



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EFEKTIVITAS REFORMASI BIROKRASI DI SEKRETARIAT  
PRESIDEN KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA RI  
DALAM PENCAPAIAN PROGRAM PENGUATAN  
AKUNTABILITAS KINERJA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ilmu Administrasi Negara**

**PRITA RASKA  
1006817441**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
SARJANA EKSTENSI  
DEPOK  
2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Prita Raska

NPM : 1006817441

Tanda Tangan : 

Tanggal : 26 Juni 2012

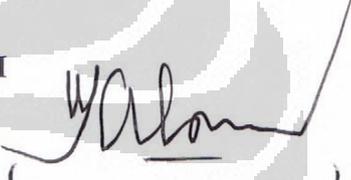


## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Prita Raska  
NPM : 1006817441  
Program Studi : Administrasi Negara  
Judul Skripsi : Efektivitas Reformasi Birokrasi Di Sekretariat  
Presiden Kementarian Sekretariat Negara RI  
Dalam Pencapaian Program Penguatan  
Akuntabilitas Kinerja

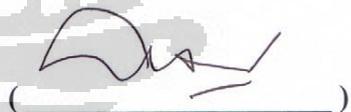
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagaibagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan ilmu Politik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing :   
**Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc.,** ( \_\_\_\_\_ )

KetuaSidang :   
**Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec(PA)** ( \_\_\_\_\_ )

SekretarisSidang :   
**Dra. Eva Andayani, M.Si.** ( \_\_\_\_\_ )

Penguji :   
**Lisman Manurung, Ph.D.,** ( \_\_\_\_\_ )

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 26 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah S.W.T., karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Efektivitas Reformasi Birokrasi Di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI Dalam Pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI;
- 2) Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 3) Drs. Asrori, M.S., selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 4) Dra. Afiati Indri Wardhani, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Program Sarjana Ekstensi, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI sekaligus Pembimbing Akademis;
- 5) Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Pembimbing Skripsi yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
- 6) Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec, (PA), Lisman Manurung Ph.D., Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., dan Dra. Eva Andayani, M.Si., selaku dewan penguji yang telah memberikan banyak saran sebagai bahan masukan bagi perbaikan skripsi ini;

- 7) Pihak-pihak dari Istana Kepresidenan Bogor, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian dan memberikan dukungan moral dalam penyelesaian kripsi ini, yakni Drs. Samadi, M.Si., selaku Kepala Istana Kepresidenan Bogor dan Sumarno, S.Sos., selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Istana Kepresidenan Bogor;
- 8) Mama, adik, tante-tante, saudara-saudara sepupu, dan seluruh keluarga besar Rasyid yang senantiasa mendoakan dan member motivasi kepada saya;
- 9) Pihak-pihak pegawai Istana Kepresidenan Bogor lainnya yang senantiasa member semangat, doa ,dan dukungan lainnya, antara lain Ibu Hari Mulyana Lestari, Ibu Siti Rosidah, Ibu Linda Hernawati, Rois Saputro, A'Yadi, A'Nanung, Mas Andri, Mas Harun, dan semua pegawai yang tidak dapat disebutkan satu per satu;
- 10) Teh Karlina Sutiyo, uda Ferdi, bang Ucu, sahabat-sahabat terbaik saya yang selalu member dukungan dan selalu ada disaat senang maupun sedih;
- 11) Drs. Julian Aldrin Pasha, M.A., Ph.D, beserta istri, tante Mega Kharisma, yang membrikan kesempatan sebagai narasumber penulisan skripsi serta memberikan motivasi saya untuk menyelesaikan skripsi ini;
- 12) Semua Narasumber yang membantu saya dalam member kan arahan untuk menganalisis skripsi ini, yakni Drs. Sukma Irawan, M.Si., Muhamad Ari Setiawan, S.E., M.M., Sari Ratna Nilam, S.Sos.
- 13) Hafeizh Putra Astian, S.H., yang membantu memperbaiki penulisan dan memberikan banyak masukan serta saran untuk kesempurnaan penulisan skripsi ini;
- 14) Ade Pratikno, S.I.P, yang telah selalu memberikan motivasi dan memberikan banyak bantuan baik moril maupun materiil;
- 15) Teman-teman SMA saya, apit, dira, ririn yang selalu menyemangati;
- 16) Pak Erry, Mas Fajar, Mas Faisal, Bang Al, yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang peneliti perlukan;

- 17) Teh lala, sekretaris mama, yang membantu saya dalam pemesanan ruangan untuk siding serta membantu hal-hal teknis dalam penulisan skripsi ini;
- 18) Mas Dodo, bagians ekretariat program sarjana ekstensi yang membantu banyak hal, selama perkuliahan dan jadwal penyusunan skripsi;
- 19) Teman-teman administrasi negara, program sarjana ekstensi, angkatan 2010 lainnya, yang telah berjuang bersama-sama dan juga telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini, Intan, Teh iya, Isa, Kiel, Asti, Bang Andar, Mbak Ndaru, Mair, Rakhmadina, Martin, aa'Ncek, Ine, Maria Ulfah, semuanya teman-teman terbaik saya.
- 20) Semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang juga membantu peneliti dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Semoga amal dan kebaikan saudara-saudara mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah S.W.T. Penulis menyadari segala kekurangan dan ketidaksempurnaan penulisan hukum ini, dengan segala kerendahan hati saya dengan senang hati menerima kritik dan saran. Akhir kata saya berharap agar skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 16 Juni 2012

Prita Raska

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : PritaRaska  
NPM : 1006817441  
Program Studi : Administrasi Negara  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Efektivitas Reformasi Birokrasi Di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI Dalam Pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja**

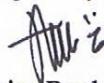
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 26 Juni 2012

Yang menyatakan



(Prita Raska)

## ABSTRAK

Nama : Prita Raska  
Program Studi : Administrasi Negara  
Judul : Efektivitas Reformasi Birokrasi Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI Dalam Pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Skripsi ini membahas penerapan reformasi birokrasi yang memiliki peranan penting terhadap program *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 pada setiap Instansi Pemerintah di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Fokus dalam skripsi ini adalah pada pencapaian program penguatan akuntabilitas kinerja yang di laksanakan di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI. Peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja di Sekretariat Presiden dengan tujuan penelitian melihat efektivitas dalam pelaksanaan program-program akuntabilitas terkait dengan adanya salah satu capaian kinerja yang memiliki nilai buruk. Metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah positivis dengan menggunakan metode pengumpulan data dan informasi berupa wawancara mendalam dengan lima informan yang memiliki pengetahuan dalam penelitian ini. Hasil dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa masih adanya ketidakefektifan dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja di Sekretariat Presiden namun dalam pencapaian kinerja sudah akuntabel karena memiliki peningkatan nilai capaian kinerja.

Kata Kunci : reformasi birokrasi, efektivitas, akuntabilitas, Sekretariat Presiden

## ABSTRACT

Name : PritaRaska  
Study Program : Public Administration  
Title : The Effectiveness of Bureaucracy Reform in The Secretariat of President Ministry of State Secretariat RI in Achieving of Strengthening Program of Performance Accountability

This thesis discusses the implementation of bureaucracy reform program leads to both Grand Design 2010-2025 Reforms on any Government Agencies in the Republic of Indonesia. The focus of this thesis is the strengthening of accountability in the achievement of program performance that is implementing in the Secretariat of the President Ministry of State Secretariat RI. Researcher interested in knowing how to strengthen implementation of performance accountability in the Secretariat of the President with the aim of research looking at the effectiveness of the implementation of accountability programs relating to the achievement of performance that one has a bad grade. The research method used in this thesis is to use a positivist method by collecting data and information in the form of in-depth interviews with five informants who are have much knowledges in this study. The results of this study can be concluded that there still make an ineffectiveness in strengthening program implementation of performance accountability in the Secretariat of the President however in the achievement of performance have been accountable for the achievement of performance improvement.

Keywords :bureaucracy reform, effectiveness, accountability, The Secretariat of President

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Signifikansi Penelitian.....	12
1.5 Pembatasan Masalah.....	13
1.6 Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB 2 KERANGKA TEORI.....</b>	<b>16</b>
2.1 Tinjauan Pustaka.....	16
2.2 Teori Efektivitas.....	20
2.2.1. Teori Kinerja.....	23
2.2.2. Penilaian Kinerja.....	24
2.3. Teori Akuntabilitas.....	25
2.3.1. Akuntabilitas Politik.....	26
2.3.1. Akuntabilitas Administrasi.....	27
2.3.3. Akuntabilitas Etis.....	27
2.3.4. Akuntabilitas Pasar.....	28
2.3.5. Constituency Relations.....	28
2.3.6 Public / Privater Overlap.....	28
2.4. Teori Reformasi Birokrasi.....	30
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	35
3.2 Jenis Penelitian.....	36
3.2.1. Berdasarkan Tujuan.....	36
3.2.2. Berdasarkan Manfaat.....	37
3.2.3. Berdasarkan Dimensi Waktu.....	37
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.3.1. Data Primer.....	38
3.3.2. Data Sekunder.....	38
3.4 Teknik Analisis Data.....	40
3.5 Teknik Pemilihan Narasumber.....	40

<b>BAB 4 ANALISIS EFEKTIVITAS PROGRAM Penguatan Akuntabilitas DI SEKRETARIAT PRESIDEN.....</b>	<b>42</b>
4.1 Profil Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI.....	42
4.1.1. Tugas Pokok, Fungsi, dan Struktur Organisasi Sekretariat Presiden.....	42
4.1.2. Visi dan Misi Sekretariat Presiden .....	45
4.1.3. Program dan Rencana Strategik .....	46
4.2 Sumber Daya Manusia di Sekretariat Presiden .....	47
4.3 Identifikasi Permasalahan Program Penguatan Akuntabilitas di Sekretariat Presiden.....	50
4.4 Pelaksanaan Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja yang Merupakan Bentuk Reformasi Birokrasi di Sekretariat Presiden.....	58
4.5 Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekretariat Presiden dalam pelaksanaan pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja .....	65
4.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ketidakefektifan Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja di Sekretariat Presiden .....	70
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>84</b>
5.1 Kesimpulan.....	84
5.2 Saran.....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Kinerja Sekretariat Presiden, Kementerian Sekretariat Negara RI Tahun 2010 .....	11
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian .....	18
Tabel 4.1	Komposisi Pegawai Organik Berdasarkan Jabatan .....	47
Tabel 4.2	Komposisi Pegawai Organik Berdasarkan Pendidikan .....	50
Tabel 4.3	Sasaran Strategis dan Indikator Pendukung .....	63
Tabel 4.4	Kategori Pencapaian Kinerja Sekretariat Presiden .....	64



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi.....	2
Gambar 1.2	Perbandingan Reformasi Birokrasi Gelombang I dan Gelombang II.....	3
Gambar 2.1	Pendekatan Dalam Pengukuran Efektivitas Organisasi .....	22
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Sekretariat Presiden.....	48
Gambar 4.2	Peta Jabatan Bagian Perencanaan Sekretariat Presiden.....	53
Gambar 4.3	Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .....	59
Gambar 4.4	Proses Dalam Penguatan Akuntabilitas Kinerja.....	71
Gambar 4.5	Monitoring dan Evaluasi Kinerja .....	77
Gambar 4.4	Tahapan Evaluasi ( <i>Review</i> ) Dengan Pendekatan Yang Lebih Praktis.....	80

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Evaluasi Akuntabilitas .....	93
Lampiran 2	Target Pembangunan Untuk Tahun 2011 Sekretariat Presiden .....	111
Lampiran 3	Data Kepegawaian Sekretariat Presiden .....	115
Lampiran 4	Transkrip Wawancara Informan 1 .....	119
Lampiran 5	Transkrip Wawancara Informan 2 .....	124
Lampiran 6	Transkrip Wawancara Informan 3 .....	130
Lampiran 7	Transkrip Wawancara Informan 4 .....	136
Lampiran 8	Transkrip Wawancara Informan 5 .....	142+

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

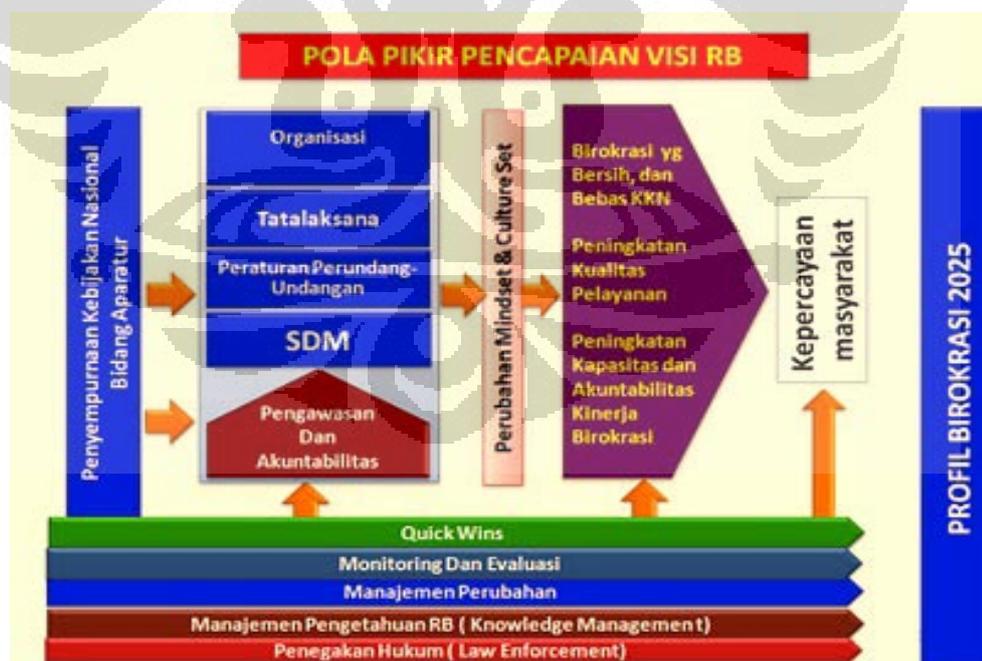
#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia pada penghujung era Orde Baru mengakibatkan adanya tuntutan kuat untuk mengadakan reformasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Berawal dari gelombang perubahan yang terjadi pada bidang politik, hukum, ekonomi dan birokrasi melandasi keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif. Terlebih lagi segala aspek yang berhubungan dengan keterpurukan bangsa Indonesia dalam krisis multidimensi yang berkepanjangan dapat memperlihatkan ketidakmampuan Indonesia untuk sejajar dengan posisi negara-negara lain di Asia Tenggara maupun di Asia. Keberadaan birokrasi dalam tatanan praktik sering memancing kontroversi dan perdebatan karena birokrasi banyak menimbulkan masalah yang disebabkan oleh rumitnya proses birokrasi yang mengakibatkan kelambatan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi birokrasi itu sendiri. Terlebih lagi proses yang berbelit-belit tersebut menjadi beban pada anggaran negara.

Terkait dengan keterpurukan birokrasi pemerintahan di Indonesia, permasalahan KKN di Indonesia adalah pokok permasalahan utama yang seharusnya diperbaiki dalam usaha perwujudan pemerintahan yang bersih dan transparan. Oleh karena itu, berbagai upaya yang serius dan tegas diperlukan untuk memperbaiki birokrasi yang memiliki fungsi yang signifikan dalam penyelenggaraan pemerintah yang tidak dapat digantikan oleh lembaga-lembaga lainnya. Pelaksanaan pemerintahan di Indonesia yang selama ini telah membentuk budaya yang kental dengan Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) sangat berkaitan dengan bagaimana memperbaiki birokrasi sehingga muncul ide untuk melakukan Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi dapat dimaknai sebagai suatu perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan di Indonesia. Reformasi Birokrasi berkaitan dengan penataan ulang ribuan proses yang tumpang tindih dan

permasalahan KKN yang terjadi di antara fungsi-fungsi di pemerintah tersebut. Dalam menjalankan pemerintahan, birokrasi merupakan mesin dari sebuah negara sehingga kemampuan untuk melakukan reformasi birokrasi dapat menentukan seberapa efektif suatu negara melakukan pembangunan. Dengan demikian birokrasi suatu negara jika tidak di reformasi maka akan mengganggu jalannya pemerintahan. Beberapa isu dan agenda mengenai Reformasi Birokrasi (Eko Prajoso & Teguh Kurniawan, 2008) adalah : 1). modernisasi manajemen kepegawaian; 2). restrukturisasi; 3). rekayasa dalam proses administrasi pemerintahan; 4). anggaran berbasis kinerja dan proses perencanaan yang partisipatif; 5). serta hubungan-hubungan baru antara pemerintah dan masyarakat dalam pembangunan dan pemerintahan. Dari pemaparan diatas dapat di katakan bahwa dengan Reformasi Birokrasi dapat dilakukan terobosan terbaru secara bertahap yang melibatkan jutaan pegawai negeri sipil di Indonesia demi tercapainya suatu fungsi birokrasi dalam pencapaian pemerintahan yang lebih efektif. Pola pikir pencapaian visi reformasi birokrasi dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 1.1 Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi**

Sumber : Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor: 81 Tahun 2010.

Dengan demikian dalam pencapaian visi Reformasi Birokrasi pada gambar di atas dapat dijelaskan bahwa Reformasi Birokrasi membutuhkan suatu rencana Reformasi Birokrasi yang terangkai dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang dapat mengikuti dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintah. *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025 yang dilaksanakan dalam bentuk operasional setiap 5 (lima) tahun sekali. *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/Lembaga Pemerintah.

Reformasi Birokrasi Gelombang I (2004 - 2009)	Reformasi Birokrasi Gelombang II (2010- 2014)
Sifat : Instansional	Sifat : Nasional dan Instansional
Sasaran : Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik	Sasaran: 1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN 2. Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat 3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Area perubahan : • Kelembagaan (organisasi) • Budaya Organisasi • Ketatalaksanaan • Regulasi–Deregulasi • SDM	Area perubahan : • Organisasi • Tatalaksana • Peraturan Perundang-undangan • Sumber daya manusia aparatur • Pengawasan • Akuntabilitas • Pelayanan publik • Pola Pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur

**Gambar 1.2 Perbandingan Reformasi Birokrasi Gelombang I & Gelombang II**

Sumber : Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor: 81 Tahun 2010

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010, salah satu sasaran yang diharapkan dalam pelaksanaan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 adalah Meningkatkan Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Birokrasi. Target yang diinginkan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja adalah sebagai berikut :

- a) meningkatkan kinerja instansi pemerintah;
- b) meningkatkan akuntabilitas instansi pemerintah.

Kementerian Sekretariat Negara RI merupakan salah satu Kementerian Negara yang melaksanakan reformasi pada birokrasinya. Berdasarkan Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 1 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretaris Negara, kedudukan Kementerian Sekretariat Negara RI adalah lembaga pemerintah yang dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan Wakil Presiden. Pada lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI, reformasi birokrasi merupakan suatu kebutuhan dan kebijakan untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, akurat dan efisien serta dapat dipertanggungjawabkan kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam memberikan pelayanan teknis dan administrasi serta analisis. Sejak awal Kementerian Sekretariat Negara RI melakukan upaya untuk mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa antara lain dilaksanakan melalui reformasi birokrasi. Dalam upaya memperjelas arah reformasi birokrasi, maka dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025. Penyelenggaraan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Negara menyangkut semua upaya pembaharuan dan penyesuaian untuk membentuk dan menegakkan kembali prinsip-prinsip ideal dari diadakannya birokrasi pemerintahan. Birokrasi pemerintah ideal di negara demokratis adalah yang betul-betul bekerja secara baik, berorientasi kepada kepentingan publik melalui penerapan manajemen yang makin modern, dengan landasan pengabdian yang total dan sepenuh hati untuk publik yang wajib dilayani.

Reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Negara berlandaskan pada prinsip *reforming on being reformed*; upaya untuk menegakan hukum dan konstitusi; *a change for better in morals, habits, methods*; langkah-langkah pembaharuan sektor publik dalam upaya mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*), serta mendukung terwujudnya masyarakat madani yang modern, demokratis dan multikultural. Tentu saja reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Negara dilaksanakan secara berkelanjutan dengan terus melakukan perbaikan atau pembentukan sesuatu yang baru; serta penyempurnaan tiada henti.

Dilaksanakannya reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Negara mencakup orientasi keluar (*outward looking*) maupun orientasi ke dalam (*inward looking*). Orientasi keluar mengandung maksud untuk mewujudkan birokrasi yang makin baik, sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen modern dalam melayani masyarakat yang memang merupakan subjek kegiatan umum pemerintahan dan pembangunan. Orientasi ke dalam dimaksudkan untuk mampu terus menerus mengadakan perbaikan-perbaikan dalam proses reorientasi internal di lingkungan Sekretariat Negara guna terwujudnya *public bureaucracy/public governance* yang makin berkualitas. Arah kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Negara dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi negara melalui:

- a. Penataan kembali fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan agar dapat berfungsi secara lebih memadai, efektif, dengan struktur lebih proporsional, ramping, luwes dan responsif;
- b. Peningkatan efektifitas dan efisiensi ketata-laksanaan dan prosedur pada semua tingkat dan lini pemerintahan;
- c. Penataan dan peningkatan kapasitas sumberdaya manusia aparatur, agar lebih profesional sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat;
- d. Peningkatan kesejahteraan pegawai dan pemberlakuan sistem karier berdasarkan prestasi;

- e. Optimalisasi pengembangan dan pemanfaatan *Egovernment* dan dokumen/arsip negara dalam pengelolaan tugas dan fungsi pemerintahan.

Salah satu unit kerja di Kementerian Sekretariat Negara RI yang memiliki tugas penting dalam memberikan pelayanan prima kepada Presiden dalam melaksanakan tugasnya adalah Sekretariat Presiden. Reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Presiden diharapkan mampu memberikan dukungan teknis dan administrasi, serta analisis kepada Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara dan pemerintahan, secara cepat, tepat, akurat, dan akuntabel. Dapat dikatakan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa aspek yaitu:

- a. Aspek Kelembagaan  
 Postur organisasi Sekretariat Presiden saat ini relatif lebih ramping dan tidak terlalu hirarkis, miskin struktur tetapi makin kaya fungsi, sehingga unit-unit kerja dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara makin cepat, fleksibel, efektif dan efisien, yang pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi. Tidak ada lagi tugas dan fungsi unit-unit kerja yang tumpang tindih (*overlapping*). Setiap unit kerja memiliki tugas fungsi yang makin jelas, yang telah dibagi habis ke dalam tugas dan fungsi jabatan-jabatan yang ada di dalamnya.
- b. Aspek Ketatalaksanaan  
 Unit-unit kerja di Sekretariat Presiden saat ini telah memiliki dan menerapkan sistem, prosedur, dan mekanisme kerja, serta standar pelayanan yang makin baku, jelas, efisien, dan efektif, dengan didukung makin optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang memadai. Sehingga diharapkan pelaksanaan tugas pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih cepat, terukur, dan transparan, serta makin mengurangi peluang untuk terjadinya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dalam bentuk apapun.

c. Aspek Sumber Daya Manusia

Sekretariat Presiden telah berhasil menyediakan sistem pembinaan karier pegawai yang berdasarkan sistem merit berbasis kompetensi, yang didukung antara lain dengan adanya: peta jabatan, uraian jabatan (*job description*), dan spesifikasi jabatan (*job specification*) berdasarkan hasil analisis jabatan; sistem rekrutmen pegawai yang terbuka, adil, obyektif, dan transparan; sistem pengangkatan dalam jabatan yang obyektif, transparan, yang didasarkan standar kompetensi jabatan, disertai pola karier atau pola mutasi yang jelas; sistem penilaian kinerja individu/unit organisasi yang obyektif; sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi sesuai kebutuhan jabatan; sistem remunerasi yang layak dan adil sesuai bobot tugas dan tanggung jawabnya, disertai dengan penegakan disiplin yang tegas; sistem informasi manajemen kepegawaian yang terintegrasi, *data base* yang lengkap, dan dapat dikembangkan sesuai kebutuhan.

d. Aspek Sistem Informasi Manajemen

Penyelenggaraan reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden telah sedang dalam proses mewujudkan sistem informasi manajemen berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terpadu dan terintegrasi, yang dapat menyajikan data dan informasi secara cepat, akurat dan andal untuk mendukung ketatalaksanaan, proses pengambilan keputusan, perumusan kebijakan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan, serta penyebarluasan informasi kepada seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Presiden.

Berdasarkan aspek-aspek mengenai penerapan reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI diatas, merupakan hal yang penting bahwa sangat diperlukannya akuntabilitas untuk menilai kinerja birokrasi sehingga reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI dapat melaksanakan reformasi birokrasi secara efektif dan akuntabel sesuai dengan visi misi yang tertera dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 . Sehubungan dengan tugas pokok dan fungsi Sekretariat

Presiden dalam menyelenggarakan, menyediakan dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggaan, keprotokolan, pers, dan media kepada Presiden diperlukan penguatan akuntabilitas kinerja birokrasi yang sejalan dengan dikeluarkannya peraturan perundang-undangan yang telah dikembangkan dan diterapkan dalam suatu sistem perencanaan dan pertanggungjawaban yang dinamakan SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang merupakan suatu bentuk sistem untuk mengelola kinerja instansi pemerintah yang berkualitas tinggi dan bebas KKN sehingga diharapkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja di Sekretariat Presiden. SAKIP memuat dokumen perencanaan dan pertanggungjawaban dalam bentuk LAKIP (Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah). LAKIP yang lebih efektif inilah diharapkan akan memberikan gambaran mengenai kinerja birokrasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif berdasarkan peraturan dan tertib administrasi. Pelaksanaan LAKIP di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara berguna sebagai sarana penilaian kinerja di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI dibidang Perencanaan dan Penganggaran, Organisasi dan Ketatalaksanaan yang di kaitkan dengan indikator kinerja, analisis atas capaian kinerja tahunan, capaian indikator kerja utama, realisasi anggaran dan unsur penunjang lainnya untuk mewujudkan Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI yang efektif, akuntabel dan bebas KKN.

Sesuai dengan Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) Nomor : XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme serta Undang-undang (UU) Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, telah diterbitkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Instruksi Presiden tersebut mewajibkan setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara negara untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan fungsi, serta peranannya dalam pengelolaan sumber daya dan kebijakan yang dipercayakan kepadanya berdasarkan perencanaan strategis yang telah ditetapkan serta pelaksanaan dari Reformasi Birokrasi yang juga sebagai komitmen dan tekad yang kuat untuk melaksanakan kinerja organisasi yang berorientasi pada hasil,

berupa *output* maupun *outcome*. Ternyata pada kenyataannya, masih terdapat ketidaksesuaian yang terjadi dan ditemukan ketimpangan dari target pencapaian sasaran *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dalam meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI. Pencapaian tujuan dan sasaran adalah hal yang penting untuk mengetahui hasil capaian kegiatan dan tingkat keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI. Penerapan akuntabilitas kinerja birokrasi dalam bentuk LAKIP masih tidak mudah untuk dilakukan padahal seharusnya sudah sesuai dengan apa yang ditetapkan. Hal tersebut mejnadi suatu dorongan bagi Sekretariat Presiden untuk meningkatkan lagi dan berupaya keras dengan dukungan yang kuat agar dapat mewujudkan akuntabilitas kinerja birokrasi dalam upaya pembrantasann KKN. Akuntabilitas kinerja pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI harus memberikan nilai yang baik mengingat peran dan fungsi dari lembaga ini di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden karena dalam fungsinya Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI mendukung tugas-tugas yang dijalani oleh Kepala Negara dan Kepala Pemerintahan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut diatas dipilihlah tema Reformasi Birokrasi di Sekretariat Presiden, Kementerian Sekretariat Negara RI dan melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul **“EFEKTIVITAS REFORMASI BIROKRASI DI SEKRETARIAT PRESIDEN KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA RI DALAM PENCAPAIAN PROGRAM PENGUATAN AKUNTABILITAS KINERJA”**.

## **1.2 Perumusan Permasalahan**

Pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI, terdapat permasalahan yang menghambat kinerja birokrasi, antara lain terlihat adanya komitmen pimpinan yang rendah terhadap target pencapaian sasaran *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang pada praktiknya menimbulkan tidak adanya tolak ukur yang jelas atas kinerja birokrasi tersebut. Padahal keberhasilan dari Reformasi Birokrasi tergantung dari adanya komitmen, dengan demikian

kurangnya komitmen tersebut akan berdampak pada kegagalan pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja yang menjadikan gagal pula pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI. Birokrasi pemerintahan saat ini masih bernuansa klasik, yaitu kekuasaan tunggal ada di tangan pemerintah dengan demikian pencapaian program penguatan akuntabilitas kinerja yang dilakukan dengan tujuan untuk mengefektifkan kinerja dan akuntabilitas birokrasi menjadi suatu hal yang formalitas belaka, dilakukan hanya karena suatu kewajiban untuk melakukan reformasi birokrasi. Hal tersebut mengakibatkan masyarakat yang memiliki kepercayaan yang rendah terhadap kinerja pemerintah semakin memberikan cap negatif terhadap efektivitas reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI.

Beberapa permasalahan yang dihadapi Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara antara lain : penggunaan LAKIP yang belum efektif; proses pembuatan LAKIP masih membingungkan karena tolak ukur yang berbeda pada tiap unit kerja; dan tidak adanya evaluasi sehingga data dan dokumen anggaran terdapat ketidaksesuaian pada praktek birokrasi; serta berdasarkan tabel presentase terlaksananya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kinerja dibawah ini, pada tahun 2010 memiliki nilai kurang baik, yakni

**Tabel 1.1 Capaian Kinerja Sasaran Sekretariat Presiden,  
Kementerian Sekretariat Negara RI tahun 2010**

No.	Sasaran Strategik	Persentase Capaian	Kategori Pencapaian Kinerja
1.	Terlaksananya pelayanan kerumahtanggaan dalam mendukung pelaksanaan tugas Presiden dan Wakil Presiden secara cepat, tepat, nyaman, dan aman.	90,12%	Sangat baik
2.	Terlaksananya peningkatan pelayanan keprotokolan Presiden dan Wakil Presiden secara cepat, tepat dan aman.	100%	Sangat baik
3.	Terlaksananya pelayanan informasi pers dan media kegiatan Presiden dan Wakil Presiden secara cepat, tepat dan akurat.	84,25%	Sangat baik
4.	Terselenggaranya perencanaan, administrasi keuangan yang transparan dan tata usaha perkantoran serta kerjasama teknik luar negeri.	99,67%	Sangat baik
5.	Terselenggaranya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kinerja serta penanganan pengaduan masyarakat yang efektif.	20%	Kurang baik
Rata-rata		78,81%	Baik

Sumber : LAKIP Sekretariat Presiden, Kementerian Sekretariat Negara RI tahun 2010

Pada tabel capaian kinerja sasaran diatas, terselenggaranya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kinerja serta penanganan pengaduan masyarakat yang efektif memiliki penilaian 20% yang dalam hal ini merupakan kategori pencapaian kinerja yang kurang baik. Hal tersebut sangat kontras dengan penilaian lainnya yang mendapat kategori pencapaian kinerja yang sangat baik dengan presentasi capaian yang tinggi. Dari tabel tersebut dapat mencerminkan pencapaian penguatan akuntabilitas kinerja pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara mengalami hambatan yang mempengaruhi kinerja birokrasi juga mempengaruhi upaya pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden berdasarkan aspek-aspek yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI telah menerapkan SAKIP dalam reformasi birokrasi dan masih terdapat kategori pencapaian kinerja yang kurang

baik. Dengan demikian dalam penelitian ini, peneliti merumuskan masalah dalam bentuk fokus pertanyaan: **“Mengapa masih terdapat kategori pencapaian kinerja yang kurang baik di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI dalam upaya melaksanakan reformasi birokrasi pada pencapaian program penguatan akuntabilitas kinerja ?**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas reformasi birokrasi di dalam pencapaian program Penguatan Akuntabilitas Kinerja berdasarkan kategori pencapaian kinerja yang kurang baik pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

Disamping tujuan penelitian, terdapat beberapa sudut pandang yang bias menentukan signifikansi penelitian yang dilakukan yakni:

#### **1) Secara Akademis**

Dengan mengetahui efektivitas Reformasi Birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI dalam Pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja, diharapkan dapat memberikan kontribusi dan membantu memahami ilmu pengetahuan tentang teori Efektivitas, Akuntabilitas, dan Reformasi Birokrasi, yang merupakan bidang Ilmu Administrasi Negara. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian lain yang sejenis.

#### **2) Secara Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang bermanfaat bagi Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI melalui adanya *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2015 yang menerapkan sasaran meningkatkan kualitas dan akuntabilitas kinerja pada program Penguatan Akuntabilitas Kinerja. Penelitian ini pun diharapkan

dapat mengembangkan kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian sebagai bukti dan implementasi dari ilmu yang diterima di bangku kuliah.

### **1.5 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka peneliti membatasi penelitian ini pada beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Dalam *Grand Design* Refomasi Birokrasi 2010-2025 terdapat banyak sasaran antara lain melakukan perubahan-perubahan pada peningkatan kualitas kelembagaan, tatalaksana, perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik serta pola pikir dan budaya kerja aparatur. Dalam penelitian ini fokus penelitian penulis adalah Reformasi Birokrasi program Peningkatan Akuntabilitas di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI.
- 2) Penelitian dilakukan untuk melihat pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kementerian Sekretariat Negara RI unit kerja Sekretariat Presiden, pada Istana Presiden di Jakarta sebagai lembaga negara yang memberikan pelayanan terhadap Presiden Republik Indonesia, sehingga kinerja yang dihasilkan oleh Sekretariat Presiden harus akuntabel agar mampu mendukung tercapainya kinerja birokrasi yang efektif. Melihat fungsi dari Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI adalah membantu Presiden melakukan koordinasi kebijakan yang efektif dengan para menterinya. Maka kapasitas kinerja Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI yang merupakan "*Office of The President*" diharapkan dapat membentuk Sekretariat Kepala Pemerintahan yang lebih efektif dan akuntabel.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum penelitian secara keseluruhan dengan jelas dan sistematis. Sistematika penulisan yang digunakan di dalam penelitian ini meliputi:

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada Bab ini diuraikan tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Signifikansi Penelitian, Pembatasan Masalah, dan Sistematika Penelitian.

## **BAB 2 KERANGKA TEORI**

Pada bab ini diuraikantinjauan pustaka dan kerangkateori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini, yaitu Efektivitas, Akuntabilitas, dan Reformasi Birokrasi.

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini diuraikan tentang metode penelitian dengan memberikan penjelasan mengenai pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik pemilihan nara sumber/informan dan keterbatasan penulis. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan positivistis, dengan jenis data yang digunakan adalah data sekunder dari LAKIP tahun 2009 – 2011 untuk mengetahui efektivitas kinerja birokrasi dalam pencapaian program Penguatan Akuntabilitas Kinerja (data yang diambil dari instansi yang berkaitan dengan penelitian).

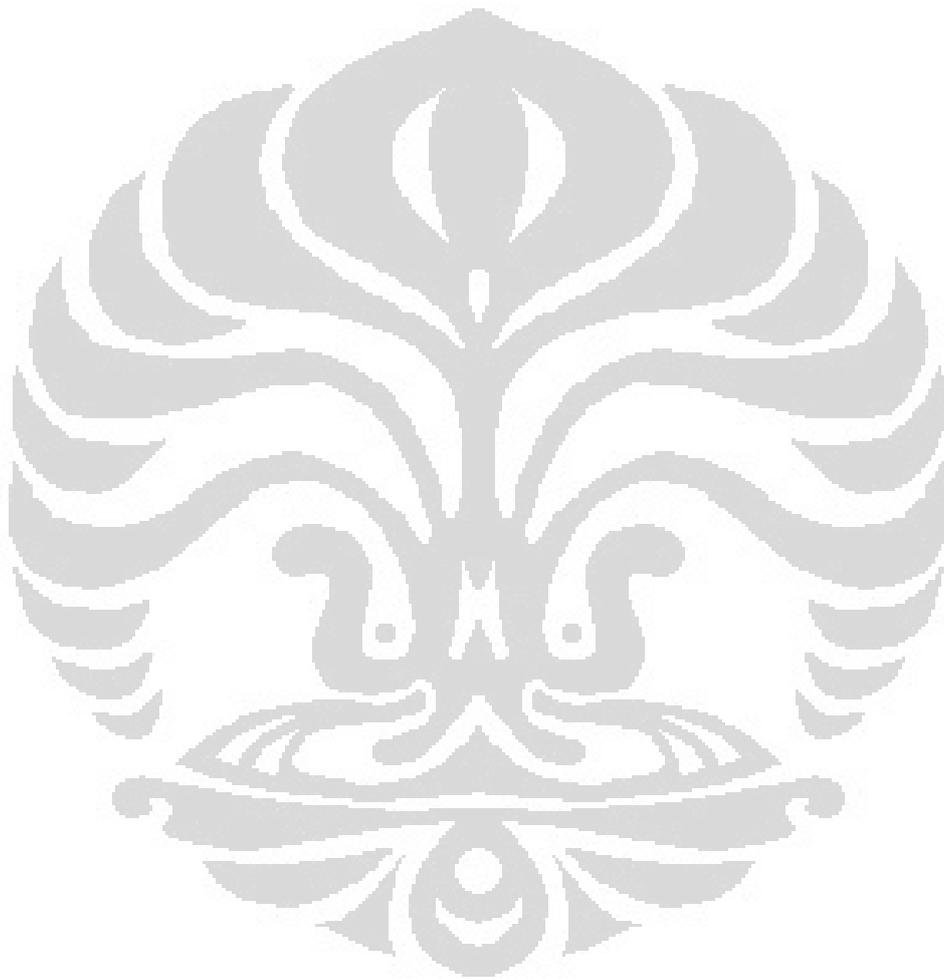
## **BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diberikan gambaran efektivitas Reformasi Birokrasi dalam pencapaian program Penguatan Akuntabilitas Kinerja pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI yang berdasarkan acuan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 81 tahun 2010 dengan menggunakan data LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) pada kementerian tersebut, serta membahas analisa data berdasarkan pengumpulan data melalui wawancara mendalam yang telah diolah kemudian dibahas untuk memprediksi faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang kurang baik dan kaitannya dengan pelaksanaan

reformasi birokrasi pada pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas dan menjawab rumusan masalah yang telah di paparkan sebelumnya.

## **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini dimuat kesimpulan dari semua pembahasan hasil penelitian terhadap hasil analisis yang telah dilakukan dan saran-saran yang berkaitan dengan hasil penelitian.



## BAB 2

### KERANGKA TEORI

Bab ini menguraikan mengenai tinjauan pustaka dan kerangka teori penelitian ini, yaitu teori mengenai Efektivitas, Akuntabilitas dan Reformasi Birokrasi.

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

Dalam melakukan penelitian mengenai “Efektivitas Reformasi Birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI dalam pencapaian program Penguatan Akuntabilitas Kinerja” peneliti melakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Peneliti mengambil dua hasil penelitian yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian pertama adalah penelitian yang akan dilakukan oleh Roy Valiant Salomo dengan judul **“Scenario Planning Reformasi Administrasi Pemerintah Subnasional di Indonesia: Sebuah *Grand Strategy* menuju tahun 2025”**.

Roy Valiant Salomo menggunakan pendekatan *scenario planning* dalam membangun strategi reformasi administrasi pemerintah subnasional. Pengertian reformasi administrasi publik yang dipakai dalam penelitian ini adalah perubahan yang terjadi dalam sistem administrasi publik yang dilakukan secara sengaja, bersifat fundamental dan radikal, terhadap sejumlah dimensi pemerintahan, mencakup sejumlah aspek dan dapat terjadi pada beberapa tingkatan pemerintahannya mempunyai tujuan tertentu. Sedangkan strategi reformasi administrasi merupakan rencana reformasi administrasi yang berisi, pertama, paradigma yang dipakai; kedua tujuan dilakukannya reformasi administrasi; dan ketiga, ruang lingkup reformasi administrasi itu sendiri.

Secara metodologi penelitian dalam disertasi ini bersifat unik. Unik karena dalam disertasi ini terdapat dua buah penelitian yang masing-masing

mengacupada paradigma yang berbeda, positivism dan kualitatif. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa birokrasi pemerintah subnasional masih bersifat *formalism* dan *economy bazaar-canteen* dari Riggs dan perlu segera direformasi dengan pendekatan komprehensif. Pada *strategy context* ditemukan perlunya *enlightened political leadership* berdampingan dengan *reform-minded administrators* yang dibangun melalui pembentukan *enclaves of innovation* dalam birokrasi, membuat birokrasi fleksibel dan melakukan pendidikan dan pelatihan secara intensif. Selain itu, diperlukan pula ketersediaan sumber daya bagi reformasi.

Penelitian selanjutnya yang dijadikan peneliti sebagai salah satu acuan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian yang dilakukan Myrna Nurbarani berjudul **“Reformasi Birokrasi Pemerintahan Kota Surakarta”**.

Reformasi Administrasi diartikan sebagai proses untuk mengubah bentuk birokrasi yang lama dengan bentuk birokrasi yang baru sehingga aparatur mampu bekerja secara lebih profesional, efektif dan akuntabel dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Surakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran proses reformasi birokrasi yang berjalan di Pemerintahan Kota Surakarta dan untuk memahami faktor keberhasilan reformasi birokrasi di Pemerintahan Kota Surakarta untuk menjalankan reformasi yang terdiri dari penataan organisasi, perbaikan bisnis proses, dan peningkatan manajemen sumber daya manusia, dalam rangka meningkatkan *public service* sekaligus mewujudkan *good governance*. Fokus penelitian ini adalah implementasi dari strategi tersebut dan kesesuaiannya dengan *road map* reformasi yang ada.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

Aspek	Peneliti 1	Peneliti 2	Peneliti 3
Nama Peneliti	Roy Valiant Salomo	Myrna Nurbarani	Prita Raska
Judul	" <i>Scenario Planning</i> Reformasi Administrasi Pemerintahan Subnasional di Indonesia: Sebuah <i>Grand Strategy</i> menuju tahun 2025	Reformasi Birokrasi Pemerintahan Kota Surakarta.	Efektivitas Reformasi Birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI dalam Pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas.
Tujuan Penelitian	1. Mendeskripsikan potret administrasi pemerintahan subnasional terhitung sejak tahun 2001	1. Mendapatkan gambaran bagaimana proses reformasi birokrasi yang berjalan di Pemerintahan Kota Surakarta.	Mengetahui efektivitas reformasi birokrasi di dalam pencapaian program Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang kurang baik pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia
	2. Melakukan konstruksi skenario dan alternatifnya yang berkaitan dengan lingkungan administrasi pemerintahan subnasional	2. Memahami apa yang sebenarnya menjadi kunci keberhasilan reformasi birokrasi di Pemerintahan Kota Surakarta	
	3. Memformulasikan <i>grand strategy</i> reformasi administrasi pemerintah subnasional di Indonesia untuk jangka waktu dua puluh tahun ke depan berdasarkan <i>scenario</i> yang telah dikonstruksikan sebelumnya.		

