

**LAPORAN PELAKSANAAN
PENILAIAN MANDIRI PROGRAM REFORMASI BIROKRASI**

**BAB I
PENDAHULUAN**

1. Umum.

a. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 sudah menyelesaikan *Road Map* 2010-2014. Berbagai keberhasilan telah dicapai, di samping adanya berbagai program yang belum dilaksanakan atau masih dalam perencanaan, dalam rangka menuju tata kelola pemerintahan yang bersih dan efisien. Untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi perlu dilakukan penilaian terhadap Kementerian/Lembaga pemerintah yang telah melaksanakan Reformasi Birokrasi, termasuk TNI.

b. Penilaian pencapaian Reformasi Birokrasi terhadap instansi Pemerintah termasuk TNI dilakukan dengan parameter yang sama. Sebagai pedoman Penilaian, Kementerian PAN dan RB telah menerbitkan Peraturan Menteri Nomor 14 Tahun 2014 tentang Penilaian Mandiri Program Reformasi Birokrasi (PMPRB).

c. Berdasarkan peraturan Kementerian PAN dan RB Nomor 14 Tahun 2014, TNI telah melakukan penilaian mandiri terhadap UO Mabes TNI, TNI AD, TNI AL dan TNI AU. Hasil penilaian terhadap keempat Unit Organisasi tersebut kemudian digabungkan yang hasilnya menjadi penilaian untuk TNI. Sebagai tindak lanjut dari penilaian tersebut maka disusun laporan pelaksanaan PMPRB TNI Tahun 2015.

2. Maksud dan Tujuan.

a. **Maksud.** Memberikan gambaran tentang pelaksanaan PMPRB TNI dan hasil pencapaiannya.

b. **Tujuan.** Sebagai laporan dan bahan masukan, guna menentukan kebijakan Program Reformasi Birokrasi TNI selanjutnya.

3. **Ruang Lingkup.** Lingkup bahasan meliputi pelaksanaan PMPRB TNI Tahun 2015, meliputi hasil pencapaian dan rencana tindak lanjut yang disusun dengan tata urutan sebagai berikut:

- a. Pendahuluan
- b. Uraian Hasil
- c. Simpulan

- d. Rentinjut
- e. Penutup

4. Dasar.

- a. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Penilaian Mandiri Program Reformasi Birokrasi.
- b. Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/692/IX/2011 tanggal 12 September 2011 tentang Organisasi Pelaksana Reformasi Birokrasi TNI.
- c. Surat Perintah Panglima TNI Nomor Sprin/1686/VI/2014 tanggal 27 Juni 2014 tentang Surat Perintah penugasan sebagai *Assessor* Pelaksanaan Penilaian Mandiri Reformasi Birokrasi Mabes TNI sesuai Bidang.

BAB II URAIAN HASIL

5. **Umum.** Pelaksanaan PMPRB sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Penilaian Mandiri Program Reformasi Birokrasi dilakukan dengan melihat dua komponen yaitu “Proses” dan “Hasil”. Komponen “Proses” sepenuhnya diisi oleh Tim *Assessor* yang dibentuk sendiri, sedangkan komponen “Hasil” penilaian berdasarkan hasil *survei* dan pendapat institusi di luar TNI tentang beberapa aspek misalnya penilaian LAKIP, kinerja keuangan dan persepsi tentang korupsi.

6. **Komponen Proses.** Komponen proses dinilai berdasarkan 8 area perubahan yang telah dilakukan secara internal oleh TNI, berdasarkan parameter dalam bentuk kuesioner yang disusun oleh Kementerian PAN dan RB. Area perubahan yang dinilai adalah manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

a. **Manajemen Perubahan.** Keberhasilan manajemen perubahan dalam melakukan reformasi internal diukur dari empat indikator, yaitu pembentukan Tim Reformasi Birokrasi, *Road Map*, Pemantauan dan Evaluasi, serta Perubahan pola pikir dan budaya kinerja. Berikut ini hasil penilaian masing-masing indikator.

1) Tim Reformasi Birokrasi. Indikator Tim Reformasi Birokrasi memiliki tiga sub indikator yaitu:

a) Tim Reformasi Birokrasi telah dibentuk. Pada sub indikator Tim Reformasi Birokrasi telah dibentuk Tim *Assessor* PMPRB sepakat bahwa telah terbentuk Tim sesuai kebutuhan organisasi masuk dalam kategori “A”;

b) Tim Reformasi Birokrasi telah melaksanakan tugas sesuai rencana kerja Tim Reformasi Birokrasi. Pada sub indikator ini, Tim Assessor sepakat bahwa "Sebagian besar tugas telah dilaksanakan oleh Tim Reformasi Birokrasi sesuai dengan rencana kerja (kategori "B")." Beberapa tugas yang belum dilaksanakan misalnya beberapa peranti lunak belum diselesaikan; dan

c) Tim Reformasi Birokrasi telah melakukan monitoring dan evaluasi rencana kerja, dan hasil evaluasi telah ditindaklanjuti. Pada sub indikator ini, Tim Assessor sepakat bahwa, "Sebagian besar rencana kerja telah dimonitoring dan di evaluasi, dan hasil evaluasi telah ditindaklanjuti (kategori "B")." Bukti adanya evaluasi dapat dilihat dari adanya laporan evaluasi dan monitoring setiap tahun, dan sebagian hasil rekomendasi telah ditindaklanjuti.

2) *Road Map* Reformasi Birokrasi. Indikator *Road Map* dibagi dalam lima sub indikator sebagai berikut:

a) *Road Map* telah disusun dan diformalkan. Pada sub indikator ini Tim sepakat bahwa *Road Map* yang telah disusun sudah memenuhi kriteria dengan adanya pengesahan dari pimpinan, sehingga memilih jawaban "Ya";

b) *Road Map* telah mencakup 8 area perubahan. Pada sub indikator cakupan *Road Map*, Tim sepakat bahwa dokumen telah mencakup lebih dari 4 kriteria, sehingga sepakat untuk memberikan penilaian "A";

c) *Road Map* telah mencakup "*quick wins*". Naskah *Road Map* selain memuat tentang 8 area juga memuat tentang *quick wins*, untuk memacu percepatan Reformasi Birokrasi. TNI telah menyusun program "*quick wins*" dan pelaksanaannya telah sesuai dengan ekspektasi sehingga memberikan nilai "A";

d) penyusunan *Road Map* telah melibatkan seluruh unit organisasi. Pada sub indikator ini, Tim Penilaian sepakat bahwa penyusunan naskah telah melibatkan seluruh unit organisasi, dibuktikan dengan telah adanya paraf pada setiap kolom; dan

e) telah terdapat sosialisasi/internalisasi *Road Map* kepada anggota organisasi. Proses RB TNI telah berjalan meskipun banyak kendala, dan kegiatan sosialisasi/internalisasi terus dilaksanakan sehingga sebagian besar personel telah paham dengan program reformasi birokrasi.

3) Pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi. Indikator pada pemantau dan Evaluasi memiliki tujuh sub indikator yaitu:

a) PMPRB telah direncanakan dan diorganisasikan dengan baik. Pada sub indikator ini Tim Assessor sepakat bahwa PMPRB telah direncanakan dengan baik sehingga memberikan penilaian "A". PMPRB telah ada dalam

program kerja, ada surat perintah, rapat dan sosialisasi kepada para *Assessor*;

b) aktivitas PMPRB telah dikomunikasikan pada masing-masing unit kerja. Pada sub indikator ini Tim sepakat bahwa, "Sebagian besar aktivitas PMPRB telah dikomunikasikan pada masing-masing unit organisasi (kategori "B"). Beberapa bagian belum dapat dikomunikasikan karena keterbatasan waktu dalam menyusun penilaian;

c) telah dilakukan pelatihan yang cukup bagi Tim *Assessor* PMPRB. Tim *Assessor* berpendapat bahwa, "Seluruh Tim *Assessor* PMPRB telah mendapatkan pelatihan (kategori "A");

d) pelaksanaan PMPRB dilakukan oleh Tim *Assessor* sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penilaian melibatkan pejabat di TNI dan Angkatan serta, staf dari masing-masing pejabat yang menjadi *Assessor* sehingga Tim berpendapat bahwa, "Terdapat penunjukan keikutsertaan pejabat struktural lapis kedua sebagai *assessor* PMPRB, tetapi partisipasinya tidak meliputi seluruh proses PMPRB (Kategori "B");

e) apakah koordinator *assessor* PMPRB melakukan *reviu* terhadap kertas kerja *assessor* sebelum menyusun kertas kerja instansi? Untuk akurasi hasil penilaian Koordinator *assessor* telah melakukan *reviu* terhadap sebagian kertas kerja sebelum menyusun kertas kerja instansi, sehingga layak masuk dalam kategori "B", untuk sub indikator ini;

f) apakah para *assessor* mencapai konsensus atas pengisian kertas kerja sebelum menetapkan nilai PMPRB instansi? Jawaban dari pertanyaan ini adalah, "Mayoritas koordinator *assessor* mencapai konsensus dan seluruh kriteria dibahas (kategori "A"); dan

g) Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL) telah dikomunikasikan dan dilaksanakan. Tim berpendapat bahwa, "Terdapat Rencana Aksi dan Tindak Lanjut (RATL) yang telah dikomunikasikan dan dilaksanakan."

4) Perubahan pola pikir dan budaya kinerja, memiliki tiga sub indikator, yaitu:

a) terdapat keterlibatan pimpinan tertinggi secara aktif dan berkelanjutan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Pada sub indikator ini, Tim sepakat bahwa, "sebagian besar pimpinan tertinggi terlibat secara aktif dan berkelanjutan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi "B";

b) terdapat media komunikasi secara reguler untuk mensosialisasikan tentang reformasi birokrasi yang sedang dan akan dilakukan. Berbagai sarana komunikasi seperti web, situs, jaring komunikasi, jurnal, majalah dan lain-lain telah digunakan untuk mengkomunikasikan program RB, sehingga Tim sepakat bahwa, "Ada media komunikasi yang cakupannya menjangkau seluruh pegawai dan pemangku kepentingan terkait"; dan

c) terdapat upaya untuk menggerakkan organisasi dalam melakukan perubahan melalui pembentukan *agent of change* ataupun *role model*. *Agent of change* telah dibentuk bahkan sampai tingkat Kotama, sehingga Tim hanya memberikan nilai "B".

b. **Penataan Peraturan Perundang-Undangan.** Penataan Peraturan Perundang-undangan dilihat dari dua indikator yaitu Harmonisasi dan Sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan. Penilaian terhadap dua indikator tersebut dibagi dalam sub indikator sebagai berikut:

- 1) Harmonisasi. Indikator Harmonisasi dinilai dua dari sub indikator, yaitu:
 - a) telah dilakukan identifikasi, analisis, dan pemetaan terhadap peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis/sinkron. Terhadap sub indikator. Pada sub indikator ini Tim *Assessor* sepakat bahwa TNI, "telah dilakukan identifikasi, analisis, dan pemetaan terhadap sebagian peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis/sinkron (kategori "B")." Sebagian kecil peraturan perundang-undangan belum dilakukan analisa yang mendalam; dan
 - b) telah dilakukan revisi peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis/tidak sinkron. Terhadap revisi peraturan Panglima TNI telah melakukan berbagai revisi namun belum selesai sehingga masih dalam kategori "B".
- 2) Sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan perundang-undangan. Indikator ini dinilai dari sub indikator sebagai berikut:
 - a) adanya Sistem pengendalian penyusunan peraturan perundangan yang mensyaratkan adanya Rapat Koordinasi, Naskah Akademis/-kajian/*policy paper*, dan Paraf Koordinasi. Terhadap item ini, "Seluruh persyaratan lengkap dan diimplementasikan (kategori "B"); dan
 - b) telah dilakukan evaluasi atas pelaksanaan sistem pengendalian penyusunan peraturan perundang-undangan. Terhadap sub indikator ini tim sepakat bahwa, "evaluasi atas pelaksanaan sistem pengendalian penyusunan peraturan perundang-undangan dilakukan secara berkala (kategori "A")."

c. **Penataan dan Penguatan Organisasi.** Penataan dan penguatan organisasi dilihat dari dua indikator, yaitu evaluasi dan penataan. Berikut ini perincian masing-masing indikator:

- 1) Evaluasi. Indikator evaluasi dinilai dari sub indikator sebagai berikut:
 - a) telah dilakukan evaluasi yang bertujuan untuk menilai ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran organisasi. Terhadap sub indikator ini Tim *Assessor* berpendapat bahwa, "telah dilakukan evaluasi untuk menilai ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran organisasi kepada sebagian unit

organisasi (kategori “B”),” karena masih ada sebagian kecil organisasi yang belum dilakukan evaluasi;

b) telah dilakukan evaluasi yang mengukur jenjang organisasi. Terhadap sub indikator evaluasi Tim Assessor berpendapat bahwa, “Telah dilakukan evaluasi yang mengukur jenjang organisasi kepada sebagian unit organisasi (kategori “B”), sebagian kecil organisasi belum dilakukan evaluasi;

c) telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan duplikasi fungsi. Pada item ini tim berpendapat bahwa, “telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan duplikasi fungsi kepada seluruh unit kerja (kategori “A”).” Evaluasi dilakukan melalui berbagai naskah akademis, kajian, tanggapan, analisa beban kerja dan lain-lain;

d) telah dilakukan evaluasi yang menganalisis satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok. Terhadap satuan yang berbeda tujuan namun ditempatkan satu kelompok Tim berpendapat bahwa, “telah dilakukan evaluasi yang menganalisis satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok kepada sebagian unit kerja (kategori “B”),” masih ada sebagian kecil unit kerja yang belum dilakukan evaluasi;

e) telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari seorang atasan. Sub indikator ini tim sepakat bahwa, “telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari seorang atasan kepada sebagian unit kerja (kategori “B”);

f) telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kesesuaian struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan. Sebagian telah dilakukan evaluasi, maka tim sepakat bahwa, “telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kesesuaian struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan kepada sebagian unit kerja (kategori “B”);

g) telah dilakukan evaluasi atas kesesuaian struktur organisasi dengan mandat. TNI telah melakukan evaluasi terhadap seluruh struktur organisasi kategori “A”;

h) telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan tumpang tindih fungsi dengan instansi lain. Untuk pernyataan ini tim sepakat menjawab “Ya”; dan

i) telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemampuan struktur organisasi untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Untuk pernyataan ini tim sepakat menjawab “Ya”.

