



# BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.456, 2013

KEMENTERIAN PERTAHANAN.  
Birokrasi. Pelaksanaan. Pedoman.

Reformasi

PERATURAN MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 12 TAHUN 2013  
TENTANG  
PEDOMAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI  
KEMENTERIAN PERTAHANAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA,

**Menimbang** : bahwa dalam rangka melaksanakan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pertahanan tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan;

**Mengingat** : 1. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 - 2025;  
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 - 2014;

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan : PERATURAN MENTERI PERTAHANAN TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN PERTAHANAN.**

**Pasal 1**

**Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan untuk memberikan arah, kesamaan pemahaman dari semua pihak serta memudahkan koordinasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan.**

**Pasal 2**

**Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 tercantum pada Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.**

**Pasal 3**

**Daftar Formulir Program Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan sebagaimana tercantum pada Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.**

**Pasal 4**

**Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.**

**Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.**

**Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 4 Maret 2013  
MENTERI PERTAHANAN  
REPUBLIK INDONESIA,**

**PURNOMO YUSGIANTORO**

**Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 19 Maret 2013  
MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,**

**AMIR SYAMSUDIN**

### EXECUTIVE SUMMARY

Reformasi Birokrasi yang telah dicanangkan oleh Pemerintah menjadi program nasional dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan bebas KKN harus dilaksanakan oleh seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah.

Pemerintah telah menetapkan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional 2010 – 2025 sebagai pedoman dan acuan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi bagi seluruh Kementerian dan Lembaga, termasuk didalamnya Kementerian Pertahanan sebagai unsur pemerintah yang memiliki tugas dan fungsi perumusan dan penyusunan kebijakan dibidang pertahanan.

Dalam rangka pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi, Kementerian Pertahanan memandang perlu menyusun suatu pedoman pelaksanaan program dan kegiatan agar setiap tahapan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program dan kegiatan reformasi birokrasi dapat dikelola secara efektif, efisien, bertahap, berkelanjutan dan melembaga serta sejalan dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional 2010 – 2025.

Pedoman pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan dijabarkan ke dalam 4 (empat) bagian, yaitu :

1. **Bagian Pendahuluan.** Pada bagian ini diuraikan secara umum reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan, maksud dan tujuan pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan, ruang lingkup dan tata urut pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan, dasar hukum pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan, serta berbagai pengertian terkait pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan.
2. **Bagian Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi.** Pada bagian ini jabarkan visi dan misi reformasi birokrasi, tujuan dan sasaran reformasi birokrasi, serta arah kebijakan reformasi birokrasi.
3. **Bagian Pengorganisasian.** Bagian ini menjelaskan tentang organisasi reformasi birokrasi, dan tugas tim reformasi birokrasi.
4. **Bagian Tahapan Pelaksanaan Teknis reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan** yang merinci tahapan pelaksanaan setiap program dan kegiatan reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan.
5. **Bagian Pengawasan dan Pengendalian.** Bagian ini menjelaskan tentang pengawasan dan pengendalian dari keseluruhan kegiatan reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan.

6. **Bagian Penutup.** Dalam pedoman ini juga akan dimuat laporan pelaksanaan program, kegiatan dan anggaran reformasi birokrasi yang sudah dilaksanakan di Kementerian Pertahanan, dan rencana pemantapan/percepatan ke depan sampai tahun 2014.

**Pedoman Pelaksanaan Program Dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan berlaku sejak Tahun 2010 sampai dengan 2014, serta menjadi acuan teknis dalam penyusunan *grand design* reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan, yang selanjutnya *grand design* yang telah disusun akan dijabarkan ke dalam *road map* reformasi birokrasi lima tahunan.**

LAMPIRAN I  
PERATURAN MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 12 TAHUN 2013  
TENTANG  
PEDOMAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI  
KEMENTERIAN PERTAHANAN

PEDOMAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI  
KEMENTERIAN PERTAHANAN

BAB I  
PENDAHULUAN

1. Umum

- a. Program Reformasi Birokrasi yang berlaku secara nasional di seluruh Kementerian, Lembaga, atau Pemerintah Daerah pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.
- b. Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan yang telah berjalan sejak Tahun 2009 memerlukan arah yang tepat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, sehingga pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Pertahanan berjalan lebih efektif, efisien, bertahap dan berkelanjutan, serta konsisten dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2010-2025.
- c. Guna memberikan arah agar pelaksanaan program dan kegiatan Reformasi di lingkungan Kementerian Pertahanan berjalan efektif, efisien, bertahap dan berkelanjutan, serta konsisten dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2010-2025, maka Kementerian Pertahanan menyusun Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan Tahun 2010-2014.

2. Maksud dan Tujuan

- a. Maksud penyusunan Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan Tahun 2010-2014 ini untuk memberikan arah dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan, sekaligus memastikan kesamaan pemahaman dari semua pihak yang terlibat dalam Reformasi Birokrasi terhadap muatan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan, agar memudahkan koordinasi dalam pelaksanaannya.

- b. Tujuan penyusunan Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan Tahun 2010-2014 ini adalah agar menjadi pedoman dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Pertahanan.
3. Ruang Lingkup dan Tata Urut, Ruang lingkup Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan Tahun 2010-2014 meliputi tahapan pelaksanaan, pengorganisasian dan pengendalian 9 (sembilan) program dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di Kementerian Pertahanan Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2014 dengan tata urutan sebagai berikut:
- a. Bab I : Pendahuluan.
  - b. Bab II : Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi.
  - c. Bab III : Pengorganisasian.
  - d. Bab IV : Tahapan Teknis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian.
  - e. Bab V : Pengawasan dan Pengendalian.
  - f. Bab VI : Penutup.
4. Dasar Hukum
- a. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
  - b. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
  - c. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
  - d. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
  - e. Keputusan Presiden Nomor 109 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Departemen sebagaimana telah diubah, terakhir dengan Keputusan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang

Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara;

- f. Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional;
- g. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah;
- h. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/19/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah;
- i. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik;
- j. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 16 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 469);
- k. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014;
- l. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 21 Tahun 2010 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 671);
- m. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 4 Tahun 2011 tentang Penilaian Kompetensi Individu Pegawai di Lingkungan Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 170);
- n. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi Kementerian atau Lembaga dan Pemerintah Daerah;
- o. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Dokumen Usulan dan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian atau Lembaga dan Pemerintah Daerah;

- p. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian atau Lembaga dan Pemerintah Daerah;
- q. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
- r. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi;
- s. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*);
- t. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins*;
- u. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*);
- v. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2011 tentang Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja Bagi Kementerian atau Lembaga;
- w. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 27 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan di lingkungan Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 701);
- x. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan;
- y. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan;
- z. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri;



- aa Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan;
- bb. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 28 Tahun 2012 tentang Kedudukan dan Tugas Wakil Menteri Pertahanan.

## 5. Pengertian

- a. Reformasi Birokrasi adalah upaya perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.
- b. Tim Reformasi Birokrasi adalah kelompok pejabat/staf yang diberi tugas untuk melakukan koordinasi dan pengawalan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian atau Lembaga.
- c. Kementerian Pertahanan yang selanjutnya disebut Kemhan adalah pelaksana fungsi pemerintah di bidang pertahanan.
- d. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.
- e. Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian adalah pedoman mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kemhan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan sampai dengan monitoring dan evaluasi yang ditandatangani oleh Menteri Pertahanan.
- f. Satuan Kerja yang selanjutnya disingkat Satker adalah bagian dari suatu unit organisasi pada Kemhan yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program.
- g. Subsatuan Kerja yang selanjutnya disingkat Subsatker adalah bagian dari Satker.
- h. Pelayanan publik Kemhan adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

**BAB II**  
**VISI, MISI, TUJUAN, SASARAN DAN ARAH**  
**KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI**

**6. Visi dan Misi Reformasi Birokrasi**

- a. Visi Reformasi Birokrasi Kemhan sejalan dengan *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025* adalah “Terwujudnya tata kelola pemerintahan bidang pertahanan yang bersih dan profesional”, yaitu pengelolaan birokrasi Kemhan secara profesional dan berintegritas tinggi agar mampu menghadapi tantangan global, regional dan nasional di masa depan.
- b. Misi Reformasi Birokrasi Kemhan sebagai berikut:
  - 1) Membentuk atau menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan bidang pertahanan negara.
  - 2) Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia atau personel, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan, *mind set* dan *culture set*.
  - 3) Mengembangkan mekanisme kontrol penyelenggaraan pemerintahan bidang pertahanan negara yang efektif.

**7. Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi**

- a. Tujuan Reformasi Birokrasi Kemhan untuk menciptakan birokrasi penyelenggaraan pemerintahan bidang pertahanan negara yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih, dan bebas korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.
- b. Sasaran Reformasi Birokrasi Kemhan adalah:
  - 1) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme.
  - 2) Meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat, bangsa dan negara.
  - 3) Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi penyelenggaraan pemerintahan bidang pertahanan negara.

**8. Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi.** Kebijakan Reformasi Birokrasi Kemhan diarahkan pada pelaksanaan 9 (sembilan) program dan 27 (dua puluh tujuh) kegiatan Reformasi Birokrasi. Untuk itu Kementerian

Pertahanan menindaklanjuti dengan menyusun *Roadmap* Reformasi Birokrasi beserta program dan kegiatan implementasinya.

### BAB III PENGORGANISASIAN

#### 9. Organisasi Reformasi Birokrasi

a. Organisasi Reformasi Birokrasi Kemhan terdiri atas:

- 1) Tim Pengarah.
- 2) Tim Pelaksana.
- 3) Tim Pengendali Mutu.

b. Tim Pengarah membawahi seluruh Tim Pelaksana yang ada di Kemhan.

c. Susunan Tim Pengarah terdiri atas:

- 1) Penanggungjawab : Menteri Pertahanan
- 2) Ketua umum : Wakil Menteri Pertahanan
- 3) Sekretaris : Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan
- 4) Ketua Pengarah : Sekretaris Jenderal Kemhan

d. Tim Pelaksana bertanggung jawab kepada Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Kemhan.

e. Susunan Tim Pelaksana terdiri atas:

- 1) Ketua Tim Pelaksana : Direktur Jenderal Perencanaan Pertahanan Kemhan
- 2) Pelaksana : Masing-masing penanggung jawab kegiatan.

f. Tim Pengendali Mutu bertanggung jawab kepada Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Kemhan.

g. Susunan Tim Pengendali Mutu terdiri atas:

- 1) Ketua : Inspektur Jenderal Kementerian Pertahanan.

- 2) **Anggota** : **Sekretaris Inspektorat Jenderal Inspektur Umum Inspektorat Jenderal Kemhan.**
- h. **Dalam rangka membantu pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi, maka ditunjuk penanggungjawab masing-masing Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi.**
- i. **Susunan dan jumlah penanggungjawab disesuaikan kebutuhan dan target pencapaian Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan.**
- j. **Susunan Penanggung jawab Program Reformasi Birokrasi Kemhan:**
- 1) **Program Manajemen Perubahan yaitu Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan.**
  - 2) **Program Penataan Peraturan Perundang-undangan yaitu Direktur Hukum Strategi Pertahanan Ditjen Strahan Kemhan.**
  - 3) **Program Penataan dan Penguatan Organisasi yaitu Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan.**
  - 4) **Program Penataan Tata Laksana yaitu Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan dan Kepala Pusat Data dan Informasi Kemhan.**
  - 5) **Program Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yaitu Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan dan Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan.**
  - 6) **Program Penguatan Pengawasan yaitu Inspektur Umum Itjen Kemhan.**
  - 7) **Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja yaitu Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan.**
  - 8) **Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yaitu Kepala Pusat Komunikasi Publik Kemhan.**
  - 9) **Program Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan yaitu Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan.**

## 10. Tugas Tim Reformasi Birokrasi

### a. Tugas Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Kemhan:

- 1) Menetapkan arahan dan acuan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan.
- 2) Menetapkan kebijakan, strategi dan standar-standar bagi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan.
- 3) Menetapkan kualitas hasil pencapaian pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi Kemhan.
- 4) Menetapkan *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kemhan.
- 5) Menetapkan program-program unggulan (*quick wins*) Kemhan.
- 6) Menetapkan ketepatan waktu dan anggaran pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kemhan.
- 7) Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menegakkan kepatuhan atas kebijakan-kebijakan, strategi dan standar-standar yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi Kemhan.
- 8) Mengusulkan sistem remunerasi di lingkungan Kemhan.
- 9) Melakukan kerja sama dengan Tim Reformasi Birokrasi Nasional.
- 10) Melaporkan perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemhan secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diperlukan oleh Komite Reformasi Birokrasi Nasional.

### b. Tugas Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Kemhan:

- 1) Melaksanakan arahan dan acuan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan Kemhan.
- 2) Melaksanakan kebijakan, strategi dan standar-standar bagi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan Kemhan.

- 3) Menyusun draft *Grand Design* Reformasi Birokrasi Kemhan untuk dibahas bersama dan ditetapkan oleh Tim Pengarah.
- 4) Menyusun draft *Road Map* Reformasi Birokrasi Kemhan untuk dibahas bersama dan ditetapkan oleh Tim Pengarah.
- 5) Mengkoordinasikan, memantau dan mengendalikan operasional pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan.
- 6) Memberikan laporan perkembangan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pengendalian dan evaluasi secara berkala kepada Tim Pengarah.
- 7) Melaksanakan sosialisasi dan internalisasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi di Kemhan.
- 8) Menjadi agen perubahan dan berperan menggalang dan mengukuhkan komitmen tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi.
- 9) Melakukan kerja sama dengan jajaran Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta pihak-pihak lain dalam rangka keberhasilan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi.

c. Tugas Tim Pengendali Mutu Reformasi Birokrasi Kemhan:

- 1) Memberikan arahan dan acuan dalam rangka pengawasan dan pengendalian perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan Kemhan.
- 2) Memberikan saran dan petunjuk dalam penyusunan rencana dan anggaran Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi kepada Tim Pelaksana dan Penanggungjawab agar efektif, efisien, bertahap, berkesinambungan dan melembaga.
- 3) Memberikan saran dan petunjuk dalam pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi kepada Tim Pelaksana dan Penanggungjawab agar sesuai dengan arahan dan instruksi Tim Pengarah dan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional.
- 4) Memberikan saran dan petunjuk dalam monitoring dan evaluasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi kepada Tim Pelaksana dan Penanggungjawab agar sesuai dengan arahan dan instruksi Tim Pengarah dan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional.

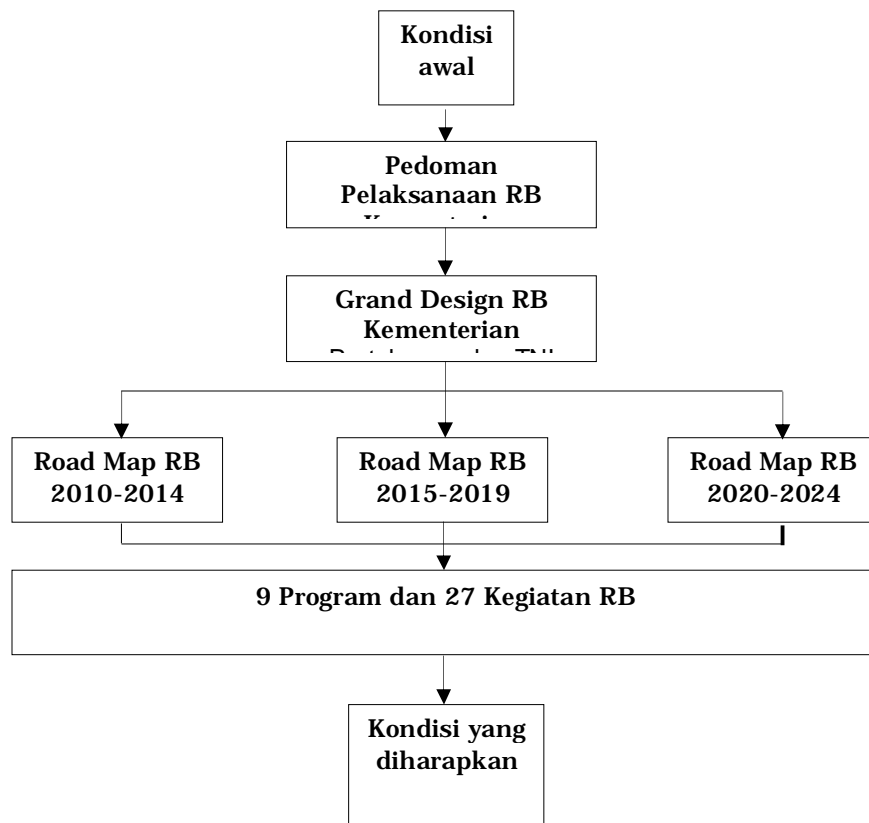
- 5) Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menegakkan akuntabilitas perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi.
  - 6) Bekerjasama dengan Tim *Quality Assurance* Reformasi Birokrasi Nasional dalam rangka pengendalian dan pembinaan mutu dan akuntabilitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemhan.
  - 7) Memberikan laporan pelaksanaan tugas kepada Tim Pelaksana secara berkala.
- d. Tugas Penanggung jawab Program Reformasi Birokrasi Kemhan:
- 1) Membantu Tim Pelaksana dalam rangka percepatan pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan.
  - 2) Membantu Tim Pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan, strategi dan standar-standar bagi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan Kemhan.
  - 3) Memberikan dukungan sumber daya manusia, anggaran serta sarana dan prasarana pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kemhan.
  - 4) Membantu Tim Pelaksana dalam penyusunan draft *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi.
  - 5) Membantu Tim Pelaksana dalam mengkoordinasikan, memantau dan mengendalikan operasional pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan.
  - 6) Menyusun laporan perkembangan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pengendalian dan evaluasi secara berkala kepada Tim Pengarah.
  - 7) Membantu Tim Pelaksana dalam sosialisasi dan internalisasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan.
  - 8) Menjadi agen perubahan dan berperan menggalang dan mengukuhkan komitmen tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi.

- 9) Membantu Tim Pelaksana dalam pemantauan dan pengendalian Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan.
- 10) Memberikan laporan pelaksanaan tugas kepada Tim Pelaksana secara berkala.