Tabel 2.1. Lanjutan

Aspek	Peneliti 1	Peneliti 2	Peneliti 3
Nama Peneliti	Roy Valiant Salomo	Myrna Nurbarani	Prita Raska
Jenis Penelitian	<p>Jenis penelitian <i>constructionism</i> dan terdiri dari tiga tahap penelitian. Tahap pertama :</p> <p>Melakukan potret administrasi publik pemerintahan subnasional dilakukan dengan wawancara mendalam dengan pakar</p> <p>Tahap kedua :</p> <p>Membangun <i>scenario</i> lingkungan administrasi publik dari aspek sosial politik dan aspek ekonomi</p> <p>Tahap ketiga :</p> <p>Membangun <i>grand strategy</i> reformasi administrasi publik pemerintahan subnasional</p>	Deskriptif	Deskriptif
Pendekatan penelitian	Positivis dan Kualitatif	Kualitatif	Positivis
Metode penelitian	Positivis dan Kualitatif yang digambarkan dengan dua tahapan penelitian yang saling terlepas satu dengan yang lainnya	Kualitatif	Positivis
Hasil penelitian	1. Kondisi administrasi publik pemerintahan subnasional masih tertinggal, belum modern, tidak profesional, sarat dengan KKN dan mengandung formalitas berkinerja buruk.	1. Memaparkan sejumlah terobosan baru yang diluncurkan Pemerintahan Kota Surakarta seperti penataan fisik hingga fasilitas-fasilitas pelayanan, pembangunan nonfisik	

Tabel 2.1. Lanjutan

	Peneliti 1	Peneliti 2	
	Roy Valiant Salomo	Myrna Nurbarani	
	2. Menghasilkan skenario Indonesia tahun 2025 yang mendeskripsikan kondisi ekonomi buruk, kondisi masyarakat yang belum berkembang dengan baik.	2. Mendapatkan pemahaman strategi Pemerintahan Kota Surakarta dalam mengembangkan kreativitas pembangunan dengan menggunakan pendekatan <i>participatory</i> .	
	3. Menghasilkan <i>grand strategy</i> reformasi administrasi yang menggunakan paradigma <i>welfare-state</i> yang berhati-hati, <i>Good Governance</i> dan <i>New Public Management</i>	3. Menjelaskan prinsip-prinsip utama yang melandasi pelaksanaan <i>good governance</i> pada Pemerintahan Kota Surakarta yang menjadi kunci keberhasilan dalam melaksanakan reformasi birokrasi	

## 2.2. Teori Efektivitas

Pada dasarnya pengertian Efektivitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainyahasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnyaada perbedaan diantara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itudengan membandingkan antara input dan outputnya. Istilah efektif (*effective*) dan efisien(*efficient*) merupakan dua istilah yang saling berkaitan dan patut dihayati dalam upayauntuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Konsep efektivitas dipergunakan sebagai ukuran untuk menunjukkan derajat pencapaian tujuan. Secara efimologis efektivitas berasal dari kata “efek” yang berarti mempunyai pengaruh besar dan tepat memberikan perubahan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang direncanakan (Aris Hutapea, 1997:98). Untuk menilai hasil kerja suatu organisasi digunakan ukuran-ukuran yang dapat dijadikan sebagai acuan. Ukuran-ukuran tersebut adalah efisien dan efektivitas.

Menurut Gibson (1996), pengertian efektivitas adalah penilaian yang dibuat berdasarkan prestasi individu, kelompok dan organisasi. Mengacu pada pengertian efektivitas yang telah disampaikan, untuk menilai efektivitas reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden dalam pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kategori pencapaian kinerja yang kurang baik, analisis akan tertuju pada tujuan akhir yang dicapai. Metode ini sudah diterima sebagai salah satu pendekatan dalam mengevaluasi efektivitas.

Tercapainya efektivitas kerja bukan saja ditemukan dari banyaknya jumlah pegawai, akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengelolaan organisasi yang baik dan akuntabel yang termasuk salahsatu unsur dari pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Pengelolaan organisasi yang baikmenyangkut penyampaian tujuan organisasi yaitu penyelenggaraan Reformasi Birokrasi dalam pencapaian program Penguatan Akuntabilitas Kinerja.

Amin Tunggul Widjaya (1993:32) mengemukakan bahwa Efektivitas adalah hasil membuat keputusan yang mengarahkan, melakukan sesuatu dengan benar, yang membantu memenuhi misi suatu perusahaan atau pencapaian tujuan. Selanjutnya Permata Weshia (1992:148) mengatakan Efektivitas adalah keadaan atau kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu efektivitas kinerja birokrasi merupakan susunan dari beberapa orang secara rapi yang menggambarkan seluruh siklus input-proses-output untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Berdasarkan pengertian diatas dapat dikatakan bahwa Efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan kerja yang ditetapkan. Sarwoto (1990:126) mengistilahkan Efektivitas dengan “berhasil guna”, yaitu pelayanan yang baik corak dan mutunya dan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dalam pencapaian tujuan organisasi.

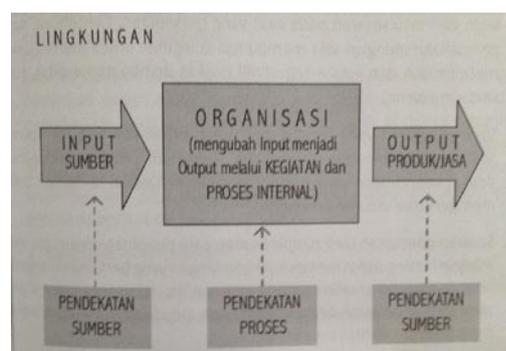
Peter F. Drucker (2006) mendefinisikan bahwa “*effectiveness relates to getting the right things done*” atau efektivitas adalah kemampuan menghasilkan hasil yang diinginkan. Ketika sesuatu dianggap efektif, itu berarti ia memiliki hasil yang diinginkan atau diharapkan.

Sondang P. Siagian (2001 : 24) memberikan definisi sebagai berikut. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan bagian organisasi dalam usaha mencapai sasarannya. Dengan demikian pengukuran efektivitas organisasi ternyata bukanlah suatu hal yang sederhana karena setiap organisasi memiliki sasaran sendiri yang berbeda-beda sehingga menimbulkan kesulitan dalam pengukuran efektivitas organisasi secara keseluruhan.

John R. Schermerhorn (1986:35) mendefinisikan Efektivitas adalah pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika  $(OA) > (OS)$  disebut efektif.

Pengukuran Efektivitas dilakukan dengan memperhatikan bahwa organisasi terdiri dari beberapa bagian yang berbeda. Organisasi memperoleh input dari lingkungannya. Kegiatan atau proses internal mengubah input menjadi output yang dilemparkan kembali ke lingkungan baik internal maupun eksternal. Berikut adalah gambar pendekatan sasaran (*goal approach*) dalam pengukuran efektivitas organisasi yang memfokuskan pada aspek output, yaitu mengukur keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tingkat output yang direncanakan.



## Gambar 2.1 Pendekatan dalam Pengukuran Efektivitas Organisasi

Sumber : Pengantar Teori Organisasi, S. B Hari Lubis dan Martani Huseini

Pendekatan Sumber (*System Resources Approach*) mencoba mengukur efektivitas dari sisi input, yaitu mengukur keberhasilan organisasi dalam usaha memperoleh berbagai sumber yang dibutuhkan, untuk mencapai performansi yang baik. Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*) melihat kegiatan internal organisasi, dan mengukur efektivitas melalui berbagai indikator internal seperti efisiensi atau iklim organisasi. Pendekatan yang paling sering digunakan adalah Pengukuran Sasaran atau tujuan organisasi. Pengamatan terhadap sasaran menunjukkan beberapa hal berikut:

- a) Suatu organisasi terutama yang berukuran besar mempunyai sasaran yang lebih dari satu pada saat yang bersamaan
- b) Sasaran organisasi terkadang mempunyai sifat yang berlawanan.
- c) Sasaran ditetapkan pada pimpinan yang memiliki pemikiran masing-masing dalam memprioritaskan sasarannya.
- d) Sasaran merupakan alat untuk mencapai sasaran lain sehingga berkaitan satu sama lain.

### 2.2.1. Teori Kinerja

Kinerja berasal dari terjemahan kata dalam bahasa Inggris *performance*. Dengan demikian kinerja merupakan kegiatan, atau aktivitas yang berkaitan erat dengan efektivitas. Kinerja merupakan ukuran hasil atau manfaat dari suatu proses aktivitas pada fungsi tertentu, baik dilaksanakan oleh seseorang sebagai individu, maupun oleh sekelompok orang pada kurun waktu tertentu. Irawan (1991:1) menjelaskan bahwa "kinerja berasal dari terjemahan *performance* yang artinya perbuatan atau prestasi. Dan kinerja sendiri dapat ditinjau sebagai kinerja pegawai, juga kinerja organisasi".

Prawirosentono (2008:2) menjelaskan mengenai definisi "kinerja sebagai *performance* atau kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Menurut Gibson (1987) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 69), ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1)Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2)Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja 3)Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).Tanggung jawab terhadap manajemen kinerja sebenarnya tidak lahir dari seorang peminan namun dari individu. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan menjadi baik pula. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu.

Wibowo (2009:2) menyebutkan bahwa ”kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”. Tetapi seringkali ditemui, terutama di instansi pemerintah, proses penilaian dari pekerjaan hanya bersifat administratif dan cenderung subyektif.

### **2.2.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja organisasi.

Menurut Bernardin dan Russel (1993:379),“ *A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”. Penilaian kinerja adalah cara

mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Cascio ( 1992 : 267 ), “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”. Gambaran atau deskripsi yang merupakan dasar-dasar penilaian dapat dibedakan dalam aspek-aspek penilaian. Aspek-aspek penilaian disini adalah hal-hal yang pada dasarnya merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dapat menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik.

Menurut Henry Simamora ( 338 : 2004 ), “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Evaluasi dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi. Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi.

Dari beberapa uraian mengenai kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan bagaimana melakukannya baik yang dikerjakan oleh individu maupun organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **2.3. Teori Akuntabilitas**

Clarence A. Dykstra, (February 1939) mengatakan bahwa akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan (lembaga eksekutif pemerintah, lembaga legislatif parlemen dan lembaga yudikatif kehakiman) yang mempunyai beberapa arti antara lain, hal ini sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan (*responsibility*), yang dapat dipertanyakan (*answerability*), yang dapat dipersalahkan (*blameworthiness*) dan yang mempunyai ketidakbebasan (*liability*) termasuk istilah lain yang mempunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkannya salah satu aspek dari administrasi publik atau pemerintahan, hal ini sebenarnya telah menjadi pusat-

pusat diskusi yang terkait dengan tingkat probabilitas di sektor publik, perusahaan nirlaba, yayasan dan perusahaan-perusahaan.

Richard Mulgan (2000) mengatakan bahwa akuntabilitas dapat merupakan pengetahuan dan adanya pertanggungjawaban terhadap tiap tindakan, produk, keputusan dan kebijakan termasuk pula di dalamnya administrasi publik pemerintahan, dan pelaksanaan dalam lingkup peran atau posisi kerja yang mencakup di dalam mempunyai suatu kewajiban untuk melaporkan, menjelaskan dan dapat dipertanyakan bagi tiap-tiap konsekuensi yang sudah dihasilkan.

Andreas Schedler (1999), berpendapat bahwa akuntabilitas sering dapat digambarkan sebagai hubungan menyangkut saat sekarang ataupun masa depan, antar individu, dan kelompok sebagai sebuah pertanggungjawaban kepentingan, merupakan sebuah kewajiban untuk memberitahukan, menjelaskan terhadap tiap-tiap tindakan dan keputusannya agar dapat disetujui maupun ditolak atau dapat diberikan hukuman bilamana ditemukan adanya penyalahgunaan kewenangan.

Menurut Joseph G Jabbra (1989) terdapat 6 jenis akuntabilitas umumnya berkaitan dengan moral, administratif, politik, manajerial, pasar, hukum dan peradilan, hubungan dengan konstituen dan profesional.

### **2.3.1. Akuntabilitas Politik**

Akuntabilitas politik adalah akuntabilitas administrasi publik dari lembaga eksekutif pemerintah, lembaga legislatif parlemen dan lembaga yudikatif Kehakiman kepada publik. Dalam negara demokrasi, pemilu adalah mekanisme utama untuk mendisiplinkan pejabat publik akan tetapi hal ini saja tidak cukup dengan adanya pemisahan kekuasaan antara badan eksekutif, legislatif dan yudikatif memang dapat membantu untuk mencegah adanya penyalahgunaan kekuasaan yang hanya berkaitan pada *check and balances* pengaturan kewenangan.

Samuel L Long (2009) berpendapat bahwa *checks and balances* hanya bekerja dengan menciptakan pengaturan konflik kepentingan antara eksekutif dan legislatif, namun segala keputusan yang berkaitan dengan kepentingan publik masih memerlukan persetujuan kedua lembaga, dengan cara ini, kedua lembaga yang merupakan lembaga hasil pemilu dalam pengambilan keputusan-keputusan

dalam hal kebijakan publik akan lebih pada merupakan hubungannya dengan konstituen pada keuntungan pemilu yang akan datang dibandingkan bila merupakan kebijakan yang sesungguhnya dari bagian kebijakan administrasi publik.

World Bank (2000) melansir laporan bahwa biaya yang harus dikeluarkan dalam kegiatan politik antara lain pemilu yang diperlukan dapat menjadikan anggota eksekutif dan legislatif atau para pejabat publik lainnya rentan terhadap praktik-praktik korupsi dalam pengambilan keputusan yang terdapat kemungkinan akan lebih menuju kepada keuntungan kepentingan pribadi dengan cara mengorbankan kepentingan publik yang lebih luas

### **2.3.2. Akuntabilitas Administrasi**

Aturan dan norma internal serta beberapa komisi independen adalah mekanisme untuk menampung birokrasi dalam tanggung jawab administrasi pemerintah. Dalam kementerian atau pelayanan, pertama, perilaku dibatasi oleh aturan dan peraturan; kedua, pegawai negeri dalam hierarki bawahan bertanggung jawab kepada atasan. Dengan diikuti adanya unit pengawas independen guna memeriksa dan mempertanggung jawabkan, legitimasi komisi ini dibangun di atas kemerdekaan mereka agar dapat terhindar dari konflik kepentingan apapun.

### **2.3.3. Akuntabilitas Etis**

Dalam sebuah organisasi, prinsip-prinsip dan praktek akuntabilitas tujuan etis untuk meningkatkan baik standar internal perilaku individu dan kelompok serta faktor eksternal, seperti ekonomi yang berkelanjutan dan strategi ekologis. Akuntabilitas etis juga memainkan peran semakin penting dalam bidang akademik. Debat sekitar praktek akuntabilitas etis pada bagian dari peneliti di bidang sosial - apakah profesional atau orang lain - telah benar-benar dieksplorasi oleh Norma Romm dalam karyanya tentang Akuntabilitas dalam Penelitian Sosial, termasuk bukunya tentang Rasisme Baru: Menyingkap Peneliti Akuntabilitas, terakhir oleh Carole Truman dalam jurnal Sosiologi Online Research. Disarankan pula agar peneliti menunjukkan akuntabilitas bahwa

mereka sadar, dan mengambil beberapa tanggung jawab atas dampak potensial dari cara mereka melakukan penelitian dan menulis. Artinya, akuntabilitas terkait dengan pertimbangan hati-hati dan bersikap terbuka mengenai bagaimana penelitian tersebut disusun dan diciptakan.

#### **2.3.4. Akuntabilitas Pasar**

Di bawah program desentralisasi dan privatisasi pemerintah, layanan yang harus diberikan pemerintah adalah layanan yang "berorientasi pelanggan" dan harus bertujuan untuk memberikan kemudahan untuk warga negara. Dengan perspektif ini, ada persaingan antara pelayanan publik dan swasta dan hal ini bisa meningkatkan kualitas pelayanan. Layanan *outsourcing* merupakan salah satu sarana untuk mengadopsi akuntabilitas pasar.

#### **2.3.5. Constituency Relations**

Dalam perspektif ini, suatu instansi tertentu atau pemerintah bertanggung jawab jika suara-suara dari lembaga, kelompok atau lembaga, yang berada di luar sektor publik dan mewakili kepentingan warga suatu konstituen tertentu atau lapangan, harus didengar. Selain itu, pemerintah berkewajiban untuk memberdayakan anggota lembaga, menunjuk mereka ke dalam sektor publik sebagai cara memastikan suara dari seluruh konstituen yang ada bisa ikut serta dalam pembuatan kebijakan.

#### **2.3.6. Public / Private Overlap**

Dengan peningkatan selama beberapa dekade terakhir dalam penyediaan layanan publik oleh badan swasta, beberapa telah menyerukan peningkatan mekanisme akuntabilitas politik yang akan diterapkan untuk dinyatakan non-politik entitas. Batas antara lembaga publik dan swasta seperti perusahaan menjadi kabur dan ini dapat membahayakan akuntabilitas politik. Beberapa reformasi hukum administrasi diperlukan untuk mengatasi kesenjangan akuntabilitas.

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban secara bertingkat keatas, dari organisasi manajemen paling bawah hingga pimpinan paling atas. Para pembuat

keputusan bertanggungjawab kepada birokrasi dan masyarakat sipil (*civil society*). Konsep Akuntabilitas dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan pemerintah seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal juga seperti nilai-nilai dan indikator dari instansi terkait yang berhubungan dengan akuntabilitas suatu birokrasi. Suatu birokrasi memiliki akuntabilitas yang tinggi jika kegiatan yang dilakukan di anggap sesuai.

Akuntabilitas dimaknai sebagai kesesuaian antara kebijakan yang dibuat para penyelenggara Negara dan perilaku yang ditunjukkan mereka dengan nilai-nilai yang dikehendaki dan berlaku dalam masyarakat. Indikator yang sering digunakan untuk menilai sejauh mana tingkat akuntabilitas para penyelenggara pemerintahan adalah sejauh mana penyalahgunaan kekuasaan itu terjadi. Gejala penyimpangan kekuasaan seperti ini terjadi manakala negara membiarkan tumbuh subur praktik-praktik rente birokrasi.

Menurut Mulgan dan Mahmudi (2007:9) untuk meminimalkan dan mengantisipasi timbulnya pemerintahan yang menyimpang, diperlukan suatu sistem akuntabilitas publik. Untuk menciptakan sistem akuntabilitas yang baik, diperlukan saluran-saluran akuntabilitas yang bersistem dengan baik sehingga sistem tersebut mampu mencegah berbagai bentuk penyimpangan yang mungkin terjadi. Berkenaan dengan upaya menjamin akuntabilitas di dalam birokrasi publik, Denhardt dan Denhardt (1998) dalam Kumorotomo (2005:5) mengatakan bahwa pada umumnya literatur mengenai akuntabilitas di satu pihak menyebutkan tentang pentingnya kualitas subyektif, berupa rasa tanggung jawab pada pejabat publik dan di lain pihak banyak menyebutkan pentingnya kontrol struktural untuk menjamin pertanggungjawaban tersebut .

Oleh karena itu menurut Mahmudi (2007:9), akuntabilitas publik adalah kewajiban agen (pemerintah) untuk mengelola sumber daya, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pemberi mandate (masyarakat). Dalam konteks organisasi pemerintahan, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi atas aktivitas dan kinerja pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

## 2.4. Teori Reformasi Birokrasi

Birokrasi adalah sebuah organisasi non-terpilih pejabat pemerintahan atau organisasi yang menerapkan aturan, hukum, dan fungsi lembaga mereka. Birokrasi Weberian berawal pada karya-karya Max Weber (1864-1920), seorang sosiolog Jerman terkenal, ekonom politik, dan sarjana administrasi yang berkontribusi terhadap studi tentang birokrasi dan wacana administrasi dan literatur selama pertengahan 1800-an dan 1900-an. Max Weber milik Sekolah Ilmiah Pemikiran, yang mendiskusikan topik-topik seperti spesialisasi pekerjaan-lingkup, sistem nilai, prinsip-prinsip seragam, struktur dan hirarki. Sezamannya termasuk Frederick Taylor (1856-1915), Henri Fayol (1841-1925), Elton Mayo (1880-1949), dan sarjana kemudian, seperti, Herbert Simon (1916-2001), Dwight Waldo (1913-2000), dan lainnya. Reformasi dapat diterjemahkan sebagai perubahan radikal (bidang sosial, politik atau agama) disuatu masyarakat atau negara. Sedangkan reformis adalah orang yang menganjurkan adanya perbaikan (bidang politik, sosial, agama) tanpa kekerasan. Radikal berarti secara menyeluruh, habis-habisan, perubahan yang amat keras menuntut perubahan (undang-undang, pemerintahan, dan sebagainya) maju dalam berfikir dan bertindak. Selain itu, radikalisme adalah paham atau aliran yang radikal dalam politik, paham yang menginginkan perubahan atau pembaharuan sosial dan politik dengan cara keras atau drastis, sikap ekstrim disuatu aliran politik.

Reformasi (*reform*) menjadi kata kunci bagi perubahan ke arah perbaikan, jika tidak ke arah pembaruan berbagai aspek penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintahan yang dianggap buruk, penuh praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) memberikan gambaran bahwa pemerintah mencapai suatu titik kinerja terendah dalam menjalankan fungsi dan perannya, maka reformasi birokrasi menjadi suatu hal yang perlu dilakukan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Sejarah birokrasi di Indonesia memiliki rapor buruk, khususnya pada masa orde baru yang menjadikan birokrasi sebagai mesin politik. Ketidakpastian waktu, ketidakpastian biaya dan ketidakpastian siapa yang bertanggung jawab adalah beberapa fakta yang empiris rusaknya birokrasi di Indonesia. Ramlah Subakti (Santoso, 2008 : 116) mengatakan, kewenangan besar dimiliki birokrasi sehingga

hampir semua aspek kehidupan masyarakat ditangani oleh birokrasi. Kewenangan yang terlalu besar itu akhirnya menonjolkan peran birokrasi lebih bersifat menguasai masyarakat.

Menurut Miftah Thiha (2008), reformasi adalah suatu proses yang tidak bisa diabaikan. Reformasi secara naluri harus dilakukan karena tatanan pemerintahan yang baik pada suatu masa, dapat menjadi tidak sesuai akibat perkembangan jaman. Reformasi birokrasi yang mendasar semestinya memberikan perspektif rancangan besar yang akan dilakukan. Perbaikan di satu bidang harus menunjukkan kaitannya dengan bidang lain.

Reformasi dapat diartikan sebagai suatu tindakan perbaikan dari sesuatu yang dianggap kurang atau tidak baik tanpa melakukan perusakan-perusakan pranata yang sudah ada. Pranata yang dimaksudkan disini adalah sistem tingkah laku sosial yang bersifat resmi serta adat istiadat dan norma yang mengatur tingkah laku itu, dan seluruh perlengkapannya dalam berbagai kompleksitas manusia didalam masyarakat.

Reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik daripada yang sudah ada. Reformasi ini diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian perubahan ke arah kemajuan. Dalam pengertian ini perubahan masyarakat diarahkan pada *development* (Susanto, 180). Karl Mannheim sebagaimana disitir oleh Susanto menjelaskan bahwa perubahan masyarakat adalah berkaitan dengan norma-normanya. *Development* adalah perkembangan yang tertuju pada kemajuan keadaan dan hidup anggota masyarakat, dimana kemajuan kehidupan ini akhirnya juga dinikmati oleh masyarakat. Dengan demikian maka perubahan masyarakat dijadikan sebagai peningkatan martabat manusia, sehingga hakekatnya perubahan masyarakat berkait erat dengan kemajuan masyarakat. Dilihat dari aspek perkembangan masyarakat tersebut maka terjadilah keseimbangan antara tuntutan ekonomi, politik, sosial dan hukum, keseimbangan antara hak dan kewajiban, serta konsensus antara prinsip-prinsip dalam masyarakat (Susanto: 185-186).

Khan (1981) memberi pengertian reformasi sebagai suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama.

Sedangkan Quah (1976) mendefinisikan reformasi sebagai suatu proses untuk mengubah proses, prosedur birokrasi publik dan sikap serta tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional. Aktivitas reformasi sebagai padanan lain dari change, improvement, atau modernization.

Dari pengertian ini, maka reformasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap tingkah laku (*the ethics being*). Arah yang akan dicapai reformasi antara lain adalah tercapainya pelayanan masyarakat secara efektif dan efisien.

Reformasi bertujuan mengoreksi dan membaharui terus-menerus arah pembangunan bangsa yang selama ini jauh menyimpang, kembali ke cita-cita proklamasi. Reformasi birokrasi penting dilakukan agar bangsa ini tidak termarginalisasi oleh arus globalisasi. Reformasi ini harus dilakukan oleh pejabat tertinggi, seperti presiden dalam suatu negara atau menteri/kepala lembaga pada suatu departemen dan kementerian negara/lembaga negara, sebagai motor penggerak utama.

Gerald Caiden, salah seorang pelopor studi Reformasi Administrasi dalam buku *Administrative Reform Comes of Age* (1991) mengungkapkan bahwa Reformasi Sistem Administrasi tidak pernah mencapai inti permasalahan tetapi hanya formalitas semata. Reformasi tersebut tidak cukup luas dan mendalam. Bahkan cukup banyak negara yang tidak memberikan perhatian yang cukup memadai pada reformasi administrasi. Dengan demikian melihat kondisi negara yang sudah amat buruk Caiden mengingatkan bahwa perlunya Reformasi Birokrasi. Reformasi administrasi muncul sebagai akibat tidak berfungsinya perubahan administrasi secara alamiah, sementara perubahan administrasi lebih bersifat sebagai respon organisasi yang bersifat otomatis terhadap perubahan lingkungan (Zauhar, 1996: 6). Caiden sebagaimana yang telah dikutip oleh Nasucha (2004: 23) mengemukakan tujuan yang ingin dicapai oleh seorang pembaru reformasi administrasi adalah untuk menyempurnakan kinerja individu, kelompok, dan institusi. Di samping itu reformasi administrasi bertujuan juga untuk membersarkan kepada mereka tentang bagaimana caranya agar individu, kelompok dan institusi dapat mencapai tujuan lebih efektif, ekonomis dan lebih

cepat. Dengan rumusan lain Caiden dalam Nasucha (2004:23) menyebutkan tujuan reformasi administrasi adalah

*"improve the administrative performance of individual, groups and institutions and to advise them how they can achieve their operating goals more effectively, more economically and more quickly".*

Jika dianalisis lebih lanjut tujuan reformasi administrasi dari Caiden adalah menyempurnakan atau meningkatkan kinerja (*performance*). Konsep inilah yang oleh Caiden disebut dengan *Administrative Health*, yaitu situasi dimana administrasi tidak hanya memenuhi segala macam tuntutan yang dibebankan kepadanya, akan tetapi juga yang di dalamnya tidak dijumpai gelagat yang tak baik (Zauhar, 1997:6).

Dalam kajian Birokrasi, Reformasi birokrasi akan berhasil jika birokrasi publik mampu memberikan nilai tambah bagi efisiensi nasional, kesejahteraan rakyat, dan keadilan sosial serta mampu menjadi agen perubahan. Dalam kondisi seperti ini kepercayaan publik terhadap institusi birokrasi dan aparatusnya pun akan tumbuh kembali dan menguat.

Pengertian Reformasi Birokrasi (sebagai alat) oleh Mark dan David (1997) adalah

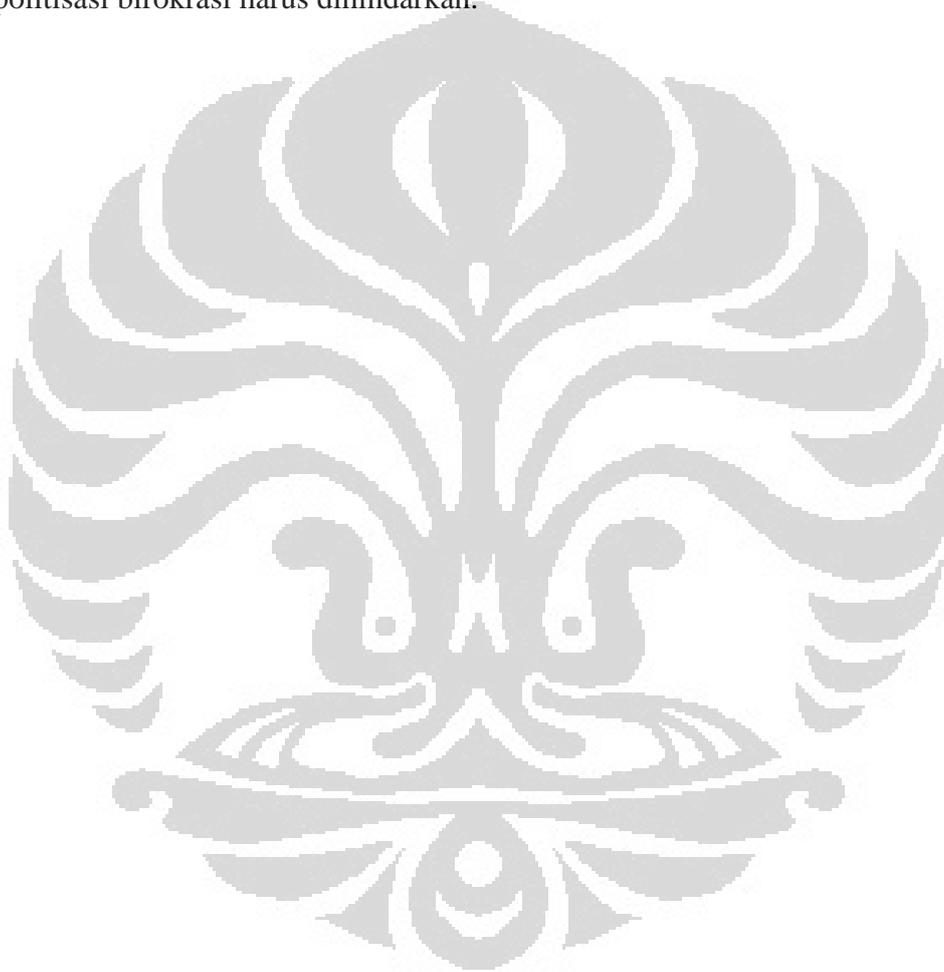
*" a means to make the administrative system a more effective instrument for social change, a better instrument to bring about politically equality, social justice and economic growth".*

Sebagai proses, Reformasi Birokrasi juga dapat dilihat sebagai berubahnya praktik-praktik tingkah laku dan struktur birokrasi yang mapan.

Reformasi Birokrasi menurut Effendi (2007) merupakan perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi antara lain kelembagaan, sumber daya manusia sebagai aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan dan pelayanan publik. Tujuan Reformasi birokrasi menurut Effendi (2007) diarahkan pada upaya upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi

secara berkelanjutan dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa (*good governance*), pemerintahan yang bersih (*clean governance*) dan bebas KKN.

Sedangkan menurut Soesatro (2005) Reformasi Birokrasi itu ditunjukkan untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan birokrasi yang ramping, efektif, dan efisien, menetapkan sistem meritokrasi dengan pengawasan yang ketat serta pengembangan karir pegawai, sistem rekrutmen pegawai negeri perlu ditata dan politisasi birokrasi harus dihindarkan.



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan elemen penting dalam menjaga kualitas dan validitas hasil penelitian. Metodologi adalah proses, prinsip dan prosedur yang digunakan untuk mendekati masalah dan mencari jawaban (Deddy Mulyana, 2003:145). Sedangkan metode merupakan suatu prosedur atau cara mengetahui sesuatu, yang mempunyai langkah-langkah yang sistematis (Rachmat Kriyantono, 2007:51). Pada bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti permasalahan yang telah dibahas sebelumnya.

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pada dasarnya penelitian ini ditujukan untuk menilai efektivitas reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI dalam pencapaian program Penguatan Akuntabilitas Kinerja. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan positivis, dimana semua objek penelitian harus dapat di reduksi menjadi fakta yang dapat diamati

*“an organized method for combining deductive logic with precise empirical observations of individual behavior in order to discover and confirm a set of problematic causal laws that can be used to predict general patterns of human activity.” (Neuman, 1997 : 82)”.*

Neuman (1997:37) mengemukakan bahwa setiap teori dalam ilmu-ilmu sosial merupakan suatu sistem gagasan dan abstraksi yang memadatkan dan mengorganisir berbagai pengetahuan manusia tentang dunia sosial sehingga mempermudah pemahaman manusia tentang dunia sosial. Pendekatan ini digunakan peneliti untuk mencapai pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai fakta-fakta sosial yang ada dengan menggunakan alur berpikir deduktif dengan menurunkan teori awal yang ada. Dalam hal ini pola yang umum adalah kerangka teoritis yang digunakan sedangkan pola yang

khusus adalah realitas yang ditemukan peneliti di lapangan (Creswell, 1994:1-2).Peneliti menggunakan pola umum ke khusus di mana berawal dari sebuah teori yakni Reformasi Birokrasidan Akuntabilitas yang nantinya mengarah pada pola yang spesifik yaitu efektivitas dan kinerja di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara. Selain itu, peneliti bersifat objektif dalam memandang suatu gejala dan menggunakan prinsip nomotetik di mana peneliti hanya melihat faktor-faktor yang krusial yang berkaitan dengan teori yang peneliti gunakan.

Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin mengetahui efektivitas reformasi birokrasi di dalam pencapaian program Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kategori pencapaian kinerja yang kurang baik pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

## **3.2 Jenis Penelitian**

### **3.2.1 Berdasarkan Tujuan**

Menurut Arikunto (1995:312), penelitian deskriptif memiliki beberapa kategori antara lain penelitian survey(*survey studies*), studi kasus (*case studies*), penelitian perkembangan (*development studies*), penelitian tindak lanjut (*follow-up studies*), analisis dokumen (*documentary analysis*) dan penelitian korelasional (*correlational studies*). Dari jenis-jenis penelitian tersebut, jenis penelitian analisis dokumen digunakan dalam penelitian ini. Penelitian deskriptif analisis dokumen dipilih karena dalam penelitian inidipaparkan hasil eksplorasi atau deskripsi fakta-fakta yang didapat secara lebih mendalam. (Nawawi, 1998: 63), Usaha mendeskripsikan fakta fakta- fakta itu pada tahap permulaan tertuju pada usaha mengemukakan gejala- gejala secara lengkap di dalam aspek yang diselidiki, agar jelas keadaan atau kondisinya.Oleh karena itu pada tahap metode deskriptif tidak lebih daripada penelitian yang bersifat penemuan fakta- fakta seadanya (*fact finding*). Penemuan gejala-gejala itu berarti juga tidak sekedar menunjukkan distribusinya, akan tetapi termasuk usaha mengemukakan hubungannya satu dengan yang lain di dalam aspek-aspek yang diselidiki itu. Dalam perkembangannya, dalam penelitian deskriptif tidak hanya memaparkan

hasil penelitian yang sekedar mendeskripsikan fakta-fakta. Namun dalam penelitian deskriptif perlu dikembangkan penafsiran terhadap fakta-fakta yang ditemukan. Sehingga dalam penelitian deskriptif terdapat analisa dan interpretasi tentang arti data yang telah diperoleh. Penelitian deskriptif memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (Ronny Kountur, 2003:105-106).

1. Berhubungan dengan keadaan yang terjadi saat itu.
2. Menguraikan satu variabel saja atau beberapa variabel namun diuraikan satu persatu.
3. Variabel yang diteliti tidak dimanipulasi atau tidak ada perlakuan.

Hasil dari penelitian deskriptif dapat digunakan sebagai masukan dalam membuat keputusan.

### **3.2.2 Berdasarkan Manfaat**

Berdasarkan manfaat, penelitian ini termasuk kedalam penelitian murni. Penelitian murni adalah penelitian yang manfaatnya dirasakan untuk waktu yang lama. Lamanya manfaat ini lebih karena penelitian ini biasanya dilakukan karena kebutuhan peneliti sendiri (Bambang Prasetyo, 2005:38) Penelitian ini merupakan penelitian murni dikarenakan atas pemenuhan keinginan dan kebutuhan peneliti sehingga peneliti bebas menentukan tema penelitian. Penelitian murni dilakukan dalam kerangka pengembangan ilmu pengetahuan.

### **3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu**

Dilihat dari dimensi waktu, penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan penelitian *cross sectional* karena penelitian ini hanya dilakukan dalam satu waktu tertentu dan peneliti tidak akan melakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan. Jannah dan Prasetyo (2005:45) menjelaskan bahwa pengertian satu waktu tertentu tidak dapat hanya dibatasi pada hitungan minggu, bulan, atau hitungan tahun saja. Tidak ada batasan yang baku untuk menunjukkan satu waktu tertentu. Akan tetapi, yang digunakan adalah bahwa penelitian itu telah selesai. Selain itu, Neuman dalam Kumar

(1999:36) mengatakan bahwa *cross-sectional research* adalah “*any research that examines information on many cases at one point in time.*”

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan teknik pengumpulan data penelitian ini adalah penelitian lapangan dimana instrumen yang digunakan berisi tentang pedoman wawancara. Selain itu, peneliti akan terjun langsung dalam kasus yang diteliti, yaitu pihak-pihak yang berkaitan dengan program Reformasi Birokrasi pada program penguatan akuntabilitas.

#### 3.3.1. Data Primer

Untuk pengumpulan data dalam menunjang penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam pada narasumber atau informan yang berkaitan dengan Reformasi Birokrasi dan program Penguatan Akuntabilitas Kinerja Birokrasi. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Terdiri dari dua pihak yaitu: pewawancara yang memberikan pertanyaan dan yang diwawancara yang memberikan jawaban dari pertanyaan yang diajukan pewawancara. (L.J.Moleong, 1993:176). Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara secara mendalam kepada sumber informasi. Karena dengan wawancara secara mendalam, penulis akan lebih mendapatkan informasi penting dengan baik dan akurat. Wawancara mendalam merupakan suatu cara mengumpulkan data atau informasi cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dikombinasikan dengan teknik observasi agar diharapkan dapat menggali data secara lebih lengkap (Daymon Christine, dkk.:100).

#### 3.3.2. Data Sekunder

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder. Data sekunder dapat dijelaskan sebagai berikut:

*“Secondary data refer to information gathered from sources already existing...Data can also be obtained from secondary sources, as for*

*examples, company records or achieves, government publications, industry analyses offered by the media, web sites, the internet, and so on (Sekaran, 2003)”.*

Data sekunder adalah data tertulis yang telah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain dan biasanya data tersebut telah dipublikasikan. Sehingga, untuk mendukung informasi-informasi yang berasal dari wawancara mendalam, peneliti melakukan studi kepustakaan (bahan-bahan kepustakaan) seperti buku, dokumen instansi tempat penelitian, laporan kegiatan obyek penelitian untuk mempertahankan objektivitas penelitian yakni LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), Data Evaluasi Akuntabilitas Sekretariat Presiden dan dokumentasi lainnya yang memberikan informasi dan memiliki keterkaitan dengan tema atau obyek penelitian. Pengumpulan data sekunder dari LAKIP untuk mengetahui efektivitas kinerja sesuai pencapaian sasaran *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*.

Data indikator kinerja yang dipergunakan adalah hasil pengukuran kinerja terhadap indikator kinerja di tahun 2009 sampai tahun 2011. Data tersebut dipergunakan untuk menguji adakah analisis indikator kinerja program penguatan akuntabilitas kinerja pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI antara sebelum dan setelah program tersebut digulirkan pada tahun 2010. Sampel indikator kinerja yang akan diperbandingkan adalah: 1) indikator kinerja pada tahun 2009 (sebelum *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* program Penguatan Akuntabilitas Kinerja pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI digulirkan pada tahun 2010); 2) indikator kinerja pada tahun 2011 (setelah *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, program Penguatan Akuntabilitas Kinerja pada Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI digulirkan pada tahun 2010).

### **3.4 Teknik Analisis Data**

Setelah dilakukan wawancara dan pengujian terhadap data primer dan sekunder, langkah selanjutnya adalah melakukan analisa dan pembahasan dari hasil uji dan wawancara.

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dan sederhana. Analisis data dilakukan untuk memahami apa yang terdapat dalam data itu, meringkasnya menjadi suatu rumusan yang kompak dan mudah dimengerti, serta menemukan suatu pola umum yang timbul dari data tersebut (Soehartono,1995:92). Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2007: 92-99), teknik analisis kualitatif menguraikan serta menginterpretasikan data yang diperoleh dari penelitian lapangan berupa hasil wawancara mendalam dan observasi. Ada tiga tahapan dalam proses analisis data kualitatif ini, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, peneliti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, sedangkan pada tahap penyajian, data dapat disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Namun dalam penelitian kualitatif, data disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Tahap yang terakhir adalah verifikasi. Pada tahap ini, data yang telah diperoleh disimpulkan agar rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal dapat terjawab. Peneliti pun melakukan ketiga tahapan tersebut, dimulai dari mereduksi data yang telah diperoleh peneliti, kemudian menyajikannya dalam bentuk teks naratif, sampai kepada penarikan kesimpulan.

### **3.5 Teknik Pemilihan Narasumber**

Dalam penelitian ini teknik pemilihan narasumber yang digunakan adalah *purposive sampling*. Teknik ini merupakan cara pemilihan narasumber dengan menganalisis latar belakang dan posisinya yang terkait dalam penelitian ini serta diharapkan dapat membantu menjawab pertanyaan penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan sehingga hasil penelitian dapat akurat/valid. Peneliti menetapkan narasumber yang akan membantu penelitian ini sebagai berikut :

1. Satu orang informan yang merupakan pihak yang dapat menjelaskan

pemikiran Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 berdasarkan pola pemikiran Presiden Republik Indonesia, yaitu Juru Bicara Presiden Republik Indonesia, Drs. Julian Aldrin Pasha, M.A., Ph.d, dikarenakan agar peneliti mendapat informasi tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010.

2. Satu orang pihak dari Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu Kepala Biro Administrasi Deputy Kepala Sekretariat Presiden Bidang Administrasi dan Pengelolaan Istana, Drs. Sukma Irawan, M.Si., yang berperan aktif dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden dari mulai perencanaan sampai dengan evaluasi kinerja.
3. Dua orang pihak dari Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI, Muhamad Ari Setiawan, S.E., M.M., Kepala Bagian Perencanaan Deputy Kepala Sekretariat Presiden Bidang Administrasi dan Pengelolaan Istana dan Sari Ratna Nilam, S.Sos., Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan Deputy Kepala Sekretariat Presiden Bidang Administrasi dan Pengelolaan Istana, yang diharapkan peneliti dapat menggali informasi tentang efektivitas Reformasi Birokrasi yang berkaitan dengan LAKIP di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI, sehingga pada akhirnya dapat menjawab pertanyaan penelitian dari penelitian ini.
4. Satu orang pihak perwakilan dari Istana Kepresidenan di Daerah, yakni Istana Kepresidenan Bogor, Diana Emiria, S.I.P., Perencana Program dan Penyusunan Laporan, yang dalam hal ini adalah pihak yang membuat LAKIP di Istana Kepresidenan Bogor yang merupakan salah satu sumber data di dalam LAKIP Sekretariat Presiden.

