

KEMENTERIAN PERTAHANAN RI
INSPEKTORAT JENDERAL

PETUNJUK PELAKSANAAN
NOMOR : JUKLAK/ / /2013

TENTANG
PETUNJUK PELAKSANAAN PENGAWASAN DAN PEMERIKSAAN
PENILAIAN MANDIRI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI (PMPRB)
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

BAB I
PENDAHULUAN

1. Umum.

Dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 – 2014. Kemudian, untuk membantu memahami substansi sebagaimana termuat dalam pedoman tersebut diatas dan memudahkan proses penilaian mandiri yang dilakukan setiap Satuan Kerja di Instansi Pemerintah termasuk Kemhan, dipandang perlu untuk menerbitkan Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan dan Pemeriksaan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemhan.

2. Maksud dan Tujuan.

- a. Maksud. Maksud dari Petunjuk Pelaksanaan ini untuk memberikan petunjuk dan penjelasan tentang Pelaksanaan Pengawasan, Pemeriksaan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemhan.
- b. Tujuan. Adapun tujuan disusun petunjuk pelaksanaan ini agar dapat digunakan sebagai pedoman oleh Auditor dalam kegiatan Pengawasan dan Pemeriksaan terhadap Pelaksanaan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara *online* di lingkungan Kemhan.

3. Dasar.
 - a. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025.
 - b. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.
 - c. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 16 Tahun 2010 tentang Organisasi dan data Kerja Kementerian Pertahanan (Berita Negara RI Tahun 2010 No 469).
 - d. Pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dengan Permenpan-RB Nomor 7 sampai dengan Nomor 15 Tahun 2010.
 - e. Keputusan Irjen Kemhan Nomor : KEP/145/XII/2012 tanggal 28 Desember 2012 tentang Program Kerja dan Anggaran Itjen Kemhan TA. 2013.
4. Ruang Lingkup dan Tata Urut.
 - a. Ruang Lingkup.

Petunjuk Pelaksanaan ini meliputi tahapan dan prosedur atas pelaksanaan pengawasan dan pemeriksaan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemhan.
 - b. Tata Urut:
 - 1) Pendahuluan.
 - 2) Ketentuan Umum.
 - 3) Pelaksanaan.
 - 4) Penutup.

BAB II KETENTUAN UMUM

5. Pengertian. Pengawasan dan Pemeriksaan Pelaksanaan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah instrumen penilaian kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan secara mandiri (*self assesement*) oleh Satuan Kerja UO. Kemhan secara online, guna mengetahui sejauhmana kepatuhan terhadap ketentuan yang telah diatur.

6. Pelaksana Kegiatan PMPRB.

Tabel 1. Pelaksana Kegiatan PMPRB

Pelaksanaan PMPRB	Tugas
Inspektur Jenderal	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Asesor b. Men-setup data unit kerja c. Men-setup data akun asesor d. Men-setup penugasan asesor e. Memberikan informasi akun kepada asesor f. Membuat akun pimpinan g. Menilai Sub Kriteria Pemenuhan Target Indikator Eksternal h. Melakukan survey internal i. Melakukan Panel j. Mengkonsolidasikan tindak lanjut dan rencana perbaikan.
Sekretaris Jenderal	<ul style="list-style-type: none"> a. Menetapkan assesor beserta tim asesor <ul style="list-style-type: none"> 1. Penetapan asesor <ul style="list-style-type: none"> a) Untuk Tingkat Setjen di tunjuk salah satu Karoren b) Untuk Tingkat Ditjen dan Badan ditunjuk Sekretaris c) Untuk Tingkat Pusat akan disetarakan ditunjuk Kabag TU, Kabag Um. 2. Penetapan Tim Asesor adalah pejabat struktural dibawah tingkat asesor pada bagian yang mengetahui program kerja dan dibantu oleh bagian yang lain. b. Mengkoordinasikan pelaksanaan survey eksternal c. Menyusun rencana perbaikan dan tindak lanjut
Pimpinan Unit kerja yang dinilai	<ul style="list-style-type: none"> a. Menunjuk asesor yang akan mengkoordinasikan penilaian di unit kerjanya b. Memberikan dukungan terhadap asesor dalam melakukan penilaian c. Menyediakan data-data yang diperlukan bagi asesor dalam melakukan penilaian d. Melakukan pembahasan-pembahasan hasil penilaian asesor e. Memberikan persetujuan hasil penilaian asesor f. Menyusun tindak lanjut dan rencana perbaikan di unit kerjanya (<i>Plan</i>). h. Memonitor dan mengevaluasi perbaikan (<i>Check</i>) i. Menindaklanjuti hasil monitoring dan evaluasi (<i>Act</i>)
Asesor	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan penilaian Komponen Pengungkit untuk unit kerjanya b. Melakukan penilaian Komponen Hasil untuk unit kerjanya c. Merancang Tindak Lanjut dan Rencana Perbaikan untuk unit kerjanya d. Melakukan Panel bersama Inspektorat

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

Tabel : menunjukkan sasaran dan indikator keberhasilan reformasi birokrasi secara nasional.

Sasaran	Indikator	Base Line	Target
Terwujudnya pemerintah yang bersih dan bebas KKN	Indikator Persepsi Korupsi KPK	2.8	5.0
	Opini BPK (WTP)	Pusat	42,17
		Daerah	60%
Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat	Integritas pelayanan publik	Pusat	6,64
		Daerah	6,40
	Peringkat kemudahan berusaha	122	75
Meningkatkan Kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Efektifitas Pemerintah	-0,29	0,5
	Instansi Pemerintah yang Akuntabel	24 %	80%

Sumber : Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

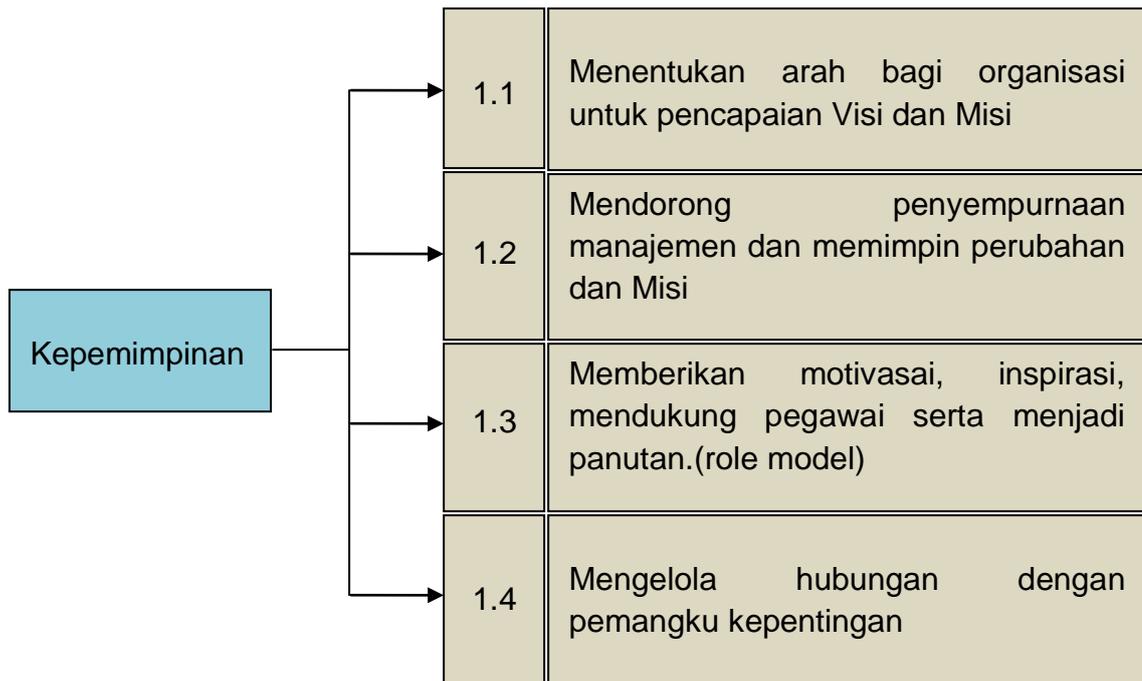
Pengawasan dan Pemeriksaan Penerapan PMPRB memanfaatkan serta mengolah lebih lanjut berbagai data/informasi, materi serta dokumen yang sebagian besar sudah dikembangkan dan tersedia. Data/ informasi, materi serta dokumen dimaksud antara lain adalah dokumen persiapan dan pelaksanaan reformasi birokrasi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

