

# BERITA DAERAH KOTA SUKABUMI



TAHUN 2012 NOMOR 10

---

## **PERATURAN WALIKOTA SUKABUMI**

TANGGAL : 31 MEI 2012

NOMOR : 10 TAHUN 2012

TENTANG : **PEDOMAN DAN PETUNJUK PELAKSANAAN  
EVALUASI LAPORAN AKUNTABILITAS  
KINERJA INSTANSI PEMERINTAH  
ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA  
SUKABUMI TAHUN 2011**

**Sekretariat Daerah Kota Sukabumi**

*Bagian Hukum*  
2012

# BERITA DAERAH KOTA SUKABUMI



NOMOR 10

2012

---

## PERATURAN WALIKOTA SUKABUMI

NOMOR 10 TAHUN 2012

TENTANG :

PEDOMAN DAN PETUNJUK PELAKSANAAN EVALUASI  
LAPORAN AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH  
ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KOTA SUKABUMI TAHUN 2011

WALIKOTA SUKABUMI,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 3 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011, maka untuk penyempurnaan dan peningkatan akuntabilitas, kinerja instansi pemerintah, dan kualitas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kota Sukabumi, perlu dibentuk Pedoman dan Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi Tahun 2011 yang ditetapkan dengan Peraturan Walikota Sukabumi;

Mengingat.....

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kota Kecil dalam Lingkungan Propinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Jawa Barat (Berita Negara Republik Indonesia tanggal 14 Agustus 1950) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1954 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 16 dan 17 Tahun 1950 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1954 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 551);
2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
3. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
5. Undang-Undang.....

5. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
6. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
7. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4593);
10. Peraturan.....

10. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
11. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
12. Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 2 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Kota Sukabumi (Lembaran Daerah Kota Sukabumi Tahun 2008 Nomor 2);
13. Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Sukabumi (Lembaran Daerah Kota Sukabumi Tahun 2008 Nomor 6);

- Memperhatikan :
1. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
  2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
  3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011;

4. Keputusan.....

4. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/135/M.PAN/9/2004 tentang Pedoman Umum Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
5. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
6. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
7. Peraturan Walikota Sukabumi Nomor 14 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Inspektorat Kota Sukabumi (Berita Daerah Kota Sukabumi Tahun 2008 Nomor 14);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN WALIKOTA SUKABUMI TENTANG PEDOMAN DAN PETUNJUK PELAKSANAAN EVALUASI LAPORAN AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SUKABUMI TAHUN 2011.

Pasal 1

- (1) Pedoman dan Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi Tahun 2011 merupakan panduan dalam pelaksanaan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi Tahun 2011.

(2) Pedoman.....

- (2) Pedoman dan Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi Tahun 2011 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Walikota ini.

#### Pasal 2

Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi dalam menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, wajib mengacu pada Pedoman dan Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi yang diatur dalam Peraturan Walikota ini.

#### Pasal 3

Hal-hal yang belum cukup diatur dalam peraturan ini, sepanjang mengenai teknis pelaksanaannya, diatur dengan Keputusan Walikota Sukabumi.

#### Pasal 4

Pada saat Peraturan Walikota ini mulai berlaku, Keputusan Walikota Sukabumi Nomor 120 Tahun 2011 tentang Pedoman dan Petunjuk Teknis Pelaksanaan Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

#### Pasal 5

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar.....

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Walikota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah.

Ditetapkan di Sukabumi  
Pada tanggal 31 Mei 2012

WALIKOTA SUKABUMI,

cap. ttd.

MOKH. MUSLIKH ABDUSSYUKUR

Diundangkan di Sukabumi  
Pada tanggal 31 Mei 2012

SEKRETARIS DAERAH  
KOTA SUKABUMI,

cap. ttd.

MOHAMAD MURAZ  
PEMBINA UTAMA MADYA  
NIP. 19560506 197603 1 003

BERITA DAERAH KOTA SUKABUMI TAHUN 2012 NOMOR 10



LAMPIRAN I : PERATURAN WALIKOTA SUKABUMI

NOMOR : 10 TAHUN 2012

TENTANG : PEDOMAN DAN PETUNJUK  
PELAKSANAAN EVALUASI LAPORAN  
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI  
PEMERINTAH ORGANISASI  
PERANGKAT DAERAH DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA  
SUKABUMI TAHUN 2011

PEDOMAN PELAKSANAAN EVALUASI LAPORAN AKUNTABILITAS  
KINERJA INSTANSI PEMERINTAH ORGANISASI PERANGKAT DAERAH  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SUKABUMI TAHUN 2011

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagaimana diketahui bersama bahwa gerakan reformasi yang telah dilancarkan sejak tahun 1998, saat ini masih terasa kuat getarannya dan mencakup semua aspek dan sendi-sendi kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Salah satu tuntutan reformasi yang diinginkan oleh seluruh masyarakat adalah reformasi birokrasi melalui penyempurnaan sistem dan prosedur birokrasi diantaranya penyederhanaan prosedur birokrasi, pelayanan satu atap dan kemudahan perolehan informasi oleh masyarakat. Kesemuanya itu mengarah pada sistem pelayanan masyarakat yang prima. Namun di bidang pendayagunaan aparatur negara, sebagai ujung tombak suksesnya fungsi pelayanan masyarakat, masih dijumpai beberapa permasalahan sebagai berikut :

- 1) Kelembagaan pemerintah masih belum sepenuhnya berdasarkan kepada prinsip-prinsip organisasi yang efisien dan rasional sehingga struktur organisasi kurang proporsional;

2) Sistem.....

- 2) Sistem manajemen kepegawaian belum mampu mendorong peningkatan profesionalitas, kompetensi, dan remunerasi yang adil sesuai dengan tanggungjawab dan beban kerja sebagaimana yang diamanatkan dalam undang-undang tentang Pokok-Pokok Kepegawaian;
- 3) Sistem dan prosedur kerja di lingkungan aparatur negara belum efisien, efektif, dan berperilaku hemat;
- 4) Praktek KKN yang belum sepenuhnya teratasi;
- 5) Pelayanan publik belum sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat;
- 6) Terabaikannya nilai-nilai etika dan budaya kerja dalam birokrasi sehingga melemahkan disiplin kerja, etos kerja, dan produktivitas kerja.

Atas dasar hal tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) dan Reformasi Birokrasi sebagai instansi pemerintah yang memiliki fungsi merumuskan kebijakan dan mengoordinasikan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan SDM Aparatur, pengawasan, dan akuntabilitas seluruh instansi pemerintah, berkewajiban untuk meneruskan dan menyukseskan cita-cita reformasi yang saat ini sedang berlangsung. Agar dapat melaksanakan kewajibannya tersebut, Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan beberapa strategi dan kebijakan baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan SDM Aparatur maupun pemantapan koordinasi sistem pengawasan dan akuntabilitas instansi pemerintah. Salah satu agenda penting dalam reformasi pemerintahan yang merupakan kewajiban dari Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi adalah perbaikan sistem manajemen pemerintahan yang difokuskan pada peningkatan akuntabilitas dan peningkatan kinerja pemerintah yang dikenal sebagai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sistem AKIP).

Pada tingkat Organisasi Perangkat Daerah sistem AKIP di implementasikan secara "Self Assesment" oleh masing-masing OPD yang berarti OPD merencanakan sendiri, melaksanakan, mengukur, dan memantau kinerjanya sendiri serta melaporkannya kepada pejabat yang berwenang.

Selanjutnya.....

Selanjutnya, dalam rangka untuk lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih, dan bertanggung jawab, pemerintah telah menerbitkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 yang mewajibkan setiap instansi pemerintahan dan unit kerja untuk menyusun laporan akuntabilitas kinerjanya sebagai wujud pertanggungjawaban atas segala tugas dan kewajiban yang diamanatkan kepadanya. Pertanggungjawaban dimaksud selanjutnya dilaporkan kepada pemberi tugas dan wewenang (amanat) melalui suatu media yaitu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) wajib disusun pada setiap akhir tahun anggaran dan di evaluasi oleh instansi yang berwenang (ditunjuk untuk itu). Adapun fungsi LAKIP adalah sebagai berikut :

- 1) Sarana/instrumen penting (vital) untuk melaksanakan reformasi dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat;
- 2) Cara dan sarana yang efektif untuk mendorong seluruh aparatur pemerintah meningkatkan disiplin dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance* dan fungsi-fungsi manajemen kinerja secara taat asas (konsisten);
- 3) Cara dan sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah/unit kerja berdasarkan rencana kerja yang jelas dan sistematis dengan sasaran kinerja yang terukur secara berkelanjutan;
- 4) Alat untuk mengetahui dan mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dari setiap pimpinan instansi/unit kerja dalam menjalankan misi, tugas/jabatan, sehingga dapat dijadikan faktor utama dalam evaluasi kebijakan, program kerja, struktur organisasi, dan penetapan alokasi anggaran setiap tahun bagi setiap instansi/unit kerja;
- 5) Cara dan sarana untuk mendorong usaha penyempurnaan struktur organisasi, kebijakan publik, ketatalaksanaan, mekanisme pelaporan, metode kerja, dan prosedur pelayanan masyarakat berdasarkan permasalahan nyata yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen pemerintahan secara berkelanjutan.