2) Penataan. Sebagian besar hasil evaluasi telah ditindaklanjuti dengan mengajukan perubahan organisasi. Terhadap variabel penataan tim sepakat menjawab “B”.

d. **Penataan Tata Laksana.** Penataan Tata Laksana dinilai dari indikator sebagai berikut:

1) Proses bisnis dan prosedur operasional tetap/SOP kegiatan utama. SOP dijabarkan lagi dalam sub-sub indikator yaitu:

a) telah memiliki peta proses bisnis yang sesuai dengan tugas dan fungsi. TNI saat ini sedang menyusun peta proses bisnis sehingga Tim berpendapat bahwa, “Seluruh unit organisasi telah memiliki peta proses bisnis yang sesuai dengan tugas dan fungsi (kategori “A”);

b) peta proses bisnis sudah dijabarkan ke dalam prosedur operasional tetap (SOP). Sebagai tindak lanjut dari penyusunan peta bisnis proses saat ini, “Sebagian besar peta proses bisnis telah dijabarkan dalam SOP (kategori “A”). Sedangkan sebagian yang lain sedang menyusun SOP;

c) prosedur operasional tetap/SOP telah diterapkan. Terhadap implementasi SOP, Tim penilaian bahwa, “Sebagian besar unit organisasi telah menerapkan prosedur operasional tetap/SOP” sedangkan yang lain masih menyelesaikan penyusunan SOP; dan

d) peta proses bisnis dan prosedur operasional telah dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan tuntutan efisiensi, dan efektivitas birokrasi. Telah dilakukan evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas peta proses bisnis dan SOP, sehingga baru dalam kategori “B”.

2) *E-Government*, dijabarkan dalam empat sub indikator sebagai berikut:

a) sudah memiliki rencana pengembangan *e-government* di lingkungan instansi TNI sudah memiliki *e-government*, sehingga tim sepakat menjawab “Ya”;

b) sudah dilakukan pengembangan *e-government* di lingkungan internal dalam rangka mendukung proses birokrasi (misal: intranet, sistem perencanaan dan penganggaran, sistem data *base* SDM, dll). *E-government* telah dikembangkan di TNI, namun menurut tim penilai, “sudah dilakukan implementasi pengembangan *e-government* namun belum terintegrasi (kategori “B”);

c) sudah dilakukan pengembangan *e-government* untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat (misal: *website* untuk penyediaan informasi kepada masyarakat, sistem pengaduan). *E-government* untuk pelayanan informasi telah dikembangkan di TNI, namun menurut Tim Penilai, belum terintegrasi (kategori “B”); dan

d) sudah dilakukan pengembangan *e-government* untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam tingkatan transaksional (masyarakat dapat mengajukan perijinan melalui *website*, melakukan pembayaran, dll). *E-government* dalam tingkatan transaksional telah dikembangkan di TNI, namun menurut Tim Penilai, belum terintegrasi (kategori “B”).

3) Keterbukaan Informasi Publik. Indikator keterbukaan informasi dijabarkan dalam sub indikator sebagai berikut:

a) adanya kebijakan pimpinan tentang keterbukaan informasi publik (identifikasi informasi yang dapat diketahui oleh publik dan mekanisme penyampaian). Sudah ada kebijakan pimpinan tentang keterbukaan informasi publik jadi tim menilai “Ya”;

b) menerapkan kebijakan keterbukaan informasi publik. Sebagian besar informasi publik telah dapat diakses melalui *web* atau situs TNI sehingga dalam kategori “B”; dan

c) melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik. Terhadap item ini Tim berpendapat bahwa, “Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik dilakukan tidak berkala (kategori “B”). Sifat monitoring masih isidentil.

e. **Penataan Sistem Manajemen SDM.** Penataan SDM memiliki skor yang paling tinggi dalam komponen proses dengan 16 point. Penataan SDM dinilai dari indikator sebagai berikut:

1) Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan kebutuhan pegawai dijabarkan menjadi:

a) analisis jabatan dan analisis beban kerja telah dilakukan. Berdasarkan hasil penelusuran Tim Penilai bahwa, “Analisis jabatan dan analisis beban kerja telah dilakukan kepada sebagian besar jabatan (“B”).” Sebagian kecil yang lain analisa beban kerja masih dalam proses;

b) perhitungan kebutuhan pegawai telah dilakukan. TNI telah memiliki perencanaan kebutuhan personel dalam jangka panjang, sedang dan pendek (tahunan), sehingga tim menyimpulkan bahwa, “Perhitungan kebutuhan pegawai telah dilakukan kepada sebagian besar unit organisasi (“B”);

c) rencana redistribusi pegawai telah disusun dan diformalkan. TNI telah memiliki mekanisme yang baku dalam redistribusi pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kepentingan personel, sehingga untuk permasalahan ini dijawab “Ya”;

d) proyeksi kebutuhan 5 tahun telah disusun dan diformalkan. TNI telah memiliki perencanaan kebutuhan personel dalam jangka panjang, sedang dan pendek (tahunan), sehingga tim menyimpulkan jawaban, “Ya”; dan

e) perhitungan formasi jabatan yang menunjang kinerja utama instansi telah dihitung dan diformalkan. Formasi jabatan telah dilakukan secara formal sehingga Tim menyimpulkan bahwa, “Perhitungan formasi jabatan yang menunjang kinerja utama instansi telah dihitung dan diformalkan pada seluruh unit organisasi (“A”).

2) Proses penerimaan pegawai transparan, obyektif, akuntabel dan bebas KKN:

a) pengumuman penerimaan diinformasikan secara luas kepada masyarakat. Setiap penerimaan prajurit dan PNS TNI selalu diumumkan secara terbuka melalui mass media dan website, sehingga Tim menyimpulkan pilihan jawaban, “Pengumuman penerimaan disebarluaskan melalui berbagai media (misal: *website*, jejaring sosial, dan sebagainya) (“A”);

b) pendaftaran dapat dilakukan dengan mudah, cepat dan pasti (*online*). Pendaftaran secara *online* dilakukan dengan mudah sehingga Tim Assessor “Ya” untuk permasalahan kemudahan mendaftar secara *online*;

c) persyaratan jelas, tidak diskriminatif. Persyaratan pendaftaran menjadi anggota TNI atau PNS TNI tidak ada diskriminasi sehingga tim menjawab, “Ya”;

d) proses seleksi transparan, objektif, adil, akuntabel dan bebas KKN. Untuk menjawab proses seleksi yang transparan, objektif, adil, akuntabel dan bebas KKN tim sepakat menjawab, “Ya”; dan

e) pengumuman hasil seleksi diinformasikan secara terbuka. Menjawab pertanyaan apakah “Pengumuman hasil seleksi diinformasikan secara terbuka, tim assessor menjawab, “Ya”.