BAB III

PELAKSANAAN PENGAWASAN DAN PEMERIKSAAN

8. Materi pengawasan dan pemeriksaan dalam pelaksanaan PMPRB. Memiliki 2 (dua) komponen yaitu Pengungkit (*Enablers*) dan Hasil (*Results*). Hubungan sebab akibat antara Komponen Pengungkit dan Komponen Hasil dapat mewujudkan proses perbaikan bagi instansi melalui inovasi dan pembelajaran, dimana proses perbaikan ini akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah secara berkelanjutan. Komponen Pengungkit sangat menentukan keberhasilan tugas instansi sedangkan Komponen Hasil berhubungan dengan kepuasan para pemangku kepentingan.
9. Dalam Pelaksanaan Pengawasan dan Pemeriksaan PMPRB di lingkungan UO. Kemhan untuk petunjuk pengisian kertas kerja sudah diatur dalam Permenpan RB No 1 tahun 2012 dan No 31 tahun 2012 serta pengisian kertas kerja mengacu pada lembar kertas kerja Kemenpan RB seperti pada No urut 10 s.d 13.
10. Pengawasan dan pemeriksaan dalam Komponen Pengungkit. Terdapat 5 (lima) kriteria yang menjadi kunci keberhasilan Komponen Pengungkit, yaitu Kriteria Kepemimpinan, Kriteria Perencanaan Strategik (Renstra), Kriteria Sumber Daya Manusia Aparatur, Kriteria Kemitraan dan Sumber Daya serta Kriteria Proses.
 - a. Kriteria - 1 Kepemimpinan.

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



Gambar 1. Sub-Kriteria dari Kriteria Kepemimpinan

1.1. Pemeriksaan dan Pengawasan menentukan arah bagi instansi untuk pencapaian visi dan misi.

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

Apakah para pemimpin telah:

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

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

Apakah para pemimpin telah:

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

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

Apakah para pemimpin telah:

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

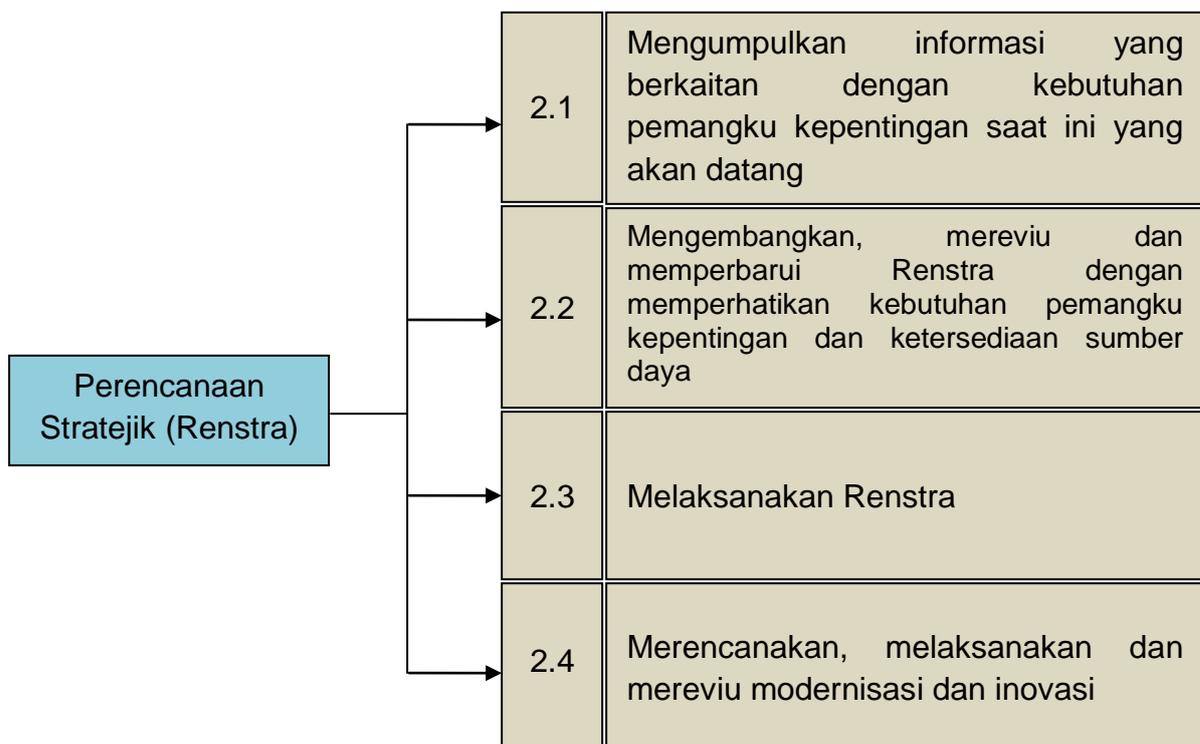
1.4 Mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan untuk melakukan penilaian sejauh mana para pemimpin telah mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah para pemimpin telah:

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

b. Kriteria - 2 Perencanaan Strategik.

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



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

Apakah instansi telah:

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

2.2 Mengembangkan, mereviu, dan memperbaharui Renstra dengan memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan dan ketersediaan sumber daya. Untuk melakukan penilaian sejauh mana instansi telah mengembangkan, mereviu dan memperbaharui renstra dengan memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan dan ketersediaan sumber daya yang ada, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

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

- 5) menyelaraskan Renstra dengan RPJMN?
- 6) mengaitkan sasaran Rencana Kerja Tahunan (RKT) dengan sasaran Renstra?