Pelaksanaan.....

Pelaksanaan evaluasi atas kegiatan atau program suatu instansi/unit kerja merupakan tugas para pejabat publik yang diberi wewenang untuk melaksanakan evaluasi. Evaluasi sama pentingnya dengan fungsi manajemen lainnya, yaitu perencanaan, pengorganisasian atau pelaksanaan, pemantauan (*monitoring*), dan pengendalian. Pembangunan sistem dalam organisasi bertujuan untuk menegakkan prinsip-prinsip pengorganisasian yang baik dalam rangka mencapai tujuan. Pembagian tugas, fungsi, serta peran perlu dilakukan seefisien mungkin. Fungsi evaluasi merupakan fungsi yang sangat penting guna memberikan umpan balik kepada pimpinan setiap instansi/unit kerja untuk perbaikan secara terus menerus.

Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi Tahun 2011 ini disusun dengan maksud untuk memberikan pedoman bagi para evaluator pada Inspektorat Kota Sukabumi untuk melaksanakan tugasnya melaksanakan evaluasi atas LAKIP.

## B. Dasar Hukum Pelaksanaan Evaluasi LAKIP

Dasar hukum yang melatarbelakangi pelaksanaan Evaluasi atas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah :

1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);

3. Undang-Undang.....

3. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4593);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
6. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011;
9. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 95/KEP/M.PAN/11/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/39/M.PAN/3/2004;
10. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/135/M.PAN/9/2004 tentang Pedoman Umum Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
11. Keputusan.....

11. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
12. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
13. Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 2 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Kota Sukabumi (Lembaran Daerah Kota Sukabumi Tahun 2008 Nomor 2);
14. Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Sukabumi (Lembaran Daerah Kota Sukabumi Tahun 2008 Nomor 6);
15. Peraturan Walikota Sukabumi Nomor 14 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Inspektorat Kota Sukabumi (Berita Daerah Kota Sukabumi Tahun 2008 Nomor 14).

### C. Pengertian Evaluasi

Evaluasi LAKIP adalah aktivitas analisis yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi, dan pengenalan permasalahan, serta pemberian solusi atas masalah yang ditemukan untuk tujuan peningkatan kinerja dan akuntabilitas instansi/unit kerja pemerintah. Evaluasi dapat dilakukan melalui monitoring terhadap sistem yang ada, namun adakalanya evaluasi tidak dapat dilakukan hanya dengan menggunakan informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi yang ada pada instansi. Data dari luar instansi/unit kerja juga sangat penting sebagai bahan analisis. Evaluasi dapat dilakukan dengan tidak harus bergantung pada kelengkapan dan keakuratan data yang ada.

Informasi.....

Informasi yang memadai dapat digunakan untuk mendukung argumentasi mengenai perlunya perbaikan. Penggunaan data evaluasi diprioritaskan pada kecepatan memperoleh data dan kegunaannya. Dengan demikian hasil evaluasi akan lebih cepat diperoleh dan tindakan perbaikan dapat segera dilakukan. Berbeda dengan Audit, evaluasi lebih memfokuskan pada pengumpulan data dan analisis untuk membangun argumentasi bagi perumusan saran/rekomendasi perbaikan. Sifat evaluasi lebih persuasif, analitik, dan memperhatikan kemungkinan penerapannya.

#### D. Maksud dan Tujuan Evaluasi LAKIP

Penyusunan Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi Tahun 2011 dimaksudkan untuk memberi panduan bagi evaluator pada Inspektorat Kota Sukabumi yang berkaitan dengan :

- 1) Pemahaman mengenai tujuan evaluasi dan penetapan ruang lingkup evaluasi;
- 2) Pemahaman mengenai strategi evaluasi dan metodologi yang digunakan dalam evaluasi;
- 3) Penetapan langkah-langkah kerja yang harus ditempuh dalam proses evaluasi;
- 4) Penyusunan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) dan mekanisme pelaporan hasil evaluasi serta proses pengolahan datanya.

Sedangkan tujuan evaluasi LAKIP terdiri atas tujuan secara umum dan secara khusus.

a. Secara Umum, tujuan pelaksanaan evaluasi LAKIP adalah untuk :

- 1) Menilai penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sistem AKIP) dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik serta pencegahan Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN);
- 2) Menilai pelaksanaan program dan kegiatan instansi/unit kerja;
- 3) Meningkatkan akuntabilitas kinerja Organisasi Perangkat Daerah;

4) Meningkatkan.....

- 4) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya; dan
- 5) Memberikan informasi kinerja organisasi.

b. Secara khusus, tujuan pelaksanaan evaluasi LAKIP adalah untuk :

- 1) Memperoleh informasi tentang implementasi Sistem AKIP;
- 2) Menilai akuntabilitas kinerja instansi pemerintah;
- 3) Memberikan saran perbaikan untuk peningkatan kinerja dan penguatan akuntabilitas instansi.

#### E. Ruang Lingkup Evaluasi

Ruang Lingkup Evaluasi LAKIP, terdiri atas :

- 1) Evaluasi penerapan komponen manajemen kinerja (Sistem AKIP) yang meliputi: Perencanaan Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja, Evaluasi Kinerja, dan Pencapaian Kinerja yaitu pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang dituangkan dalam berbagai dokumen perencanaan dan penganggaran;
- 2) Evaluasi penerapan manajemen kinerja (Sistem AKIP) yang meliputi penerapan kebijakan penyusunan dokumen penetapan kinerja dan Indikator Kinerja Utama (IKU) sampai saat dilakukan evaluasi;
- 3) Evaluasi atas pencapaian kinerja organisasi yang difokuskan pada sumber lain yang akurat dan relevan dengan kinerja instansi pemerintah.

Fokus evaluasi dapat diarahkan sesuai tujuan evaluasi, yaitu :

- 1) Evaluasi atas proses/penerapan Sistem AKIP;
- 2) Evaluasi atas keluaran (*output*);
- 3) Evaluasi atas hasil dan manfaat keluaran (*outcome*); dan
- 4) Evaluasi atas dampak (*impact*).

Untuk keberhasilan pelaksanaan evaluasi, terlebih dahulu perlu didefinisikan kepentingan pihak-pihak pengguna informasi hasil evaluasi. Informasi yang dihasilkan dari suatu evaluasi yang dapat diakses antara lain mencakup :

- 1) Informasi.....



- 1) Informasi untuk mengetahui tingkat kemajuan/perkembangan (*progress*);
- 2) Informasi untuk membantu agar kegiatan tetap berada dalam alurnya; dan
- 3) Informasi untuk meningkatkan efisiensi.

Pertimbangan utama dalam menentukan ruang lingkup evaluasi terhadap kebijakan, program atau kegiatan Organisasi Perangkat Daerah adalah kemudahan dalam pelaksanaan dan didukung oleh sumber daya yang tersedia. Pertimbangan ini merupakan konsekuensi logis karena adanya keterbatasan sumber daya.

#### F. Sasaran Evaluasi

Evaluasi dilaksanakan terhadap LAKIP Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi yang meliputi Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas, Badan, Kantor, Kecamatan, serta Lembaga Teknis Daerah yang diharuskan menyusun LAKIP oleh Pemerintah Daerah dengan sasaran meliputi:

- 1) Rencana Strategis (rumusan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Indikator Sasaran);
- 2) Rencana Kerja Tahunan (Rumusan Kebijakan, Program, Target/Capaian Kinerja dan Indikator Capaian Kinerja);
- 3) LAKIP yang meliputi :
  - Sistem Pelaporan (akurasi data, konsistensi, relevansi, ketepatan, dan kesinambungan);
  - Isi LAKIP (perbandingan kinerja, bahan kebijakan di masa mendatang, kelengkapan informasi serta memuat strategi pemecahan masalah).
- 4) Pengukuran Pencapaian Kinerja (pencapaian *inputs*, *outputs*, *outcomes*, *benefits*, dan *impacts*).

