valid dan handal adalah:

- 1) Faktual
- 2) Otentik
- 3) Representatif
- 4) Cukup
- 5) 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 PENUTUP

Dalam rangka menilai dan mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) sebagai media komunikasi dan informasi untuk melakukan *Self Assessment* atau Penilaian Mandiri.

Model PMPRB bersifat menyeluruh, tidak hanya melihat sisi Proses tetapi juga sisi Hasil serta Umpan Balik yang diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Model PMPRB harus digunakan oleh instansi pemerintah sesuai dengan Buku Pedoman ini.

Untuk melaksanakan penilaian mandiri dengan model PMPRB dan memastikan proses perbaikan di suatu instansi pemerintah berjalan dengan baik, karakteristik instansi yang akan dinilai perlu untuk diketahui dan dipahami. Dengan memahami karakteristik instansi dimaksud, maka penilaian mandiri akan lebih efektif dilakukan. Berbagai langkah penting yang harus dilakukan dalam Pedoman PMPRB adalah:

- 1) Pimpinan instansi pemerintah (Menteri/Pimpinan Lembaga/Gubernur/Bupati) menugaskan Inspektorat Jenderal/Inspektorat Utama/Inspektorat sebagai penanggung jawab pelaksanaan PMPRB;
- 2) Inspektorat Jenderal/Inspektorat Utama/Inspektorat memberikan sosialisasi kepada para pejabat dan staf masing-masing instansi;
- 3) Inspektorat Jenderal/Inspektorat memimpin dan mengkoordinasikan persiapan dan pelaksanaan survey untuk instansinya.

**Inspektorat Jenderal/Inspektorat Utama/Inspektorat mengkoordinasikan Tim Asesor untuk melakukan penilaian secara mandiri terhadap instansinya sesuai dengan pedoman ini dan menyampaikan secara *on-line* hasil penilaian dan rencana perbaikan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.**

**DITETAPKAN DI JAKARTA  
PADA TANGGAL 2 JANUARI 2012  
MENTERI PENDAYAGUNAAN  
APARATUR NEGARA DAN  
REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,**

**AZWAR ABUBAKAR**

## DAFTAR ISTILAH

- a. *Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB)* adalah model penilaian mandiri yang berbasis prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)*, dan digunakan sebagai metode untuk melakukan penilaian serta analisis yang menyeluruh terhadap kinerja instansi pemerintah.
- b. *Total Quality Management (TQM)* adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada pengguna yang bertujuan untuk memperbaiki proses bisnis instansi secara terus menerus dengan mengandalkan instrumen analisis dan kerja sama tim yang baik.
- c. *Pengungkit (Enablers)* adalah berbagai kriteria dan pendekatan yang harus dilakukan oleh instansi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- d. *Pimpinan (Leaders)* adalah mereka yang diberi tugas memimpin instansi/unit tertentu.
- e. *Kepemimpinan (Leadership)* adalah cara pimpinan menentukan arah dan memfasilitasi pencapaian visi dan misi, terlibat secara aktif dalam mengembangkan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi sistem manajemen, memimpin dan melakukan perubahan, mendorong inovasi, memberi motivasi dan inspirasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- f. *Perencanaan Strategik (Strategy and Planning)* adalah proses secara sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang beresiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis upaya melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis. Proses dimaksud harus 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.
- g. *Sumber Daya Manusia Aparatur (People)* adalah individu atau sekelompok individu dalam instansi yang diberi tugas merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang ada di dalam instansi untuk mencapai tujuan instansi.
- h. *Kemitraan dan Sumber Daya (Partnership and Resources)* adalah kemampuan suatu instansi untuk merencanakan dan mengelola sumber daya dan hubungan terutama dengan pemangku kepentingan untuk mendukung renstra dan kelancaran proses kerja instansi.
- i. *Proses (Processes)* adalah kegiatan instansi dalam mengidentifikasi, mengelola, membangun dan memperkuat proses bisnis untuk mendukung perumusan, pelaksanaan, dan pemantauan renstra instansi.
- j. *Hasil (Results)* adalah capaian yang diperoleh dari pengukuran atas persepsi pegawai, warga negara/pengguna, dan masyarakat terhadap instansi dan pengukuran atas indikator kinerja internal dan eksternal yang menunjukkan seberapa baik suatu instansi mencapai tujuan dan sasaran/ target yang telah

ditetapkan.

- k. Hasil yang berorientasi pada masyarakat/pengguna layanan (*Citizen/Customer-Oriented Results*) adalah capaian yang diperoleh suatu instansi terkait dengan tingkat kepuasan masyarakat atau pengguna layanan.
- l. Hasil pada Sumber Daya Manusia Aparatur (*People Results*) adalah capaian yang diperoleh suatu instansi terkait dengan kompetensi, motivasi, kepuasan, dan kinerja aparatur negara.
- m. Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional (*Society Results*) adalah capaian yang diperoleh suatu instansi terkait dengan tingkat kepuasan atas tercapainya kebutuhan dan ekspektasi komunitas lokal, nasional, dan internasional.
- n. Hasil Kinerja Utama (*Key Performance Results*) adalah capaian yang diperoleh suatu instansi terkait dengan yang dihubungkan dengan kebutuhan dan permintaan dari berbagai pemangku kepentingan (*external Results*), serta dihubungkan pula dengan manajemen dan perbaikan internal instansi (*internal Results*).
- o. Siklus Perencanaan-Pelaksanaan-Peninjauan-Perbaikan (*Plan-Do-Check-Act cycle*) adalah siklus penerapan prinsip manajemen kualitas menuju perbaikan secara berkesinambungan. Penerapan prinsip ini menekankan bahwa program perbaikan harus dimulai dengan perencanaan yang baik (*plan*), yang memiliki serangkaian tindakan/aksi yang efektif (*do*), diperiksa/dimonitor kemajuannya (*check*) dan pada akhirnya dilakukan tindakan perbaikan (*act*), dan dilakukan secara berkelanjutan.
- p. Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) adalah mereka yang memiliki kepentingan terhadap produk/layanan instansi.
- q. *Proses Bisnis (business processes)* adalah sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran yang sesuai dengan harapan/kebutuhan pengguna. Proses Bisnis ini terdiri dari proses inti, proses manajemen dan proses pendukung
- r. *Proses Inti (core processes)* adalah sekumpulan aktivitas kerja yang berperan secara langsung dalam upaya pencapaian misi dan tujuan organisasi dan berpengaruh langsung terhadap keberhasilan visi instansi.
- s. *Proses Manajemen (management processes)* adalah sekumpulan aktivitas kerja yang mengarahkan instansi untuk menghasilkan sumber daya yang dibutuhkan dan menggunakannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan instansi.

*Proses Pendukung (support processes)* adalah sekumpulan aktivitas yang mendukung jalannya Proses Inti dan berperan secara tidak langsung terhadap keberhasilan instansi.

## Lampiran 1

**Usulan Indikator Kinerja Utama (IKU) Untuk Kementerian/  
Lembaga Untuk Mendukung Pencapaian Sasaran dan Target  
RB Nasional**

No	INDIKATOR RB NASIONAL	KRITERIA/TOPIK	IKU GENERIK USULAN UNTUK K/L	INSTANSI PEMERINTAH YANG BERKONTRIBUSI
1	OPINI BPK (WTP)	<p>Kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintahan</p> <p>Kecukupan Pengungkapan</p> <p>Kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan</p> <p>Efektivitas Sistem Pengendalian Internal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat kepatuhan pengelolaan keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) dan Peraturan Keuangan Negara dan daerah terkait</li> <li>% temuan yang ditindaklanjuti</li> <li>Persentase jumlah dan nilai Barang Milik Negara (BMN) yang dapat dipertanggung jawabkan/akuntabel dalam SIMAK BMN</li> <li>Tingkat kepatuhan terhadap standar pengelolaan Barang Milik Negara (SIMAK DMN)</li> <li>% pengadaan menggunakan e-procurement</li> <li>% pejabat telah menandatangani dan melaksanakan pakta integritas</li> <li>% pejabat yang telah menyerahkan Laporan Hasil Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)</li> <li>Tersedianya sistem pelaporan gratifikasi yang efektif</li> <li>Tersedia dan terlaksananya sistem pengendalian Internal yang efektif</li> <li>Capaian Skor penerapan SPIP (1-5)</li> </ul>	<p>Semua K/L</p> <p>Semua K/L</p> <p>Semua K/L</p> <p>Semua K/L</p>

No	INDIKATOR RB NASIONAL	KRITERIA/TOPIK	IKU GENERIK USULAN UNTUK K/L	INSTANSI PEMERINTAH YANG BERKONTRIBUSI
2	Integritas Pelayanan Publik	Pengalaman integritas  Potensi integritas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersedianya sistem pelaporan gratifikasi yang efektif</li> <li>• % temuan atau aduan yang ditindak lanjuti dengan audit investigative</li> <li>• Tersedianya sistem pengaduan masyarakat yang efektif</li> <li>• % penyelesaian tindak lanjut atas pengaduan yang disampaikan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan</li> <li>• % pemanfaatan teknologi informasi dan telekomunikasi (TIK) dalam pemberian pelayanan</li> <li>• % SOP pelayanan yang disederhanakan</li> <li>• Jumlah media yang digunakan untuk menampilkan SOP pelayanan yang dapat diakses langsung oleh pengguna layanan</li> <li>• Ketersediaan standar pelayanan pada unit – unit pelayanan</li> <li>• Ketersediaan sistem evaluasi kinerja atas pelayanan yang diberikan</li> </ul>	<p>Semua K/L</p>
3	Kemudahan Berusaha	Kemudahan dalam mendirikan usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah prosedur untuk memulai usaha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian Perdagangan, Kementerian Keuangan, dan Kementerian</li> </ul>

No	INDIKATOR RB NASIONAL	KRITERIA/TOPIK	IKU GENERIK USULAN UNTUK K/L	K/L DAN PEMDA YANG BERKONTRIBUSI
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu pengurusan izin usaha (hari)</li> </ul>	<p>Nakertrans, BKPM, Kementerian Dalam Negeri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah Daerah</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya pengurusan izin memulai usaha (% dari Pendapatan Per kapita)</li> </ul>	<p>Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian Perdagangan, dan Kementerian Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah Daerah</li> </ul>