#### BAB IV TAHAPAN PELAKSANAAN TEKNIS REFORMASI BIROKRASI

##### 11. Struktur Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

- a. Berbagai langkah reformasi birokrasi menyangkut program, kegiatan dan tahapan yang dilakukan di lingkungan Kemhan merupakan program yang melembaga, berkesinambungan, dan diharapkan bergulir terus tanpa kehilangan momentum reformasi.
- b. Struktur Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kemhan.





## 12. Petunjuk Tahapan Pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi

### a. Program 1 - Manajemen Perubahan.

- 1) Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan pola pikir dan budaya kerja, dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan.
- 2) Tujuan dilaksanakannya program ini yaitu untuk mengubah secara sistematis dan konsisten pola pikir dan budaya kerja individu serta unit kerja di lingkungan Kemhan sehingga menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi.
- 3) Program Manajemen Perubahan terdiri atas 3 (tiga) kegiatan yaitu:
  - a) Pembentukan dan pengorganisasian Tim Manajemen perubahan.
  - b) Penyusunan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi.
  - c) Sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi.
- 4) Penanggung jawab kegiatan Manajemen Perubahan Kemhan yaitu Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan. Secara umum, melalui kegiatan ini maka diharapkan akan timbul kesadaran dan komitmen dari para pegawai Kemhan tentang arti penting reformasi birokrasi yang dilanjutkan dengan upaya aktif mereka dalam mendukung dan terlibat secara langsung dalam proses reformasi birokrasi. Hal ini merupakan kunci penting terjadinya internalisasi nilai-nilai perubahan dalam kerangka reformasi birokrasi.
- 5) Tahapan pelaksanaan masing-masing kegiatan Program Manajemen Perubahan sebagai berikut:
  - a) Kegiatan 1 - Pembentukan dan pengorganisasian Tim Manajemen perubahan.
    - (1) Penyusunan Tim Manajemen Perubahan. Tim Manajemen Perubahan disusun untuk melaksanakan manajemen perubahan atau pengelola perubahan disebut *Program Management Office (PMO)*. *Program Management Office (PMO)*

dibentuk dalam rangka membantu tim reformasi birokrasi Kementerian atau Lembaga. Oleh karena itu, diperlukan kerja sama dan kolaborasi yang erat antara Tim PMO dengan Tim Reformasi Birokrasi dan pejabat atau pegawai lainnya (Formulir 1).

Mengingat besarnya cakupan aktivitas dan pentingnya manajemen perubahan, maka struktur dan susunan Tim PMO dalam melaksanakan program manajemen perubahan harus dapat mencerminkan kebutuhan tersebut. Dalam struktur Tim Pelaksana (*Project Management*) perlu ditambahkan 3 (tiga) Subtim, yaitu Subtim *Design Management*, Subtim *Change Management*, dan Subtim *Quality Assurance (QA) Management*. Setiap Subtim memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing dalam pelaksanaan perubahan.

- (2) Penyusunan tugas-tugas dan mekanisme kerja tim manajemen perubahan. Penyusunan tugas-tugas Tim Manajemen Perubahan sebagai berikut:
  - (a) PMO adalah penanggung jawab seluruh pelaksanaan program manajemen perubahan, PMO juga sebagai resolusi konflik dan juga bertugas untuk berkomunikasi dengan para pihak.
  - (b) *Project Management* atau tim pelaksana bertugas untuk mengelola program harian manajemen perubahan.
    - i. Subtim *Design Management* memiliki peran dalam hal *design* teknis program reformasi birokrasi.
    - ii. Subtim *Change Management* berperan dalam hal persiapan teknis, pengembangan dan pelaksanaan program manajemen perubahan.
    - iii. Subtim *QA Management* berperan dalam memastikan kualitas perencanaan dan pelaksanaan program manajemen perubahan termasuk pemeriksaan kepatuhan

akan realisasi dari perencanaan program.

- (3) Penetapan Tim Manajemen Perubahan. Setelah pembentukan tim, maka anggota tim manajemen perubahan perlu untuk ditetapkan.
  - (4) Pelaksanaan tugas Tim Manajemen Perubahan. Pelaksanaan tugas dari tim manajemen perubahan harus sesuai dengan perencanaan dan sesuai dengan tugas kerja masing-masing.
  - (5) Evaluasi terhadap Tim Manajemen Perubahan. Tim akan dievaluasi hasil pekerjaannya, agar bisa dilakukan perbaikan berkelanjutan untuk hasil yang maksimal.
  - (6) Perbaikan berkelanjutan.
- b) Kegiatan 2 - Penyusunan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi.
- (1) Pemetaan terhadap pemangku kepentingan.
    - (a) Pemangku kepentingan dapat dibagi menjadi pemangku kepentingan utama, pemangku kepentingan pendukung dan pemangku kepentingan kunci. Untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan, maka perlu untuk menyusun beberapa pertanyaan yang harus dijawab oleh para pemangku tersebut (Formulir 2).
    - (b) Setelah melakukan identifikasi awal pemangku kepentingan seperti di atas, kemudian perlu dipetakan lebih lanjut bagaimana perubahan yang akan dilakukan akan memberikan dampak (*impact*) kepada para pemangku kepentingan dan bagaimana tingkat pengaruh atau kewenangan (*influence*) para pemangku kepentingan tersebut atas sukses atau mulusnya jalannya perubahan.
  - (2) *Assessment* kesiapan perubahan (Formulir 3). Tahapan yang dilakukan untuk melakukan *assessment* ini adalah:

- (a) Penyusunan instrumen *assessment*.
  - (b) Penentuan responden.
  - (c) Pengisian kuesioner.
  - (d) Pengumpulan hasil.
  - (e) Tabulasi hasil.
  - (f) Analisis hasil.
- (3) *Assessment* terhadap tingkat partisipasi *stakeholder*. Tahapan yang dilakukan untuk melakukan *assessment* ini adalah:
- (a) Penyusunan instrumen *assesment*.
  - (b) Penentuan responden.
  - (c) Pengisian kuesioner.
  - (d) Pengumpulan hasil.
  - (e) Tabulasi hasil.
  - (f) Analisis hasil.
- (4) *Assessment* terhadap organisasi (struktur, peran dan tanggung jawab). Tahapan yang dilakukan untuk melakukan *assessment* ini adalah:
- (a) Penyusunan instrumen *assessment*.
  - (b) Penentuan responden.
  - (c) Pengisian kuesioner.
  - (d) Pengumpulan hasil.
  - (e) Tabulasi hasil.
  - (f) Analisis hasil.
- (5) *Assessment* kemampuan/kapabilitas organisasi untuk melaksanakan perubahan. Tahapan yang dilakukan untuk melakukan *assessment* ini adalah:

- (a) Penyusunan instrumen *assessment*.
  - (b) Penentuan responden.
  - (c) Pengisian kuesioner (Formulir 5).
  - (d) Pengumpulan hasil.
  - (e) Tabulasi hasil.
  - (f) Analisis hasil.
- (6) Penyusunan strategi, rencana dan aktivitas manajemen perubahan.
- (-) Strategi manajemen perubahan dipilih berdasarkan hasil *assessment* di atas (Formulir 4). Pemilihan strategi harus mempertimbangkan beberapa faktor yaitu besaran perubahan, besaran penolakan, jumlah atau populasi pegawai, jangka waktu yang diperlukan dalam perubahan dan tenaga ahli (Formulir 6).
- (7) Penyusunan strategi dan rencana komunikasi.
- (a) Tentukan sumber tunggal untuk menetapkan dan menyetujui program komunikasi terkait tanggung jawab.
  - (b) Pahami harapan para pemangku kepentingan dengan mengkomunikasikan tujuan program dengan jelas dan terus menerus sepanjang proses pelaksanaan perubahan. "Selalu lakukan komunikasi", untuk mengurangi kecemasan dan rasa ketidakpastian selama proses transformasi berlangsung.
  - (c) Menjaga frekuensi komunikasi sepanjang durasi seluruh program.
  - (d) Mengembangkan pesan yang tepat pada para pemangku kepentingan tertentu.
  - (e) Mengkoordinasikan dan memaksimalkan media komunikasi yang sudah tersedia.

- c) **Kegiatan 3 - Sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi.**
- (1) Pelaksanaan sosialisasi manajemen perubahan.
  - (2) Penerapan strategi manajemen perubahan.
  - (3) Penerapan strategi, rencana dan aktivitas komunikasi.
  - (4) Penerapan struktur organisasi yang baru.
  - (5) Penerapan strategi aktivitas pelatihan.
  - (6) Integrasikan strategi perubahan dan komunikasi dengan program reformasi birokrasi (Formulir 7).
  - (7) Pemberian pengetahuan dan keterampilan melalui asistensi dan fasilitasi.
  - (8) Implementasi manfaat.
- b. **Program 2 - Penataan Peraturan Perundang-Undangan.**
- 1) Tujuan dilaksanakannya Program Penataan Peraturan Perundang-undangan yaitu untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kemhan.
  - 2) Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan dijabarkan ke dalam 2 (dua) kegiatan yaitu:
    - a) Penataan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kemhan.
    - b) Perumusan dan penyusunan peraturan perundang-undangan yang diprogramkan oleh Kemhan.
  - 3) Penanggungjawab program ini yaitu Direktur Hukum Strategi Pertahanan Ditjen Strahan Kemhan.
  - 4) Petunjuk pelaksanaan masing-masing kegiatan dari Penataan Peraturan Perundang-undangan sebagai berikut:
    - a) Kegiatan 1 - Penataan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kemhan. Tahapan pelaksanaan kegiatan penataan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kemhan meliputi:

- (1) Identifikasi peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan. Satker di lingkungan Kemhan yang membidangi urusan hukum dan peraturan perundangan-undangan bersama Panitia Kerja Tetap Program Legislasi Bidang Pertahanan (Panjatap Proleghan) melakukan identifikasi dan penghimpunan peraturan perundang-undangan bidang pertahanan yang telah dikeluarkan berdasarkan kaidah-kaidah yang telah ditentukan (Formulir 8).
  - (2) Pemetaan peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis. Satker di lingkungan Kemhan yang membidangi urusan hukum dan peraturan perundangan-undangan bersama Panjatap Proleghan menelaah dan memilah peraturan perundang-undangan yang tidak selaras/tidak sesuai/tidak seimbang dengan peraturan perundang-undangan lainnya. Selanjutnya disusun telaahan atas peraturan perundang-undangan yang selaras, sesuai, dan seimbang dengan peraturan perundang-undangan lainnya.
  - (3) Penyusunan rencana regulasi dan deregulasi peraturan perundang-undangan. Kemhan dalam hal ini Direktur Hukum Strategi Pertahanan Ditjen Strahan Kemhan setelah mendapat persetujuan dan arahan dari pimpinan menyampaikan Rancangan Undang-Undang (RUU) ke Badan Pembinaan Hukum Nasional Kementerian Hukum dan HAM. Kementerian Hukum dan HAM menyampaikan usulan RUU ke Badan Legislatif DPR RI untuk dimasukkan dalam prioritas pembahasan RUU di DPR RI. RUU yang disetujui oleh Badan Legislasi DPR RI dimasukkan dalam Program Legislasi Nasional. Peraturan perundang-undangan bidang pertahanan masuk dalam Program Legislasi Bidang Pertahanan (Formulir 9).
- b) Kegiatan 2 - Perumusan dan penyusunan peraturan perundang-undangan yang diprogramkan oleh Kemhan. Tahapan pelaksanaan kegiatan perumusan dan penyusunan peraturan perundang-undangan yang diprogramkan oleh Kemhan meliputi:
- (1) Identifikasi peraturan perundang-undangan yang akan dirumuskan dan disusun. Satker di lingkungan Kemhan melakukan identifikasi

- peraturan perundang-undangan sesuai dengan kebutuhan dan membentuk Tim Teknis Penyusun Peraturan Perundang-undangan.
- (2) Pemetaan peraturan perundang-undangan yang akan dirumuskan dan disusun. Tim Teknis memetakan peraturan perundang-undangan yang akan disusun atau dirumuskan untuk selanjutnya menyusun Naskah Akademik mengenai materi yang akan diatur dalam peraturan perundang-undangan dan draft awal rancangan peraturan perundang-undangan.
  - (3) Perumusan dan penyusunan peraturan perundang-undangan Kemhan. Pemrakarsa membentuk Panitia Internkementerian untuk menyempurnakan Naskah Akademik dan draft awal rancangan peraturan perundang-undangan untuk disampaikan kepada Menteri. Selanjutnya Menteri membentuk Panitia Antarkementerian dalam hal ini Direktorat Hukum Ditjen Strahan Kemhan selaku sekretaris Panitia Program Legislasi Bidang Pertahanan yang bertugas untuk menyempurnakan Naskah Akademik dan draft awal RUU. Pada pembahasan RUU tingkat Antarkementerian, Menteri terlebih dahulu mohon izin prakarsa kepada Presiden. RUU hasil pembahasan Antarkementerian disampaikan kepada Menteri, dan Menteri menyampaikan Naskah RUU kepada Kementerian Hukum dan HAM untuk pengharmonisan, pembulatan, dan pematapan.
  - (4) Pengajuan pembahasan RUU kepada Presiden untuk dibahas di DPR RI untuk mendapatkan legitimasi. RUU hasil pengharmonisan dari Kementerian Hukum dan HAM disampaikan oleh Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden melalui Sekretariat Negara untuk dibahas bersama dengan DPR RI agar mendapatkan legitimasi.
  - (5) Pembahasan Antarkementerian dan menyampaikannya ke Presiden untuk disahkan. RUU sebelum disampaikan kepada DPR RI terlebih dahulu Presiden meminta Menteri dan menteri terkait yang ditunjuk oleh Presiden untuk memaraf pada tiap lembar naskah RUU. RUU yang telah diparaf oleh Menteri dan menteri yang ditunjuk disampaikan kembali kepada Presiden.



Presiden menyampaikan RUU kepada DPR RI untuk dibahas bersama. DPR RI menyetujui agar RUU dibahas. Presiden menunjuk Menteri dan menteri terkait untuk mewakili dalam membahas RUU di DPR RI. Setelah RUU disetujui oleh DPR RI, DPR RI menyampaikan kepada Presiden untuk disahkan menjadi Undang-Undang.

- (6) Pembahasan Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) di Kemhan dan diajukan ke Presiden untuk ditetapkan. Peraturan Pemerintah bidang pertahanan ditetapkan oleh Presiden. Proses pengesahannya sama dengan penyusunan Peraturan Perundang-Undangan melalui Satker Pemrakarsa, yaitu Pemrakarsa membentuk Panitia Internkementerian untuk menyempurnakan draft awal RPP untuk disampaikan kepada Menteri. Selanjutnya Menteri membentuk Panitia Antarkementerian dalam hal ini Direktorat Hukum Strategi Pertahanan Ditjen Strahan Kemhan selaku Sekretaris Panitia Program Legislasi Bidang Pertahanan yang bertugas untuk menyempurnakan draft awal RPP. Pada pembahasan RPP tingkat Antarkementerian Menteri terlebih dahulu mohon izin prakarsa kepada Presiden. RPP hasil pembahasan Antarkementerian disampaikan kepada Menteri dan Menteri menyampaikan Naskah RPP kepada Kementerian Hukum dan HAM untuk pengharmonisan, pembulatan, dan pemantapan.
- (7) Pengajuan RPP kepada Presiden untuk disahkan untuk mendapatkan legitimasi. RPP hasil pengharmonisan, pembulatan, dan pemantapan dari Kementerian Hukum dan HAM disampaikan Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden melalui Sekretariat Negara. RPP sebelum ditetapkan oleh Presiden terlebih dahulu Presiden meminta Menteri dan Menteri terkait yang ditunjuk oleh Presiden untuk memaraf pada tiap lembar naskah RPP. RPP yang telah diparaf oleh Menteri dan Menteri yang ditunjuk disampaikan kembali kepada Presiden untuk ditetapkan menjadi Peraturan Pemerintah.
- (8) Pengajuan Rancangan Peraturan Presiden (RPerpres) kepada Presiden untuk disahkan untuk mendapatkan legitimasi. Pembahasan RPerpres

prosesnya sama dengan RPP bedanya waktu penyampaian RPP melalui Sekretariat Negara sedangkan RPerpres melalui Sekretariat Kabinet.

- (9) Pembahasan di lingkungan Satker dan diajukan ke Menteri untuk disahkan. Peraturan Menteri Pertahanan ditetapkan oleh Menteri Pertahanan. Proses pengesahannya, yaitu Pemrakarsa membentuk Tim Teknis dan Panitia Internkementerian untuk menyempurnakan draft awal Rancangan Peraturan Menteri Pertahanan (RPermenhan) setelah dibahas pada tingkat Interkementerian terlebih dahulu disampaikan ke Direktorat Hukum Ditjen Strahan Kemhan untuk pengharmonisasian, pembulatan, dan pemantapan. RPermenhan setelah diharmonisasi disampaikan kembali kepada pemrakarsa, pejabat pemrakarsa memaraf naskah RPermenhan. Naskah RPermenhan sebelum ditetapkan oleh Menteri terlebih dahulu diparaf oleh pejabat eselon I dan eselon II yang berhak memaraf. RPermenhan yang ditetapkan oleh Menteri disampaikan ke Menteri Hukum dan HAM untuk diundangkan dalam Berita Negara Republik Indonesia.
- (10) Sosialisasi peraturan perundang-undangan yang telah disahkan kepada Satker/Subsatker. Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri Pertahanan yang sudah disahkan atau ditetapkan disosialisasikan kepada Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan.

c. Program 3 - Penataan dan Penguatan Organisasi

- 1) Tujuan dilaksanakannya Program Penataan dan Penguatan Organisasi Kemhan adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi Kemhan secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas sehingga menjadi organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*).
- 2) Program Penataan dan Penguatan Organisasi dijabarkan ke dalam 2 (dua) kegiatan yaitu:
  - a) Restrukturisasi/penataan tugas dan fungsi Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan.