## BAB II

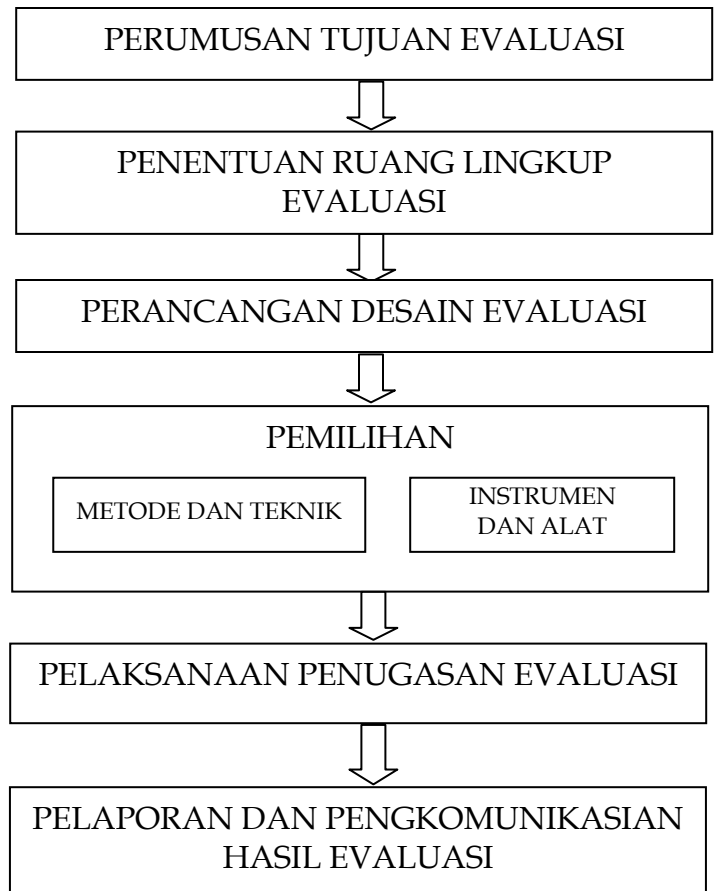
### PERENCANAAN EVALUASI LAKIP

#### A. Kerangka Kerja

Dalam perencanaan evaluasi LAKIP, penentuan kerangka kerja (*frame work*) perlu diperhatikan oleh para evaluator sebagai tahapan-tahapan kegiatan pelaksanaan evaluasi LAKIP. Tahapan-tahapan kegiatan tersebut dipergunakan dalam upaya untuk meminimalisir berbagai kendala yang akan dihadapi oleh para evaluator diantaranya waktu, dana, orang/personil yang kompeten dalam melakukan evaluasi, lokasi, metode/teknik yang digunakan serta fasilitas yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan evaluasi.

Kerangka Kerja Evaluasi LAKIP secara umum digambarkan sebagai berikut :

Perumusan.....



## B. Desain Evaluasi

Desain evaluasi merupakan kegiatan yang pada intinya mengidentifikasi :

1. Jenis informasi evaluasi yang perlu disesuaikan dengan tujuan evaluasi, misalnya: deskripsi, pertimbangan profesional (*judgement*) dan interpretasi.

2. Jenis.....

2. Jenis perbandingan yang akan dilakukan, sesuai dengan jenis evaluasi (evaluasi kelayakan, evaluasi efisiensi, dan evaluasi efektivitas) yang masing-masing memerlukan jenis perbandingan yang berbeda sehingga memerlukan desain yang berbeda.

Untuk menyusun deskripsi, pertimbangan profesional, dan interpretasi perlu dilakukan perbedaan perbandingan. Deskripsi dan pertimbangan profesional digunakan dalam evaluasi jika interpretasi menjadi kritis pada jenis evaluasi efektivitas dan evaluasi kelayakan. Penentuan jenis informasi dan jenis perbandingan mempengaruhi parameter pemilihan metode analisis dan pengumpulan data.

Karakteristik desain evaluasi dapat diketahui dengan mencermati secara lebih teliti atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dan jawaban yang dicari. Pertanyaan evaluasi dapat dibagi ke dalam 3 (tiga) jenis, yaitu :

1. Pertanyaan deskriptif (*descriptive questions*) untuk menyediakan informasi tentang keadaan atau kejadian.
2. Pertanyaan normatif (*normative questions*) dengan memfokuskan pada perbandingan antara apa yang seharusnya dengan apa yang ada dan antara hasil yang diobservasi dengan tingkat kinerja yang diharapkan.
3. Pertanyaan dampak (hubungan sebab-akibat) untuk membantu dalam mengungkapkan apakah keadaan atau kejadian yang diobservasi dapat digunakan untuk operasi program.

Dapat disimpulkan bahwa penetapan jenis-jenis pertanyaan akan menentukan jenis desain evaluasi yang diperoleh dari jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan deskriptif, normatif, dan dampak.

Berlandaskan pada jenis-jenis pertanyaan yang telah diuraikan, elemen-elemen desain yang harus dipertimbangkan secara spesifik sebelum pengumpulan informasi adalah :

1. Jenis informasi yang akan diperoleh;
2. Sumber informasi (misalnya tipe responden);

3. Metode.....

3. Metode yang akan digunakan dalam melakukan uji petik (misalnya *random sampling*);
4. Metode pengumpulan informasi (misalnya, wawancara terstruktur dan kuesioner);
5. Waktu dan frekuensi pengumpulan informasi;
6. Dasar untuk membandingkan hasil dengan atau tanpa program (untuk pertanyaan tentang dampak atau hubungan sebab-akibat); dan
7. Analisis perencanaan.

Kegiatan penyusunan desain evaluasi harus memperhatikan metodologi evaluasi dan teknik evaluasi :

#### 1. Metodologi Evaluasi

Metodologi yang digunakan dalam evaluasi LAKIP adalah metodologi yang pragmatis karena disesuaikan dengan tujuan evaluasi yang telah ditetapkan dan mempertimbangkan kendala yang ada. Dalam hal ini evaluator perlu menjelaskan kelemahan dan kelebihan metodologi yang digunakan kepada pihak yang dievaluasi. Langkah pragmatis ini diambil agar dapat lebih cepat menghasilkan rekomendasi hasil evaluasi yang memberikan petunjuk untuk perbaikan penerapan Sistem AKIP dan peningkatan akuntabilitas kinerja instansi.

Evaluasi LAKIP adalah evaluasi terhadap berbagai informasi dalam LAKIP yang dapat menggunakan metode kuantitatif maupun metode kualitatif, serta data primer maupun data sekunder sesuai dengan kebutuhan.

Langkah-langkah evaluasi LAKIP dapat dikategorikan dalam 2 (dua) bagian besar, yaitu :

- a. Evaluasi atas penerapan Sistem AKIP; dan
- b. Evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi/unit kerja, melalui evaluasi terhadap kebijakan, program, dan kegiatan instansi.

Metodologi.....

Metodologi apapun yang digunakan, evaluasi LAKIP tidak hanya bermanfaat untuk perbaikan evaluasi, tetapi lebih difokuskan pada perbaikan terhadap kinerja dan akuntabilitas instansi/unit kerja yang dievaluasi. Evaluasi LAKIP diharapkan dapat memperoleh berbagai umpan balik untuk dimanfaatkan bagi perubahan kebijakan, program, dan kegiatan, serta tindakan, dan perubahan lain ke arah perbaikan. Evaluasi LAKIP diharapkan dapat menjelaskan permasalahan dan menyediakan solusi yang dapat dilaksanakan untuk memecahkan permasalahan kasus demi kasus.

## 2. Teknik Evaluasi

Berbagai teknis evaluasi yang digunakan oleh evaluator tergantung pada :

1. Tingkatan tataran (*contex*) yang dievaluasi dan bidang (*content*) permasalahan yang dievaluasi.
  - a. Evaluasi pada tingkat kebijakan berbeda dengan evaluasi pada tingkat pelaksanaan program.
  - b. Evaluasi terhadap pelaksanaan program berbeda pula dengan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan.
  - c. Evaluasi terhadap bidang kegiatan yang satu akan berbeda dengan evaluasi terhadap bidang lainnya misalnya penyuluhan akan berbeda dengan produksi suatu produk makanan.
2. Validitas dan ketersediaan data yang mungkin dapat diperoleh.