2.3 Melaksanakan Renstra.

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

Apakah instansi telah:

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

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

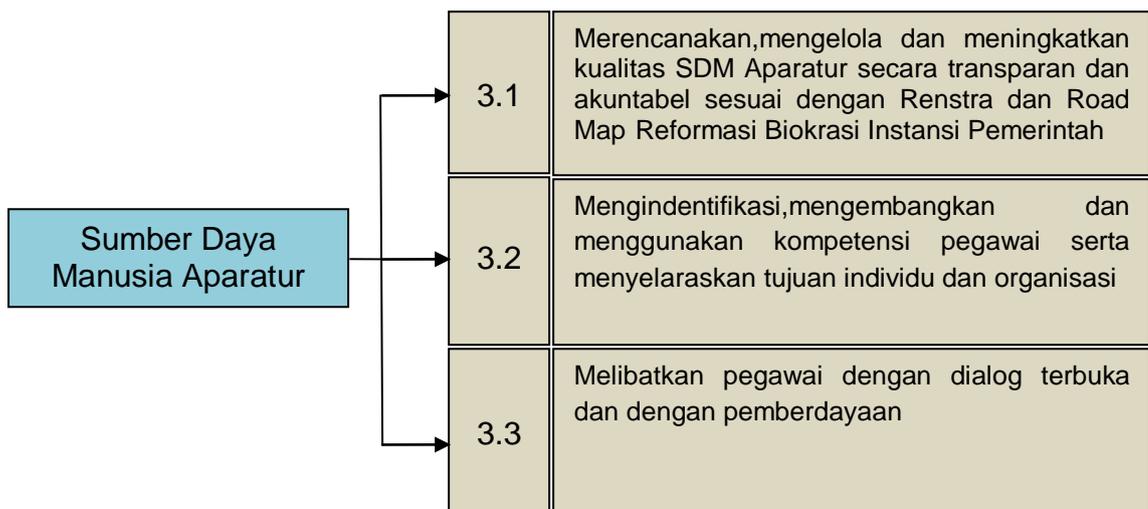
Apakah instansi telah:

- 1) menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja antara lain melalui diklat, evaluasi kinerja unit kerja dan pegawai, sosialisasi, *benchmarking* serta laboratorium pembelajaran?

- 2) melakukan perubahan menuju berbagai proses inovasi dan modernisasi berdasarkan masukan dari hasil diskusi dengan pemangku kepentingan?
- 3) menyediakan berbagai sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses perubahan yang telah direncanakan?
- 4) mengembangkan dan menerapkan sistem monitoring dan evaluasi untuk inovasi dan modernisasi pada semua tingkatan organisasi?
- 5) melakukan penilaian unit kerja dan individu dengan menggunakan instrumen yang berbasis kinerja?
- 6) secara sistematis memonitor dan mengevaluasi pencapaian berbagai indikator kinerja dan tuntutan eksternal terkait reformasi dan modernisasi untuk perubahan?
- 7) melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas LAKIP dan menyampaikannya secara tepat waktu?

c. Kriteria - 3 Sumber Daya Manusia Aparatur.

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



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

Apakah instansi telah:

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

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

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

Apakah instansi telah:

- 1) mengembangkan dan mengkomunikasikan strategi untuk peningkatan kompetensi pegawai yang meliputi keseluruhan perencanaan pelatihan sesuai kebutuhan instansi dan individu pegawai saat ini dan masa yang akan datang?

- 2) mengidentifikasi dan menyusun standar kompetensi jabatan untuk mendapatkan kualifikasi jabatan pegawai yang dipersyaratkan?
- 3) melakukan asesmen individu berdasarkan standar kompetensi yang telah dikembangkan untuk memperoleh profil kompetensi individu?
- 4) mengembangkan diklat pegawai berbasis kompetensi agar mampu melayani publik dan pemangku kepentingan dengan baik?
- 5) mengkaji dan mengevaluasi dampak program diklat dikaitkan dengan biaya diklat melalui monitoring dan pelaksanaan analisis biaya manfaat?
- 6) mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan seperti halnya kemampuan kehumasan instansi?
- 7) mendukung dan membantu pegawai baru dalam bentuk mentoring, *coaching* dan tutorial?

3.3 Melibatkan pegawai dengan dialog terbuka dan dengan pemberdayaan.

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

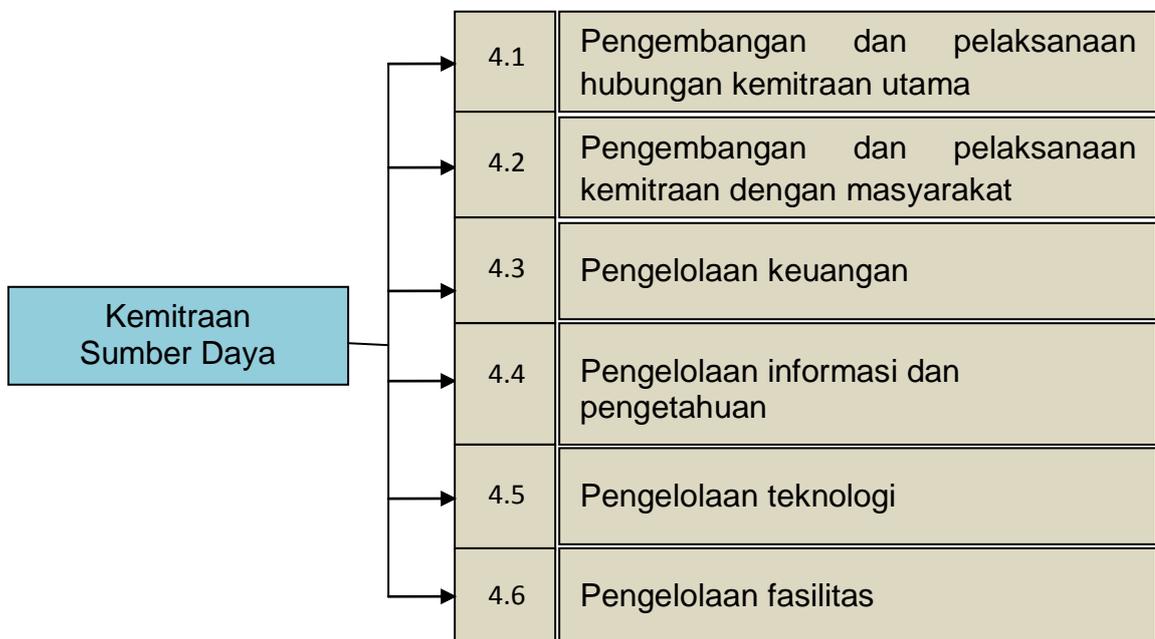
Apakah instansi telah:

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

- 6) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan masukan atau umpan balik kepada pimpinan?

d. Kriteria - 4 Kemitraan dan Sumber Daya.

Kriteria Kemitraan dan Sumber Daya merupakan kemampuan suatu instansi merencanakan dan mengelola sumber daya dan hubungan dengan para pemangku kepentingan utama untuk mendukung Renstra dan Road Map serta kelancaran proses kerja instansi. Kriteria Kemitraan dan Sumber Daya memiliki beberapa sub-kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar 4.



4.1 Pengembangan dan pelaksanaan hubungan kemitraan utama.

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

Apakah instansi telah :

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

4.2 Pengembangan dan pelaksanaan kemitraan dengan masyarakat.

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

Apakah instansi telah:

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

4.3 Pengelolaan keuangan.

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

Apakah instansi telah:

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

4.4 Pengelolaan informasi dan pengetahuan.

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

Apakah instansi telah:

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

4.5 Pengelolaan teknologi.

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

Apakah instansi telah:

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

4.6 Pengelolaan fasilitas.

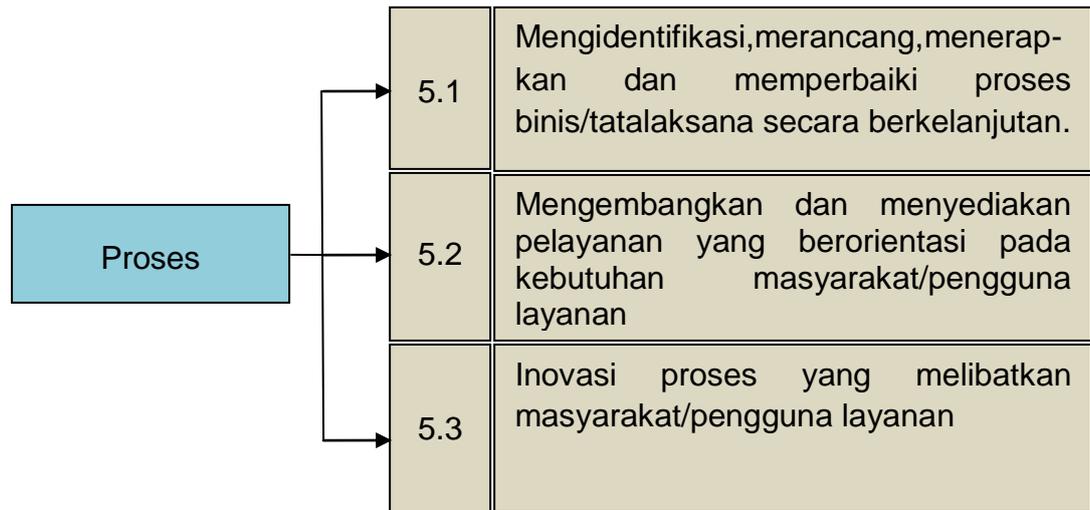
Untuk melakukan penilaian tentang sejauh mana instansi telah melakukan pengelolaan fasilitas dengan baik, digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Apakah instansi telah:

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

e. Kriteria - 5 Proses.

Kriteria Proses menunjukkan kapasitas suatu instansi dalam mengidentifikasi, mengelola, meningkatkan dan membangun proses inti (*core processes*), proses manajemen (*management processes*) dan proses pendukung (*support processes*) untuk mendukung dan mengimplementasikan Renstra dan Road Map instansi. Proses inti merupakan rangkaian proses yang kritis dalam penyampaian suatu produk/layanan instansi kepada para pemangku kepentingan/pengguna layanan. Proses manajemen merupakan rangkaian proses yang mengarahkan instansi untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan dan menggunakannya untuk mencapai tujuan instansi. Hanya proses inti dan proses manajemen yang menjadi fokus/obyek dari penilaian model PMPRB. Kriteria proses memiliki tiga sub-kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar dibawah.



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

Apakah instansi telah:

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

- 8) mengembangkan dan menerapkan *e-government* untuk mendukung efektivitas dan efisiensi implementasi proses bisnis instansi?

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

Apakah instansi telah:

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

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

5.3. Inovasi proses yang melibatkan masyarakat/pengguna layanan.

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

Apakah instansi telah:

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

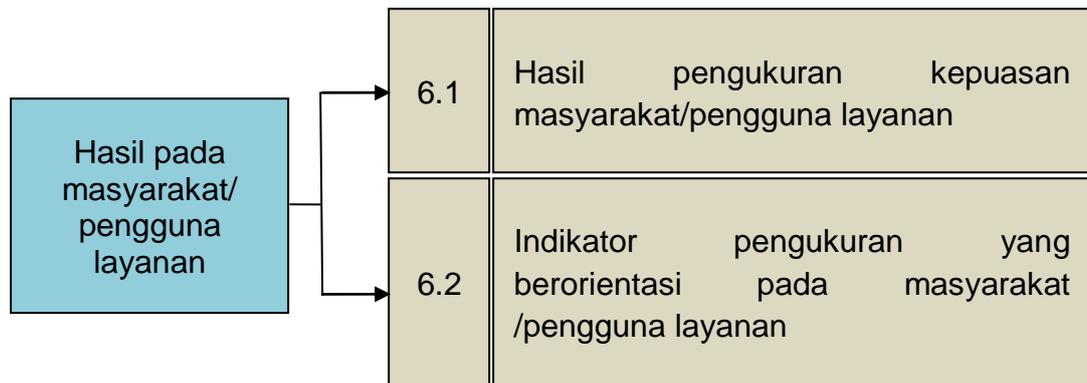
11. Komponen Hasil.

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

a. Kriteria - 6 Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan.

Kriteria ini merupakan hasil yang telah dicapai suatu instansi terkait dengan tingkat kepuasan masyarakat/pengguna layanan.

Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan survei atau kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat/pengguna layanan atas layanan yang telah diberikan instansi. Kriteria Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan memiliki Sub - kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar 6 dibawah ini.



Gambar 6. Sub Kriteria dari Hasil pada Masyarakat/pengguna layanan

Sub - kriteria 6.1 diukur melalui survei secara reguler yang secara spesifik mengukur kepuasan masyarakat/pengguna layanan dari instansi, sedangkan sub - kriteria 6.2 diukur melalui survei yang memiliki karakteristik yang sama dengan survei yang dilakukan oleh KPK, yaitu Survei Integritas Pelayanan Publik, yang juga dilakukan secara reguler. Survei ditujukan langsung kepada pemangku kepentingan utama instansi yang menerima pelayanan, baik pelayanan yang bersifat langsung kepada publik atau masyarakat dan/atau pelayanan yang bersifat pemberian kebijakan untuk dijalankan oleh satu atau lebih instansi.

6.1 Hasil pengukuran kepuasan masyarakat/ pengguna layanan.

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

- 1) Kualitas layanan yang diberikan.
- 2) Kemudahan dalam mendapatkan layanan : jam operasi layanan dan lamanya waktu tunggu.
- 3) Keramahan pegawai dalam memberikan layanan.

- 4) Keterlibatan dan partisipasi masyarakat/pengguna layanan dalam pemberian masukan atau saran perbaikan.

6.2 Indikator pengukuran yang berorientasi pada masyarakat/ pengguna layanan. Survei ini mengukur tingkat integritas, akuntabilitas dan transparansi instansi dalam memberikan pelayanan kepada pemangku kepentingan utamanya, dengan variabel, indikator, sub indikator beserta bobotnya sebagai berikut:

- 1) Pengalaman Integritas (0.667).
 - a) Pengalaman korupsi (0.250).
 - Frekuensi pemberian gratifikasi (0.550).
 - Jumlah/besaran gratifikasi (0.210).
 - Waktu pemberian gratifikasi (0.250).
 - b) Cara pandang terhadap korupsi (0.750).
 - Arti pemberian gratifikasi (0.250).
 - Tujuan pemberian gratifikasi (0.750).
- 2) Potensi Integritas (0.333).
 - a) Lingkungan kerja (0.127).
 - Kebiasaan pemberian gratifikasi (0.392).
 - Kebutuhan pertemuan di luar prosedur (0.164).
 - Keterlibatan calo (0.221).
 - Fasilitas di sekitar lingkungan pelayanan (0.100).
 - Suasana/kondisi di sekitar pelayanan (0.123).
 - b) Sistem administrasi (0.280).
 - Kepraktisan SOP (0.281).
 - Keterbukaan informasi (0.584).
 - Pemanfaatan teknologi informasi (0.135).
 - c) Perilaku individu (0.280).
 - Keadilan dalam layanan (0.413).
 - Ekspektasi petugas terhadap gratifikasi (0.327).
 - Perilaku pengguna layanan (0.260).

- d) Pencegahan korupsi (0.313).
- Tingkat upaya anti korupsi (0.750).
 - Mekanisme pengaduan masyarakat (0.250).

b. Kriteria - 7 Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur.

Kriteria Hasil pada SDM Aparatur mencerminkan pencapaian yang diperoleh oleh suatu instansi terkait dengan kompetensi, motivasi, kepuasan dan kinerja dari para pegawai instansi. Kriteria Hasil pada SDM Aparatur memiliki dua sub-kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar.