No	INDIKATOR RB NASIONAL	KRITERIA/TOPIK	IKU GENERIK USULAN UNTUK K/L	K/L DAN PEMDA YANG BERKONTRIBUSI
		Kemudahan dalam Pengurusan Izin Mendirikan Bangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persyaratan modal minimum (% dari Pendapatan Per Kapita)</li> <li>• Jumlah prosedur mendirikan bangunan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan Pertanahan Nasional</li> <li>• Pemerintah Daerah</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu pengurusan izin mendirikan bangunan (hari)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan Pertanahan Nasional</li> <li>• Pemerintah Daerah</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya pengurusan izin mendirikan bangunan (% dari income per capita)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan Pertanahan Nasional, Kementerian Keuangan</li> <li>• Pemerintah Daerah</li> </ul>
		Kemudahan dalam mendaftarkan properti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah prosedur dalam mendaftarkan properti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan Pertanahan Nasional</li> <li>• Pemerintah Daerah</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu pengurusan pendaftaran property (hari)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan Pertanahan Nasional</li> <li>• Pemerintah Daerah</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya pengurusan pendaftaran property (% dari income per capita)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan Pertanahan Nasional, Kementerian Keuangan</li> </ul>

No	INDIKATOR RB NASIONAL	KRITERIA/TOPIK	IKU GENERIK USULAN UNTUK K/L	K/L DAN PEMDA YANG BERKONTRIBUSI
		Kemudahan dalam penegakan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah prosedur</li> </ul>	Kementerian Hukum dan HAM, Mahkamah Agung
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Waktu (hari)</li> </ul>	Kementerian Hukum dan HAM, Mahkamah Agung
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya pengadilian (% dari total klaim)</li> </ul>	Kementerian Hukum dan HAM, Mahkamah Agung
		<b>Melindungi Investor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks pengungkapan transaksi terafiliasi (0-10)</li> </ul>	Kementerian Hukum dan HAM, BAPEPAM-LK
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks tanggungjawab Direksi terhadap transaksi terafiliasi (0-10)</li> </ul>	Kementerian Hukum dan HAM, BAPEPAM-LK
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks proteksi hak pemegang saham (0-10)</li> </ul>	Kementerian Hukum dan HAM, BAPEPAM-LK
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks rata-rata pengungkapan, tanggungjawab Direksi dan hak pemegang saham (0-10)</li> </ul>	Kementerian Hukum dan HAM, BAPEPAM-LK
		Kemudahan dalam membayar pajak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah pajak dibayar per tahun</li> </ul>	Kementerian Keuangan

No	INDIKATOR RB NASIONAL	KRITERIA/TOPIK	IKU GENERIK USULAN UNTUK K/L	K/L DAN PEMDA YANG BERKONTRIBUSI
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu yang diperlukan untuk membayar pajak (jam per tahun)</li> <li>• Jumlah pajak atas laba per tahun</li> <li>• Jumlah pajak dan iuran karyawan per tahun</li> <li>• Jumlah pajak lain-lain per tahun</li> <li>• Total tarif pajak (% dari laba)</li> <li>• Jumlah dokumen untuk ekspor</li> <li>• Waktu untuk ekspor (hari)</li> <li>• Biaya untuk ekspor (US\$ per container)</li> <li>• Jumlah dokumen untuk import</li> <li>• Waktu untuk import</li> <li>• Biaya untuk import (US\$ per container)</li> <li>• Pelayanan kepabeanan secara elektronik</li> </ul>	<p>Kementerian Keuangan</p> <p>Kementerian Keuangan</p> <p>Kementerian Keuangan</p> <p>Kementerian Keuangan</p> <p>Kementerian Keuangan</p> <p>Kementerian Keuangan</p> <p>Kementerian Perdagangan</p> <p>Kementerian Keuangan</p>
		Kemudahan dalam perdagangan lintas batas		

No	INDIKATOR RB NASIONAL	KRITERIA/TOPIK	IKU GENERIK USULAN UNTUK K/L	K/L DAN PEMDA YANG BERKONTRIBUSI
		Kemudahan dalam menutup usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosedur kepaifaitan</li> <li>• Lama gugatan kepaifaitan</li> <li>• Biaya (% dari nilai aset)</li> </ul>	Mahkamah Agung Mahkamah Agung Mahkamah Agung
4	INSTANSI PEMERINTAH YANG AKUNTABEL	Ketepatan Penyusunan Perencanaan Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Keselarasan Renstra dengan RPJMN</li> <li>• % ketersediaan dokumen Rencana Kinerja Tahunan/RKT (K/L/Pemda dan unit dibawahnya)</li> <li>• Keterkaitan sasaran RKT dengan sasaran Renstra</li> <li>• % unit kerja (eselon II dan I) yang telah menandatangani dan melaksanakan penetapan kinerja</li> </ul>	Semua K/L Semua K/L Semua K/L Semua K/L
		Pengukuran Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % ketersediaan IKU (K/L/Pemda dan unit dibawahnya)</li> <li>• % ketersediaan pedoman dan metode pengumpulan dan pengukuran data kinerja</li> </ul>	Semua K/L Semua K/L
		Pelaporan Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketepatan waktu penyampaian LAKIP</li> <li>• Tingkat pencapaian kinerja (rencana vs. realisasi)</li> <li>• Keberadaan perbandingan data kinerja (dengan tahun-tahun sebelumnya)</li> </ul>	Semua K/L Semua K/L Semua K/L

## Lampiran 2

### Survei PMPRB

Kriteria Pengungkit 1

## KEPEMIMPINAN

Evaluasi Kriteria 1: Pertimbangkanlah berdasarkan bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan para pemimpin instansi untuk:

Sub-kriteria 1.1 Menentukan arah bagi instansi untuk pencapaian misi, visi dan nilai

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Para pemimpin mengembangkan dan merumuskan visi dan misi instansi dengan melibatkan pegawai dan pemangku kepentingan utama						
2	Para pemimpin menjabarkan visi dan misi menjadi tujuan dan sasaran						
3	Para pemimpin menerapkan prinsip-prinsip Good Governance						
4	Para pemimpin memperkuat rasa saling percaya dan saling menghormati antar pegawai						
5	Para pemimpin menciptakan suasana kondusif untuk komunikasi yang efektif, memastikan dan mengkomunikasikan visi, misi, nilai, tujuan dan sasaran kepada pegawai dan pemangku kepentingan utama lainnya						

Sub-kriteria 1.2.1.2 Mendorong penyempurnaan manajemen dan memimpin perubahan

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Para pemimpin menetapkan tujuan, sasaran dan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terukur untuk semua unit kerja						
2	Para pemimpin menerapkan sistem informasi manajemen termasuk Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)						

Sub-kriteria 1.3 Memberi motivasi, inspirasi dan mendukung pegawai serta menjadi panutan (*role model*).

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Para pemimpin menjadi panutan bagi para pegawai di instansi						
2	Para pemimpin menyampaikan informasi tentang isu-isu aktual yang berkaitan dengan instansi kepada pegawai						
3	Para pemimpin menjelaskan dengan baik visi, misi, rencana dan tujuan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan dan sasaran instansi						
4	Para pemimpin mendorong pendelegasian wewenang, tanggung jawab dan peningkatan kompetensi						
No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Para pemimpin mendorong dan memelihara komunikasi dengan para pemangku kepentingan						
2	Para pemimpin membangun reputasi, kesadaran masyarakat, dan pengakuan publik atas eksistensi instansi dan layanan publik yang diberikan						

Kriteria Pengungkit 2

**PERENCANAAN STRATEGIS**

Evaluasi Kriteria 2: Pertimbangkanlah berdasarkan bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan instansi untuk:

Sub-kriteria 2.1 Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kebutuhan pemangku kepentingan saat ini dan yang akan datang

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan						
2	Instansi mengumpulkan dan mereviu informasi yang dibutuhkan beserta sumber, akurasi dan						
3	Instansi mengumpulkan informasi terkait kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) organisasi serta tantangan (threats) dan kesempatan (opportunities) yang terkait dengan tugas, fungsi, dan peran instansi						

Sub-kriteria 2.2 Mengembangkan, mereviu, dan memperbaharui Renstra dengan memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan dan ketersediaan sumber daya

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi menganalisis berbagai kekuatan dan kelemahan internal serta berbagai tantangan dan kesempatan serta mengidentifikasi berbagai faktor penentu keberhasilan organisasi secara sistematis						
2	Instansi mengevaluasi berbagai program dan kegiatan yang ada dengan membandingkan pencapaian keluaran (output) dan hasil (outcome) dengan target yang telah ditetapkan						
3	Instansi menyeimbangkan antara program/kegiatan dengan sumberdaya yang ada; antara tujuan jangka pendek/jangka panjang dengan harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan						
4	Instansi mengkaji kebutuhan untuk pengorganisasian ulang (reorganization/restructuring) untuk mendukung strategi dan sasaran organisasi						

Sub-kriteria 2.3 Melaksanakan Renstra

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi menetapkan Renstra melalui kesepakatan dan penetapan prioritas, penetapan kerangka waktu, proses tata laksana, dan struktur instansi yang tepat						
2	Instansi melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pelaksanaan Renstra dan dalam pembuatan prioritas dari harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan						
3	mengejawantahkan tujuan-tujuan strategis dan operasional instansi kedalam berbagai rencana dan kegiatan untuk berbagai unit dan individu dalam instansi						

Sub-kriteria 2.4 Merencanakan, melaksanakan dan meriviu reformasi dan modernisasi

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja, antara lain melalui diklat, evaluasi kinerja unit kerja dan pegawai, sosialisasi, benchmarking, dan laboratorium pembelajaran						
2	Instansi merencanakan perubahan menuju berbagai proses inovasi dan modernisasi berdasarkan masukan dari hasil diskusi dengan pemangku kepentingan						
3	Instansi menyediakan berbagai sumberdaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses perubahan yang telah direncanakan						
4	Instansi melakukan penilaian unit kerja dan individu dengan menggunakan instrumen yang berbasis kinerja						
5	Instansi secara sistematis memonitor dan mengevaluasi pencapaian berbagai indikator kinerja dan tuntutan eksternal terkait reformasi dan modernisasi untuk perubahan						
6	Instansi melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas LAKIP dan menyampaikannya secara tepat waktu						

Kriteria Pengungkit 3

## SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) APARATUR

Evaluasi Kriteria 3: Pertimbangkanlah berdasarkan bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan instansi untuk:

Sub-kriteria 3.1 Merencanakan, mengelola dan meningkatkan kualitas SDM Aparatur secara transparan dan akuntabel sesuai dengan renstra dan road map reformasi birokrasi Instansi pemerintah

No	Pernyataan	Sub-kriteria 3.2 Mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan kompetensi pegawai serta menyelaraskan tujuan individu dan instansi				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju
		0	1	2	3	4
1	Instansi mengembangkan, dan mengkomunikasikan strategi untuk peningkatan kompetensi pegawai yang meliputi keseluruhan perencanaan pelatihan sesuai kebutuhan instansi dan individu pegawai saat ini dan masa yang akan datang					
2	Instansi mengkaji dan mengevaluasi dampak program diklat dikaitkan dengan biaya diklat melalui monitoring dan pelaksanaan analisis biaya manfaat					
3	Instansi mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan seperti halnya kemampuan kehumasan instansi dengan masyarakat, mitra dan pemangku kepentingan					
4	Instansi mendukung dan membantu pegawai baru dalam bentuk mentoring, coaching dan tutorial					