- b) Penguatan Satker/Subsatker yang menangani fungsi organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan Diklat di lingkungan Kemhan.
- 3) Penanggung jawab untuk program ini yaitu Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan.
  - 4) Petunjuk pelaksanaan masing-masing kegiatan dari Penataan dan Penguatan Organisasi sebagai berikut:
    - a) Kegiatan 1 - Restrukturisasi/Penataan Tugas dan Fungsi Satker/Subsatker.
      - (1) Identifikasi tugas pokok dan fungsi organisasi. Melakukan identifikasi seluruh tugas pokok dan fungsi setiap Satker/Subsatker dan jabatan yang ada saat ini.
      - (2) Pemetaan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) yang tidak tepat dan tumpang tindih (Formulir 10). Melakukan pemetaan tugas pokok dan fungsi yang tumpang-tindih dan tidak tepat antar Satker/Subsatker dan jabatan yang ada saat ini.
      - (3) Penyusunan rencana Restrukturisasi. Menyusun bahan dan informasi kebutuhan untuk restrukturisasi, serta rencana waktu dan anggaran pelaksanaan restrukturisasi.
      - (4) Pelaksanaan Restrukturisasi. Pelaksanaan restrukturisasi dilakukan melalui 2 (dua) langkah, yaitu:
        - (a) Memetakan dan mendefinisikan visi, misi dan tujuan sasaran (*grand strategy*) Kemhan secara fokus, terukur dan sesuai dengan konstitusi. Tujuan dari tahap ini adalah membangun visi, misi dan *grand strategy* yang fokus, terukur, sesuai konstitusi dan mampu menjawab tantangan global, regional dan nasional bidang pertahanan saat ini maupun di masa depan.
        - (b) Menyelaraskan dan mengelompokkan fungsi-fungsi organisasi sesuai dengan proses bisnis, rentang kendali, tanggung jawab dan kewenangan yang mengacu kepada visi dan misi Kemhan. Tujuan dari

tahap ini agar organisasi Kemhan memiliki fungsi-fungsi yang tepat sesuai dengan visi, misi dan konstitusi.

- (c) Menyelaraskan dan mengelompokkan struktur organisasi Kemhan dengan fungsi-fungsi yang telah diselaraskan secara tepat sesuai dengan visi, misi dan konstitusi.
- (5) Sosialisasi Struktur Satker/Subsatker dan Tata Kerja Satker/Subsatker.
- b) Kegiatan 2 - Penguatan Satker/Subsatker yang menangani fungsi organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan Diklat.
- (1) Penguatan Satker/Subsatker yang menangani fungsi organisasi.
    - (a) Identifikasi aspek-aspek kapasitas (SDM, Prosedur dan Tata Kerja, Kelembagaan, dan Anggaran) yang perlu diperkuat Satker/Subsatker yang menangani Organisasi atau Kelembagaan (Formulir 11).
    - (b) Penyusunan rencana penguatan kapasitas (SDM, Prosedur dan Tata Kerja, Kelembagaan, dan Anggaran).
    - (c) Penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi Organisasi atau Kelembagaan.
    - (d) Monitoring pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi Organisasi atau Kelembagaan.
  - (2) Penguatan Satker/Subsatker yang menangani fungsi tata laksana.
    - (a) Identifikasi aspek-aspek yang perlu diperkuat Satker/Subsatker yang menangani tata laksana.
    - (b) Penyusunan rencana penguatan kapasitas (SDM, Prosedur dan Tata Kerja, Kelembagaan, dan Anggaran).

- (c) Penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi tatalaksana.
  - (d) Monitoring pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi tata laksana.
  - (e) Evaluasi pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani Evaluasi pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi organisasi atau kelembagaan.
  - (f) Fungsi tata laksana.
- (3) Penguatan Satker/Subsatker yang menangani pelayanan publik.
- (a) Identifikasi aspek-aspek yang perlu diperkuat Satker/Subsatker yang menangani pelayanan publik.
  - (b) Penyusunan rencana penguatan kapasitas (SDM, Prosedur dan Tata Kerja, Kelembagaan, dan Anggaran).
  - (c) Penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi pelayanan publik.
  - (d) Monitoring pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi pelayanan publik.
  - (e) Evaluasi pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi pelayanan publik.
- (4) Penguatan Satker/Subsatker yang menangani fungsi kepegawaian.
- (a) Identifikasi aspek-aspek yang perlu diperkuat Satker/Subsatker yang menangani fungsi kepegawaian.
  - (b) Penyusunan rencana penguatan kapasitas (SDM, Prosedur dan Tata Kerja, Kelembagaan, dan Anggaran).

- (c) Penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi kepegawaian.
  - (d) Monitoring pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi kepegawaian.
  - (e) Evaluasi pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi kepegawaian.
- (5) Penguatan Satker/Subsatker yang menangani fungsi Kediklatan.
- (a) Identifikasi aspek-aspek yang perlu diperkuat Satker/Subsatker yang menangani fungsi kediklatan.
  - (b) Penyusunan rencana penguatan kapasitas (SDM, Prosedur dan Tata Kerja, Kelembagaan, dan Anggaran).
  - (c) Penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi kediklatan.
  - (d) Monitoring pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi Kediklatan.
  - (e) Evaluasi pelaksanaan penguatan kapasitas unit kerja yang menangani fungsi kediklatan.
- d. Program 4 - Penataan Tatalaksana
- 1) Tujuan dilaksanakannya program ini adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur.
  - 2) Program Penataan Tatalaksana dijabarkan kedalam 2 (dua) kegiatan yaitu:
    - a) Penyusunan *Standard Operating Procedure (SOP)* penyelenggaraan tugas dan fungsi di Kemhan.
    - b) Pembangunan atau pengembangan *e-government*.
  - 3) Penanggung jawab untuk program untuk kegiatan a) Penyusunan *Standard Operating Procedure (SOP)*

penyelenggaraan tugas dan fungsi di Kemhan yaitu Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan. Penanggung jawab untuk program untuk kegiatan b) yaitu Kepala Pusat Data dan Informasi Kemhan.

- 4) Sebelum melakukan kedua kegiatan tersebut, maka terlebih dahulu dilakukan penentuan standar tatalaksana (*Business Process*). Penentuan standar tatalaksana adalah untuk memberikan suatu kepastian bagi para pengguna tatalaksana (*business process*) yang merupakan bagian dari proses analisis tatalaksana (*business process*) dan merupakan hal yang penting bagi Kementerian atau Lembaga, terutama dalam melayani para pemangku kepentingan eksternal (publik atau masyarakat dan Kementerian atau Lembaga yang lain).
- 5) Penentuan standar tatalaksana (*business process*) dapat dilakukan melalui mekanisme sebagai berikut (termasuk kombinasinya), antara lain:
  - a) *Focused Group Discussion* (FGD), dengan melibatkan sekurang-kurangnya penanggung jawab operasionalisasi proses yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya.
  - b) Masukan dari pengguna langsung tatalaksana (*business process*) atau survei kepuasan pengguna atas pemberian layanan tatalaksana (*business process*).
  - c) *Benchmark* dengan Kementerian atau Lembaga yang telah menetapkan standar untuk tatalaksana yang sama atau sejenis dalam implementasinya, penetapan atas standar suatu tatalaksana (*business process*) yang telah disetujui pada akhirnya merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari *Standar Operating Procedures* atas tatalaksana (*business process*) tersebut dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Kementerian atau Lembaga.
- 6) Petunjuk pelaksanaan masing-masing kegiatan dari Penataan Tatalaksana sebagai berikut:
  - a) Kegiatan 8 - Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) penyelenggaraan tugas dan fungsi di Kemhan.
    - (1) Pembentukan Tim SOP dan kelengkapannya. Tim SOP bertugas melakukan identifikasi kebutuhan, mengumpulkan data, melakukan analisis prosedur, melakukan pengembangan, melakukan uji coba, melakukan sosialisasi, mengawal

penerapan, memonitor dan melakukan evaluasi, melakukan penyempurnaan-penyempurnaan, menyajikan hasil-hasil pengembangan *SOP* kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan, dan tugas-tugas lainnya yang berkaitan dengan penyusunan *SOP*.

- (a) Pengorganisasian. Tim *SOP* dibentuk dan diorganisir berdasarkan kebutuhan, agar efisien dan efektif dalam mekanisme penyusunan *SOP*.
  - (b) Kewenangan dan Tanggung jawab Tim *SOP*. Kewenangan Tim *SOP* diantaranya mendapat mandat penuh untuk memperoleh informasi dari Satker, Subsatker dan/atau unit kerja atau sumber lain, melakukan review dan pengujian, melakukan identifikasi, melakukan analisis dan melakukan seleksi berbagai alternative prosedur yang akan distandarkan, menulis *SOP*, mendistribusikan hasil kerjanya kepada seluruh anggota tim untuk direview, dan melakukan pengujian.
  - (c) Sumber-sumber yang dibutuhkan Tim *SOP*. Agar Tim *SOP* dapat bekerja dengan baik, maka tim harus diberi fasilitas dengan baik dan memadai, menyangkut pembiayaan, sarana dan prasarana, Tim *SOP* juga harus diberikan pelatihan-pelatihan melalui pembekalan yang cukup menyangkut bagaimana menyusun *SOP* oleh para pakar yang menguasai dan mahir dalam penyusunan *SOP* (Formulir 12).
- (2) Melaksanakan identifikasi kebutuhan *SOP*. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi, setiap Satker, Subsatker dan/atau unit kerja melaksanakan identifikasi kebutuhan *SOP* yang akan di*SOP*kan (Formulir 13). Prosedur-prosedur tersebut dapat diidentifikasi dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:
- (a) Satu prosedur harus menghasilkan satu *output* tertentu, meskipun nantinya *output* yang dihasilkan dari satu prosedur akan menjadi *input* dari prosedur lain.



- (b) Prosedur harus menyangkut berbagai peran di dalamnya paling sedikit 2 (dua) orang.
  - (c) Prosedur harus berdasarkan pada peraturan perundang-undangan.
  - (d) Prosedur harus memperhatikan prosedur lain yang diSOPkan.
- (3) Melaksanakan klasifikasi *SOP*. Prosedur-prosedur yang telah diidentifikasi, selanjutnya diklasifikasikan ke dalam klasifikasi kesekretariatan dan teknis.
- (4) Melaksanakan Identifikasi data *SOP*. Identifikasi data *SOP*, dilakukan dalam rangka memenuhi data untuk pengisian cover format *SOP* yang telah ditetapkan (Formulir 14), yaitu:
- (a) Identifikasi dasar hukum yang terkait dengan prosedur. Setiap prosedur yang akan diSOPkan akan selalu didasarkan pada peraturan perundang-undangan.
  - (b) Identifikasi *SOP* yang terkait.
  - (c) Identifikasi kualifikasi pelaksana.
  - (d) Identifikasi hal-hal yang perlu diperhatikan oleh para pelaksana/ pegawai/pejabat yang terlibat.
  - (e) Identifikasi peralatan/perengkapan yang diperlukan.
  - (f) Identifikasi hal-hal yang perlu dicatat dan didokumentasikan/dilakukan pendataan/*database*.
  - (g) Identifikasi aktivitas.
  - (h) Identifikasi para pelaksana/pegawai/pejabat yang terlibat.
  - (i) Identifikasi mutu baku.

- (5) Teknis pelaksanaan pengisian format *SOP* (Formulir 15).
    - (a) Memasukan hasil identifikasi ke dalam format baku *SOP*.
    - (b) Menyusun dalam *flowcharts*.
    - (c) Menggabungkan prosedur dalam sebuah dokumen *SOP*.
  - (6) Melaksanakan uji coba. Setelah dokumen *SOP* disusun, langkah selanjutnya adalah melakukan uji coba. Uji coba dilakukan pada masing-masing Satker, Subsatker dan/atau unit kerja, dengan memperhatikan apakah aktivitas-aktivitas dalam setiap prosedur sudah benar, atau harus/dapat disederhanakan, apakah mutu baku dapat dipenuhi, dan pertanyaan-pertanyaan lain dapat diajukan dalam rangka penyempurnaan.
  - (7) Penyempurnaan naskah *SOP*. Penyempurnaan *SOP* termasuk dalam dokumen *SOP*, dilakukan setelah menerima masukan-masukan dari hasil uji coba (Formulir 16). Setelah disempurnakan, *SOP* kembali diujicobakan sampai pada rumusan *SOP* yang benar-benar baku (Formulir 17).
  - (8) Pengesahan *SOP*. Setelah *SOP* hasil penyempurnaan dibentuk dalam 1 (satu) dokumen, maka selanjutnya dokumen *SOP* perlu disahkan oleh pejabat yang berwenang.
  - (9) Pencetakan dokumen *SOP* dan pendistribusian. Setelah *SOP* mendapat pengesahan dari pejabat yang berwenang, dilengkapi dokumen pendukung lainnya, dilakukan pencetakan selanjutnya dokumen *SOP* didistribusikan kepada masing-masing Satker, Subsatker dan/atau unit kerja untuk dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kerja sehari-hari.
- b) Kegiatan 9 - Pembangunan atau pengembangan *e-government*.
- (1) Identifikasi pengembangan *e-government* dilingkungan Kemhan. Melakukan identifikasi terhadap *e-government* yang sudah ada, dengan membuat daftar pelaksanaan *e-government*.

- (2) Penyusunan rencana pembangunan dan pengembangan *e-government* di lingkungan Kemhan. Membuat rencana aksi pembangunan dan pengembangan *e-government* di lingkungan Kemhan.
  - (3) Pelaksanaan pembangunan *e-government*.
  - (4) Sosialisasi pemanfaatan *e-government*. Melakukan sosialisasi ke seluruh Satker/ Subsatker Kemhan mengenai penggunaan aplikasi *e-government*.
  - (5) Penerapan *e-government* di Satker/Subsatker Kementerian Pertahanan. Penerapan dengan cara mengimplementasikan *e-government* di Satker/Subsatker Kemhan dalam menggunakan fasilitas internet dan intranet untuk melakukan distribusi dokumen, korespondensi internal antar unit kerja, manajemen berkas (*file management*), *database* pegawai, manajemen kinerja, email, dan lain-lain.
  - (6) Monitoring pemanfaatan *e-government* di Satker/Subsatker. Monitoring dilaksanakan setiap 6 (enam) bulan sekali untuk memonitor pemanfaatan *e-government* di Satker/Subsatker, dan monitoring dilakukan oleh penanggung jawab program, bekerjasama dengan pengendali mutu.
  - (7) Evaluasi pemanfaatan *e-government* di Satker/Subsatker. Evaluasi dilaksanakan untuk menindaklanjuti hasil dari pelaksanaan monitoring untuk perbaikan kedepan.
- e. Program 5 - Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur.
- 1) Tujuan dilaksanakannya program ini adalah untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur Kemhan yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.
  - 2) Program Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur dijabarkan kedalam 8 (delapan) kegiatan yaitu:
    - a) Penataan sistem rekrutmen pegawai.
    - b) Analisis Jabatan.

- c) Evaluasi Jabatan.
  - d) Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.
  - e) *Assessment* individu berdasarkan kompetensi.
  - f) Penerapan Sistem Penilaian Kinerja individu (SPK).
  - g) Pembangunan/pengembangan *data base* pegawai.
  - h) Pembangunan Diklat pegawai berbasis kompetensi.
- 3) Penanggung jawab program untuk kegiatan a, e, f, g dan h yaitu Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan. Penanggung jawab program untuk kegiatan b, c dan d yaitu Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan.
- 4) Petunjuk pelaksanaan masing-masing kegiatan dari Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur sebagai berikut:
- a) Kegiatan 10 - Penataan sistem rekrutmen pegawai.
    - (1) Identifikasi berbagai permasalahan rekrutmen pegawai (Formulir 18). Melakukan identifikasi terhadap berbagai permasalahan yang terkait dengan rekrutmen pegawai untuk dikaji dan di perbaiki sistematisnya. Identifikasi dapat dilakukan dengan cara mempelajari sistem rekrutmen yang sudah ada dan membuat daftar kendala, hambatan dan permasalahannya.
    - (2) *Need assessment* pegawai sesuai kebutuhan kompetensi. *Need assessment* dilakukan dengan cara mendata kekosongan jabatan, dan juga dengan melihat dokumen analisis jabatan kemudian di analisis jumlah kebutuhan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.
    - (3) Penyusunan rencana perubahan sistem rekrutmen yang terbuka, transparan, akuntabel dan berbasis kompetensi untuk menjangkau calon-calon pegawai yang berkualitas. Penyusunan rencana perubahan dilakukan dengan menetapkan model rekrutmen berdasarkan hasil telaahan. Sistem rekrutmen harus terbuka, transparan, akuntabel dan berbasis kompetensi. Sistem rekrutmen dapat pula disusun dengan mengacu kepada sistem rekrutmen dari BKN.

- (4) Penerapan sistem rekrutmen yang terbuka, transparan, akuntabel dan berbasis kompetensi untuk menjaring calon-calon pegawai yang berkualitas.
  - (5) Monitoring sistem dan pola rekrutmen pegawai yang terbuka, transparan, akuntabel dan berbasis kompetensi.
  - (6) Evaluasi sistem dan pola rekrutmen pegawai yang terbuka, transparan, akuntabel dan berbasis kompetensi.
- b) Kegiatan 11 - Analisis Jabatan.
- (1) Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan kelengkapannya. Untuk melak-sanakan penyusunan dokumen analisis jabatan di lingkungan Kementerian Pertahanan, perlu dibentuk Tim Analisis Jabatan. Tim Analisis Jabatan dikoordinir oleh Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan yang diselenggarakan oleh Kepala Biro Perencanaan Setjen Kementerian Pertahanan yang dalam pelaksanaannya dilakukan oleh Bagian Kelembagaan Biro Perencanaan Setjen Kementerian Pertahanan dan keanggotaanya terdiri atas perwakilan dari Satker, Subsatker dan/atau unit kerja di lingkungan Kementerian Pertahanan yang ditetapkan dengan Surat Perintah Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan.
  - (2) Tugas dan tanggung jawab Tim Analisis Jabatan. Untuk kelancaran pelaksanaan penyusunan dokumen Analisis Jabatan di lingkungan Unit Organisasi Kementerian Pertahanan, Tim Pelaksana Analisis Jabatan yang dibentuk bertugas mengumpulkan data dan fakta, menganalisis, dan menyusunnya menjadi informasi jabatan di lingkungan Kementerian Pertahanan.
  - (3) Pelatihan. Tahap pelatihan/pembekalan (*Workshop*) dengan melibatkan seluruh pejabat di lingkungan Kementerian Pertahanan.
  - (4) Pengumpulan Data. Pada tahap ini metodologi yang digunakan dengan melakukan pembagian

formulir analisis jabatan, pengamatan secara langsung dan/atau wawancara terhadap pemegang/pemangku jabatan. Pengumpulan data dengan formulir analisis jabatan, uraian jabatan, dan syarat jabatan.