Gambar 7. Sub Kriteria dari Hasil pada SDM Aparatur

7.1 Sub - kriteria Hasil pengukuran motivasi dan kepuasan pegawai.

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

- 1) Tingkat keterlibatan pegawai dalam pencapaian visi dan misi instansi.
- 2) Kemampuan pimpinan dalam mengarahkan instansi serta membina komunikasi.
- 3) Kemampuan instansi dalam mengelola SDM, mengembangkan kompetensi pegawai secara sistematis dan mengelola karir pegawai.
- 4) Penghargaan terhadap upaya individu dan tim serta penghargaan terhadap upaya - upaya inovasi di dalam instansi.
- 5) Suasana dan budaya kerja, termasuk hubungan atasan dan bawahan.

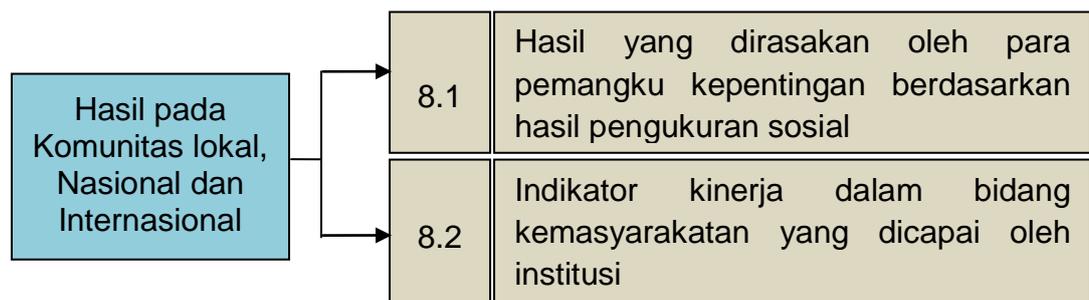
- 6) Isu sosial terkait kehidupan pekerjaan dan pribadi/keluarga.
- 7) Kondisi fisik kantor dan ruangan kerja, serta kesehatan dan keamanan.

7.2 Sub-kriteria Indikator dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur. Pengukuran pencapaian hasil pada sub-kriteria Indikator dalam hal SDM Aparatur, dapat dilakukan melalui survei terhadap antara lain:

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

c. Kriteria - 8 Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional.

Kriteria ini menunjukkan pencapaian yang diperoleh oleh suatu instansi terkait dengan tingkat kepuasan atas tercapainya kebutuhan dan harapan dari komunitas lokal, nasional dan internasional. Kriteria Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional memiliki dua sub-kriteria sebagaimana dalam skema pada Gambar 8.



Gambar 8. Sub-Kriteria Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional

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

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

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

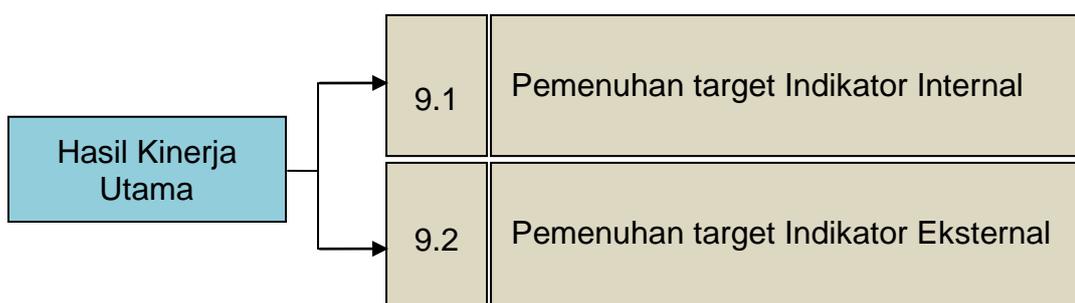
8.2. Sub - kriteria Indikator kinerja dalam bidang kemasyarakatan yang dicapai oleh institusi. Untuk mengetahui sejauhmana pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam bidang kemasyarakatan, instansi dapat melakukan penilaian melalui survei atas hal berikut:

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

d. Kriteria - 9 Hasil Kinerja Utama

Kriteria Hasil Kinerja Utama mencerminkan capaian yang diperoleh oleh suatu instansi terkait dengan Renstra dan Road Map yang telah ditetapkan. Kriteria ini terdiri dari 2 (dua) Sub-kriteria, yaitu: Sub-kriteria Internal dan Sub-kriteria Eksternal. Sub-kriteria Internal terkait dengan manajemen dan perbaikan internal instansi guna mendukung program dan aktivitas reformasi birokrasi di instansi masing-masing. Sedangkan Sub-kriteria Eksternal terkait dengan kebutuhan, permintaan dan harapan dari berbagai pemangku kepentingan. Kriteria hasil Kinerja Utama memiliki dua sub-kriteria

sebagaimana dalam skema pada Gambar 9.



Gambar 9. Sub Kriteria dari Kriteria Hasil Kinerja Utama

9.1 Sub - kriteria Pemenuhan Target Indikator Internal.

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

9.2 Sub-kriteria Pemenuhan Target Indikator Eksternal.

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

- 1) Opini BPK (WTP), yang didasarkan atas 4 kriteria :
 - a) Kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintahan.
 - b) Kecukupan pengungkapan.
 - c) Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
 - d) Epektifitas sistem pengendalian internal.

- 2) Integritas Pelayanan Publik, yang didasarkan atas 2 variabel:
 - a) Pengalaman integritas.
 - (1) Pengalaman korupsi.
 - (2) Cara pandang terhadap korupsi.
 - b) Potensi integritas.
 - (1) Lingkungan kerja.
 - (2) Sistem administrasi.

- (3) Perilaku individu.
 - (4) Pencegahan korupsi.
- 3) Peringkat Kemudahan Berusaha, yang terdiri dari 8 aspek:
- a) Kemudahan Dalam Memulai Usaha (*Starting a business*).
 - b) Kemudahan Dalam Pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (*Dealing with construction permits*).
 - c) Kemudahan Dalam Mendaftarkan Properti (*Registering property*).
 - d) Usaha Dalam Penegakan Kontrak (*Enforcing contract*).
 - e) Usaha Dalam Melindungi Investor (*Protecting investors*).
 - f) Kemudahan Dalam Membayar Pajak (*Paying taxes*).
 - g) Kemudahan Dalam Perdagangan Lintas Batas (*Trading across borders*).
 - h) Kemudahan Dalam Menutup Usaha (*Closing a business*).
- 4) Instansi Pemerintah yang Akuntabel, yang terdiri atas 5 komponen, yaitu:
- a) Perencanaan kinerja.
 - b) Pengukuran kinerja.
 - c) Pelaporan kinerja.
 - d) Evaluasi kinerja.
 - e) Capaian kinerja.

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

- a) Empat (4) indikator dikategorikan sebagai *Actionable Indicators*.
- b) Dua (2) indikator dikategorikan sebagai *Non-Actionable Indicators*. *Actionable Indicators* artinya Indikator yang menunjukkan bahwa capaian suatu keberhasilan diperoleh dari satu penilaian/pengukuran yang dapat dipengaruhi atau dicapai secara langsung oleh berbagai usaha yang dilakukan. Indikator ini mencakup:

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

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

- (a) Indeks Persepsi Korupsi (IPK).