Berbagai teknik evaluasi dapat digunakan namun yang terpenting adalah dapat memenuhi tujuan evaluasi. Teknik-teknik tersebut antara lain adalah telaah sederhana, survei sederhana sampai survei yang rinci dan mendalam, verifikasi data, riset terapan (*applied research*), berbagai analisis dan pengukuran, survei target evaluasi (*target group*), metode statistik, metode statistik non parametrik, perbandingan (*benchmarking*), analisa lintas bagian (*cross section analysis*), analisa kronologis (*time series analysis*), tabulasi, penyajian pengolahan data dengan grafik/ikon/symbol-simbol, dan sebagainya.

C. Pengorganisasian.....

### C. Pengorganisasian Evaluasi

Pengorganisasian evaluasi merupakan aktivitas yang dimulai sebelum pelaksanaan evaluasi yang bertujuan untuk mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam melakukan evaluasi. Dalam pengorganisasian evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi pada tingkat Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi dilakukan oleh Inspektorat Kota Sukabumi yang selanjutnya hasil evaluasinya dapat digunakan sebagai bahan informasi evaluasi oleh Kementerian Negara PAN dan Reformasi Birokrasi atau instansi vertikal lainnya.

Secara garis besar, kegiatan pengorganisasian evaluasi ini meliputi perencanaan evaluasi, pelaksanaan evaluasi, dan pengendalian pelaksanaan evaluasi.

#### 1. Perencanaan Evaluasi

Perencanaan evaluasi merupakan kegiatan yang penting dalam proses evaluasi karena keberhasilan dalam melaksanakan evaluasi sangat tergantung pada kegiatan perencanaan evaluasi. Di samping itu perencanaan evaluasi akan memberikan kerangka kerja (*frame work*) bagi seluruh tingkatan manajemen pihak evaluator dalam melaksanakan proses evaluasi sebagaimana telah disebutkan di atas.

Secara garis besar, terdapat beberapa hal penting dalam merencanakan evaluasi, yaitu:

- a. Pengidentifikasian pengguna hasil evaluasi;
- b. Pemilihan pertanyaan evaluasi yang penting;
- c. Pengidentifikasian informasi yang akan dihasilkan; dan
- d. Sistem komunikasi dengan pihak yang terkait dalam kegiatan evaluasi.

Perencanaan evaluasi LAKIP dapat dikategorikan ke dalam berbagai tingkatan evaluasi, yaitu :

- a. Evaluasi.....

a. Evaluasi Sederhana

Evaluasi sederhana (*desk evaluation*) yaitu evaluasi yang dilakukan di kantor tanpa menguji kebenaran dan pembuktian di lapangan, reviu dan telaahan atas LAKIP (reviu dokumen Renstra dan LAKIP). Evaluasi ini dapat meliputi evaluasi atas pengungkapan dan penyajian informasi dalam LAKIP dan evaluasi atas pengungkapan dan penyajian informasi dalam LAKIP dan evaluasi atas sebagian substansi materi yang dilaporkan dalam LAKIP, diantaranya keselarasan antar komponen dalam perencanaan strategis, logika program, dan logika strategi pemecahan masalah yang direncanakan/diusulkan.

b. Evaluasi Terbatas

Evaluasi terbatas dilakukan untuk mengetahui kemajuan dalam penerapan Sistem AKIP atau untuk mengetahui akuntabilitas kinerja instansi/unit kerja yang terbatas pada penelitian, pengujian, dan penilaian atas kinerja program tertentu. Evaluasi ini menggunakan langkah-langkah evaluasi sederhana ditambah berbagai konfirmasi dan penelitian, pengujian, dan penilaian terbatas pada program/kegiatan tertentu.

c. Evaluasi Mendalam (*In-depth evaluation*)

Evaluasi ini sama dengan evaluasi pada butir a dan b ditambah pengujian dan pembuktian di lapangan tentang beberapa hal yang dilaporkan dalam LAKIP. Walaupun evaluasi ini tidak dilakukan terhadap seluruh elemen, unit atau kebijakan, program dan kegiatan instansi/unit kerja, namun dari uji petik (*sampling*) atau pemilihan beberapa elemen yang dilaporkan dalam LAKIP dapat dilakukan pengujian dan pembuktian secara lebih mendalam.

Ditinjau dari pendekatan perencanaan, evaluasi LAKIP dapat dikategorikan ke dalam :

a. Perencanaan evaluasi LAKIP dengan pendekatan induktif

Pada.....



Pada pendekatan induktif, perencanaan evaluasi LAKIP suatu unit kerja ditetapkan dari awal dengan merancang blok bangunan evaluasi (*building block for evaluation*) mulai dari bawah ke atas. Alat dan teknik yang digunakan meliputi : reviu program, reviu kebijakan, reviu antar unit kerja (*peer review*), penelaahan tentang suatu isu, verifikasi, konfirmasi data, survei, penelitian, audit keuangan, audit kinerja dan sebagainya. Perencanaan dengan pendekatan induktif ini lebih difokuskan pada tujuan nasional dari evaluasi dan kemudian ditentukan beberapa kegiatan pendukungnya.

b. Perencanaan evaluasi LAKIP dengan pendekatan deduktif

Pendekatan deduktif digunakan dalam perencanaan jika sudah dilakukan survei atau penelitian secara makro (dalam lingkup yang luas), kemudian dari hasil survei ditentukan bagian yang paling lemah atau bagian yang perlu didalami lebih lanjut dengan teknik evaluasi atau audit dan teknik lainnya. Pendekatan ini lebih terarah pada beberapa hal yang secara tentatif dapat diperdalam dan secara potensial dapat menghasilkan rekomendasi untuk instansi/unit kerja yang bersangkutan.

c. Perencanaan evaluasi LAKIP dengan pendekatan penentuan program prioritas

Pendekatan ini tidak mengikuti atau dapat mengikuti cara pendekatan induktif dan deduktif. Pendekatan ini dipakai jika sudah ada permintaan dari pengguna (*user*) yang membutuhkan informasi tentang pelaksanaan suatu program tertentu. Pendekatan ini biasanya dilakukan dengan pendekatan manajemen proyeksi (*project management*) yang khusus atau untuk tujuan tertentu sehingga hampir semua perencanaan evaluasi maupun pelaksanaannya terpisah dari kegiatan rutin evaluasi LAKIP yang reguler.

2. Pelaksanaan.....

## 2. Pelaksanaan Evaluasi

Kegiatan pelaksanaan evaluasi meliputi beberapa tahap, yaitu :

### a. Pengumpulan, analisis, dan interpretasi data

Kegiatan utama dalam pelaksanaan evaluasi adalah pengumpulan dan analisis data serta menginterpretasikan hasilnya. Hal ini sesuai dengan tujuan evaluasi LAKIP yaitu untuk memberikan keyakinan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh instansi/unit kerja telah memadai dan memberikan saran atau rekomendasi guna peningkatan kinerja dan peningkatan akuntabilitas instansi.

Ketersediaan data sebagai bahan evaluasi sangat membantu evaluator dalam menjalankan tugas. Namun, dalam kenyataannya dapat terjadi data yang diperlukan oleh evaluator tidak seluruhnya tersedia di instansi/unit kerja yang dievaluasi, dengan perkataan lain evaluator harus melakukan kerja ekstra untuk memperoleh data yang diperlukan. Apabila hal ini terjadi, evaluator harus pandai-pandai menggunakan waktu agar tidak terfokus pada satu kegiatan sehingga kegiatan lain yang diperlukan tidak dapat dilaksanakan.

### b. Penyusunan Draft Laporan Hasil Evaluasi (LHE)

Penyusunan draft LHE dilakukan oleh ketua tim evaluasi. Sebelum menyusun draft LHE, evaluator, pengendali teknis, pengendali mutu, dan penanggung jawab evaluasi telah menyetujui permasalahan yang diperoleh tim.

### c. Pembahasan dan Reviu Draft LHE

Sebelum penyusunan draft LHE agar diadakan pertemuan antara pihak yang terlibat dalam tim evaluasi dengan pihak yang dievaluasi, dan dalam pembahasan draft LHE bisa dilakukan secara bersama-sama.

### d. Finalisasi.....

d. Finalisasi LHE

Finalisasi LHE merupakan tahap akhir dalam penulisan laporan. Hal ini dilakukan setelah adanya revidi dari pihak-pihak yang berwenang terhadap draft LHE yang telah disusun sebelumnya.

e. Penyebaran dan Pengkomunikasian LHE

Penyebaran LHE sebaiknya dilakukan secara langsung dengan mengkomunikasikan hal-hal yang penting dan mendesak untuk mendapatkan respon atau tindakan dari para pengambil keputusan pada instansi/unit kerja yang dievaluasi.