- (5) Analisis Penyusunan Informasi Jabatan. Tahap analisis penyusunan informasi jabatan harus disusun oleh pemegang/pemangku jabatan sebagai responden wajib, guna mendapatkan identitas jabatan, uraian jabatan, dan syarat jabatan.

Pada tahap kegiatan analisis informasi jabatan para responden perlu mengisi formulir sebagai berikut:

- (a) Formulir Informasi Jabatan;
  - (b) Petunjuk Pengisian Formulir Informasi Jabatan; dan
  - (c) Formulir dan Petunjuk Pengisiannya (Formulir 19).
- (6) Analisis untuk kepentingan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur.

Pada tahap kegiatan ini para responden perlu mengisi formulir sebagai berikut:

- (a) Formulir untuk kepentingan kelembagaan (Formulir 20);
- (b) Formulir untuk kepentingan ketatalaksanaan (Formulir 21); dan
- (c) Formulir untuk kepentingan sumber daya manusia aparatur, terdiri atas:
  - 1) Formulir untuk kebutuhan inventarisasi jabatan dan kamus jabatan (Formulir 22);
  - 2) Formulir untuk penyusunan kebutuhan pegawai (Formulir 23);

- 3) Formulir untuk rekrutmen, seleksi, dan penempatan (Formulir 24);
  - 4) Pembagian kerja (Formulir 25);
  - 5) Formulir untuk penyusunan pola karier (Formulir 26);
  - 6) Formulir untuk penilaian jabatan (Formulir 27);
  - 7) Formulir untuk penilaian kinerja pegawai (Formulir 28); dan
  - 8) Formulir untuk kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Formulir 29).
- (7) Verifikasi Data.
- (a) Verifikasi merupakan konfirmasi analisis jabatan kepada pemegang dan/atau pemangku jabatan untuk menyempurnakan hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebagai bahan pertimbangan penentuan analisis jabatan;
  - (b) Verifikasi dapat dilakukan melalui diskusi yang dihadiri oleh para analis, nara sumber dan pejabat Satker/Subsatker dan/atau unit kerja yang dianalisis; dan
  - (c) Diskusi dilaksanakan guna mendapatkan dukungan material dan formal dari pimpinan Satker/Subsatker dan/atau unit kerja yang bersangkutan, berupa usul, saran, masukan, dan tanggapan yang hasilnya akan digunakan untuk penyempurnaan dokumen analisis jabatan.
- (8) Penetapan Hasil Analisis Jabatan.
- (a) Finalisasi. Sebelum disahkan, hasil analisis jabatan yang berupa uraian jabatan, syarat jabatan, serta rekomendasi atas temuan di lapangan perlu dipresentasikan di hadapan pimpinan Satker/ Subsatker dan/atau unit kerja masing-masing dengan tujuan agar

mendapatkan masukan sebagai tindak lanjut untuk memperoleh persetujuan pengesahannya; dan

- (b) Pengesahan hasil. Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan dan telah mendapatkan persetujuan segera disahkan dengan menerbitkan Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan atas nama Menteri Pertahanan.

c) **Kegiatan 12 - Evaluasi Jabatan.**

- (1) **Pengorganisasian Penyelenggaraan Penyusunan Tim Evaluasi Jabatan.** Untuk melaksanakan penyusunan dokumen evaluasi jabatan di lingkungan Kemhan, perlu dibentuk Tim Kelompok Kerja Evaluasi Jabatan yang dikoordinir oleh Sekjen Kemhan. Penanggung jawab penyelenggara adalah Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan dengan keanggotaannya terdiri atas perwakilan dari Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan yang ditetapkan dengan Surat Perintah Sekjen Kemhan.
- (2) **Penyusunan Peta Jabatan (Formulir 30).** Langkah-langkah dalam menyusun peta jabatan adalah:
  - (a) Lakukan inventarisasi setiap jabatan baik struktural ataupun fungsional (umum dan tertentu) yang terdapat dalam setiap unit kerja.
  - (b) Susun seluruh jabatan tersebut secara vertikal dan horisontal berdasarkan kedudukan setiap jabatan dalam unit kerja. Gunakan struktur organisasi yang ada.
  - (c) Susun jumlah pegawai untuk setiap jabatan yang termasuk dalam unit kerja.
  - (d) Peta jabatan yang tersusun akan menjelaskan susunan dan hubungan kerja setiap jabatan dalam unit kerja tersebut.
- (3) **Penyusunan Informasi Faktor Jabatan Struktural.** Langkah-langkah penyusunan informasi faktor jabatan struktural sebagai berikut:



- (a) Tulis Nama Jabatan yang diambil dari Nama Jabatan hasil analisis jabatan.
  - (b) Tulis Peran Jabatan yang diambil dari Peran Jabatan hasil analisis jabatan.
  - (c) Tulis Uraian Tugas dan Tanggung Jawab yang diambil dari Uraian Tugas dan Tanggung Jawab hasil analisis jabatan.
  - (d) Tulis Hasil Kerja Jabatan yang diambil dari Hasil Kerja pada hasil analisis jabatan.
  - (e) Tulis tingkat faktor jabatan:
    - 1) Ruang lingkup dan dampak program berdasarkan rincian tugas jabatan.
    - 2) Pengaturan organisasi berdasarkan letak jabatan hasil analisis jabatan.
    - 3) Wewenang penyeliaan dan manajerial berdasarkan wewenang jabatan hasil analisis jabatan.
    - 4) Hubungan personel berdasarkan hubungan jabatan hasil analisis jabatan.
    - 5) Kesulitan dalam pekerjaan berdasarkan tingkat kesulitan dan kerumitan pekerjaan dasar utama dalam unit kerja.
    - 6) Kondisi lain berdasarkan tingkat kesulitan dan kerumitan dalam melaksanakan kewajiban, wewenang, dan tanggung-jawab penyeliaan.
  - (f) Tulis Persyaratan Jabatan Tertentu apabila ada persyaratan yang khusus untuk jabatan tersebut dan lengkapi dengan informasi tanggal jabatan tersebut disusun.
- (4) Penyusunan Informasi Faktor Jabatan Fungsional Tertentu dan Jabatan Fungsional Umum (Formulir 31). Langkah-langkah penyusunan informasi faktor jabatan fungsional sebagai berikut:

- (a) Tulis Nama Jabatan yang diambil dari Nama Jabatan hasil analisis jabatan.
- (b) Tulis Peran Jabatan yang diambil dari Peran Jabatan hasil analisis jabatan.
- (c) Tulis Uraian Tugas dan Tanggung Jawab yang diambil dari Uraian Tugas dan Tanggung Jawab hasil analisis jabatan.
- (d) Tulis Hasil Kerja Jabatan yang diambil dari Hasil Kerja pada hasil analisis jabatan.
- (e) Tulis tingkat faktor jabatan:
  - 1) Pengetahuan yang dibutuhkan jabatan berdasarkan rincian tugas jabatan.
  - 2) Pengawasan penyelia berdasarkan pengawasan pejabat struktural atau pejabat yang jenjangnya lebih tinggi.
  - 3) Pedoman berdasarkan jenis peraturan dan prosedur yang dibutuhkan untuk melakukan uraian pekerjaan serta pertimbangan yang diperlukan.
  - 4) Kompleksitas berdasarkan kesulitan dalam mengidentifikasi dan melaksanakan pekerjaan.
  - 5) Ruang lingkup dan dampak berdasarkan cakupan pekerjaan dan dampak dari hasil kerja atau jasa di dalam dan di luar organisasi.
  - 6) Hubungan personal berdasarkan jabatan yang dihubungi dan cara berkomunikasi.
  - 7) Tujuan hubungan berdasarkan maksud dari komunikasi pada butir 6 sesuai dengan hasil analisis jabatan.
  - 8) Persyaratan fisik berdasarkan persyaratan dan tuntutan fisik minimal dalam pelaksanaan tugas berdasarkan hasil analisis jabatan.

- 9) Lingkungan pekerjaan berdasarkan kondisi kerja hasil analisis jabatan.
- (5) Perumusan dan penghitungan nilai dan kelas jabatan struktural. Langkah-langkah perumusan dan penghitungan nilai dan kelas jabatan struktural sebagai berikut:
- (a) Bandingkan setiap informasi tingkat faktor jabatan yang akan dinilai dengan tingkat faktor jabatan pada jenjang Faktor Evaluasi Jabatan Struktural.
  - (b) Untuk setiap informasi tingkat faktor jabatan, pilih tingkat faktor yang sesuai dengan yang ada untuk mendapatkan nilai seliap tingkat faktor.
  - (c) Jumlahkan nilai setiap tingkat faktor untuk mendapatkan Total Nilai faktor jabatan.
  - (d) Bandingkan Total Nilai faktor jabatan dengan Tabel Batasan Nilai dan Kelas Jabatan.
  - (e) Tentukan Kelas Jabatan Struktural.
  - (f) Perumusan dan penghitungan nilai dan kelas jabatan fungsional tertentu/jabatan fungsional umum. Langkah-langkah perumusan dan penghitungan nilai dan kelas jabatan fungsional tertentu/jabatan fungsional umum sebagai berikut:
    - 1) Bandingkan setiap informasi tingkat faktor jabatan yang akan dinilai dengan tingkat faktor jabatan pada jenjang Faktor Evaluasi Jabatan fungsional tertentu/jabatan fungsional umum.
    - 2) Untuk setiap informasi tingkat faktor jabatan, pilih tingkat faktor yang sesuai dengan yang ada untuk mendapatkan nilai setiap tingkat faktor.

- 3) Jumlahkan nilai setiap tingkat faktor untuk mendapatkan Total Nilai faktor jabatan.
  - 4) Bandingkan Total Nilai faktor jabatan dengan Tabel Batasan Nilai dan Kelas Jabatan.
  - 5) Tentukan Kelas Jabatan fungsional tertentu/jabatan fungsional umum.
- (6) Pembahasan dengan Kementerian PAN dan RB dan BKN untuk memvalidasi hasil evaluasi jabatan. Tim mengadakan pembahasan dengan wakil Kedepuitan Bidang SDM Aparatur Kementerian PAN dan RB, dan wakil Kedepuitan Bidang Kinerja dan Perundang-Undangan Badan Kepegawaian Negara untuk memvalidasi hasil evaluasi jabatan. Dalam pembahasan validasi tersebut, Tim mempresentasikan proses dan hasil evaluasi jabatan.
- (7) Rapat finalisasi hasil evaluasi jabatan (nilai dan kelas jabatan) dengan Kementerian PAN dan RB dan BKN serta penetapan hasil evaluasi jabatan. Mengadakan rapat finalisasi hasil evaluasi jabatan (nilai dan kelas jabatan) dengan Deputi Bidang SDM Aparatur Kementerian PAN dan RB, dan Kepala Badan Kepegawaian Negara/Deputi Bidang Bina Kinerja dan Perundang-undangan serta Pejabat yang ditugaskan.
- (8) Monitoring pelaksanaan evaluasi jabatan. Monitoring dilakukan untuk memonitor jalannya kegiatan.
- (9) Evaluasi pelaksanaan evaluasi jabatan. Evaluasi dilakukan untuk menindaklanjuti hasil dari monitoring, untuk kemudian dilakukan perbaikan ke arah yang lebih baik.
- d) Kegiatan 13 - Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.
- (1) Pembentukan Tim Standar Kompetensi Jabatan dan kelengkapannya. Tim Penyusun Standar Kompetensi Jabatan (TPSKJ) dibentuk, dengan tugas mengumpulkan, menyusun dan menganalisis data dan informasi yang diperlukan

dalam rangka penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.

- (2) Pengumpulan data kompetensi.
  - (a) Pada tahap ini, TPSKJ melakukan pengumpulan data yang terdiri dari struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas.
  - (b) Untuk data yang telah tersedia seperti visi, misi, nama jabatan, eselon, ikhtisar jabatan, uraian tugas, TPSKJ dapat memanfaatkan dokumentasi yang telah dimiliki.
  - (c) Apabila visi dan misi belum terdokumentasikan secara tertulis, maka TPSKJ dapat memperoleh informasi dari pimpinan instansi tentang arah kebijakan instansi di masa yang akan datang.
  - (d) Apabila data belum tersedia, maka TPSKJ harus mengumpulkan data lapangan dengan menggunakan formulir Pengisian Data Pemegang Jabatan.
- (3) Identifikasi kompetensi manajerial dan fungsional. Kompetensi manajerial dan fungsional dipilih dari kompetensi yang tersedia dalam Kamus Kompetensi Manajerial dan Fungsional sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan jumlah antara 10 (sepuluh) sampai dengan 15 (lima belas) kompetensi (Formulir 32).
- (4) Penyusunan daftar sementara kompetensi manajerial dan fungsional. Daftar Sementara Kompetensi Manajerial memuat persyaratan kompetensi dari suatu jabatan. Daftar Sementara Kompetensi Manajerial setiap jabatan dibuat menggunakan formulir yang sudah ditetapkan (Formulir 33).
- (5) Pembahasan untuk validasi kompetensi manajerial dan fungsional. Tahap ini melakukan konfirmasi kompetensi manajerial kepada pihak-pihak terkait yaitu atasan pemegang jabatan dan pejabat lain

yang ditunjuk yang dianggap mampu memberikan masukan yang diperlukan, sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keabsahan Daftar Sementara Kompetensi Jabatan (Formulir 34). Tahap validasi dilakukan paling sedikit 2 (dua) kali dan paling banyak 4 (empat) kali hingga Daftar Kompetensi Jabatan yang telah dibuat tersebut dianggap sudah cukup memadai untuk masing-masing jabatan.

- (6) Penetapan Standar Kompetensi Jabatan Struktural dan Jabatan dan Fungsional (Formulir 35). Setelah melakukan semua tahapan tersebut di atas maka dilakukan penetapan Standar Kompetensi Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di Kemhan.
  - (7) Monitoring pelaksanaan Standar Kompetensi Jabatan. Monitoring dilakukan untuk memonitor jalannya kegiatan.
  - (8) Evaluasi pelaksanaan Standar Kompetensi Jabatan. Evaluasi dilakukan untuk menindaklanjuti hasil monitoring dan memperbaikinya.
- e) Kegiatan 14 - *Assessment* individu berdasarkan kompetensi.
- (1) Pembentukan Tim Penilai Kompetensi Pegawai Kementerian Pertahanan (TPKPK) dan kelengkapannya. Tim Penilai Kompetensi Pegawai Kementerian Pertahanan (TPKPK) ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal Kemhan. Jumlah anggota tim harus ganjil, paling sedikit berjumlah 5 (lima) orang assessor diantaranya psikolog. Dalam pelaksanaan tugasnya, tim ini bersifat independen.
  - (2) Seleksi administrasi dan tes substansi jabatan.
    - (a) Pejabat yang secara fungsional membidangi kepegawaian mengajukan nama-nama pegawai Kementerian Pertahanan kepada Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan untuk ditetapkan mengikuti penilaian kompetensi.

- (b) Seleksi administrasi dan tes substansi jabatan dilaksanakan oleh pejabat Pembina kepegawaian Kementerian Pertahanan.
  - (c) Penilaian Kompetensi dilakukan bagi pegawai Kementerian Pertahanan yang telah dan dinyatakan lulus seleksi administrasi dan tes substansi jabatan.
  - (d) Berdasarkan penetapan pejabat yang secara fungsional membidangi kepegawaian menyerahkan pelaksanaan penilaian kompetensi kepada UPKPK atau TPKPK.
- (3) Penentuan metode yang akan digunakan untuk penilaian kompetensi. Penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* digunakan untuk menilai kompetensi Pegawai Kementerian Pertahanan yang akan diangkat dalam jabatan struktural khususnya eselon I dan eselon II. Untuk pengangkatan dalam jabatan struktural eselon III dan eselon IV diatur sebagai berikut:
- (a) Penilaian kompetensi Pegawai Kementerian Pertahanan yang akan diangkat dalam jabatan struktural eselon III, apabila tidak menggunakan metode *Assessment Center*, menggunakan paling sedikit 3 (tiga) metode berupa psikometri, wawancara kompetensi, dan analisis kasus atau presentasi.
  - (b) Penilaian kompetensi Pegawai Kementerian Pertahanan yang akan diangkat dalam jabatan struktural eselon IV, apabila tidak menggunakan metode *Assessment Center*, menggunakan paling sedikit 2 (dua) metode berupa psikometri dan wawancara kompetensi.
  - (c) Penilaian kompetensi sebagaimana tersebut, apabila perlu dapat ditambahkan dengan menggunakan metode lain sesuai dengan kebutuhan.
- (4) Pelaksanaan penilaian kompetensi.
- (a) Penilaian kompetensi dilaksanakan di lingkungan Kemhan.