3) Pengembangan pegawai berbasis kompetensi. Pengembangan pegawai dinilai dari:

a) telah ada standar kompetensi jabatan. TNI telah memiliki standar kompetensi jabatan sehingga tim sepakat menjawab, “Ya”;

b) telah dilakukan *asesment* pegawai. Seluruh anggota militer dan PNS sebelum penempatan, “Telah dilakukan *assessment* kepada seluruh pegawai (“A”);

- c) telah diidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi. Telah diidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi kepada sebagian besar pegawai (B);
 - d) telah dilakukan pengembangan pegawai berbasis kompetensi sesuai dengan rencana dan kebutuhan pengembangan kompetensi. Berkaitan dengan pengembangan pegawai berbasis kompetensi, Tim *Assessor* berpendapat, “Telah disusun rencana pengembangan kompetensi sebagian besar pegawai dengan dukungan anggaran yang mencukupi (“B”);
 - e) telah dilakukan monitoring dan evaluasi pengembangan pegawai berbasis kompetensi secara berkala. Telah dilakukan pengembangan berbasis kompetensi kepada sebagian besar pegawai sesuai dengan rencana dan kebutuhan pengembangan kompetensi (B); dan
 - f) telah dilakukan monitoring dan evaluasi pengembangan pegawai berbasis kompetensi secara berkala. Monitoring dan evaluasi pengembangan pegawai menurut tim *Assessor*, “telah dilakukan monitoring dan evaluasi pengembangan pegawai berbasis kompetensi secara tidak berkala (“B”).
- 4) Promosi jabatan dilakukan secara terbuka. Ukuran promosi jabatan secara terbuka dilihat dari:
- a) kebijakan promosi terbuka telah ditetapkan. Promosi jabatan dilakukan secara terbuka, sehingga tim menjawab, “Ya”;
 - b) promosi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi telah dilaksanakan. Pengisian jabatan pimpinan tinggi TNI sangat terbuka sehingga tim *assessor* memilih jawaban, “pengisian jabatan pimpinan tinggi (utama, madya dan pratama) telah dilakukan melalui promosi terbuka secara nasional (“A”);
 - c) promosi terbuka dilakukan secara kompetitif dan obyektif. Permasalahan promosi dilakukan secara terbuka dan kompetitif, tim menjawab, “Ya”;
 - d) promosi terbuka dilakukan oleh panitia seleksi yang independen. TNI telah memiliki mekanisme Wanjak untuk seleksi penempatan jabatan, sehingga dijawab, “Ya”; dan
 - e) hasil setiap tahapan seleksi diumumkan secara terbuka. Hasil seleksi untuk penempatan jabatan selalu diumumkan terbuka kepada seluruh personel TNI, sehingga tim menjawab, “Ya”.

5) Penetapan kinerja individu. Penetapan kinerja individu dilihat dari sub indikator:

- a) Penerapan Penetapan Kinerja Individu. TNI dalam hal kinerja individu menurut Tim telah, "Penerapan penetapan kinerja individu telah dilakukan terhadap sebagian besar pegawai ("B")." Sementara untuk sebagian kecil pegawai yang lain menyusul;
- b) Terdapat penilaian kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi. TNI telah melakukan penilaian kinerja individu terhadap, "Sebagian besar pegawai telah melakukan penilaian kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi ("B"). Sebagian yang lain dalam proses;
- c) Ukuran kinerja individu telah memiliki kesesuaian dengan indikator kinerja individu level di atasnya. Kuisisioner yang disusun dalam melakukan penilaian kinerja individu menurut Tim, "Sebagian besar pegawai telah memiliki ukuran kinerja individu yang sesuai dengan indikator kinerja individu di atasnya ("B");
- d) Pengukuran kinerja individu dilakukan secara periodik. Penilaian telah dilakukan secara periodik setiap semester, sehingga tim memilih jawaban, "Pengukuran kinerja individu dilakukan secara tahunan ("C");
- e) Telah dilakukan monitoring dan evaluasi atas pencapaian kinerja individu. Untuk meningkatkan kinerja, "Telah dilakukan monev atas pencapaian kinerja individu secara berkala ("A");
- f) Hasil penilaian kinerja individu telah dijadikan dasar untuk pengembangan karir individu. Penilaian kinerja individu telah dijadikan dasar dalam pembinaan karir, sehingga Tim memilih jawaban, "Hasil penilaian kinerja individu telah dijadikan dasar untuk pengembangan karir individu terhadap seluruh pegawai ("A"); dan
- g) Capaian kinerja individu telah dijadikan dasar untuk pemberian tunjangan kinerja. Capaian kinerja telah dijadikan acuan dalam pemberian tunjangan kinerja, dimana pegawai harus mencapai nilai minimal "C", untuk mendapatkan Tunjangan. Sedangkan apabila kategori penilaian dapat "K" atau "KS" dicabut tunjangannya, maka tim menjawab, "capaian kinerja individu telah dijadikan dasar untuk pemberian tunjangan kinerja kepada sebagian besar pegawai ("B").

6) Penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai. Penegakan disiplin pegawai dilihat dari:

- a) aturan disiplin/kode etik/kode perilaku instansi telah ditetapkan. Aturan disiplin pegawai telah ditetapkan sehingga tim menjawab, "Ya";
- b) aturan disiplin/kode etik/kode perilaku instansi telah diimplementasikan. Aturan disiplin telah diimplementasikan sehingga tim menjawab,

“Aturan disiplin/kode etik/kode perilaku instansi telah diimplementasikan kepada seluruh unit organisasi (“A”);

c) adanya monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku instansi. Pelaksanaan kode etik selalu dimonitor, sehingga Tim memilih jawaban, “Adanya Monev atas pelaksanaan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku instansi secara berkala (“A”); dan

d) adanya pemberian sanksi dan imbalan (*reward*). TNI telah memiliki sistem tentang *reward* dan *punishment* sehingga tim memilih jawaban, “adanya pemberian sanksi dan imbalan (*reward*) kepada seluruh unit organisasi (“A”).

7) Pelaksanaan evaluasi jabatan. Evaluasi Jabatan dinilai dari:

a) informasi faktor jabatan telah disusun. TNI telah memiliki informasi jabatan sehingga tim menjawab, “Ya”;

b) peta jabatan telah ditetapkan. Tentang peta jabatan, tim berpendapat bahwa, “Seluruh unit organisasi telah menetapkan peta jabatan (“A”); dan

c) Kelas jabatan telah ditetapkan. Setiap penerbitan POP atau struktur organisasi telah dilengkapi dengan kelas jabatan, sehingga tim menyimpulkan bahwa, “Seluruh unit organisasi telah menetapkan kelas jabatan (“A”).”

8) Sistem Informasi Kepegawaian. Sistem Informasi Kepegawaian dinilai dari:

a) sistem informasi kepegawaian telah dibangun sesuai kebutuhan. Untuk sistem informasi kepegawai tim menjawab, “Ya”;

b) sistem informasi kepegawaian dapat diakses oleh pegawai. Sistem informasi dapat diakses seluruh pegawai sehingga tim menjawab, “Ya”;

c) sistem informasi kepegawaian terus dimutakhirkan. Setiap terjadi perubahan selalu dilakukan *up date* data sehingga, Tim memilih jawaban, “Sebagian besar unit organisasi terus memutakhirkan Sistem Informasi Kepegawaian (“B”); dan

d) Sistem informasi kepegawaian digunakan sebagai pendukung pengambilan kebijakan manajemen SDM. Sisinfopers telah digunakan sebagai dasar dalam kebijakan manajemen SDM, sehingga Tim menjawab, “Ya”.

f. Penguatan Akuntabilitas.

1) Keterlibatan pimpinan.

a) apakah pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Renstra. Keterlibatan pimpinan dalam penguatan akuntabilitas menurut Tim, "Seluruh Pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Renstra ("A");

b) apakah pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Penetapan Kinerja. Menurut Tim, "Seluruh pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Penetapan Kinerja ("A"); dan

c) apakah pimpinan memantau pencapaian kinerja secara berkala. Pimpinan secara aktif melakukan pemantauan sehingga Tim memilih jawaban, "Seluruh pimpinan memantau pencapaian kinerja secara berkala ("A").

2) Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja. Pengelolaan akuntabilitas kinerja diukur dari:

a) apakah terdapat upaya peningkatan kapasitas SDM yang menangani akuntabilitas kinerja. Peningkatan kapasitas SDM menurut Tim telah, "Sebagian besar unit organisasi berupaya meningkatkan kapasitas SDM yang menangani akuntabilitas kinerja ("B");

b) apakah pedoman akuntabilitas kinerja telah disusun. Pedoman akuntabilitas kinerja telah disusun dijawab, "Ya";

c) sistem pengukuran kinerja telah dirancang berbasis elektronik. Sedangkan untuk pengukuran berbasis kinerja tim memilih jawaban, "sistem pengukuran kinerja berbasis elektronik dalam pengembangan tetapi belum implementasi "C";

d) sistem pengukuran kinerja dapat diakses oleh seluruh unit. Sesuai dengan jawaban item "c)", maka tim menjawab, "sistem pengukuran kinerja dapat diakses oleh sebagian kecil unit organisasi ("C"); dan

e) pemutakhiran data kinerja dilakukan secara berkala. Hasil data kinerja menurut tim telah dilakukan, "pemutakhiran data kinerja dilakukan secara triwulanan ("B").

g. **Penguatan Pengawasan.**

1) Gratifikasi. Sub indikator Gratifikasi diukur dari:

a) telah terdapat kebijakan penanganan gratifikasi. Tentang gratifikasi menurut tim telah dilakukan penanganan sehingga dijawab, "Ya";

- b) telah dilakukan *public campaign*. Kampanye tentang gratifikasi selalu dilakukan sehingga tim, memilih jawaban, “*public campaign* telah dilakukan secara berkala (“A”);
 - c) penanganan gratifikasi telah diimplementasikan. Telah ada penanganan gratifikasi sehingga tim menjawab, “Ya”;
 - d) telah dilakukan evaluasi atas kebijakan penanganan gratifikasi. Evaluasi telah dilakukan sehingga tim menjawab, “Ya”; dan
 - e) hasil evaluasi atas penanganan gratifikasi telah ditindaklanjuti. Sesuai dengan jawaban pada item “d)”, maka jawaban atas hasil evaluasi adalah, “Ya”.
- 2) Penerapan SPIP. Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah keberhasilannya diukur dari:
- a) telah terdapat peraturan pimpinan organisasi tentang SPIP. Telah ada peraturan tentang SPIP sehingga dijawab, “Ya”;
 - b) telah dibangun lingkungan pengendalian. Lingkungan pengendalian telah dibangun di seluruh satker sehingga dijawab, “seluruh organisasi telah membangun lingkungan pengendalian (“A”);
 - c) telah dilakukan penilaian risiko atas organisasi. Penilaian risiko baru dilakukan di sebagian kecil sehingga dijawab, “seluruh organisasi telah melaksanakan penilaian risiko (“A”);
 - d) telah dilakukan kegiatan pengendalian untuk meminimalisir risiko yang telah diidentifikasi. Tim *Assessor* untuk kegiatan pengendalian memilih jawaban, “seluruh organisasi telah melakukan kegiatan pengendalian untuk meminimalisir risiko yang telah diidentifikasi (“A”);
 - e) SPI telah diinformasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh pihak terkait. Penyelenggaraan SPI telah dipahami oleh semua satuan kerja, sehingga tim menjawab, “SPI telah diinformasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh pihak terkait (“A”); dan
 - f) telah dilakukan pemantauan pengendalian intern. Pemantauan pengendalian intern belum dilakukan secara berkala sehingga tim menjawab, “sistem pengendalian intern dimonitoring dan evaluasi secara berkala (“A”).
- 3) Pengaduan Masyarakat. Ukuran pengaduan masyarakat dapat dilihat dari item-item sebagai berikut:
- a) telah disusun kebijakan pengaduan masyarakat. TNI telah memiliki program pengaduan masyarakat sehingga menjawab, “Ya”;

- b) penanganan pengaduan masyarakat diimplementasikan. Menurut Tim *Assessor* hasil penanganan pengaduan masyarakat telah banyak diimplementasikan sehingga memilih, “seluruh unit organisasi mengimplementasikan penanganan pengaduan masyarakat (“A”);
 - c) hasil penanganan pengaduan masyarakat telah ditindaklanjuti. Hasil pengaduan telah ditindaklanjuti sehingga tim memilih jawaban, “seluruh hasil penanganan pengaduan masyarakat ditindaklanjuti (“A”);
 - d) telah dilakukan evaluasi atas penanganan pengaduan masyarakat. Program pengaduan masyarakat telah dilakukan monitoring sehingga, Tim memilih jawaban, “penanganan pengaduan masyarakat dimonitoring dan evaluasi secara berkala (“A”); dan
 - e) hasil evaluasi atas penanganan pengaduan masyarakat telah ditindaklanjuti. Evaluasi pengaduan juga telah dilakukan evaluasi sehingga dijawab, “Ya”.
- 4) *Whistle-Blowing System*. *Whistle-Blowing System* kegiatannya diukur dari:
- a) telah terdapat *Whistle Blowing System*. TNI telah memiliki *Whistle Blowing System* sehingga dijawab “Ya”;
 - b) *Whistle Blowing System* telah disosialisasikan. Telah ada sosialisasi tapi belum menyeluruh, sehingga dijawab, “*whistle blowing system* telah disosialisasikan ke seluruh organisasi (“A”);
 - c) *Whistle Blowing System* telah diimplementasikan. Telah diimplementasikan sehingga Tim sepakat memilih jawaban “Ya”;
 - d) telah dilakukan evaluasi atas *Whistle Blowing System*. Meskipun telah diimplementasikan, namun ada monitoring sehingga Tim memilih jawaban, “*Whistle Blowing System* telah monitoring dan evaluasi secara berkala (“A”); dan
 - e) hasil evaluasi atas *Whistle Blowing System* telah ditindaklanjuti. Sesuai jawaban item sebelumnya maka jawaban Tim untuk permasalahan ini adalah “Seluruh hasil evaluasi atas *Whistle Blowing System* sudah ditindaklanjuti (“A”).
- 5) Penanganan Benturan Kepentingan. Sub indikator ini terdiri atas:
- a) telah terdapat penanganan benturan kepentingan. Telah ada penanganan benturan kepentingan sehingga dijawab, “Ya”;
 - b) penanganan benturan kepentingan telah disosialisasikan. Ke seluruh satuan kerja sehingga tim berpendapat bahwa, “penanganan benturan kepentingan disosialisasikan ke seluruh unit organisasi (“A”);

- c) penanganan benturan kepentingan telah diimplementasikan. Penanganan benturan kepentingan telah ada sehingga dijawab, “Ya”;
- d) telah dilakukan evaluasi atas penanganan benturan kepentingan. Tindakan evaluasi telah dilakukan tetapi tidak secara berkala sehingga Tim menjawab, “penanganan benturan kepentingan dimonitoring dan evaluasi secara berkala (“A”); dan
- e) hasil evaluasi atas penanganan benturan kepentingan telah ditindaklanjuti. Hasil evaluasi sebagian besar telah ditangani sehingga Tim memilih jawab, “Seluruh hasil evaluasi atas penanganan benturan kepentingan telah ditindaklanjuti (“A”).
- 6) Pembangunan Zona Integritas. Zona integritas diukur dari sub indikator sebagai berikut:
- a) telah dilakukan pencanangan zona integritas. Zona integritas telah dicanangkan sehingga tim menjawab, “Ya”;
- b) telah ditetapkan unit yang akan dikembangkan menjadi zona integritas. Unit yang dikembangkan telah ditetapkan sehingga jawaban Tim adalah, “Ya”;
- c) telah dilakukan pembangunan zona integritas. Pencangan ZI belum lama dilakukan sehingga belum intensif, Tim memilih jawaban, “pembangunan zona integritas dilakukan secara intensif (“A”);
- d) telah dilakukan evaluasi atas zona integritas yang telah ditentukan. ZI belum dilakukan evaluasi sehingga tim memilih jawaban, “zona integritas yang telah ditentukan di monitoring dan evaluasi secara berkala (“A”); dan
- e) telah terdapat unit kerja yang ditetapkan sebagai “menuju WBK/WBBM”. Untuk WBK/WBBM belum ada penetapan sehingga dipilih jawaban, “Telah terdapat unit kerja yang berpredikat menuju WBK (“A”).
- 7) Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). APIP diukur dari:
- a) rekomendasi APIP didukung dengan komitmen pimpinan. Pimpinan telah memiliki komitmen sehingga Tim memilih jawaban, “seluruh rekomendasi yang memerlukan komitmen pimpinan telah ditindaklanjuti dalam 2 tahun terakhir (“A”);
- b) APIP didukung dengan SDM yang memadai secara kualitas dan kuantitas. APIP menurut Tim telah berfungsi sehingga menjawab, “seluruh fungsi pengawasan internal tertangani oleh SDM yang kompeten baik secara kuantitas maupun kualitas (“A”);