3. Pengendalian Evaluasi

Pengendalian evaluasi dimaksudkan untuk menjaga agar evaluasi berjalan sesuai dengan rencana. Kegiatan ini dilakukan agar proses evaluasi tetap terarah pada kesimpulan yang bermanfaat, sesuai dengan target, tepat waktu, serta tepat biaya (sesuai dengan alokasi anggaran).

Mekanisme pengendalian yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut :

- a. Melakukan pertemuan berkala antara sesama tim pelaksana evaluasi (misalnya mingguan, dua mingguan, atau bulanan). Kegiatan ini sangat penting ditinjau dari aspek pelaksanaan evaluasi yang akan memberikan mekanisme revidi atas aktivitas pelaksanaan dan pengeluaran biaya yang berkaitan.
- b. Melakukan pertemuan dengan pihak lain yang terlibat dalam evaluasi (misalnya pengendali teknis, pengendali mutu, dan penanggung jawab evaluasi).

### BAB III

#### PELAKSANAAN EVALUASI LAKIP

##### STRATEGI EVALUASI AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI

1. Evaluasi akuntabilitas kinerja instansi dilaksanakan dengan strategi untuk peningkatan mutu penerapan manajemen berbasis kinerja (Sistem AKIP).
2. Strategi yang akan dijalankan menggunakan prinsip :
  - (a) partisipasi dan *coevaluation* dengan pihak yang dievaluasi. Keterlibatan pihak yang dievaluasi pada proses evaluasi ini sangat penting untuk meningkatkan efektivitas evaluasi;
  - (b) Proses konsultasi yang terbuka dan memfokuskan pada pembangunan dan pengembangan serta implementasi komponen utama Sistem AKIP.
3. Untuk Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang sudah pernah dievaluasi, langkah pertama yang perlu dilakukan oleh evaluator dalam melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi, adalah mengumpulkan informasi mengenai berbagai saran atau rekomendasi yang diberikan oleh evaluator tahun lalu. Hambatan-hambatan dan kendala pelaksanaan tindak lanjut hasil evaluasi tahun lalu, jika cukup relevan perlu dilaporkan kepada instansi yang lebih tinggi atau pihak lain yang berwenang.

Tahapan pelaksanaan evaluasi LAKIP terdiri dari :

1. Survei pendahuluan;
2. Evaluasi atas penerapan Sistem AKIP; dan
3. Evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi/unit kerja.

##### A. SURVEI PENDAHULUAN

###### 1. Tujuan dan Manfaat Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan dilakukan untuk memahami dan mendapatkan gambaran umum mengenai kegiatan instansi/unit kerja yang akan dievaluasi.

Tujuan.....

Tujuan dan manfaat survei pendahuluan antara lain adalah untuk:

- a. memberikan pemahaman mengenai instansi/unit kerja yang dievaluasi;
- b. memberikan fokus kepada hal-hal yang memerlukan perhatian dalam evaluasi; serta
- c. merencanakan dan mengorganisasikan evaluasi.

## 2. Jenis Data dan Informasi yang dikumpulkan pada Survei Pendahuluan

Sesuai dengan tujuan dan manfaat survei pendahuluan, beberapa data/informasi yang diharapkan diperoleh antara lain mengenai :

- a. tugas, fungsi, dan kewenangan instansi/unit kerja;
- b. peraturan perundangan yang berkaitan dengan instansi/unit kerja;
- c. kegiatan utama instansi/unit kerja;
- d. sumber pembiayaan instansi/unit kerja;
- e. sistem informasi yang digunakan;
- f. keterkaitan instansi/unit kerja dengan instansi/unit kerja lainnya;
- g. perencanaan strategis, rencana kerja, serta rencana kerja dan anggaran yang dimiliki instansi/unit kerja atau instansi/unit kerja atasannya;
- h. laporan akuntabilitas kinerja instansi/unit kerja;
- i. sistem pengukuran kinerja dan manajemen kinerja pada umumnya;
- j. laporan keuangan dan pengendalian; serta
- k. hasil evaluasi dan reviu periode sebelumnya.

Dalam tahapan survei pendahuluan para evaluator hendaknya tidak terjebak pada pengumpulan data yang mendetail, karena pada dasarnya survei pendahuluan dititikberatkan untuk memahami instansi/unit kerja yang akan dievaluasi secara umum dan hasilnya digunakan sebagai data awal dalam merencanakan atau melakukan kegiatan evaluasi.

### 3. Teknik Pengumpulan Data dan Informasi Survei Pendahuluan

Pengumpulan data dan informasi pada survei pendahuluan dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu melalui angket (*questionnaire*), wawancara, observasi, studi dokumentasi, atau kombinasi diantara beberapa cara tersebut.

a. *Questionnaire* merupakan teknik pengumpulan data/informasi dengan menyerahkan serangkaian daftar pertanyaan yang akan diisi oleh instansi/unit kerja secara mandiri. Daftar pertanyaan yang diajukan dalam angket dapat bersifat terbuka maupun tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan bentuk pertanyaan yang jawabannya tidak disediakan, sehingga responden secara mandiri mengisi jawabannya. Pertanyaan tertutup merupakan bentuk pertanyaan yang jawabannya telah disediakan, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan.

Beberapa hal yang dapat digunakan sebagai pedoman umum dalam membuat pertanyaan dan pernyataan antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Pertanyaan dan pernyataan yang dibuat harus singkat, jelas dan tidak meragukan.
- 2) Menghindari pembuatan pertanyaan dan pernyataan ganda. Dalam satu nomor, pertanyaan yang harus dijawab, hanya mengandung satu ide saja.
- 3) Pertanyaan harus dapat dijawab oleh responden.
- 4) Pertanyaan dan pernyataan harus relevan dengan maksud survei.

b. *Wawancara* merupakan bentuk pengumpulan data dan informasi yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden oleh pewawancara, dan jawaban yang diterima dari responden dicatat secara langsung. Dalam hal ini, seorang pewawancara sebaiknya menyiapkan terlebih dahulu jadwal dan catatan mengenai hal-hal atau materi yang akan ditanyakan. Hal penting lainnya yang harus dipersiapkan oleh pewawancara adalah sikap, penampilan, dan perilaku yang mengarah untuk dapat bekerjasama dengan calon responden. Untuk itu seorang pewawancara hendaknya bersikap netral dan tidak berusaha untuk mengarahkan jawaban atau tanggapan responden.

c. *Observasi* ....

- c. *Observasi* adalah teknik pengumpulan data dan informasi dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan suatu organisasi. Observasi dalam pengertian sempit, yaitu observasi dengan menggunakan alat indera. Dalam konteks audit misalnya, kita diminta untuk mengunjungi pabrik dalam rangka mengamati proses dan jalannya kegiatan produksi.
- d. *Studi dokumentasi* merupakan teknik pengumpulan data dan informasi yang tidak secara langsung ditujukan kepada instansi/unit kerja dan organisasi yang dievaluasi. Dokumen yang digunakan dalam tahapan survei dapat berupa catatan, laporan, maupun informasi lain yang berkaitan dengan instansi/unit kerja yang dievaluasi.

## B. EVALUASI ATAS PENERAPAN SISTEM AKIP

### Evaluasi Atas Komponen Akuntabilitas Kinerja

Evaluasi akuntabilitas kinerja instansi difokuskan pada kriteria-kriteria dalam Lembar Kriteria Evaluasi (LKE) dengan tetap memperhatikan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja tahun sebelumnya, maka isu-isu penting yang ingin diungkap melalui evaluasi akuntabilitas kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kesungguhan instansi pemerintah dalam menyusun perencanaan kinerja benar-benar telah berfokus pada hasil.
- b. Pembangunan sistem pengukuran dan pengumpulan data kinerja.
- c. Pengungkapan informasi pencapaian kinerja instansi dalam LAKIP.
- d. Monitoring dan evaluasi kinerja pelaksanaan program, khususnya program strategis instansi.
- e. Keterkaitan di antara seluruh komponen-komponen perencanaan kinerja dengan penganggaran, kebijaksanaan pelaksanaan, dan pengendalian serta pelaporannya.
- f. Capaian kinerja utama dari masing-masing instansi pemerintah.
- g. Tingkat akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Evaluasi.....