## **BAB 4**

### **ANALISIS EFEKTIVITAS PROGRAM PENGUATAN AKUNTABILITAS KINERJA DI SEKRETARIAT PRESIDEN**

#### **1.1 Profil Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI**

Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI merupakan salah satu unit kerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara yang di dalam Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 1 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 7 Tahun 2008 dalam pasal 5 ayat (1) disebutkan bahwa Sekretariat Presiden berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan secara administratif dikoordinasikan oleh Menteri Sekretaris Negara.

##### **4.1.1. Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Sekretariat Presiden**

###### **Tugas Pokok**

Berdasarkan Peraturan Presiden 58 Tahun 2010 Tentang Kementerian Sekretariat Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden No 58 Tahun 2010 tentang Kementerian Sekretariat Negara yang dipimpin oleh Kepala sekretariat Presiden berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Sekretaris Negara. Sekretariat Presiden mempunyai tugas menyelenggarakan pemberian dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggan, keprotokolan, pers dan media kepada Presiden.

###### **Fungsi Rumah Tangga Kepresidenan Sekretariat Negara RI**

Dalam melaksanakan tugas tersebut di atas, Sekretariat Presiden menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan pelayanan kerumahtanggan Presiden dan Istri/Suami Presiden;

2. Penyiapan dan pelaksanaan acara kenegaraan, acara resmi yang dipimpin dan dihadiri Presiden, dan acara lain yang dihadiri Presiden dan atau Istri/Suami Presiden;
3. Penyiapan dan pelaksanaan acara perjalanan Presiden dan atau Istri/Suami Presiden baik di dalam maupun di luar negeri;
4. Penyelenggaraan urusan keprotokolan Presiden dan Istri/Suami Presiden;
5. Pengkoordinasian kegiatan pers, media dan pelayana informasi di lingkungan Sekretariat Presiden;
6. Pengelolaan istana-istana Kepresidenan, museum dan dan koleksi benda seni serta perpustakaan kepresidenan;
7. Perencanaan program dan anggaran serta pengelolaan keuangan di lingkungan Sekretariat Presiden;
8. Pengelolaan anggaran khusus Presiden;
9. Pelayanan administrasi umum di lingkungan Sekretariat Presiden;
10. Pemberian petunjuk-petunjuk teknis di bidang kerumahtanggaan dan keprotokolan kepada para ajudan Presiden dan ajudan Istri/Suami Presiden;
11. Pengkoordinasian Tim Dokter Kepresidenandalam rangka pemberian layanan kesehatan Presiden dan atau Istri/Suami Presiden;
12. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Presiden dan Menteri Sekretaris Negara

### **Susunan Organsiasi**

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor : 02 tahun 2011 tentang organisasi dan tata kerja Kemenerian Sekretariat Negara, Sekretariat Presidenyang dipimpin oleh seorang Kepala Sekretariat Presidenmempunyai susunan organisasi yang terdiri dari 2 (dua) kedeputian yaitu :

1. Deputi Kepala Kepala Sekretariat Presiden Bidang Administrasi dan Pengelolaan Istana yang memiliki tugas membantu Kepala Sekretariat Presiden dalam menyelenggarakan pelayanan kerumahtanggaan Presiden

dan/atau Istri/Suami Presiden serta Tamu Negara, pengelolaan Istana-Istana Kepresidenan, museum, koleksi benda-benda seni, perencanaan program dan anggaran, pengelola keuangan, serta pelayanan administrasi umum dan kegiatan penting lainnya di lingkungan Sekretariat Presiden. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi Kepala Sekretariat Presiden Bidang Administrasi dan Pengelolaan Istana dibantu oleh 3 (tiga) biro, yaitu :

a. Biro Administrasi, yang meliputi :

- 1) Bagian Perencanaan
- 2) Bagian Tata Usaha
- 3) Bagian Keuangan
- 4) Bagian Kepegawaian
- 5) Kelompok Jabatan Fungsional

b. Biro Umum, yang meliputi :

- 1) Bagian Bangunan
- 2) Bagian Barang Milik Negara dan Perlengkapan
- 3) Bagian Kendaraan
- 4) Bagian Ketertiban dan Keamanan Dalam

c. Biro Pengelolaan Istana, yang meliputi :

- 1) Bagian Jamuan
- 2) Bagian Pengelolaan Seni Budaya dan Tata Graha
- 3) Bagian Peralatan dan Penataan Lingkungan
- 4) Bagian Dana Operasional dan Bantuan Presiden
- 5) Kelompok Jabatan Fungsional

2. Deputi Kepala Sekretariat Presiden Bidang Protokol, Pers dan Media, yang mempunyai tugas membantu Kepala Sekretariat Presiden dalam menyelenggarakan urusan keprotokolan, pers, media, pelayanan informasi dan dokumentasi kegiatan Presiden dan/atau Istri/Suami Presiden, serta pengelolaan perpustakaan Kepresidenan. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi Kepala Sekretariat Presiden Bidang Protokol, Pers, dan Media dibantu oleh 2 (dua) biro yaitu :

- a. Biro Protokol, yang meliputi :
  - 1) Bagian Acara
  - 2) Bagian Administrasi Protokol dan Undangan
  - 3) Bagian Upacara dan Logistik
  - 4) Bagian Perjalanan
- b. Biro Pers, Media, dan Informasi , yang meliputi :
  - 1) Bagian Pers
  - 2) Bagian Media dan Analisis Berita
  - 3) Bagian Peliputan dan Dokumentasi
  - 4) Bagian Data dan Informasi
  - 5) Kelompok Jabatan Fungsional

Selain ke 2 (dua) kedeputian tersebut, Kepala Sekretariat Presiden juga membawahi Istana-Istana Presiden di Daerah, yaitu :

1. Istana Kepresidenan Bogor
2. Istana Kepresidenan Cipanas
3. Istana Kepresidenan Yogyakarta
4. Istana Kepreidenan Tampaksiring

#### **4.1.2. Visi dan Misi Sekretariat Presiden**

##### **Visi**

Sekretariat Presiden memiliki visi : “Menjadi Sekretariat Presiden yang profesional, transparan dan akuntabel dalam memberikan pelayanan prima kepada Presiden”.

##### **Misi**

Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, maka Sekretariat Presiden memiliki misi sebagai berikut :

1. Memberikan dukungan keprotokolan yang prima kepada Presiden
2. Memeberikan dukungan kesekretariatan yang prima kepada Presiden
3. Meningkatkan kualitas pengelolaan istana-istana Kepresidenan

### 4.1.3. Program dan Rencana Stratejik

Sesuai dengan visi dan misi Sekretariat Presiden, maka tujuan yang akan dicapai adalah :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada Presiden melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai;
2. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai;
3. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana dengan dukungan dana yang memadai;
4. Meningkatkan pengelolaan benda-benda seni budaya dan bersejarah koleksi Istana Presiden;
5. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam rangka penerapan profesionalitas, transparansi dan akuntabilitas

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, maka ditetapkan kebijakan dan program sebagai berikut :

1. Kebijakan

Kepala Sekretariat Presiden telah menetapkan kebijakan-kebijakan untuk dapat terlaksananya tujuan yang telah disusun sebagai berikut :

- a. Peningkatan kualitas pelayanan dalam kesiapan terhadap layanan acara, pers dan media, dan kerumahtanggaan pada Presiden dan pendamping, tamu negara dan kegiatan penting lainnya serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam hal mendapatkan akses informasi, kunjungan ke istana-istana dan bantuan kepada masyarakat;
- b. Pengembangan sarana dan prasarana untuk menunjang seluruh kegiatan;
- c. Pengembangan komunikasi informasi dan media massa;
- d. Pengelolaan kekayaan budaya;
- e. Memberi kesempatan kepada pejabat dan karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai bidangnya.

## 2. Program

Sebagai penjabaran dari 5 kebijakan tersebut, Sekretariat Presiden memiliki 5 program, sebagai berikut :

- a. Penyelenggaraan Pimpinan Kenegaraan dan Pemerintahan;
- b. Peningkatan Saran dan Prasarana Aparatur;
- c. Pengembangan Komunikasi, Informasi dan Media Massa;
- d. Pengelolaan Kekayaan Budaya;
- e. Pengelolaan Sumber Daya Aparatur.

### 4.2 Sumber Daya Manusia di Sekretariat Presiden

Peran sumber daya manusia dalam organisasi Sekretariat Presiden sangat strategis, karena manusialah yang mengambil keputusan untuk semua fungsi. Oleh karena organisasi Sekretariat Presiden telah dibagi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, maka penguasaan terhadap tugas pokok dan fungsi ini merupakan hal yang penting diperhatikan.

**Tabel 4.1**

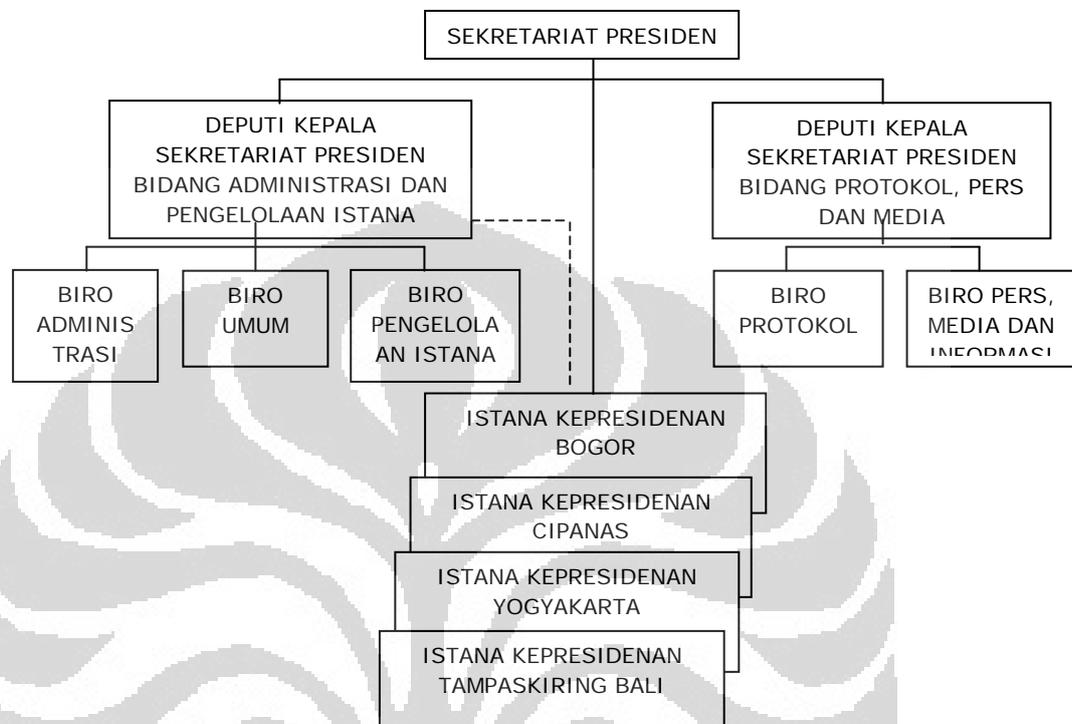
#### **Komposisi Pegawai Organik Berdasarkan Jabatan**

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Eselon I	3
2.	Eselon II-a	5
3.	Eselon II-b	2
4.	Eselon III	21
5.	Eselon IV	73
6.	Non Eselon	663
<b>Total</b>		<b>767</b>

Sumber : LAKIP Sekretariat Presiden Tahun 2011

Sumber Daya Manusia Sekretariat Presiden saat ini berjumlah 1.523 pegawai yang terdiri dari 767 pegawai organik/dipekerjakan tetap dan 756 pegawai non organik, yang meliputi Istana Jakarta dan Istana-istana Daerah (Istana Kepresidenan Bogor, Istana Kepresidenan Cipanas, Istana Kepresidenan

Yogyakarta, dan Istana Kepresidenan Tampaksiring-Bali). Secara garis besar, komposisi pegawai organik Sekretariat Presiden per-Desember 2011.



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Sekretariat Presiden**

Sumber : Renstra Sekretariat Presiden 2010-2014

Tugas dari unit kerja tersebut adalah sebagai berikut :

1. Deputi Kepala Sekretariat Presiden Bidang Administrasi dan Pengelolaan Istana, mempunyai tugas membantu Kepala Sekretariat Presiden dalam menyelenggarakan pelayanan kerumahtanggaan Presiden dan/atau Istri/Suami Presiden serta Tamu Negara, pengelolaan istana-istana Kepresidenan, museum, koleksi benda-benda seni, perencanaan program dan anggaran, pengelolaan keuangan, serta pelayanan administrasi umum dan kegiatan penting lainnya di lingkungan Sekretariat Presiden
2. Deputi Kepala Sekretariat Presiden Bidang Protokol, Pers dan Media, mempunyai tugas membantu Kepala Sekretariat Presiden dalam

menyelenggarakan urusan keprotokolan, pers, media, pelayanan informasi, dan dokumentasi kegiatan Presiden dan/atau Istri/Suami Presiden, serta pengelolaan perpustakaan Kepresidenan.

3. Biro Administrasi, mempunyai tugas melaksanakan perencanaan program dan anggaran, peningkatan dan pemantauan kinerja, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, evaluasi, dan pelaporan di lingkungan Sekretariat Presiden.
4. Biro Umum, mempunyai tugas melaksanakan perencanaan, pengelolaan, dan penyediaan sarana dan prasarana, serta pelaksanaan urusan ketertiban dan keamanan dalam di lingkungan Sekretariat Presiden
5. Biro Pengelolaan Istana, mempunyai tugas melaksanakan perencanaan dan pemberian dukungan kerumahtanggaan Presiden dan/atau Istri/Suami Presiden, Tamu Negara dan kegiatan penting lainnya, pengelolaan museum dan koleksi benda-benda seni Kepresidenan, pengelolaan Istana-istana Kepresidenan di daerah, serta pengelolaan dana operasional Presiden dan bantuan kemasyarakatan.
6. Biro Protokol, mempunyai tugas merencanakan, menyiapkan, dan melaksanakan penyelenggaraan keprotokolan kegiatan Presiden dan/atau Istri/Suami Presiden, Tamu Negara dan kegiatan penting lainnya di dalam maupun di luar negeri.
7. Biro Pers Media dan Informasi, mempunyai tugas melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pers dan media, peliputan dan analisis berita, dan pengelolaan informasi, data dan dokumentasi kegiatan Presiden dan/atau Istri/Suami Presiden, Tamu Negara dan kegiatan penting lainnya di dalam maupun di luar negeri, serta pengelolaan perpustakaan Kepresidenan.
8. Istana-istana Kepresidenan di Daerah (Bogor, Cipanas, Yogyakarta, Tampaksiring-Bali), mempunyai tugas melaksanakan pelayanan kerumahtanggaan dan keprotokolan, pengelolaan dan perawatan bangunan/peralatan, pengelolaan koleksi benda-benda seni, museum, perpustakaan Kepresidenan, dan urusan administrasi umum, serta pengembangan Istana-istana Kepresidenan di daerah.

**Tabel 4.2 Komposisi Pegawai Organik Berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah	%
1.	SD	32	4,17
2.	SLTP	41	5,35
3.	SLTA	394	51,37
4.	Diploma III	59	7,69
5.	S1	205	26,73
6.	S2	36	4,69
<b>Total</b>		<b>767</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data Kepegawaian perDesember 2011

#### **4.3 Identifikasi Permasalahan Program Penguatan Akuntabilitas di Sekretariat Presiden**

Pada tahap pertama dilaksanakannya reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI pada program penguatan akuntabilitas kinerja seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya ditujukan untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas birokrasi. Pelaksanaan akuntabilitas dalam rangka melakukan reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI sudah dimulai berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010 – 2014 yang di tetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010. Akuntabilitas merupakan suatu evolusi kegiatan yang dilaksanakan pada jalur otoritas dan kewenangan yang dimiliki Sekretariat Presiden dalam meningkatkan kinerja instansi dan meningkatkan akuntabilitasnya. Dalam rangka melaksanakan salah satu sasaran reformasi birokrasi yakni akuntabilitas di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI merupakan suatu perwujudan pertanggungjawaban dalam mengelola sumber daya yang telah diberikan dan

dikuasai, dalam rangka pencapaian tujuan, melalui suatu media laporan akuntabilitas kinerja secara periodik. Sumber daya dalam hal ini merupakan sarana pendukung yang diberikan kepada Sekretariat Presiden dalam rangka memperlancar tugas dan fungsi membantu Presiden dalam menjalankan tugas-tugasnya. Oleh karena itu dalam subbab ini penulis akan menjelaskan mengenai identifikasi masalah dalam proses pelaksanaan akuntabilitas yang memiliki pengaruh terhadap visi misi Sekretariat Presiden dalam menciptakan suatu efektivitas yang salah satunya terealisasi dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

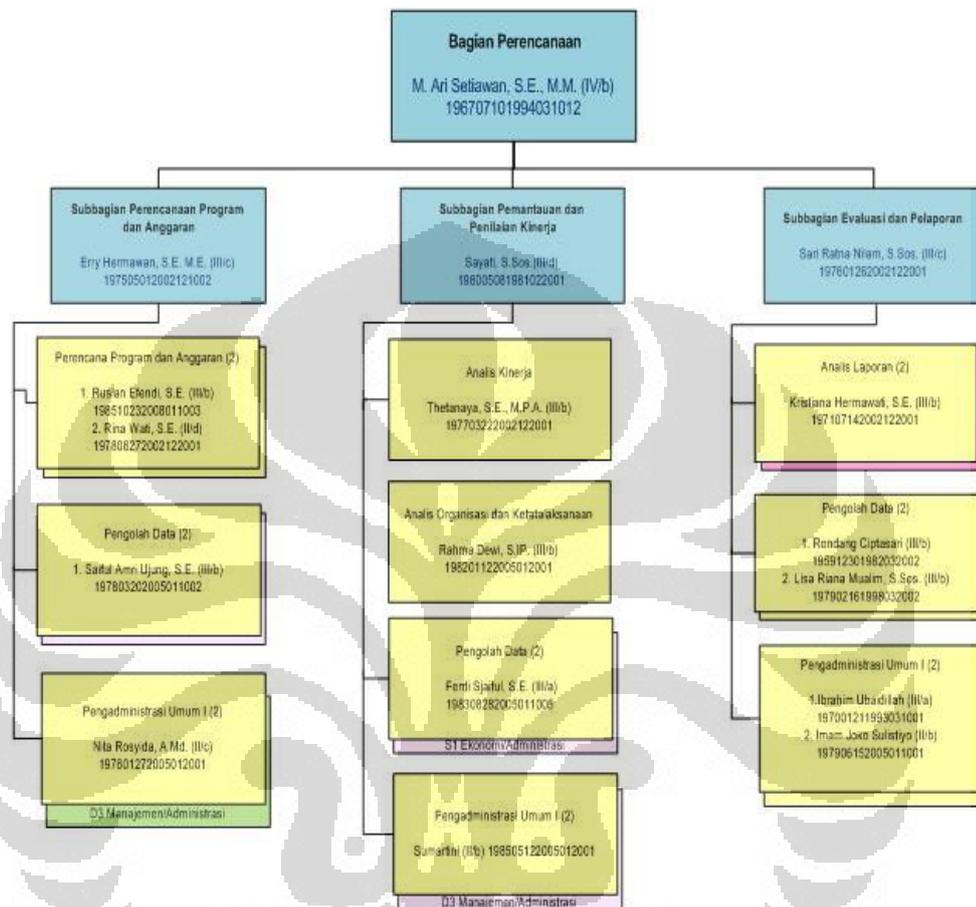
Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) pada Sekretariat Presiden adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang disusun secara sistematis dan melembaga berisikan semua informasi mengenai apa yang sudah dilakukan oleh Sekretariat Presiden dalam jangka waktu per satu tahun. Di dalam kerangka akuntabilitas kinerja, LAKIP berperan sebagai alat kendali, alat penilai kualitas, menjelaskan mengenai kinerja Sekretariat Presiden dan akuntabilitas birokrasi sebagaimana telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Tahun 2010-2014. Hal tersebut dapat memberikan gambaran mengenai tingkat bagaimana pencapaian, pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran Sekretariat Presiden yang merupakan media akuntabilitas yang memberikan informasi tentang sejauh mana penentuan prinsip-prinsip *good governance* termasuk penerapan fungsi-fungsi manajemen secara benar di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI. Melalui pencapaian tujuan inilah dapat diketahui apakah kegiatan dan pengelolaan sumber daya di lingkungan Sekretariat Presiden telah sesuai rencana yang dijadikan acuan dalam suatu pengawasan manajerial, sehingga dapat dipastikan bahwa kegiatan yang telah dilakukan mencapai tujuan dan sasaran.

Pada masa lalu, Sekretariat Presiden cukup memberikan janji mengenai kinerja seiring dengan gelombang menuju pemerintahan yang *baik* (*good governance*), Sekretariat Presiden diwajibkan memenuhi janjinya dan memberikan bukti dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan alat ukur yang disebut Indikator Kinerja. Indikator kinerja akan memberikan gambaran

mengenai apakah birokrasi sudah memenuhi janjinya dan dengan indikator kinerja dapat pula memberikan informasi mengenai kinerja Sekretariat Presiden dalam membuat keputusan-keputusan yang dapat memperbaiki kegagalan, mempertahankan keberhasilan dan meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Penetapan indikator kinerja ini sangat penting dalam perumusan indikator kinerja sebagai instrumen pengukuran kinerja mengingat fungsinya sebagai penilai atau pengukur keberhasilan atau kegagalan birokrasi dalam melaksanakan rencana-rencana strategisnya. Salah satu tahapan dalam proses pelaksanaan sasaran dalam rangka penguatan akuntabilitas kinerja Sekretariat Presiden adalah penetapan program dan kegiatan yang ingin di tingkatkan kinerjanya yang dilaksanakan dengan cara mewujudkan sistem pengumpulan dan pengolahan data kinerja sebagai bahan penyusun LAKIP. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, semua pihak yang berkaitan dengan pembuatan LAKIP harus mengikuti pelatihan dan sosialisai dalam rangka mempelajari kebijakan akan program penguatan akuntabilitas tersebut yang dilakukan di Instansi Pemerintahan lain, seperti Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dimana kementerian ini menyusun modul tentang indikator kinerja yang baik dan melakukan studi banding rumusan indikator tersebut dengan instansi lain. Dengan demikian diharapkan SDM yang terjun langsung dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas dapat mengerti hal-hal apa saja yang harus dilakukan berkaitan dengan kebijakan program ini yang merupakan salah satu bentuk terlaksananya reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kemeterian Sekretariat Negara RI.

Berdasarkan pemaparan mengenai program penguatan akuntabilitas yang dapat memperjelas analisis permasalahan tersebut, perlu di identifikasikan masalah-masalah yang menyebabkan munculnya masalah dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden yaitu antara lain adalah kurangnya jumlah sumber daya manusia (SDM) yang menyebabkan sistem pengumpulan data belum optimal sehingga mengalami ketidaktepatan waktu pengumpulan data, SDM tersebut khususnya bagian perencanaan yang merupakan bagian langsung dalam pelaksanaan program akuntabilitas di Sekretariat Presiden. Bagian Perencanaan Biro Administrasi yang mempunyai

tugas melaksanakan perencanaan program dan anggaran, peningkatan dan pemantauan kinerja hanya di isi oleh beberapa pegawai. Dapat dilihat peta jabatan Bagian Perencanaan Sekretariat Presiden sebagai berikut.



**Gambar 4.2 Peta Jabatan Bagian Perencanaan, Sekretariat Presiden**

Sumber : Data Kepegawaian Sekretariat Presiden 2012

Jika dilihat dari data kepegawaian Sekretariat Presiden, dapat dianalisis bahwa kebutuhan akan pegawai masih ada, yang artinya ada beberapa tugas dan fungsi dalam melaksanakan pekerjaan di Sekretariat Presiden yang belum ditangani oleh SDM. SDM yang ada saat ini sudah memiliki tugas pokok fungsi masing-masing pada unit kerja yang telah ditetapkan, terlebih lagi dalam kesehariannya pegawai-pegawai Sekretariat Presiden menutupi tugas-tugas yang tidak ditangani oleh kekurangan SDM yang ada dalam data kepegawaian terlampir. Terkait dengan itu, dinamika kerja yang sangat tinggi di Sekretariat Presiden, membuat pegawai-pegawainya harus siap dan siaga atas segala hal

yang berkaitan dalam membantu tugas Presiden. Dinamika kegiatan yang ada karena pekerjaan yang dilakukan berhubungan langsung dengan Presiden yakni antara lain jika terdapat penrsiapan dan pelaksanaan acara kenegaraan, acara resmi yang dipimpin oleh Presiden, atau acara lain yan dihadiri oleh Presiden baik di dalam negeri maupun di luar negeri, sehingga hampir semua pegawai di lingkungan Sekretariat Presiden baik langsung maupun tidak langsung semuanya terfokus pada persiapan dan pelaksanaan acara Presiden tersebut. Dengan demikian dapat dilihat bahwa dengan jumlah SDM yang kurang dan pekerjaan yang banyak serta dinamis tersbut dapat menyebabkan suatu masalah untuk melaksanakan program penguatan akuntabilitas. Seharunya diadakan kebijakan penambahan SDM di Sekretariat Presiden sehingga tidak semua SDM terfokus pada hal-hal teknis dalam rangka membantu tugas-tugas Presiden saja namun jga tugas-tugas rutinitas administrasi pendukung lainnya dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien. Adanya kebijakanmominatorium dimana tidak adanya rekrut PNS dalam jangka waktu beberapa tahun ini menyebabkan permasalahan akankekurangan SDM tersebut belum dapat di selesaikan. Memang hal ini dapat menjadi dilema yang berakibat besar pada kinerja birokrasi. Di satu sisi, pegawai-pegawai di Sekretariat Presiden harus memberikan pelayanan prima dan dukungan baik administrasi maupun teknis terhadap Presiden. Namun disisi lain terdapat beberapa kewajiban yang harus dipenuhi dalam rangka mempertanggungjawabkan kinerja birokrasinya. Seperti salah satunya adalah dalam hal administrasi seperti pembuatan LAKIP, jika SDM yang berkecimpung didalamnya mengerti prosedur pembuatan LAKIP dan mampu membagi waktu agar data-data yang diperlukan dalam pembuatan LAKIP dapat diberikan sesuai dan tepat waktu, maka dalam melaksanakan tahapan-tahapan yang dimulai dari perencanaan sampai evaluasi akan dilaksankan sesuai dan tepat waktu juga, sehingga dengan berjalannya proses dan waktu pelaksanaan akan meminimalisasi terjadinya masalah yang menghambat pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden. Seperti penjelasan Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan, Ibu Sari Ratna Nilam mengenai permasalahan tersebut diatas, beliau mengatakan bahwa.

*“LAKIP Sekretariat Presiden itu dikoordinir oleh Subbagian Evaluasi dan Pelaporan, Bagian Perencanaan Biro Administrasi dan bertanggungjawab untuk mengumpulkan data-data dari unit kerja dilingkungan Sekretariat Presiden, adapun kendala-kendala dalam penyusunan LAKIP tersebut, kurang lebih seperti data yang diterima dari masing-masing unit kerja terkadang mengalami keterlambatan melewati batas waktu yang telah ditentukan, sehingga harus proaktif kepada unit kerja yang bersangkutan untuk segera mengirimkan data tersebut, terus hasil akuntabilitas yang telah diterima dan telah disusun setelah dianalisa kadang kali tidak sesuai dengan data pendukung yang telah dikirimkan sehingga memerlukan koordinasi kembali dengan unit kerja yang bersangkutan berkaitan dengan perbedaan hasil, koordinator dari masing-masing unit kerja yang telah ditunjuk oleh pimpinan yang bersangkutan atau disebut sebagai “Mitra Kerja” kadang kali mengalami kendala hal ini disebabkan mitra kerja yang bersangkutan pada saat batas waktu untuk mengumpulkan data juga mengalami kendala dalam mencari data-data dari masing-masing bagiannya sehingga mitra kerja tersebut juga sulit untuk mengkompilasi data seluruhnya, setelah dapat dikompilasi oleh mitra kerja, mengingat pimpinan dari unit kerja yang bersangkutan seringkali tidak ada di tempat karena mengikuti kegiatan acara presiden/Ibu Negara serta dinamika kegiatan yang cukup padat sehingga mengalami keterlambatan pengesahan dari pimpinan yang bersangkutan, pada akhirnya hasil LAKIP yang telah disusun sebelum ditandatangani oleh Kepala Sekretariat Presiden harus melewati beberapa koreksi dari pimpinan sehingga harus menunggu hasil dari koreksi dari pimpinan, mengingat pimpinan juga banyak mengikuti kegiatan acara Presiden/Ibu Negara serta dinamika kegiatan yang cukup padat sehingga terlambat untuk disampaikan kepada Kementerian Sekretariat Negara”*

Penjelasan-penjelasan diatas tersebut dapat dikuatkan lagi dengan melihat standart dan prosedur dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas yakni yang belum adanya pemahaman yang baik oleh semua pegawai, tidak hanya

pegawai yang berkaitan dengan akuntabilitas saja tapi juga seluruh pegawai harusnya diberikan *transferred knowledge*akan hal-hal yang berkaitan dengan program penguatan akuntabilitas kinerja sehingga semua pegawai mudah di koordinasikan mengetahui prosedur program akuntabilitas, kapan waktu penyelesaiannya sehingga mampu membantu tim pembuat LAKIP untuk merampungkan laporannya. Misalnya dalam pengumpulan data LAKIP di Istana Kepresidenan yang ada di daerah yang merupakan bagian dari data pembuatan LAKIP, dimana biasanya pembuat LAKIP di Istana Daerah itu hanya dilakukan oleh perorangan yang memiliki hambatan karena sulitnya koordinasi yang membuat tolak ukur pelaporannya sulit untuk dilaksanakan. Seperti penjelasan Ibu Diana Emiria selaku pembuat LAKIP di Istana Kepresidenan Bogor mengenai hal ini.

*Kendala dalam melaksanakan kegiatan apapun pasti ada, apa lagi seperti reformasi birokrasi yang merupakan program nasional, pasti setiap instansi pemerintah memiliki kendala dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan demi berlangsungnya reformasi birokrasi, kalau pada program akuntabilitas ini kendala terbesar adalah belum adanya alat ukur yang tepat dalam pelaksanaan pelayanan di Sekretariat Presiden, sehingga dalam mengukur kinerja akan sulit terlihat, karena kan bentuk pelayanan kepada Presiden seharusnya dapat di ungkapkan dalam bentuk kuesioner, apakah pelayanan yang kita berikan sudah bagus lalu apa yang harus ditingkatkan, data kuesioner itu yang dapat dihitung berkaitan dengan kinerja Sekretariat Presiden yang memberikan pelayanan kepada Presiden.*

Peraturan dan modul tentang program penguatan akuntabilitas yang dikembangkan oleh MENPAN dan RB masih bersifat umum, sehingga perlu dijabarkan lebih lanjut pada seluruh pegawai di Sekretariat Presiden dan Istana-istana Kepresidenan di Daerah. Untuk menjabarkan peraturan mengenai program penguatan akuntabilitas ini harus dilakukan koordinasi lebih banyak terhadap SDM agar kemampuan analisis dan pemahaman program akuntabilitas menjadi sama antara semua istana kepresidenan yang di rangkum dalam satu laporan

LAKIP Sekretariat Presiden. Jika semua pegawai mengetahui hal ini tentunya dalam memberikan kinerja yang dilakukan oleh individu masing-masing berorientasi kepada penilaian kinerja birokrasi, jadi dalam kegiatan sehari-hari akan memberikan kinerja yang maksimal dan tidak melakukan kesalahan-kesalahan kerja yang tidak sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Ketidakeusahaan yang tidak sengaja itulah yang merupakan penyebab dalam penilaian di dalam laporan akuntabilitas yang akan dibuat, padahal hal tersebut dapat ditanggulangi jika semua pegawai memiliki pengetahuan dan pengertian akan bagaimana sistem akuntabilitas di Sekretariat Presiden dilakukan, tidak hanya berdasarkan laporan dalam bentuk LAKIP, namun juga dari perencanaan yang dibuat harus ada benang merah antara kedua proses tersebut. Seperti penjelasan dari informan M. Ari Setiawan, selaku Kepala Bagian Perencanaan Sekretariat Presiden, yang mengatakan bahwa

*“Saya mendapat kalimat ini dari mantan Menpan yang saya terapkan betul di dalam birokrasi ini, beliau berkata tulislah apa yang akan kamu lakukan, lakukan apa yang kamu tulis dan tulis apa yang sudah kamu lakukan, Sangat simple sebennya LAKIP ini, ini Cuma hal administrasi saja”*

Berdasarkan pernyataan diatas, memang secara teori hal-hal yang dikerjakan harus sesuai dengan apa yang direncanakan sehingga dapat di pertanggungjawabkan dan dilaporkan kepadapihak-pihak yang terkait dengan pembuatan laporan akuntabilitas, namun kenyataannya dalam implikasi pelaksanaan kinerja birokrasi terhambat akan adanya pemahaman dan pengertian yang kurang yang dimiliki SDM baik dalam melaporkan kinerja dan pelaksanaan rutinitas kinerja individu di unit kerja masing-masing, hal tersebut akibat dari dinamika pekerjaan yang tinggi, kesiagaan dalam tugas-tugas dadakan yang diberikan oleh Presiden, ditambah lagi dengan beban kerja tidak proposional(*overload*)terkait dengan jumlah SDM yang tidak seimbang dengan pekerjaan yang dimiliki. Jika dilihat dari tabel kekurangan SDM, dapat di analisis bahwa pada keadaan sebenarnya banyak SDM yang “bekerja ganda” menutupi kekurangan pekerjaan yang tidak dilaksanakan oleh ketiadaan SDM

tersebut. Keadaan yang diinginkan mengenai permasalahan SDM di lingkungan Sekretariat Presiden dalam pencapaian program penguatan akuntabilitas kinerja adalah terciptanya SDM yang sukarela terlibat dalam melakukan dan menyelesaikan pelaksanaan akuntabilitas kinerja tanpa mengandalkan kinerja pegawai lain. Tumbuhnya kreativitas seperti ini dapat menimbulkan inovasi baru yang memperlancar kegiatan pelaksanaan akuntabilitas kinerja.

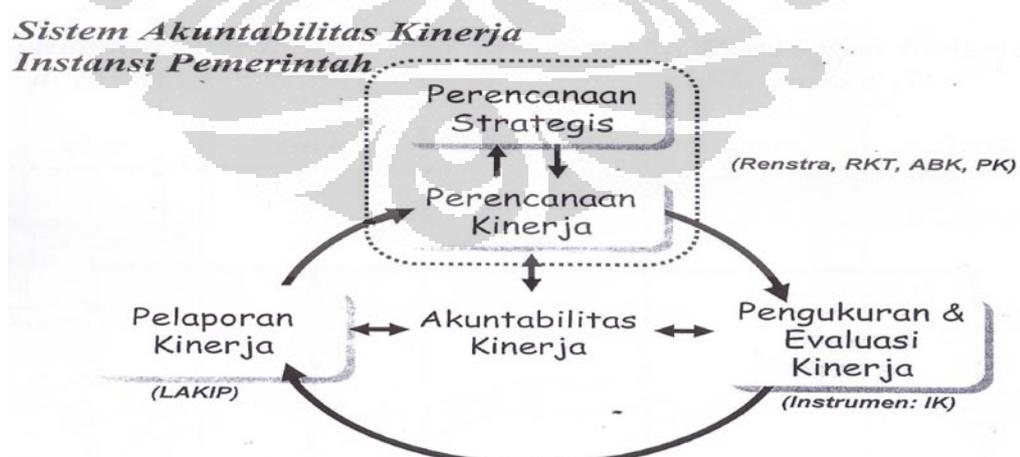
Masalah-masalah yang berkaitan dengan SDM di atas telah diidentifikasi menjadi masalah yang mempengaruhi terlaksananya sistem pengumpulan data yang tidak relevan, tidak tepat waktu, dan tidak konsisten. Padahal sebagai instansi pemerintah yang memiliki tugas dan fungsi dalam memberikan pelayanan kepada Presiden, Sekretariat Presiden dituntut dapat memberikan kinerja yang profesional dalam melaksanakan tugas apapun serta akuntabel dengan memberikan kategori pencapaian kinerja yang baik dibuktikan dengan tidak adanya penilaian buruk pada capaian kinerja yang telah ditetapkan pada proses perencanaan.

#### **4.4 Pelaksanaan Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja yang merupakan bentuk Reformasi Birokrasi di Sekretariat Presiden**

Melihat sejauh mana sistem akuntabilitas yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik. Dalam subbab ini akan dijelaskan mengenai sistem akuntabilitas yang diterapkan. Berdasarkan analisis terhadap indikator kinerja dan capaian kinerja dengan dilakukan oleh Sekretariat Presiden dan mengidentifikasi sejumlah celah kinerja untuk memperbaiki kinerja Sekretariat Presiden di masa mendatang dapat dijelaskan sistematis pelaksanaan SAKIP dalam bentuk penyajian LAKIP Sekretariat Presiden berpedoman pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang pedoman umum penetapan indikator kinerja utama di lingkungan Instansi Pemerintah. Dengan menggunakan pedoman tersebut maka dapat tersusunnya suatu bentuk pelaporan akuntabilitas yang menjelaskan hal umum tentang organisasi, tugas dan fungsi organisasi, dan struktur organisasi. Selain itu di dalam LAKIP disajikan pula gambaran singkat Rencana Strategis

(Renstra) yang menguraikan visi, misi, tujuan, sasaran strategis, indikator kinerja, kebijakan dan program Sekretariat Presiden, Serta Penetapan Kinerja (PK) yang menyajikan target-target penting yang sudah diperjanjikan dan menjelaskan apabila ada perbedaan antara target-target pada Rencana Kinerja Tahunan dan Penetapan Kinerja.

Rencana Strategis mempresentasikan hasil dari suatu proses sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang beresiko mengenai arah strategis kemana organisasi hendak dibawa dan bagaimana mencapainya, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisir secara sistematis upaya-upaya melaksanakan keputusan dan mengukur hasil melalui umpan balik yang terorganisir dan sistematis. Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Presiden Tahun 2010-2014 disusun berdasarkan Instruksi Presiden nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pembrantasan KKN dan Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang mengatur anggaran berbasis kinerja. Jika dilihat dari pelaksanaan akuntabilitas kinerja Sekretariat Presiden, terdapat pengukuran capaian kinerja yang berupa sasaran strategis beserta indikator kinerja yang ditetapkan dalam Penetapan Kinerja (PK) setiap tahunnya. Dapat dilihat gambar berikut untuk penjelasan pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja di Sekretariat Presiden.



**Gambar 4.3 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

Sumber : Deputi Bidang Akuntabilitas Aparatur, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dilihat dari komponen-komponen sebagai berikut.

#### 1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja terdiri dari Rencana Strategik (Renstra), Rencana Kinerja Tahunan (RKT) dan Penetapan Kinerja (PK) yang merupakan bagian dari SAKIP dan implementasinya dinilai dalam bentuk laporan akuntabilitas kinerja. Pada lembar kriteria evaluasi akuntabilitas kinerja lampiran 1 halaman 93 terdapat penilaian 28,28% dengan bobot 35% yang artinya masih terdapat komponen penilaian yang kurang baik, dalam hal ini terdapat pada pemenuhan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) yang disampaikan tidak tepat waktu. Hal tersebut sangat mempengaruhi pada sautu bentuk acuan mengenai kondisi yang akan dilakukan, RKT merupakan langkah awal dalam melaksanakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) untuk membuat suatu laporan yang akuntabel dalam menjelaskan kinerja di Sekretariat Presiden. RKT yang merupakan suatu tahap awal, pada lembar evaluasi kinerja masih belum berorientasi kepada *output* atau hasil. Berorientasi pada hasil dimaksud adalah *outcome* yang berkualitas karena *output* dari kinerja yang direncanakan merupakan suatu hal yang penting, tidak hanya proses kegiatan namun *output* tersebut menggambarkan kondisi yang diinginkan. Sehingga dalam pelaporan kinerja dalam bentuk LAKIP memiliki keselarasan dengan apa yang direncanakan.

#### 2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses untuk menilai kinerja. Dalam pengukuran kinerja berkaitan dengan penentuan, penetapan, dan pemaparan indikator kinerja yang tepat. Indikator kinerja (alat ukur capaian sasaran organisasi) juga bagian dari SAKIP yang dinilai pada akhirnya dalam bentuk laporan akuntabilitas kinerja. Indikator kinerja menonjolkan fungsi utama yang menjadi

karakteristik organisasi sesuai dengan tingkat organisasinya. Indikator kinerja tidak bermakna input atau proses kegiatan melainkan berorientasi pada *output* dan *outcome*. Selain itu dalam penetapan indikator kinerja harus SMART (*Specific*, jelas tidak berdwimakna; *Measurable*, dapat diukur dengan baik secara kuantitatif atau kualitatif dengan memperhatikan alat ukur, apa yang diukur dan instrument pengukurannya; *Attainable*, dapat dicapai dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki; *Relevance*, terkait dengan apa yang ingin di ukur, jumlah indikator kinerja memadai dengan sasarannya; dan *Time Bound*, penyelesaiannya dapat ditentukan di awal) . Sumber : Biro Akuntabilitas Kementerian Sekretariat Negara RI. Pengukuran kinerja pada lembar evaluasi akuntabilitas kinerja, lampiran 1 halaman 93, dilihat bahwa dari bobot 25% mendapat penilaian 22,38%. Merupakan nilai yang lebih baik karena mendekati bobot maksimal yang telah ditetapkan. Komponen yang mendapat nilai baik tersebut adalah proses penilaian kinerja, dimana dalam melakukan pengukuran kinerja terdapat Indikator Kinerja Utama (IKU), Indikator Tujuan, dan mekanisme pengumpulan data kinerja yang baik.

### 3. Pelaporan Kinerja

Yang dimaksud pelaporan kinerja adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang disusun berdasarkan Renstra, RKT, dan PK yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaporan kinerja pada lampiran 1 halaman 93 dapat disimpulkan penilaian yang cukup baik yakni mendapat penilaian 15,27% dari bobot 20%. Terdapat sedikit masalah pada pelaporan kinerja yang dipaparkan dalam lembar evaluasi kinerja akuntabilitas, yakni terdapat nilai 0(nol) pada komponen ketepatan waktu melaporkan LAKIP. Hal tersebut merupakan pengaruh penilaian yang juga

merupakan masalah yang dialami oleh Sekretariat Presiden yang sudah dijelaskan di subbab sebelumnya.

#### 4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja bersifat internal organisasi selama ini dilakukan oleh Bagian Perencanaan Sekretariat Presiden dan Biro Akuntabilitas Kementerian Sekretariat Negara RI dengan membentuk Tim Evaluasi Kinerja dengan menerapkan Juklak Evaluasi yang diterbitkan oleh Kementerian PAN-RB. Pada evaluasi kinerja nilai akuntabilitas yang didapat adalah 8,33% dari bobot 10% (lihat lampiran 1 halaman 93). Berdasarkan penilaian tersebut ternyata hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti untuk perbaikan, penerapan manajemen kinerja yang hanya mendapat nilai 75% memberikan gambaran masih belum efektifnya proses evaluasi pada Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja. Hasil dari evaluasi harusnya ditindaklanjuti untuk dapat melakukan perbaikan disamping sudah dinilai oleh pihak tertentu namun jika tidak ada perbaikan tetap diberikan nilai yang tidak baik, karena dianggap tidak dapat dipertanggungjawabkan.