c) APIP didukung dengan anggaran yang memadai. Dukungan anggaran belum sepenuhnya sehingga Tim memilih jawaban, “sebagian besar kebutuhan didukung oleh anggaran (“B”); dan

d) APIP berfokus pada *client* dan *audit* berbasis risiko. APIP telah memiliki fokus sehingga Tim memilih jawaban, “seluruh fungsi pengawasan internal berfokus pada *client* dan *audit* berbasis risiko (“A”).

h. **Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.** Pelayanan publik dinilai dari indikator sebagai berikut:

1) Standar Pelayanan.

a) terdapat kebijakan standar pelayanan. Standar pelayanan telah dibuat sehingga dijawab, “Ya”;

b) standar pelayanan telah dimaklumkan. Standar pelayanan telah diumumkan sehingga dipilih jawaban, “standar pelayanan telah dimaklumkan pada sebagian besar jenis pelayanan (“B”);

c) terdapat SOP bagi pelaksanaan standar pelayanan. Sebagian besar telah memiliki SOP sehingga Tim menjawab, “terdapat SOP bagi pelaksanaan standar pelayanan pada sebagian besar jenis pelayanan (“B”);

d) dilakukan *reviu* dan perbaikan atas standar pelayanan. Telah dilakukan *reviu* sehingga Tim memilih jawaban, “dilakukan *reviu* dan perbaikan atas standar pelayanan secara tidak berkala dan/atau tidak dengan melibatkan *stakeholders* (“B”); dan

e) dilakukan *reviu* dan perbaikan atas SOP. *Reviu* telah dilakukan meskipun tidak secara berkala sehingga menjawab, “dilakukan *reviu* dan SOP secara tidak berkala (“B”).

2) Budaya Pelayanan Prima. Keberhasilan pelayanan prima dinilai dari item-item sebagai berikut:

a) telah dilakukan sosialisasi/pelatihan dalam upaya penerapan budaya pelayanan prima (contoh: kode etik, estetika, *capacity building*, dan pelayanan prima). Sosialisasi budaya prima telah dilakukan sehingga Tim memilih jawaban, “Sebagian besar sosialisasi/pelatihan telah dilakukan dalam upaya penerapan budaya pelayanan prima (“B”);

b) informasi tentang pelayanan mudah diakses melalui berbagai media. Informasi pelayanan mudah diakses sehingga memilih jawaban “Informasi pelayanan dapat diakses melalui beberapa media (misal: papan pengumuman, selebaran, dan sebagainya) (“A”);

- c) telah terdapat sistem *punishment* (sanksi)/*reward* bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar. Pemberian kompensasi telah berjalan dengan baik sehingga Tim menjawab, “telah terdapat sistem sanksi/*reward* bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar ada namun belum diimplementasikan (“B”);
- d) telah terdapat sarana layanan terpadu/terintegrasi. Pelayanan kesehatan telah terselenggara secara terpadu sehingga tim menjawab, “apabila sebagian besar pelayanan sudah dilakukan secara terpadu (“B”); dan
- e) terdapat inovasi pelayanan. Berbagai inovasi telah dilakukan sehingga memilih jawaban, “Ya”.
- 3) Pengelolaan Pengaduan. Pengelolaan pengaduan masyarakat dinilai dari:
- a) terdapat media pengaduan pelayanan. Telah terdapat media pengaduan pelayanan, sehingga menjawab, “Ya”;
- b) terdapat SOP pengaduan pelayanan. Meskipun belum seluruhnya tapi telah ada SOP pengaduan sehingga jawaban yang tepat adalah “Terdapat SOP pengaduan pelayanan namun belum seluruhnya (“B”);
- c) terdapat unit yang mengelola pengaduan pelayanan. Unit pengelola pengaduan telah dibentuk sehingga di jawab, “Ya”;
- d) telah dilakukan tindak lanjut atas seluruh pengaduan pelayanan untuk perbaikan kualitas pelayanan. Tindak lanjut pengaduan telah dilaksanakan sehingga Tim menjawab, “telah dilakukan tindak lanjut atas seluruh pengaduan pelayanan untuk perbaikan kualitas pelayanan (“A”); dan
- e) telah dilakukan evaluasi atas penanganan keluhan/masukan. Evaluasi penanganan telah dilakukan meskipun belum secara rutin, pilihan yang tepat yaitu, “evaluasi atas penanganan keluhan/masukan dilakukan tidak berkala (“B”).
- 4) Penilaian kepuasan terhadap pelayanan.
- a) dilakukan *survei* kepuasan masyarakat terhadap pelayanan. Telah dilakukan *survei* meskipun tidak secara berkala sehingga pilihannya adalah “*survei* kepuasan masyarakat terhadap pelayanan secara berkala (“A”);
- b) hasil *survei* kepuasan masyarakat dapat diakses secara terbuka. Hasil *survei* dapat diakses secara *online* sehingga di jawab, “Ya”; dan

c) dilakukan tindak lanjut atas hasil *survei* kepuasan masyarakat. Hasil *survei* telah ditindaklanjuti meskipun belum semua, sehingga dipilih jawaban “dilakukan tindak lanjut atas sebagian besar hasil *survei* kepuasan masyarakat (“B”).

4) Pemanfaatan Teknologi Informasi.

a) telah memiliki rencana penerapan teknologi informasi dalam pemberian pelayanan. Teknologi informasi telah dimanfaatkan dalam memberikan pelayanan sehingga di jawab, “Ya”;

b) telah menerapkan teknologi informasi dalam memberikan pelayanan. Penerapan telah dilakukan sebagian besar sehingga dijawab, “Sebagian besar pelayanan telah menerapkan teknologi informasi dalam memberikan pelayanan (“B”); dan

c) telah dilakukan perbaikan secara terus menerus. Perbaikan terus dilakukan sehingga Tim memilih jawaban, “Perbaikan dilakukan secara terus menerus (“A”).

7. **Komponen Hasil.**

a. **Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi.**

1) Nilai Akuntabilitas Kinerja (Nilai SAKIP). Penilaian diberikan oleh Kementerian PAN dan RB; dan

2) Nilai Kapasitas Organisasi (*Survei* Internal). *Survei* internal telah dilakukan terhadap personel militer dan PNS di Mabes TNI, TNI AD, TNI AL dan TNI AU.

b. **Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.**

1) Nilai Persepsi Korupsi. Persepsi Korupsi menggunakan data dari Lembaga *Survei* Indonesia; dan

2) Opini BPK. Opini yang diberikan BPK tahun 2014 TNI mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

c. **Kualitas Pelayanan Publik (Nilai Persepsi Kualitas Pelayanan).** *Survei* secara *online* terhadap pelayanan publik di Puspen TNI.