- (b) Waktu penilaian kompetensi dengan menggunakan metode *Assessment Center* dilaksanakan paling singkat 2 (dua) hari.
    - (c) Waktu penilaian kompetensi dengan menggunakan metode selain *Assessment Center* dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan.
  - (5) Penyusunan Laporan hasil penilaian kompetensi. TPKPK wajib untuk membuat laporan hasil kegiatan *assessment* individu berdasarkan kompetensi dan disampaikan kepada Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan untuk UO Kemhan.
  - (6) Penetapan hasil penilaian kompetensi (Formulir 36) Penetapan hasil penilaian kompetensi bersifat konfidensial dan digunakan sebagai bahan rekomendasi dalam sidang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) bidang Jabatan.
  - (7) Monitoring pelaksanaan kompetensi. Monitoring pelaksanaan kegiatan *assessment* individu berdasarkan kompetensi dilakukan untuk memonitor pelaksanaan kegiatan itu sendiri.
  - (8) Evaluasi pelaksanaan kompetensi. Evaluasi dilakukan untuk menindaklanjuti hasil monitoring pelaksanaan kegiatan, untuk dilakukan perbaikan ke arah yang lebih baik.
- f) Kegiatan 15 - Penerapan sistem penilaian kinerja individu (SPK).
- (1) Pembentukan Tim sasaran kinerja pegawai dan kelengkapannya. Tim Sistem Penilaian Kinerja (SPK) dibentuk dan disusun tugas-tugas dan kelengkapannya.
  - (2) Penyusunan rencana penerapan penilaian kinerja individu. Penyusunan rencana penerapan penilaian kinerja individu mencakup penyusunan jadwal kegiatan, pelaksanaan kegiatan, dan review kinerja pegawai.
  - (3) Penyusunan instrumen penilaian kinerja individu. Dalam penilaian kinerja individu pegawai selain



memperhatikan tugas pokok dan fungsi, juga melakukan penilaian terhadap tugas tambahan yang dibebankan kepada individu pegawai yang bersangkutan. Instrumen Penilaian kinerja Individu pegawai meliputi:

- (a) Penilaian kinerja berdasarkan pada Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan.
  - (b) Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan cara pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan.
  - (c) Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKI dengan penilaian perilaku kerja.
- (4) Sosialisasi penerapan penilaian kinerja individu kepada Satker/Subsatker. Instrumen penilaian disosialisasikan ke Satker/Subsatker untuk memberikan pemahaman akan pelaksanaan penilaian kinerja individu.
  - (5) Penyusunan penilaian kinerja individu Satker/Subsatker (Formulir 37). Penilaian dilakukan oleh atasan langsung, dan setelah disusun, di berikan kepada pegawai untuk klarifikasi hasil penilaian, apakah ada keberatan atau tidak.
  - (6) Monitoring pelaksanaan penilaian kinerja individu Satker/Subsatker.
  - (7) Evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja individu Satker/Subsatker.
- g) Kegiatan 16 - Pembangunan/pengembangan *data base* pegawai.
- (1) Penyusunan rencana untuk mengembangkan *data base* pegawai. Perancangan secara konsep merupakan langkah pertama dalam merancang *data base*. Sesuai dengan namanya, pada tahap ini akan ditentukan konsep-konsep yang berlaku

dalam sistem *database* yang akan di bangun (Formulir 38). Dalam tahap ini, setidaknya harus mengetahui :

- (a) Prosedur kerja secara keseluruhan yang berlaku pada sistem yang sedang berjalan.
  - (b) Informasi (*output*) apa yang diinginkan dari *database*.
  - (c) Apa saja kelemahan-kelemahan dari sistem yang sedang berjalan.
  - (d) Pengembangan sistem di masa yang akan datang.
  - (e) Bagaimana tingkat keamanan data saat ini.
  - (f) Siapa saja yang terlibat dalam sistem yang sedang berjalan.
- (2) Pelaksanaan pembangunan/pengembangan *database* pegawai. Pembangunan/ pengembangan *database* pegawai dilakukan setelah semua tahap penyusunan rencana selesai dilaksanakan. Pembangunan dan pengembangan dilakukan oleh para pakar di bidang Informasi dan Teknologi (IT).
  - (3) Penerapan *database* pegawai. Sistem/*database* pegawai yang sudah dibangun kemudian diterapkan ke seluruh Satker/Subsatker dengan terlebih dahulu diberikan petunjuk penggunaannya.
  - (4) Monitoring penerapan *database* pegawai. Penerapan *database* pegawai perlu untuk dimonitor untuk melihat perkembangan dari sistem yang baru dibangun.
  - (5) Evaluasi penerapan *database* pegawai. Evaluasi dilakukan untuk menindaklanjuti hasil dari monitoring, agar bisa dilakukan perbaikan berkelanjutan.
- h) Kegiatan 17 - Pembangunan Diklat pegawai berbasis kompetensi.

- (1) Penyusunan rencana pengembangan sistem Diklat berbasis kompetensi. Menyusun daftar calon peserta pelatihan, sampai dengan menyusun rencana pelaksanaan Diklat, melakukan verifikasi kompetensi peserta dengan menelaah beberapa dokumen kepegawaian (Formulir 39).
- (2) Identifikasi kebutuhan Diklat. Menyiapkan program pelatihan sesuai dengan unit kompetensi yang ditetapkan.
- (3) Penyusunan pedoman Diklat. Pedoman Diklat terdiri atas Modul (buku informasi, buku kerja, dan buku penilaian), *soft copy* (sumber pembelajaran yang disimpan dengan CD, flash disk, dan disket), *brain resources* (instruktur, praktisi), maya antara lain internet, kepustakaan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.
- (4) Pelaksanaan bimbingan dalam pengembangan kurikulum Diklat.
- (5) Pelaksanaan bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat.
- (6) Pelaksanaan standarisasi dan akreditasi Diklat.
- (7) Pelaksanaan standarisasi dan akreditasi Widyaiswara.
- (8) Pengembangan sistem informasi Diklat.
- (9) Penerapan sistem Diklat berbasis kompetensi.
- (10) Monitoring sistem Diklat berbasis kompetensi.
- (11) Evaluasi sistem Diklat berbasis kompetensi.

f. Program 6 - Penguatan Pengawasan

- 1) Tujuan dilaksanakannya program ini adalah untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.
- 2) Program Penguatan Pengawasan dijabarkan ke dalam 2 (dua) kegiatan yaitu:

- a) Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
  - b) Peningkatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *Quality Assurance (QA)*.
- 3) Penanggung jawab program ini yaitu Inspektur Umum Itjen Kemhan.
- 4) Petunjuk pelaksanaan masing-masing kegiatan dari Penguatan Pengawasan sebagai berikut:
- a) Kegiatan 18 - Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
    - (1) Penyusunan rencana penerapan SPIP. Perencanaan penerapan SPIP meliputi lingkungan pengendalian, penilaian resiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.
    - (2) Pembangunan SPIP (Formulir 40). Pembangunan SPIP harus terdiri atas unsur:
      - (a) Lingkungan Pengendalian.
      - (b) Penilaian risiko.
      - (c) Kegiatan Pengendalian.
      - (d) Informasi dan komunikasi.
      - (e) Pemantauan pengendalian intern.
      - (f) Penerapan SPIP.

SPIP dalam penerapannya di lakukan diseluruh Satker/Subsatker Kemhan.
    - (3) Monitoring SPIP. Monitoring dilakukan untuk melihat sejauh mana kegiatan ini dilaksanakan, dan untuk melihat apakah dapat diterapkan dengan baik di lingkungan Kemhan.
    - (4) Evaluasi SPIP. Evaluasi dilakukan untuk menindaklanjuti hasil pelaksanaan monitoring, untuk perbaikan ke arah yang lebih baik.

- b) Kegiatan 19 - Peningkatan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *Quality Assurance (QA)*.
- (1) Penyusunan rencana peningkatan peran APIP sebagai *QA* dan *consulting*. Penyusunan rencana peningkatan peran APIP sebagai *QA* dan *consulting* bisa dilakukan dengan melakukan persiapan administratif, persiapan teknis, dan membentuk satuan tugas peningkatan kapabilitas APIP di lingkungan APIP.
  - (2) Peningkatan kapasitas dan peran APIP sebagai *QA* dan *consulting* (Formulir 41). Peningkatan kapabilitas APIP untuk mencapai *level 2* (dua) (Infrastruktur) bertujuan agar APIP dapat melaksanakan perannya dalam:
    - (a) Tercegahnya dan terdeteksinya korupsi atau tindakan penyimpangan dari prosedur, kebijakan atau persyaratan kontrak.
    - (b) Memberikan keyakinan yang memadai bahwa area, proses atau subjek yang menjadi objek audit/pengawasan telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan kriteria lain yang relevan.
    - (c) Adanya nilai tambah yang didapatkan dari hasil identifikasi peluang untuk meningkatkan capaian tujuan organisasi dan efektivitas operasional.
  - (3) Penerapan peran APIP sebagai *QA* dan *consulting*. Penerapan APIP sebagai *QA* dan *consulting* di lingkungan Kemhan, diterapkan di seluruh Satker/Subsatker.
  - (4) Monitoring peran APIP sebagai *QA* dan *consulting*. Monitoring merupakan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus sepanjang tahapan kegiatan Peningkatan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *Quality Assurance (QA)*, mulai dari tahap pemberian pemahaman, pembangunan infrastruktur, penerapan/internalisasi, dan tahap pengembangan berkelanjutan. Hasil dari kegiatan monitoring digunakan untuk perbaikan kualitas pelaksanaan dan penyesuaian perencanaan, serta

menjadi *input* evaluasi pelaksanaan kegiatan kedepan.

- (5) Evaluasi peran APIP sebagai *QA* dan *consulting*. Evaluasi dilakukan untuk menindaklanjuti hasil pelaksanaan monitoring untuk perbaikan berkelanjutan.

**g. Program 7 - Penguatan Akuntabilitas Kinerja.**

- 1) Tujuan dilaksanakannya program ini adalah untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Kemhan.
- 2) Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja dijabarkan kedalam 3 (tiga) kegiatan yaitu:
  - a) Penguatan akuntabilitas kinerja.
  - b) Pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi.
  - c) Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU).
- 3) Penanggung jawab program ini yaitu Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan.
- 4) Petunjuk pelaksanaan masing-masing kegiatan dari Penguatan Akuntabilitas Kinerja sebagai berikut:
  - a) Kegiatan 20 - Penguatan Akuntabilitas Kinerja.
    - (1) Pembuatan rencana penguatan SAKIP. Perencanaan penguatan SAKIP berisi jadwal rencana kegiatan secara keseluruhan beserta strategi pelaksanaannya.
    - (2) Pelaksanaan penguatan SAKIP (Formulir 42). Pelaksanaan penguatan SAKIP meliputi:
      - (a) Evaluasi atas komponen akuntabilitas kinerja.
      - (b) Penilaian dan penyimpulan.
    - (3) Sosialisasikan penerapan SAKIP kepada Satker/Subsatker. Sebelum SAKIP diterapkan, maka perlu untuk disosialisasikan ke seluruh Satker/Subsatker.
    - (4) Penerapan penguatan SAKIP kepada Satker/Subsatker.

- (5) **Monitoring penerapan SAKIP kepada Satker/Subsatker. Monitoring dilakukan untuk melihat sejauh mana penerapan SAKIP ke Satker/Subsatker berjalan, untuk selanjutnya dibuatkan laporannya.**
  - (6) **Evaluasi penerapan SAKIP. Evaluasi penerapan manajemen kinerja (Sistem AKIP) juga meliputi penerapan kebijakan penyusunan dokumen penetapan kinerja dan indikator kinerja utama (IKU) sampai saat dilakukan evaluasi. Evaluasi ini juga meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan pencapaian kinerja yaitu pencapaian sasaran-sasaran organisasi.**
  - (7) **Revisi dan pengembangan SAKIP.**
- b) **Kegiatan 21 - Pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi.**
- (1) **Penyusunan rencana pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi. Rencana pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi disusun mulai dari tahap awal sampai dengan tahap evaluasi (Formulir 43).**
  - (2) **Pelaksanaan pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi. Pelaksanaan pengembangan sistem di semua Satker/Subsatker Kemhan.**
  - (3) **Sosialisasi pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi kepada Satker/Subsatker. Sosialisasi dilaksanakan di seluruh Satker/Subsatker Kemhan.**
  - (4) **Penerapan sistem manajemen kinerja Satker/Subsatker.**
  - (5) **Monitoring sistem manajemen kinerja Satker/Subsatker.**
  - (6) **Evaluasi sistem manajemen kinerja Satker/Subsatker.**
- c) **Kegiatan 22 - Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU).**

- (1) Identifikasi isu-isu dan permasalahan strategis organisasi. Kaji ulang tujuan dan sasaran organisasi. Dalam hal ini tujuan dan sasaran organisasi harus dirumuskan dengan jelas, tidak bias dan tidak melenceng dari dari tugas pokok dan fungsi organisasi (Formulir 44).
- (2) Identifikasi sasaran-sasaran strategis organisasi. Definisikan indikator untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran. Indikator yang disusun harus mencerminkan pencapaian sasaran, sehingga indikator yang ditetapkan mampu menjadi "*critical success factors*" atau berbagai faktor yang dianggap penting bagi keberhasilan organisasi dimasa yang akan datang.
- (3) Identifikasi dan penetapan indikator-indikator kunci keberhasilan organisasi. Identifikasi target untuk masing-masing capaian sesuai dengan kemampuan sumber daya organisasi.
- (4) Penyusunan dan penetapan indikator-indikator kinerja utama. Rencanakan metode yang digunakan untuk menentukan apakah indikator telah tercapai sasaran.
- (5) Penetapan IKU.
- (6) Monitoring keselarsan implementasi program-program kerja Kemhan terhadap IKU.
- (7) Evaluasi keselarsan implementasi program-program kerja Kemhan terhadap IKU.

**h. Program 8 - Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.**

- 1) Tujuan dilaksanakannya program ini adalah untuk meningkatkan pelayanan publik pada Kemhan sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.
- 2) Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dijabarkan kedalam 2 (dua) kegiatan yaitu:
  - a) Penerapan standar pelayanan publik Kemhan dan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID).
  - b) Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.



- 3) Penanggung jawab program ini yaitu Kepala Pusat Komunikasi Publik Kemhan.
- 4) Petunjuk pelaksanaan masing-masing kegiatan dari Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik sebagai berikut:
  - a) Kegiatan 23 - Penerapan standar pelayanan publik Kemhan.
    - (1) Identifikasi berbagai standar pelayanan publik di Kemhan. Mengidentifikasi kapasitas dan karakteristik pengelolaan unit pelaksana pelayanan serta hal-hal yang terkait dengan komponen standar pelayanan pada masing-masing jenis pelayanan publik (Formulir 45). Hal-hal yang perlu diidentifikasi dalam proses penyusunan standar pelayanan antara lain meliputi:
      - (a) Tugas, fungsi, kewenangan, dan dasar hukum kelembagaan.
      - (b) Jenis pelayanan, produk pelayanan, masyarakat dan pihak terkait.
      - (c) Mekanisme dan prosedur, persyaratan, biaya, dan waktu.
      - (d) Sarana prasarana dan anggaran.
      - (e) Jumlah dan kompetensi SDM.
      - (f) Pengawasan internal.
      - (g) Penanganan panduan, saran dan masukan.
      - (h) Sistem jaminan pelayanan dan jaminan keamanan.
      - (i) Aspek-aspek lain yang terkait dengan komponen standar pelayanan.
    - (2) Pemetaan standar pelayanan publik di Kemhan. Berdasarkan hasil identifikasi di atas maka dilakukan pemetaan terhadap standar pelayanan publik Kemhan.
    - (3) Penyusunan rencana standar pelayanan pada Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan.

Penyusunan rencana standar pelayanan, disamping mendasarkan hasil identifikasi dan analisis dari kondisi riil mengenai unsur dan fungsi manajemen tersebut, juga perlu memperhatikan perkembangan kemajuan teknologi, tuntutan kebutuhan pelayanan bagi masyarakat dan prospek kemampuan Penyelenggara ke depan.

- (4) Penyusunan standar pelayanan pada Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan. Penyusunan standar pelayanan dapat disusun dengan rumusan:
- (a) Dasar Hukum adalah peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan.
  - (b) Persyaratan adalah persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis, maupun administratif.
  - (c) Sistem, Mekanisme, dan Prosedur adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan yang mengandung tahapan kegiatan yang harus dilakukan atau dilalui dalam sistem dan proses penyelenggaraan pelayanan.
  - (d) Jangka Waktu Penyelesaian adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.
  - (e) Biaya/Tarif adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima pelayanan dalam mengurus dan atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan penyelenggara dan masyarakat.
  - (f) Produk Pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
  - (g) Sarana, Prasarana, dan Fasilitas adalah peralatan dan fasilitas yang diperlukan

dalam penyelenggaraan pelayanan termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok masyarakat.

- (h) Kompetensi pelaksana adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan pengalaman.
  - (i) Pengawasan internal.
  - (j) Penanganan pengaduan, saran, dan masukan.
  - (k) Jumlah pelaksana.
  - (l) Jaminan pelayanan.
  - (m) Jaminan Keamanan dan Keselamatan Pelayanan.
  - (n) Evaluasi Kinerja Pelaksana.
- (5) Pembahasan dan penetapan standar pelayanan pada Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan.
- (6) Penerapan standar pelayanan pada Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan. Rancangan standar pelayanan yang telah dihasilkan melalui proses pembahasan dengan masyarakat kemudian disiapkan untuk ditetapkan oleh penyelenggara menjadi standar pelayanan.
- (7) Monitoring penerapan standar pelayanan pada Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan. Monitoring penerapan standar pelayanan adalah suatu proses penilaian apakah penyelenggaraan pelayanan telah dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan. Untuk melakukan monitoring, penyelenggara harus menentukan:
- (a) Komponen/aspek/variabel/indikator yang akan dimonitor.
  - (b) Metode/teknik yang dipakai untuk mengumpulkan data.

- (c) Frekuensi/periode monitoring (kwartal/catur wulan/semester).
    - (d) Kapan dan kepada siapa hasil monitoring dilaporkan.
  - (8) Evaluasi penerapan standar pelayanan pada Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan. Evaluasi standar pelayanan adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu penerapan standar pelayanan yang telah ditetapkan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam rangka penerapan standar pelayanan. Tahapan evaluasi dalam siklus penerapan standar pelayanan merupakan sebuah analisis yang sistematis terhadap standar yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk melihat kembali tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam penerapan standar pelayanan. Dalam rangka optimalisasi pelayanan, Penyelenggara wajib melakukan evaluasi penerapan standar pelayanan secara berkala setiap 1 (satu) tahun.
- b) Kegiatan 24 - Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- (1) Penyusunan rencana upaya dan strategi peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Formulir 46).
  - (2) Pelaksanaan rencana peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
  - (3) Penerapan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
  - (4) Monitoring terhadap penerapan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
  - (5) Evaluasi terhadap penerapan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- i. Program 9 - Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.