Evaluasi Sistem AKIP dilakukan dengan meneliti setiap elemen dalam Sistem AKIP yaitu :

1. Rencana strategis;
2. Sistem pengukuran kinerja; dan
3. Penyajian informasi dalam LAKIP.

#### 1. Evaluasi atas Perencanaan Strategis

Perencanaan Strategis merupakan proses yang berkelanjutan, keputusan yang sistematis dan mengandung resiko, mengorganisir upaya sistematis untuk melaksanakan keputusan, dan membandingkan keputusan dengan harapan untuk umpan balik. Dengan perencanaan strategis berarti organisasi telah mempunyai komitmen dan menyiapkan diri melakukan perubahan. Dalam perencanaan strategis, organisasi telah menentukan apa yang akan dicapai pada masa mendatang dalam kurun waktu yang telah ditetapkan secara terencana dan sistematis.

Perencanaan strategis beserta dokumen Rencana Strategis harus dievaluasi untuk mengetahui apa yang harus dicapai organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

Evaluasi yang dilakukan terhadap perencanaan strategis meliputi perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, cara mencapai tujuan dan sasaran, serta pemanfaatan rencana strategis.

##### a. Evaluasi Perumusan Visi

Visi merupakan cara pandang jauh ke depan ke mana organisasi akan dibawa sehingga dapat eksis di masa mendatang. Proses perumusan visi dilakukan melalui tahapan dari penggalan nilai-nilai individu, kelompok, dan kemudian organisasi. Proses ini harus dilakukan secara bertahap untuk menghasilkan suatu visi organisasi yang dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi (*legitimate*) dan membangun komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi untuk secara bersama-sama mewujudkannya. Tanpa melalui tahapan yang demikian, maka visi akan menjadi rangkaian kata-kata sakral dan tidak berguna bagi kemajuan organisasi. Dengan demikian, yang terpenting adalah "Apakah visi itu?" (*what the vision is*), akan tetapi "Apakah visi itu berfungsi?" (*what the vision does*).

##### b. Evaluasi.....



b. Evaluasi Perumusan Misi

Misi merupakan serangkaian tugas utama yang harus terselenggara dengan baik sebagai langkah pertama dalam mewujudkan visi.

c. Evaluasi Perumusan Tujuan

Tujuan jangka menengah yang ingin dicapai oleh organisasi bukan hanya merupakan rincian visi dalam kurun waktu tertentu, melainkan juga berbagai faktor organisasional lainnya, seperti peran dan mandat yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jika dari evaluasi diketahui bahwa faktor-faktor tersebut mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dapat dipertahankan. Akan tetapi jika ternyata tujuan tidak akan tercapai maka perlu segera dipertimbangkan untuk :

- 1) Merekomendasikan perumusan kembali tujuan; dan
- 2) Mengubah keputusan yang menyangkut berbagai faktor tersebut diatas.

d. Evaluasi Perumusan Sasaran

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan. Sasaran lebih konkrit atau lebih nyata dari hal-hal yang tertuang dalam tujuan organisasi. Sasaran lebih bersifat kuantitatif atau dapat juga bersifat kualitatif dengan didukung oleh indikator kinerja yang kuantitatif. Sasaran diprediksi untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tidak lebih dari satu tahun. Dengan dirumuskannya sasaran, maka organisasi telah dapat menentukan kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan dalam suatu tahun anggaran.

e. Evaluasi Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran

Sebelum melakukan evaluasi terhadap cara mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang terdiri dari kebijakan, program, dan kegiatan, perlu diketahui bahwa evaluasi bukan merupakan persoalan opini atau selera, akan tetapi lebih pada persoalan analisis fakta dan logika.

Dengan ....

Dengan evaluasi akan diperoleh pemahaman mengenai apa dan mengapa suatu kebijakan, program, dan kegiatan diadakan serta bagaimana kontribusinya dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Evaluasi cara mencapai tujuan dan sasaran termasuk penelitian dan penilaian terhadap struktur program dan kegiatan yang nyata (realistis) dan logis. Kerangka kerja logis penyusunan program haruslah diyakinkan bahwa "diatas kertas" sudah baik. Sehingga diharapkan dalam pelaksanaan mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Dalam melakukan evaluasi cara mencapai tujuan dan sasaran, harus dilakukan analisis logika program. Analisis ini meneliti kelayakan struktur program yang mencantumkan berbagai kegiatan, memetakan hubungan, (meneliti hierarki) antara kebijakan, program, dan kegiatan dengan hierarki hasil yang ingin dicapai, serta indikator-indikator yang diperlukan guna mengukur kemajuan dan keberhasilan.

Pertama, harus diteliti apakah secara teoritis dapat diterima akal sehat. Dalam melakukan analisis logika program, evaluator diharapkan meneliti dengan seksama dan mempelajari strategi yang dilakukan instansi/unit kerja menurut berbagai teori yang sudah ada. Landasan teori ini penting agar penetapan suatu kebijakan, program, dan kegiatan dapat diterima secara umum.

Kedua, Evaluator dapat melakukan analisis atas logika hubungan sebab akibat. Hubungan sebab akibat ini harus menjadi justifikasi mengapa suatu kegiatan atau program diberikan prioritas alokasi pembiayaannya.

Selain dari sudut pandang teori dan logika, dalam analisis logika program juga perlu diteliti apakah :

1) Tahapan, urutan suatu kegiatan/program dapat diterima secara logika. Evaluator perlu memperoleh argumentasi mengapa penataan tahapan/urutan tersebut ditetapkan. Jadi kaidah yang lazim seperti "Jika...maka...(if...then...)" atau setelah suatu pekerjaan selesai, harus dilaksanakan pekerjaan berikutnya.

2) Struktur.....

- 2) Struktur program telah selaras, baik antara kegiatan dengan program, antara program dengan kebijakan, serta antara kebijakan organisasi dengan misi organisasi. Penelitian dan penilaian keselarasan struktur program harus berfokus pada konsistensi dalam menjalankan misi organisasi dan dilakukan dengan berpatokan pada pengetahuan, pengalaman empiris, serta kebenaran normatif yang dianut masyarakat.
- 3) Hierarki hasil yang diharapkan telah selaras, yaitu hasil yang berupa keluaran harus selaras dengan hasil dan manfaat keluaran yang diinginkan, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan jangka panjang dan visi organisasi.

f. Evaluasi Pemanfaatan Renstra

Penelaahan atas pemanfaatan Renstra merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh evaluator. Jika dalam penyusunan Renstra sudah memenuhi kaidah-kaidah yang baik, maka tidak hanya proses perumusannya yang baik, tetapi dokumen Renstra-nya juga akan baik, sehingga perlu diteliti apakah Renstra telah dimanfaatkan dengan baik oleh unit kerja.

Simpul penting yang menandakan adanya pemanfaatan Renstra dengan baik adalah jika Renstra tersebut dijadikan acuan utama dalam penyusunan rencana kinerja, rencana operasional, dan penganggaran, yaitu sebagai berikut :

1. Rencana kinerja yang mengacu pada dan merupakan penjabaran dari Renstra sangat bermanfaat dalam rangka pemantauan kinerja organisasi.
2. Perencanaan operasional yang mengacu pada Renstra sangat penting dan akan memperlihatkan konsistensi kegiatan instansi/unit kerja menuju tujuan jangka panjang. Perencanaan operasional dapat dirinci sampai pada jangka pendek seperti bulan demi bulan, minggu demi minggu, dan bahkan sampai kegiatan sehari-hari.

3. Penganggaran.....

3. Penganggaran yang mengacu pada Renstra, dalam hal ini perencanaan kinerja, akan sangat efektif untuk pelaksanaan manajemen kinerja. Jadi, penganggaran yang berbasis kinerja merupakan salah satu unsur yang dipakai sebagai alat dalam manajemen kinerja. Metode penganggaran tersebut akan meningkatkan keselarasan antara sasaran (termasuk kegiatan/program) jangka pendek dengan tujuan jangka menengah dan jangka panjang organisasi.

## 2. Evaluasi atas Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang siklusnya dimulai dari penetapan indikator kinerja, perencanaan kinerja (terutama penetapan target kinerja), Pengukuran kinerja, dan evaluasi kinerja. Sistem ini merupakan inti dari Sistem AKIP, yang bermanfaat untuk mengetahui kinerja organisasi sehingga pimpinan organisasi dapat mengendalikan organisasi.