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

- (i) *Bertelsmann Transformation Index (BTI)*.
- (ii) *Country Risk Service and Country Forecast*.
- (iii) *Global Risk Service*.
- (iv) *World Competitiveness Report*.
- (v) *Asian Intelligence*.
- (vi) *Global Competitiveness Report*.

- (b) Efektivitas Pemerintahan.

Efektivitas Pemerintahan (*Government Effectiveness*) merupakan indikator yang dikeluarkan oleh World Bank dalam World Governance Index (WGI) yang mencakup 212 negara dan sudah diterbitkan secara rutin sejak tahun 1996. Indikator ini memotret persepsi kualitas pelayanan publik oleh instansi pemerintah dan tingkat kemandirian dari tekanan-tekanan politis, kualitas formulasi kebijakan dan penerapannya, dan kredibilitas dari komitmen pemerintah atas kebijakan-kebijakan tersebut.

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

12. IKU Kementerian/Lembaga Untuk Mendukung Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Setiap instansi perlu memiliki IKU yang dapat mendukung tercapainya sasaran, indikator dan target reformasi birokrasi di lingkungan masing-masing dan tercapainya sasaran dan target reformasi birokrasi secara nasional. Dalam rangka memantau dan mengevaluasi pencapaian sasaran, indikator dan target reformasi birokrasi pada setiap instansi dan secara nasional, diperlukan IKU terkait capaian reformasi birokrasi, yang bersifat standar atau generik, sebagaimana terlampir di dalam Lampiran 1.
- Setiap K/L, diharapkan dapat mengadopsi IKU yang ada di dalam Lampiran tersebut, sehingga IKU yang K/L miliki nantinya merupakan kombinasi IKU yang terkait pencapaian sasaran reformasi birokrasi sebagai Fondasi Dasar dari semua pencapaian kinerja K/L (yang bersifat generik) dengan IKU yang terkait dengan pencapaian kinerja *core business* atau yang bersifat sektoral dari K/L itu sendiri. seperti ilustrasi pada Gambar 10.



Gambar 10. IKU Generik Reformasi Birokrasi Sebagai Fondasi Dasar

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

a. Metode Pengumpulan dan Analisis Data.

Untuk melakukan penilaian mandiri, Tim Asesor mengumpulkan data/informasi dan bukti (*evidence*), serta survei. Bukti dapat berupa dokumen tertulis yang dihasilkan instansi, hasil wawancara atau diskusi dengan para pegawai dan audio visual yang dimiliki instansi. Sedangkan survei dilakukan dalam rangka memperoleh data berdasarkan opini responden atas pertanyaan yang diberikan guna mendukung obyektivitas hasil penilaian mandiri. Survei dibagi dua, yaitu survei yang dilakukan secara internal dan ditujukan kepada pegawai instansi dan survei yang dilakukan secara eksternal dan ditujukan kepada para pemangku kepentingan, yaitu pengguna layanan instansi dan masyarakat. Survei secara internal dilakukan untuk seluruh kriteria dan sub-kriteria Komponen Pengungkit dan untuk kriteria dan sub-kriteria 'Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur' dari Komponen Hasil. Skor yang diperoleh dari hasil survei untuk masing – masing sub-kriteria pada Komponen Pengungkit akan dikonsolidasikan dengan skor yang diperoleh dari hasil penilaian bukti. Sedangkan survei secara eksternal dilakukan untuk kriteria "Hasil" Jika terjadi perbedaan yang signifikan antara hasil survei dan penilaian bukti, maka dilakukan diskusi dan pembahasan lebih lanjut untuk mendapatkan hasil yang lebih handal (dengan tidak merubah skor yang diperoleh dari hasil survei). Penilaian Kriteria 'Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur', 'Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan' dan 'Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional' yang secara murni menggunakan hasil survei, diberikan bobot 100%. Penilaian Kriteria 'Hasil Kinerja Utama' yang terkait dengan sub-kriteria 'Pemenuhan Target Indikator Internal' dan sub-kriteria 'Pemenuhan Target Indikator Eksternal' dilakukan secara mandiri berdasarkan bukti - bukti yang menunjukkan pencapaian kinerja instansi atas 9 (sembilan) Program Mikro Reformasi Birokrasi K/L dan pencapaian kinerja dari Indikator Kinerja Utama (IKU) seperti yang tercantum pada Lampiran 1 pedoman ini, dengan bobot 100%.

b. Pelaksanaan Survei dan Penetapan Sampel.

Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner untuk kriteria dan sub-kriteria Komponen Pengungkit bersifat tertutup (*close-ended*

questions) seperti yang tercantum pada Lampiran 2 pedoman ini pada Masyarakat/Pengguna Layanan' serta kriteria 'Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional'. Bukti dan hasil survei yang diperoleh dan dikumpulkan, kemudian dianalisis dan dinilai oleh Tim Asesor sebagai dasar dalam penentuan skor, baik skor untuk masing – masing sub-kriteria maupun skor akhir untuk masing - masing kriteria. Skor yang diperoleh dari hasil survei diberikan bobot 40%, sedangkan yang diperoleh dari hasil penilaian mandiri diberikan bobot 60%, untuk mendapatkan skor akhir dari masing – masing sub-kriteria dari Komponen Pengungkit. Skor akhir untuk masing – masing kriteria dari Komponen Pengungkit diperoleh dari rata –rata skor yang diperoleh dari masing – masing sub-kriteria (tiap – tiap sub-kriteria memiliki bobot atau *weight factor* yang sama besar). Responden yang mengisi kuesioner ini adalah pegawai instansi pemerintah yang terpilih secara acak. Kuesioner untuk mendukung survei kriteria dan sub-kriteria 'Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur', 'Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan', dan 'Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional' diserahkan kepada masing – masing instansi untuk pendesainan dan pembuatannya, dengan mengacu pada arahan (*guidance*) yang telah disampaikan sebelumnya di dalam Bab II. Responden untuk survei kriteria 'Hasil pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur' adalah juga pegawai instansi pemerintah yang terpilih secara acak. Sedangkan responden untuk kriteria Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional' adalah pengguna layanan dari instansi tersebut dan masyarakat. Pemilihan sampel masyarakat/pengguna layanan diserahkan kepada pertimbangan profesional Tim Asesor. Besarnya sampel sebaiknya sebanyak mungkin, semakin besar sampel yang diambil umumnya akan semakin representatif dari populasinya dan hasil survei lebih dapat digeneralisasikan. Dilihat dari substansi tujuan penarikan sampel yakni untuk memperoleh representasi populasi yang tepat, maka besarnya sampel yang akan diambil perlu mempertimbangkan karakteristik populasi serta kemampuan estimasi. Pertimbangan karakteristik populasi akan menentukan teknik pengambilan sampel, ini dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan bias, sementara kemampuan estimasi

berkaitan dengan presisi dalam mengestimasi populasi dari sampel serta bagaimana sampel dapat digeneralisasikan atas populasinya. Upaya untuk mencapai presisi yang lebih baik memerlukan penambahan sampel, seberapa besar sampel serta penambahannya akan tergantung pada variasi dalam kelompok, tingkat kesalahan yang ditoleransi serta tingkat kepercayaan. Besarnya sampel didapatkan dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(d_2)}$$

n adalah jumlah sampel/responden

N adalah jumlah populasi/pegawai tetap terdaftar di instansi

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

Tabel 2 : Jumlah Populasi dan Sampel dengan Tingkat Keyakinan 95 %

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
110	86	550	226	8000	367
120	92	600	234	9000	368
130	97	650	242	10000	370
140	103	700	248	15000	375
150	108	750	254	20000	377
160	113	800	260	30000	379
170	118	850	265	40000	380
180	123	900	269	50000	381
190	127	950	274	75000	382
200	132	1000	278	100000	382
210	136	1100	285	1000000	384
5	5	220	140	1200	291
10	10	230	144	1300	297
15	14	240	148	1400	302
20	19	250	152	1500	306
25	24	260	155	1600	310
30	28	270	159	1700	313
35	32	280	162	1800	317
40	36	290	165	1900	320
45	40	300	169	2000	322
50	44	320	175	2200	327
55	48	340	181	2400	331
60	52	360	186	2600	335
65	56	380	191	2800	338
70	59	400	192	3000	341
75	63	420	196	3500	346
80	66	440	201	4000	351
85	70	460	205	4500	354