- 1) Tujuan dilaksanakannya program ini yaitu untuk menjamin agar pelaksanaan reformasi birokrasi dijalankan sesuai dengan ketentuan dan target yang ditetapkan.
- 2) Program Monitoring, evaluasi dan pelaporan dijabarkan kedalam 3 (tiga) kegiatan yaitu:
  - (a) Monitoring.
  - (b) Evaluasi (dilakukan setiap tahun sekali).
  - (c) Evaluasi Menyeluruh.
- 3) Penanggung jawab program ini yaitu Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan.
- 4) Petunjuk pelaksanaan masing-masing kegiatan dari monitoring, evaluasi dan pelaporan sebagai berikut:
  - a) Kegiatan 25 - Monitoring.
    - (1) Membuat rencana monitoring pelaksanaan RB internal. Persiapan dilaksanakan dengan mengidentifikasi hal-hal yang akan dimonitor, variabel apa yang akan dimonitor serta menggunakan indikator mana yang sesuai dengan tujuan program. Rincian tentang variabel yang dimonitor harus jelas dulu, serta pasti dulu batasannya dan definisinya.
    - (2) Membuat rancangan monitoring pelaksanaan RB internal (Formulir 47). Teknik dalam pelaksanaan monitoring dapat dilakukan dengan melalui kegiatan observasi langsung atas proses, wawancara kepada sumber/pelaku utama, dan kegiatan diskusi terbatas melalui forum *group discussion* untuk memperoleh klarifikasi pelaksanaan program RB.
    - (3) Menerapkan rancangan monitoring pelaksanaan RB internal. Rancangan monitoring yang sudah ditetapkan, diimplementasikan ke dalam rancangan monitoring pelaksanaan RB internal.
    - (4) Menyusun laporan monitoring. Temuan dari hal-hal yang dimonitor serta kemajuan dari kegiatan RB yang sudah dilaksanakan ditindak lanjuti dan

hasilnya menjadi laporan tentang pelaksanaan RB internal.

(5) Melakukan upaya perbaikan berkelanjutan.

b) Kegiatan 26 - Evaluasi (dilakukan setiap tahun sekali).

(1) Membuat rencana evaluasi pelaksanaan RB internal. Hasil informasi dari pelaksanaan monitoring digunakan untuk membuat rencana evaluasi pelaksanaan RB internal.

(2) Membuat rancangan/*design* evaluasi pelaksanaan RB internal (Formulir 48). Berdasarkan rencana evaluasi pelaksanaan RB internal, rancangan/*design* evaluasi pelaksanaan RB internal disusun.

(3) Menerapkan rancangan/*design* evaluasi pelaksanaan RB internal. Evaluasi baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan dalam suatu periode, sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dan dilaksanakan.

(4) Menyusun laporan evaluasi. Temuan dari hal-hal yang dievaluasi serta kemajuan dari kegiatan RB yang sudah dilaksanakan ditindak lanjuti dan hasilnya menjadi laporan evaluasi tentang pelaksanaan RB internal.

(5) Melakukan upaya perbaikan berkelanjutan. Hasil evaluasi dapat dijadikan alat pengukur kemajuan pelaksanaan RB internal, alat perencanaan RB internal dan juga sebagai alat perbaikan RB internal secara berkelanjutan.

c) Kegiatan 27 - Evaluasi Menyeluruh.

(1) Membuat rencana evaluasi menyeluruh pelaksanaan RB internal. Hasil informasi dari pelaksanaan monitoring dan evaluasi RB internal digunakan untuk membuat rencana evaluasi menyeluruh pelaksanaan RB.

(2) Membuat rancangan evaluasi menyeluruh pelaksanaan RB internal. Berdasarkan rencana pelaksanaan evaluasi RB menyeluruh,

rancangan/design evaluasi pelaksanaan RB menyeluruh disusun.

- (3) Menerapkan rancangan evaluasi menyeluruh pelaksanaan RB internal (Formulir 49). Evaluasi menyeluruh baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan dalam suatu periode, sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dan dilaksanakan.
- (4) Laporan evaluasi menyeluruh. Temuan dari hal-hal yang dievaluasi serta kemajuan dari kegiatan RB yang sudah dilaksanakan ditindak lanjuti dan hasilnya menjadi laporan evaluasi tentang pelaksanaan RB menyeluruh.
- (5) Melakukan upaya perbaikan berkelanjutan. Hasil evaluasi dapat dijadikan alat pengukur kemajuan pelaksanaan RB Kemhan, alat perencanaan RB menyeluruh dan juga sebagai alat perbaikan RB menyeluruh secara berkelanjutan.

## BAB V PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN

### 13. Pengawasan

- a. Pengawasan dilakukan agar seluruh perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program dan kegiatan reformasi birokrasi Kemhan dapat dipelajari, ditelaah, dianalisis dan dinilai kesesuaiannya dengan pedoman pelaksanaan ini dan peraturan perundang-undangan.
- b. Agar mencapai sasaran yang diharapkan sebagaimana di atas, maka pengawasan program dan kegiatan reformasi birokrasi Kemhan memerlukan sarana sebagai berikut :
  - 1) Dokumen perencanaan program, kegiatan dan anggaran reformasi birokrasi Kemhan yang telah ditetapkan oleh masing-masing penanggung jawab program dan kegiatan reformasi Kemhan.
  - 2) Laporan Kemajuan (*progress report*) fisik serta laporan-laporan yang terkait dengan perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program, kegiatan dan anggaran reformasi birokrasi Kemhan.

- c. Kegiatan pengawasan dilaksanakan oleh Tim Pengendali Mutu Reformasi Birokrasi Kemhan.
- d. Kegiatan pengawasan meliputi:
  - 1) Memberikan pengarahan kepada seluruh penanggung jawab program dan kegiatan reformasi birokrasi Kemhan.
  - 2) Mengumpulkan dan mempelajari dokumen dan laporan-laporan sebagaimana disebutkan di atas dengan melaksanakan kunjungan kepada Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan.
  - 3) Menelaah dan menganalisis kesesuaian antara perencanaan dengan pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi, kesesuaian antara perencanaan, pelaksanaan serta monitoring dan evaluasi dengan pedoman dan peraturan perundang-undangan.
  - 4) Melakukan penilaian terhadap hasil penelaahan dan analisis.
  - 5) Membukukan hasil penilaian dan menyusun laporan hasil pengawasan program, kegiatan dan anggaran reformasi birokrasi Kemhan.
- e. Kegiatan pengawasan dilaksanakan setiap triwulan untuk selanjutnya disampaikan kepada Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Kemhan dalam bentuk lisan dan tulisan laporan hasil pengawasan program, kegiatan dan anggaran reformasi birokrasi Kemhan.
- f. Kegiatan pengawasan dilaksanakan di seluruh Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan.

#### 14. Pengendalian

- a. Pengendalian dilakukan agar seluruh perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program dan kegiatan reformasi birokrasi Kemhan terarah dan memenuhi keluaran dan hasil yang diharapkan sesuai dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional 2010 - 2025 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kemhan 2010 - 2014.
- b. Kegiatan pengendalian dilaksanakan sebagai tindaklanjut dari kegiatan pengawasan yang bertujuan memberikan pembinaan, koreksi dan rekomendasi perbaikan terhadap perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program dan kegiatan reformasi birokrasi Kemhan.



- c. Agar mencapai sasaran yang diharapkan sebagaimana di atas, maka pengendalian program dan kegiatan reformasi birokrasi Kemhan memerlukan hal-hal sebagai berikut:
- 1) Hasil laporan kegiatan pengawasan.
  - 2) Rekomendasi untuk memberikan masukan dalam rangka menetapkan, memperhitungkan, dan menyempurnakan program, kegiatan dan anggaran reformasi birokrasi pada tahap selanjutnya.
- d. Kegiatan pengendalian dilaksanakan oleh Tim Pengendali Mutu Reformasi Birokrasi Kemhan.
- e. Kegiatan pengendalian meliputi:
- 1) Memberikan pengarahan kepada seluruh penanggung jawab program dan kegiatan reformasi birokrasi Kemhan.
  - 2) Mengumpulkan, mempelajari, menelaah dan menganalisis dokumen hasil pengawasan.
  - 3) Memberikan rekomendasi berupa koreksi dan masukan berupa pembinaan untuk menetapkan, memperhitungkan, dan menyempurnakan program, kegiatan dan anggaran reformasi birokrasi pada tahap selanjutnya.
  - 4) Membukukan hasil rekomendasi dan menyusun laporan hasil pengendalian program, kegiatan dan anggaran reformasi birokrasi Kemhan.
- f. Kegiatan pengendalian dilaksanakan paling lambat 1 (satu) minggu setelah laporan hasil pengawasan disampaikan kepada Tim Pengarah reformasi birokrasi Kemhan.
- g. Laporan hasil pengendalian disampaikan kepada Tim Pengarah reformasi birokrasi Kemhan untuk selanjutnya dimintakan persetujuan agar dapat ditindaklanjuti dengan pembinaan kepada penanggung jawab program dan kegiatan reformasi birokrasi Kemhan.
- h. Kegiatan pengendalian dilaksanakan di seluruh Satker/Subsatker di lingkungan Kemhan.
- i. Laporan hasil pengawasan dan pengendalian UO Kemhan disampaikan kepada Menteri Pertahanan, selanjutnya diteruskan kepada Kementerian PAN dan RB.

**BAB IV  
PENUTUP**

15. Pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi yang telah dan sedang berjalan di lingkungan Kemhan perlu secara berkelanjutan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan profesional. Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah. Aparatur pemerintah harus bisa menghadapi perubahan dan tuntutan dari reformasi birokrasi, yaitu aparatur yang bersih, kompeten serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.
16. Kementerian Pertahanan sebagai unsur pelaksana pemerintahan di bidang pertahanan negara bertanggung jawab kepada Presiden untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi yang dicanangkan Pemerintah secara konsisten dan sejalan dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional 2010 - 2025.
17. Guna memberikan arah pelaksanaan program dan kegiatan Reformasi di lingkungan Kemhan agar berjalan efektif, efisien, bertahap dan berkelanjutan, serta konsisten dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2010-2025, maka Kemhan menyusun Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kemhan Tahun 2010 - 2014.

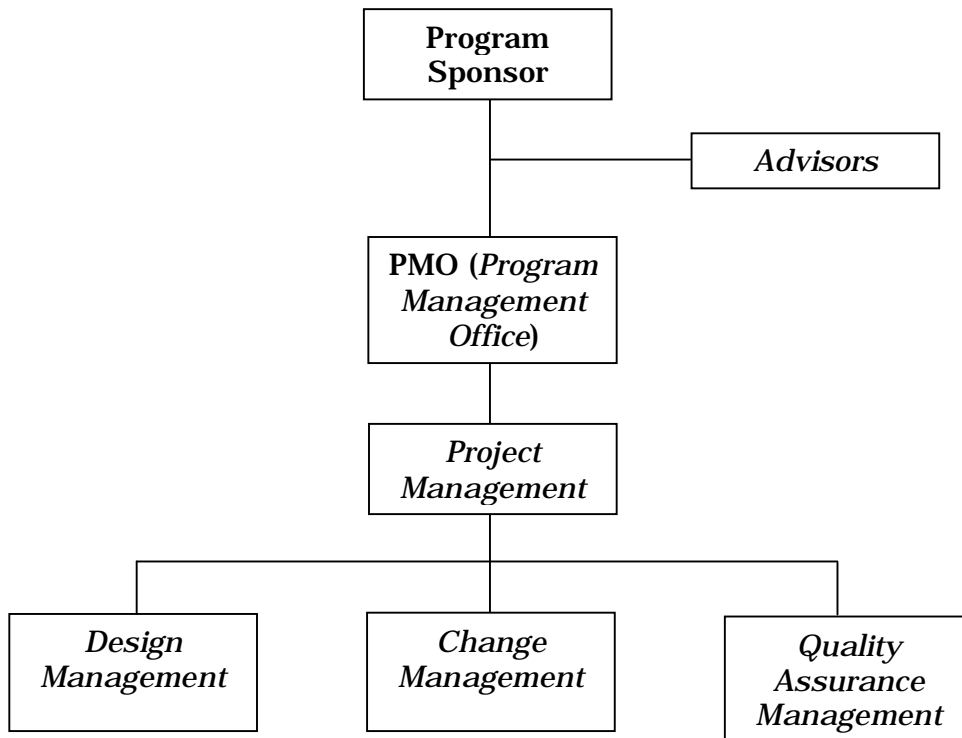
**MENTERI PERTAHANAN  
REPUBLIK INDONESIA,**

**PURNOMO YUSGIANTORO**

LAMPIRAN II  
PERATURAN MENTERI PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 12 TAHUN 2013  
TENTANG  
PEDOMAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI  
KEMENTERIAN PERTAHANAN

DAFTAR FORMULIR PROGRAM REFORMASI BIROKRASI  
KEMENTERIAN PERTAHANAN

Formulir 1. Struktur *Program Management Office* Manajemen Perubahan



## Formulir 2. Identifikasi Pemangku Kepentingan

No	Pemangku Kepentingan	Kaitan Kepentingan dengan Kebijakan/Program/Proyek		Memiliki Kewenangan	
		Langsung	Tidak langsung	Resmi	Tidak resmi
1					
2					
3					
4					
5					

## Formulir 3. Identifikasi Kesiapan Perubahan

No	Pemangku Kepentingan	Resistensi berdasarkan sifatnya		Resistensi berdasarkan pelakunya	
		Aktif	Pasif	Individual	Kolektif
1					
2					
3					
4					
5					

## Formulir 4. Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan

Program & Kegiatan	Strategi Manajemen Perubahan			
	<i>Rational-Empirical</i>	<i>Normative-Reeducative</i>	<i>Power-Coercive</i>	<i>Environmental-Adaptif</i>
<b>Penataan dan Penguatan Organisasi</b>				
Redefinisi visi, misi dan strategi		Strategi - 2	Strategi - 1	
Restrukturisasi		Strategi - 2	Strategi - 1	Strategi - 3
Penguatan unit kerja pelaksana pelayanan publik		Strategi - 1		Strategi - 2

**Formulir 5. Contoh Kuesioner Kesiapan Organisasi untuk Berubah****PENGANTAR**

Bapak/Ibu Yang Terhormat, terima kasih sudah bersedia mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini dimaksudkan untuk mendapatkan data mengenai kesiapan organisasi..... dalam menghadapi dan melaksanakan perubahan. Perubahan yang dimaksud di sini adalah apa yang sering kita dengar sebagai reformasi birokrasi.

Untuk melaksanakan reformasi birokrasi tersebut, diperlukan satu pemahaman mengenai kesiapan organisasi dalam melakukan perubahan. Dengan demikian diharapkan bisa melaksanakan perubahan-perubahan tersebut dengan lebih baik, sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan. Perumusan kesiapan menghadapi dan melaksanakan perubahan ini, adalah mandat dari reformasi birokrasi. Mengingat pentingnya data dari kuesioner ini, diharapkan kesungguhan Bapak/Ibu sekalian dalam mengisinya. Untuk itu, sekali lagi disampaikan terima kasih.

**KUESIONER** harap dikembalikan dalam waktu..... hari setelah diterima, Kepada.....

**A. INFORMASI TENTANG DIRI BAPAK/IBU [berilah tanda silang (X) untuk pilihan yang paling tepat]**

1. Manakah dari berikut ini yang paling akurat menggambarkan posisi Anda saat ini dalam organisasi?
  - a. Pimpinan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.
  - b. Eselon 1.
  - c. Eselon 2 atau setara eselon 2.
  - d. Eselon 3 atau setara eselon 3.
  - e. Eselon 4 atau setara eselon 4.
  - f. Pemegang jabatan fungsional.
  - g. Jabatan Fungsional Tertentu.
  - h. Jabatan Fungsional Umum.
  
2. Gambarkan peran Bapak/Ibu dalam proses perubahan melalui pilihan yang ada di bawah ini:

- a. Saya adalah inisiator dari perubahan ini.
  - b. Saya memiliki tanggung jawab untuk mengelola atau mengarahkan proses perubahan.
  - c. Saya bertanggung jawab atas kinerja unit kerja mengalami perubahan.
  - d. Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya sendiri atau kegiatan yang akan terpengaruh oleh perubahan itu.
  - e. Saya punya beberapa pengaruh terhadap apakah perubahan tersebut akan berlangsung, atau bagaimana akan diimplementasikan.
  - f. Saya melaksanakan setiap instruksi untuk melaksanakan perubahan.
  - g. Saya terlibat/mendampingi setiap upaya perubahan.
3. Berapa banyak informasi yang Anda miliki tentang perubahan yang diusulkan?
- a. Saya mengetahui semua informasi perubahan (nilai 4).
  - b. Saya mengetahui beberapa informasi perubahan (nilai 3).
  - c. Saya mengetahui sedikit informasi perubahan (nilai 2).
  - d. Saya tidak mengetahui informasi perubahan (nilai 1).
  - e. Tidak ada informasi tentang perubahan (nilai 0).

B. Berilah tanda silang (X) pada kotak yang paling mencerminkan situasi organisasi Bapak/Ibu, pada skala (1) Sangat Tidak Setuju hingga (6) Sangat Setuju

No	Pernyataan	Skala Pilihan					
		1 Sangat Tdk setuju	2 Tdk setuju	3 Kurang setuju	4 Cukup setuju	5 setuju	6 Sangat setuju
1	Semua orang dalam organisasi memiliki kesadaran yang baik terhadap lingkungan/tuntutan lingkungan di luar organisasi						
2	Orang dapat mengartikulasikan/menyebutkan 3-5 faktor yang akan mendorong perubahan paling tidak dalam 3-5 tahun kedepan						

3	Organisasi.... Bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas fungsional						
4	Organisasi.....bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas hierarki/birokrasi (birokrasi tidak ketat)						
5	Ada komunikasi terbuka/komunikasi dua arah yang aktif di semua tingkatan						
6	Semua orang dapat menjelaskan arahan masa depan organisasi dalam waktu 3 menit atau kurang						
7	Orang memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen						
8	Pimpinan memotivasi dan menginspirasi keterlibatan dalam inisiatif-inisiatif perubahan						
9	Kami, secara rutin merayakan dan mengapresiasi setiap pencapaian						
10	Pimpinan pada semua tingkatan secara konsisten menjadi model (contoh) perilaku yang diinginkan dari perubahan						
11	Visi, tujuan-tujuan dan strategi-strategi perubahan didiskusikan dalam pertemuan-pertemuan atau rapat-rapat						
12	Kami, secara teratur menguji pemikiran-pemikiran dan asumsi-asumsi yang digunakan dalam proses perubahan						
13	Kami terlibat dalam diskusi berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan, seperti: dari instansi pemerintah lain, akademisi, LSM, dll						
14	Ada rasa percaya yang sangat tinggi dalam hubungan kerja di seluruh organisasi						
15	Ada iklim kerja yang positif dalam organisasi kami						
Jumlahkan setiap kolom. Contoh bila ada 4 tanda (/) pada kolom 3 maka jumlah pada kolom tersebut adalah 12  Sub-total							
Jumlahkan seluruh sub-total. Jumlah tertinggi adalah 90.  TOTAL							

### Interpretasi

Kuisisioner ini hanya ditujukan untuk memberikan gambaran *snap shot* kesiapan perubahan pada organisasi Anda untuk merangsang diskusi. Hal ini bukan sebuah alat diagnostik yang kuat. Semakin jauh nilai organisasi Anda dari nilai maksimum 90 poin, semakin besar risiko adalah bahwa organisasi Anda tidak akan memberikan respon yang tepat untuk berubah.