BAB III SIMPULAN

8. **Umum.** Setelah menyusun uraian hasil Tim Assessor menyusun kesimpulan yang merupakan bagian dari laporan. Alur penyusunan kesimpulan pada laporan ini di susun dengan mengikuti alur seperti pada uraian hasil sehingga gambaran tiap bidang dapat di lihat dengan jelas.

9. **Simpulan Komponen Proses dan Hasil.** Komponen proses dan hasil dilakukan dengan cara yang berbeda, dimana untuk proses sepenuhnya dikendalikan oleh Tim Reformasi Birokrasi, sedangkan komponen hasil tergantung kepada instansi lain, persepsi personel dan *survei eksternal* yang tidak dapat dikendalikan langsung.

a. **Proses.**

1) Manajemen Perubahan. Bidang manajemen perubahan mendapatkan skor 4,22 dari kemungkinan 5 atau 84,44%, dengan skor tertinggi pada item dokumen *Road Map* yang mencapai skor 93,4%, sedangkan yang terendah adalah pola perubahan pola pikir dan budaya kinerja. Hal ini berarti program sosialisasi dan komunikasi program Reformasi Birokrasi masih perlu ditingkatkan.

2) Penataan Peraturan Perundang-undangan. Bidang ini mendapatkan skor 3,75 (75,00%) dari kemungkinan 5, dengan nilai tertinggi pada item “sistem pengendalian peraturan” dan terendah “harmonisasi”, yang berarti sinkronisasi peraturan masih kurang.

3) Penataan dan Penguatan Organisasi. Penataan organisasi mendapatkan nilai 4,18 (69,61%) dari kemungkinan 6, dengan nilai yang relatif merata sehingga semuanya masih dapat ditingkatkan lagi.

4) Penataan Tata Laksana. Penataan Tata Laksana mendapatkan skor 3,84 (76,85%) dari kemungkinan 5, dengan nilai tertinggi pada “SOP” (83,50%) dan nilai terendah “keterbukaan informasi publik” (72,33%).

5) Penataan Sistem Manajemen SDM. Penataan SDM dengan skor tertinggi pada komponen proses mendapatkan nilai 14,02 (93,45%) dari kemungkinan 15, merupakan prosentase tertinggi. Nilai tertinggi 100% sedangkan terendah 74% pada item “penilaian kinerja individu”.

6) Penguatan Akuntabilitas. Penguatan akuntabilitas mendapatkan nilai 4,46 (74,40%) dari kemungkinan 6. Nilai tertinggi diperoleh pada item “keterlibatan pimpinan” dengan sebesar 100% dan terendah item “pengelolaan akuntabilitas kinerja” baru mencapai 61,60%.

7) Penguatan Pengawasan. Penguatan pengawasan mendapatkan nilai 11,13 (92,72%) dari kemungkinan 12. Penguatan pengawasan telah mengalami perbaikan signifikan semenjak penilaian pada tahun 2014, dengan diterbitkannya berbagai Perpang untuk penguatan pengawasan.

8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Peningkatan kualitas pelayanan publik mendapatkan nilai 4,86 (81,02%) dari kemungkinan 6. Kualitas pelayanan publik di TNI, terutama PPID telah mengalami kemajuan yang signifikan, sedangkan untuk BPJS telah diberlakukan semenjak ditetapkan oleh Pemerintah pada 1 Januari 2014. Seluruh fasilitas kesehatan TNI memberikan pelayanan BPJS.

b. **Hasil.**

1) Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi.

a) Nilai Akuntabilitas Kinerja (Nilai SAKIP). Nilai akuntabilitas tahun 2013 sebesar 61,55 (CC) dari kemungkinan 100, sedangkan nilai tahun 2015 belum diterbitkan.

b) Nilai Kapasitas Organisasi (*Survei* Internal). *Survei* internal terhadap personel militer dan PNS di Mabes TNI, TNI AD, TNI AL dan TNI AU menunjukkan dukungan personel terhadap program Reformasi Birokrasi TNI.

2) Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.

a) Nilai Persepsi Korupsi. Persepsi Korupsi TNI berdasarkan data dari hasil *survei* Lembaga *Survei* Indonesia (LSI) persepsi masyarakat terhadap anti korupsi di TNI sebesar 57,2%

b) Opini BPK. Opini yang diberikan BPK tahun 2014 TNI mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian.

3) Kualitas Pelayanan Publik (Nilai Persepsi Kualitas Pelayanan). *Survei* baru secara *online* belum dilakukan secara manual (tatap muka) dengan responden.

B IV
RENCANA TINDAK LANJUT

10. **Umum.** Rencana tindak lanjut disusun berdasarkan hasil penilaian sehingga akan mempercepat pelaksanaan Reformasi Birokrasi TNI dan dapat menjadi rujukan dalam penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi.

11. **Rencana Tindak Lanjut Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.** Mengacu pada simpulan di atas maka disusun rencana tindak lanjut sebagai upaya untuk memperbaiki pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang disusun dengan alur yang sama, yaitu terdiri dari komponen proses dan hasil.

a. **Proses.** Komponen proses sepenuhnya dikendalikan TNI, jadi semestinya pada komponen ini dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan point.

1) Manajemen Perubahan. Rencana tindak lanjut bidang manajemen perubahan disarankan sebagai berikut:

a) Tim Reformasi Birokrasi. Rencana perbaikan yang diperlukan yaitu:

(1) melakukan revisi Surat Keputusan tentang Organisasi Pelaksana Reformasi Birokrasi TNI; dan

(2) meningkatkan monitoring dan evaluasi.

b) *Road Map* Reformasi Birokrasi. Rencana kegiatan yang diperlukan mempertahankan pencapaian penyusunan *Road Map* dan memperbaiki pencapaian *quick wins*.

c) Pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi. Rencana kerja yang diperlukan untuk perbaikan yaitu:

(1) meningkatkan pelatihan kepada Tim *Assessor*; dan

(2) meningkatkan komunikasi Tim *Assessor*.

d) Perubahan pola pikir dan budaya kinerja. Rencana kerja yang dibutuhkan yaitu:

(1) meningkatkan keterlibatan pimpinan dalam mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi; dan

(2) meningkatkan peran *agent of change* untuk mempercepat pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

- 2) Penataan Peraturan Perundang-undangan.
 - a) Harmonisasi. Program kerja yang diperlukan yaitu:
 - (1) meningkatkan identifikasi, analisis dan pemetaan terhadap peraturan perundang-undangan; dan
 - (2) melakukan revisi terhadap peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis.
 - b) Sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan perundang-undangan. Rencana tindak lanjut yang dibutuhkan:
 - (1) meningkatkan sistem pengendalian penyusunan peraturan; dan
 - (2) mempertahankan evaluasi atas pelaksanaan sistem pengendalian penyusunan peraturan.
- 3) Penataan dan Penguatan Organisasi.
 - a) Evaluasi. Program kerja yang diperlukan untuk perbaikan:
 - (1) meningkatkan evaluasi tentang ketepatan fungsi dan ukuran organisasi;
 - (2) meningkatkan evaluasi yang menganalisis kemungkinan adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari seorang atasan; dan
 - (3) meningkatkan evaluasi yang menganalisis satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok.
 - b) Penataan. Program kerja yang diperlukan untuk perbaikan yaitu melakukan validasi organisasi.
- 4) Penataan Tata Laksana.
 - a) SOP. Program kerja yang dibutuhkan adalah:
 - (1) menyusun SOP di satuan kerja yang belum menerbitkan; dan
 - (2) melakukan evaluasi terhadap SOP satuan kerja yang sudah disusun.
 - b) *E-government*. Program kerja yang diperlukan yaitu memaksimalkan penggunaan *e-government* dalam bekerja untuk kecepatan dan keakuratan.

c) Keterbukaan Informasi Publik. Rencana tindak lanjut yang diperlukan, yaitu:

- (1) meningkatkan pelayanan informasi publik; dan
- (2) melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik.