#### 5. Pencapaian Kinerja

Pencapaian Kinerja adalah kinerja sasaran strategis Renstra yang berorientasi pada *outcome* atau minimal *output* yang diukur melalui indikator kinerja utama. *Output* dan *outcome* merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang disebut dengan “kinerja”. Kinerja ini lah yang di nilai dalam bentuk laporan akuntabilitas. Pencapaian kinerja mendapat nilai yang cukup baik yakni 6,96% dari bobot 10%. Penilaian yang kurang baik tersebut mempengaruhi keseluruhan penilaian akuntabilitas kinerja di Sekretariat Presiden. Penyusunan LAKIP melibatkan seluruh anggota di Sekretariat Presiden, namun komponen tersebut mendapat nilai yang tidak baik sehingga menyebabkan pada

pencapaian kinerja penilaiannya hanya didapat 6,96%. Juika dikaitkan dengan factor SDM maka kondisi seperti ini akan sulit untuk diperbaiki, ditambah lagi jika pegawai di Sekretariat Presiden memiliki dinamika yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

**Tabel 4.3 Sasaran Strategis dan Indikator Pendukung**

Sasaran Strategis		Indikator
1.	Terselenggaranya dukungan kesekretariatan yang prima kepada Presiden	1. Persentase dukungan administrasi yang sesuai standar 2. Persentase dukungan kerumahtangaan yang sesuai standar 3. Persentase dukungan sarana dan prasarana yang sesuai standar 4. Jumlah Istana Daerah yang sudah memenuhi standar pelayanan
2.	Terselenggaranya dukungan keprotokolan yang prima kepada Presiden	1. Persentase dukungan protokol yang sesuai standar 2. Persentase dukungan pers media dan informasi yang sesuai standar 3. Persentase kegiatan Acara Kenegaraan/resmi dan kegiatan penting lainnya yang terdokumentasi

Sumber : LAKIP Sekretariat Presiden, Kementerian Sekretariat Negara RI tahun 2011

Jika dilihat akuntabilitas kinerja dari indikator yang ada pada tabel Sasaran Strategis dan Indikator Pendukung diatas ternyata dapat dihasilkan kebijakan yang dijadikan pedoman dalam pencapaian tujuan dan sasaran Sekretariat Presiden. Kebijakan-kebijakan yang dihasinya dijabarkan melalui strategi program yang dilakukan oleh satuan kerja dan unit kerja masing-masing . Kebijakan-kebijakan tersebut adalah :

- a. Peningkatan kualitas dukungan kesekretariatan dan kerumahtangaan kepada Presiden;

- b. Peningkatan kualitas dukungan keprotokolan, pers media dan informasi kepada Presiden;
- c. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana aparatur;
- d. Peningkatan kualitas pengelolaan Istana Kepresidenan Daerah.

Sehubung dengan adanya kebijakan pemerintah di bidang restrukturisasi program kegiatan, Sekretariat Presiden melakukan penataan kembali program dan kegiatan yang pada tahun 2010 terdapat 4 program menjadi 2 program. Program merupakan instrument kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh satuan organisasi Sekretariat Presiden untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran. Program tersebut adalah :

- a. Program dukungan manajemen dan pelaksanaan tata teknis lainnya;
- b. Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur.

Dengan demikian penetapan tujuan dan sasaran strategis beserta indikatornya, mampu memberikan informasi hasil kinerja yang dapat dibandingkan antar target pencapaian indikator setiap tahunnya. Hal tersebut menjadi sulit manakala laporan akuntabilitas yang dibuat memiliki kategori pencapaian nilai yang hasilnya tidak memuaskan. Dalam melakukan penilaian, tingkat capaian kinerja Sekretariat Presiden harus sesuai dengan kategori pencapaian kinerja sebagai berikut.

**Tabel 4.4 Kategori Pencapaian Kinerja Sekretariat Presiden**

No.	Rentang Capaian Kinerja	Kategori Capaian Kinerja
1.	85 % - 100 %	Sangat Baik
2.	70 % - < 85 %	Baik
3.	55 % - < 70 %	Sedang
4.	< 55 %	Kurang Baik

Sumber : Modul 4 Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Berdasarkan tabel kategori pencapaian kinerja Sekretariat Presiden diatas dapat dilihat bahwa dengan hasil akhir berupa presentase capaian kinerja dari laporan akuntabilitas Sekretariat Presiden tersebut dapat diberikan berupa nilai dari apa yang direncanakan dan dipertanggungjawabkan oleh Sekretariat Presiden yang merupakan bentuk pencapaian program penguatan akuntabilitas kinerja. Nilai itu lah yang menjadi dasar bagaimana tingkat akuntabilitas yang dimiliki oleh Sekretariat Presiden yang dapat memberikan gambaran bagaimana efektivitas reformasi birokrasi yang berlangsung di Sekretariat Presiden. Jika kategori capaian kinerjanya baik maka birokrasi dapat dikatakan akuntabel dalam melaksanakan kinerjanya, sudah sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Namun sebaliknya, jika capaian kinerjanya masih kurang baik, artinya masih terdapat hal-hal yang menyebabkan birokrasi di Sekretariat Presiden yang belum mencapai penilaian yang akuntabel sebagaimana seharusnya yang telah di tuliskan dalam visi Sekretariat Presiden yakni mejadi Sekretariat Presiden yang professional, transparan, dan akuntabel dalam memberikan pelayanan prima kepada Presiden

Dengan demikian, dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja, pelaksanaan rencana strategis yang disusun harus menjangkau substansi tugas dan fungsi dari Sekretariat Presiden yang mendefinisikan arah stratejik organisasi, cara-cara untuk mencapainya dan metodologi pengukuran proses pencapaiannya.

#### **4.5 Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekretariat Presiden dalam pelaksanaan Pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja**

Sekretariat Presiden sebagai unit organisasi Kementerian Sekretariat Negara RI yang mempunyai tugas memberikan pelayanan prima kepada Presiden, dihadapkan pada lingkungan strategis yang berpengaruh terhadap program dan kegiatan, yaitu lingkungan *internal* maupun *eksternal*. Karenanya perlu dilakukan pencermatan terhadap lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan organisasi yang dianalisis menjadi data dan informasi yang digunakan dalam pembuatan laporan akuntabilitas. Seperti pada pembahasan evaluasi akuntabilitas di Istana Kepresidenan Bogor pada tanggal 8 Juni 2012, yang pernah

di ikuti dan di amati oleh peneliti. Pada rapat evaluasi tersebut dijelaskan bahwa terdapat dua pengaruh terhadap berlangsungnya program akuntabilitas di Kementerian Sekretariat Negara RI, begitupun unit-unit kerja yang ada didalamnya, yakni adanya pengaruh lingkungan dalam organisasi dan lingkungan luar organisasi. Pengaruh internal ini dapat di analisis sehingga terlihat lebih jelas apa sebenarnya kekurangan dan kelemahan yang ada di Sekretariat Presiden dalam melaksanakan reformasi didalam birokrasi dalam melaksanakan salah satu program yakni pencapaian program penguatan akuntabilitas.

Dengan melihat Analisis berikut dapat dikaitkan dengan permasalahan yang sebelumnya sudah dibahas sehingga terlihat titik temu yang akan di klasifikasikan ke dalam aspek-aspek internal organisasi, yaitu kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*) yang berpengaruh terhadap pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja Sekretariat Presiden.

#### Kekuatan (*Strengths*)

##### ***a. Posisi dan Peran Strategis Sekretariat Presiden***

Sekretariat Presiden sebagai Bagian dari Kementerian Sekretariat Negara RI, mempunyai fungsi pelayanan teknis dan administrasi kepada Presiden. Fungsi pelayanan teknis dan administrasi tersebut berupa dukungan kesekretariatan, protokoler, pelayanan kerumahtanggaan serta pers media dan informasi.

Dalam menjalankan tugas kesehariannya, Presiden sebagai Kepala Negara dan Kepala Pemerintahan maka berlaku ketentuan Protokoler Kenegaraan. Dalam Protokoler Kenegaraan terdiri dari beberapa hal aktivitas secara langsung atau pun tak langsung yang harus dijalankan, terdiri dari layanan administrasi, dukungan sarana prasarana, kerumahtanggaan, keprotokolan serta peliputan dan sistem informasi yang kesemuanya memberikan kontribusi penyelenggaraan protokoler kenegaraan.

Dukungan Keprotokolan tersebut memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kelancaran kinerja Presiden, semakin berkualitas, efektif, dan profesional dalam dukungan keprotokolan yang diberikan kepada Presiden akan

semakin tinggi pula tingkat kelancaran kinerja Presiden. Karenanya keberhasilan dukungan keprotokolan tersebut merupakan penunjang dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas Presiden sehari-sehari. Namun dalam kenyataannya, pelaksanaan dukungan tugas-tugas Presiden demi memberikan pelayanan yang prima, dapat mengesampingkan beberapa hal seperti kegiatan rutinitas administrasi yang dilaksanakan oleh pegawai di lingkungan Sekretariat Presiden menyebabkan terkadang beberapa hal aktivitas rutinitas tersebut menjadi terhambat atau tertunda. Akan tetapi SDM yang ada di Sekretariat Presiden sampai saat ini masih bisa menangani hal-hal yang merupakan tugas administrasi dan pertanggungjawaban seperti program penguatan akuntabilitas kinerja serta tugas-tugas administrasi lainnya walaupun membutuhkan waktu yang cukup lama.

***b. Pelaksanaan Standar Pelayanan dan SOP (Standar Operasional Prosedur) Sekretariat Presiden yang baik***

Seluruh Unit Kerja organisasi di Sekretariat Presiden diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing secara terarah, terpadu, efektif dan efisien sesuai kebutuhan organisasi. Saat ini, telah diwujudkan dengan formalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut yang terukur dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan. Kedua instrumen tersebut, disamping sebagai pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi, juga sekaligus merupakan alat ukur akuntabilitas dan kinerja.

Selama ini, penyelenggaraan tugas dan fungsi sudah mengacu kepada Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan. Standar Operasional Prosedur (SOP). Standar Pelayanan yang telah ditetapkan walaupun belum sepenuhnya dijadikan acuan dan dilaksanakan dalam menjalankan tugas dan fungsi sehari-hari, melihat terdapat beberapa kegiatan yang mendadak dan harus dilakukan dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada Presiden. Sehingga untuk mencapai harapan tersebut maka perlu diterapkan sepenuhnya Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan agar dalam menjalankan tugas dan fungsi sehari-hari yang belum sebagian berjalan secara optimal

dikarenakan tugas-tugas yang dinamis bisa berubah-ubah setiap saat dapat lebih di optimalkan, dengan demikian diharapkan terwujud koordinasi yang baik dan jelas diantara unit kerja, sehingga seluruh kegiatan secara keseluruhan dapat berlangsung secara tertib dan terukur serta pelaksanaan kinerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dapat berjalan lebih baik lagi kedepannya.

### Kelemahan (*Weaknesses*)

#### *a. Belum optimalnya kompetensi Sumber Daya Manusia di Sekretariat Presiden sesuai tuntutan tugas di dalam memberikan kinerja*

Secara historis, Sumber Daya Manusia di Sekretariat Presiden merupakan tenaga pelayanan. Peran Sumber Daya Manusia dalam organisasi Sekretariat Presiden sangat strategis. Sumber Daya Manusia diharapkan dapat secara efektif melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga dapat memberikan pelayanan kepada Presiden secara profesional. Tentunya hal ini harus didukung dengan keahlian-keahlian spesifik yang dituntut untuk dikuasai sesuai tugas dan fungsi dari pekerjaannya seperti kemampuan bahasa asing, komunikasi, mengolah data, termasuk *mental attitude*. Sementara kompetensi yang spesifik ini dapat dikatakan masih kurang sehingga membuat pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden belum terlaksana secara efektif dan efisien. Seperti yang telah dijelaskan pada subbab identifikasi masalah SDM, bahwa SDM merupakan hambatan dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja. Saat ini, Sekretariat Presiden memiliki 1.513 pegawai dengan komposisi tingkat pendidikan yaitu tingkat pendidikan Pasca Sarjana (S2) sebanyak 36 orang, tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 205 orang, dan selebihnya mempunyai tingkat pendidikan Diploma III, SLTA, SLTP dan SD. Dengan Latar belakang pendidikan dari Sumber Daya Manusia, Sekretariat Presiden diharapkan dapat meningkatkan keterampilannya dan pengetahuan terhadap segala bentuk kebijakan yang dampaknya berguna dalam pengembangan birokrasi khususnya dalam pencapaian program penguatan akuntabilitas kinerja. Seperti terciptanya Sekretariat Presiden yang memiliki kinerja yang akuntabel dalam rangka melakukan reformasi birokrasi.

***b. Komitmen Pimpinan di Sekretariat Presiden yang belum maksimal***

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Sekretariat Presiden, Kepala Sekretariat Presiden sebagai pimpinan mempunyai komitmen yang belum maksimal untuk memberikan dukungan teknis dan administrasi terhadap kegiatan-kegiatan yang berguna dalam rangka pengembangan birokrasi seperti pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden yang salah satu bentuk kegiatannya adalah pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja. Walaupun dalam kesehariannya Sekretariat Presiden menjalankan tugas memberikan dukungan teknis dan administratif kepada Presiden, pimpinan di Sekretariat Presiden mempunyai komitmen yang rendah terhadap kegiatan rutinitas administrasi. Komitmen yang belum maksimal tersebut menjadi motivasi yang kuat kepada seluruh pejabat dan pegawai dilingkungan Sekretariat Presiden dalam memberikan kinerja yang lebih baik untuk menciptakan birokrasi yang akuntabel. Hal-hal yang harus dilakukan antara lain pimpinan seharusnya terjun langsung terhadap beberapa kegiatan rutinitas yang menyangkut administrasi organisasi seperti, masalah kekuarangan SDM di Sekretariat Presiden, koordinasi dari hasil kinerja yang diberikan oleh semua anggota organisasi, dan sosialisasi penerapan kebijakan dan program akuntabilitas kinerja. Sosialisasi atas terlaksananya program penguatan akuntabilitas yang jika terus di berikan atensi terhadap semua anggota organisasi dapat memberikan perubahan yang lebih baik untuk Sekretariat Presiden dalam menjadikan birokrasi nya sebagai birokrasi yang akuntabel. Dari sosialisasi ini perlu ada tindak lanjut dalam pemberian asistensi dan bimbingan teknis yang selama ini masih dirasa hanya dilakukan secara parsial belum secara luas.

***c. Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Pelaksanaan Program Penguatan Akunabilitas di Sekretariat Presiden yang belum berlangsung***

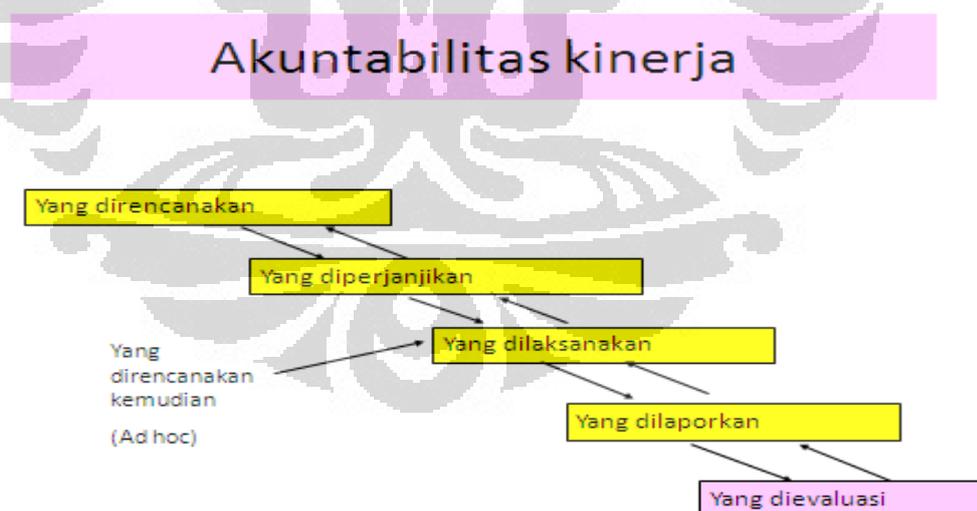
Pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi dalam proses pemerintahan akan meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan

akuntabilitas penyelenggaraan kinerja di Sekretariat Presiden. Oleh karena itu pada era globalisasi, teknologi informasi dan komunikasi memegang peranan penting dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dapat dimanfaatkan guna mewujudkan sistem informasi dukungan teknis dan administrasi yang modern, khususnya dalam rangka koordinasi dalam bentuk komunikasi serta penyediaan data informasi yang cepat, akurat dan lengkap, yang diperlukan untuk proses pengambilan keputusan, dan pemantauan pelaksanaan tugas serta penyebarluasan informasi yang berkaitan dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas. Kedepannya, Kementerian Sekretariat Negara RI pada bagian akuntabilitas yang dalam hal ini merupakan ujung dari pelaksanaan sistem akuntabilitas untuk semua satuan kerja di Kementerian Sekretariat Negara RI sedang membuat suatu program yang berbasis komputerisasi, yakni Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang sampai saat ini sedang dalam proses penyempurnaan (belum diterapkan di unit-unit kerja seperti Sekretariat Presiden). Sistem Manajemen Kinerja (SMK) inilah yang diharapkan menjadi peluan terbaik untuk mengatasi permasalahan dan kesulitan koordinasi yang saat ini sedang dialami Sekretariat Presiden. Namun penggunaan teknologi ini perlu uji coba, dan hal tersebut yang menjadi tugas bersama pegawai-pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI dalam memberikan inovasi dan ide-ide untuk pengembangan Teknologi Komunikasi berbasis komputer.

#### **4.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ketidakefektifan Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja di Sekretariat Presiden**

Pada subbab ini berisi analisis hasil penelitian tentang efektivitas program penguatan akuntabilitas kinerja birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI berdasarkan penjelasan pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di atas. Jika dilihat dari tabel LAKIP Sekretariat Presiden tahun 2010 terdapat pelaporan kinerja instansi pemerintah di Sekretariat Presiden yang menggambarkan *outcomes* yang kurang memuaskan. Hal tersebut nampak dari para pejabat di lingkungan Sekretariat Presiden yang jika ditanya mengenai *outcomes* dari LAKIP, mereka cenderung mengelak dengan alasan tidak dalam

pengendalian. Sedangkan sebagaimana diketahui, meningkatnya kinerja birokrasi dapat dicapai antara lain melalui meningkatkan kinerja pelaksanaan program. dan pelaksanaan program itulah yang menjadi acuan apakah Sekretariat Presiden telah melaksanakan misinya dengan baik dan akuntabel. Jika Sekretariat Presiden melaksanakan segala tahapan dan berhubungan dengan instrumen dalam menguatkan akuntabilitas kinerja birokrasinya, seharusnya sudah dapat dikatakan bahwa instansi tersebut efektif dalam melaksanakan reformasi birokrasi dan merupakan bagian dari pengendalian birokrasi nya sebagai birokrasi yang sudah di *reform* dalam pencapaian program penguatan akuntabilitas. Namun jika masih terdapat ketidaksesuaian apa yang direncanakan oleh Sekretariat Presiden dengan hasil akhirnya yang tidak baik tersebut, artinya Sekretariat Presiden masih belum efektif dalam melaksanakan salah satu sasaran reformasi birokrasi dalam pencapaian program penguatan akuntabilitas. Gambar dibawah ini menjelaskan bagaimana seharusnya program penguatan akuntabilitas yang efektif dilakukan di Sekertairat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI.



**Gambar 4.4 Proses Dalam Penguatan Akuntabilitas Kinerja**

Dalam kaitannya dengan sistem pengumpulan data kinerja (yang dilaporkan) pada dasarnya menggunakan data pengukuran kinerja dimana ciri-ciri pengukuran kinerja yang baik adalah relevan, tepat waktu, dapat dipercaya, konsisten, lengkap dan mudah dipahami. Masalahnya kesenjangan antara kondisi yang ada saat ini dengan kondisi yang diharapkan agak berbeda yang menyebabkan gambaran kinerja menjadi tidak optimal. Berdasarkan teori efektivitas, John R. Schermerhorn (1986:35) mendefinisikan efektivitas adalah pencapaian target *output* yang diukur dengan cara membandingkan *output*, namun pada kenyataannya LAKIP Sekretariat Presiden pada tahun 2010 masih terdapat salah satu sasaran strategik yang mendapat kategori pencapaian kinerja yang kurang baik, yakni **“terselenggaranya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kinerja serta penanganan pengaduan masyarakat yang efektif”**. Walaupun hanya ada satu sasaran strategik yang mendapat nilai kurang baik, namun pengaruh keseluruhannya adalah pada nilai rata-rata akuntabilitas Sekretariat Presiden dan dari hasil penilaian tersebutlah dapat disimpulkan sementara bahwa Sekretariat Presiden belum memiliki nilai akuntabilitas yang memuaskan dan LAKIP yang dibuat pada tahun 2010 tersebut menunjukkan ketidakefisienan implementasi reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden.

Mengulas permasalahan mengenai tabel LAKIP Sekretariat Presiden tahun 2010, terdapat sasaran strategik yaitu penanganan pengaduan masyarakat yang memiliki presentase capaian 20% dengan kategori nilai kinerja yang kurang baik. Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data-data sekunder yang ada pada Sekretariat Presiden, ternyata ditemukan adanya alasan mengapa penanganan pengaduan masyarakat yang rendah. Dari data tersebut dilihat bahwa terdapat *trend* peningkatan dari surat pengaduan masyarakat yang masuk pada tahun 2009 namun pada tahun 2010 surat pengaduan masyarakat tersebut mengalami penurunan. Ternyata pada kenyataannya tidak ada sumber daya manusia yang berperan dalam penanganan pengaduan masyarakat, sehingga surat pengaduan masyarakat itu tidak dapat di tindaklanjuti. Penanganan pengaduan masyarakat bukan tugas pokok dan fungsi dari Sekretariat Presiden, dan pernyataan di dalam tabel mengenai capaian kinerja tersebut adalah suatu prosedur yang mengikuti acuan dari Kementerian Sekretariat Negara RI, memang pada kementerian

terdapat bagian yang menangani segala bentuk pengaduan masyarakat, sehingga capaian kinerja tersebut di turunkan satuan unit kerja di Sekretariat Presiden yang menyebabkan ketidakadanya sumber daya manusia dan bukan merupakan tugas dari pegawai di Sekretariat Presiden, sehingga walaupun berapa jumlah surat pengaduan masyarakat yang masuk menyebabkan tidak ada kegiatan yang dilakukan untuk penanganan tersebut. Dengan demikian dalam penilaian yang dicantumkan didalam LAKIP, tidak akan mendapat nilai capaian kinerja yang baik, karena tidak ada bentuk kegiatan apapun walaupun surat pengaduan masyarakat diterima dengan baik oleh pihak Sekretariat Presiden. Akibatnya timbul persepsi bahwa Sekretariat Presiden khususnya unit kerja yang bertugas dalam informasi ataupun persuratan belum siap dalam menerapkan reformasi birokrasi sehingga pengaruh nya dapat di rangkum kedalam LAKIP yang didalamnya terdapat sasaran strategik berupa terselenggaranya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kinerja serta penanganan pengaduan masyarakat yang efektif. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Sukma Irawan selaku informan.

*“SDM kita juga tidak bisa mengidentifikasi pengaduan masyarakat, jadi terkesan penanganan pengaduan masyarakat itu mendapat nilai jelek, padahal memang kita tidak melakukan itu, itu bukan tugas kita. Mungkin kedepannya kita bisa mencontoh istana bogor, yang katanya menggunakan kuesioner untuk mengukur kepuasan masyarakat. Itu kan lebih baik, lebih bisa mengidentifikasi pengaduan masyarakat, misalnya dalam melakukan istura “guide” nya tidak jelas memberikan informasi, jadi dapat tertera dalam kuesioner itu. Yaaahh semoga kedepannya diharapkan kita juga bisa menerapkan kuesioner dalam penanganan pengaduan masyarakat. Jadi pelayanan masyarakat atas istura juga bisa lebih baik lagi. Harusnya kita bisa melakukan itu kedepannya”*

Jika dikaitkan dengan prinsip-prinsip *good governance* yang merupakan landasan dilaksanakannya reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden, kurangnya kinerja sumber daya manusia tidak lain karena kurangnya dukungan penggunaan teknologi informasi yang dimiliki, sehingga sistem arsip yang menangani surat

pengaduan masyarakat tersebut tidak tertata secara sistematis dan sulit untuk memberikan tanggapan serta tindak lanjut atas pengaduan masyarakat terhadap kinerja Sekretariat Presiden. Padahal peran masyarakat juga merupakan suatu pengawasan akan akuntabilitas kinerja dari Sekretariat Presiden yang dapat dijadikan acuan dalam mengevaluasi kinerja agar termotivasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih akuntabel. Sistem penanganan pengaduan masyarakat secara digital diharapkan dapat bekerja sama untuk menghasilkan *output* dan *outcome* yang maksimal dan jika dilakukan pengamatan dalam pembuatan LAKIP, kinerja dalam sasaran strategis ini dapat memberikan presentase capaian dengan nilai yang baik dengan kategori pencapaian kinerja yang memuaskan.

Untuk mengoptimalkan penanganan pengaduan masyarakat seperti yang telah dijelaskan di atas, pengadaan dan penyempurnaan sistem penanganan pengaduan masyarakat secara digital lah yang efektif dan efisien untuk digunakan. Tentu saja disertai dengan adanya penambahan sumber daya manusia yang ahli dalam menggunakan sistem tersebut. Jika dalam prosesnya, sistem penanganan pengaduan masyarakat digital unit kerja Sekretariat Presiden sudah dapat dijalankan dan diterapkan, hal tersebut lebih mempermudah dalam penindaklanjutan pengaduan masyarakat, dan surat pengaduan masyarakat tersebut tidak hanya di arsip melainkan benar-benar diteliti dianalisis apa yang menjadi kemauan masyarakat yang dapat memberi masukan kepada Sekretariat Presiden dalam menjalankan tugasnya, yaitu membantu Presiden dalam menjalankan tugas baik secara teknis dan administratif.

Memang bukan hal yang mudah untuk menerapkan penguatan kinerja pada Sekretariat Presiden dilihat pada sarana dan sumber daya manusia yang ada memiliki tingkat dinamika yang tinggi saat menjalankan tugas pokok dan fungsinya membantu tugas-tugas Presiden. Hal tersebut menyebabkan dalam pembuatan LAKIP keseluruhan dilakukan dalam waktu yang cukup lama, memerlukan biaya yang cukup besar, kesulitan dalam berkoordinasi antar satuan unit kerja serta timbul koordinasi dan sosialisasi perbaikan yang kurang efektif antara LAKIP dengan anggota organisasi di lingkungan Sekretariat Presiden. Informan, Bapak Sukma Irawan berpendapat.

*“Kendala lainnya paling dari segi SDM yang dimiliki terbatas, selain terbatas kita tau bahwa mereka juga banyak kegiatan yang dinamis, misalnya mengikuti acara Presiden yang berbeda tempat, acara-acara kenegaraan lainnya, sehingga sulit untuk melakukan koordinasi atas pengumpulan data, dan sosialisasi pembuatan LAKIP, seperti tadi dalam poin evaluasi LAKIP terdapat penilaian mengenai diharuskannya koordinasi atau mengadakan rapat kerja mengenai LAKIP akan semua anggota organisasi dapat mengetahui dan berkecimpung dalam LAKIP, itu kan sangat sulit, masa harus mengumpulkan semua bagian disaat mereka kerja dengan dinamika seperti itu. Dan hal ini menyebabkan lagi-lagi penilaian 0 (nol) akan kinerja Sekretariat Presiden, padahal kita kan melakukan koordinasi, namun tidak ke semua anggota organisasi. sulit sekali mengumpulkan deputi-deputi atau biro-biro yang orang nya sering ikut ke dalam acara presiden. pasti sulit untuk dikumpulkan dalam suatu rapat membahas tentang LAKIP”*

Begitupula penjelasan dari Ibu Sari Ratna Nilam, yang secara langsung membuat dan menjadi koordinator LAKIP Sekretariat Presiden. Beliau mengatakan bahwa.

*“Pada LAKIP tahun 2010 terdapat nilai yang tidak baik, yaitu “terselenggaranya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kinerja serta penanganan pengaduan masyarakat yang efektif” dengan penilaian 20% dan nilai kurang baik, pada penilaian tersebut merupakan penilaian pada sasaran yang tercantum dalam Renstra Rumah Tangga Kepresidenan Tahun 2010 -2014 dan masih mengacu kepada renstra Sekretariat Negara, dimana pada sasaran tersebut menghitung peningkatan kualitas responsi organisasi terhadap permohonan bantuan dari masyarakat kepada Presiden yang dikelola anggaran khusus Presiden dan fungsi ini dilaksanakan dalam bentuk pemberian bantuan kepada masyarakat/organisasi yang mengajukan*

*permohonan dan telah disetujui oleh Presiden. Tahun 2010 surat yang diterima sebanyak 850 surat namun yang diproses sesuai dengan arahan pimpinan sejumlah 168 surat maka surat-surat yang tidak mendapat arahan khusus pimpinan akan direkap dan diarsipkan. Pada sasaran ini belum disempurnakan sesuai dengan IKU yang ada, dan belum adanya pemuktahiran IKU”*

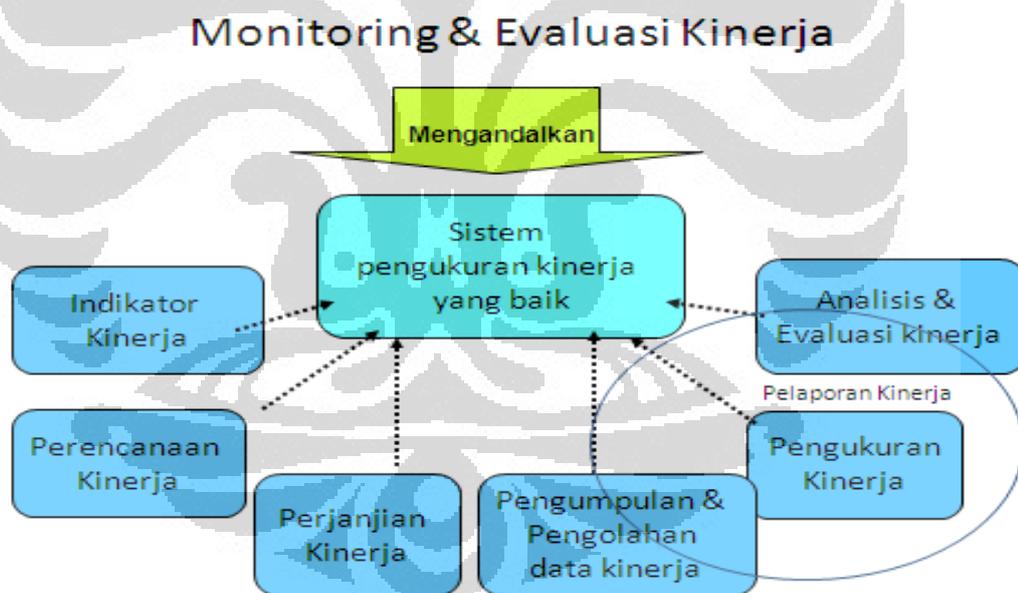
LAKIP Sekretariat Presiden dibuat dalam jangka waktu sekali dalam setahun dimana dalam pembuatan LAKIP Sekretariat Presiden menggunakan acuan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi harusnya menunjukkan efektivitas LAKIP yang akubtabel. Seharusnya akuntabilitas dapat memaparkan adanya pengetahuan dan adanya pertanggungjawaban terhadap tiap tindakan, produk, keputusan dan kebijakan termasuk pula di dalamnya administrasi publik pemerintahan, dan pelaksanaan dalam lingkup peran atau posisi kerja yang mencakup di dalam mempunyai suatu kewajiban untuk melaporkan, menjelaskan dan dapat dipertanyakan bagi tiap-tiap konsekuensi yang sudah dihasilkan (Richard Mulgan:2000).

Walaupun dalam melakukan evaluasi dan monitoring terdapat beberapa perbedaan persepsi antara unit kerja, kementerian, dan peraturan ataupun komponen penilaian yang diajukan Kemenerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, seperti yang dikatakan informan bapak Sukma Irawan yang memberikan contoh adanya ketidaksesuaian dalam proses evaluasi LAKIP.

*“Tentu ada evaluasi, seperti hari ini dilakukan evaluasi dan penjelasan mengenai poin-poin penilaian apa yang mendapat hasil jelek, kita bisa menjelaskan alasan mengapa bisa mendapat nilai jelek, kembali lagi terhadap persepsi penilaian yang lebih ke penulisan, seperti contoh.... harus ada notulen jika melakukan rapat. Tadi dibahas dalam rapat evaluasi akuntabilitas, kita juga mendapat nilai jelek, karena tidak melampirkan notulen, mereka menilai berdasarkan bukti dokumen seperti itu, padahal kenyataannya kita melakukan rapat dan beberapa rapat dilakukan penulisan notulen walaupun banyak yang tidak*

*dibuatkan notulennya, jadi hal-hal seperti itu dapat menjadi masukan untuk kedepannya bahwa untuk mendapat nilai baik harus melampirkan notulen kedalam LAKIP yang dibuat, hal tersebut merupakan suatu bentuk evaluasi yang kita laksanakan, dari hasil evaluasi rapat kita mendapat masukan-masukan yang kedepannya seharusnya dapat dijalankan”*

Dengan penjelasan di atas, ada nya ketidaksesuaian antara sistem AKIP dan keadaan di lingkungan. Maka dari itu diperlukan evaluasi mendalam, tidak hanya dalam bentuk rapat evaluasi namun juga memonitor secara langsung apa yang menjadi penghambat. Peningkatan efektivitas LAKIP dalam rangka pencapaian salah satu sasaran reformasi birokrasi pada program penguatan akuntabilitas kinerja dapat dijelaskan pada gambar berikut.



**Gambar 4.5 Monitoring dan Evaluasi Kinerja**

Dalam rangka mencapai efektivitas penguatan akuntabilitas kinerja pada Sekretariat Presiden hal yang perlu diperhatikan adalah integrasi perencanaan yang lebih berorientasi pada kinerja dengan scenario evaluasi keberhasilan. Selain itu pelaporan akan hasil kinerja harus memiliki kesesuaian pada

tanggungjawab di setiap unit palapor. Secara bertahap penyelarasan dan penyediaan *interface* yang baik berdampak pada pengintegrasian manajemen keuangan dan manajemen kinerja. Dengan demikian perubahan paradigma dalam perencanaan dan perbaikan yang berorientasi pada hasil dapat memberikan pengaruh pada gaya kepemimpinan dalam melakukan *monitoring* dan evaluasi. Jika evaluasi program sudah dilakukan langkah selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah melakukan monitor pada pengelolaan program. Evaluasi program dilakukan secara mendalam seperti halnya riset yang dilakukan secara pragmatis mengejar kepraktisan pelaksanaan manfaat dari evaluasi ini. Tabel berikut akan menjelaskan bagaimana sasaran strategis dan indikator yang mendukung tercapainya sasaran strategis dalam rangka pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja.

Melakukan *monitoring* dan evaluasi pada LAKIP merupakan salah satu solusi tepat untuk meningkatkan efektivitas program penguatan akuntabilitas kinerja di Sekretariat Presiden karena dengan melakukan *monitoring* dapat meningkatkan efektivitas tersebut karena menggunakan instrument-instrumen yang merupakan indikator perbaikan akuntabilitas yang di klasifikasikan kedalam proses-proses sebagai berikut.

a. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis dilakukan antara lain dengan menyusun Rencana Strategis (Renstra) yang mempresentasikan hasil dari suatu proses sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang berisiko mengenai arah strategis kemana Sekretariat Presiden hendak dibawa dan bagaimana mencapainya. Jika Renstra sudah ditentukan maka hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah melakukan pengkajian ulang akan Renstra tersebut, yang perlu dikaji adalah Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam kaitannya dengan target-target Sekretariat Presiden. Renstra harus benar-benar direncanakan melihat keadaan yang sesuai, tidak dari hal-hal yang perlu ditargetkan karena penerapan anggaran, namun lebih kepada kegiatan yang dicapai

dalam kurun waktu setahun. Jika tahun sebelumnya terdapat koreksi maka, pada tahun berikutnya dalam renstra harus dijelaskan permasalahannya, jangan tidak ditindaklanjuti karena mempengaruhi penilaian dalam hal memperbaiki kesalahan pelaksanaan akuntabilitas di Sekretariat Presiden.

b. Perencanaan Kinerja

Dalam merencanakan kinerja, manajer lini atau eselon 2 harus melakukan suatu penguatan komitmen yang bertanggung jawab atas kinerja satuan kerja masing-masing. Seperti hal yang telah di paparkan dalam analisis akan kelemahan Sekretariat Presiden dalam rangka melaksanakan program penguatan akuntabilitas kinerja birokrasi, komitmen yang dimiliki oleh pimpinan belum maksimal terkait dengan adanya tugas penting yakni pelayanan prima kepada Presiden, sehingga menyebabkan kegiatan yang dilakukan adalah terlaksananya dukungan teknis dan administrasi Presiden. Dengan demikian terkesan kegiatan rutinitas lainnya seperti misalnya dalam pengumpulan data-data yang di butuhkan dalam pembuatan LAKIP menjadi tidak terprioritaskan. Monitor dan evaluasi terhadap komitmen pimpinan yang menjadi koordinator harus lebih ditingkatkan, diberikan *transferred knowledge*, agar perencanaan kegiatan dapat dipertanggung jawabkan seiring mencapai visi misi Sekretariat Presiden yang salah satunya adalah menjadikan Sekretariat Presiden yang akuntabel. (Lihat lampiran 1 halaman 93)

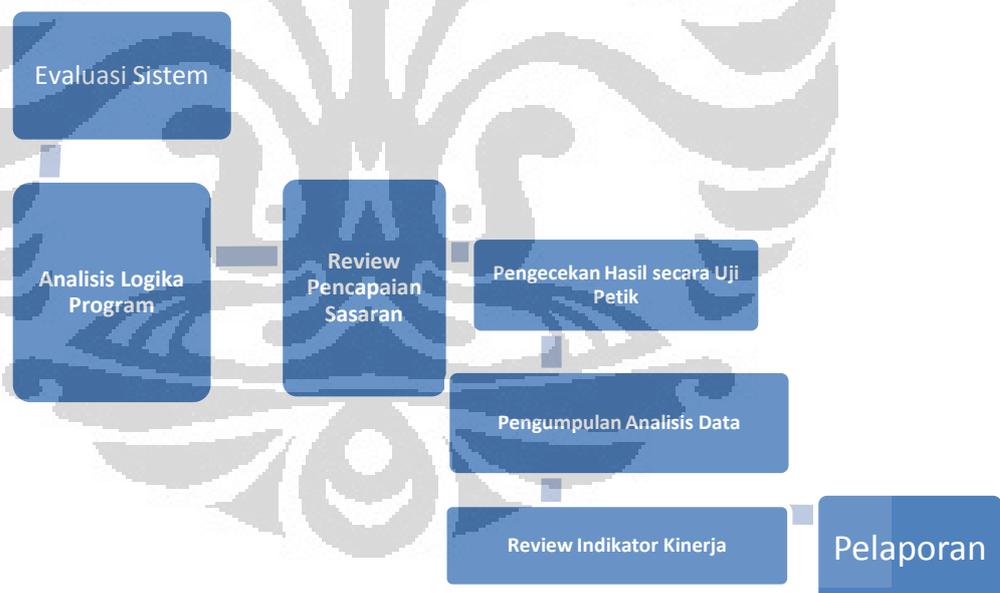
c. Pengukuran Kinerja

Setiap satuan kerja harus memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) sehingga dapat diukur kinerjanya secara teliti, menghindari adanya ketidaksesuaian antara laporan dengan kenyataan. Selain itu, dalam tahapan pelaksanaan program/kegiatan harus dapat diukur kemajuannya (hasil yang dicapai). Jika terdapat kemajuan maka akan merubah laporan baik dalam bentuk kualitatif maupun kuantitatif.

Perubahan akibat perkembangan pelaksanaan program/kegiatan tersebut menggunakan tahapan manajemen kinerja yang berdasarkan indikator kinerja yang memadai. Berdasarkan lembar evaluasi akuntabilitas kinerja pada lampiran 1 halaman 93. Indikator Kinerja Utama (IKU) sudah dapat di ukur secara objektif. Namun, IKU tersebut belum cukup untuk mengukur kinerja dengan yang seharusnya diwujudkan dengan penilaian yang diatas 67% (penilaian yang didapat saat ini masuuh 67%, kurang baik).

d. Evaluasi Kinerja Internal

Membuat desain evaluasi program dengan pendekatan yang lebih praktis dan mengoperasikan penggunaan teknik pengkajian ulang pada pencapaian sasaran, indikator kinerja, dan pengecekan hasil secara uji petik.



**Gambar 4.6 Tahapan Evaluasi (review) dengan pendekatan yang lebih praktis**

Berdasarkan gambar tersebut pengkajian ulang (review) terhadap capaian sasaran dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara

realisasi suatu capaian dengan realisasi pencapaian periode lalu. Pengkajian ulang ini dapat dilakukan dengan menggunakan *performance gap analysis* yaitu membandingkan dan kemudian mencari informasi mengapa terjadi perbedaan (gap) antara realisasi capaian dengan data pembandingnya. Dengan menggunakan metode ini ditambah lagi koordinasi antara anggota organisasi yang baik pasti akan menghasilkan efektivitas yang sangat baik pula dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja birokrasi di Sekretariat Presiden. Dengan demikian dapat disimpulkan sementara bahwa adanya capaian kinerja yang lebih baik dari tahun sebelumnya. Hal tersebut dapat dijadikan acuan dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang sudah dilakukan sebelumnya.

e. Pelaporan Kinerja yang efektif dalam bentuk LAKIP

Dalam pelaporan kinerja yang efektif yang berbentuk LAKIP mengutamakan isi atau pembahasan pencapaian kinerja dengan menonjolkan pembahasan pencapaian sasaran strategis unit kerja. Mengungkapkan capaian kinerja dilakukan dengan prioritas menguraikan pencapaian IKU. Sehingga analisis, pembandingan dan evaluasi internal dapat diungkap agar laporan dapat memberikan penjelasan secara efektif dan akuntabel (lihat lampiran 1 hal 93 mengenai perbandingan orientasi antara Renstra dan RKT yang menjadi dasar dalam pembuatan LAKIP yang efektif). LAKIP yang efektif dalam memberikan laporan kinerja merupakan suatu bentuk perbaikan kinerja birokrasi diharapkan akan mampu mengembalikan *image* pemerintah dimata masyarakat karena dengan akuntabilitas yang dimiliki Sekretariat Presiden yang semakin baik, kepuasan dan kepercayaan masyarakat bisa dibangun kembali. LAKIP yang efektif dalam memberikan pelaporan akan akuntabilitas kinerja di Sekretariat Presiden harus selaras dengan *output* dan *outcome* yang ingin dicapai, pada lampiran 1 terlihat bahwa laporan capaian kinerja dari sisi anggaran dan kinerja mendapatkan nilai akhir 98,75%. Penilaian

tersebut merupakan hasil dalam efektivitas pelaksanaan Program Penguatan Akuntabilitas di Sekretariat Presiden dengan tingkat efisiensi 8,69%. Jika program akuntabilitas ini dengan efektif dan memperbaiki segala hambatan yang ada maka Kementerian Sekretariat Negara RI dan juga unit kerja Sekretariat Presiden akan memperoleh legitimasi di mata publik sebagai birokrasi yang akuntabel dan berhasil melaksanakan reformasi birokrasi.