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
90	73	480	210	5000	357
95	76	484	214	6000	361
100	80	500	217	7000	364

sumber: Krejcie dan Morgan (1970), “*Determining Sample Size for Research Activities*” (*Educational and Psychological Measurement*, #30, pp. 607-610). Jawaban atas pertanyaan survei (untuk komponen Pengungkit) bersifat tertutup demi kemudahan pengisian, dan diukur dengan menggunakan 5 skala likert (*likert scale*) dari 0 sampai dengan 5. Skala “0” menunjukkan ‘sangat tidak setuju’ dan skala ‘5’ berarti ‘sangat setuju’ dengan pernyataan yang disampaikan. Dikarenakan skor penilaian bukti memiliki rentang 0 – 100, diperlukan normalisasi skor hasil survei agar dapat dikonsolidasikan dengan skor penilaian bukti, dengan cara mengalikan skor hasil survei dengan angka 20. Sebagai contoh, bila rata-rata skor untuk sebuah sub-kriteria adalah 2.5, maka skor normalisasinya adalah 2.5×20 atau 50.

c. Metode dan Panel Penilaian.

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

Perencanaan (Planning/P) yang baik didasarkan atas harapan/kebutuhan pemangku kepentingan. Proses perencanaan dilakukan melalui seluruh bagian terkait dalam organisasi secara reguler.

Pelaksanaan (Do/D) dikelola melalui berbagai proses dan tanggungjawab baku serta diserahkan kepada bagian terkait dalam organisasi secara reguler.

Pemantauan (Check/C) adalah melakukan monitoring terhadap proses baku dengan menggunakan berbagai indikator terkait dan diriviu melalui bagian terkait yang relevan dalam organisasi secara reguler.

Tindak Lanjut (Act/A) adalah tindakan koreksi dan peningkatan dilakukan atas dasar hasil pemantauan melalui berbagai bagian terkait yang relevan dalam organisasi secara reguler. Untuk melakukan penilaian, asesor menggunakan format penilaian yang terdiri dari panel penilaian Pengungkit dan panel penilaian Hasil. Tabel 3 memperlihatkan panel Pengungkit

Tabel 3 Format Penilaian Komponen Pengungkit (Enablers)

Fase	Panel Penilaian Pengungkit	Skor
	Kami belum melakukan hal ini / tidak memiliki informasi mengenai hal ini	0 - 10
Perencanaan (P)	Kami telah merenakan hal ini	11 - 30
Pelaksanaan (D)	Kami telah melaksanakan hal ini	31 - 50
Pemantuan (C)	Kami telah memantau pelaksanaan hal ini	51 - 70
Tindak Lanjut (A)	Kami telah melakukan langkah penyesuaian/perbaikan terkait hal berdasarkan hasil pemantauan	71 - 90
PDCA	Kami telah melakukan semua fase PDCA dan telah belajar dari pengalaman instansi lain. Saat ini kami sedang berada dalam siklus perbaikan secara terus menerus.	91 - 100

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

Selanjutnya, Tabel 4. dibawah ini menggambarkan panel penilaian komponen Hasil. Seperti terlihat, bahwa hasil dinilai atas salah satu dari dua aspek; pertama, penilaian terhadap trend (kecenderungan) pencapaian hasil); dan kedua, penilaian terhadap pencapaian Target yang sudah ditetapkan oleh instansi. Instansi berada pada nilai terendah jika tidak terdapat pengukuran terhadap indikator hasil dan/atau tidak terdapat informasi mengenai target yang ingin dicapai. Sedangkan instansi berada pada level tertinggi jika hasil yang sangat baik (*excellent*) diperoleh dan berkesinambungan. Selain itu, semua target yang relevan telah terpenuhi dan kecenderungan positif dibandingkan instansi lain dan semua target yang sudah ditetapkan tercapai.

Tabel 4 Format Penilaian Komponen Hasil (Results)

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

d. Rencana Perbaikan dan Tindak Lanjut.

Berdasarkan sintesa penilaian dan hasil skor yang diperoleh dari masing – masing **sub-kriteria dan kriteria Pengungkit** (Tabel 3) rencana perbaikan dan tindak lanjut perbaikan untuk masing – masing sub-kriteria dan kriteria dibuat seperti pada format dalam Tabel 5 (**Format Rencana Perbaikan dan Tindak lanjut**). Di dalam format dimaksud juga diberikan kolom yang menunjukkan hal – hal yang sudah baik yang telah dilakukan oleh instansi dan juga hal – hal yang masih perlu untuk diperbaiki oleh instansi. Selain itu,

untuk menjamin terlaksananya tindak lanjut perbaikan, instansi agar menggunakan format pada Tabel 6 (**Format Rencana Aksi**) sebagai lembar operasional dan kontrol guna mendukung Rencana Perbaikan masing – masing kriteria dan sub-kriteria.

Lampiran 3 buku pedoman ini memberikan gambaran yang lengkap instrumen PMPRB

Perencanaan Aksi	:	
Pemangku Kepentingan	:	
Hal-hal yang sudah baik	:	• • •
Konteks dan Area Perbaikan	:	• • •
Alternatif aksi yang dapat dilakukan	:	
Hambatan yang mungkin timbul	:	
SDM yang dibutuhkan	:	
Biaya Pelaksanaan Rencana Aksi	:	
Hasil Akhir/Output	:	
Tanggal Awal Pelaksanaan	:	
Tanggal Akhir Penyelesaian	:	

Tabel 5 Format Rencana Perbaikan dan Tindak Lanjut

1. Kreteria				
Sub Kreteria	Hal-hal yang sudah baik	Hal-hal yang masih perlu diperbaiki	Tindak lanjut Perbaikan	Nilai / 100
1.1	•	•	•	•
1.2	•	•	•	•

Tabel 6 Format Rencana Aksi

Program Rencana Aksi Kriteria	
Rencana Aksi Sub Kriteria	Deskripsi Rencana Aksi
Sponsor	:
Dipimpin Tim Rencana Aksi	:
Anggota Tim Rencana Aksi	:
Sekretaris Rencana Aksi	:
Ruang Lingkup	:

e. Tahapan Penilaian Mandiri.

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

- 1) Pahami ruang lingkup penilaian mandiri yang difokuskan pada Komponen Pengungkit. Pelajari seluruh bagian instrumen penilaian baik yang menyangkut dengan terminologi maupun panel-panel penilaian.
- 2) Lakukan survei dengan menggunakan kuesioner. Tentukan jumlah sampel yang representatif, dengan memperhatikan keterwakilan dari masing – masing unit dan juga posisi/jabatan pegawai, untuk menjamin adanya data yang valid dan handal. Tim juga memastikan bahwa kuesioner bersifat anonim dan jawaban yang diberikan hanya digunakan oleh Tim Asesor untuk menilai perkembangan kinerja instansi pada setiap kriteria dan sub kriteria yang dinilai.
- 3) Distribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai dari berbagai golongan, baik struktural maupun fungsional dan kepada pengguna layanan instansi dan masyarakat dengan menggunakan media yang dianggap paling efektif. Berikan tenggat waktu secara definif untuk pengumpulan seluruh kuesioner guna pengolahan lebih lanjut agar tepat waktu.