5) Penataan Sistem Manajemen SDM.

a) Perencanaan Kebutuhan Pegawai. Rencana tindak lanjut yang diperlukan, yaitu:

- (1) melanjutkan pelaksanaan analisa jabatan dan analisa beban kerja satuan;
- (2) memperbaiki perhitungan kebutuhan personel; dan
- (3) melanjutkan pencapaian penataan SDM.

b) Proses penerimaan pegawai transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN. Rencana tindak lanjut yang diperlukan, yaitu meningkatkan penggunaan TI dalam penerimaan personel sampai pada tahap seleksi tidak hanya saat pendaftaran.

c) Pengembangan pegawai berbasis kompetensi. Langkah-langkah yang diperlukan, yaitu:

- (1) meningkatkan pengembangan pegawai berbasis kompetensi yang menjangkau seluruh personel; dan
- (2) memaksimalkan peran lembaga pendidikan dalam menyiapkan personel yang berbasis kompetensi.

d) Promosi jabatan dilakukan secara terbuka. Langkah-langkah yang diperlukan, yaitu:

- (1) seleksi promosi jabatan dilaksanakan secara terbuka; dan
- (2) membangun sistem seleksi secara *online*.

e) Penetapan kinerja individu. Langkah-langkah yang diperlukan, yaitu:

- (1) melakukan revisi peranti lunak tentang penilaian kinerja, individu disesuaikan dengan ketentuan Kementerian PAN dan RB; dan
- (2) melakukan penilaian individu setiap trimester.

f) Penegakkan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai. Langkah-langkah yang diperlukan, yaitu:

- (1) meningkatkan implementasi aturan disiplin dan kode etik; dan
- (2) meningkatkan sosialisasi pelaksanaan aturan disiplin dan kode etik.

g) Pelaksanaan evaluasi jabatan. Langkah-langkah yang diperlukan, yaitu:

- (1) menetapkan peta jabatan seluruh satuan kerja; dan
- (2) menetapkan kelas jabatan seluruh satuan kerja.

h) Sistem Informasi Kepegawaian. Langkah-langkah yang diperlukan.

- (1) membuka lebih luas akses informasi personel untuk yang bersangkutan; dan
- (2) meningkatkan *update* data *base* personel.

6) Penguatan Akuntabilitas. Penguatan akuntabilitas dapat dilakukan berbagai perbaikan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a) Keterlibatan pimpinan. Jajaran pimpinan meningkatkan kontrol terhadap akuntabilitas satuan.

b) Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja. Langkah-langkah yang diperlukan, yaitu:

- (1) meningkatkan profesionalisme SDM yang menangani akuntabilitas kinerja; dan
- (2) membangun aplikasi untuk memungkinkan akuntabilitas kinerja dapat diakses seluruh unit kerja.

7) Penguatan Pengawasan. Penguatan Pengawasan dapat dilakukan berbagai perbaikan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a) Gratifikasi. Langkah-langkah yang diperlukan:

- (1) meningkatkan evaluasi atas kebijakan penanganan gratifikasi; dan
- (2) melakukan tindak lanjut hasil evaluasi atas kebijakan penanganan gratifikasi.

- b) Penerapan SPIP. Langkah-langkah yang diperlukan:
 - (1) melanjutkan penilaian risiko atas organisasi; dan
 - (2) melanjutkan kegiatan pengendalian untuk meminimalisir risiko yang telah diidentifikasi.
 - c) Pengaduan Masyarakat. Langkah-langkah yang diperlukan:
 - (1) melanjutkan pengaduan masyarakat; dan
 - (2) monitoring terhadap penanganan pengaduan masyarakat.
 - d) *Whistle-Blowing System*. Langkah-langkah yang diperlukan:
 - (1) meningkatkan sosialisasi *Whistle Blowing System*;
 - (2) melanjutkan evaluasi *Whistle Blowing System*; dan
 - (3) menindaklanjuti hasil *Whistle Blowing System*.
 - e) Penanganan Benturan Kepentingan.
 - (1) melanjutkan evaluasi atas penanganan benturan kepentingan; dan
 - (2) melakukan monitoring penanganan benturan kepentingan secara berkala.
 - f) Pembangunan Zona Integritas. Langkah-langkah yang diperlukan:
 - (1) monitoring dan evaluasi ZI secara berkala; dan
 - (2) menetapkan unit kerja sebagai “menuju WBK/WBBM”.
 - g) Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), langkah yang perlu dilakukan adalah meningkatkan dukungan anggaran untuk pelaksanaan APIP.
- 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.
- a) Standar Pelayanan. Langkah-langkah yang diperlukan:
 - (1) memaklumkan standar pelayanan pada seluruh jenis pelayanan;
 - (2) menyusun SOP untuk seluruh unit pelayanan; dan
 - (3) melakukan *reviu* atas SOP untuk seluruh unit pelayanan.

- b) Budaya Pelayanan Prima. Langkah-langkah yang diperlukan:
- (1) melakukan sosialisasi/pelatihan penerapan budaya pelayanan prima; dan
 - (2) membangun sistem sanksi/*reward* bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar dan sudah diimplementasikan.
- c) Pengelolaan Pengaduan. Langkah-langkah yang diperlukan:
- (1) menyusun SOP tentang pengaduan; dan
 - (2) melakukan evaluasi atas penanganan keluhan/masukan.
- d) Penilaian kepuasan terhadap pelayanan. Langkah-langkah yang diperlukan:
- (1) melakukan *survei* Indeks Kepuasan Masyarakat secara rutin; dan
 - (2) menindaklanjuti atas hasil *survei* kepuasan masyarakat.

b. **Komponen Hasil.**

- 1) Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi.
 - a) Nilai Akuntabilitas Kinerja (Nilai SAKIP). Langkah yang diperlukan memperbaiki perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan akuntabilitas kinerja.
 - b) Nilai Kapasitas Organisasi (*Survei* Internal). Langkah yang diperlukan yaitu melakukan *survei* secara internal secara berkala.
- 2) Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.
 - a) Nilai Persepsi Korupsi. Langkah yang diperlukan meningkatkan pencegahan tindak korupsi.
 - b) Opini BPK. Meningkatkan tertib administrasi keuangan.

c. **Kualitas Pelayanan Publik (Nilai Persepsi Kualitas Pelayanan).** Langkah yang diperlukan melakukan *survei* tatap muka dengan masyarakat secara langsung.

BAB V
PENUTUP

12. Demikian laporan pelaksanaan Penilaian Mandiri Program Reformasi Birokrasi (PMPRB) ini disusun sebagai laporan dan pertanggungjawaban guna penyempurnaan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia.

Jakarta, Maret 2015
Kepala Staf Umum TNI
selaku
Ketua Pelaksana Reformasi Birokrasi TNI,

Dede Rusamsi, S.E., M.M.
Marsekal Madya TNI