- Nilai dari antara 15-35 poin dianggap beresiko tinggi.
- Nilai dari 60 atau kurang, dianggap sebagai risiko dan sebaiknya Anda melihat area-area atau pernyataan-pernyataan tertentu di mana organisasi Anda memberikan nilai buruk.

Anda bisa menggunakan kuisisioner ini untuk seluruh pegawai di dalam organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap.

C. Dalam proses perubahan ini, apa cara yang paling efektif bagi Bapak/ Ibu untuk menerima komunikasi? [Buat prioritas dari yang sangat efektif (6) sampai sangat tidak efektif].

Media Komunikasi	Skala pilihan					
	1 Sangat Tdk Efektif	2 Tdk Efektif	3 Kurang Efektif	4 Cukup Efektif	5 Efektif	6 Sangat Efektif
Email (surat elektronik)						
Website						
Memo						
Newsletter atau leaflet atau spanduk atau banner						
Rapat-rapat atau pertemuan						
Pembicaraan/ diskusi semi formal (kasual)						

### Formulir 6. Tipikal Isi dari Rencana Perubahan (*Change Plan*)

#### a) Pengelolaan Terhadap Para Pemangku Kepentingan

- 1) Pemetaan Para Pemangku Kepentingan.
- 2) Analisis Keterlibatan dan Tingkat Partisipasi Para Pemangku Kepentingan.
- 3) Analisis Dampak Perubahan.



- b) Strategi dan Rencana Pengelolaan Komunikasi Untuk Mendukung Perubahan, termasuk di dalamnya strategi pengembangan Perilaku dan Budaya (*Behaviours and Culture*).
- c) Strategi dan Rencana Pelatihan Untuk Mendukung Perubahan, termasuk di dalamnya hasil asesmen kapabilitas pegawai, pengembangan kepemimpinan (*leadership*) dan efektivitas pengukuran.
- d) Desain Organisasi (Struktur, Peran dan Tanggung Jawab).
- e) Penghargaan (*Reward*) dan Manajemen Kinerja (*Performance Management*).
- f) Realisasi Manfaat (*Benefit Realization*).

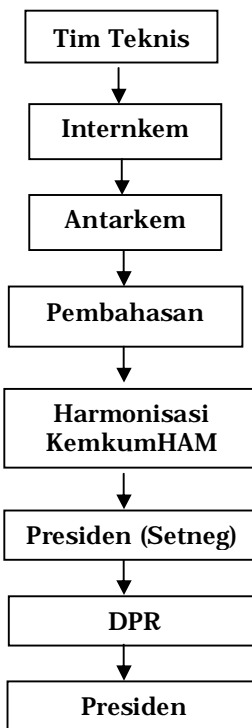
**Formulir 7. Contoh integrasi Program Pelaksanaan reformasi birokrasi dengan strategi Manajemen Perubahan dan strategi Komunikasi**

RENCANA KOMUNIKASI	
Nama aktivitas : Pembinaan uraian pekerjaan - pembangunan job grading dan struktur remunerasi (tunjangan kinerja)	
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang uraian pekerjaan, <i>job grading</i> dan struktur remunerasi</li> <li>• Memberikan pemahaman tentang kepentingan dan manfaat/keuntungan memiliki uraian pekerjaan, <i>job grading</i> dan struktur remunerasi</li> <li>• Mempersiapkan kesediaan pegawai untuk diambil datanya</li> </ul>
Sasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jajaran pimpinan/pejabat</li> <li>• Seluruh pegawai (informasi)</li> <li>• Pegawai yang akan menjadi sampel pengambilan data</li> </ul>
Waktu	
Anggaran	
Media Komunikasi	INTERNAL <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapat <i>kick-off</i></li> <li>• Rapat pleno</li> <li>• Rapat unit kerja</li> </ul> EKSTERNAL <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Press Release</i></li> </ul>
Pesan kunci	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mengapa aktifitas ini perlu dilakukan?</li> <li>✓ Apakah uraian pekerjaan, <i>job grading</i> dan struktur remunerasi?               <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Bagaimana system ini berbeda dari system yang biasa digunakan? Apakah kerugian dari aktifitas ini?</li> <li>§ Apakah tantangan-tantangan yang terkait dengan implementasi aktifitas tersebut?</li> <li>§ Mengapa atau bagaimana aktifitas ini akan membantu pengelolaan SDM di Kementerian/Lembaga?</li> </ul> </li> <li>✓ Siapa saja yang terkena dampaknya?               <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Perubahan apa yang akan dihasilkan oleh aktifitas ini?</li> <li>§ Apakah terdapat satu sistem atau sistem-sistem yang berbeda?</li> <li>§ Apakah aktifitas ini memberikan dampak berbeda bagi posisi tertentu?</li> <li>§ Bagaimana hal tersebut berdampak bagi saya secara pribadi?</li> <li>§ Bagaimana prosedur baru ini akan membantu saya dalam bekerja?</li> <li>§ Apakah saya akan mendapatkan pelatihan tentang prosedur-prosedur baru ini?</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kapan aktifitas ini akan dijalankan dan kapan akan selesai?</li> <li>✓ Kapan akan diimplementasikan?               <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Apakah akan diberikan pelatihan tentang program yang baru? Apabila ya, kapan dan oleh siapa? Jika tidak, mengapa tidak?</li> <li>§ Kapan kami akan beralih ke program yang baru?</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dimana lagi aktifitas ini dijalankan? <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Kementerian/Lembaga mana yang sudah menjalankan aktivitas ini?</li> <li>§ Pelajaran apa yang mereka peroleh?</li> </ul> </li> <li>✓ Dimana pejabat dan pegawai bisa mendapatkan informasi lanjutan mengenai aktivitas ini?</li> <li>✓ Siapa yang bisa membantu pejabat dan pegawai bila mereka memiliki pertanyaan?</li> <li>✓ Metodologi dan pendekatan yang akan digunakan dalam aktivitas ini?</li> <li>✓ Tahapan yang akan dilewati?</li> <li>✓ Bagaimana pegawai bisa berkontribusi dalam mensukseskan pelaksanaan aktivitas ini?</li> <li>✓ Siapa yang melaksanakan aktivitas ini? (bila dilaksanakan oleh pihak ketiga, maka penting juga untuk diperkenalkan)</li> </ul>
Pilihan penyampaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Surat edaran</li> <li>§ Website atau situs intranet</li> <li>§ Rapat pleno</li> <li>§ Penjelasan (<i>breafing</i>) pada rapat di setiap unit kerja</li> </ul>
Waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Kerangka waktu umum, sesuai roadmap</li> <li>§ Jadwal sesuai penyampaian yang dipilih</li> </ul>
Komunikator	Tim reformasi birokrasi
<b>2 PADA SAAT PELAKSANAAN KEGIATAN</b>	
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Memastikan kesediaan pejabat dan pegawai yang menjadi sampel</li> <li>§ Memastikan seluruh pegawai mendapatkan informasi terkini perkembangan proses pelaksanaan aktivitas</li> </ul>
Sasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Jajaran pimpinan/pejabat</li> <li>§ Seluruh pegawai (informasi)</li> <li>§ Jajaran pejabat dan pegawai yang menjadi sampel pengambilan data</li> </ul>
Waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ (kepada pejabat dan pegawai yang menjadi sampel) jadwal sesuai pengambilan data</li> <li>§ (kepada seluruh pejabat dan pegawai) sepanjang waktu pengambil data</li> </ul>
Anggaran	
Acara	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Kunjungan pengambilan data</li> </ul>
Pesan kunci	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Mengapa kesediaan jajaran pejabat dan pegawai yang menjadi sampel sangat penting untuk tercapainya tujuan aktivitas ini?</li> </ul>
Pilihan penyampaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Penjelasan dan pembukaan pengambilan data</li> <li>§ Surat edaran dan surat undangan</li> <li>§ Website atau situs intranet dan <i>bulletin</i> atau papan pengumuman</li> </ul>
Komunikator	Tim reformasi birokrasi
<b>3. PADA SAAT SELESAI KEGIATAN</b>	
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Diseminasi informasi mengenai uraian pekerjaan</li> <li>§ Memastikan kesiapan implementasi hasil uraian pekerjaan</li> </ul>
Sasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Jajaran pimpinan/pejabat</li> <li>§ Seluruh pegawai</li> </ul>
Waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Sesuai jadwal rapat atau pertemuan</li> <li>§ Jadwal pelatihan</li> <li>§ Minimum 1 (satu) tahun setelah keputusan implementasi</li> </ul>
Anggaran	
Acara	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ <i>Kick-off</i> implementasi uraian pekerjaan</li> <li>§ Rapat pleno</li> <li>§ Rapat kerja nasional</li> <li>§ Rapat unit-unit kerja</li> <li>§ Kunjungan ke unit-unit kerja</li> </ul>
Pesan kunci	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Mengapa uraian pekerjaan penting untuk diimplementasi?</li> <li>§ Apa keuntungan/manfaat dan kerugian dari mengimplementasikan uraian pekerjaan?</li> <li>§ Untuk memastikan kesuksesan implementasi akan ada tim yang menjelaskan dan memberikan keterampilan bagaimana mengimplementasikan uraian pekerjaan ini?</li> <li>§ Pihak yang dihubungi, bila ada kesulitan dalam implementasi</li> </ul>
Pilihan penyampaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat edaran atau surat keputusan implementasi uraian pekerjaan</li> <li>• Pidato pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga</li> <li>• Pelatihan</li> <li>• Website atau situs internet dan <i>bulletin</i></li> </ul>
Komunikator	Tim reformasi birokrasi

**Formulir 8. Identifikasi Penataan Peraturan Perundang-undangan Kemhan**

Peraturan Perundang-undangan	Harmonis	Tidak Harmonis	Keterangan

**Formulir 9. Proses Penyusunan RUU****Formulir 10. Identifikasi Tugas Pokok dan Fungsi yang Tumpang Tindih**

No	Identifikasi Tupoksi Organisasi		Tumpang Tindih Dengan	
	Satker/ Subsatker	Tupoksi	Satker/ Subsatker	Tupoksi

## Formulir 11. Penguatan Satuan Kerja dan Sub Satuan Kerja

No	Satker/ Subsatker	Aspek-Aspek Kapasitas yang Perlu Penguatan				Ket
		SDM	Prosedur dan Tata Kerja	Kelembagaan	Anggaran	

Formulir 12. Rencana Tindak Tim Penyusunan *Standard Operating Procedure*

Uraian Kegiatan	Keluaran (Output)	Penanggung Jawab	Jadual					

## Formulir 13. Penilaian Kebutuhan SOP

Satuan Kerja	Bidang	Prosedur	Penilaian Keterkaitan Dengan:				Prioritas Kebutuhan
			Tupoksi	Peraturan Perundang- undangan	Stakeholders (Pemangku Kepentingan)	Prosedur Lainnya	
1	2	3	4	5	6	7	8

## Formulir 14. Format Halaman Identitas SOP

BENTUK SOP DENGAN TEKNIK FLOWCHARTS	
 KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA	
Satker :	Nomor SOP
	Tanggal pembuatan
	Tanggal revisi
	Tanggal efektif
	Disahkan oleh
Nama SOP	
Dasar hukum	Kualifikasi pelaksana
1.	1.
2.	2.
3.	3.
	4.
Keterkaitan	Peralatan/perlengkapan
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Peringatan	Pencatatan dan pendataan

## Formulir 15. Format Diagram Alir SOP

No	Aktivitas	Pelaksana				Mutu Baku			Keterangan
		Es I	Es II	Es III	Es IV	Kelengkapan	Waktu	Output	
1									
2									
3									
4									

## Formulir 16. Monitoring Pelaksanaan SOP

No	Prosedur	Penilaian Terhadap Penerapan	Catatan Hasil Penilaian	Tindakan yang Harus Diambil	Paraf Penilai
1	2	3	4	5	6
		Berjalan dengan baik			
		Tidak berjalan dengan baik			
		Berjalan dengan baik			
		Tidak berjalan dengan baik			
		Berjalan dengan baik			
		Tidak berjalan dengan baik			
		Berjalan dengan baik			
		Tidak berjalan dengan baik			
		Berjalan dengan baik			
		Tidak berjalan dengan baik			

**Formulir 17. Evaluasi Pelaksanaan SOP**

No	Penilaian	SOP (nomor)					
		1	2	3	4	5	...
1.	Mampu mendorong peningkatan kinerja						
2.	Mudah dipahami						
3.	Mudah dilaksanakan						
4.	Semua orang dapat menjalankan perannya masing-masing						
5.	Mampu mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan proses						
6.	Mampu menjawab kebutuhan peningkatan kinerja organisasi						
7.	Sinergi satu dengan lainnya						
...	...						

**Formulir 18. Identifikasi Permasalahan Rekrutmen Pegawai**

Daftar Kendala, Hambatan dan Permasalahan Rekrutment Pegawai	
1.	
2.	
3.	
4.	

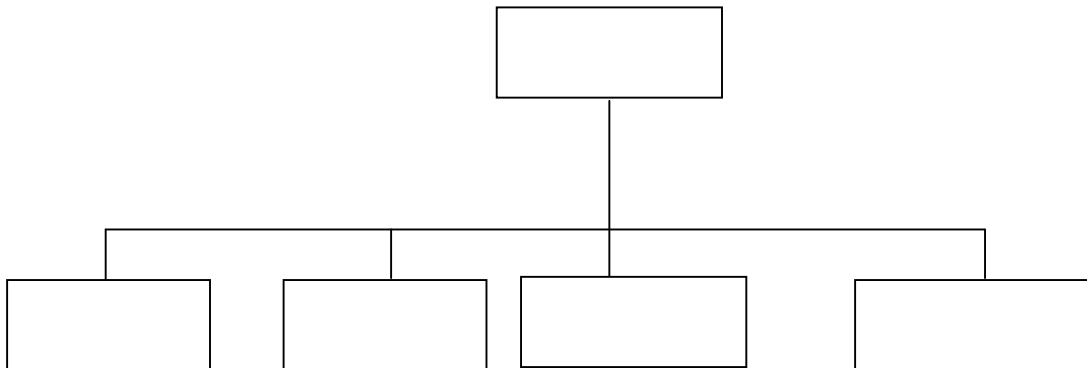
Formulir 19. Informasi Jabatan

FORMULIR INFORMASI JABATAN

---

(Isilah Formulir ini sesuai dengan data yang sebenarnya)

- 1. Nama Jabatan : .....
- 2. Kode Jabatan : .....
- 3. Unit Organisasi : .....
- 4. Unit Kerja : .....
- 5. Kedudukan dalam Struktur Organisasi :



- 6. Ikhtisar Jabatan : .....
- .....
- .....

- 7. Uraian Tugas :

- a. Tugas Teknis

- 1)
- 2)
- 3) Dst.

- b. Tugas Manajerial

- 1)
- 2)
- 3) Dst.



## c. Tugas Tambahan

- 1)
- 2)
- 3) Dst.

## 8. Bahan Kerja :

No.	Bahan Kerja	Penggunaan Dalam Tugas

## 9. Perangkat / Alat Kerja :

No.	Perangkat Kerja	Digunakan Untuk Tugas

## 10. Hasil Kerja :

No.	Hasil Kerja	Jumlah Satuan	Waktu yang Diperlukan

## 11. Tanggung Jawab :

- a. ....
- b. ....
- c. ....
- d. ....

## Catatan :

Kata kunci (keakuratan, kelancaran, kerahasiaan, kebenaran, kesesuaian, ketepatan, keselamatan, kerapihan, keamanan, kualitas, kuantitas, keutuhan, kelengkapan, keefektifan, kelayakan, keindahan, kaharmonisan).

## 12. Wewenang :

- a. ....
- b. ....
- c. ....
- d. ....

## Catatan :

Kata kunci (meminta, menolak, memberikan, memutuskan, mengeluarkan, menggunakan, menentukan, menetapkan, menegur, memotivasi, manilai).

## 13. Korelasi Jabatan :

No.	Jabatan	Unit Kerja/Instansi	Dalam Hal
1.			
2.			
3.			

## 14. Kondisi Lingkungan Kerja :

No.	Aspek	Faktor
1.	Tempat Kerja	
2.	Suhu	
3.	Udara	
4.	Keadaan Ruangan	
5.	Letak	
6.	Penerangan	
7.	Suara	
8.	Keadaan Tempat Kerja	
9.	Getaran	

## 15. Resiko Bahaya :

No.	Fisik / Mental	Penyebab

## 16. Syarat Jabatan :

- a. Pangkat/Gol. Ruang: .....
- b. Pendidikan : .....
- c. Kursus/Diklat
  1. Penjejang : .....
  2. Teknis : .....
- d. Pengalaman Kerja : .....

- e. Pengetahuan Kerja : .....
- f. Keterampilan Kerja : .....
- g. Bakat Kerja : .....
- h. Temperamen Kerja : .....
- i. Minat Kerja : .....
- j. Upaya Fisik : .....
- k. Kondisi Fisik : .....
- l. Fungsi Pekerja : .....

**17. Prestasi Kerja yang Diharapkan**

No.	Hasil Kerja	Jumlah Satuan	Waktu yang Diperlukan

**18. Butir Informasi Lain :**

.....  
 .....

Jakarta, ..... 2012

Mengetahui Atasan Langsung

Yang membuat

(.....) (.....)