Sub-kriteria 3.3 Melibatkan pegawai dengan dialog terbuka dan dengan pemberdayaan

No	Pernyataan	Sub-kriteria 3.3 Melibatkan pegawai dengan dialog terbuka dan dengan pemberdayaan				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju
		0	1	2	3	4
1	Instansi membudayakan dialog, kerja sama tim dan keterbukaan berkomunikasi					
2	Instansi secara aktif menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memperoleh ide dan saran dari pegawai melalui mekanisme yang tepat dalam penyampaian saran atau keluhan					
3	Instansi melibatkan pegawai dalam pengembangan Renstra, tata kelola dan pelaksanaan berbagai kegiatan/program					
4	Instansi mendorong pencapaian kesepakatan antara pimpinan dan pegawai dalam perumusan Renstra dan cara-cara mengukur pencapaian target					
5	Instansi melaksanakan survei pegawai secara periodik, mempublikasikan hasil survei, memberikan ringkasan, dan tindak lanjut dari hasil survei tersebut					
6	Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan masukan atau umpan balik kepada pimpinan					

Kriteria Pengungkit 4

**KEMITRAAN DAN SUMBER DAYA**

Evaluasi Kriteria 4: Pertimbanganlah berdasarkan bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan instansi untuk:

Sub-kriteria 4.1 Pengembangan dan pelaksanaan hubungan kemitraan utama

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi mengidentifikasi mitra kerjasama strategis potensial dan pola hubungan kemitraan? (termasuk pola hubungan dengan organisasi non-pemerintah, lembaga/organisasi internasional, perusahaan swasta, dan dengan institusi pemerintah lainnya)						
2	Instansi membangun kesepahaman atau perjanjian kerjasama kemitraan yang tepat dengan mempertimbangkan pola hubungan tersebut						
3	Instansi menindaklanjuti kesepahaman kerjasama tersebut dalam bentuk program dan kegiatan yang efektif						
4	Instansi mengidentifikasi tanggung jawab masing-masing pihak dalam mengelola kemitraan dan metode pengendaliannya						
5	Instansi memonitor dan mengevaluasi proses, hasil, dan pola kemitraan secara reguler						

Sub-kriteria 4.2 Pengembangan dan pelaksanaan kemitraan dengan masyarakat

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi melibatkan komponen masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik seperti melalui konsultasi publik, survei, polling pendapat, dan sebagainya						
2	Instansi melaksanakan keterbukaan terhadap ide, saran, dan keluhan masyarakat dan memanfaatkan mekanisme yang tepat untuk mendapatkan berbagai informasi tersebut						
3	Instansi melaksanakan diseminasi informasi yang proaktif						
4	Instansi menjamin penerapan akuntabilitas dan transparansi melalui berbagai kebijakan serta pelaksanaannya seperti penerbitan laporan tahunan, konferensi pers, dan lain – lain						
5	Instansi secara aktif mendorong partisipasi masyarakat untuk menyampaikan kebutuhan dan keinginannya						

## Sub-kriteria 4.3 Pengelolaan keuangan

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Para pemimpin menerapkan akuntabilitas dan transparansi keuangan dan penganggaran (mulai tahap formulasi, eksekusi dan akuntabilitas anggaran)						
2	Instansi meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran sehingga lebih optimal						
3	Instansi menerapkan anggaran berbasis kinerja						
4	Instansi memiliki upaya berkesinambungan dalam menerapkan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) guna mendapatkan opini WTP dari BPK						
5	Instansi konsisten dalam melakukan tindak lanjut terhadap seluruh rekomendasi pengawasan, baik oleh APIP maupun BPK						
6	Instansi mengaplikasikan sistem e-procurement dalam pengadaan barang dan jasa						
7	Instansi memerintahkan para pejabatnya untuk menandatangani dan melaksanakan pakta integritas bagi para pimpinan						
8	Instansi mendorong secara aktif kepada para pejabatnya untuk menyerahkan Laporan Hasil Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)						

## Sub-kriteria 4.4 Pengelolaan informasi dan pengetahuan

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi mengembangkan sistem untuk mengelola, menyimpan dan mengkaji informasi dan pengetahuan dalam instansi sesuai dengan tujuan dan sasaran instansi						
2	Instansi memantau secara teratur informasi dan pengetahuan, memastikan relevansi, ketepatan, kehandalan dan keamanan, juga menyelaraskannya dengan renstra dan kebutuhan saat ini dan masa depan pemangku kepentingan						
3	Instansi mendorong pengembangan berbagai jalur internal untuk meneruskan informasi ke seluruh instansi dan memastikan setiap pegawai memiliki akses untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan yang relevan dengan berbagai tugas dan pengembangan karirnya						
4	Instansi menyediakan dan menjamin akses dan pertukaran informasi yang relevan dengan semua pemangku kepentingan dan menyajikan informasi dan data dengan cara yang mudah ( <i>user-friendly</i> )						
5	Instansi memastikan ketersediaan informasi dan pengetahuan yang dimiliki pegawai, tetap berada di dalam instansi pada saat yang bersangkutan meninggalkan instansi						

## Sub-kriteria 4.5 Pengelolaan teknologi

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi menyusun kebijakan pemanfaatan teknologi sesuai dengan tujuan dan sasaran instansi						
2	Instansi memanfaatkan teknologi yang efektif untuk: mengelola kegiatan; mengelola pengetahuan (knowledge management); mendukung berbagai kegiatan peningkatan dan pembelajaran (learning); serta mendukung interaksi dengan pemangku kepentingan dan mitra						

## Sub-kriteria 4.6 Pengelolaan fasilitas

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi menerapkan standar pengelolaan Barang Milik Negara (SIMAK BMN) secara penuh						
2	Instansi melaksanakan pemeliharaan bangunan, kantor, dan peralatan secara efisien, efektif, terencana, dan berkesinambungan						
3	Instansi mendorong aksesibilitas bangunan sesuai dengan kebutuhan semua pegawai, para pemangku kepentingan dan masyarakat (termasuk masyarakat dengan kebutuhan khusus)						
4	Instansi mendukung kebijakan terpadu pengelolaan asset fisik, termasuk penghapusan sesuai dengan peraturan						

Kriteria Pengungkit 5

**PROSES**

Evaluasi Kriteria 5: Pertimbangkanlah berdasarkan bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan instansi untuk:

Sub-kriteria 5.1 Mengidentifikasi, merancang, menerapkan dan memperbaiki proses bisnis/tatalaksana secara berkelanjutan

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi melakukan identifikasi, membuat dan mendokumentasikan proses bisnis instansi secara berkelanjutan						
2	Instansi mengidentifikasi kebijakan atau peraturan yang mengatur proses bisnis/tatalaksana yang telah diterbitkan oleh instansi						
3	Instansi mengkoordinasikan dan melakukan sinkronisasi proses bisnis yang ada di dalam instansi						
4	Instansi melibatkan pegawai dan pemangku kepentingan eksternal dalam desain dan pengembangan proses bisnis						
5	Instansi mereviu dan memperbaiki proses bisnis serta melaksanakan benchmarking berdasarkan evaluasi periodik dan masukan dari berbagai pemangku kepentingan						
6	Instansi menyempurnakan kebijakan dan peraturan lainnya untuk memperlancar proses bisnis organisasi						

Sub-kriteria 5.2 Mengembangkan dan menyediakan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat/pengguna layanan

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi melakukan berbagai upaya untuk mencegah, meminimalisasi dan menangkal terjadinya korupsi atau pemberian gratifikasi kepada pegawai dalam pemberian pelayanan kepada publik						
2	Instansi menyampaikan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat/pengguna layanan secara transparan untuk mempermudah pelayanan dan menghindari penggunaan calo						
3	Instansi membuat panduan atau SOP pelayanan yang praktis serta membuat peraturan yang jelas dan mudah dipahami						
5	Instansi mengembangkan sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk mempercepat pelayanan dan mengurangi interaksi antara pegawai dan masyarakat/pengguna layanan untuk mencegah terjadinya gratifikasi						
6	Instansi memiliki dan mengembangkan sistem pengaduan masyarakat terkait pelayanan yang diberikan yang dapat diakses melalui media elektronik/internet maupun melalui kotak pengaduan						
7	Instansi melakukan survei kepada masyarakat/pengguna layanan secara periodik terkait kepuasan mereka dalam menerima pelayanan dari institusi						

Sub-kriteria 5.3 Inovasi proses yang melibatkan masyarakat/pengguna layanan

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	Sangat setuju sekali
		0	1	2	3	4	5
1	Instansi melakukan pendekatan aktif pembelajaran terhadap berbagai inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional						
2	Instansi melibatkan masyarakat/pengguna layanan dan pemangku kepentingan dalam proses pengembangan inovasi						
3	Instansi menyediakan sumberdaya yang memadai untuk pengembangan dan pelaksanaan proses inovasi						
4	Instansi secara aktif mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi permasalahan dalam melakukan inovasi						

### Lampiran 3

#### Lembar Kerja PMPRB

## PENILAIAN MANDIRI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI (PMPRB)

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

#### KOMPONEN PENGUNGKIT (ENABLERS)

- Kriteria 1 [Kepemimpinan](#)
- Kriteria 2 [Perencanaan Strategik](#)
- Kriteria 3 [Sumber Daya Manusia \(SDM\) Aparatur](#)
- Kriteria 4 [Kemitraan dan Sumber Daya](#)
- Kriteria 5 [Proses](#)

#### KOMPONEN HASIL (RESULTS)

- Kriteria 6 [Hasil pada Masyarakat / Pengguna Layanan](#)
- Kriteria 7 [Hasil pada Sumber Daya Manusia \(SDM\) Aparatur](#)
- Kriteria 8 [Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional](#)
- Kriteria 9 [Hasil Kinerja Utama](#)

Kriteria Pengungkit 1  
**KEPEMIMPINAN**

Evaluasi Kriteria 1: Pertimbangkanlah berdasarkan bukti-bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan para pemimpin instansi untuk:  
Subkriteria

1.1 Menentukan arah bagi instansi untuk pencapaian visi dan misi

*Guiding Questions:*

Apakah para pemimpin telah:

- 1) mengembangkan dan merumuskan visi dan misi instansi dengan melibatkan pegawai dan pemangku kepentingan utama?
- 2) menjabarkan visi dan misi menjadi tujuan dan sasaran?
- 3) menerapkan prinsip-prinsip Good Governance?
- 4) memperkuat rasa saling percaya dan saling menghormati antar pegawai.
- 5) menciptakan suasana kondusif untuk komunikasi yang efektif memastikan dan mengkomunikasikan - visi, misi, nilai, tujuan dan sasaran kepada pegawai dan pemangku kepentingan utama lainnya?

*Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:*

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 1.1
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

1.2 Mendorong penyempurnaan manajemen dan memimpin perubahan

Apakah para pemimpin telah:

- 1) menetapkan tujuan, sasaran dan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terukur untuk semua unit kerja?
- 2) menerapkan sistem informasi manajemen termasuk Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)?
- 3) menerapkan sistem manajemen kinerja?
- 4) memperkuat akuntabilitas kinerja instansi?
- 5) membentuk tim manajemen perubahan?
- 6) menetapkan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi?
- 7) melakukan sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi?

*Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:*

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 1.2
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 1.3 Memberikan motivasi, inspirasi, dan mendukung pegawai, serta menjadi panutan (role model)

Apakah para pemimpin telah:

- 1) menjadi panutan bagi para pegawai di instansi?
- 2) menyampaikan informasi tentang isu-isu aktual yang berkaitan dengan instansi kepada pegawai?
- 3) membantu pegawai untuk melaksanakan tugas, rencana dan tujuan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan dan sasaran instansi?
- 4) mendorong pendelegasian wewenang, tanggung jawab dan peningkatan kompetensi?
- 5) Mendorong berkembangnya budaya inovatif?
- 6) menghargai upaya tim dan individu?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 1.3
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 1.4 Mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan

Apakah para pemimpin telah:

- 1) mendorong dan memelihara komunikasi dengan para pemangku kepentingan?
- 2) membangun reputasi, kesadaran masyarakat, dan pengakuan publik atas kinerja instansi dan pelayanan publik yang diberikan?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 1.4
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

RENCANA PERBAIKAN  
Kriteria Pengungkit 1

## KEPEMIMPINAN

No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Hal-Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100	Fase
1.1	Menentukan arah bagi instansi untuk pencapaian misi, visi dan nilai					
1.2	Mendorong dan mengimplementasikan sistem manajemen organisasi, sistem manajemen kinerja dan mengarahkan dan memimpin, memenangkan perubahan					
1.3	Memberi motivasi, inspirasi dan mendukung karyawan/karyawati serta menjadi panutan (role model)					
1.4	Mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan					
	Total / 400					
	Rata - rata per 100					

## Kriteria Pengungkit 2

**PERENCANAAN STRATEJIK**

Evaluasi Kriteria 2: Pertimbangkanlah berdasarkan bukti-bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan instansi untuk:  
Subkriteria

## 2.1 Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kebutuhan pemangku kepentingan saat ini dan yang akan datang

Apakah instansi telah:

- 1) mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan?
- 2) mengumpulkan dan mereviu informasi yang dibutuhkan beserta sumber, akurasi dan kualitasnya secara teratur?
- 3) mengumpulkan informasi terkait kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) organisasi serta tantangan (threats) dan kesempatan (opportunities) - yang terkait dengan tugas, fungsi dan peran instansi?
- 4) mengumpulkan dan mengidentifikasi berbagai peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan instansi dalam rangka peningkatan kinerja?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 2.1
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
<b>PLAN</b>	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
<b>DO</b>	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
<b>CHECK</b>	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
<b>ACT</b>	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
<b>PDCA</b>	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 2.2 Mengembangkan, merivui, dan memperbaharui Renstra dengan memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan dan ketersediaan sumber daya

Apakah instansi telah:

- 1) secara sistematis menganalisis berbagai kekuatan dan kelemahan internal serta berbagai tantangan dan kesempatan serta mengidentifikasi berbagai - faktor penentu keberhasilan organisasi?
- 2) mengevaluasi berbagai program dan kegiatan yang ada dengan membandingkan pencapaian keluaran (output) dan hasil (outcome) - dengan target yang telah ditetapkan?
- 3) menyeimbangkan antara program/kegiatan dengan sumberdaya yang ada; antara tujuan jangka pendek/jangka panjang - dengan harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan?
- 4) mengkaji kebutuhan untuk pengorganisasian ulang (reorganization/restructuring) untuk mendukung strategi dan sasaran organisasi?
- 5) menyelaraskan Renstra dengan RPJMN?
- 6) mengaitkan sasaran Rencana Kerja Tahunan (RKT) dengan sasaran Renstra?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 2.2
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
<b>PLAN</b>	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
<b>DO</b>	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
<b>CHECK</b>	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
<b>ACT</b>	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
<b>PDCA</b>	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 2.3 Melaksanakan Renstra

Apakah instansi telah:

- 1) menetapkan Renstra melalui kesepakatan dan penetapan prioritas, penetapan kerangka waktu, proses tata laksana, dan struktur instansi yang tepat?
- 2) melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pelaksanaan Renstra dan dalam pembuatan prioritas dari harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan?
- 3) menjejawantahkan tujuan-tujuan strategis dan operasional instansi kedalam berbagai rencana dan kegiatan untuk berbagai unit dan individu dalam instansi?
- 4) Melakukan penataan berbagai peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan instansi dalam rangka peningkatan kinerja?
- 5) melakukan restrukturisasi/penataan tugas dan fungsi unit kerja untuk mendapatkan organisasi yang tepat ukuran dan tepat fungsi?
- 6) memperkuat unit kerja yang menangani fungsi organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat untuk mendukung tercapainya - tujuan dan sasaran reformasi birokrasi?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 2.3
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 2.4 Merencanakan, melaksanakan dan mereviu modernisasi dan inovasi

Apakah instansi telah:

- 1) menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja, antara lain melalui diklat, - evaluasi kinerja unit kerja dan pegawai, sosialisasi, benchmarking dan laboratorium pembelajaran?
- 2) merencanakan perubahan menuju berbagai proses inovasi dan modernisasi berdasarkan masukan dari hasil diskusi dengan pemangku kepentingan?
- 3) menyediakan berbagai sumberdaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses perubahan yang telah direncanakan?
- 4) mengembangkan dan menerapkan sistem monitoring dan evaluasi untuk inovasi dan modernisasi pada semua tingkatan organisasi?
- 5) melakukan penilaian unit kerja dan individu dengan menggunakan instrumen yang berbasis kinerja?
- 6) secara sistematis memonitor dan mengevaluasi pencapaian berbagai indikator kinerja dan tuntutan eksternal terkait reformasi - dan modernisasi untuk perubahan?
- 7) melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas LAKIP dan menyampaikannya secara tepat waktu?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 2.4
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## KUESTIONER

Kriteria Pengungkit 2

**PERENCANAAN STRATEJIK**

No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Hal-Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100	Fase
2.1	Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kebutuhan pemangku kepentingan saat ini dan yang akan datang					
2.2	Mengembangkan, meriviu, dan memperbaharui renstra yang memperhitungkan kebutuhan pemangku kepentingan dan ketersediaan sumberdaya					
2.3	Menerapkan renstra di seluruh instansi					
2.4	Merencanakan, melaksanakan dan meriviu reformasi dan modernisasi					
	Total / 400					
	Rata - rata per 100					

## Kriteria Pengungkit 3

**SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) APARATUR**

Evaluasi Kriteria 3: Pertimbangkanlah berdasarkan bukti-bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan instansi untuk:

## Subkriteria

3.1. Merencanakan, mengelola dan meningkatkan kualitas SDM Aparatur secara transparan dan akuntabel sesuai dengan renstra dan road map - reformasi birokrasi instansi pemerintah

Apakah instansi telah:

- 1) mengembangkan dan mengkomunikasikan kebijakan manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Renstra instansi?
- 2) menata dan mengembangkan pola rekrutmen dan sistem karir pegawai dengan mengedepankan aspek - aspek fairness, keterbukaan, - akuntabilitas, kesempatan yang sama dan kinerja?
- 3) melakukan analisis jabatan dengan benar untuk mendapatkan peta dan uraian jabatan yang akurat?
- 4) melakukan evaluasi jabatan dengan benar untuk mendapatkan peringkat dan harga jabatan yang akurat?
- 5) mengembangkan dan menerapkan sistem penilaian kinerja individu?
- 6) mengembangkan database pegawai sehingga data pegawai yang mutakhir dan akurat dapat diperoleh?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 3.1
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

3.2. Mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan kompetensi pegawai serta menyelaraskan tujuan individu dan instansi

Apakah instansi telah:

- 1) mengembangkan, dan mengkomunikasikan strategi untuk peningkatan kompetensi pegawai yang meliputi keseluruhan perencanaan pelatihan - sesuai kebutuhan instansi dan individu pegawai saat ini dan masa yang akan datang?
- 2) Mengidentifikasi dan menyusun standar kompetensi jabatan untuk mendapatkan kualifikasi jabatan pegawai yang dipersyaratkan?
- 3) melakukan asesmen individu berdasarkan standar kompetensi yang telah dikembangkan untuk memperoleh profil kompetensi individu?
- 4) mengembangkan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi agar mampu melayani publik dan pemangku kepentingan dengan baik?
- 5) mengkaji dan mengevaluasi dampak program diklat dikaitkan dengan biaya diklat melalui monitoring dan pelaksanaan analisis biaya manfaat?
- 6) mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan seperti halnya kemampuan kehumasan instansi dengan masyarakat, mitra - dan pemangku kepentingan?
- 7) mendukung dan membantu pegawai baru dalam bentuk mentoring, coaching dan tutorial?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 3.2
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 3.3. Melibatkan pegawai dengan dialog terbuka dan dengan pemberdayaan

Apakah instansi telah:

- 1) membudayakan dialog, kerja sama tim dan keterbukaan berkomunikasi?
- 2) secara aktif menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memperoleh ide dan saran dari pegawai melalui mekanisme yang tepat dalam penyampaian saran atau keluhan?
- 3) melibatkan pegawai dalam pengembangan Renstra, tata kelola dan pelaksanaan berbagai program/kegiatan?
- 4) mendorong pencapaian kesepakatan antara pimpinan dan pegawai dalam perumusan Renstra dan cara-cara mengukur pencapaian target?
- 5) melaksanakan survei pegawai secara periodik, mempublikasikan hasil survei, memberikan ringkasan, dan tindak lanjut dari hasil survei tersebut?
- 6) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan masukan atau umpan balik kepada pimpinan?

*Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:*

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 3.3
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

RENCANA PERBAIKAN  
Kriteria Pengungkit 3

### SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) APARATUR

No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Hal-Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100	Fase
3.1	Merencanakan, mengelola dan meningkatkan kualitas SDM secara transparan dan akuntabel sesuai dengan renstra dan road map reformasi birokrasi K/L dan Pemda					
3.2	Mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan kompetensi pegawai serta menyelaraskan tujuan individu dan instansi					
3.3	Melibatkan pegawai dengan dialog terbuka dan pemberdayaan					
	Total / 300					
	Rata - rata per 100					

## Kriteria Pengungkit 4

**KEMITRAAN DAN SUMBER DAYA**

Evaluasi Kriteria 4: Pertimbangkanlah berdasarkan bukti-bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan instansi untuk:

## Subkriteria

## 4.1. Pengembangan dan pelaksanaan hubungan kemitraan utama

Apakah instansi telah:

- 1) mengidentifikasi mitra kerjasama strategis potensial dan pola hubungan kemitraan? (termasuk pola hubungan dengan - organisasi non-pemerintah, lembaga/organisasi internasional, perusahaan swasta, dan dengan institusi pemerintah lainnya).
- 2) membangun kesepahaman atau perjanjian kerjasama kemitraan yang tepat dengan mempertimbangkan pola hubungan tersebut?
- 3) menindaklanjuti kesepahaman kerjasama tersebut dalam bentuk program dan kegiatan yang efektif?
- 4) mengidentifikasi tanggung jawab masing-masing pihak dalam mengelola kemitraan dan metode pengendaliannya?
- 5) memonitor dan mengevaluasi proses, hasil, dan pola kemitraan secara reguler?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 4.1
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 4.2. Pengembangan dan pelaksanaan kemitraan dengan masyarakat

Apakah instansi telah:

- 1) melibatkan komponen masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik seperti melalui konsultasi publik, survei, polling pendapat, dsb?
- 2) melaksanakan keterbukaan terhadap ide, saran, dan keluhan masyarakat dan memanfaatkan mekanisme yang tepat untuk - berbagai informasi tersebut?
- 3) melaksanakan diseminasi informasi yang proaktif?
- 4) menjamin penerapan akuntabilitas dan transparansi melalui berbagai kebijakan serta pelaksanaannya seperti penerbitan laporan tahunan, - konferensi pers, dan lain - lain?
- 5) secara aktif mendorong partisipasi masyarakat untuk menyampaikan kebutuhan dan keinginannya?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 4.2
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 4.3 Pengelolaan keuangan

Apakah instansi telah:

- 1) menerapkan akuntabilitas dan transparansi keuangan dan penganggaran (mulai tahap formulasi, eksekusi dan akuntabilitas anggaran)?
- 2) meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran sehingga lebih optimal?
- 3) menerapkan anggaran berbasis kinerja?
- 4) menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) secara berkelanjutan untuk meningkatkan ketaatan, efisiensi dan efektivitas - pelaksanaan tugas dan fungsi
- 5) meningkatkan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai quality assurance dan consulting untuk meningkatkan kualitas - pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara?
- 6) memiliki upaya berkesinambungan dalam menerapkan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) guna mendapatkan opini WTP dari BPK?
- 7) konsisten dalam melakukan tindak lanjut terhadap seluruh rekomendasi pengawasan, baik oleh APIP maupun BPK?
- 8) Mengaplikasikan sistem e-procurement dalam pengadaan barang dan jasa?
- 9) memerintahkan para pejabatnya untuk menandatangani dan melaksanakan pakta integritas bagi para pimpinan?
- 10) mendorong secara aktif kepada para pejabatnya untuk menyerahkan Laporan Hasil Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 4.3
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 4.4 Pengelolaan informasi dan pengetahuan

Apakah instansi telah:

- 1) mengembangkan sistem untuk mengelola, menyimpan dan mengkaji informasi dan pengetahuan dalam instansi sesuai dengan tujuan - dan sasaran instansi?
- 2) memantau secara teratur informasi dan pengetahuan, memastikan relevansi, ketepatan, kehandalan dan keamanan, juga menyelaraskannya - dengan renstra dan kebutuhan saat ini dan masa depan pemangku kepentingan?
- 3) mendorong pengembangan berbagai jalur internal untuk meneruskan informasi ke seluruh instansi dan memastikan setiap pegawai memiliki - akses untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan yang relevan dengan berbagai tugas dan pengembangan karirnya?
- 4) menyediakan dan menjamin akses dan pertukaran informasi yang relevan dengan semua pemangku kepentingan dan menyajikan informasi - dan data dengan cara yang mudah (user-friendly)?
- 5) memastikan ketersediaan informasi dan pengetahuan yang dimiliki pegawai, tetap berada di dalam instansi pada saat yang bersangkutan - meninggalkan instansi?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 4.4
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 4.6 Pengelolaan fasilitas

Apakah instansi telah:

- 1) menerapkan standar pengelolaan Barang Milik Negara (SIMAK BMN) secara penuh?
- 2) melaksanakan pemeliharaan bangunan, kantor, dan peralatan secara efisien, efektif, terencana, dan berkesinambungan?
- 3) mendorong aksesibilitas bangunan sesuai dengan kebutuhan semua pegawai, para pemangku kepentingan dan masyarakat - (termasuk masyarakat dengan kebutuhan khusus)?
- 4) mendukung kebijakan terpadu pengelolaan asset fisik, termasuk penghapusan sesuai dengan peraturan?

*Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:*

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 4.6
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

RENCANA PERBAIKAN  
Kriteria Pengungkit 4

## KEMITRAAN DAN SUMBER DAYA

No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Hal-Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100	Fase
4.1	Pengembangan dan pelaksanaan hubungan kemitraan utama					
4.2	Pengembangan dan pelaksanaan kemitraan dengan masyarakat					
4.3	Pengelolaan keuangan					
4.4	Pengelolaan informasi dan pengetahuan					
4.5	Pengelolaan teknologi					

## Kriteria Pengungkit 5

## PROSES

Evaluasi Kriteria 5: Pertimbangkanlah berdasarkan bukti-bukti, langkah-langkah yang telah dilakukan instansi untuk:

## Subkriteria

## 5.1 Mengidentifikasi, merancang, menerapkan dan memperbaiki proses bisnis/tatalaksana secara berkelanjutan

Apakah instansi telah:

- 1) melakukan identifikasi, membuat dan mendokumentasikan proses bisnis instansi secara berkelanjutan?
- 2) mengidentifikasi kebijakan atau peraturan yang mengatur proses bisnis/tatalaksana yang telah diterbitkan oleh instansi?
- 3) mengkoordinasikan dan melakukan sinkronisasi proses bisnis yang ada di dalam instansi?
- 4) melibatkan pegawai dan pemangku kepentingan eksternal dalam desain dan pengembangan proses bisnis?
- 5) mereviu dan memperbaiki proses bisnis serta melaksanakan benchmarking berdasarkan evaluasi periodik dan masukan dari - berbagai pemangku kepentingan?
- 6) menyempurnakan kebijakan dan peraturan lainnya untuk memperlancar proses bisnis organisasi?
- 7) menyusun Standard Operating Procedures (SOP)?
- 8) mengembangkan dan menerapkan e-government untuk mendukung efektivitas dan efisiensi implementasi proses bisnis instansi?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 5.1
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 5.2 Mengembangkan dan menyediakan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat/pengguna layanan

Apakah instansi telah:

- 1) melakukan berbagai upaya untuk mencegah, meminimalisasi dan menangkal terjadinya korupsi atau pemberian gratifikasi kepada pegawai - dalam pemberian pelayanan kepada publik?
- 2) mengembangkan dan menerapkan standar pelayanan untuk berbagai pelayanan di lingkungan instansi untuk memberikan tingkat kepastian - pelayanan yang lebih baik?
- 3) melibatkan masyarakat/pengguna layanan untuk berpartisipasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik?
- 4) menyampaikan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat/pengguna layanan secara transparan untuk mempermudah pelayanan dan - menghindari penggunaan calo?
- 5) membuat panduan atau SOP pelayanan yang praktis serta membuat peraturan yang jelas dan mudah dipahami?
- 6) menerapkan Standar Pelayanan Minimum dalam rangka penyelenggaraan pelayanan dasar, bagi instansi yang memiliki kewenangan wajib?
- 7) memberikan pelatihan pelayanan prima secara periodik kepada pegawai yang bertugas memberikan pelayanan?
- 8) mengembangkan sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk mempercepat pelayanan dan mengurangi interaksi antara pegawai - dan masyarakat/pengguna layanan untuk mencegah terjadinya gratifikasi?
- 9) memiliki dan mengembangkan sistem pengaduan masyarakat terkait pelayanan yang diberikan yang dapat diakses melalui - media elektronik/internet maupun melalui kotak pengaduan?
- 10) melakukan survei kepada masyarakat/pengguna layanan secara periodik terkait kepuasan mereka dalam menerima pelayanan dari institusi?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 5.2
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

## 5.3 Inovasi proses yang melibatkan masyarakat/pengguna layanan

Apakah instansi telah:

- 1) melakukan pendekatan aktif pembelajaran terhadap berbagai inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional?
- 2) melibatkan masyarakat/pengguna layanan dan pemangku kepentingan dalam proses pengembangan inovasi?
- 3) menyediakan sumberdaya yang memadai untuk pengembangan dan pelaksanaan proses inovasi?
- 4) secara aktif mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi permasalahan dalam melakukan inovasi?

Tentukanlah di fase mana pencapaian subkriteria ini, dan tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

FASE	PANEL PENILAIAN PENGUNGKIT (ENABLERS)	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 5.3
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0-10	
PLAN	Kami telah merencanakan hal ini.	11-30	
DO	Kami telah melaksanakan hal ini.	31-50	
CHECK	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini.	51-70	
ACT	Kami melakukan langkah penyesuaian/ perbaikan.	71-90	
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman organisasi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus-menerus atau berkelanjutan terhadap hal ini.	91-100	

RENCANA PERBAIKAN  
Kriteria Pengungkit 5

## PROSES

No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Hal-Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100	Fase
5.1	Mengidentifikasi, merancang, menerapkan dan memperbaiki proses bisnis/tatalaksana secara berkelanjutan					
5.2	Mengembangkan dan menyediakan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat/pengguna					
5.3	Inovasi proses yang melibatkan masyarakat/pengguna layanan					
	Total / 300					
	Rata - rata per 100					

## Kriteria Hasil 6

**HASIL PADA MASYARAKAT / PENGGUNA LAYANAN**

Evaluasi Kriteria 6: Pertimbangkanlah hasil yang telah dicapai instansi dalam memenuhi kebutuhan dan ekspektasi masyarakat dan pengguna dalam:  
Subkriteria

## 6.1 Hasil pengukuran kepuasan masyarakat/pengguna layanan

Untuk mengetahui sejauh mana kepuasan warga/pengguna layanan atas kinerja instansi yang telah diberikan, dilakukan survei kepuasan warga/ - pengguna layanan secara keseluruhan.

Survei dimaksud paling tidak mencakup hal - hal berikut:

- 1) Kualitas layanan yang diberikan;
- 2) Kemudahan dalam mendapatkan layanan: jam operasi layanan dan lamanya waktu tunggu;
- 3) Keramahan pegawai dalam memberikan layanan;
- 4) Keterlibatan dan partisipasi masyarakat/pengguna layanan dalam pemberian masukan atau saran perbaikan.