- 4) Lakukan pengolahan data terhadap kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan dan dapatkan nilai rata-rata untuk masing-masing sub-kriteria dan kriteria.
- 5) Kumpulkan seluruh bukti – bukti yang relevan untuk masing-masing kriteria dan sub kriteria untuk menunjang proses penilaian mandiri. Langkah ini dapat dilakukan sejak awal dimulainya proses penilaian mandiri.
- 6) Setelah bukti terkumpul, lakukan penilaian PDCA dengan menggunakan Tabel 3 (**Format Penilaian Komponen Pengungkit**). Usahakan untuk menggunakan contoh – contoh pertanyaan (*guiding questions*) pada Bab II untuk masing – masing sub kriteria sebanyak mungkin untuk mendapatkan gambaran yang lebih obyektif, lengkap dan akurat, walau tidak semua pertanyaan harus digunakan/dijawab. Penilaian dilakukan secara kumulatif dimana fase yang lebih tinggi hanya dapat dicapai bilamana fase sebelumnya telah dicapai, dengan didukung oleh bukti – bukti yang ada. Skor akan semakin tinggi pada suatu fase bilamana didukung oleh bukti – bukti yang baik dan lengkap serta hasil survei yang baik. Bila lebih dari satu asesor melakukan penilaian, maka nilai akhir sebaiknya ditentukan melalui konsensus bila terjadi perbedaan dalam skor.
- 7) Kombinasikan skor yang diperoleh dari hasil survei dengan bobot 40% dan yang diperoleh dari hasil penilaian mandiri dengan bobot 60%.
- 8) Dari hasil tahap 6-7, tentukan ‘Hal – Hal Yang Sudah Baik’, yaitu hal – hal yang instansi telah lakukan dengan baik dan dapat menjadi keunggulan organisasi, ‘Hal – Hal Yang Masih Perlu Diperbaiki’, yaitu area-area yang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan oleh organisasi. dan ‘Tindak Lanjut Untuk Perbaikan’, yaitu rencana perbaikan yang harus dilakukan instansi untuk memperbaiki dan meningkatkan kekurangan – kekurangan pada area yang ada, dengan menggunakan formulir pada Tabel 5 (**Format Rencana Perbaikan dan Tindak Lanjut**).
- 9) Buat Program Rencana Aksi Perbaikan dengan menggunakan format pada Tabel 6 (**Format Rencana Aksi**) untuk masing – masing sub

kriteria sebagai referensi untuk pengalokasian sumber daya di dalam organisasi dalam pelaksanaan perbaikan dan juga sekaligus sebagai alat pengendali atau kontrol organisasi dalam pelaksanaan perbaikan. Berikut adalah tahapan evaluasi mandiri untuk kriteria dan sub-kriteria dari Komponen Hasil:

- a) Lakukan sintesa penilaian yang menggambarkan Trend (kecenderungan) dan/atau pencapaian Target, dengan menggunakan Tabel 4 (**Format Penilaian Komponen Hasil**) di atas. Pertama, lakukan penilaian atas trend pencapaian hasil tertentu. Bila tidak diperoleh trend dikarenakan belum memiliki *baseline data*, lakukan penilaian apakah target yang sudah ditetapkan tercapai atau tidak. Derajat ketercapaian bergantung pada seberapa banyak dan/atau seberapa jauh pencapaian yang diperoleh dibandingkan dengan targetnya. Bila lebih dari satu asesor melakukan penilaian, maka nilai akhir sebaiknya ditentukan melalui konsensus bila terjadi perbedaan dalam skor.
- b) Khusus untuk Kriteria Hasil pada Sumber Daya Manusia Aparatur dan Kriteria Hasil pada Masyarakat/Pengguna Layanan' dan Kriteria Hasil pada Komunitas Lokal, Nasional dan Internasional yang menggunakan hasil survei, masing - masing instansi diberikan kebebasan untuk mendesain kuesioner dan melaksanakan survei untuk mengetahui substansi hasil, dengan tetap menggunakan Tabel 4 (**Format Penilaian Komponen Hasil**) sebagai panel penilaian.
- c) Buat Rencana Perbaikan dengan menggunakan format pada Tabel 5 (**Format Rencana Perbaikan dan Tindak Lanjut**) di atas.

14. Tugas dan Tanggung Jawab Asesor.

a. Tugas.

- 1) Melakukan proses penilaian sesuai dengan ketentuan.
- 2) Memberikan nilai sesuai aturan.
- 3) Melakukan diskusi dalam grup dengan baik untuk mencapai konsensus dalam hal penilaian.
- 4) Menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan jadwal.

b. Tanggung Jawab

- 1) Membuat Laporan Rencana Perbaikan dan Tindak Lanjut beserta Rencana Aksi sesuai standar yang ada/format yang diberikan.
- 2) Menyampaikan Laporan PMPRB.

15. Kriteria Bukti.

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

Kriteria bukti yang valid dan handal adalah:

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

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

BAB IV PENUTUP

16. Dalam rangka menilai dan mengawal serta mengawasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Inspektur Jenderal Kementerian Pertahanan menetapkan Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan dan Pemeriksaan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) sebagai media komunikasi dan informasi untuk melakukan *Self Assessment* atau Penilaian Mandiri. Petunjuk Pelaksanaan PMPRB bersifat menyeluruh, tidak hanya melihat sisi proses tetapi juga sisi hasil serta umpan balik yang diperoleh dari Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di UO. Kemhan. Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan dan Pemeriksaan PMPRB harus digunakan oleh Satuan Kerja di lingkungan UO. Kemhan sesuai dengan Petunjuk Pelaksanaan ini. Untuk melaksanakan penilaian mandiri dengan Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan dan Pemeriksaan PMPRB serta memastikan proses perbaikan di Satuan Kerja di lingkungan UO. Kemhan berjalan dengan baik, karakteristik instansi yang akan dinilai perlu untuk diketahui dan dipahami. Dengan memahami karakteristik Satuan Kerja dimaksud, maka penilaian mandiri akan lebih efektif dilakukan. Berbagai langkah penting yang harus dilakukan dalam Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan dan Pemeriksaan PMPRB adalah:

- a. Inspektur Jenderal Kementerian Pertahanan sebagai koordinator dan penanggung jawab pelaksanaan Pengawasan dan Pemeriksaan PMPRB.
- b. Inspektur Jenderal Kementerian Pertahanan memberikan sosialisasi kepada para pejabat dan staf masing-masing Satuan Kerja di lingkungan UO. Kemhan.
- c. Inspektur Jenderal Kementerian Pertahanan memimpin dan mengkoordinasikan persiapan dan pelaksanaan survey untuk Satuan Kerja di lingkungan UO. Kemhan.

Inspektur Jenderal Kementerian Pertahanan mengkoordinasikan Tim Asesor untuk melakukan penilaian secara mandiri terhadap Satuan Kerja di lingkungan UO. Kemhan sesuai dengan Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan dan Pemeriksaan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) ini dan menyampaikan secara *on-line* hasil penilaian dan rencana perbaikan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