Kaitan penjelasan dan analisis diatas ternyata sudah cukup menjawab pertanyaan dari permasalahan efektivitas reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden dalam pencapaian program penguatan akuntabilitas kinerja, yakni **“Mengapa masih terdapat kategori pencapaian kinerja yang kurang baik di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI dalam upaya melaksanakan reformasi birokrasi pada pencapaian program penguatan akuntabilitas kinerja ?”**. Jawaban yang didapat ada dua hal antara permasalahan dinamika pekerjaan dan jumlah ketersediaan SDM serta acuan yang dipakai pada tahun 2010 yang ternyata tidak berdasarkan kenyataan melainkan mengikuti apa yang ditetapkan oleh Kementerian Sekretariat Negara RI. Dengan demikian jika dilihat apakah sudah efektif pelaksanaannya, harus di ambil pernyataan bijak bahwa kegiatan apapun membutuhkan proses, untuk menuju kedalam efektivitas pastinya proses yang dilalui cukup panjang dan membutuhkan waktu yang cukup lama. Sekretariat Presiden berusaha dalam meningkatkan segala kegiatan yang dilakukan dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi seperti yang ada dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2012. Kebijakan-kebijakan yang terkait dalam salah satu program yakni penguatan akuntabilitas juga mengalami perubahan-perubahan aturan yang tentunya terus di sempurnakan. Perubahan aturan ini membutuhkan waktu untuk sosialisasi di Kementerian Sekretariat Negara RI sampai ke masing-masing unit kerja, termasuk Sekretariat Presiden. Dengan adanya perubahan yang terus diperbaiki maka akan sulit melakukan suatu sistem akuntabilitas yang dilaksanakan secara efektif. Seperti pendapat bapak Ari Setiawan, Kepala Bagian

Perencanaan, Sekretariat Presiden yang memberikan analogi mengenai efektivitas suatu program reformasi birokrasi jika dilaksanakan. Beliau berkata bahwa.

*“Negara maju seperti Australia saja, untuk mengefektifkan program reformasi birokrasinya membutuhkan waktu minimal 10 tahun. Maka bagi negara Indonesia tentu membutuhkan waktu yang lebih lama didukung oleh SDM didalam pemerintah nya, yang harus merubah pola pikir untuk memajukan pemerintah kedalam bentuk pemerintahan yang lebih baik. Jika pola pikir sudah di ubah, maka segala bentuk kegiatan tidak hanya program penguatan akuntabilitas saja, dapat dilakukan dengan baik dan efektif. Kembali lagi pada pelaksana-pelaksana di pemerintahan”*

Walaupun demikian, semua instansi pemerintahan baik Sekretariat Presiden dan instansi lainnya, harus menunjukkan semangat reformasi birokrasi. Sehingga visi dan misi yang dibentuk didalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dapat terlaksana dengan baik dan efektif karena merupakan hal positif untuk kemajuan bangsa dan negara yang dibuktikan dengan membuat suatu bentuk pelaporan dalam bentuk LAKIP memiliki karakteristik seperti :

1. Mengaitkan dengan tujuan dan hasil-hasilnya
2. Menempatkan hasil dalam konteksnya
3. Mengaitkan sumber daya dengan hasil yang dicapai
4. Menyajikan perbandingan informasi
5. Bermanfaat bagi masyarakat dan berpandangan jauh kedepan

*Sumber : Deputi Bidang Akuntabilitas Aparatur, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.*

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

Bagian ini berisikan kesimpulan dan saran yang peneliti berikan terkait dengan hasil penelitian

#### **1.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis terhadap Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) data Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) Sekretariat Presiden tahun 2009, 2010 dan 2011 serta hasil analisis wawancara mendalam dari pihak-pihak terkait untuk melihat keefektifan reformasi birokrasi di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI dalam pencapaian programpenguatan akuntabilitas kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden belum sepenuhnya efektif, dalam hal ini memang tidak mudah untuk melaksanakan reformasi birokrasi karena membutuhkan proses dan waktu yang cukup lama. Misalnya dalam mendapatkan penilaian capaian kinerja yang baik, terdapat hal-hal penting yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM di lingkungan Sekretariat Presiden harus sesuai dengan kebutuhan, artinya harus diberikan tambahan pegawai yang mengisi jabatan tertentu, sedangkan tambahan pegawai di Sekretariat Presiden dapat dilakukan dalam kurun waktu 2 (dua) tahun mendatang dikarenakan kebijakan ditiadakan sementara pembukaan CPNS untuk semua Instansi Pemerintah. Jika penambahan pegawai sudah tersedia sesuai kebutuhan, dalam pembuatan LAKIP Sekretariat Presiden diharapkan tidak lagi mengalami keterlambatan.

Selain jumlah SDM yang kurang yang menyebabkan kurangnya *output* yang optimal dalam melaksanakan program penguatan akuntabilitas dapat pula dilihat dari terjadinya kesulitan sosialisasi dan koordinasi yang dapat mempengaruhi tingkat efektivitas penerapan reformasi birokrasi dalam pencapaian program penguatan akuntabilitas tersebut. Permasalahan tidak adanya penanganan dari pengaduan masyarakat juga menyebabkan kategori pencapaian

kinerja yang buruk yang mempengaruhi efektivitas Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja di Sekretariat Presiden. Hal tersebut menggambarkan bahwa harus adanya bagian untuk mengatasi penanganan pengaduan masyarakat, karena akuntabilitas di Sekretariat Presiden juga berkaitan dengan keterbukaan informasi dan pelayanan serta keluhan / pengaduan dari masyarakat atas kinerja yang dilakukan birokrasi tersebut. Melihat permasalahan yang ada tersebut maka diperlukan waktu yang cukup lama untuk mencapai tingkat efektivitas yang diinginkan dalam visi reformasi birokrasi, yang diharapkan tidak akan terjadi lagi kategori pencapaian kinerja yang mendapat nilai buruk. Namun, Sekretariat Presiden juga terus melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, melakukan peningkatan kinerja birokrasi yang dapat dilihat dari peningkatan LAKIP Sekretariat Presiden dari tahun ke tahun yang semakin membaik. Semua pihak di Sekretariat Presiden sangat berharap memajukan kinerja birokrasi terkait dengan tugas pokok dan fungsi yang sangat penting dalam membantu memberikan dukungan teknis dan administrasi Presiden sebagai kepala negara dan kepala pemerintahan Republik Indonesia.

Dalam proses pelaksanaan program akuntabilitas Sekretariat Presiden sudah memperhatikan dari pertama kali membuat perencanaan sehingga dalam pertanggungjawaban di akhir, sehingga terdapat benang merah kesesuaian antara yang direncanakan dengan apa yang dilakukan. Pertanggungjawaban itu yang merupakan bentuk perwujudan birokrasi yang akuntabel seperti visi Sekretariat Presiden yang salah satunya adalah terciptanya Sekretariat Presiden yang akuntabel. Untuk dapat mencapai tingkat akuntabel yang relevan maka alur kegiatan dari awal dan akhir sampai pada tahap pembuatan LAKIP harus selalu ditingkatkan kinerjanya. Agar Sekretariat Presiden tetap menduduki penilaian capaian kinerja yang semakin semakin baik. Berdasarkan adanya peningkatan penilaian capaian kinerja dari tahun ke tahun yang merupakan prestasi yang dimiliki Sekretariat Presiden serta motivasi untuk kedepannya dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja birokrasinya.

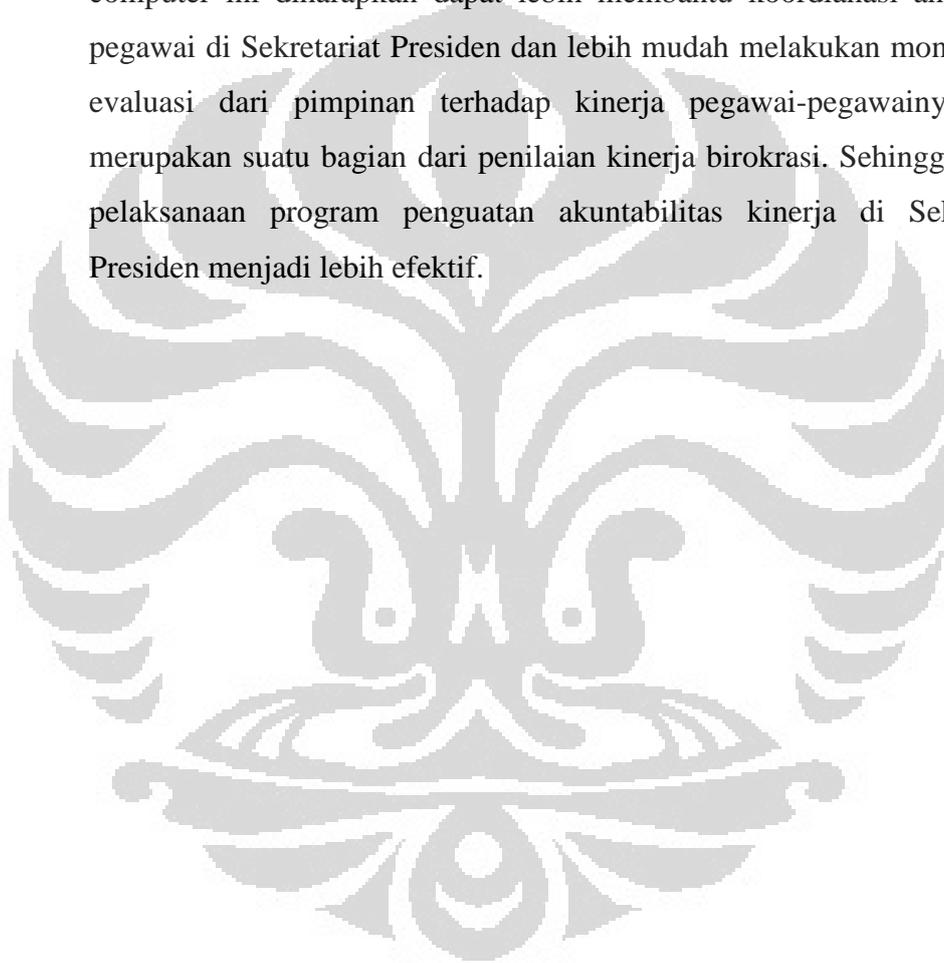
## 1.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan sejumlah saran yaitu agar Sekretariat Presiden dapat lebih efektif dalam melaksanakan Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja yang merupakan suatu bentuk reformasi birokrasi, adapun saran-saran yang diberikan sebagai berikut.

- Melakukan identifikasi atas masalah SDM yang menghambat terlaksananya program penguatan akuntabilitas kinerja di Sekretariat Presiden. Identifikasi permasalahan kebutuhan SDM tersebut dapat dikoordinasikan pada pihak-pihak yang berkaitan dengan kepegawaian serta pimpinan terkait, agar kebutuhan SDM nya bertambah, dan adanya *transferred knowledge* terhadap pegawai-pegawai di Sekretariat Presiden. Hal tersebut berguna agar masing-masing pegawai memberikan kinerja yang baik, dimana kinerja individu tersebut akan diakumulasi menjadi kinerja birokrasi. SDM di Sekretariat Presiden memang memiliki tingkat profesionalitas yang tinggi dalam hal memberikan pelayanan terhadap Presiden, namun akan lebih baik lagi jika SDM tersebut tidak hanya memprioritaskan kegiatan Presiden melainkan dapat pula melaksanakan kegiatan-kegiatan rutinitas khususnya dalam melaksanakan program penguatan akuntabilitas kinerja di Sekretariat Presiden. Dengan demikian dalam pelaksanaan proses akuntabilitas kinerja birokrasi yang dimulai dari perencanaan sampai evaluasi, akan meminimalisasi hambatan-hambatan yang belum teratasi.
- Melakukan perbaikan koordinasi, sosialisasi, dan bimbingan teknis SAKIP walaupun dalam melaksanakan kegiatan memiliki dinamika yang tinggi karena harus menyesuaikan terhadap kegiatan-kegiatan Presiden. Merupakan hal yang penting melakukan koordinasi, sosialisasi, dan bimbingan teknis dalam bentuk rapat koordinasi, tidak hanya koordinasi berupa pelaksanaan dokumentasi berbentuk disposisi dan tembusan dari bawahan kepada pimpinan, karena pimpinan akan sulit melakukan monitor jika tidak berhadapan langsung dengan pegawai-pegawai terutama pegawai yang berhubungan langsung dalam pembuatan LAKIP di Sekretariat Presiden. Masalah yang terjadi pun akan sulit diketahui dan

diperbaiki oleh pimpinan. Maka itu perlu diadakan rapat koordinasi, sosialisasi, dan bimbingan teknis secara berkala mengenai program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden.

- Menerapkan sistem yang lebih membantu mengefisiensikan sumber daya dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas, seperti Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang sedang dalam proses penyempurnaan. Dengan adanya Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang berbasis computer ini diharapkan dapat lebih membantu koordinasi antar para pegawai di Sekretariat Presiden dan lebih mudah melakukan monitor dan evaluasi dari pimpinan terhadap kinerja pegawai-pegawainya yang merupakan suatu bagian dari penilaian kinerja birokrasi. Sehingga dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas kinerja di Sekretariat Presiden menjadi lebih efektif.



## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku**

- Agus. Pramusint,. & Erwan Agus Purwanto. (2009). Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gava Media.
- Ahmad, Mohd, Sukri, & Yusoff, Rosman Md. (2003). *Konsep, Teori, Dimensi dan Isu Pembangunan*. Malaysia: Universitas Negeri Malaysia.
- Alifarazmand. (2002). *Administrative Reform in Developing Nations*. Connecticut: Praeger Publisher.
- Alwi, Syafaruddin, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan. Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Amin Widjaya, Tunggal. (1993). *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rieka Cipta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV Rosda Karya.
- Bernardin, John H., & Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resources Management an Experiential Approach*. Singapura: McGraw-Hill, Inc.
- Caiden, Gerald E. (1969). *Administrative Reform*. Illinois: Aldine Publishing Company.
- Caiden, Gerald E. (1991). *Administrasi Reform Comes of Age Vol.70*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Cascio. (1992). *Managing Human Resources*. Singapura: McGraw Hill Higher Education.
- Creswell, John W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. California: Sage Publications, Inc.
- Daft, Richard L. (2009). *Organization Theory and Design*. Singapura: South Western-Cengage Learning.
- David Osborne dan Ted Gabler. (1993). *Mewirauahakan Birokrasi*. Jakarta: Pustaka Binawan Presindo.
- Dror, Yehezkel. (1971). *Strategies for Administrative Reform*. Netherland: The Hague.

- Drucker, Peter F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Collins.
- Dykstra, Clarence A. (1939). *The Quest for Responsibility*. American Political Science Review 33 (1): 1-25.
- Hasibuan, Malayu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Henry, Nicholas. (2004). *Public Administration and Public Affairs. 9th Ed.* Upper Sadle River. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Henry, Nicholas. (2004). *Public Administration and Public Affairs. 9th Ed.* Upper Sadle River. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Irawan, Prasetya. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Depok: DIA FISIP UI.
- Jabbara, Joseph G. (1989). *Public Service Accountability: A Comparative Perspective*. Kumarian Press, Hartford, CTs.
- Kountur, Ronny. (2003). *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Long, Samuel L. (2009). *The Handbook of Political Behavior, Vol. 5*. Plenum Press. hlm. 229.
- Lubis, Hari S.B., & Huseini Martani. (2009). *Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: FISIP Universitas Indonesia.
- Mark, & David. (1997). *Public Sector Reform in Development Countries: Issues, Lessons and Future Directions*. London: Institute of Governance.
- Moleong, Lexy. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulgan, Richard. (2000). *Accountability: An Ever-Expanding Concept*. Public Administration 78 (3): 555-573.
- Mulyana, Deddy. (2003). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial lainnya*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (1998). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Neuman, Lawrence W. (1997). *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Panggabean, Mutiara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Galia Indonesia September 2002.
- Prasetyo, Bambang dan Lina M. Jammah. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Prasojo, Eko., & Kurniawan, Teguh. (2008). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practice dari Sejumlah Daerah di Indonesia*.
- Prawirosentono, Suryadi. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Schedler, Andreas, (1999). *Conceptualizing Accountability*. di dalam Andreas Schedler, Larry Diamond, Marc F. Plattner. *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. London: Lynne Rienner Publishers. hlm. 13–28.
- Schermerhorn. John R. (1986). *Management for productivity*. New York: Wiley
- Keban, Jeremians T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Siagian, Sondang. (1993). *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- \_\_\_\_\_ . (2001). *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinclair, Amanda. (1995). *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses*. *Accounting, Organizations and Society* 20 (2/3): 219-237.
- Soesastro, Hadi. (2005). *Pemikiran dan Permasalahan Ekonomi di Indonesia dalam Setengah Abad Terakhir*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Surie. H.G. Diterjemahkan oleh: Samekto. (1986). *Ilmu Administrasi Negara, Suatu Bacaan Pengantar*. Jakarta: PT Gramedia. Hal :3-12.
- Thoha, Miftah. (2008). *Menyoal Birokrasi Publik*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Thoha, Miftah. (2003). *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Usman, Hasan dkk. (1998). *Metode Penulisan Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahyudi, Bambang, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi, Bandung: Sulita.

Wesha, Permata. (1992). *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia Haji.

Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

World Bank. (2000). *Anticorruption in transition: a contribution to the policy debate*. World Bank Publications. hlm. 40

### **Karya Ilmiah**

Roy Valiant Salomo. (2006). *Scenario Planning Reformasi Administrasi Pemerintah Subnasional di Indonesia: Sebuah Grand Strategy menuju tahun 2025*. Depok: Disertasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Myrna Nurbarai. (2009). *Reformasi Birokrasi Pemerintahan Surakarta*. Semarang: Thesis Fakultas Ilmu Politik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Yulia Indraswari. *Analisis Strategi Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan*.

### **Sumber Lainnya**

Republik Indonesia. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor: 81 tahun 2010. *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Penerbit: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi.

Republik Indonesia. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor: 20 Tahun 2010. *Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014*. Penerbit: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi.

Republik Indonesia. Kementerian Sekretariat Negara RI, Sekretariat Presiden .*Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2009*.

Republik Indonesia. Kementerian Sekretariat Negara RI, Sekretariat Presiden .*Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2010*.

Republik Indonesia. Kementerian Sekretariat Negara RI, Sekretariat Presiden .*Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2011*.

Republik Indonesia. Kementerian Sekretariat Negara RI, Sekretariat Presiden. Renstra Sekretariat Presiden 2010-2014

Keban, Jeremians T. (2003). *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, Makalah, Fisipol UGM: Yogyakarta.

Sofian Effendi. (2006). Reformasi Aparatur Negara Untuk Melaksanakan Pemerintahann Demokratis dan Ekonomi Global .

Sofian Effendi. Reorganisasi Sekretariat Negara.

Modul Pelatihan Evaluasi Kinerja Instansi. Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Republik Indonesia. Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 1 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretaris Negara.

Republik Indonesia. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/Lembaga Pemerintah.

## Lampiran 1 :Evaluasi Akuntabilitas

LEMBAR KRITERIA EVALUASI  
AKUNTABILITAS KINERJA SEKRETARIAT PRESIDEN 2011

Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai
a. Perencanaan Kinerja	35	28,28
b. Pengukuran Kinerja	25	22,39
c. Pelaporan Kinerja	20	15,27
d. Evaluasi Kinerja	10	8,33
e. Capaian Kinerja	10	6,96
Nilai Hasil Evaluasi	100	81,23
Predikat Penilaian		A

NO	KOMPONEN/SUB KOMPONEN/ATRIBUT	Satuan Organisasi		REF	PENJELASAN	KET
		Y/T	NILAI			
1	2	3	4	5	6	7
A.	PERENCANAAN KINERJA (35%)	80,83%	28,28			
I.	DOKUMEN RENSTRA 2010-2014 (12,5%)	95,00%	11,88			
a.	Pemenuhan Renstra (2,5%)	100,00%	2,50			
1)	Dokumen Renstra telah ada	a	1		a, apabila Renstra telah terdokumentasi dan ditetapkan pimpinan organisasi; b, apabila Renstra telah terdokumentasi tetapi belum ditetapkan pimpinan organisasi; c, apabila Renstra hanya ada di dalam LAKIP; d, apabila Renstra hanya ada di dalam LAKIP dan tidak dilengkapi indikator kinerja e, apabila tidak memiliki Renstra // Apabila belum mempunyai dokumen Renstra tersendiri, maka: Lihat Renstra yang ada dalam LAKIP, Penilaian selanjutnya maksimal adalah "c"	
2)	Dokumen Renstra telah memuat visi, misi, tujuan, sasaran, program, indikator kinerja sasaran, target tahunan, indikator kinerja tujuan dan target jangka menengah	a	1		a, apabila Renstra telah memuat keseluruhan subtansi komponen tersebut; b, apabila Renstra telah memuat keseluruhan subtansi komponen tersebut, kecuali target jangka menengah; c, apabila Renstra tidak dilengkapi target jangka tahunan yang terukur; d, Renstra tidak dilengkapi indikator kinerja sasaran e, Renstra tidak memuat tujuan, sasaran, indikator dan target //	
b.	Kualitas Renstra (6,25%)	100,00%	6,25			
1)	Tujuan dan sasaran telah berorientasi hasil	a	1,00	KKE1	a, apabila lebih dari 80% tujuan dan sasaran dalam Renstra telah berorientasi hasil; b, apabila 60% < berorientasi hasil ≤ 80%; c, apabila 40% < berorientasi hasil ≤ 60%; d, apabila 20% < berorientasi hasil ≤ 40%; e, apabila tujuan dan sasaran yg berorientasi hasil ≤ 20% // Berorientasi hasil: - berkualitas outcome atau output penting - bukan proses/kegiatan - menggambarkan kondisi atau output penting yang ingin diwujudkan	
2)	Program/kegiatan telah selaras dengan tujuan/sasaran	a	1		a, apabila lebih dari 80% program/kegiatan dalam Renstra telah selaras dengan tujuan/sasaran; b, apabila 60% < keselarasan ≤ 80%; c, apabila 40% < keselarasan ≤ 60%; d, apabila 20% < keselarasan ≤ 40%; e, apabila keselarasannya ≤ 20% // Merupakan cara untuk mencapai, artinya: - Selaras; - Memiliki hubungan sebab akibat (kausalitas) - Cukup untuk mewujudkan tujuan dan sasaran dalam Renstra	
3)	Renstra telah menyajikan IKU	a	1		a, apabila lebih dari 80% IKU yang telah diformalkan dimanfaatkan dalam Renstra; b, apabila 60% < pemanfaatan IKU ≤ 80%; c, apabila 40% < pemanfaatan IKU ≤ 60%; d, apabila 20% < pemanfaatan IKU ≤ 40%; e, apabila pemanfaatan IKU dalam Renstra ≤ 20% // apabila hanya di dalam LAKIP maksimal "c"	
4)	Indikator kinerja tujuan dan sasaran telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang SMART		1,00	KKE2	a, apabila lebih dari 80% indikator tujuan dan sasaran dalam Renstra telah memenuhi kriteria Specific, Measurable, Attainable, Relevance, Time Bond (SMART); b, apabila 60% < Indikator SMART ≤ 80%; c, apabila 40% < Indikator SMART ≤ 60%; d, apabila 20% < Indikator SMART ≤ 40%; e, apabila indikator yang SMART ≤ 20%	
5)	Target kinerja ditetapkan dengan baik	a	1		a, apabila lebih dari 80% target yg ditetapkan ber kriteria baik; b, apabila 60% < Target yg baik ≤ 80%; c, apabila 40% < Target yg baik ≤ 60%; d, apabila 20% < Target yg baik ≤ 40%; e, apabila Target yg baik ≤ 20% // Target yg baik: - Selaras dengan Renstra atasannya(khususnya yg ada, yg tidak ada lihat berikutnya); - Berdasarkan indikator yg SMART; - Berdasarkan basis data yang memadai	

(Lanjutan)

NO	KOMPONEN/SUB KOMPONEN/ATRIBUT	Sasaran Orisinal		REF	PENJELASAN	KET
		Y/T	NILAI			
1	2	3	4	5	6	7
6)	Dokumen Renstra telah selaras dengan Dokumen Renstra atasannya	a	1		a, apabila > 80% sasaran yg ditetapkan telah selaras; b, apabila 60% < Sasaran yg selaras ≤ 80%; c, apabila 40% < Sasaran yg selaras ≤ 60%; d, apabila 20% < Sasaran yg selaras ≤ 40%; e, apabila Sasaran yg selaras ≤ 20% // Selaras artinya tujuan, sasaran, indikator dan target-target kinerja dalam Renstra telah relevan dengan Renstra atasannya	
7)	Dokumen Renstra telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan mengacu pada tugas dan fungsi	a	1		a, apabila Renstra telah menetapkan hal2 yg seharusnya lebih dari 80%; b, apabila 60% < hal2 yg seharusnya ≤ 80%; c, apabila 40% < hal2 yg seharusnya ≤ 60%; d, apabila 20% < hal2 yg seharusnya ≤ 40%; e, apabila hal2 yg seharusnya ≤ 20% // Yang dimaksud dengan hal-hal yg seharusnya adalah tujuan, sasaran, indikator dan target-target kinerja dalam Renstra telah mengacu pada tugas dan fungsi	
<b>c. Implementasi Renstra (3,75%)</b>		<b>83,33%</b>	<b>3,13</b>			
1)	Dokumen Renstra digunakan sebagai acuan dalam penyusunan dokumen perencanaan tahunan	b	0,75		a, apabila lebih dari 80% rencana kinerja tahunan telah selaras dengan Renstra; b, apabila 60% < keselarasan RKT dengan Renstra ≤ 80%; c, apabila 40% < keselarasan RKT dengan Renstra ≤ 60%; d, apabila 20% < keselarasan RKT dengan Renstra ≤ 40%; e, apabila keselarasan RKT dengan Renstra ≤ 20% // dijadikan acuan atau selaras: - Target2 kinerja jangka menengah dalam renstra telah selaras dengan target2 kinerja tahunan dalam Rencana Kinerja Tahunan - Sasaran2 yang ada di renstra dijadikan sasaran2 yang akan diwujudkan dalam Rencana Kinerja Tahunan - Sasaran, indikator dan target yang ditetapkan dalam RKT menjadi penyebab (memiliki hubungan kausalitas) terwujudnya tujuan dan sasaran yang ada di Renstra	
2)	Dokumen Renstra digunakan sebagai acuan penyusunan Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran	a	1		a, apabila lebih dari 80% indikator hasil dalam RKA telah selaras dengan Renstra; b, apabila 60% < keselarasan indikator hasil dalam RKA dengan Renstra ≤ 80%; c, apabila 40% < keselarasan indikator hasil dalam RKA dengan Renstra ≤ 60%; d, apabila 20% < keselarasan indikator hasil dalam RKA dengan Renstra ≤ 40%; e, apabila keselarasan indikator hasil dalam RKA dengan Renstra ≤ 20% // Selaras atau (dapat) dijadikan acuan: - Target2 kinerja jangka menengah dalam renstra telah selaras dengan target2 kinerja tahunan dalam RKA - Sasaran2 yang ada di renstra dijadikan outcome atau hasil2 program yang akan diwujudkan dalam RKA - Sasaran, indikator dan target yang ditetapkan dalam Renstra unit kerja menjadi penyebab (memiliki hubungan kausalitas) terwujudnya outcome atau hasil2 program yang ada di RKA	
3)	Dokumen Renstra telah direvisi secara berkala	b	0,75		a, apabila Renstra telah direvisi dan hasilnya menunjukkan kondisi yang lebih baik (terdapat inovasi); b, apabila Renstra telah direvisi secara berkala dan hasilnya masih relevan dengan kondisi saat ini; c, apabila Renstra telah direvisi, ada upaya perbaikan namun belum ada perbaikan yang signifikan; d, apabila Renstra telah direvisi; e, Tidak ada revisi.	
<b>II. DOKUMEN RENCANA KINERJA TAHUNAN (RKT) (7,5%)</b>		<b>62,08%</b>	<b>4,66</b>			
<b>a. Pemenuhan RKT (1,5%)</b>		<b>66,67%</b>	<b>1,00</b>			
1)	Dokumen RKT telah ada	y	-1		Penilaian didasarkan terhadap keberadaan dokumen RKT dengan ya/tidak	
2)	Dokumen RKT disampaikan tepat waktu	t	0		Ya, apabila RKT disampaikan tepat waktu paling lambat 29 Januari 2010.	
3)	Dokumen RKT telah memuat sasaran, indikator kinerja, target kinerja tahunan, dan program	a	1		a, apabila RKT telah memuat keseluruhan subtransi komponen tersebut; b, apabila RKT telah memuat keseluruhan subtransi komponen tersebut, dan dilengkapi dengan ≥ 60% indikator dan target yang SMART; c, apabila RKT telah memuat keseluruhan subtransi komponen tersebut, dan dilengkapi dengan ≥ 40% indikator dan target yang SMART; d, apabila RKT tidak dilengkapi dengan indikator sasaran e, apabila RKT tidak dilengkapi dengan indikator dan target sasaran	

(Lanjutan)

NO	KOMPONEN/SUB KOMPONEN/ATRIBUT	Salinan Organisasi		REF	PENJELASAN	KET
		Y/T	NILAI			
1	2	3	4	5	6	7
	<b>b. Kualitas RKT (3,75%)</b>	<b>52,49%</b>	<b>1,97</b>			
1)	Dokumen RKT telah selaras dengan dokumen Renstra	c	0,5		a, apabila lebih dari 80% RKT telah selaras dengan Renstra; b, apabila 60% < keselarasan RKT dengan Renstra ≤ 80%; c, apabila 40% < keselarasan RKT dengan Renstra ≤ 60%; d apabila 20% < keselarasan RKT dengan Renstra ≤ 40% e, apabila keselarasan RKT dengan Renstra/RKP ≤ 20 % // Selaras: - Sasaran2 yang ada di RKT merupakan sasaran2 yang akan diwujudkan dalam Renstra; - Sasaran, indikator dan target yang diletakkan dalam RKT menjadi penyebab (memiliki hubungan kausalitas) terwujudnya tujuan dan sasaran yang ada di Renstra // // Apabila tidak memiliki dokumen Renstra, maka nilai maksimal "c"	
2)	Sasaran telah berorientasi hasil		0,45	KKE1	a, apabila lebih dari 80% sasaran telah berorientasi hasil; b, apabila 60% < sasaran telah berorientasi hasil ≤ 80%; c, apabila 40% < sasaran telah berorientasi hasil ≤ 60%; d, apabila 20% < sasaran telah berorientasi hasil ≤ 40% e, apabila sasaran telah berorientasi hasil ≤ 20% // Berorientasi hasil: - berkualitas outcome atau output penting - bukan proses/kegiatan - menggambarkan kondisi atau output penting yang ingin diwujudkan	
3)	Kegiatan dalam dokumen RKA merupakan cara untuk mencapai sasaran (di RKT)	b	0,75		a, apabila lebih dari 80% kegiatan telah selaras dan cukup untuk mencapai sasaran; b, apabila 60% < kegiatan telah selaras dan cukup ≤ 80%; c, apabila 40% < kegiatan telah selaras dan cukup ≤ 60%; d apabila 20% < kegiatan telah selaras dan cukup ≤ 40% e, apabila kegiatan telah selaras dan cukup ≤ 20% // // Kegiatan merupakan cara mencapai sasaran (selaras dan cukup); - memiliki hubungan kausalitas (menjadi penyebab) terwujudnya sasaran - memenuhi syarat kecukupan untuk terwujudnya sasaran	
4)	RKT telah menyajikan IKU	d	0,25		a, apabila lebih dari 80% indikator di RKT adalah IKU; b, apabila 60% < indikator di RKT adalah IKU ≤ 80%; c, apabila 40% < indikator di RKT adalah IKU ≤ 60%; d apabila 20% < indikator di RKT adalah IKU ≤ 40% e, apabila indikator di RKT adalah IKU ≤ 20%	
5)	Indikator kinerja sasaran telah memenuhi kriteria indikator kinerja SMART		0,45	KKE2	a, apabila lebih dari 80% indikator di RKT memenuhi kriteria SMART; b, apabila 60% < indikator di RKT memenuhi kriteria SMART ≤ 80%; c, apabila 40% < indikator di RKT memenuhi kriteria SMART ≤ 60%; d apabila 20% < indikator di RKT memenuhi kriteria SMART ≤ 40% e, apabila indikator di RKT memenuhi kriteria SMART ≤ 20%	
6)	Target kinerja ditetapkan dengan baik	b	0,75		a, apabila lebih dari 80% target yg ditetapkan ber kriteria baik; b, apabila 60% < Target yg baik ≤ 80%; c, apabila 40% < Target yg baik ≤ 60%; d, apabila 20% < Target yg baik ≤ 40%; e, apabila Target yg baik ≤ 20% // // Target yg baik: - Selaras dengan Renstra; - Relevan dengan indikatornya; - Berdasarkan indikator yg SMART; - Berdasarkan basis data yang memadai	
	<b>c. Implementasi RKT (2,25%)</b>	<b>75,00%</b>	<b>1,69</b>			
1)	Dokumen RKT telah digunakan sebagai acuan untuk menyusun Penetapan Kinerja (PK)	c	0,5		a, apabila lebih dari 80% sasaran dan indikator kinerja di RKT telah ditetapkan dalam PK; b, apabila 60% < sasaran dan indikator kinerja di RKT telah ditetapkan dalam PK ≤ 80%; c, apabila 40% < sasaran dan indikator kinerja di RKT telah ditetapkan dalam PK ≤ 60%; d apabila 20% < sasaran dan indikator kinerja di RKT telah ditetapkan dalam PK ≤ 40% e, apabila sasaran dan indikator di RKT yg telah ditetapkan dalam PK ≤ 20% // // dijadikan acuan atau selaras: - Sasaran2 yang ada di RKT dijadikan sasaran2 yang akan diwujudkan dalam PK - Target2 kinerja dalam RKT dijadikan acuan dalam (selaras dengan) target2 kinerja tahunan dalam PK - Sasaran dan indikator yang dipejanjikan dalam PK didasarkan (mengacu) kepada sasaran dan indikator yang ada di RKT	

(Lanjutan)

NO	KOMPONEN/SUB KOMPONEN/ATRIBUT	Setoran Organisasi		REF	PENJELASAN	KET
		Y/T	NILAI			
1	2	3	4	5	6	7
2)	Dokumen RKT telah digunakan sebagai acuan untuk menyusun anggaran (RKA) (s.l. Target kinerja RKT vs Target kinerja RKA)	a	1		a, apabila lebih dari 80% indikator dan target kinerja di RKT telah digunakan dalam RKA; b, apabila 60% < indikator dan target kinerja di RKT telah digunakan dalam RKA ≤ 80%; c, apabila 40% < indikator dan target kinerja di RKT telah digunakan dalam RKA ≤ 60%; d apabila 20% < indikator dan target kinerja di RKT telah digunakan dalam RKA ≤ 40% e, apabila indikator dan target kinerja di RKT yang telah digunakan dalam RKA ≤ 20% /// dijadikan acuan atau selaras : - Sasaran2 yang ada di RKT dijadikan sasaran2 (hasil2 program) yang akan diwujudkan dalam RKA - Target2 kinerja tahunan dalam RKT telah diusulkan menjadi target2 kinerja tahunan dalam RKA - Hasil2 program, indikator dan target yang diusulkan dalam RKA dilandasi oleh sasaran, indikator dan target2 yang ada di RKT	
III. DOKUMEN PENETAPAN KINERJA (PK) (15%)		78,33%	11,75			
a. Pemenuhan PK (3%)		66,67%	2,00			
1)	Dokumen PK telah ada	y	1		Dokumen PK telah ditandatangani oleh pimpinan satuan organisasi dengan atasannya. Penilaian dilakukan dengan ya/tidak	
2)	Dokumen PK disampaikan tepat waktu	t	0		Disampaikan paling lambat 28 Februari 2011. Penilaian dilakukan dengan ya/tidak	
3)	Dokumen PK telah memuat sasaran, indikator kinerja utama (IKU), program, anggaran, dan target jangka pendek	a	1		a, apabila PK telah memuat keseluruhan subtansi komponen tersebut; b, apabila PK telah memuat keseluruhan subtansi komponen tersebut, namun hanya dilengkapi dengan ≥ 60% indikator dan target yang SMART; c, apabila PK telah memuat keseluruhan subtansi komponen tersebut, namun hanya dilengkapi dengan ≥ 40% indikator dan target yang SMART; d, apabila PK tidak dilengkapi dengan indikator sasaran e, apabila PK tidak dilengkapi dengan indikator dan target sasaran	
b. Kualitas PK (7,5%)		100,00%	7,50			
1)	Sasaran telah berorientasi hasil		1,00	KK E1	a, apabila lebih dari 80% sasaran telah berorientasi hasil; b, apabila 60% < sasaran telah berorientasi hasil ≤ 80%; c, apabila 40% < sasaran telah berorientasi hasil ≤ 60%; d apabila 20% < sasaran telah berorientasi hasil ≤ 40% e, apabila sasaran telah berorientasi hasil ≤ 20% /// Berorientasi hasil - berkualitas outcome atau output penting - bukan proses/kegiatan - menggambarkan kondisi atau output penting yang ingin diwujudkan	
2)	PK telah menyajikan IKU	a	1		a, apabila lebih dari 80% indikator di PK adalah IKU; b, apabila 60% < indikator di PK adalah IKU < 80%; c, apabila 40% < indikator di PK adalah IKU < 60%; d apabila 20% < indikator di PK adalah IKU < 40% e, apabila indikator di PK adalah IKU ≤ 20%	
3)	IKU telah memenuhi kriteria indikator kinerja SMART		1,00	KK E2	a, apabila lebih dari 80% indikator di PK memenuhi kriteria SMART; b, apabila 60% < indikator di PK memenuhi kriteria SMART < 80%; c, apabila 40% < indikator di PK memenuhi kriteria SMART < 60%; d apabila 20% < indikator di PK memenuhi kriteria SMART < 40% e, apabila indikator di PK memenuhi kriteria SMART ≤ 20%	
4)	Target kinerja ditetapkan dengan baik	a	1		a, apabila lebih dari 80% target yg ditetapkan ber kriteria baik; b, apabila 60% < Target yg baik < 80%; c, apabila 40% < Target yg baik < 60%; d, apabila 20% < Target yg baik < 40% e, apabila Target yg baik ≤ 20% /// Target yg baik: - Selaras dengan Renstra, RKT dan RKA; - Relevan dengan indikatornya; - Berdasarkan indikator yg SMART; - Berdasarkan basis data yang memadai	
5)	Dokumen PK telah selaras dengan dokumen PK atasannya dan Dokumen RKT	a	1		a, apabila lebih dari 80% PK telah selaras dengan PK Atasannya dan RKT; b, apabila 60% < keselarasan PK dengan PK Atasannya dan RKT ≤ 80%; c, apabila 40% < keselarasan PK dengan PK Atasannya dan RKT ≤ 60%; d apabila 20% < keselarasan PK dengan PK Atasannya dan RKT ≤ 40% e, apabila keselarasan PK dengan PK Atasannya dan RKT ≤ 20% /// Selaras: - Sasaran2 yang ada di PK merupakan sasaran2 yang akan diwujudkan dalam PK Atasannya dan RKT; - Sasaran, indikator dan target yang ditetapkan dalam PK menjadi penyebab (memiliki hubungan kausalitas) terwujudnya tujuan dan sasaran yang ada di PK Atasannya dan RKT	

(Lanjutan)