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 6.1
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 6.2. Indikator terkait pengukuran yang berorientasi pada masyarakat/pengguna layanan

Survei ini mengukur tingkat integritas, akuntabilitas dan transparansi instansi dalam memberikan pelayanan kepada pemangku kepentingan utamanya, - dengan variabel, indikator, sub indikator beserta bobotnya sebagai berikut:

## 1. Pengalaman Integritas (0.667)

## 1.1 Pengalaman korupsi (0.250)

- Frekuensi pemberian gratifikasi (0.550)
- Jumlah/besaran gratifikasi (0.210)
- Waktu pemberian gratifikasi (0.250)

## 1.2 Cara pandang terhadap korupsi (0.750)

- Arti pemberian gratifikasi (0.250)
- Tujuan pemberian gratifikasi (0.750)

## 2. Potensi Integritas (0.333)

## 2.1 Lingkungan kerja (0.127)

- Kebiasaan pemberian gratifikasi (0.392)
- Kebutuhan pertemuan di luar prosedur (0.164)
- Keterlibatan calo (0.221)
- Fasilitas di sekitar lingkungan pelayanan (0.100)
- Suasana/kondisi di sekitar pelayanan (0.123)

## 2.2 Sistem administrasi (0.280)

- Kepraktisan SOP (0.281)
- Keterbukaan informasi (0.584)
- Pemanfaatan teknologi informasi (0.135)
- Keadilan dalam layanan (0.413)
- Ekspektasi petugas terhadap gratifikasi (0.327)
- Perilaku pengguna layanan (0.260)

## 2.4 Pencegahan korupsi (0.313)

- Tingkat upaya anti korupsi (0.750)
- Mekanisme pengaduan masyarakat (0.250)

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 6.2
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

RENCANA PERBAIKAN  
Kriteria Hasil

## HASIL PADA MASYARAKAT DAN PENGGUNA LAYANAN

No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Hal-Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100
6.1	Hasil pengukuran kepuasan masyarakat/pengguna layanan				
6.2	Indikator terkait pengukuran yang berorientasi pada warga/pengguna layanan				
	Total / 200				
	Rata - rata per 100				

## Kriteria Hasil 7

**HASIL PADA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) APARATUR**

Evaluasi Kriteria 7: Pertimbangkanlah hasil yang telah dicapai instansi dalam memenuhi kebutuhan dan ekspektasi masyarakat dan pengguna dalam:  
Subkriteria

## 7.1 Hasil pengukuran motivasi dan kepuasan pegawai

Untuk mengetahui sejauhmana kinerja instansi dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas, - dilakukan survei atas kepuasan pegawai.

Survei dimaksud paling tidak mencakup hal – hal berikut:

- 1) Tingkat keterlibatan pegawai dalam pencapaian visi dan misi instansi;
- 2) Kemampuan pimpinan dalam mengarahkan instansi serta membina komunikasi;
- 3) Kemampuan instansi dalam mengelola SDM, mengembangkan kompetensi pegawai secara sistematis dan mengelola karir pegawai;
- 4) Penghargaan terhadap upaya individu dan tim serta penghargaan terhadap upaya - upaya inovasi di dalam instansi;
- 5) Suasana dan budaya kerja, termasuk hubungan atasan dan bawahan;
- 6) isu sosial terkait kehidupan pekerjaan dan pribadi/keluarga;
- 7) Kondisi fisik kantor dan ruangan kerja, serta kesehatan dan keamanan.

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 7.1
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 7.2 Indikator dalam hal Sumber Daya Manusia Aparatur

Pengukuran pencapaian hasil pada sub-kriteria Indikator dalam hal Sumber Daya Manusia, dilakukan melalui survei terhadap antara lain:

- 1) Indikator terkait pemantauan produktivitas kerja;
- 2) Indikator terkait kepuasan atas pengembangan kompetensi/skill;
- 3) Tingkat kepuasan atas mobilitas/rotasi pegawai di dalam instansi;
- 4) Motivasi dan keterlibatan pegawai dalam berbagai aktivitas instansi, seperti tingkat respons survei pegawai, jumlah usulan untuk inovasi, - tingkat partisipasi dalam kelompok diskusi internal.

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 7.2
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

RENCANA PERBAIKAN  
Kriteria Hasil

## HASIL PADA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) APARATUR

No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Hal-Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100
7.1	Hasil pengukuran motivasi dan kepuasan pegawai				
7.2	Indikator dalam hal Sumber Daya Manusia				
	Total / 200				
	Rata - rata per 100				

## Kriteria Hasil 8

**HASIL PADA KOMUNITAS LOKAL, NASIONAL DAN INTERNASIONAL**

Evaluasi Kriteria 8: Pertimbangkanlah hasil yang telah dicapai instansi dalam memenuhi kebutuhan dan ekspektasi masyarakat dan pengguna dalam:  
Subkriteria

- 8.1 Hasil yang dirasakan oleh para pemangku kepentingan, berdasarkan hasil pengukuran sosial  
Untuk mengetahui sejauhmana kinerja instansi telah memberikan hasil yang dirasakan oleh para pemangku kepentingan, - instansi dapat melakukan survei atas hal – hal berikut:
- 1) Reputasi instansi di mata masyarakat atas kontribusinya terhadap masyarakat dan lingkungan;
  - 2) Dampak sosial/ekonomi terhadap masyarakat, baik di tingkat lokal, nasional dan internasional;
  - 3) Pendekatan atas isu lingkungan hidup serta nilai-nilai kesadaran atas lingkungan;
  - 4) Etika institusi dan Prinsip Good Public Governance;
  - 5) Persepsi media atas institusi.

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 8.1
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 menunjukkan kecenderungan mendarat dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

- 8.2 Indikator kinerja dalam bidang kemasyarakatan yang dicapai oleh institusi  
Untuk mengetahui sejauhmana pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam bidang kemasyarakatan, - instansi dapat melakukan penilaian atas hal berikut:
- 1) Hubungan instansi dengan perwakilan dari masyarakat dari berbagai tingkatan sosial
  - 2) Dukungan instansi atas proyek pembangunan yang bersifat internasional;
  - 3) Dukungan instansi atas keterlibatan sosial antara masyarakat/pengguna layanan dan pegawai;
  - 4) Adanya transfer pengetahuan dan informasi dengan pihak lain;
  - 5) Aktivitas yang dilakukan oleh institusi untuk menjaga ketersediaan sumber daya dan fasilitas (contoh: pemenuhan peraturan / standar lingkungan hidup, - penggunaan bahan daur ulang, penghematan dalam penggunaan air, listrik, dan lainnya).

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 8.2
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 menunjukkan kecenderungan mendarat dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## RENCANA PERBAIKAN

## Kriteria Hasil

**HASIL PADA KOMUNITAS LOKAL, NASIONAL DAN INTERNASIONAL**

No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Hal-Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100
8.1	Hasil yang dirasakan oleh para pemangku kepentingan, berdasarkan hasil pengukuran sosial				
8.2	Indikator kinerja dalam bidang masyarakat yang dicapai oleh institusi				
	Total / 200				
	Rata - rata per 100				

## Kriteria Hasil 9

**HASIL KINERJA UTAMA**

Evaluasi Kriteria 9: Pertimbangkanlah hasil yang telah dicapai instansi dalam:  
Subkriteria

## 9.1 Sub-kriteria Pemenuhan Target Indikator Internal (9 Program Mikro RB)

Untuk mengetahui sejauhmana kinerja instansi dalam mencapai indikator kinerja yang terkait dengan 'Hasil Yang Diharapkan' pada tingkatan Mikro dari - 9 Program Reformasi Birokrasi, yang tercantum di dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2010 - 2014, dilakukan penilaian Indikator Kinerja Utama sebagai berikut:

## 9.1.1 Manajemen Perubahan (3 indikator)

- 1) Terbentuknya tim manajemen perubahan K/L dan Pemda;
- 2) Tersedianya strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi K/L dan Pemda serta terbangunnya komitmen, partisipasi dan perubahan perilaku yang diinginkan;
- 3) Terbangunnya kesamaan persepsi, komitmen, konsistensi serta keterlibatan dalam pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi pada seluruh - tingkatan pegawai pada K/L dan Pemda

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.1.1
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.1.2 Penataan Peraturan Perundang-Undangan (1 indikator)

- 1) Teridentifikasinya peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan oleh K/L dan Pemda sebagai dasar untuk melakukan regulasi dan deregulasi

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.1.2
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.1.3 Penataan dan Penguatan Organisasi (2 indikator)

- 1) Tersedianya peta tugas dan fungsi unit kerja pada K/L dan Pemda yang tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing) yang dapat mendorong - percepatan reformasi birokrasi;
- 2) Tersedianya unit kerja organisasi, tatalaksana, kepegawaian dan diklat yang mampu mendukung tercapainya tujuan dan sasaran reformasi birokrasi

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.1.2
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.1.4 Penataan Tatalaksana (2 indikator)

- 1) Tersedianya dokumen SOP penyelenggaraan tugas dan fungsi; dan
- 2) Tersedianya e-government pada masing - masing K/L dan Pemda

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.1.3
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.1.5 Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur (8 indikator)

- 1) Dibangunnya sistem rekrutmen yang terbuka, transparan dan akuntabel;
- 2) Tersedianya dokumen peta dan uraian jabatan;
- 3) Tersedianya peringkat jabatan dan harga jabatan;
- 4) Tersedianya dokumen kualifikasi jabatan;
- 5) Tersedianya peta profil kompetensi individu;
- 6) Tersedianya kinerja individu yang terukur;
- 7) Tersedianya data pegawai yang mutakhir dan akurat; dan
- 8) Tersedianya pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.1.4
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.1.6 Penguatan Pengawasan (2 indikator)

- 1) Terjadinya peningkatan ketaatan, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi; dan
- 2) Terjadinya peningkatan kualitas pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara.