**Formulir 20. Formulir Untuk Kepentingan Kelembagaan**

Pemegang Jabatan/responden :

Unit Kerja :

Tahun :

No.	Nama Unit Kerja	Nama Jabatan	Korelasi Jabatan	Rentang Kendali Jabatan	Rentang Kendali Orang	Tanggung Jawab

**Formulir 21. Formulir Untuk Kepentingan Ketatalaksanaan**

Pemegang Jabatan/responden :

Unit Kerja :

Tahun :

No.	Uraian Tugas	Bahan Kerja	Peralatan Kerja	Hasil Kerja	Tanggung Jawab	Wewenang	Resiko Bahaya

**Formulir 22. Formulir untuk kepentingan inventarisasi jabatan dan kamus jabatan**

Pemegang Jabatan/responden :

Unit Kerja :

Tahun :

Letak Jabatan :

No.	Nama Jabatan	Kode Jabatan	Ikhtisar Jabatan	Syarat Jabatan

**Formulir 23. Formulir untuk kepentingan penyusunan kebutuhan pegawai**

Pemegang Jabatan/responden :

Unit Kerja :

Tahun :

Letak Jabatan :

No.	Nama Jabatan	Uraian Tugas	Waktu yang Dibutuhkan Per Tugas	Daftar Jabatan Per Unit Kerja	Hasil Kerja

**Formulir 24. Formulir untuk kepentingan rekrutmen, seleksi, dan penempatan**

Pemegang Jabatan/responden :

Unit Kerja :

Tahun :

No.	Nama Jabatan	Ikhtisar Jabatan	Uraian Tugas	Syarat Jabatan

**Formulir 25. Formulir untuk kepentingan pembagian kerja**

Pemegang Jabatan/responden :

Unit Kerja :

Tahun :

No.	Susunan Jabatan Dalam Satu Unit	Uraian Tugas	Syarat Jabatan	Korelasi Jabatan	Tanggung Jawab	Wewenang

**Formulir 26. Formulir untuk kepentingan penyusunan pola karier**

Pemegang Jabatan/responden :

Unit Kerja :

Tahun :

No.	Nama Jabatan	Uraian Tugas	Syarat Jabatan	Korelasi Jabatan	Informasi Lain

**Formulir 27. Formulir untuk kepentingan penilaian jabatan**

Pemegang jabatan/responden :

Unit Kerja :

Tahun :

1.	Nama Jabatan	
2.	Uraian Tugas	Hasil Kerja

17

3. Bahan Kerja :

4. Peralatan Kerja :

5. Kondisi lingkungan kerja :

6. Upaya fisik :

7. Kemungkinan resiko bahaya :

8. Korelasi Jabatan :

9. Tanggung Jawab :

10. Wewenang :

11. Syarat Jabatan :

**Formulir 28. Formulir untuk kepentingan penilaian kinerja pegawai**

Pemegang Jabatan/responden:

Unit Kerja :

Tahun :

No.	Nama Jabatan	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Tanggung Jawab	Wewenang

**Formulir 29. Formulir untuk kepentingan penyusunan kebutuhan pendidikan dan pelatihan**

Pemegang Jabatan/responden :

Unit Kerja :

Tahun :

1.	Nama Jabatan		
2.	Ikhtisar Jabatan		
3.	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Waktu Pelaksanaan Tugas

18

4. Pengetahuan Kerja :

5. Keterampilan Kerja :

6. Kondisi Lingkungan Kerja :

7. Kemungkinan Resiko Bahaya :

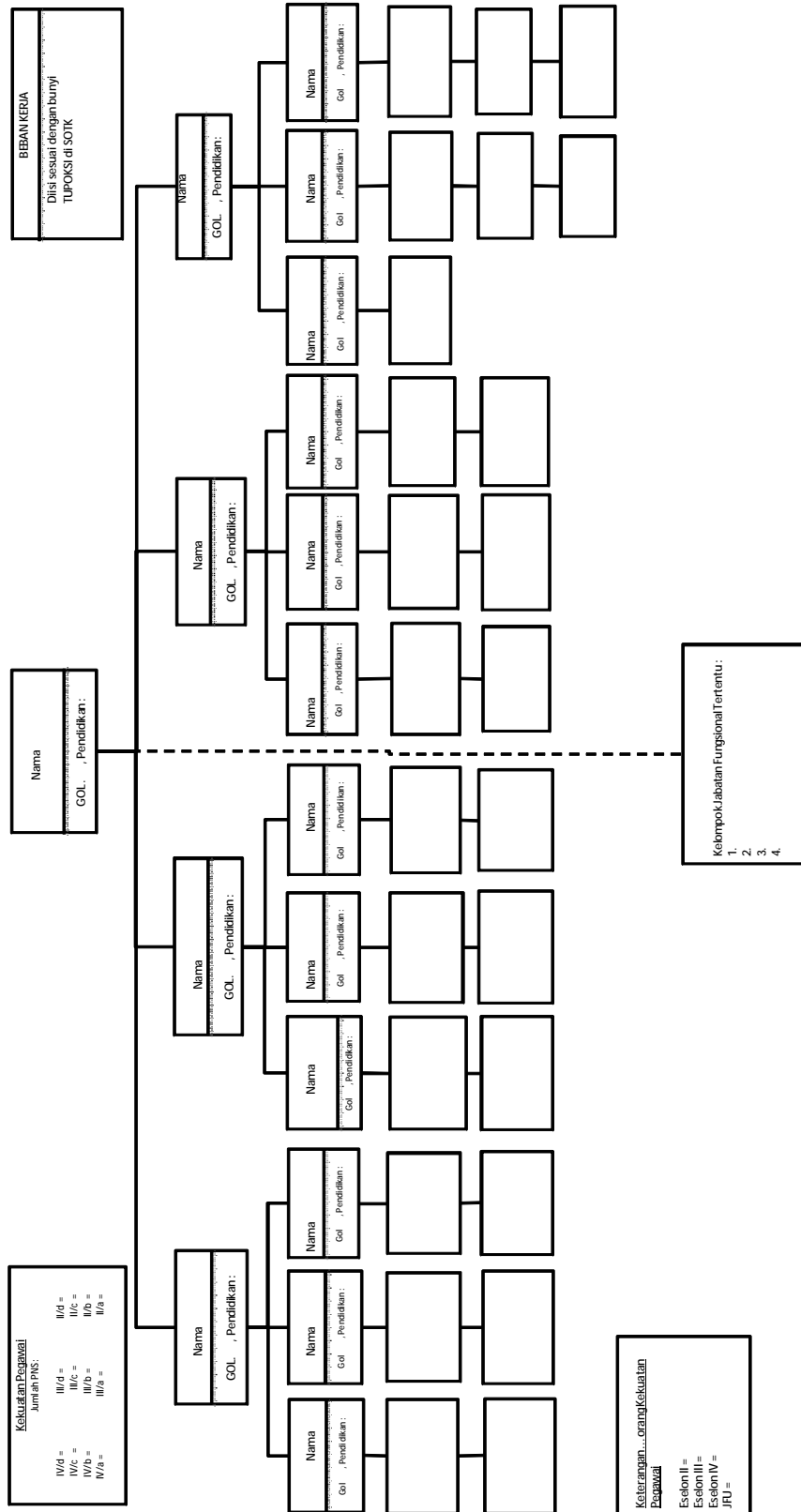
8. Syarat Jabatan :

9. Bahan Kerja :

10. Peralatan Kerja :



Formulir 30. Contoh Peta Jabatan



**Formulir 31. Formulir Evaluasi Jabatan****INFORMASI FAKTOR JABATAN STRUKTURAL**

Nama Jabatan :  
Unit Kerja :  
Instansi :

- I. PERAN JABATAN
- II. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB
  - A. URAIAN TUGAS
  - B. TANGGUNG JAWAB
- III. HASIL KERJA JABATAN
- IV. TINGKAT FAKTOR

**FAKTOR 1 : RUANG LINGKUP DAN DAMPAK PROGRAM (tingkat faktor ... nilai ....)**

**FAKTOR 2 : PENGATURAN ORGANISASI (tingkat faktor ... nilai ...)**

**FAKTOR 3 : WEWENANG PENYELIAAN DAN MANAJERIAL (tingkat faktor ... nilai ...)**

**FAKTOR 4 : HUBUNGAN PERSONAL**

A. Sifat hubungan (tingkat faktor ... nilai ...)

Dalam rangka keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, sebagai syarat dalam memperbaiki mutu pekerjaan, dan berdampak pada kesulitan dan tanggungjawab yang diemban, jabatan ini berhubungan langsung dengan:

- 1.
- 2.

B. Tujuan hubungan (tingkat faktor ... nilai ...)

Tujuan hubungan dengan pihak-pihak yang disebut dalam sifat hubungan di atas, antara lain :

- 1.
- 2.

**FAKTOR 5 : KESULITAN DALAM PENGARAHAN PEKERJAAN (tingkat faktor ... nilai ...)**

**FAKTOR 6 : KONDISI LAIN (tingkat faktor ... nilai ...)**

**Formulir hasil evaluasi jabatan struktural**

Nama Jabatan :  
 Unit Kerja :  
 Instansi :

Faktor Evaluasi	Nilai Yang Diberikan	Standar Jabatan Struktural Yang Digunakan (Jika Ada)	Keterangan
1. Faktor 1: Ruang Lingkup dan Dampak Program			
2. Faktor 2 : Pengaturan Organisasi			
3. Faktor 3 : Wewenang Penyeliaan dan Manajerial			
4. Faktor 4 : Hubungan personal a. Sifat Hubungan b. Tujuan Hubungan			
5. Faktor 5 : Kesulitan dalam Pengarahan Pekerjaan			
6. Faktor 6 : Kondisi Lain			
K E S I M P U L A N	Total Nilai		
	Kelas jabatan		

**Tim Analisis dan Evaluasi jabatan:  
 Ketua Tim**

.....)

**Pejabat yang bersangkutan**

**Kasatker/Kasubsatker**

(.....)

(.....)

**Formulir 32. Identifikasi Kompetensi Manajerial dan Fungsional, Standar Kompetensi Jabatan**

No	Uraian Tugas	Kegiatan Utama	Kompetensi	Tingkat Kompetensi
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

**Formulir 33. Daftar Sementara Standar Kompetensi Manajerial**

No	Kompetensi	Level Kompetensi	Kegiatan Utama
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

**Formulir 34. Penentuan Peringkat Kompetensi**

No	Kompetensi	Level Kompetensi	Kegiatan Utama		
			Mutlak	Penting	Perlu
1.					
2.					
3.					

**Formulir 35. Formulir Standar Kompetensi Manajerial**

**KOMPETENSI JABATAN**

**KATEGORI JABATAN** : .....(0)  
**NAMA JABATAN** : .....(1)  
**KODE JABATAN** : .....(2)  
**ESELON** : .....(3)  
**SATKER/SUBSATKER** : .....(4)  
**IKHTISAR JABATAN** : .....(5)

No.	Uraian Tugas	
(6)	(7)	
Kelompok Kompetensi Umum		
(8)	(9)	(10)
Kelompok Kompetensi Inti		
(11)	(12)	(13)
Kelompok Kompetensi Khusus		
(14)	(15)	(16)

#### Petunjuk Pengisian

- (0) : Diisi dengan kategori jabatan ini (struktural, fungsional tertentu, fungsional umum).
- (1) : Diisi dengan nama jabatan ini.
- (2) : Diisi dengan kode jabatan ini.
- (3) : Diisi dengan eselon jabatan ini.
- (4) : Diisi dengan Satuan Kerja dan Sub Satuan Kerja jabatan ini.
- (5) : Diisi dengan ringkasan dari seluruh uraian tugas jabatan yang adadan disusun dalam jabatan ini.
- (6) : Diisi dengan nomor urut uraian tugas jabatan ini.
- (7) : Diisi dengan uraian tugas jabatan ini. Dalam jabatan berisi antara 5 (lima) sampai dengan 12 (dua belas) tugas. Setiap tugas diuraikan dengan jelas dalam rincian tugas, gambaran tentang apa yang dikerjakan, mengapa harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.
- (8) : Diisi dengan nomor urut jenis kompetensi umum yang harus dimiliki oleh jabatan ini.
- (9) : Diisi dengan kode kompetensi umum yang disepakati, terdiri dari huruf dan angka yang menunjukkan urutan nama unit organisasi, satuan kerja, sub satuan kerja, nomor kelompok kompetensi umum, dan nomor urut kompetensi umum jabatan ini.
- (10) : Diisi dengan kompetensi umum yang harus dimiliki oleh jabatan ini. Kompetensi umum adalah jenis kompetensi yang berlaku dan dibutuhkan pada semua bidang keahlian dan jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan tugas dan fungsi setiap pemangku jabatan.
- (11) : Diisi dengan nomor urut jenis kompetensi inti yang harus dimiliki oleh jabatan ini.
- (12) : Diisi dengan kode kompetensi inti yang disepakati, terdiri dari huruf dan angka yang menunjukkan urutan nama unit organisasi, satuan kerja, sub satuan kerja, nomor kelompok kompetensi inti, dan nomor urut kompetensi inti jabatan ini.
- (13) : Diisi dengan kompetensi inti yang harus dimiliki oleh jabatan ini. Kompetensi Inti adalah kelompok unit-unit kompetensi yang berlaku dan dibutuhkan hanya untuk spesifik jabatan, dibuat berdasarkan uraian tugas dari seluruh jabatan dan merupakan unit kompetensi wajib (*compulsary*) bagi pemangku jabatan ini.

- (14) : Diisi dengan nomor urut jenis kompetensi khusus yang harus dimiliki oleh jabatan ini.
- (15) : Diisi dengan kode kompetensi khusus yang disepakati, terdiri dari huruf dan angka yang menunjukkan urutan nama unit organisasi, satuan kerja, sub satuan kerja, nomor kelompok kompetensi inti, dan nomor urut kompetensi khusus jabatan ini.
- (16) : Diisi dengan kompetensi khusus yang harus dimiliki oleh jabatan ini. Kompetensi Khusus adalah kelompok unit-unit kompetensi yang dapat ditambahkan pada jabatan dan keahlian tertentu, dibuat berdasarkan uraian tugas dari seluruh jabatan dan merupakan unit kompetensi pelengkap (*complimentary*) bagi pemangku jabatan ini.

**Formulir 36. *Assessment* individu Berdasarkan Kompetensi**

No	Nama dan Golongan	Jabatan	Kompetensi	Nilai

### Formulir 37. Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Individu (SPK).

#### FORMULIR SASARAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

NO		I. PEJABAT PENILAI		NO		II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI				
1	Nama			1	Nama					
2	NIP			2	NIP					
3	Pangkat/Gol.Ruang			3	Pangkat/Gol.Ruang					
4	Jabatan			4	Jabatan					
5	Unit Kerja			5	Unit Kerja					
NO		III. KEGIATAN TUGAS POKOK JABATAN		AK		TARGET				
						KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU		BIAYA
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										

Pejabat Penilai

....., tgl bln tahun  
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

AAAAA  
NIP.

AAAA  
NIP

Catatan :

\* AK Bagi PNS yang memangku jabatan fungsional tertentu

**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**Jangka Waktu Penilaian ...  
Januari s.d. 31 Desember  
20....**

No	Kegiatan Tugas Pokok Jabatan	AK	Target				AK	Realisasi				Penghitungan	Nilai Capaian Skp
			Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
	II. Tugas Tambahan dan Kreativitas/Unsur Penunjang:												
10													
30													
Nilai Capaian SKP													

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

Pejabat Penilai



**Formulir 38. Pembangunan / Pengembangan Database Pegawai**

No	Prosedur Kerja	Output	Kelemahan-Kelemahan	Pengembangan	Tingkat Keamanan	Penanggung Jawab
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

**Formulir 39. Pembangunan Diklat Pegawai Berbasis Kompetensi**

No	Nama Peserta	Satker/Subsatker	Jenis Diklat
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

**Formulir 40. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)**

No	Lingkungan Pengendalian	Penilaian Resiko	Kegiatan Pengendalian	Informasi dan Komunikasi	Pemantauan dan Pengendalian Intern	Penerapan SPIP
1.						
2.						
3.						
4.						

**Formulir 41. Peningkatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Sebagai *Quality Assurance (QA)***

No	Nama Aparat	Satker/Sub Satker	Kekurangan/Kelemahan	Strategi Penguatan

**Formulir 42. Penguatan Akuntabilitas Kinerja**

No	Satker/Subsatker	Evaluasi Atas Komponen Akuntabilitas Kinerja	Penilaian	Kesimpulan
1.				
2.				
3.				
4.				

**Formulir 43. Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja Organisasi**

No	Satker/Subsatker	Sistem Manajemen Kinerja Organisasi	Arah Pengembangan
1.			
2.			
3.			
4.			

**Formulir 44. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU)**

No	Satker/Subsatker	Identifikasi Isu-Isu dan Permasalahan Strategis	Identifikasi Sasaran-Sasaran Strategis Organisasi	Identifikasi Indikator-Indikator Kunci Keberhasilan Organisasi
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

**Formulir 45. Penerapan Standar Pelayanan Publik Kemhan**

Satker/Subsatker : .....

Jenis Pelayanan : .....

No	Rumusan Standar Pelayanan	Kondisi/Status Saat ini	Strategi Peningkatan
1.	Dasar Hukum		
2.	Persyaratan		
3.	Sistem, Mekanisme, dan Prosedur		
4.	Jangka Waktu Penyelesaian		
5.	Biaya/Tarif		
6.	Produk Pelayanan		
7.	Sarana, Prasarana, Fasilitas		
8.	Kompetensi Pelaksana		
9.	Pengawasan Internal		
10.	Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan		
11.	Jumlah Pelaksana		
12.	Jaminan Pelayanan		
13.	Jaminan Keamanan dan Keselamatan Pelayanan		
14.	Evaluasi Kinerja Pelaksana		

**Formulir 46. Partisipasi Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik**

No	Jenis Pelayanan	Tingkat Partisipasi Saat Ini			Strategi Peningkatan Partisipasi
		Tinggi	Sedang	Rendah	

**Formulir 47. Monitoring Pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan**

No	Area Perubahan/Program	Bobot	Hasil Yang Diharapkan			Keberadaan		Waktu	
			Uraian	Jlh	Sat	Ada	Tidak	Tepat	Terlambat

**Formulir 48. Evaluasi Pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan**

No	Area perubahan/program	Bobot	Hasil yang diharapkan			Capaian			
			Uraian	Jlh	Sat	Target	Real	%	Ket

**Formulir 49. Evaluasi Menyeluruh Pelaksanaan Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kemhan**

No	Area perubahan/program	Bobot	Hasil yang diharapkan			Capaian			
			Uraian	Jlh	Sat	Target	Riil	%	Ket

**MENTERI PERTAHANAN  
REPUBLIK INDONESIA,**

**PURNOMO YUSGANTORO**