Inti dari pengukuran kinerja adalah membandingkan antara capaian kinerja yang diukur dengan indikator kinerja atau ukuran kinerja sebagai alat ukurnya. Dengan pengukuran kinerja yang cermat dan menggunakan indikator kinerja yang tepat maka pimpinan instansi/unit kerja dapat :

1. Mengetahui capaian kinerja yang telah dihasilkan;
2. Mengetahui posisi dan arah kinerja organisasi yang tepat;
3. Belajar dari keberhasilan atau koreksi kegagalan serta memperbaiki kelemahan-kelemahan yang selama ini terjadi;
4. Memberikan penghargaan atau hukuman secara objektif dan proporsional.

Evaluasi yang dilakukan terhadap sistem pengukuran kinerja meliputi evaluasi atas indikator kinerja, perencanaan kinerja, cara pengukuran kinerja, dan reviu atas hasil evaluasi instansi/unit kerja.

a. Evaluasi ....

a. Evaluasi Atas Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan suatu alat bagi manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan kinerja yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran kinerja organisasi merupakan jembatan perencanaan strategis dan akuntabilitas dari suatu instansi/unit kerja. Keberhasilan pengukuran kinerja suatu instansi/unit kerja sangat ditentukan oleh ketepatan indikator kinerja yang digunakan, sehingga evaluasi atas kewajaran dan kebenaran dari indikator kinerja sangat diperlukan.

Tujuan evaluasi :

Tujuan evaluasi atas indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Menilai bahwa indikator kinerja :
  - a) Ditetapkan untuk masing-masing unsur yang diukur, seperti pencapaian tujuan atau sasaran, pelaksanaan program dan kegiatan, serta pada tingkat unit-unit organisasi dan organisasi secara keseluruhan.
  - b) Dapat menunjukkan adanya suatu efisiensi dalam menggunakan sumber daya;
  - c) Menyangkut hal yang pokok, vital, penting, dan menjadi prioritas dikaitkan dengan tujuan organisasi;
  - d) Merupakan hasil dan manfaat keluaran atau paling tidak keluaran dari aktivitas organisasi; dan
  - e) Memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik; serta
- 2) Memberikan rekomendasi perbaikan atas indikator kinerja.

b. Evaluasi Atas Perencanaan Kinerja

Tujuan evaluasi :

- 1) Menilai bahwa rencana kinerja digunakan sebagai wahana untuk monitoring dan persiapan yang matang dalam mengelola sumber daya dan meningkatkan kinerja instansi; dan

2) memberikan.....

- 2) Memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan atas perencanaan kinerja.

c. Evaluasi Atas Cara Pengukuran Kinerja

Tujuan evaluasi:

- 1) Menilai kewajaran dan ketepatan penilaian kinerja organisasi;
- 2) Menilai keandalan sistem informasi yang digunakan untuk pengumpulan data kinerja organisasi; dan
- 3) Memberikan rekomendasi perbaikan atas cara pengukuran kinerja.

d. *Reviu Atas Hasil Evaluasi Instansi/Unit Kerja (meta evaluation)*

Reviu atas hasil evaluasi instansi/unit kerja dapat dilakukan oleh evaluator eksternal. Untuk tujuan efisiensi, pengulangan evaluasi terhadap hal yang sama sebaiknya dihindarkan.

Evaluator eksternal dapat menggunakan hasil evaluasi dari instansi/unit kerja yang dievaluasi dengan meneliti metodologi, cakupan/lingkup, dan pengungkapan hasil evaluasi, serta memberikan penjelasan secukupnya.

3. Evaluasi atas Penyajian Informasi dalam LAKIP

Evaluasi atas penyajian informasi dalam LAKIP dapat dilakukan dengan menelaah dokumen LAKIP dan menggali informasi mengenai penggunaan informasi dalam LAKIP. Evaluasi ini menitik beratkan pada format penyajian laporan dan isi informasi yang dilaporkan dalam LAKIP.

Penyajian informasi dalam LAKIP yang baik adalah bahwa LAKIP berisi pertanggungjawaban pimpinan instansi/unit kerja yang dapat menggambarkan kinerja yang sebenarnya secara jelas dan transparan, sesuai dengan prinsip penyusunan laporan, relevan, konsisten, akurat, objektif, dan wajar.

Tujuan.....

Tujuan evaluasi :

- a. Menilai penyajian dan pengungkapan informasi dalam LAKIP;
- b. Menilai isi informasi dalam LAKIP;
- c. Menilai penggunaan informasi dalam LAKIP; dan
- d. Memberikan rekomendasi perbaikan.

### C. EVALUASI ATAS AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI/UNIT KERJA

Evaluasi kinerja instansi/unit kerja merupakan bagian dari evaluasi LAKIP yang dilakukan secara lebih mendalam, karena isi substansi dalam LAKIP, terutama mengenai capaian kinerja instansi/unit kerja, dievaluasi lebih seksama. Oleh karena LAKIP berisi berbagai kebijakan, program, dan kegiatan instansi/unit kerja, maka evaluasi terhadap kinerja instansi/unit kerja dilakukan secara uji petik (*sampling*) dan bukan evaluasi atas seluruh (keseluruhan populasi) kebijakan, program, dan kegiatan instansi. Pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan dalam evaluasi program/kegiatan instansi/unit kerja sangat bervariasi dan tergantung pada tujuan evaluasi yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan kendala yang ada.

Evaluasi kinerja instansi/unit kerja bertujuan untuk meneliti dan menilai capaian kinerja instansi/unit kerja (melalui pelaksanaan kebijakan, program, dan kegiatan serta pencapaian tujuan dan sasaran). Jika pelaksanaan kebijakan mencapai keberhasilan, maka langkah selanjutnya adalah mereviu dan menilai apakah misi instansi/unit kerja juga menunjukkan keberhasilan (*mission accomplishment*).

Mengingat kendala dan keterbatasan sumber daya yang ada, evaluasi terhadap kebijakan, program, dan kegiatan instansi/unit kerja harus dilakukan dengan menggunakan pemilihan uji petik (*sample*) yang sesuai dengan kondisi tersebut. Untuk dapat menjawab pertanyaan evaluasi tertentu, para evaluator dapat menggunakan uji petik dengan tujuan tertentu (*purposive sampling*).

Evaluasi ....

Evaluasi akuntabilitas kinerja instansi dilakukan dengan menggunakan teknik "CRITERIA REFERENCED SURVEY" yaitu menilai secara bertahap langkah demi langkah (*step by step assessment*) setiap komponen dan menilai secara keseluruhan (*overall assessment*) dengan kriteria evaluasi dari masing-masing komponen yang telah ditetapkan sebelumnya. Penentuan kriteria evaluasi seperti tertuang dalam Lembar Kriteria Evaluasi (LKE) dengan berdasarkan kepada :

- a. Kebenaran normatif apa yang seharusnya dilakukan menurut pedoman penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- b. Kebenaran normatif yang bersumber pada modul-modul atau buku-buku petunjuk Sistem AKIP;
- c. Kebenaran normatif yang bersumber pada *best practice* berbagai praktek manajemen strategik, manajemen kinerja, dan Sistem Akuntabilitas yang baik;
- d. Dalam menilai apakah suatu instansi telah memenuhi suatu kriteria, harus didasarkan pada fakta objektif dan *professional judgement* dari para evaluator dan supervisor pekerjaan evaluasi LAKIP.

#### 1. Evaluasi Kegiatan

Pada dasarnya pelaksanaan evaluasi kinerja instansi/unit kerja dapat dilakukan dengan mengevaluasi kegiatan-kegiatan. Evaluasi ini diharapkan dapat mengungkap proses dan hasil/produk/jasa atas kegiatan yang dievaluasi secara jelas (*service effort and accomplishment*).

Pelaksanaan evaluasi meliputi tahapan sebagai berikut :

- a. Survei pendahuluan, untuk mengumpulkan data umum dan latar belakang mengapa suatu kegiatan dilakukan;
- b. Memilih metode/teknik evaluasi dan mengembangkan model;
- c. Mengumpulkan data;
- d. Analisis dan interpretasi data; dan
- e. Membuat simpulan dan rekomendasi.

Tujuan.....



Tujuan evaluasi :

- a. Memperoleh informasi tentang implementasi Sistem AKIP;
- b. Menilai akuntabilitas kinerja instansi pemerintah;
- c. Menilai keberhasilan pelaksanaan kegiatan yang dilaporkan dalam LAKIP;
- d. Melihat kesesuaian realisasi capaian kinerja kegiatan dengan program dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis; dan
- e. Memberikan rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kinerja dan penguatan akuntabilitas instansi pemerintah.