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.1.5
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.1.7 Penguatan Akuntabilitas Kinerja (3 indikator)

- 1) Terjadinya peningkatan kualitas laporan akuntabilitas kinerja;
- 2) Tersedianya sistem yang mampu mendorong tercapainya kinerja organisasi yang terukur; dan
- 3) Tersusunnya Indikator Kinerja Utama (IKU) pada K/L dan Pemda

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.1.6
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.1.8 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (3 indikator)

- 1) Terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman dan lebih mudah dijangkau);
- 2) Terjadinya peningkatan kualitas pelayanan dasar pada kabupaten/kota; dan
- 3) Terjadinya peningkatan partisipasi masyarakat

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.1.6
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.1.9 Monitoring dan Evaluasi (3 indikator)

- 1) Tersedianya laporan monitoring;
- 2) Tersedianya laporan evaluasi tahunan; dan
- 3) Tersedianya laporan evaluasi lima tahunan

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.1.7
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.2 Pemenuhan Target Indikator Eksternal

Sub- kriteria ini menyangkut penilaian terhadap pencapaian IKU dari masing - masing kementerian/lembaga yang disarikan dari RPJMN 2010 - 2025, yang mendukung pencapaian keberhasilan reformasi birokrasi, seperti di bawah ini:

a) Se jauh mana institusi anda meningkatkan usaha – usaha dan kualitas pencapaian serta pemenuhan pencapaian indikator di bawah ini:

## 9.2.1 Opini BPK (WTP);

## 9.2.1.1 IKU 1

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.2.1.1
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.2.1.2 IKU 2

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.2.1.2
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.2.3 Peringkat Kemudahan Berusaha

## 9.2.3.1 IKU 1

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.2.3.1
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.2.3.2 IKU 2

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.2.3.2
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.2.2 Integritas Pelayanan Publik;

## 9.2.2.1 IKU 1

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.2.2.1
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.2.2.2 IKU 2

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.2.2.2
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.2.4 Instansi Pemerintah Yang Akuntabel

## 9.2.4.1 IKU 1

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.2.4.1
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

## 9.2.4.2 IKU 2

Tentukanlah skor untuk sub-kriteria ini di dalam tabel:

PANEL PENILAIAN HASIL	SKOR	SKOR SUB-KRITERIA 9.2.4.2
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 menunjukkan kecenderungan mendatar dan/atau hanya 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 organisasi/instansi lain untuk semua hasil yang dicapai bersifat positif.	91-100	

RENCANA PERBAIKAN

Kriteria Hasil

**HASIL KINERJA UTAMA**

## 9.1 Pemenuhan Target Indikator Internal

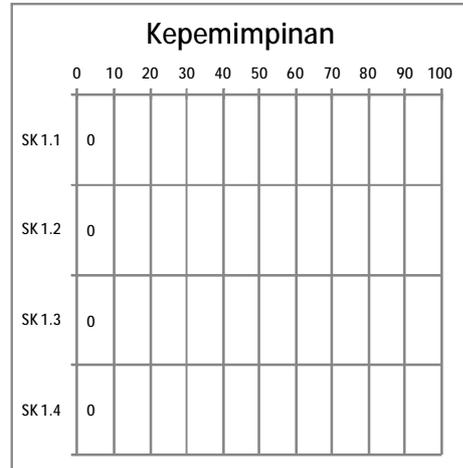
No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100
9.1.1	<i>Manajemen Perubahan dan</i>				
9.1.2	<i>Penataan Peraturan Perundangan Undangan</i>				
9.1.3	<i>Penataan dan Penguatan Organisasi</i>				
9.1.4	<i>Penataan Tatalaksana</i>				
9.1.5	<i>Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur</i>				

9.2 Pemenuhan Target Indikator Eksternal					
No	Sub-kriteria	Hal-Hal Yang Sudah Baik	Diperbaiki	Tindak Lanjut Perbaikan	Nilai / 100
9.2.1	<i>Opini BPK (WTP)</i>				
9.2.2	<i>Integritas Pelayanan Publik</i>				
9.2.3	<i>Peringkat Kemudahan Berusaha</i>				
9.2.4	<i>Instansi Pemerintah Yang Akuntabel</i>				
	Total / 400				
	Rata - rata per 100				

## Rekapitulasi PMPRB

### KEPEMIMPINAN

Sub Kriteria		Nilai
1.1 Menentukan arah bagi instansi untuk pencapaian visi dan misi	SK 1.1	0
1.2 Mendorong dan mengimplementasikan sistem manajemen organisasi, sistem manajemen kinerja dan mengarahkan dan memimpin, memenangkan perubahan	SK 1.2	0
1.3 Memberi motivasi, inspirasi dan mendukung karyawan/karyawati serta menjadi panutan ( <i>role model</i> )	SK 1.3	0
1.4 Mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan	SK 1.4	0
	Total/400	0
	Total/100	0



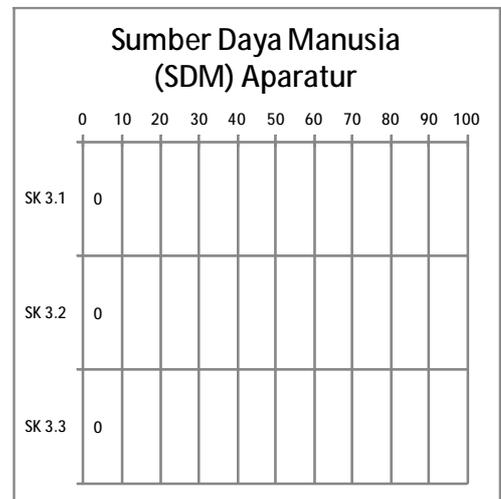
### PERENCANAAN STRATEJIK

Sub Kriteria		Nilai
2.1 Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kebutuhan pemangku kepentingan saat ini dan yang akan datang	SK 2.1	0
2.2 Mengembangkan, meriviu, dan memperbaharui renstra yang memperhitungkan kebutuhan pemangku kepentingan dan ketersediaan sumberdaya	SK 2.2	0
2.3 Menerapkan renstra di seluruh instansi	SK 2.3	0
2.4 Merencanakan, melaksanakan dan meriviu reformasi dan modernisasi	SK 2.4	0
	Total/400	0
	Total/100	0



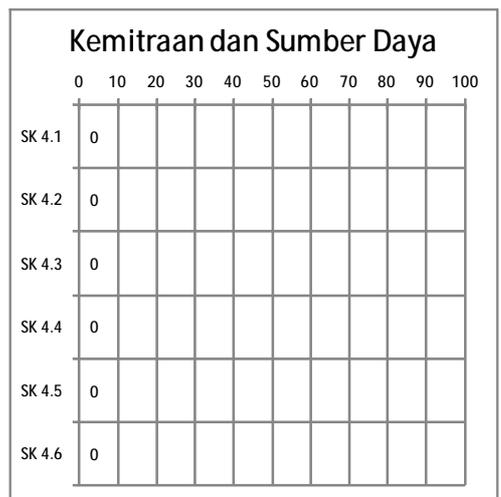
### SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) APARATUR

Sub Kriteria		Nilai
3.1 Merencanakan, mengelola dan meningkatkan kualitas SDM secara transparan dan akuntabel sesuai dengan renstra dan road map reformasi birokrasi K/L dan Pemda	SK 3.1	0
3.2 Mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan kompetensi pegawai serta menelaraskan tujuan individu dan instansi	SK 3.2	0
3.3 Melibatkan pegawai dengan dialog terbuka dan pemberdayaan	SK 3.3	0
	Total/300	0
	Total/100	0



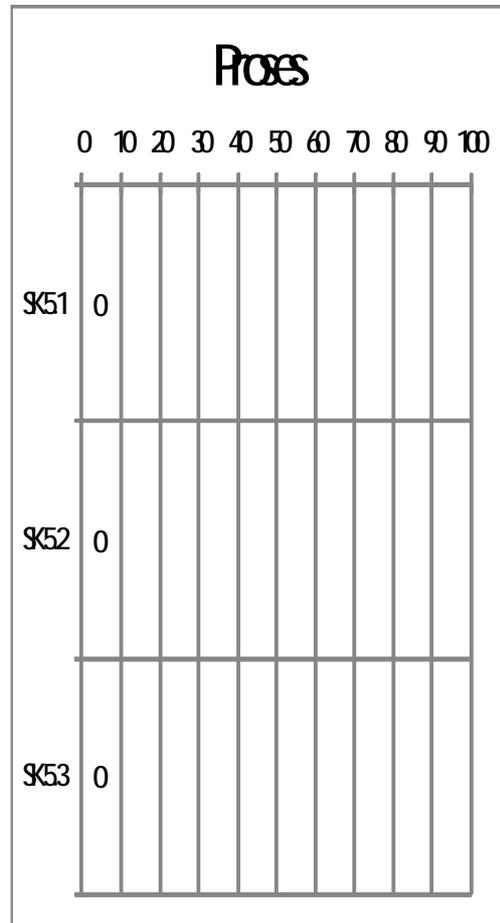
### KEMITRAAN DAN SUMBER DAYA

Sub Kriteria		Nilai
4.1 Pengembangan dan pelaksanaan hubungan kemitraan utama	SK 4.1	0
4.2 Pengembangan dan pelaksanaan kemitraan dengan masyarakat	SK 4.2	0
4.3 Pengelolaan keuangan	SK 4.3	0
4.4 Pengelolaan informasi dan pengetahuan	SK 4.4	0
4.5 Pengelolaan teknologi	SK 4.5	0
4.6 Pengelolaan fasilitas	SK 4.6	0
	Total/600	0
	Total/100	0



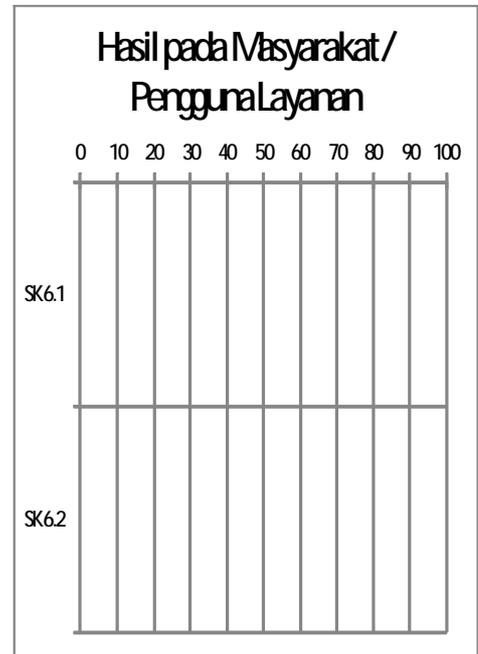
## PROES

SubKriteria		Nilai
51 Mengidentifikasi, merancang, menerapkan dan memperbaiki proses bisnis/tata laksana secara berkelanjutan	SK51	0
52 Mengembangkan menyediakan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat/pengguna	SK52	0
53 Inovasi proses yang melibatkan masyarakat/pengguna layanan	SK53	0
	Totol/30	0
	Totol/100	0



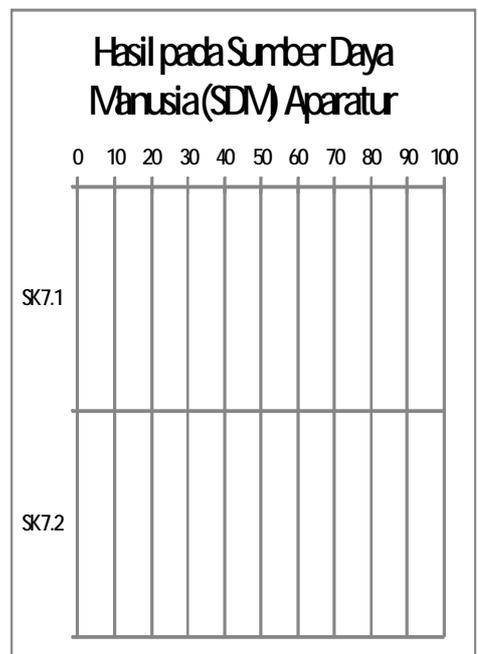
### HASIL PADA MASYARAKAT / PENGGUNA LAYANAN