NO	KOMPONEN/SUB KOMPONEN/ATRIBUT	Subsidi-Orj (10/18/01)		REF	PENJELASAN	KET
		Y/T	NILAI			
1	2	3	4	5	6	7
c. Implementasi PK (4,5%)		50,00%	2,25			
1)	Dokumen PK telah dimonitor pencapaiannya secara berkala	b	0,75		a, apabila lebih dari 80% capaian sasaran di PK telah dimonitor; b, apabila 60% < monitoring capaian sasaran PK ≤ 80%; c, apabila 40% < monitoring capaian sasaran PK ≤ 60%; d, apabila 20% < monitoring capaian sasaran PK ≤ 40% e, apabila monitoring capaian sasaran PK ≤ 20% // // // Monitoring pencapaian sasaran: - Capaian sasaran dalam PK secara periodik (minimal setiap 6 bulan) dipantau kemajuannya; - Setiap ada deviasi segera dilakukan analisis dan dicarikan alternatif solusinya; - Terdapat mekanisme yang memungkinkan pimpinan untuk mengetahui progress kinerja yang terbaru (up dated performance)	
2)	Dokumen PK telah dimanfaatkan dalam pengarahan dan pengorganisasian kegiatan	c	0,5		a, apabila lebih dari 80% sasaran dan target dalam PK dimanfaatkan dalam pengarahan dan pengorganisasian kegiatan; b, apabila 60% < pemanfaatan sasaran dan target di PK ≤ 80%; c, apabila 40% < pemanfaatan sasaran dan target di PK ≤ 60%; d, apabila 20% < pemanfaatan sasaran dan target di PK ≤ 40% e, apabila pemanfaatan sasaran dan target di PK ≤ 20% // // // Pemanfaatan PK dalam pengarahan dan pengorganisasian kegiatan: - Sasaran2 dalam PK dijadikan dasar (acuan) untuk (memulai) pelaksanaan setiap kegiatan; - Target2 kinerja dalam PK dijadikan acuan untuk mengevaluasi capaian output2 kegiatan; - Target2 kinerja dalam PK dijadikan alasan untuk memberikan otorisasi dilunda atau diteruskannya suatu kegiatan - Terdapat hubungan yang logis antara setiap output kegiatan dengan sasaran (outcome) yang akan dicapai; // // // sampel notulen tentang pelaksanaan kegiatan yang mendukung sasaran, IKU, dan target dalam PK	
3)	Target kinerja yang diperjanjikan telah digunakan untuk mengukur keberhasilan	d	0,25		a, apabila lebih dari 80% Target kinerja telah dimanfaatkan untuk mengukur keberhasilan; b, apabila 60% < pemanfaatan target kinerja ≤ 80%; c, apabila 40% < pemanfaatan target kinerja ≤ 60%; d, apabila 20% < pemanfaatan target kinerja ≤ 40% e, apabila pemanfaatan target kinerja ≤ 20% // // // Pemanfaatan target kinerja untuk mengukur keberhasilan; - (Capaian) target kinerja dijadikan dasar untuk memilih dan memilih yang berkinerja dengan yang kurang (tidak) berkinerja; - (Capaian) target kinerja digunakan sebagai cara untuk menyimpulkan atau memberikan predikat (baik, cukup, kurang, tercapai, tidak tercapai, berhasil, gagal, dll) suatu kondisi atau keadaan // // // notulensi/bentuk tertulis penghargaan dari pimpinan	
<b>B. PENGUKURAN KINERJA (25%)</b>		<b>89,66%</b>	<b>22,39</b>			
<b>I. Pemenuhan Pengukuran (5%)</b>		<b>91,67%</b>	<b>4,58</b>			
1)	Telah terdapat indikator kinerja utama (IKU) sebagai ukuran kinerja secara formal	y	1		Satuan organisasi telah memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) level satuan organisasi yang telah ditetapkan secara formal dalam suatu keputusan pimpinan. Penilaian dengan ya/tidak	
2)	Telah terdapat indikator tujuan	y	1		Satuan organisasi telah memiliki Indikator Tujuan level satuan organisasi yang telah ditetapkan secara formal dalam suatu keputusan pimpinan. Penilaian dengan ya/tidak	
3)	Terdapat mekanisme pengumpulan data kinerja	b	0,75		a, apabila lebih dari 80% kriteria mekanisme pengumpulan data yang memadai terpenuhi; b, apabila 60% < pemenuhan kriteria yang memadai ≤ 80%; c, apabila 40% < pemenuhan kriteria yang memadai ≤ 60%; d, apabila 20% < pemenuhan kriteria yang memadai ≤ 40% e, apabila pemenuhan kriteria yang memadai ≤ 20% // // // Mekanisme pengumpulan data yang memadai: - Terdapat teknik pengumpulan data kinerja; - Ada kemudahan untuk menelusuri sumber data yang valid (cara menghitung); - Ada kemudahan untuk mengakses data bagi pihak yang berkepentingan; - Terdapat penanggungjawab yang jelas; - Terdapat prosedur yang jelas jika terjadi kesalahan data // // // sampel	
<b>II. Kualitas Pengukuran (10%)</b>		<b>88,10%</b>	<b>8,81</b>			
1)	IKU telah dapat diukur secara objektif		1,00	KKE2	a, apabila lebih dari 80% IKU dapat diukur (measurable); b, apabila 60% < IKU dapat diukur (measurable) ≤ 80%; c, apabila 40% < IKU dapat diukur (measurable) ≤ 60%; d, apabila 20% < IKU dapat diukur (measurable) ≤ 40% e, apabila IKU dapat diukur (measurable) ≤ 20%	

(Lanjutan)

NO	KOMPONEN/SUB KOMPONEN/ATRIBUT	Suban Organisasi		REF	PENJELASAN	KET
		Y/T	NILAI			
1	2	3	4	5	6	7
2)	IKU telah menggambarkan hasil		1,00	KKE2	a, apabila lebih dari 80% IKU yg ditetapkan telah menggambarkan hasil b, apabila 60% < IKU yg ditetapkan telah menggambarkan hasil ≤ 80%; c, apabila 40% < IKU yg ditetapkan telah menggambarkan hasil ≤ 60%; d apabila 20% < IKU yg ditetapkan telah menggambarkan hasil ≤ 40% e, apabila IKU yg ditetapkan telah menggambarkan hasil ≤ 20% <b>////</b> Menggambarkan hasil: - berkualitas outcome atau output penting - bangun proses/kegiatan - menggambarkan kondisi atau output penting yang ingin diwujudkan	
3)	IKU telah relevan dengan sasaran strategisnya		1,00	KKE2	a, apabila lebih dari 80% IKU yang ditetapkan terkait langsung (relevan) dengan sasaran atau kondisi yang akan diwujudkan; b, apabila 60% < IKU yang relevan ≤ 80%; c, apabila 40% < IKU yang relevan ≤ 60%; d apabila 20% < IKU yang relevan ≤ 40% e, apabila IKU yang relevan ≤ 20% <b>///</b> Relevan: - terkait langsung dengan sasaran utama atau kondisi yang akan diukur - Mewakili (representatif) sasaran utama atau kondisi yang akan diwujudkan	
4)	IKU telah cukup untuk mengukur kinerja sasaran		0,87	KKE2	a, apabila lebih dari 80% IKU yang ditetapkan telah cukup untuk mengukur atau menggambarkan sasaran atau kondisi yang akan diwujudkan; b, apabila 60% < IKU yang cukup ≤ 80%; c, apabila 40% < IKU yang cukup ≤ 60%; d apabila 20% < IKU yang cukup ≤ 40% e, apabila IKU yang cukup ≤ 20% <b>////</b> Cukup artinya: - Representatif (alat ukur yg mewakili) untuk mengukur kinerja yang seharusnya (lihat penjelasan A.1.b.7) - Jumlahnya memadai utk menyimpulkan tercapainya tujuan atau sasaran utama	
5)	IKU telah diukur realisasinya	a	1		a, apabila lebih dari 80% IKU yang ditetapkan telah diukur realisasinya dan dilaporkan dalam LAKIP; b, apabila 60% < IKU telah diukur ≤ 80%; c, apabila 40% < IKU telah diukur ≤ 60%; d apabila 20% < IKU telah diukur ≤ 40% e, apabila IKU yang telah diukur ≤ 20%	
6)	Pengumpulan data kinerja IKU dapat diandalkan	b	0,75		a, apabila lebih dari 80% data (capaian) kinerja yang dihasilkan dapat diandalkan; b, apabila 60% < data (capaian) kinerja yang dapat diandalkan ≤ 80%; c, apabila 40% < data (capaian) kinerja yang dapat diandalkan ≤ 60%; d apabila 20% < data (capaian) kinerja yang dapat diandalkan ≤ 40% e, apabila data (capaian) kinerja yang dapat diandalkan ≤ 20% <b>////</b> Pengumpulan data kinerja dapat diandalkan: - Informasi capaian kinerja berdasarkan fakta sebenarnya atau bukti yang memadai dan dapat dipertanggungjawabkan; - Data yang dikumpulkan didasarkan suatu mekanisme yang memadai atau terstruktur (tidak bersifat dadakan); - Data kinerja yang diperoleh tepat waktu; - Data yang dikumpulkan memiliki tingkat kesalahan yang minimal <b>///</b> terkait B.1.3	
7)	Pengumpulan data kinerja dilakukan secara berkala (bulanan/triwulanan/semester)	c	0,75		a, apabila lebih dari 80% data (capaian) kinerja teridentifikasi secara berkala; b, apabila 60% < data (capaian) kinerja yang teridentifikasi secara berkala ≤ 80%; c, apabila 40% < data (capaian) kinerja yang teridentifikasi secara berkala ≤ 60%; d apabila 20% < data (capaian) kinerja yang teridentifikasi secara berkala ≤ 40% e, apabila data (capaian) kinerja yang teridentifikasi secara berkala ≤ 20%	
<b>III. Implementasi Pengukuran (10%)</b>		<b>90,00%</b>	<b>9,00</b>			
1)	IKU telah dimanfaatkan dalam dokumen perencanaan	a	1		a, apabila lebih dari 80% IKU yang ditetapkan telah dimanfaatkan dalam perencanaan dan penganggaran; b, apabila 60% < IKU yang telah dimanfaatkan ≤ 80%; c, apabila 40% < IKU yang telah dimanfaatkan ≤ 60%; d apabila 20% < IKU yang telah dimanfaatkan ≤ 40% e, apabila IKU yang telah dimanfaatkan ≤ 20% <b>////</b> Dimanfaatkan dalam dokumen perencanaan dan penganggaran: - dijadikan alat ukur pencapaian tujuan/sasaran utama dalam dokumen Renstra RKT dan PK - dijadikan alat ukur tercapainya outcome atau hasil-hasil program yang ditetapkan dalam dokumen anggaran (RKA)	
2)	IKU telah dimanfaatkan untuk penilaian kinerja	c	0,5		a, apabila lebih dari 80% IKU yang ditetapkan telah dimanfaatkan dalam penilaian kinerja; b, apabila 60% < IKU yang telah dimanfaatkan ≤ 80%; c, apabila 40% < IKU yang telah dimanfaatkan ≤ 60%; d apabila 20% < IKU yang telah dimanfaatkan ≤ 40% e, apabila IKU yang telah dimanfaatkan ≤ 20% <b>///</b> Dimanfaatkan untuk penilaian kinerja: - Capaian IKU dijadikan dasar penilaian kinerja - Capaian IKU dijadikan dasar reward atau punishment dari pimpinan dalam bentuk tertulis seperti ucapan terima kasih	

(Lanjutan)

NO	KOMPONEN/SUB KOMPONEN/ATRIBUT	Satuan Organisasi		REF	PENJELASAN	KET
		Y/T	NILAI			
1	2	3	4	5	6	7
3)	IKU telah direvisi secara berkala	a	1		a, apabila IKU telah direvisi dan hasilnya menunjukkan kondisi yang lebih baik (inovatif); b, apabila IKU telah direvisi secara berkala dan hasilnya masih relevan dengan kondisi saat ini; c, apabila IKU telah direvisi, ada upaya perbaikan namun belum ada perbaikan yang signifikan; d, apabila IKU telah direvisi e, Tidak ada revisi	
4)	Hasil pengukuran kinerja telah digunakan untuk penyusunan laporan kinerja	a	1		a, apabila lebih dari 80% IKU yang ditetapkan telah diukur dan dilaporkan dalam laporan kinerja; b, apabila 60% < pengukuran dan pelaporan IKU dalam LAKIP ≤ 80%; c, apabila 40% < pengukuran dan pelaporan IKU dalam LAKIP ≤ 60%; d apabila 20% < pengukuran dan pelaporan IKU dalam LAKIP ≤ 40% e, apabila pengukuran dan pelaporan IKU dalam LAKIP ≤ 20%	
5)	Pengukuran kinerja digunakan untuk pengendalian dan pemantauan kinerja secara berkala	y	1		Penilaian ya/tidak didasarkan pada kesungguhan pimpinan dalam memanfaatkan hasil pengukuran kinerja berkala untuk mengendalikan pelaksanaan program dan kegiatan	
<b>C. PELAPORAN KINERJA (20%)</b>		<b>78,10%</b>	<b>15,27</b>			
<b>I. PEMENUHAN PELAPORAN (5%)</b>		<b>50,00%</b>	<b>2,50</b>			
1)	LAKIP telah disusun	y	1		Ya apabila dokumen LAKIP telah disusun	
2)	LAKIP telah disampaikan tepat waktu	t	0		Ya apabila dokumen LAKIP satuan organisasi tahun 2011 telah disampaikan kepada Mensesneg selambat-lambatnya tanggal 15 Maret 2012	
<b>II. PENYAJIAN INFORMASI KINERJA (10%)</b>		<b>96,43%</b>	<b>9,64</b>			
1)	LAKIP menyajikan informasi pencapaian sasaran yang berorientasi outcome	a	1		a, apabila lebih dari 80% informasi yang disampaikan dalam LAKIP berorientasi outcome; b, apabila 60% < informasi outcome dalam LAKIP ≤ 80%; c, apabila 40% < informasi outcome dalam LAKIP ≤ 60%; d apabila 20% < informasi outcome dalam LAKIP ≤ 40% e, apabila LAKIP berorientasi outcome dalam LAKIP ≤ 20% Informasi yang disajikan dalam LAKIP menggambarkan hasil2 (termasuk output2 penting) yang telah dicapai sampai dengan saat ini - LAKIP tidak berfokus pada informasi tentang kegiatan atau proses yang telah dilaksanakan pada tahun ybs - LAKIP tidak berorientasi pada informasi tentang realisasi seluruh anggaran yang telah digunakan	
2)	LAKIP menyajikan informasi mengenai pencapaian IKU/PK	a	1		a, apabila lebih dari 80% capaian yang disajikan bersifat Kinerja Utama (IKU); b, apabila 60% < capaian yang disajikan bersifat Kinerja Utama (IKU) ≤ 80%; c, apabila 40% < capaian yang disajikan bersifat Kinerja Utama (IKU) ≤ 60%; d apabila 20% < capaian yang disajikan bersifat Kinerja Utama (IKU) ≤ 40% e, apabila capaian yang disajikan bersifat Kinerja Utama (IKU) ≤ 20%	
3)	LAKIP menyajikan informasi mengenai pencapaian indikator tujuan	y	1		LAKIP Satuan organisasi telah menyajikan Indikator Tujuan level satuan organisasi yang telah ditetapkan secara formal dalam suatu keputusan pimpinan. Penilaian dengan ya/tidak	
4)	LAKIP menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja	a	1		a, apabila LAKIP menyajikan lebih dari 80% evaluasi dan analisis capaian yang bersifat kinerja (outcome), bukan proses; b, apabila 60% < penyajian evaluasi dan analisis capaian yang bersifat kinerja ≤ 80%; c, apabila 40% < penyajian evaluasi dan analisis capaian yang bersifat kinerja ≤ 60%; d apabila 20% < penyajian evaluasi dan analisis capaian yang bersifat kinerja ≤ 40% e, apabila penyajian evaluasi dan analisis capaian yang bersifat kinerja ≤ 20% menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja, artinya: - LAKIP menguraikan hasil evaluasi dan analisis tentang capaian2 kinerja outcome atau output penting, bukan hanya proses atau realisasi kegiatan2 yang ada di dokumen anggaran (DIPA)	
5)	LAKIP menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya dan perbandingan lain yang diperlukan	a	1		a, apabila LAKIP menyajikan perbandingan lebih dari 80% data kinerja (capaian sasaran); b, apabila 60% < perbandingan data kinerja (capaian sasaran) ≤ 80%; c, apabila 40% < perbandingan data kinerja (capaian sasaran) ≤ 60%; d apabila 20% < perbandingan data kinerja (capaian sasaran) ≤ 40% e, apabila perbandingan data kinerja (capaian sasaran) ≤ 20% Perbandingan yang memadai, minimal mencakup: - Target vs Realisasi - Realisasi tahun berjalan vs realisasi tahun sebelumnya - Realisasi sampai dengan tahun berjalan vs target jangka menengah	

(Lanjutan)

NO	KOMPONEN/SUB KOMPONEN/ATRIBUT	Sasaran Organisasi		REF	PENJELASAN	KET
		Y/T	NILAI			
1	2	3	4	5	6	7
6)	LAKIP menyajikan informasi keuangan yang terkait dengan pencapaian kinerja	a	1		a, apabila LAKIP menyajikan informasi keuangan lebih dari 80% capaian sasaran (kinerja); b, apabila 60% < informasi keuangan sasaran ≤ 80%; c, apabila 40% < informasi keuangan sasaran ≤ 60%; d, apabila 20% < informasi keuangan sasaran ≤ 40%; e, apabila informasi keuangan sasaran ≤ 20%	
7)	Informasi kinerja dalam LAKIP dapat diandalkan	b	0,75		a, apabila lebih dari 80% realisasi kinerja dapat diandalkan; b, apabila 60% < keandalan data realisasi kinerja ≤ 80%; c, apabila 40% < keandalan data realisasi kinerja ≤ 60%; d, apabila 20% < keandalan data realisasi kinerja ≤ 40%; e, apabila keandalan data realisasi kinerja ≤ 20% Dapat diandalkan: - datanya valid - dapat ditelusuri kesumber datanya - diperoleh dari sumber yang kompeten - konsisten	
<b>III. PEMANFAATAN INFORMASI KINERJA (5%)</b>		<b>62,60%</b>	<b>3,13</b>			
1)	Informasi yang disajikan telah digunakan dalam perbaikan perencanaan	a	1		Penilaian a/b/c/d/e didasarkan pada tingkat kualitas pemanfaatan, dengan cara antara lain: LAKIP 2011 dijadikan salah satu acuan referensi dalam penyusunan PK 2012, LAKIP 2011 dengan RKT 2013, LAKIP 2011 dengan Renstra III telah digunakan dalam perbaikan perencanaan, artinya: LAKIP yang disusun sampai dengan saat ini telah berdampak kepada perbaikan perencanaan, baik perencanaan jangka menengah, tahunan maupun dalam penetapan atau perjanjian kinerja yang disusun.	
2)	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk menilai dan memperbaiki pelaksanaan program dan kegiatan organisasi	b	0,75		Informasi kinerja dalam LAKIP satuan organisasi, telah secara nyata digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja dan perbaikan dalam penyusunan dokumen perencanaan kinerja tahun berikutnya. Penilaian a/b/c/d/e didasarkan pada tingkat kualitas pemanfaatan contoh, LAKIP 2011 dengan RKA 2013	
3)	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk peningkatan kinerja	b	0,75		Informasi kinerja dalam LAKIP satuan organisasi, telah secara nyata digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan untuk peningkatan kinerja organisasi yang berorientasi pada hasil (outcome). Penilaian a/b/c/d/e didasarkan pada tingkat kualitas pemanfaatan, dengan cara antara lain: LAKIP 2011 dengan LAKIP 2010	
4)	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk penilaian kinerja	t	0		Informasi kinerja dalam LAKIP satuan organisasi, telah secara nyata digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan/kegagalan satuan organisasi. Penilaian ya/tidak didasarkan pada tingkat pemenuhan kriteria ini, dengan cara antara lain: informasi kinerja dalam LAKIP 2011 mendapat penilaian dalam bentuk tertulis reward dan punishment dari pimpinan	
<b>D. EVALUASI KINERJA/PEMANFAATAN HASIL EVALUASI (10%)</b>		<b>83,30%</b>	<b>8,33</b>			
1)	Hasil evaluasi telah ditindaklanjuti untuk perbaikan perencanaan	b	0,75		a. Jika > 80% rekomendasi yang terkait dengan perencanaan telah ditindaklanjuti b. Jika 60% < rekomendasi yang terkait dengan perencanaan yang ditindaklanjuti ≤ 80% c. Jika 40% < rekomendasi yang terkait dengan perencanaan yang ditindaklanjuti ≤ 60% d. Jika 20% < rekomendasi yang terkait dengan perencanaan yang ditindaklanjuti ≤ 40% e. jika ≤ 20% rekomendasi yang terkait dengan perencanaan yang ditindaklanjuti rekomendasi LHE perencanaan	
2)	Hasil evaluasi telah ditindaklanjuti untuk perbaikan penerapan manajemen kinerja	b	0,75		a. Jika > 80% rekomendasi yang terkait dengan penerapan manajemen kinerja telah ditindaklanjuti b. Jika 60% < rekomendasi yang ditindaklanjuti ≤ 80% c. Jika 40% < rekomendasi yang ditindaklanjuti ≤ 60% d. Jika 20% < rekomendasi yang ditindaklanjuti ≤ 40% e. jika ≤ 20% rekomendasi yang ditindaklanjuti rekomendasi LHE unsur SAKIP keseluruhan	
3)	Hasil evaluasi telah ditindaklanjuti untuk mengukur keberhasilan satuan organisasi	a	1		a. Jika > 80% capaian kinerja digunakan (dimanfaatkan) untuk mengukur keberhasilan maupun kegagalan satuan organisasi b. Jika 60% < pemanfaatan b. capaian kinerja sebagai dasar pengukuran ≤ 80% c. Jika 40% < pemanfaatan capaian kinerja sebagai dasar pengukuran ≤ 60% d. Jika 20% < pemanfaatan capaian kinerja sebagai dasar pengukuran ≤ 40% e. jika ≤ 20% pemanfaatan capaian kinerja sebagai dasar pengukuran rekomendasi LHE pengukuran	

(Lanjutan)

NO	KOMPONEN/SUB KOMPONEN/ATRIBUT	Sasaran Organisasi		REF	PENJELASAN	KET
		Y/T	NILAI			
1	2	3	4	5	6	7
E.	PENCAPAIAN SASARAN/KINERJA ORGANISASI (10%)	69,60%	6,96			
I.	KINERJA YANG DILAPORKAN (OUTPUT/OUTCOME) (5%)	89,29%	4,46			
a.	Target dapat dicapai		0,71	KKE3	a, apabila capaian kinerja lebih dari 80%; b, apabila 60% < capaian kinerja ≤ 80%; c, apabila 40% < capaian kinerja ≤ 60%; d, apabila 20% < capaian kinerja ≤ 40% e, apabila capaian kinerja ≤ 20%	
b.	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya		1,00	KKE3	a, apabila lebih dari 80% capaian kinerja tahun berjalan melebihi capaian tahun sebelumnya; b, apabila 60% < capaian kinerja tahun berjalan yang melebihi tahun sebelumnya ≤ 80%; c, apabila 40% < capaian kinerja tahun berjalan yang melebihi tahun sebelumnya ≤ 60%; d, apabila 20% < capaian kinerja tahun berjalan yang melebihi tahun sebelumnya ≤ 40% e, apabila capaian kinerja tahun berjalan yang melebihi tahun sebelumnya ≤ 20% // Lakip 2011 dengan lakip 2010, kalau indikator berbeda maka ya, kalau indikator sama hasil sama maka ya	
c.	Informasi mengenai kinerja dapat diandalkan		0,86	KKE3	a, apabila lebih dari 80% informasi capaian kinerja dapat diandalkan; b, apabila 60% < informasi capaian kinerja yang dapat diandalkan ≤ 80%; c, apabila 40% < informasi capaian kinerja yang dapat diandalkan ≤ 60%; d, apabila 20% < informasi capaian kinerja yang dapat diandalkan ≤ 40% e, apabila informasi capaian kinerja yang dapat diandalkan ≤ 20% // // Informasi kinerja dapat diandalkan, artinya: - Diperoleh dari dasar perhitungan (formulasi) yang valid; - Dihasilkan dari sumber2 atau basis data yang dapat dipercaya (kompeten); - Dapat ditelusuri sumber datanya;- up to date	
d.	Kinerja output/outcome selaras dengan output/outcome yang ingin dicapai dalam Renstra atasannya		1,00	KKE3	Sasaran dan indikator kinerja dalam PPS relevan dengan sasaran dan indikator dalam Renstra	
II.	KINERJA LAINNYA (5%)	50,00%	2,50			
a.	Capaian Kinerja Keuangan		1,00	KKE3		
b.	Penyusunan Lakip melibatkan anggota organisasi dan hasilnya didistribusikan	c	0,5		a, apabila Penyusunan Lakip melibatkan anggota organisasi dan hasilnya didistribusikan b, apabila Penyusunan Lakip melibatkan anggota organisasi dan hasilnya tidak didistribusikan ; c, apabila Penyusunan Lakip tidak melibatkan anggota organisasi (hanya oleh koordinator) dan hasilnya didistribusikan ; d apabila Penyusunan Lakip tidak melibatkan anggota organisasi (hanya oleh koordinator) dan hasilnya tidak didistribusikan e, apabila tidak menyusun Lakip // pembuktian: notulen, daftar hadir, tanda terima, dan memorandum penyampain Lakip	
c.	Hasil Rakor/Raker SAKIP sudah dikomunikasikan kepada anggota organisasi	t	0		Penilaian ya apabila hasil Rakor/Raker dikomunikasikan kepada anggota organisasi // ada bukti tertulis	
HASIL EVALUASI AKUNTABILITAS KINERJA (100%)			81,23			

(Lanjutan)

**KERTAS KERJA EVALUASI I (KKE I)**  
TUJUAN DAN SASARAN

NO	Tujuan dan/atau Sasaran	RENSTRA		RKT		PK	
		ORIENTASI HASIL		ORIENTASI HASIL		ORIENTASI HASIL	
		A.I.b.1)		A.II.b.2)		A.III.b.1)	
<b>RENSTRA</b>							
1	Terselenggaranya dukungan teknis dan administrasi yang prima kepada Presiden (Tujuan)	a	1				
2	Terselenggaranya dukungan kesekretariatan yang prima kepada Presiden	a	1				
3	Terselenggaranya dukungan keprotokolanan yang prima kepada Presiden	a	1				
<b>RKT</b>							
1	Meningkatnya kompetensi sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi			c	0,5		
2	Meningkatnya komponen Sumber Daya Manusia sesuai kebutuhan organisasi			e	0		
3	Terlaksananya kegiatan pelayanan kesehatan pegawai dan pengadaan obat-obatan rutin			e	0		
4	Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang cepat, tepat dan aman.			c	0,5		
5	Terlaksananya pelayanan kerumahtanggaan dalam mendukung pelaksanaan tugas Presiden dan Ibu Negara secara cepat, tepat, nyaman dan aman.			a	1		
6	Terlaksananya kegiatan pembangunan/pengadaan/ peningkatan Sarana dan Prasarana			c	0,5		
7	Tersedianya Sarana dan Prasarana serta Fasilitas Kantor			b	0,75		
8	Terselenggaranya partisipasi unit kerja dalam penyusunan program dan anggaran.			e	0		
9	Terselenggaranya tata usaha perkantoran.			c	0,5		
10	Tersedianya sarana dan prasarana serta fasilitas kerja.			e	0		
11	Terlaksananya pelayanan kerumahtanggaan dalam mendukung pelaksanaan tugas Presiden dan Wakil Presiden secara cepat, tepat, nyaman dan aman.			a	1		
12	Terciptanya koordinasi yang efektif dalam pengamanan Presiden dan Wakil Presiden beserta keluarganya, termasuk tamu negara setingkat kepala negara/kepala pemerintahan negara asing			b	0,75		
13	Meningkatnya kualitas pemeliharaan lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan			b	0,75		
14	Meningkatnya kualitas kegiatan pelayanan terhadap pimpinan			e	0		
15	Meningkatnya kualitas pemeliharaan lingkungan di Istana Kepresidenan			e	0		
16	Meningkatnya kualitas tenaga pelayanan kerumahtanggaan dalam mendukung pelaksanaan kegiatan Presiden RI, Ibu Negara, Tamu Negara, acara kenegaraan dan kegiatan lain			a	1		
17	Meningkatnya kualitas pelayanan dalam mendukung acara rutin Presiden RI, Ibu Negara dan keluarga serta Pejabat di lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan			a	1		

(Lanjutan)

NO	Tujuan dan/atau Sasaran	RENSTRA		RKT		PK	
		ORIENTASI HASIL		ORIENTASI HASIL		ORIENTASI HASIL	
		A.I.b.1)		A.II.b.2)		A.III.b.1)	
18	Meningkatnya kualitas teknik penyiapan tenaga pelayanan dan pengadaan sarana serta prasarana kerja		e	0			
19	Meningkatnya kualitas pelayanan kerumahtanggaan dalam mendukung pelaksanaan tugas Presiden dan Ibu Negara.		e	0			
20	Meningkatnya kualitas pengelolaan dana operasional Presiden RI.		a	1			
21	Meningkatnya kualitas responsi organisasi terhadap permohonan bantuan dari anggota sosial kemasyarakatan kepada Presiden RI.		a	1			
22	Terselenggaranya hubungan kelembagaan yang lebih harmonis dan sinergis.		e	0			
23	Terlaksananya peningkatan pelayanan keprotokolan Presiden dan Wakil Presiden secara cepat, tepat dan aman.		a	1			
24	Tersedianya dukungan informasi yang memadai dan layanan otomatisasi perkantoran.		e	0			
25	Tersedianya sarana dan prasarana serta fasilitas kerja.		e	0			
26	Terlaksananya pengelolaan benda-benda seni budaya koleksi Istana Kepresidenan.		b	0,75			
27	Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang cepat, tepat dan aman.		e	0			
28	Terlaksananya Pelayanan Pers, Media dan Peliputan, Kegiatan Presiden, Ibu Negara, Tamu Negara, dan Kegiatan Penting Lainnya, secara cepat, tepat, dan akurat.		a	1			
29	Tersedianya dukungan informasi yang memadai dan layanan otomatisasi perkantoran.		e	0			
	<b>PK</b>						
1	Terselenggaranya dukungan kesekretariatan yang prima kepada Presiden				a		1
2	Terselenggaranya dukungan keprotokolan yang prima kepada Presiden				a		1
	<b>Persentase pemenuhan kriteria</b>		<b>100,00%</b>		<b>44,83%</b>		<b>100,00%</b>



(Lanjutan)

NO	TUJUAN DAN/ATAU SASARAN	INDIKATOR KINERJA	INDIKATOR KINERJA MEMENUHI KRITERIA SMART				KRITERIA		
			RENSTRA	RKT	PK	DAPAT DIUKUR SECARA OBYEKTIF	MENGAMBARKAN HASIL	RELEVAN DENGAN SASARAN STRATEGIS	CUKUP UNTUK MENGIKUR KINERJA
			A.II.3)	A.II.4)	A.III.2)	B.II.1)	B.II.2)	B.II.3)	B.II.4)
5	Terdapatnya pelayanan kemahasiswaan dalam mendukung pelaksanaan tugas Presiden dan Ibu Negara secara cepat, tepat, nyaman dan aman.	Jumlah pengadaan peralatan inventaris kantor.  Jumlah pengadaan peralatan Dinner set  Jumlah penyediaan dan pelayanan jamuan Peringatan HUT RI dengan kualitas memuaskan	c 0,5  c 0,5  a 1						
6	Terdapatnya kegiatan pembangunan/pengadaan/peningkatan Sarana dan Prasarana	Jumlah pelaksanaan pengadaan peralatan/inventaris kantor	e 0						
7	Tersedianya Sarana dan Prasarana serta Fasilitas Kantor	Prosentase Tersedianya aplikasi web intranet pada Biro Pers dan Media	c 0,5						
8	Terselenggaranya partisipasi unit kerja dalam penyusunan program dan anggaran.	Jumlah penyusunan program dan rencana kerja anggaran serta RENSTRA  Jumlah dukungan kegiatan dan pembinaan administrasi dan pengelolaan keuangan  Jumlah kegiatan pencetakan buku LAKIP, PKT dan RKT  Jumlah konsep surat/hel yang dibuat.  Jumlah sumbu/undangan yang dikirim  Jumlah acap, dokumen, buku yang dipadatkan buku yang digandakan  Jumlah undangan, buku pedoman, kartu menu, kartu jawaban, kartu tempat duduk, t. penghasil kesenian, lembar disposisi yang dicetak	e 0  b 0,75  e 0  e 0  c 0,5  d 0,25  e 0						
9	Terselenggaranya lala usaha perkantoran.	Jumlah pengadaan pakain dinas pegawai	b 0,75						
10	Tersedianya sarana dan prasarana serta fasilitas kerja.	Jumlah pengadaan keperluan perkantoran  Prosentase kegiatan perencanaan, sewa, perawatan/pemeliharaan kendaraan dalam pelayanan kepada Presiden dan atau Istri/Suami Presiden serta kegiatan operasional di lingkungan Rumah Tangga Kepresidanan  Jumlah pemeliharaan gedung Istana dan perkantoran  Prosentase dukungan administrasi dan undangan dalam rangka acara kenegaraan, rapat koordinasi dan kegiatan penting lainnya	e 0  b 0,75  b 0,75						
11	Terdapatnya pelayanan kemahasiswaan dalam mendukung pelaksanaan tugas Presiden dan Wakil Presiden secara cepat, tepat, nyaman dan aman.	Prosentase dukungan administrasi pelayanan pegawai/pegawai Kepresidanan/Unit tugas Kepresidanan/kesekretariatan dengan kualitas memuaskan  Prosentase peringkasan yang tersedia dengan kebutuhan dalam mendukung kegiatan acara Presiden, Ibu Negara, dan keluarga serta kegiatan operasional di lingkungan Rumah Tangga Kepresidanan	a 1  b 0,75						

(Lanjutan)

		INDIKATOR KINERJA MEMENUHI KRITERIA SMART					KRITERIA		
NO	TUJUAN DAN/ATAU SASARAN	INDIKATOR KINERJA	RENSTRA	RKT	PK	DAPAT DIUKUR SECARA OBYEKTIF	MENGAMBARKAN HASIL	RELEVAN DENGAN SASARAN STRATEGIS	CUKUP UNTUK MENGIKUR KINERJA
			A.II.b.3	A.II.b.4	A.III.b.2	B.II.1	B.II.2	B.II.3	B.II.4
			c	0,5					
			e	0					
12	Tercapainya koordinasi yang efektif dalam pengamanan Presiden dan Wakil Presiden beserta keluarganya, termasuk tamu negara setingkat Kepala negara/Kepala pemerintahan negara asing	Jumlah kegiatan penginventarisasian dan penatausahaan serta pelaporan BMN Kantor Jumlah kegiatan pengadaan peralatan/ inventaris Kantor Persentase kegiatan pemeliharaan dan penyelenggaraan, ketertiban dan keamanan dalam di lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan	b	0,75					
13	Meningkatnya kualitas pemeliharaan lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan	Persentase kepuasan terhadap pengguna sanitasi dan kebersihan lingkungan Persentase kepuasan terhadap pelayanan peralatan dan kenyamanan lingkungan Persentase kepuasan terhadap pelayanan peralatan dan kenyamanan lingkungan	c	0,5					
14	Meningkatnya kualitas kegiatan pelayanan terhadap pimpinan	Persentase kepuasan terhadap pelayanan peralatan dan kenyamanan lingkungan	e	0					
15	Meningkatnya kualitas pemeliharaan lingkungan di Istana Kepresidenan	Persentase kepuasan terhadap pelayanan peralatan dan kenyamanan lingkungan	e	0					
16	Meningkatnya kualitas tenara pelayanan kemahkotaan dalam mendukung pelaksanaan kegiatan Presiden RI, Ibu Negara, Tamu Negara, acara kenegaraan dan kegiatan lain	Tingkat kepatasan dan ketertarikan keluhan	e	0					
17	Meningkatnya kualitas pelayanan dalam mendukung acara rutin Presiden RI, Ibu Negara dan keluarga serta Pejabat di lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan	Persentase penyediaan tempat pelayanan, secara cepat, tepat dan nyaman Persentase kecapatan, ketepatan, waktu pelaksanaan pelayanan	e	0					
			c	0,5					
18	Meningkatnya kualitas teknik penyajian tenaga pelayanan dan pengadaan sarana serta prasarana kerja	Persentase pengadaan sarana, alat, prasarana kerja yang memadai	b	0,75					
19	Meningkatnya kualitas pelayanan administrasi dalam mendukung pelaksanaan tugas Presiden dan Ibu Negara	Jumlah pemeliharaan peralatan / perlengkapan kemahkotaan Tersedianya sarana dan prasarana serta fasilitas kerja	b	0,75					
			e	0					
			e	0					
20	Meningkatnya kualitas pengelolaan dana operasional Presiden RI	Jumlah pemeliharaan peralatan / perlengkapan kemahkotaan Persentase penggunaan dana yang cepat dan tepat sasaran	c	0,5					

(Lanjutan)

		KRITERIA					INDIKATOR KINERJA MEMENUHI KRITERIA SMART		RELEVAN DENGAN SASARAN STRATEGIS		CUKUP UNTUK MENGIKUR KINERJA	
NO	TUJUAN DAN/ATAU SASARAN	INDIKATOR KINERJA	REINSTR	RKT	PK	DAPAT DIUKUR SECARA OBYEKTIF	MENGAMBARKAN HASIL					
			A.I.b.3	A.I.b.4	A.II.b.2	B.II.1	B.II.2	B.II.3	B.II.4			
21	Meningkatkan kualitas respons organisasi terhadap permohonan bantuan dari anggota sosial kemasyarakatan kepada Presiden RI.	Tingkat kepuasan dan berkurangnya keluhan anggota sosial kemasyarakatan terhadap respon dari permohonan yang diajukan  Presentase respon terhadap surat-surat permohonan anggota sosial kemasyarakatan	e	0								
22	Terselenggaranya hubungan kelembagaan yang lebih harmonis dan sinergis.	Jumlah pelaksanaan kegiatan kunjungan masyarakat ke Istana Presiden di daerah dan pemberian nusa idola dari institusi/organisasi/layanan  Presentase acara kenegaraan yang diimpin Presiden dan atau Ibu Negara yang mendapat dukungan keprotokolan	b	0,75								
23	Terdapatnya peningkatan pelayanan keprotokolan Presiden dan Wakil Presiden secara cepat, tepat dan aman.	Presentase pelayanan diantar Presiden dan atau Ibu Negara di luar negeri serta tanggapan Ibu Negara di dalam negeri yang mendapat dukungan keprotokolan  Presentase dukungan layanan charter pesawat dalam rangka perjalanan dinas Presiden dan atau Ibu Negara dengan kualitas memuaskan	b	0,75								
24	Tersedianya dukungan informasi yang memadai dan layanan otomatisasi pemerintahan.	Jumlah dukungan nilai jasa sistem informasi dan komunikasi  Jumlah kegiatan dokumentasi acara kenegaraan (acara Presiden dan Ibu Negara, Tamu Negara dan kegiatan penting lainnya) dengan kualitas memuaskan	a	1								
25	Tersedianya sarana dan prasarana serta fasilitas kerja.	Jumlah penyelenggaraan kegiatan teknis/kegiatan maintenance  Jumlah peralatan dokumentasi musik, foto, dan audio visual yang diduduki	b	0,75								
26	Terdapatnya pengelolaan benda-benda seni budaya kolektif Istana Kepresidenan.	Jumlah pelaksanaan penggabahan koleksi benda-benda seni, benda-benda kersalah dan pergunakan cinderamata, dekorasi dan kesenian di lingkungan Istana Kepresidenan	b	0,75								
27	Terdapatnya pelayanan administrasi kepegawaian yang cepat, tepat dan aman.	Jumlah mesin handkey yang dapat berfungsi dengan baik	a	1								
28	Terdapatnya Pelayanan Pers, Media dan Publikasi, Kegiatan Presiden, Ibu Negara, Tamu Negara, dan Kegiatan Penting Lainnya, secara cepat, tepat, dan akurat.	Presentase terdapatnya Peralatan Pers-Media (Audio, Visual, Fotografi dan Lainnya)	e	0								
29	Tersedianya dukungan informasi yang memadai dan layanan otomatisasi pemerintahan.	Jumlah kegiatan penataan perpustakaan	e	0								

(Lanjutan)

NO	TUJUAN DAN/ATAU SASARAN	INDIKATOR KINERJA	INDIKATOR KINERJA MEMENUHI KRITERIA SMART					KRITERIA					
			REINSTR	RKT	PK	DAPAT DIUKUR, SECARA OBYEKTIF	MENGGAMBARAKAN HASIL	RELEVAN DENGAN SASARAN STRATEGIS	CUKUP UNTUK MENGIKUR KINERJA				
			A.II.b.3)	A.II.b.4)	A.III.b.2)	B.II.1)	B.II.2)	B.II.3)	B.II.4)				
1	Terselenggaranya dukungan kesekretariatan yang prima kepada Presiden	Persentase dukungan administratif yang sesuai standar Persentase dukungan kehambangunan yang sesuai standar persentase dukungan sarana dan prasarana yang sesuai standar Jumlah Istana Daerah yang sudah memenuhi standar pelayanan		a	a	1							
2	Terselenggaranya dukungan protokol yang prima kepada Presiden	Persentase dukungan protokol yang sesuai standar Persentase dukungan pus media dan informasi yang sesuai standar Persentase kegiatan Acara Kenegaraan/resmi dan kegiatan penting lainnya yang terdokumentasi		a	a	1							
1	Terselenggaranya dukungan kesekretariatan yang prima kepada Presiden	Persentase pelaksanaan dukungan kehambangunan yang sesuai standar Jumlah Istana Daerah yang sudah memenuhi standar pelayanan				y	1	y	1	y	1	y	1
2	Terselenggaranya dukungan protokol yang prima kepada Presiden	Persentase pelaksanaan dukungan protokol yang sesuai standar				y	1	y	1	y	1	y	1
Persentase pemenuhan kriteria			100,00%	45,08%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	66,67%	

(Lanjutan)

**KERTAS KERJA EVALUASI III (KKE III)**  
CAPAIAN SASARAN KINERJA

NO	SASARAN/PROGRAM	INDIKATOR KINERJA	TARGET TERCAPAI		KINERJA YANG DILAPORKAN (OUTPUT/OUTCOME)		DATA ANDAL		SELARAS DNG RENSTRA	
			E.i.a	E.i.b	E.i.a	E.i.b	E.i.c	E.i.c	E.i.c	E.i.c
1	Terselenggaranya dukungan kesekretariatan yang prima kepada Presiden	Persentase dukungan administrasi yang sesuai standar	y	1	y	1	y	1	y	1
			t	0	y	1	y	1	y	1
			t	0	y	1	y	1	y	1
			y	1	t	0	y	1	y	1
2	Terselenggaranya dukungan keprotokolian yang prima kepada Presiden	Persentase dukungan protokol yang sesuai standar	y	1	y	1	y	1	y	1
			y	1	y	1	y	1	y	1
			y	1	y	1	y	1	y	1
			y	1	y	1	y	1	y	1
			71,43%		100,00%		85,71%		100,00%	
			0,71		1,00		0,86		1,00	
		Persentase pemenuhan kriteria								

(Lanjutan)

**KERTAS KERJA EVALUASI IV  
ANALISIS CAPAIAN KINERJA KEUANGAN**

NO	SASARAN	IKU	ANGGARAN			KINERJA				Tingkat Efisiensi	Keterangan	Nilai E.II
			Rencana	Realisasi	Capaian	Rencana	Realisasi	Capaian	10			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Terselenggaranya dukungan kesekretariatan yang prima kepada	Persentase dukungan administrasi yang sesuai standar Persentase dukungan ketumahainggaan yang sesuai standar Persentase dukungan sarana dan prasarana yang sesuai standar Jumlah Istana Daerah yang sudah memenuhi standar pelayanan Persentase dukungan protokol yang sesuai standar	Rupiah 5.189.210.000 22.936.274.095 61.234.301.000	Rupiah 3.328.402.341 19.832.216.381 50.259.611.040	64,14% 86,47% 82,08%	100% 100% 100%	100% 95,34% 95,88%	100% 95,34% 95,88%	100% 100% 100%		Y/T	
2	Terselenggaranya dukungan keprotokolalan yang prima kepada Presiden	Persentase dukungan pers media dan informasi yang sesuai standar Persentase kegiatan Acara Kenegaraan/resmi dan kegiatan penting lainnya yang terdokumentasi	6.281.831.000 325.494.000	145.945.575.689 212.717.800	94,55% 65,35%	100% 100%	100% 100%	100% 100%	100% 100%			
<b>Persentase pemenuhan kriteria</b>			<b>250.317.852.096</b>	<b>225.420.824.261</b>	<b>90,05%</b>	<b>100,00%</b>	<b>98,75%</b>	<b>98,75%</b>	<b>8,69%</b>	<b>Efisien</b>	<b>Y</b>	<b>1</b>
											<b>1,00</b>	

**KETERANGAN:**

Efisien = persentase capaian kinerja (output) lebih dari atau sama dengan persentase realisasi anggaran (input)

Tidak Efisien = persentase capaian kinerja (output) kurang dari persentase realisasi anggaran (input)

## Lampiran 2 : Target Pembangunan Untuk Tahun 2011 Sekretariat Presiden

Formulir 1

**TARGET PEMBANGUNAN UNTUK TAHUN 2011  
UNIT ORGANISASI : SEKRETARIAT PRESIDEN**

PROGRAM/KEGIATAN	OUTCOME/OUTPUT	INDIKATOR	TARGET	UNIT ORGANISASI PELAKSANA
<b>I. PROGRAM GENERIK :</b> A. Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Sekretariat Negara	Terwujudnya dukungan manajemen dan kesekretariatan yang prima	1. Persentase dukungan kesekretariatan yang telah distandarisasi 2. Persentase pelaksanaan dukungan kesekretariatan yang sesuai dengan standar	100%	Deputi Kepala Sekretariat Presiden Bidang Administrasi dan Pengelolaan Istana
1. Pelaksanaan Tugas Administrasi Kesekretariatan	1. Dokumen Administrasi 2. Dukungan Perkantoran 3. Pelaksanaan Administrasi Kesekretariatan	1. Persentase penyelesaian dokumen yang sesuai dengan standar 2. Persentase penyelesaian gaji, tunjangan dan lainnya yang sesuai standar 3. Persentase penyelesaian administrasi yang sesuai standar	100% 100% 100%	Biro Administrasi
2. Penyelenggaraan Pengelolaan Istana Kepresidenan Jakarta	1. Dukungan Pengelolaan Koleksi Benda Seni Istana Kepresidenan 2. Dukungan Pengurusan Dekorasi dan Kesenian 3. Dukungan Kesekretariatan	1. Persentase koleksi benda seni yang layak ditampilkan 2. Persentase pelaksanaan kegiatan pengurusan dekorasi dan kesenian yang memenuhi standar 3. Persentase dukungan jamuan, tata graha dan peralatan upacara yang dilaksanakan sesuai standar	100% 100% 100%	Biro Pengelolaan Istana
3. Penyelenggaraan Pengelolaan Istana Kepresidenan Bogor	1. Dukungan Kesekretariatan 2. Dukungan Pengelolaan Koleksi Benda Seni Istana Kepresidenan 3. Dukungan Pengurusan Dekorasi dan Kesenian 4. Dokumen Administrasi 5. Dukungan Perkantoran 6. Dukungan Administrasi Kesekretariatan	1. Persentase dukungan jamuan, tata graha dan peralatan upacara yang dilaksanakan sesuai standar 2. Persentase koleksi benda seni yang layak ditampilkan 3. Persentase pelaksanaan kegiatan pengurusan dekorasi dan kesenian yang memenuhi standar 4. Persentase penyelesaian dokumen yang sesuai dengan standar 5. Persentase penyelesaian gaji, tunjangan dan lainnya yang sesuai standar 6. Persentase penyelesaian administrasi yang sesuai standar	100% 100% 100% 100% 100% 100%	Istana Kepresidenan Bogor

Hal. 1 dari 5

(Lanjutan)

PROGRAM/KEGIATAN	OUTCOME/ OUTPUT	INDIKATOR	TARGET	UNIT ORGANISASI PELAKSANA
4. Penyelenggaraan Pengelolaan Istana Kepresidenan Cipanas	7. Dukungan Keprotokolan	7. Persentase dukungan keprotokolan untuk kegiatan acara kenegaraan/resmi, tamu negara dan kegiatan penting lainnya yang memenuhi standar	100%	Istana Kepresidenan Cipanas
	8. Perawatan Gedung/Bangunan/Sarana Prasarana Lainnya	8. Persentase terlaksananya pemeliharaan yang sesuai dengan rencana kegiatan	100%	
	9. Peningkatan/Pengelolaan Gedung/Bangunan/Sarana Prasarana Lainnya	9. Persentase kesiapan sama dan prasarana sesuai dengan standar	100%	
	1. Dukungan Kesekretariatan	1. Persentase dukungan jamuan, tata graha dan peralatan upacara yang dilaksanakan sesuai standar	100%	
	2. Dukungan Pengelolaan Koleksi Benda Seni Istana Kepresidenan	2. Persentase koleksi benda seni yang layak ditampilkan	100%	
	3. Dukungan Pengurusan Dekorasi dan Kesenian	3. Persentase pelaksanaan kegiatan pengurusan dekorasi dan kesenian yang memenuhi standar	100%	
	4. Dokumen Administrasi	4. Persentase penyelesaian dokumen yang sesuai dengan standar	100%	
	5. Dukungan Perkantoran	5. Persentase penyelesaian gaji, tunjangan dan lainnya yang sesuai standar	100%	
	6. Dukungan Administrasi Kesekretariatan	6. Persentase penyelesaian administrasi yang sesuai standar	100%	
5. Penyelenggaraan Pengelolaan Istana Kepresidenan Yogyakarta	7. Dukungan Keprotokolan	7. Persentase dukungan keprotokolan untuk kegiatan acara kenegaraan/resmi, tamu negara dan kegiatan penting lainnya yang memenuhi standar	100%	Istana Kepresidenan Yogyakarta
	8. Perawatan Gedung/Bangunan/Sarana Prasarana Lainnya	8. Persentase terlaksananya pemeliharaan yang sesuai dengan rencana kegiatan	100%	
	9. Peningkatan/Pengelolaan Gedung/Bangunan/Sarana Prasarana Lainnya	9. Persentase kesiapan sama dan prasarana sesuai dengan standar	100%	
	1. Dukungan Kesekretariatan	1. Persentase dukungan jamuan, tata graha dan peralatan upacara yang dilaksanakan sesuai standar	100%	
	2. Dukungan Pengelolaan Koleksi Benda Seni Istana Kepresidenan	2. Persentase koleksi benda seni yang layak ditampilkan	100%	
	3. Dukungan Pengurusan Dekorasi dan Kesenian	3. Persentase pelaksanaan kegiatan pengurusan dekorasi dan kesenian yang memenuhi standar	100%	
	4. Dokumen Administrasi	4. Persentase penyelesaian dokumen yang sesuai dengan standar	100%	

(Lanjutan)

PROGRAM/KEGIATAN	OUTCOME/ OUTPUT	INDIKATOR	TARGET	UNIT ORGANISASI PELAKSANA
6. Penyelenggaraan Pengelolaan Istana Kepresidenan Tampaksiring Bali	5. Dukungan Perkantoran	5. Persentase penyelesaian gaji, tunjangan dan lainnya yang sesuai standar	100%	Istana Kepresidenan Tampaksiring Bali
	6. Dukungan Administrasi Kesekretariatan	6. Persentase penyelesaian administrasi yang sesuai standar	100%	
	7. Dukungan Keprotokolan	7. Persentase dukungan keprotokolan untuk kegiatan acara kenegaraan/nesmi, tamu negara dan kegiatan penting lainnya yang memenuhi standar	100%	
	8. Perawatan Gedung/Bangunan/Sarana Prasarana Lainnya	8. Persentase terlaksananya pemeliharaan yang sesuai dengan rencana kegiatan	100%	
	9. Peningkatan/Pengelolaan Gedung/Bangunan/Sarana Prasarana Lainnya	9. Persentase kesiapan sama dan prasarana sesuai dengan standar	100%	
	1. Dukungan Kesekretariatan	1. Persentase dukungan jamuan, tata graha dan peralatan upacara yang dilaksanakan sesuai standar	100%	
	2. Dukungan Pengelolaan Koleksi Benda Seni/Istana Kepresidenan	2. Persentase koleksi benda seni yang layak ditampilkan	100%	
	3. Dukungan Pengurusan Dekorasi dan Kesenian	3. Persentase pelaksanaan kegiatan pengurusan dekorasi dan kesenian yang memenuhi standar	100%	
	4. Dokumen Administrasi	4. Persentase penyelesaian dokumen yang sesuai dengan standar	100%	
B. Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Sekretariat Negara	5. Dukungan Perkantoran	5. Persentase penyelesaian gaji, tunjangan dan lainnya yang sesuai standar	100%	Deputi Kepala Sekretariat Presiden Bidang Protokol, Pers dan Media
	6. Dukungan Administrasi Kesekretariatan	6. Persentase penyelesaian administrasi yang sesuai standar	100%	
	7. Dukungan Keprotokolan	7. Persentase dukungan keprotokolan untuk kegiatan acara kenegaraan/resmi, tamu negara dan kegiatan penting lainnya yang memenuhi standar	100%	
	8. Perawatan Gedung/Bangunan/Sarana Prasarana Lainnya	8. Persentase terlaksananya pemeliharaan yang sesuai dengan rencana kegiatan	100%	
	9. Peningkatan/Pengelolaan Gedung/Bangunan/Sarana Prasarana Lainnya	9. Persentase kesiapan sama dan prasarana sesuai dengan standar	100%	
	Terwujudnya dukungan keprotokolan yang prima	1. Persentase dukungan keprotokolan yang telah distandarisasi	100%	
		2. Persentase pelaksanaan dukungan keprotokolan yang sesuai dengan standar	100%	

(Lanjutan)

PROGRAM/KEGIATAN	OUTPUT	INDIKATOR	TARGET	UNIT ORGANISASI PELAKSAMA
1. Penyelenggaraan Keprotokolan	1. Dukungan Keprotokolan	1. Persentase dukungan Keprotokolan untuk kegiatan acara keagamaan/ resmi, tamu negara dan kegiatan penting lainnya yang memenuhi standar	100%	Biro Protokol
2. Penyelenggaraan Dukungan Pers Media dan Informasi	1. Dukungan Pers dan Media 2. Dukungan kegiatan dokumentasi foto, video dan transkrip 3. Dukungan Sistem Informasi	1. Persentase peliputan pers dan media serta analisa yang sesuai standar 2. Persentase hasil peliputan pers dan media yang sesuai standar 1. Persentase kegiatan acara kenegaraan/ resmi dan kegiatan penting lainnya yang terdokumentasi 1. Persentase hasil dokumentasi dan Sistem Informasi sesuai standar	100% 100%	Biro Pers Media dan Informasi
C. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Sekretariat Negara	Tersedianya Sarana dan Prasarana yang berkualitas	Persentase sarana dan prasarana di lingkungan Istana Kepresidenan yang dapat dioptimalkan/dimantapkan	100%	Deputi Kepala Sekretariat Presiden Bidang Administrasi dan Pengelolaan Istana

Hal. 4 dari 5

## Lampiran 3 : Data Kepegawaian Sekretariat Presiden

**REKAPITULASI JABATAN PEGAWAI  
ISTANA KEPRESIDENAN JAKARTA  
Per 31 Maret 2012**

No.	Nama Jabatan	Jumlah		Grade
		Formasi	Bezzeting	
1	Kepala Sekretariat Presiden	1	1	18
2	Deputi Kepala Sekretariat Presiden	2	2	17
3	Kepala Biro	5	5	14
4	Kepala Bagian	14	14	11
		6	6	10
5	Kepala Subbagian	25	24	8
		36	31	7
6	Bendahara	1	1	7
7	Pustakawan	1	1	8
8	Arsiparis	1	1	7
9	Analisis Kinerja	1	1	6
10	Analisis Organisasi dan Ketatalaksanaan	1	1	6
11	Analisis Laporan	4	2	6
12	Analisis Keuangan	4	1	6
13	Analisis Media dan Jurnalistik	5	2	6
14	Perencanaan Program dan Anggaran	19	13	6
15	Perencanaan Program dan Penyusunan Laporan	12	11	6
16	Pengelola Naskah	10	6	6
17	Pengelola Sistem Informasi	3	3	6
18	Pengelola Kepegawaian	5	5	6
19	Pengelola Aset dan Bangunan	7	2	6
20	Pengelola Perlengkapan	5	3	6
21	Penguji Data Keuangan	4	3	6
22	Verifikator	6	4	6
23	Penata Acara Kepresidenan	6	3	6
24	Penata Upacara	6	0	6
25	Penata Dekorasi	2	2	5
26	Pengawas Prasarana dan Sarana Bangunan	4	1	5
27	Petugas Protokol Kepresidenan	47	31	5
28	Tenaga Peliputan	19	16	5
29	Pengolah Data	72	42	5
30	Sekretaris	4	2	4
31	Pembuat Daftar Gaji	1	1	4
32	Pengadministrasi Umum I	199	137	4
33	Teknisi	36	27	4
34	Penata Jamuan	43	39	4
35	Pengemudi Kenegaraan I	4	0	4
36	Pengemudi Kenegaraan II	20	19	3
37	Pengadministrasi Umum II	4	2	3
38	Tenaga Pengamanan	12	5	3
39	Petugas Pemeliharaan	13	12	3
<b>Jumlah</b>		<b>670</b>	<b>482</b>	

(Lanjutan)

**REKAPITULASI JABATAN PEGAWAI  
ISTANA KEPRESIDENAN DAERAH  
Per 31 Maret 2012**

No.	Jabatan	Jumlah		Grade
		Formasi	Bezzeting	
1	Kepala Istana Kepresidenan	2	2	12
		2	2	11
2	Kepala Subbagian Tata Usaha	4	3	8
3	Kepala Subbagian Bangunan	4	3	8
4	Kepala Subbagian Rumah Tangga dan Protokol	4	4	7
5	Kepala Subbagian Perlengkapan	4	3	7
6	Bendahara	4	4	7
7	Perencana Program dan Anggaran	8	6	6
8	Perencana Program dan Penyusun Laporan	4	4	6
9	Pengelola Aset dan Bangunan	4	3	6
10	Pengelola Kepegawaian	4	2	6
11	Pengelola Museum dan Koleksi Benda Seni	4	1	6
12	Pengelola Perlengkapan	16	8	6
13	Pengelola Sistem Informasi	4	1	6
14	Penguji Data Keuangan	4	1	6
15	Verifikator	4	2	6
16	Pengolah Bahan Pustaka	4	1	6
17	Penata Acara	5	5	5
18	Pengawas Prasarana dan Sarana Bangunan	5	3	5
19	Pengolah Data	18	9	5
20	Tenaga Peliputan	4	1	5
21	Juru Gambar	4	2	4
22	Pembuat Daftar Gaji	4	3	4
23	Penata Jamuan	22	17	4
24	Pengadministrasi Umum I	111	82	4
25	Petugas Protokol	11	4	4
26	Sekretaris	4	1	4
27	Teknisi	38	23	4
28	Tenaga Kesehatan	8	4	4
29	Juru Masak	19	11	3
30	Pengemudi Kenegaraan II	12	5	3
31	Petugas Pemeliharaan	40	22	3
32	Pramusaji	28	22	3
33	Tenaga Pengamanan	43	12	3
<b>Jumlah</b>		<b>456</b>	<b>276</b>	

(Lanjutan)

**REKAPITULASI JABATAN PEGAWAI SEKRETARIAT PRESIDEN**  
Per 31 Maret 2012

No.	Nama Jabatan	Jumlah		Grade
		Formasi	Bezzeting	
1	Kepala Sekretariat Presiden	1	1	18
2	Deputi Kepala Sekretariat Presiden	2	2	17
3	Kepala Biro	5	5	14
4	Kepala Istana	2	2	12
		2	2	11
5	Kepala Bagian	14	14	11
		6	6	10
6	Kepala Subbagian	33	30	8
		44	38	7
7	Pustakawan	1	1	8
8	Arsiparis	1	1	7
9	Bendahara	5	5	7
10	Analisis Keuangan	4	1	6
11	Analisis Kinerja	1	1	6
12	Analisis Laporan	4	2	6
13	Analisis Media dan Jurnalistik	5	2	6
14	Analisis Organisasi dan Ketatalaksanaan	1	1	6
15	Penata Acara Kepresidenan	6	3	6
16	Penata Upacara	6	0	6
17	Pengelola Aset dan Bangunan	11	5	6
18	Pengelola Kepegawaian	9	7	6
19	Pengelola Museum dan Koleksi Benda Seni	4	1	6
20	Pengelola Naskah	10	6	6
21	Pengelola Perlengkapan	21	11	6
22	Pengelola Sistem Informasi	7	4	6
23	Pengolah Bahan Pustaka	4	1	6
24	Penguji Data Keuangan	8	3	6
25	Perencana Program dan Anggaran	27	18	6
26	Perencana Program dan Penyusun Laporan	16	15	6
27	Verifikator	10	6	6
28	Penata Acara	5	5	5
29	Penata Dekorasi	2	2	5
30	Pengawas Prasarana dan Sarana Bangunan	9	4	5
31	Pengolah Data	90	53	5
32	Petugas Protokol Kepresidenan	47	31	5
33	Tenaga Peliputan	23	17	5
34	Juru Gambar	4	2	4
35	Pembuat Daftar Gaji	5	4	4
36	Penata Jamuan	65	56	4
37	Pengadministrasi Umum I	310	219	4
38	Pengemudi Kenegaraan I	4	0	4
39	Petugas Protokol	11	4	4
40	Sekretaris	8	3	4
41	Teknisi	74	50	4
42	Tenaga Kesehatan	8	4	4
43	Juru Masak	19	11	3
44	Pengadministrasi Umum II	4	2	3

(Lanjutan)

45	Pengemudi Kenegaraan II	32	24	3
46	Petugas Pemeliharaan	53	34	3
47	Pramusaji	28	22	3
48	Tenaga Pengamanan	55	17	3
<b>Jumlah</b>		<b>1126</b>	<b>758</b>	



## Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Informan 1

**Hasil Wawancara**

Nama Informan : Drs. Julian Aldrin Pasha, M.A., Ph.d,  
 Jabatan Informan : Juru Bicara Presiden Republik Indonesia  
 Waktu wawancara : Rabu, 1 Juni 2012  
 Tempat wawancara : Lobi Gedung Binagraha, Istana Negara

(Menunggu di ruang tunggu, Lobi Gedung Binagraha)

\*\*\*\*\*

JP :Selamat pagi, maaf menunggu lama, tadi saya ada pekerjaan sedikit yang harus diselesaikan.

PR :Pagi Pak Julian, tidak apa pak, tidak menunggu terlalu lama.

JP :Silahkan duduk....

PR :Terima Kasih Pak.

JP :Mama apa kabar? kemarin menelepon asisten saya membicarakan mengenai Prita yang ingin wawancara untuk skripsi.

PR :Alhamdulillah baik pak, iya saya minta tolong untuk mewawancarai bapak, heheheee..

JP :Jadi, skripsi nya judulnya apa

PR :Temanya Reformasi Birokrasi Pak, Judulnya Efektivitas Reformasi Birokrasi di Sekretariat Presiden dalam Pencapaian Program Akuntabilitas Kinerja.

JP :Kamu kuliah di UI kan?..FISIP berarti ya?..Dosen pembimbingnya siapa?

PR :Iya pak FISIP UI, dosen pembimbingnya bapak Roy Salomo

- JP :Dulu saya juga di FISIP, saya kenal dengan Pak Roy, Oke Prita, jadi apa yang ingin ditanyakan.
- PR :Begini pak, pertama-tama mungkin bapak bisa menjelaskan secara garis besar mengenai reformasi birokrasi menurut pendapat bapak, sebelum masuk ke pertanyaan lebih khusus lagi. Kalau misalnya dilihat dari tujuannya kata Reformasi Birokrasi sekarang, kan kata Presiden kita sudah melakukan Reformasi Birokrasi kalau dilihat dari tujuannya menurut Bapak seperti apa?
- JP :Ya, itu sebagai bagian dari proses atau bagian dari melaksanakan suatu pembaharuan di bidang administrasi, sebenarnya kalimat awal yang digunakan adalah Reformasi Administrasi (.....) bagaimana kita untuk bisa menjalankan Reformasi birokrasi itu dan membantu memberdayakan SDM dan banyak hal-hal lain yang secara umum tidak berjalan pada prakteknya (.....) .akhirnya Reformasi itu hanya (.....) dilihat dari pengalaman banyak Birokrasi di Negara-negara yang maju sekalipun yang SDM nya maju serta di bantu oleh teknologi-teknologi yang maju sekalipun dalam prakteknya masih sering menemukan kendala. Kita bisa lihat dibandingkan 40 tahun yang lalu orang-orang yang (.....) kita pernah lihat bahwa sesungguhnya Indonesia itu telah mempraktekkan ciri-ciri Birokrasi dalam prakteknya masih terdapat banyak sekali hambatan-hambatan yang telah dilakukan dan selalu ada upaya untuk melakukan perbaikan (.....) Bagaimana kita berupaya untuk terus melakukan perbaikan dan menjalankan Reformasi Birokrasi ini (.....) Dari kajian-kajian (.....) justru itu yang membangun dan menjadi ciri khas dan yang selama ini membangun Industri birokrasi menjadi lebih berkembang karena meski bagaimanapun secara (.....) banyak perubahan yang karena pada kenyataannya praktek-praktek yang telah kita lakukan kelanjutan dari upaya reformasi birokrasi sebetulnya (.....) salah satunya adalah merubah mainset atau budaya prilaku bangsa Indonesia sehingga apa yang dilakukan para aparatur negara dengan melaksanakan..... banyak sekali yang telah dilakukan seperti eksistensi, perlawanan selama ini yang telah dilakukan seperti itu karena memang prinsip kerja dari sebuah negara jelas terlihat. Jadi tidak harus kemudian dibarengi dengan pemikiran bahwa kita harus bisa!!! Tidak seperti itu negara-negara yang sudah maju bahkan kinerja SDMnya maju dan dibantu dengan teknologi dengan sitem yang canggih itu perlu proses sejalan dengan kerja yang maksimal, nah kita sudah lama mengarah kesana hanya memang masalahnya sekarang adalah, bagaimana pemahaman terhadap Reformasi Birokrasi tersebut yang harus berjalan untuk atau satu pandangan mereka supaya terlibat didalamnya, nah kembali ke Reformasi Birokrasi kadang-kadang disalah artikan,

transparansi yang sejauh ini sedang dipelajari (.....) dari satu pihak, dan hak (.....) dan merupakan hak umum untuk mengetahui Transparansi yang diberikan kepada dari unit kerja Menpan, sekretaris Presiden dan (.....) memang itu benar! tapi bagaimanapun juga ada hak yang (... ) tidak harus (....)

PR :kalau di salah satu sasaran tujuan Reformasi Birokrasi yang Akuntabilitas itu kan disuruh membuat (.....) Dari Menteri Aparatur Negara RI, Laporan akuntabilitas yang Aktif dan beberapa Instansi Pemerintah yang telah melakukan Reformasi Birokrasi telah membuat ( .... ) itu, saya di penelitian ini nanti membahas bahwa (.....) itu kurang lebih tidak efektif pak. jadi bisa di bilang seperti itu saya mau nanya masalah ini karena dari (.....) itu proses pembuatannya sedikit itu berbeda dengan yang keputusannya jadi keputusannya tadikan berupa penilaian – penilaian tapi di penilaian itu diberikan kepada Pak Mentri Kementerian Menpan lalu dinilai dan di(.....) itu kurang lebihnya tapi dari penilaian yang dibuat di Sekertariat Negara, jadi Sekertaris Presiden sudah membuat, Sekertariat Negara sudah dinilai tapi dengan (.....) yang berbeda jadi dia mempunyai penilaian yang berbeda jadi apakah itu Efektif untuk seperti itu pak? Jadi, untuk penilaian akuntabilitasnya pasti selalu berbeda dengan pola setiap tahun dengan laporan yang berbeda-beda juga pak, apakah itu Reformasi Birokrasi yang diinginkan oleh Menpan atau?

JP :Ya, Memang laporan kinerja yang di buat oleh Sekertariat Negara dan Menpan (.....) sehingga kalau memang terlihat agak berbeda dengan penilaian masing-masing instansi pemerintahan dengan di sekertariat, itu tergantung dari mana kita melihat transparansi laporan dan pertanggung jawaban dari pihak instansi pemerintah. Jadi, apa yang tertera di laporan bagaimana nanti tanggung jawab suatu Negara (.....) melaksanakan dari apa yang seharusnya dilaksanakan kepada pertimbangan bagaimana agar bisa mengevaluasi....dan kewenangan dalam hal (.....) apakah itu sudah betul-betul berjalan, karena untuk melaksanakan Birokrasinya sendiri memang berupaya untuk melaporkan semua apa yang telah dilaksanakan dan apa yang telah diterapkan dan proses-prosesnya sehingga untuk kedepannya itu bisa diketahui berapa (.....) bilamana memang (.....) Jadi, itu satu tidak berkaitan langsung dengan program bahwa.....demokrasi yang bisa berjalan seperti (.....)

PR :Tapi kalau dengan sistem Reformasi Birokrasi tersebut itu berbeda, kan di Kementrian bentuknya berbeda-beda seperti itu apakah bisa memberikan hubungan yang relevan dalam pelaksanaan program-program

reformasi birokrasi contohnya pencapaian program penguatan akuntabilitas.

JP :Ya, karena laporan dari instansi pemerintahan itu berbeda-beda dengan (.....) bahkan (.....) dan dari Struktur (.....) direkap dan dilaporkan (.....) dari rekap itulah kita bisa lihat bahwa hasil dari di oleh sebab itu memang sulit membayangkan suatu laporan yang terancang dengan kerja yang maksimal. satu contoh misalnya tidak sesuai dengan dengan pola itu akan beda lagi dengan laporan. karena, memang (.....) kerja daripada nanti Kementrian Menpan (....) nya berbeda-beda tapi itu akan menampilkan suatu warna dari pelaporan yang berbeda pula. Jadi sebetulnya memang langsung sebuah proses yang di Kementerian atau yang ada dipusat pemerintahan.

PR :Jadi, kalau misalnya Komponen penilaiannya berbeda itu tidak masalah ya???? penilaian berbeda-beda tidak bisa dibilang bahwa penerapan sistem akuntabilitas tidak efektif??

JP :Saya tidak dalam posisi yang memberikan Komentar yang seperti itu, Tapi yang jelas itu semua berbeda karena hak daripada hal-hal yang seperti tadi yang malah akan (.....) Pencapaian dan apa yang telah dihasilkan dan apa yang menjadi target. Kalau memang ada yang harus diselesaikan kenapa tidak? Begitu, Karena kita pasti memang ada sesuatu yang boleh dikatakan (.....) Nah itu bisa di jadikan Slot seperti apa? misalnya masalahnya karena (.....) apa masalah lain atau masalah eksternal (.....)

Pelaporannya intinya (....) makanya kan jelas bahwa itu dalam suatu pelaporan yang umum menjelaskan apa yang telah dicapai dan melaksanakannya pula. Nah itu bisa dikaitkan kalau kata kuncinya ... jadi kalau berbeda wajar saja karena mereka memang mempunyai progress untuk bangkit dan mempunyai tujuan yang tetap (.....) Nah itu tidak terhenti pada akhirnya setelah mereka lakukan (.....)

PR :Ooooo begitu pak, terima kasih pak atas penjelasannya, mohon maaf mengganggu waktu kerja di pagi hari.

JP :Tidak apa, jika ada yang ingin ditanyakan mungkin dapat menanyakan kepada pihak-pihak yang lebih memiliki keterkaitan langsung dengan pembuatan LAKIP di Sekretariat Presiden

PR :Baik pak, setelah ini memang informannya adalah pelaku langsung dalam pembuatan LAKIP agar lebih terlihat jelas permasalahan dalam pencapaian program penguatan akuntabilitas ini.

- JP :Ada lagi Prita yang ingin ditanyakan?..Jika tidak jam 11 saya ada acara tamu negara.
- PR :Sudah pak, terima kasih, sudah cukup menjawab pertanyaan berdasarkan penjelasan bapak tadi.
- JP :Baik kalau begitu, terima kasih juga semoga penjelasan tadi bermanfaat dan skripsi nya dapat berjalan dengan baik. Salam untuk mama ya.
- PR :Baik Pak nanti disampaikan
- JP : (meninggalkan ruangan dengan terburu-buru)

*Nb : Terdapat beberapa percakapan yang tidak dapat dituliskan karena alat perekam mengalami kerusakan sehingga tidak terdengar jelas percakapannya. Penulis meminta maaf atas kesalahan yang terjadi.Semoga intisari dari wawancara masih di ingat dan dipaparkan didalam analisis.*

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Informan 2

**Hasil Wawancara**

Nama Informan : Drs. Sukma Irawan, M.Si.  
 Jabatan Informan : Kepala Biro Administrasi Deputy Kepala  
 Sekretariat Presiden Bidang Administrasi dan  
 Pengelolaan Istana  
 Waktu wawancara : Rabu, 6 Juni 2012  
 Tempat wawancara : Paviliun 2, Istana Kepresidenan Bogor

---

\*\*\*\*\*

SI : (sedang membalas sms di handphone) kalau ada yang mau ditanya  
 silahkan saja,saya sambil bales sms nih, tadi di paviluin sayap kanan ga  
 ada sinyal, jadi pas ada sinyal banyak banget sms yang masuk.

PR : tidak apa pak, silahkan membalas sms saja terlebih dahulu, biar enak  
 nanya-nanya nya, hehehee..

SI : tunggu sebentar yah

\*\*\*\*\*

SI : Yaaak Prita bisa kita mulai...

PR :Selamat sore pak, mohon ijin untuk waktunya menjawab pertanyaan  
 mengenai akuntabilitas, untuk skripsi saya pak. Skripsi saya berjudul  
 Efektivitas Reformasi Birokrasi di Sekretariat Presiden dalam  
 Pencapaian Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja.Jika berkenan  
 bapak bisa menjawab beberapa hal mengenai berlangsungnya program  
 akuntabilitas di Sekretariat Presiden.

SI :Silahkan semoga saya bisa menjawabnya, tapi tidak memakai data-data  
 akuntabilitas kan?

PR :Ijin bapak, tidak perlu, karena data-data sudah saya dapatkan  
 sebelumnya pada bagian perencanaan setpres dari bapak Erry.

- SI : Karena kebetulan saya tidak bawa data apa-apa tentang akuntabilitas. heheheee..
- PR : Tidak apa pak, baik pak langsung saja pada pertanyaan pembuka untuk mempersingkat waktu, udah sore soalnya pak.,
- SI : Gapapa, masih macet jam segini, anak saya juga belum keluar sekolah.
- PR : hehehe, terima kasih pak kalau begitu.. Pertanyaannya yang pertama.. Bagaimana menurut bapak mengenai pelaksanaan akuntabilitas di Sekretariat Presiden yang merupakan salah satu bentuk dari Reformasi Birokrasi?
- SI : Kalau dari reformasi birokrasi mungkin terlalu luas pembahasannya, saya akan jelaskan dari segi Laporan Akuntabilitas saja yah, di Sekretariat Presiden kita membuat suatu laporan yang berisi mengenai apa saja kegiatan yang dilakukan dari mulai perencanaan yang dilakukan oleh bagian perencanaan yang tentunya di kendalikan oleh kita di biro administrasi. Dalam pembuatan LAKIP tersebut tentunya sudah menggunakan acuan dari Kemenpan, walaupun,, seperti yang tadi dijelaskan di rapat evaluasi, terkadang indikator penilaian itu berbeda menyebabkan apa yang sudah dilakukan oleh kita menjadi sia-sia, sebagai contoh, jika didalam perencanaan terdapat 14 kegiatan yang harus dilakukan, namun pada realisasinya hanya 12 yang dilakukan, walaupun anggaran terserap semua, tapi karena ada 2 kegiatan yang belum dilakukan maka 12 kegiatan lainnya tidak terhitung dalam penilaian, yang menyebabkan penilaian dari menpan menjadi 0 (nol). Padahal kita melakukan kegiatan tersebut.
- PR : Berarti ada ketidak sesuaian cara penilaian dong pak dengan realisasi dilapangan, bukannya hal tersebut menjadi pengaruh terhadap akuntabilitas kinerja Sekretariat Presiden.
- SI : Itu dia yang menjadi usulan temen-temen di ortala biro akuntabilitas setneg, nanti mereka akan mengusulkan kepada menpan untuk mengubah cara penilian, karena jika dilihat dengan kegiatan kita dan sdm yang dinamika nya tinggi, maka akan sulit untuk melakukan kegiatan yang sesuai, bisa saja berubah-ubah. Masa tetap tidak dinilai padahal output nya tercapai, jadi disini agak membuat persepsi bahwa kita tidak bisa menerapkan apa yang direncanakan.
- PR : Selain penilaian tersebut ada tidak pak kendala dalam pelaksanaaak program penguatan akuntabilitas tersebut?
- SI : Kendala lainnya paling dari segi SDM yang dimiliki terbatas, selain terbatas kita tau bahwa mereka juga banyak kegiatan yang dinamis, misalnya mengikuti acara Presiden yang berbeda tempat, acara-acara kenegaraan lainnya, sehingga sulit untuk melakukan koordinasi atas pengumpulan data, dan sosialisasi pembuatan LAKIP, seperti tadi dalam poin evaluasi LAKIP terdapat penilaian mengenai diharuskannya

koordinasi atau mengadakan rapat kerja mengenai LAKIP akan semua anggota organisasi dapat mengetahui dan berkecimpung dalam LAKIP, itu kan sangat sulit, masa harus mengumpulkan semua bagian disaat mereka kerja dengan dinamika seperti itu. Dan hal ini menyebabkan lagi-lagi penilaian 0 (nol) akan kinerja Sekretariat Presiden, padahal kita kan melakukan koordinasi, namun tidak ke semua anggota organisasi. sulit sekali mengumpulkan deputi-deputi atau biro-biro yang orang nya sering ikut ke dalam acara presiden. pasti sulit untuk dikumpulkan dalam suatu rapat membahas tentang LAKIP.

- PR : Yaaaa juga sih pak, kalau dari data yang dibutuhkan dalam pembuatan LAKIP apakah sudah akurat?? tadi kan dikatakan banyak pihak yang kerjanya dinamis, secara kasatmata terga,barkan jika pihak pembuat LAKIP ingin meminta data pasti akan sedikit sulit untuk mendapatkannya. Hal tersebut kan bisa membuat keterlambatan dalam pembuatan LAKIP.
- SI : Untuk masalah data kebetulan tidak terlalu sulit untuk didapatkan, ya memang secara birokrasi, harus ada perizinan kepada atasan, yang sulit adalah jika atasannya tidak ada ditempat, berarti harus nunggu dong... dan itu bisa mengakibatkan keterlambatan pembuatan LAKIP, LAKIP itu kan isinya data-data dari unit kerja lain yang dipertanggungjawabkan dengan apa yang direncanakan. Jadi data tersebut harus akurat. Walaupun beberapa pihak juga tidak tepat waktu melaporkannya, karena alasan waktu dan SDM itu tadi terbatas.
- PR : Pak..misalkan nih, ada capaian kinerja yang di nilai buruk, apakah ada evaluasi atau tindak lanjut dari pimpinan terkait?
- SI : Tentu ada evaluasi, seperti hari ini dilakukan evaluasi dan penjelasan mengenai poin-poin penilaian apa yang mendapat hasil jelek, kita bisa menjelaskan alasan mengapa bisa mendapat nilai jelek, kembali lagi terhadap persepsi penilaian yang lebih ke penulisan, seperti contoh.... harus ada notulen jika melakukan rapat. Tadi dibahas dalam rapat evaluasi akuntabilitas, kita juga mendapat nilai jelek, karena tidak melampirkan notulen, mereka menilai berdasarkan bukti dokumen seperti itu, padahal kenyataannya kita melakukan rapat dan beberapa rapat dilakukan penulisan notulen walaupun banyak yang tidak dibuatkan notulennya, jadi hal-hal seperti itu dapat menjadi masukan untuk kedepannya bahwa untuk mendapat nilai baik harus melampirkan notulen kedalam LAKIP yang dibuat, hal tersebut merupakan suatu bentuk evaluasi yang kita laksanakan, dari hasil evaluasi rapat kita mendapat masukan-masukan yang kedepannya seharusnya dapat dijalankan.
- PR : Lalu pak, dalam skripsi saya, saya kan mengambil data sekunder berupa LAKIP itu sendiri yang saya miliki adalah LAKIP tahun 2009 sampai dengan 2011. Berkaitan dengan evaluasi yang sudah bapak jelaskan sebelumnya, yang saya dapat dan baca dari LAKIP tahun 2010, di

Sekretariat Presiden terdapat satu indikator kerja yang buruk, penilaiannya 20%

SI :Ohyaaaa... apa itu, kamu salah lihat kaliii, mungkin lihat di LAKIP Kementerian Sekretariat Negara.

PI :ijin bapak, bukan LAKIP Setneg tapi Setpres, dalam tabel nya diperlihatkan poin 20% yang merupakan nilai yang buruk disbanding capaian kinerja lainnya yang mendapat nilai diatas 90%.

SI :capaian kinerja tentang apa yah, mungkin saja sih kalau di tahun 2010. Karenan dulukan nilai kinerja kita masih CC.

PI :baik pak yang saya lihat itu adalah “terselenggaranya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kinerja serta penanganan pengaduan masyarakat yang efektif” itu nilai nya 20%

SI :OOO...kalau pengaduan masyarakat itu memang bukan tugas kita, mungkin indikator tersebut dicantumkan karena mengikuti Setneg, karena setneg memang ada bagian yang mengurus pengaduan masyarakat tersebut. Kalau di kita, memang sii terdapat biro mengenai informasi, tapi bukan informasi untuk masyarakat, informasi itu untuk presiden jika ada hal-hal yang perlu di informasikan. terkait dengan penanganan pengaduan masyarakat memang kita tidak ada yang mengurus hal tersebut, SDM tidak ada, jika ada masuk pengaduan paling hanya disimpan dan dijadikan masukan juga untuk beberapa hal tertentu, misalnya pada istura, kita melihat di buku tamu, terdapat kesan pesan dalam melakukan istura, mengunjungi istana gimana sih peransannya, tapi kesan pesan tersebut tidak kepada semua pengunjung istura, hanya kepada ketua rombongan saja, padahal apa yang dirasakan oleh ketua rombongan pasti tidak sama dengan apa yang dirasakan masing-masing individu dalam rombongan tersebut. Seperti contoh, kamu dan saya mengunjungi istana, yang saya rasakan dan yang kamu rasakan pasti tidak sama, jadi penulisan kesan dan pesan yang ada di buku tamu istura itu tidak bisa menjadi patokan penilaian dari pengaduan masyarakat. Ditambah lagi jika orang yang berkunjung itu ribuan, mana mungkin setiap orang melakukan pengisian buku tamu kan?? SDM kita juga tidak bisa mengidentifikasi pengaduan masyarakat, jadi terkesan penanganan pengaduan masyarakat itu mendapat nilai jelek, padahal memang kita tidak melakukan itu, itu bukan tugas kita. Mungkin kedepannya kita bisa mencontoh istana bogor, yang katanya menggunakan kuesioner untuk mengukur kepuasan masyarakat. Itukan lebih baik, lebih bisa mengidentifikasi pengaduan masyarakat, misalnya dalam melakukan istura “guide” nya tidak jelas memberikan informasi, jadi dapat tertera dalam kuesioner itu. Yaaahh semoga kedepannya diharapkan kita juga bisa menerapkan kuesioner dalam penanganan pengaduan masyarakat. Jadi pelayanan masyarakat atas istura juga bisa lebih baik lagi. Harusnya kita bisa melakukan itu kedepannya.

- PR :Ide bagus tuh pak, semoga bisa terealisasi harapannya... Terus pak kaitannya dengan pengawasan dan pengembangan akuntabilitas, kok nilainya jelek juga pak, berarti setpres tidak akuntabel dong dilihat dari rendahnya pengawasan.
- SI :Itu yang menjadi pertanyaan yang sering ditanyakan, pengawasan program akuntabilitas ini menjadi bahan yang sukit bagi kita, karena dari menpan itu sendiri tidak memberikan penilaian dengan melihat apa yang terjadi di setpres. Kita melaksanakn tugas dengan baik dan sesuai namun jika apa yang kita laksanakan tidak sesuai dengan perencanaannya seperti tadi 14 kegiatan yang dilaksanakan hanya 12, tapi kan outputnya tercapai, namun tetap saja 2 kegiatan tidak dilakukan, itu lah yang membuat nilai jelek karena tidak semua kegiatan dapat dilakukan, kita tau kan dalam setahun mungkin saja ada pengurangan kegiatan atau penambahan kegiatan. Yang penting kan outputnya tercapai dan bisa dipertanggung jawabkan. Mungkin akan kita bahas selanjutnya oleh pihak menpan terlebih dahulu agar ada kesamaan persepsi agar pelaksanaan program akuntabilitas di Sekretariat Presiden ini dapat nilai yang bagus, karena sebenarnya kita sudah melaksanakan kinerja organisasi yang bagus kok.
- PR :Harus bagus pak, kan kinerja nya untuk membantu tugas-tugas Presiden, hehehe
- SI :Hahahahaaaa..
- PR :Pertanyaan terakhir pak, menurut bapak Sekretariat Presiden sudah efisien belum dalam pencapaian program penguatan akuntabilitas ini?
- SI :Efektif dari segi apa nih, karena bahas efektif itu bisa dilihat dari segi anggaran dan segi capaian kinerja, kalau dari segi anggaran kita sudah bisa dibilang efektif, karena dalam kegiatan-kegiatan hampir seluruhnya terserap anggarannya, dan saat diperiksa oleh BPK, tidak ditemukan hal-hal ketidakefektivan, kita dapat presikat WTP looh, jadi menurut saya efektif dalam kaitannya dengan angaran, kita efektif.
- PR :WTP apa yah pak? hehehe..
- SI :Wajar Tanpa Pengecualian, kan penilaian dari BPK itu ada yang Wajar Dengan Pengecualian dan ada yang Wajar Tanpa Pengecualian, WTP itu nilai yang paling tinggi yang diberikan BPK, berarti penyerapan anggaran kita efektif, penyerapan anggaran kan termsuk komponen penilaian yang masuk di LAKIP.
- PR :Oooo... begitu yah pak. Lalu kalau dari segi capaian kinerja nya efektif tidak pak?

- SI :Dari segi kinerja yang diberikan seharusnya sih efektif jika tidak efektif kita kan membutuhkan proses, buktinya tahun kemarin mendapat nilai CC , LAKIP tahun 2011 kita mendapatkan A, artinya kinerja yang diberikan sudah jauh lebih efektif.
- PR :Trus menurut bapak Sekretariat Presiden itu apakah sudah akuntabel kinerja birokrasinya?
- SI :Akuntabel yang seperti apa, kalau akuntabel dalam bentuk transparansi mungkin belum, karena tidak mungkin semua kegiatan presiden kita tampilkan sehingga membahayakan keamanan Presiden, jadi harus dipilah pilih mana informasi yang boleh diketahui orang mana yang tidak boleh, mana yang rahasia negara. Hal tersebut kan tidak bisa dibilang kita tidak akuntabel dalam kinerja karena tidak memberikan laporan detail mengenai kegiatan dan acara Presiden, karena itu membahayakan Presiden jika semua kegiatan dan acara dapat diketahi khalayak umum, bisa ribut nanti masyarakat, hhehhe..  
Intinya kita selalu mengusahakan akunabel dan sampai saat ini kinerja kita akuntabel kok dan dapat dibuktikan dari penilaian LAKIP yang dibuat setahun sekali.
- PR :Baik pak kalau begitu, menurut saya sudah cukup penjelasannya. Terima kasih banyak, penjelasannya sangat membantu dalam analisis di bab.4
- SI :Maaf yaaa,.. jika masih ada yang belum dijelaskan dan mungkin ada salah penjelasan. Tapi jika ada yang mau ditanyakan Prita dapat menghubungi saya lagi.Sukses buat skripsinya.
- PR :Tidak apa pak, saya yang makasi banyak bapak sudah berkenan membantu menjawab pertanyaan, aamiin,, semoga skripsinya tepat waktu dan bisa lulus, hehehee..
- SI :Salam yah buat Pak. Roy, teman lama saya dia.
- PR :Baik Pak nanti disampaikan, ijin pak ingin wawancara satu orang lagi.
- SI :Ohiya silahkan, saya juga mau pulan udah sore.
- PR :Hati-hati di perjalanan pak, terima kasih sekali lagi. Selamat sore pak.
- SI :Sore Prita.