SubKriteria		Nilai
6.1 Hasil pengukuran kepuasan masyarakat/pengguna layanan	SK 6.1	0
6.2 Indikator terkait pengukuran yang berorientasi pada warga/pengguna layanan	SK 6.2	0
	Total/200	0
	Total/100	0



### HASIL PADA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) APARATUR

SubKriteria		Nilai
7.1 Hasil pengukuran motivasi dan kepuasan pegawai	SK 7.1	0
7.2 Indikator dalam hal Sumber Daya Manusia	SK 7.2	0
	Total/200	0
	Total/100	0



## HASIL PADA KOMUNITAS LOKAL, NASIONAL DAN INTERNASIONAL

	Sub Kriteria		Nilai
8.1	Hasil yang dirasakan oleh para pemangku kepentingan, berdasarkan hasil pengukuran sosial	SK 8.1	0
8.2	Indikator kinerja dalam bidang kemasyarakatan yang dicapai oleh institusi	SK 8.2	0
	Total/200		0
	Total/100		0

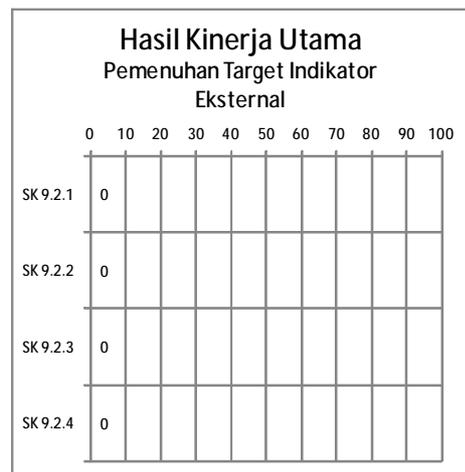


### HASIL KINERJA UTAMA

Sub Kriteria		Nilai
9.1	Pemenuhan Target Indikator Internal	
9.1.1	Manajemen Perubahan	0
		SK 9.1.1
9.1.2	Penataan Peraturan Perundangan Undangan	0
		SK 9.1.2
9.1.3	Penataan dan Penguatan Organisasi	0
		SK 9.1.3
9.1.4	Penataan Tatalaksana	0
		SK 9.1.4
9.1.5	Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	0
		SK 9.1.5
9.1.6	Penguatan Pengawasan	0
		SK 9.1.6
9.1.7	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	0
		SK 9.1.7
9.1.8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	0
		SK 9.1.8
9.1.9	Monitoring dan Evaluasi	0
		SK 9.1.9
	Total/700	0
	Total/100	0

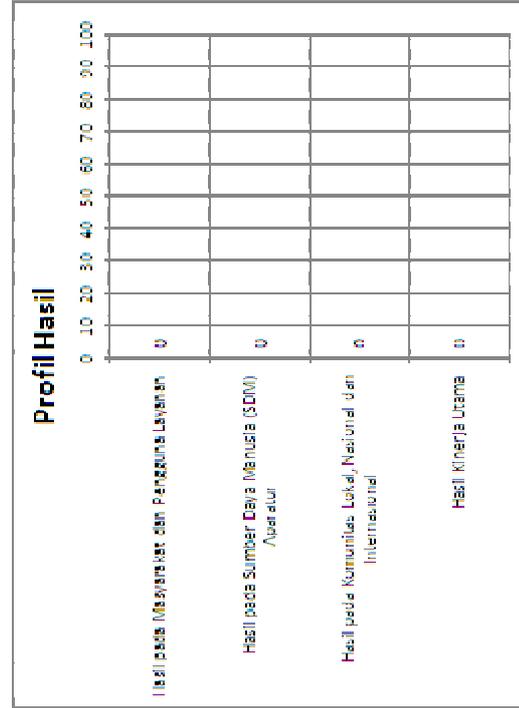
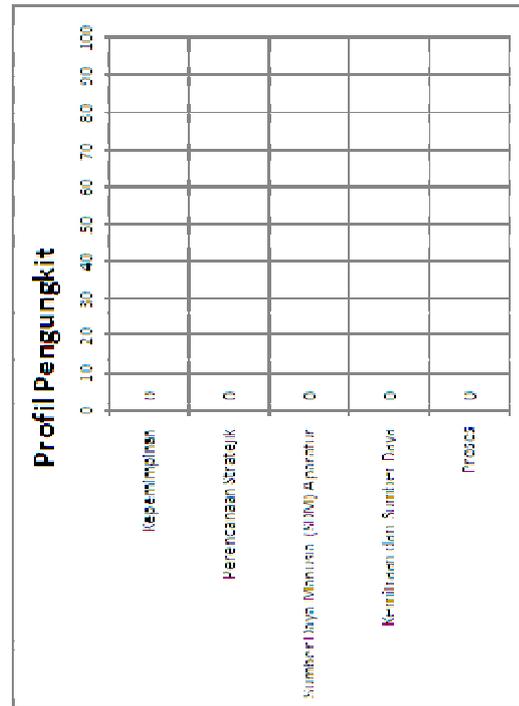
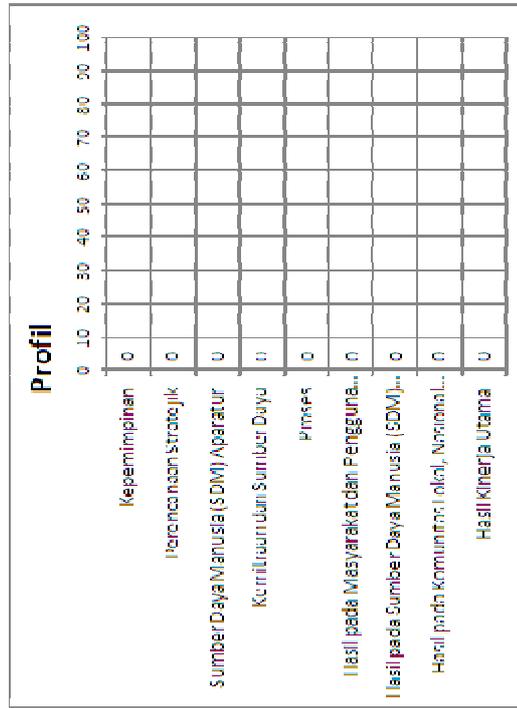


Sub Kriteria		Nilai
9.2	Pemenuhan Target Indikator Eksternal	
9.2.1	Opini BPK (WTP)	0
		SK 9.2.1
9.2.2	Integritas Pelayanan Publik	0
		SK 9.2.2
9.2.3	Peringkat Kemudahan Berusaha	0
		SK 9.2.3
9.2.4	Instansi Pemerintah Yang Akuntabel	0
		SK 9.2.4
	Total/400	0
	Total/100	0



**PROFIL PMPRB**

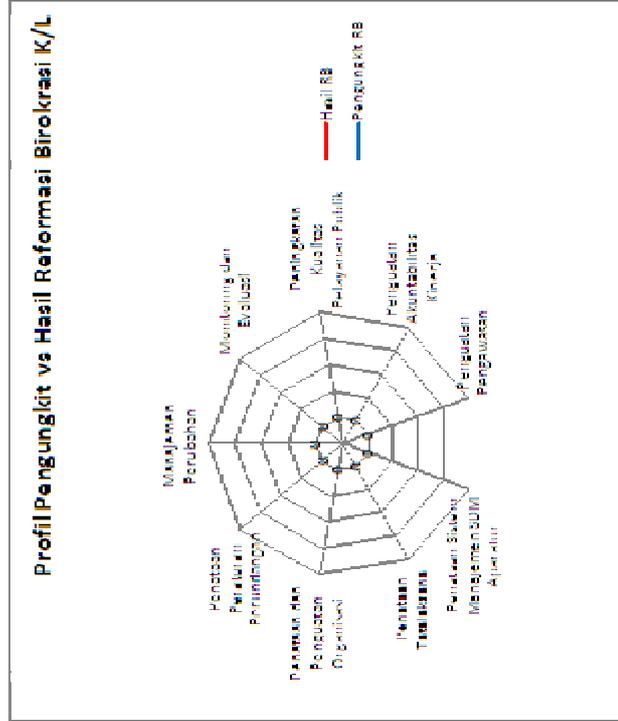
Kriteria	Nilai
<b>Kepemimpinan</b>	<b>0</b>
<b>Perencanaan Strategik</b>	<b>0</b>
<b>Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur</b>	<b>0</b>
<b>Kemampuan dan Sumber Daya</b>	<b>0</b>
<b>Proses</b>	<b>0</b>
<b>Hasil pada Masyarakat dan Pengguna Layanan</b>	<b>0</b>
<b>Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur</b>	<b>0</b>
<b>Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional</b>	<b>0</b>
<b>Hasil Kinerja Utama</b>	<b>0</b>



**PROFIL PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI**

**PERENCANAAN**

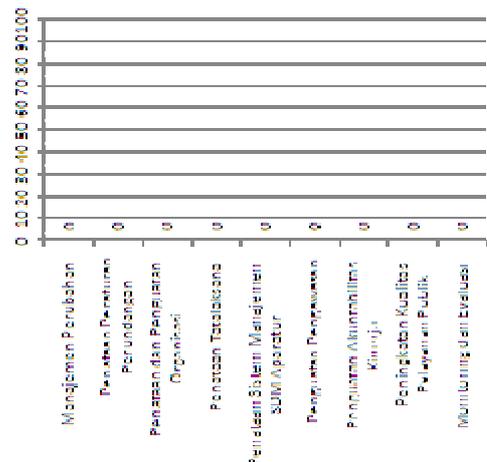
Program	Proxy	Nilai
Manajemen Perubahan	PL2, 1.3, 2.4, 3.3	0
Penelitian Perencanaan Perundang-undangan	PL2, 2.4, 3.1, 3.2	0
Penelitian dan Pengawasan Organisasi	PL2, 2.3	0
Penelitian Tata Kelola	PL1	0
Penelitian Sistem Manajemen SDM	PL3, 3.2	0
Pengawasan Pengawasan	PL3	0
Pengawasan Akuntabilitas Kinerja	PL2, 1.3, 2.4, 3.3	0
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	PL2	0
Monitoring dan Evaluasi	PL4	0



**HASIL**

Program	Nilai	
Manajemen Perubahan dan	HS.1.1	0
Penelitian Perencanaan Perundang-undangan	HS.1.2	0
Penelitian dan Pengawasan Organisasi	HS.1.3	0
Penelitian Tata Kelola	HS.1.4	0
Penelitian Sistem Manajemen SDM	HS.1.5	0
Pengawasan Pengawasan	HS.1.6	0
Pengawasan Akuntabilitas Kinerja	HS.1.7	0
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	HS.1.8	0
Monitoring dan Evaluasi	HS.1.9	0

**Profil Pengungkit RB K/L**



**Profil Hasil RB K/L**