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Informan 3

**Hasil Wawancara**

Nama Informan : M.Ari Setiawan, S.E., M.M.  
 Jabatan Informan : Kepala Bagian Perencanaan, Biro Administrasi  
 Deputi Kepala Sekretariat Presiden Bidang  
 Administrasi dan Pengelolaan Istana  
 Waktu wawancara : Rabu, 6 Juni 2012  
 Tempat wawancara : Paviliun 2, Istana Kepresidenan Bogor

---

PR :Langsung ke pertanyaan yah pak, mentingkat waktu. Penjelasan Akuntabilitas menurut Bapak yang telah diterapkan di Sekertariat Presiden

AS :Akuntabilitas itu berkaitan dengan, apa namanya kalau diterapkan sekitar 90% artinya semuanya pekerjaan itu ber hukum sehingga bisa dinilai dan dihitung, itu artinya daripada accountable (akuntabilitas) jadi bisa dipertanggung jawabkan. Bagaimana semua kegiatan itu dipertanggungjawabkan itu semua ada tolok ukurnya ada indikatornya, bagaimana cara mengerjakan itu, kemudian hasilnya itu berupa output dan outcome memang selama ini banyak yang masih keluarannya itu bersifat output ketimbang outcome dan yang paling sulit biasanya adalah menentukan atau menetapkan indikator.

PR :Terus kalau kendala-kendala dalam penetapan indikator atau dalam melaksanakan program-program Akuntabilitas apa Pak?

AS :Semuanya kembali tergantung pada coor a diples daripada organisasi tersebut kalau PO sudah, karena kelihatan outputnya jumlah jembatannya jumlah kilo meter jalannya kemudian ada bisa dihitung nilai ekonomisnya kemudian bisa dilihat dengan adanya jembatan tersebut ekonomi bergerak pendapatan bertambah kegiatan ekonomi pasar berkembang, itu bisa dinilai kalau pelayanan sulitnya itu kita menterjemahkan atau menginterplentasikan orang yang kita layani itu puas apa tidak statiktasion apa tidak artinya kendalanya adalah pidback daripada yang dilayani itu menganggap pelayanan yang kita deliver itu apakah diterima dengan baik atau tidak itu kesulitannya. Nah biasanya yang namanya pidbek itu bisa dari apah itu semacam dihotel atau restoran itu?Satu kepuasanlah. Itu! jadi fungsi kuisoner - kuisoner atau dari cara dia menyampaikan kepada pelanggan yang meminta makan *Wah yang ini makananya enak!! itu piringnya kotor!!* Seperti itu. Sehingga itu masih dirasa bersifat efektif untuk mengatakan suatu

layanan itu sesuai dengan kapasitas dari sisi sekretariat Presiden itu dilihat pendekatannya adalah standar. Jadi contohnya kalau ada tamu berapa menit kemudian itu harus sudah keluar kopi atau teh untuk bagaimana kita mengetahui tamu itu ingin kopi atau the atau bahkan hanya air putih. Itu jadi pendekatannya adalah sudah sesuai standar memang penilaiannya masih sedikit karena kita memang belum menggunakan kusioner.

- PR :Terus tidak mungkin juga ya pak, Presiden memberikan kusioner
- AS :Sebenarnya harus! artinyaabukan kusioner artinya harus ada yang berani ya tentunya dalam hal ini kepala Sekertariat Presiden karena diakan kepala rumah tangga, artinya orang yang dipercaya untuk menyelenggarakan semua urusan rumah tangga Protokol, Problem ya, apakah ada koreksi ataupun teguran atau masukan untuk kami terhadap acara hari ini biasanya kalau seperti itukan beliau baru ngomong ya tadi acara ini ko microponnya seperti ini? mungkin tadi makanannya enak atau tidak itu harus ada setiap hari itu menurut saya
- PR :Jadi kalau pekerjaannya sudah dilakukan dengan baik tapi masih belum puas bagaimana Pak, itukan tingkat kepuasannya relatif?
- AS :Tergantungan itu ada yang dibawah kendali kita ada yang diluar kendali kita, satu contoh ada acara tapi tiba-tiba micropon tidak sesuai padahl kita sudah siapkan standarnya seperti itu/ini nah mungkin mereka sudah memesan terlebih dahulu atau biaya yang dianggarkan tidak cukup terus tiba-tiba beliau kurang berkenan ko suara microponya seperti itu? biasanya dia menanyakan kepada siapa? pasti yang dimarahi orang kita ga memungkinkan panitianya, “kamu kalau mau ngundang saya harus demikian” misalnya tidak mungkin seperti itu.
- PR :Kalau LAKIP ya pak, Berkaitan dengan lakip, itukan berupa dokumen yang isinya dari Definisi, penilaian, eehhh ada hambatan tidak pak dalam pembuatannya? itukan yang bisa menilai birokrasi atau ...
- AS :LAKIP itu laporan kinerja pekerja itu ada beberapa komponen yang menilai kemudian ada target ada caranya kemudian mutu tolok ukurnya itu jadi kita harus jujur untuk mengisinya tapi semuanya itu ada tusnya bisa dilihat progresifiknya dilihat dari progress anggarannya bisa dilihat dari penyusunan jadwalnya dan lain sebagainya.
- PR :Kalau SDM membuat langsung pak, ada masalah tidak?
- AS :Sebenarnya LAKIP itu *simple* itulah pekerjaan administrasi standar dia mencatat apa yang telah hilang, jadi saya ingat satu pepatah, saya dapat itu dari Menteri Menpan yang dulu *catat apa yg akan anda kerjakan dan catat apa telah anda kerjakan* artinya kita diminta untuk membuat satu perencanaan yang baik setelah membuat satu perencanaan kita harus

mengikuti perencanaan tersebut supaya tidak ngawur jadi ada timeline setelah itu kita catat apa yang telah kita kerjakan, dari itu timbul gate solusi antara perencanaan dengan realitas nah itu kita tulis alasannya, kenapa hal itu tidak mencapai sasaran dan kenapa itu melebihi sasaran atau itu mencapai sasaran.

PR :Kalau ada gap seperti itu pak, itu dievaluasi dan ditindak lanjuti tidak pak? apa hanya dijabarkan oh ada masalah ini,itu?

AS :Ya dilihat harus diperlukan, harus diidentifikasi masalah ini semuanya, kenapa sih belum tercapai kan biasanya ada 5M Money, mentor, machine, iyakan ? nah itu yang harus dilihat, dimana yg kurang.

PR :Pasti bentuk realisasi evaluasinya itu ada pak?

AS :Ada contohnya tadi kita rapat dibogor pertemuan tahun lalu layanannya kurang tidak 100% karena mega pun sudah rusak atau kurang. Tahun ini dibeli tidak sih Mega Kuningan?dibeli dong? berarti dicatat bahwa tahun ini Menteri mega pun dalam rangka Out putatau layanan juga baik sehingga gejala tahun lalu dengan diadakan pembelian baru ini tercapai istilahnya menjadi 100% karena semua orang berminat.

PR :Kalau misalnya dari lakip tahun 2010 dari Kepres ya pak yang saya lihat ada nilai kecil 20% yang buruk itu terselenggaranya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kerja kecil tuh pak sama penanganan pengaduan masyarakat yang efektif itu 20% .

AS :Kalau pengaduan masyarakat itu engga, itukan bukan domain kita mungkin itu sebagai cantolan saja artinya mungkin tindak lanjut dari saran yang ada. Kalau kita bicara itu lakip menulis pemandunya itu kurang atau toiletnya kurang bersih mungkin dilihat ada tidak perbaikan toilet ada tidak penambahan *guide*.

PR :Kalau yang pengawasan dan pengembangan akuntabilitasnya kecil?

AS :Pengawasan itu kan berjenjang yah, artinya lakip itukan penilaian suatu kinerja organisasi. Kinerja organisasi punya kapten satu buah kapal kan pasti punya kapten satu ga mungkin dua, ya keberhasilan misi suatu pelayaran ya tentu tergantung kaptennya apakah kaptennya bisa mengendalikan mulai dari bagian mesin bagian logistic ahli misi bagian pembaca peta atau bagian komunikasi nah dia harus bisa bagaimana dia bisa mengetahui kepemimpinan itu berjalan dengan baik atau tidak tentu dia harus mendapat laporan atau dia harus suvei kebawah lihat ini ada masalah. Lakip itu dibuat patokan masing-masing unit kerja melaporkan. ini diperintahkan pergi 7 hari berlayar dia mengatakan pak biaya solar kita Cuma bisa 5 hari itu harus sampai sehingga kapten itu harus bisa memutuskan membeli solar lagi atau mengurangi perjalanan jadi 5 hari atau tidak mau tau sama sekali atau itu tidak dilaporkan ada

laporan maupun tidak kapten itu harus ngecek kebawah untuk perbekalan ini cukup tidak solarnya berapa ribu liter cukup engga untuk jalan. Kemudian juga Lakip, Lakip itu kan Raport pimpinan banyak orang karena kesibukan dengan pekerjaan dia tidak memperhatikan padahal itu suatu alat ukur yang sangat berguna itu bagaimana dia mengambil suatu keputusan, bagaimana dia menyiapkan suatu strategi kedepan ataupun strategi baru atau cara baru supaya lebih efektif lebih efisien dan mencapai sasarannya dengan cepat tepat dan akurat.

PR :Berarti Yang tahun 2010 itu belum cepat, tepat dan akurat dong Pak?

AS :Tergantung dilihatnya dari mana itu ada beberapa penjelasan dilihat dari sudut pandang mana tidak dengan digeneralisasikan banyak factor seperti tadi saya sampaikan apakah bawahan tidak melaporkan keatas atau pimpinan tidak turun kebawah atau pimpinan tidak mau tahu, kan banyak factornya atau kesibukan pimpinan sehingga porsinya ini tidak menjadi prioritas karena baru mau baca dipanggil Presiden, ada acara ini atau itu yang harusnya dibaca tidak dibaca waktukan berjalan terus, begitu kita mau menyusun rencana kerja kita tahun depan kita tidak sempat, karena tidak membaca evaluasinya sehingga dia bilang okelah ini bagus sehingga sering seperti temuan tadi kan? tidak menindak lanjuti hasil rekomendasi tahun yang lalu, bagaimana? Padahal yang harus menindak lanjuti itukan atasan bukan bawahan.

PR :Kalo menurut opini bapak akuntabilitas disekertariat itusudah berjalan secara efektif belum Pak? Dilihat dari masalah dinamikanya

AS :Ya di indonesia itu tidak semudah membalikan telapak tangan dalam rangka akuntabilitas untuk contoh negara maju total kalau tidak salah antara 9 tahun atau 10 tahun untuk merubah menseset atau merubah pola pikir orang australia saja 9tahun nah orang Indonesia berapa? Kira - kira begitu Menpan pun mencoba cara strategi atau terobosan-terobosan baru jadi ini dibuat. nah selama ini kan restrat, lakip dibikin ga nyambung, pokoknya yang penting ada bagi perencana ya engga apa-apa bagi perencana 1 tahun dua tahun yang penting akrab, yang penting dia jadi punya mainan, punya program punya kegiatan punya mainan sudah dia senang dia punya ya sudah ketawa udah. pelan-pelan baru masuk kedalam matematikan setahun dua tahun baru masuk setelah itu dua tahun baru dikejar eh kamu harus punya target nanti tahun berikutnya dicari ada yang namanya yang begitu diumumkan tahun berapa? 1997 sekarang 2012 jadi 27 tahun lamanya

PR : Jadi prosesnya lama juga ya pak untuk mendekati efektif?

AS :masih bingung apakah 1987/1997, oh bener-bener 1997 jadi 15 tahun bener 15 tahun

PR :Tapikan sekarang lagi dicanangkan yang grand design itu ya pak ya ? grand desigm 2010-2025 mungkin prosesnya sampai 2025 kali ya pak selesai sampai tingkat efektif?

AS :Harus dibedakan antara renstra dan LAKIP itu menjadi SAKIP, LAKIP laporan dan evaluasi bahan. ya itulah yang harus dijadikan evaluasi itu adalah kegiatan layanan dari hasil evaluasi. Itulah suatu perencanaan baru kedepan itukan suatu kegiatan yang berulang dan selalu mengikuti proses

PR : Kalau renstra (rencana strategi) itu bagaimana pak?

AS :Kalaurenstra itu rencana strategi sama, rencana lima tahunan ada rencana kinerja tahunan jadi kita juga harus tahu. Indonesia itu harus lebih dibiasakan untuk membuat perencanaan kadang – kadang kitakan tidak tahu yang penting dapat duit. Dapat duit dulu, baru saya kerja, kalao punya pemikiran maju. Misalnya melihat istana Bogor itu seperti apah, luasnya seperti ini, itu akan berfikir saya ingin Istana Bogor ini menjadi bangunan yang paling baik, jadi kantor dan kediaman Presiden yang paling canggih, Kapan itu bisa tercapai? Kapan itu bisa saya wujudkan? Entah bulan depan, tahun depe, atau 2thn lg bahkan 3 thn? Kita tau untuk mewujudkan itu butuh biaya ternyata uang kita Cuma sekian Milyar, kalau kita belikan langsung itu tidak cukup, setelah saya hitung-hitug ternyata butuh sekian ratus Milyarsedangkan anggaran saya setiap tahun cuna 20, kalau 5tahun bisa engga? Karena hars mengurangi belanja pegawai baru, kalau 15thn kelamaan gimna caranya ya? 10 tahun , ko kayaknya kelamaan bisa ganihh 5tahun? Apanih yang harus dilakukan setelah dibuat perencanaan itu kita tahu. Tahun depan seperti apa tau kedua mau ngapain ketiga harus ngapain keempat bagaimana. Kita tulis apa yang akan anda lakukan setelah itu lakukan apa yang kita rencanakan, buka buku tahun pertama, kita harus begini tahun kedua begini tahunketiga begini dan seterusnya, lakukanlah apa yang telah anda tulis. pada saat sore tulis apa yang telah kita kerjakan dari perencanaan uangnya 10 perak beli barangnya 10 ternyata tahun ini hanya bisa 8 loh kenapa ini ko boros bisa kurang 2 nah 2 ini mau tidak mau tahun depan harus diisi, tuliskan berapa tahun berikutnya kenapa bisa 12 karena tahun kemarin hanya bisa 8. Berarti kalau 12 uangnya harus naik nih eh ga bisa juga berarti harus ada yang dihemat dimananya ? itulah logika daripada restrst, lakip dan itu semua dikemas menjadi sakip itulah sehigga kita menggunakan uang rakyat dari pajak untuk dinas. Jadi kita jangan menghambur-hamburkan uang jangan membuat jembatan tapi tidak ada nilai ekonomisnya tidak membuat suatu apapn yang tidak mempunyai manfaat langsung mestinya prioritas bagaimana caranya jalan Indonesia ini bagus bagaimana bensin murah, bagaimana sekolah itu gratis bagaimana rumah sakit murah bagus bagaimana orang sakit sedikit. kan ada orang yang bilang Indonesia sehat 2025 itu program, suruh ngapain? tentu semua orang harus punya kehendak yang baik dengan perencanaan yang baik, dengan kita membuat strategi dengan

memanfaatkan sumber daya yang ada. Kalo semuanya ga ada sih gampang pokoknya semua saya sulap jadi 5 tingkat inggal ngomong duit datang juga jadi, tapi untuk apa 5 tingkat manfaat engga?? dengan nilainya 100 M bikin 5 tingkat Presiden setiap hari kesini engga? engga buat apah? tapi bagaimana menciptakan tanah ini asri begitu presiden datang tamu negaranya engga bingung listriknya ada internetnya jalan lampunya terang WC nya bagus semuanya nyaman tidak hujan aman semua orang datang terlihat terdeteksi begitu dadakan ditelpon saya berangkat dari cikeas engga perlu bingung nyari orang tinggal dipencet hidupin lampu hidupin AC buka pintu buka itu, jangan ribut oh yang pegang kunci udah pulang yg pegang AC dimana rumahnya waaahhh gitu tidak bisa memberikan pelayanan artinya kan? bagaimana caranya dibuat sistem Istana itu siap kapan saja mau dipake ya umur lampu satu tahun kalo sudah waktunya ya diganti, oh ini masih bagus jarang dipake. cobalihat lampu itu sebenarnya engga usah disuruhkan? masa harus nunggu Presiden berkomentar? masa Istana begini? oh kitakan sibuk rapat atau lainnya lihat yang ini, tugas dia adalah, orang yang bilang kalian ini bagaimana sih dikasih duit Cuma untuk jagain vila aja ko, kalo orang jaga vila paling dikasih uang bulanan seret dia ga kerjain jadi duit kuat waktu luang banyak toh Presiden jarang kesini. kan ga mungkin benerin lampu setiap waktu.kasarnya tidak boleh ada yang tidak peduli. jangan sampe WC mampet, jangan sampe keran netes airnya apa kerjanya nanti tapi duit abis terus lalu habisnya kemana nih? itu aja sih sederhana aja

PR :Berarti akuntabel ga pak?

AS :Susah saya bilang tapi indikatornya tiga kali restart, restart itukan 5 tahunan sudah tiga kali restart gedungnya masih bagus. Menjadikan Sekretariat negara bersifat Profesional, transparan dan akuntabel

PR :Akuntabel ga pak?

AS :Kalau saya yang membawahi saya bilang sih akuntabel transparan? saya bilang transparan. kalau orang bilang tidak puas mungkin masih tidak mungkin saya bisa memuaskan semua orang tapi yang namanya profesional? nah itu yang saya engga tau.

PR :Oooo begitu, makasi loh pak sudah mau bantu jadi informan, doain lancar dan Sekretariat Presiden semakin akuntabel kinerjanya.

AS :Aamiin,, sama-sama, jangan lupa traktirannya kalau sudah lulus.

### Hasil Wawancara

Nama Informan : Sari Ratna Nilam, S.Sos.  
 Jabatan Informan : Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan, Bagian  
 Perencanaan, Biro Administrasi dan Pengelolaan  
 Istana, Sekretariat Presiden  
 Waktu wawancara : Jumat, 8 Juni 2012  
 Tempat wawancara : Lingkungan Istana Kepresidenan Jakarta

---

SRN : Ada apa nih caa.. mau buat skripsi yaa...

PR : Iya Mba Sari, nanya-nanya boleh yahh,, pleeaassee, deadline sebentar lagi nih, hehehe

SRN : Boleh, skripsi nya tentang apa sii...

PR : Tentang akuntabilitas mba, pas banget kan mba sari dan tim yang buat LAKIP kita... langsung ke pertanyaan yah mba mempersingkat waktu... Bagaimana penjelasan Akuntabilitas yang merupakan salah satu bentuk Reformasi Birokrasi di Sekretariat Presiden menurut Mba Sari?

SRN : Mmmm... Penerapan sistem akuntabilitas kinerja yang dituangkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) Sekretariat Presiden merupakan pertanggungjawaban kinerja yang tepat, jelas, terukur dan dapat dipertanggungjawabkan yang juga merupakan syarat penting bagi penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) sebagai tuntutan reformasi birokrasi khususnya di lingkungan Sekretariat Presiden dalam mencapai Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 dan *Roadmap* Reformasi 2010 – 2014, dimana dengan akuntabilitas dapat mengetahui keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra, Rencana Kinerja Tahunan dan Penetapan Kinerja yang telah ditetapkan.

PR : Apakah ada kendala-kendala dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden itu Mba, karena dalam suatu proses melaksanakan “reform” pasti dong ada kendala, bisa dijelaskanyah mbak...?

- SRN :Dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden mengalami kendala-kendala seperti misalnya dalam penerapan ada ketidakselarasan antara dokumen perencanaan, penganggaran dan laporan kinerja, dimana dengan adanya efisiensi anggaran mengakibatkan kegiatan yang telah direncanakan dalam bentuk RKT dan PK ada kegiatan yang tidak dapat direalisasikan sehingga belum sepenuhnya berorientasi kepada hasil (*outcomes*) kinerja namun lebih kepada penyerapan anggaran, selain itu dari segi SDM nya juga belum sepenuhnya memahami SAKIP sehingga sering mengakibatkan salah persepsi pengukuran antara capaian kinerja dengan realisasi anggaran, ada lagi masalah yang penting yaitu unit kerja belum sepenuhnya memahami Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai ukuran capaian kinerja yang telah direncanakan dan tidak berjalannya monitor terhadap Penetapan Kinerja (PK) yang telah ditetapkan.
- PR : Agak terlihat kompleks yah mba, jadi saling keterkaitan antara masalah satu dengan masalah lainnya.
- SRN : Yaahh namanya juga organisasi yang kompleks dengan dinamika SDM nya yang sangat dinamis, jadi agak terkernan sulit untuk sosialisasi dan sulit koordinasi. Lagi pula pegawai kan kemampuannya beda-beda, jadi ada beberapa yang agak sulit memahami sistem akuntabilitas ini.
- PR :Oooo... begitu, jadi intinya apa masalah SDM juga mempengaruhi akuntabilitas dan segala bentuk sistem akuntabilitas seperti salah satunya LAKIP?
- SRN :Dalam penyusunan LAKIP, SDM yang ada selama ini mempunyai pengaruh yang kuat kepada pembuatan LAKIP hal ini disebabkan telah adanya mitra kerja dimana mitra kerja dari masing-masing unit kerja tersebut telah cukup memahami tugasnya dalam seluruh kegiatan administrasi termasuk dalam pemahaman atas SAKIP, namun dalam kenyataannya mitra kerja di masing-masing unit sebenarnya tidak sulit dalam pemberian data, tapi secara birokrasi data tersebut keluar dan dapat disampaikan jika ada persetujuan, naaaah.. persetujuan atasan ini yang membuat sulit, karena misalnya atasannya dinas ke luar daerah, berarti kan harus menunggu atasannya pulang untuk mendapat data tersebut. Itu salah satu contoh saja.
- PR :Kalau dari segi data, apa data yang diberikan yang merupakan bahan pembuatan LAKIP, adalah data-data yang akurat? bisa saja data tersebut tidak up to date...
- SRN :Data-data pendukung dalam penyusunan LAKIP merupakan data yang akurat, hal ini dikarenakan dalam setiap unit kerja telah mempunyai data base untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan, dimana data tersebut juga di laporkan dalam bentuk triwulanan, begitupun dengan perencanaan dan realisasi anggaran serta inventarisasi barang

modal/BMN yang telah dilaporkan dalam bentuk aplikasi. Itu kalau BMN, tapi kalau data lain seharusnya akurat, insyaallah akurat, harus dong... karena kan dipertanggung jawabkan.

PR :Nah kalau data nya udah ditangan, ada kendala dalam menyatukannya atau data yang sulit untuk dipahami? misalnya, maaf nih mba ngomongin masalah mulu, soalnya biar keungkap jelas keefektivitasannya?

SRN :LAKIP Sekretariat Presiden itu dikoordinir oleh Subbagian Evaluasi dan Pelaporan, Bagian Perencanaan Biro Administrasi dan bertanggungjawab untuk mengumpulkan data-data dari unit kerja dilingkungan Sekretariat Presiden, adapun kendala-kendala dalam penyusunan LAKIP tersebut, kurang lebih seperti data yang diterima dari masing-masing unit kerja terkadang mengalami keterlambatan melewati batas waktu yang telah ditentukan, sehingga harus proaktif kepada unit kerja yang bersangkutan untuk segera mengirimkan data tersebut, terus hasil akuntabilitas yang telah diterima dan telah susun setelah dianalisa kadang kali tidak sesuai dengan data pendukung yang telah dikirimkan sehingga memerlukan koordinasi kembali dengan unit kerja yang bersangkutan berkaitan dengan perbedaan hasil, koordinator dari masing-masing unit kerja yang telah ditunjuk oleh pimpinan yang bersangkutan atau disebut sebagai “Mitra Kerja” kadang kali mengalami kendala hal ini disebabkan mitra kerja yang bersangkutan pada saat batas waktu untuk mengumpulkan data juga mengalami kendala dalam mencari data-data dari masing-masing bagiannya sehingga mitra kerja tersebut juga sulit untuk mengkompilasi data seluruhnya, setelah dapat dikompilasi oleh mitra kerja, mengingat pimpinan dari unit kerja yang bersangkutan seringkali tidak ada di tempat karena mengikuti kegiatan acara presiden/Ibu Negara serta dinamika kegiatan yang cukup padat sehingga mengalami keterlambatan pengesahan dari pimpinan yang bersangkutan, pada akhirnya hasil LAKIP yang telah disusun sebelum ditandatangani oleh Kepala Sekretariat Presiden harus melewati beberapa koreksi dari pimpinan sehingga harus menunggu hasil dari koreksi dari pimpinan, mengingat pimpinan juga banyak mengikuti kegiatan acara Presiden/Ibu Negara serta dinamika kegiatan yang cukup padat sehingga terlambat untuk disampaikan kepada Kementerian Sekretariat Negara.

PR :Kalau acuan LAKIP Sekretariat President uh mnegacu pada Kementerian Sekretariat Negara apa acuannya prakarsa sendiri mbak.Sari?

SRN :Jadi gini...penyusunan LAKIP Sekretariat Presiden selalu mengacu kepada Kementerian Sekretariat Negara, dimana setiap awal tahun Kementerian Sekretariat Negara yang dikoordinir oleh Bagian Akuntabilitas akan mengirimkan *outline* dalam hal penyusunan LAKIP yang sesuai dengan Kemenpan sehingga LAKIP yang disusun

Sekretariat Presiden akan sama dengan Kemensetneg dan akan kembali dikompilasi oleh Bagian Akuntabilitas untuk dijadikan sebagai LAKIP Kementerian Sekretariat Negara.

PR :Lalu, melihat dari efektivitas nya, missal pada tahapan evaluasi. Ada ngga sih mbak capaian kinerja yang pada saat dievaluasi mendapat nilai tidak baik?

SRN :Evaluasi LAKIP telah dilaksanakan oleh Kementerian Sekretariat Negara terhadap satuan kerja dibawahnya termasuk di lingkungan Sekretariat Presiden. Evaluasi terhadap LAKIP merupakan penilaian dari pelaksanaan hasil rekomendasi dari evaluasi tahun sebelumnya dan penilaian terhadap dokumen-dokumen pendukung serta penilaian terhadap hasil capaian indikator kinerja terhadap target yang telah diperjanjikan dalam PK.

PR :Bagaimana dengan sosialisasi dari LAKIP mba?

SRN : Sosialisasi telah dilaksanakan oleh Kementerian Sekretariat Negara kepada satuan kerja dibawahnya termasuk Sekretariat Presiden dalam implementasi SAKIP dan penyusunan LAKIP dengan mengundang koordinator pelaksana dari masing-masing satker, dalam hal ini Sekretariat Presiden termasuk dengan koordinator dari masing-masing Istana Kepresidenan di daerah

PR :Berdasarkan penjelasan mba Sari tadi, yang saya ketahui pada LAKIP tahun 2010 terdapat nilai yang tidak baik, yaitu **“terselenggaranya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kinerja serta penanganan pengaduan masyarakat yang efektif”** dengan penilaian 20% dan nilai kurang baik, bagaimana menurut mbak akan hal ini?

SRN :Pada LAKIP tahun 2010 terdapat nilai yang tidak baik, yaitu **“terselenggaranya pengawasan dan pengembangan akuntabilitas kinerja serta penanganan pengaduan masyarakat yang efektif”**dengan penilaian 20% dan nilai kurang baik, pada penilaian tersebut merupakan penilaian pada sasaran yang tercantum dalam Renstra Rumah Tangga Kepresidenan Tahun 2010 -2014 dan masih mengacu kepada renstra Sekretariat Negara, dimana pada sasaran tersebut menghitung peningkatan kualitas responsi organisasi terhadap permohonan bantuan dari masyarakat kepada Presiden yang dikelola anggaran khusus Presiden dan fungsi ini dilaksanakan dalam bentuk pemberian bantuan kepada masyarakat/organisasi yang mengajukan permohonan dan telah disetujui oleh Presiden. Tahun 2010 surat yang diterima sebanyak 850 surat namun yang diproses sesuai dengan arahan pimpinan sejumlah 168 surat maka surat-surat yang tidak mendapat arahan khusus pimpinan akan direkap dan diarsipkan. Pada sasaran ini belum disempurnakan sesuai dengan IKU yang ada, dan belum adanya pemuktahiran IKU.

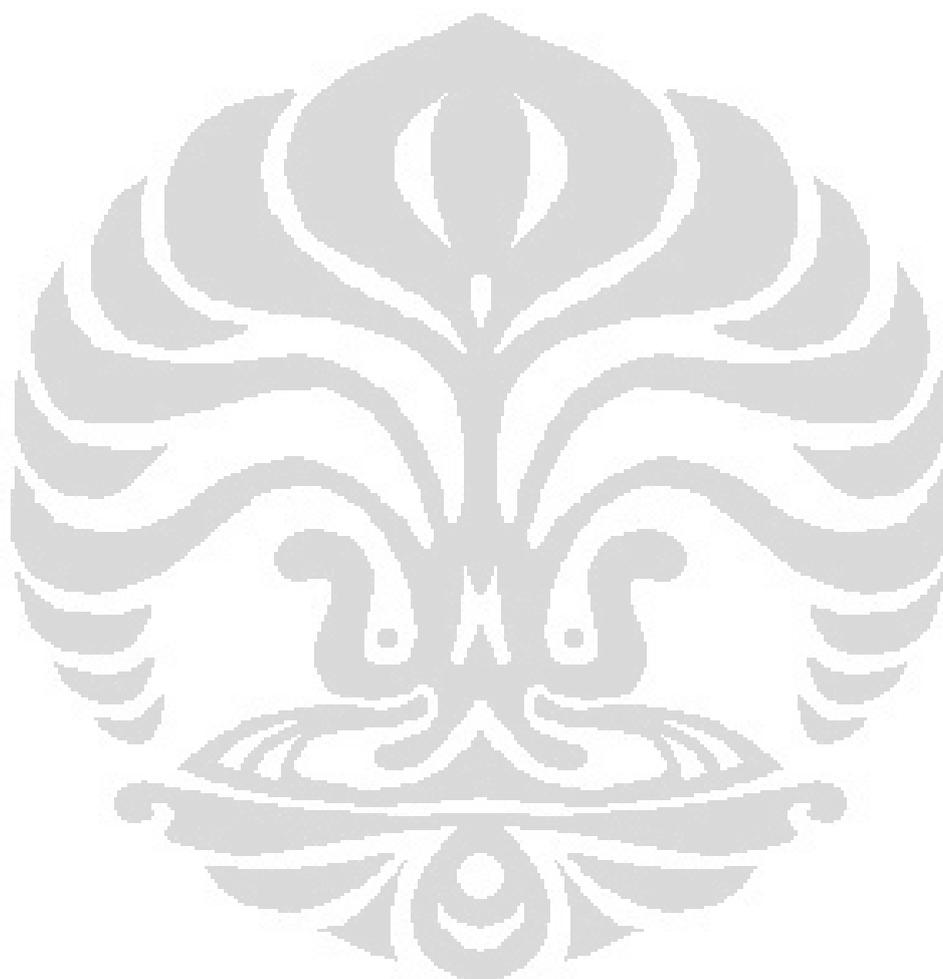
- PR :Intinya,, menurut pendapat mbak Sari. Apakah Pencapaian Program Akuntabilitas di Sekretariat Presiden Sudah Efektif??harus jujur menurut pendapat mbak Sari dari lubuk hati yang paling dalam, hehehe...
- SRN :Menurut saya...Dalam pencapaian program akuntabilitas di Sekretariat Presiden belum sepenuhnya efektif hal ini disebabkan sistem manajemen kinerja belum dilaksanakan di Sekretariat Presiden sehingga penilaian akuntabilitas kinerja organisasi hanya dapat dilihat dari data-data yang diterima dari masing-masing unit kerja dan bersifat manual sehingga pengukuran hanya dapat diukur sesuai dengan jangka waktu tertentu (triwulanan, semesteran, tahunan) namun capaian kinerja maupun capaian keuangan yang telah berjalan selama ini masih dapat dipertanggungjawabkan, jelas, tepat dan terukur
- PR :Terkahir nih mbak..
- SRN :Hufftt.. akhirnya, makin kesini pertanyaannya semakin kritis.
- PR :Hehehee.. maaf maaf mba Sari, kudu buat analisis nih, belum banyak progress padahal udah H-8, huhuhuu
- SRN :Sabar, sabar, insyaallah selesai, terus gimana pertanyaan terakhirnya?
- PR :Bagaimana dampak Pelaksanaan program Akuntabilitas di Sekretariat Presiden dalam bentuk perwujudan Reformasi Birokrasi yang sedang di canangkan oleh Presiden untuk mencapai pemerintahan yang baik (good governance)? Dampaknya dari implikasi Reformasi Birokrasi mbak? Pasti berdampak. Apakah Sekretariat Presiden sudah bisa dibilang Akuntabel Kinerja nya? atau belum?
- SRN :Hahahahaaaa.. ini nih, pertanyaan yang,, mmhh.. yasudah saya coba jawab. Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi untuk mencapai good government, Sekretariat Presiden belum sepenuhnya dapat berjalan hal ini dikarenakan sistem manajemen kinerja belum dapat diterapkan sepenuhnya dan masih dalam proses pengembangan di Kementerian Sekretariat Negara, karena Sekretariat Presiden merupakan salah satu satker yang berada dibawah Kementerian Sekretariat Negara dan akan segera direalisasikan pada tahun 2012 ini dan diharapkan pimpinan dapat melihat secara nyata kinerja dari masing-masing unit kerja. Berarti dalam rangka menuju atau proses dimana Sekretariat Presiden akan menjadi instansi yang akuntabel dan efektif dalam me-reform birorkasinya. Yaaaahh semua kan butuh proses, kita jalanin saja dulu aturan main, kedepan pasti bisa baik dan lebih baik lagi. Aamiin.
- PR :Aamiin,,, mari berdoa untuk Indonesia kita,,

SRN :Hayaaaahhh ngomong nya udah kayak menteri aja kamu, hehehee,, udah kan? mbak mau lanjut kerja nih ntar dicariin kabag mbak.

PR :Sook atuh, aduh punten pisan yah ngerepotin waktu tenaga dan pikiran, makasiiiiiii mbak Sari.

SRN :Sama-sama yaaaa saying, sukses, harus jadi Sarjana!!

PR :Aamiin mbak, makasi, doain yaahh.



## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Informan 5

**Hasil Wawancara**

Nama Informan : Diana Emiria, S.IP.  
 Jabatan Informan : Perencana Program dan Penyusunan Laporan,  
 Istana Kepresidenan Bogor  
 Waktu wawancara : Selasa, 12 Juni 2012  
 Tempat wawancara : Meja kerja Ibu Diana, Subbagian Tata Usaha,  
 Istana Kepresidenan Bogor

---

PR : Mba Di, minta waktunya sebentar dong, mau nanya-nanya tentang LAKIP dan beberapa hal tentang program akuntabilitas

DE :Oke deh Raska, tapi jangan susah-susah pertanyaanya, hehehe..

PR :Ngga kok, kan berkaitan dengan LAKIP, Mba Di kan ngebuat LAKIP..pertanyaan pertama menurut Mba Di, gimana pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden, yang merupakan bentuk perwujudan reformasi birorkasi?

DE :Untuk mewujudkan reformasi birokrasi, akuntabilitas di perlukan pastinya di Sekretariat Presiden, jadi adanya pelaksanaan program-program akuntabilitas di Sekretariat Presiden dapat dikatakan bahwa Sekretariat Presiden telah melaksanakan reformasi birokrasi didalam badannya. Namun pelaksanaan ini harus diwujudkan dengan komitmen yang tinggi, tidak hanya pelaksanaan namun secara sistem akuntabilitas juga harus di laksanakan sesuai acuan dan prosedur yang telah ditetapkan, di karenakan sistem di Sekretariat Presiden dan SDM yang menjalankan sistem tersebut belum mendukung untuk terwujudnya laporan yang akuntabel, maka data yang belum valid, sehingga akuntabilitas yang dilaksanakan belum sepenuhnya terwujud dengan efektif.

PR :Ada ga Mba Di, kendala-kendala dalam pelaksanaan program penguatan akuntabilitas Sekretariat Presiden ini? menurut Mba Di, jujur aja, hehehe, jgn takut dimarahi atasan...

DE :Kendala dalam melaksanakan kegiatan apapun pasti ada, apa lagi seperti reformasi birokrasi yang merupakan program nasional, pasti

setiap instansi pemerintah memiliki kendala dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan demi berlangsungnya reformasi birokrasi, kalau pada program akuntabilitas ini kendala terbesar adalah belum adanya alat ukur yang tepat dalam pelaksanaan pelayanan di Sekretariat Presiden, sehingga dalam mengukur kinerja akan sulit terlihat, karena kan bentuk pelayanan kepada Presiden seharusnya dapat di ungkapkan dalam bentuk kuesioner, apakah pelayanan yang kita berikan sudah bagus lalu apa yang harus ditingkatkan, data kuesioner itu yang dapat dihitung berkaitan dengan kinerja Sekretariat Presiden yang memberikan pelayanan kepada Presiden.

PR : Kalau masalah SDM Sekretariat Presiden ada tidak kaitannya dengan keberlangsungan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden itu sendiri?

DE : Ga terlalu siiii, karena sudah ada bagian yang menangani, palingan masalah SDM yang terlambat dalam pengumpulan data, yang dampaknya ke penyelesaian LAKIP. Tapi itu masih bisa ditolerir bagi penyusun LAKIP karena kan pegawai-pegawai Sekretariat Presiden kita sudah tau gimana kerjanya. Sibuk apa lagi kalau ada acara Presiden. Pasti hal-hal administrative jadi keteteran.

PR :Oooo... begitu, jadi masalahnya pada waktu penyelesaian program akuntabilitas dong Mba Di, SDM nya tidak terlalu bermasalah walaupun ada kendala lama dalam menyampaikan data-data. Kalau acuan pembuatan LAKIP apa sudah ada kesesuaian dengan Kementerian Sekretariat Negara?

DE :Sudah dong, karena kita menginduk ke Kementerian Sekretariat Negara, LAKIP yang kita buat di kirim kesana untuk ditindaklanjuti lagi oleh Biro Akuntabilitas Setneg.

PR :Misalnya nih Mba Di, ada nilai capaian kerja di LAKIP yang kurang baik, apa ada evaluasi dan tindak lanjut dari pihak-pihak pembuat LAKIP ataupun dari atasan sebagai penanggung jawab kinerja birokrasi?

DE :Untuk saat ini evaluasi LAKIP belum secara menyeluruh caa.. karena susah untuk melakukan rapat evaluasi kepada seluruh pegawai, palingan evaluasi antara pimpinan, biro akuntabilitas setneg dan pegawai-pegawai yang membuat LAKIP. belum menyentuh kepada peningkatan kinerja pegawai dan kinerja birokrasi secara langsung dan menyeluruh. Seharusnya dalam evaluasi membahas kinerja individu agar cepat ada penanggulangan yang memperbaiki kinerja birokrasi kedepannya. Masih

proses mungkin, sekarang aja evaluasi membahas penilaian dan redaksi tulisan dalam laporan akuntabilitas yang dibuat.

PR :Sudah efektif belum Mba Di, program penguatan akuntabilitas yang di laksanakan di Sekretariat Presiden?

DE :Dari segi penilaian dan penyerapan anggaran sudah efektif, tapi dari segi proses dari pembuatan awal sampai akhir harus ditingkatkan lagi ditahun depan. Masih terlambat dan masih ada kekurangan pada saat di evaluasi kemarin. Tapi untuk nilai sudah bagus dapet A. Walaupun A kurus belum A gendut, hehehehe...

PR :Pertanyaan terakhir,, let's take a breath... Huffffftt..

DE :Hehehehe kamu nih masih bisa bercanda...

PR :Dari pada stress sama deadline skripsi Mba, mending tarik nafas inhale exhale... pertanyaan terakhir lebih ke kesimpulan Mba Di. Bagaimana dampak dari pelaksanaan program penguatan akuntabilitas di Sekretariat Presiden Kementerian Sekretariat Negara RI yang merupakan suatu bentuk perwujudan dan pelaksanaan reformasi birokrasi, seperti yang kita ketahui reformasi birokrasi di canangkan oleh big boss kita, pak SBY dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Apakah dilaksanakan di Sekretariat Presiden memberikan dampak terhadap kinerja misalnya atau terhadap apapun, silahkan jelaskan..

DE :Pertanyaan intinya dampak kan? reformasi birokrasi dan program akuntabilitas terhadap kinerja birokrasi Sekretariat Presiden?

PR :Nuhun, hehehe..

DE :Dampaknya, Kita jad dapat mengetahui akuntabilitas yang dimiliki oleh Sekretariat Presiden, tidak hanya untuk kedalam namun pihak luar juga dapat melihat akuntabilitas yang dimiliki Sekretariat Presiden. Walaupun belum secara keseluruhan. Untuk menilai dampak yang lebih jelas ataupun efektivitas program akuntabilitas ini saya tidak bisa memberikan penjelasan lebih banyak, karena sudah ada tim yang menilai mengenai akuntabilitas di Seretariat Negara secara keseluruhan.

PR :Baiklah kalau begitu, nanti ditanyakan kepada tim akuntabilitas di Setneg, kebetulan pak yono dan pak faisal sudah dari biro akuntabilitas setnegsudah bersedia diwawancarai. Makasi banyak yah Mba Diana, doain skripsi aku..

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Prita Raska  
 Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 20 Juli 1990  
 Agama : Islam  
 Alamat : Jl.Tebet Barat VII.B Nomor 5 Rt.003 Rw.004  
           Jakarta Selatan, 12810  
 Nomor Telepon : 085781777779  
*email* : prita\_raska@aol.com  
 Nama Orang Tua :  
           Ayah : Taufan Ika Pribadi  
           Ibu : Mirda Rasyid, S.E., M.M.  
 Riwayat Pendidikan Formal  
           SD : SD Muhammadiyah 06 Pagi, Jakarta Selatan  
           SMP : SMP Negeri 73, Jakarta Selatan  
           SMA : SMA Negeri 26, Jakarta Selatan  
           Diploma : Administrasi Perkantoran dan Sekretari, FISIP  
                   Universitas Indonesia  
 Prestasi : - Lulusan termuda Diploma Administrasi  
                   Perkantoran dan Sekretari tahun 2010 dengan  
                   predikat *cumlaude*  
                   - Finalis Abang None Jakarta Utara tahun 2010  
                   - Mojang Pinilih (Juara I), Mojang Jajaka Kota  
                   Bogor 2011  
                   - Finalis Putri Indonesia wilayah Jawa Barat  
                   tahun 2012