Semua teknik evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk melihat efektivitas pencapaian sasaran tahunan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat diperoleh informasi yang komprehensif mengenai capaian sasaran dalam rangka mewujudkan visi dan melaksanakan misi organisasi. Perbandingan (*benchmarking*) bertujuan untuk mengetahui kinerja organisasi dengan *best practice* organisasi lain dalam mencapai tujuan organisasinya. Sedangkan analisis *trend* bertujuan untuk mengetahui kesesuaian antar capaian suatu tahun dengan capaian tahun-tahun sebelumnya secara keseluruhan sebagai bagian yang tidak terpisahkan.

## 2. Evaluasi Program

Program merupakan kumpulan kegiatan/aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Program dibagi menjadi sub-program dan kegiatan-kegiatan. Susunan hirarkis dari bagian-bagian tersebut disebut struktur program. Suatu program terdiri dari beberapa unsur yaitu :

- a. Tujuan (*objective*) dalam arti hasil dan manfaat keluaran yang dikehendaki dikaitkan dengan identifikasi kebutuhan (*needs*);
- b. Sumber daya;
- c. Strategi, aktivitas, dan proses;
- d. Pengelolaan dan akuntabilitas; dan
- e. Informasi kinerja.

Evaluasi.....

Evaluasi program merupakan bagian dari evaluasi substansi isi LAKIP yang sudah mengarah pada evaluasi yang bersifat makro serta mencakup berbagai variabel dan berbagai bidang. Evaluasi kegiatan lebih bersifat mikro dan terbatas pada hal-hal yang operasional.

Dalam menyusun desain evaluasi harus diperhatikan 3 (tiga) unsur penting yaitu :

- a. Jenis informasi yang dibutuhkan;
- b. Jenis pembandingan yang digunakan; dan
- c. Ukuran dan komposisi sampel yang digunakan.

Jenis-jenis informasi yang dibutuhkan adalah :

- a. Informasi yang bersifat deskriptif

Informasi yang bersifat deskriptif adalah informasi mengenai segala hal yang terjadi dalam pelaksanaan program. Informasi tersebut dapat diperoleh dari jawaban pertanyaan-pertanyaan antara lain sebagai berikut :

- a. Bagaimana program dikelola?
  - b. Kegiatan apa saja yang dilakukan sebagai bagian dari program?
  - c. Bagaimana menyeleksi klien untuk ikut serta dalam program?
  - d. Berapa banyak klien yang dilayani oleh program?
- b. Informasi yang bersifat pertimbangan/penilaian profesional (*professional judgment*)

Informasi yang bersifat pertimbangan profesional adalah informasi yang antara lain dapat menjelaskan mengenai bagaimana pelaksanaan program :

- a. Dikaitkan dengan standarnya;
- b. Dibandingkan dengan tujuan program;
- c. Dibandingkan dengan kinerja tahun sebelumnya;
- d. Dibandingkan dengan targetnya; dan
- e. Dibandingkan dengan kompetitorinya.

Pada.....

Pada dasarnya penggunaan data hasil pertimbangan profesional (*judgment data*) dilakukan untuk mengukur apakah suatu program telah dilaksanakan dengan cara yang dikehendaki (*intended manner*). Sedangkan sistem monitoring terhadap hasil dan manfaat keluaran biasanya digunakan sebagai dasar untuk membuat pertimbangan mengenai kinerja suatu program.

- c. Informasi yang bersifat interpretasi (*causal-effect interpretatif*)

Informasi yang bersifat interpretatif adalah informasi yang menjawab apakah manfaat keluaran yang dicapai/timbul dapat diatributkan kepada program yang bersangkutan melalui interpretasi informasi sebab akibat.

Tujuan evaluasi, antara lain :

- a. Menilai efisiensi kinerja pelaksanaan program yang meliputi masukan, proses, keluaran, adakalanya termasuk manfaat keluaran pada tingkat yang paling rendah (*low-level outcome*). Untuk suatu program yang bersifat banyak tingkat (*multi-level strategy*), yang didalamnya terlibat lebih dari satu instansi/unit kerja dalam mencapai tujuan program, evaluasi program sangat bermanfaat dalam mendukung sinkronisasi dan koordinasi pelaksanaan program.
- b. Menilai apakah pelaksanaan suatu program telah mencapai/menghasilkan dampak (*midle-level s.d. high-level outcome*) sesuai dengan tujuan yang dikehendaki.
- c. Memberikan bahan bagi pimpinan instansi/unit kerja dalam menyajikan akuntabilitas.
- d. Memberikan rekomendasi dalam rangka perbaikan atau pengembangan pelaksanaan suatu program.

Perbedaan tujuan evaluasi tersebut akan membawa pengaruh kepada strategi, desain, serta waktu pelaksanaan evaluasi.

Tahapan.....

Tahapan evaluasi :

1. Evaluasi program yang dilakukan sebagai riset terapan :
  - a. Analisis logika program.
  - b. Penyusunan kerangka acuan (TOR).
  - c. Desain evaluasi.
  - d. Pengembangan formula atau model analisis.
  - e. Pengumpulan data dan analisis.
  - f. Pelaporan.
  
2. Evaluasi program yang dilakukan secara praktis :
  - a. Reviu sistem.
  - b. Analisis logika program.
  - c. Reviu pencapaian sasaran dan reviu indikator kinerja.
  - d. Pengecekan hasil secara uji petik.
  - e. Pelaporan.

Evaluasi program dapat didesain dengan prioritas untuk meneliti :

- a. Efektivitas program.
- b. Efisiensi program; dan
- c. Kelayakan program.

Evaluasi efektivitas suatu program terutama dimaksudkan untuk :

- a. Mengukur hasil dan manfaat keluaran;
- b. Mengecek kembali faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya hasil pengeluaran;
- c. Memberikan interpretasi hubungan sebab-akibat mengenai sejauhmana suatu program memberikan kontribusi kepada hasil keluaran.

Evaluasi efektivitas memfokuskan pada penilaian terhadap masalah akuntabilitas dari suatu program pada akhir suatu pelaksanaan program (*summative evaluation*). Namun evaluasi efektivitas dapat pula digunakan dalam rangka perbaikan pelaksanaan program.

Evaluasi.....

Evaluasi efektivitas sangat bermanfaat dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan keputusan-keputusan yang diambil dan pertanyaan-pertanyaan seperti :

- a. Apakah suatu program telah mencapai tujuan?
- b. Faktor-faktor apakah yang kritikal terhadap keberhasilan pencapaian hasil keluaran dari program?
- c. Perlukah suatu program dilakukan modifikasi guna menghasilkan manfaat yang baik?
- d. Perlukah suatu program diserahkan kepada pihak luar/lain (*contracted-out*) agar secara biaya lebih efektif (*cost-effective*)?

Ditinjau dari kuat lemahnya hubungan sebab-akibat yang ada, secara garis besar terdapat 3 (tiga) desain evaluasi efektivitas yang dapat digunakan, yaitu :

- a. Desain eksperimental (melalui eksperimen langsung);
- b. Desain kuasi-eksperimental (melalui eksperimen semu); dan
- c. Desain non-eksperimental (tidak melalui eksperimen).

Evaluasi efektivitas semakin ideal apabila menggunakan jenis desain yang menitikberatkan pada pengambilan kesimpulan berdasarkan kajian hubungan sebab-akibat yang paling jelas/kuat, yaitu melalui eksperimen langsung. Namun, optimalisasi pemilihan ini dipengaruhi oleh pertimbangan kemanfaatan, fisibilitas, serta pertimbangan etika dan keadilan sosial.

Dalam evaluasi LAKIP, desain evaluasi terhadap efektivitas, program/kegiatan yang paling mungkin dan murah untuk dilakukan adalah dengan desain non-eksperimental. Sedangkan para pelaksana program diharapkan dapat memakai desain lainnya yang dianggap dapat memenuhi kebutuhan pimpinan instansi.

### 3. Evaluasi Kebijakan

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai keputusan suatu organisasi (publik atau bisnis) yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan atau untuk mencapai tujuan tertentu. Kebijakan berisi ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan pedoman perilaku dalam :

- a. Pengambilan.....

- a. Pengambilan keputusan lebih lanjut, baik yang harus dilakukan oleh kelompok sasaran maupun organisasi pelaksana kebijakan; dan
- b. Penerapan dari suatu kebijakan yang telah ditetapkan, baik dalam hubungannya dengan pembuat kebijakan maupun sasaran kebijakan.

Tujuan evaluasi :

- a. Menilai penerapan kebijakan; dan
- b. Membuat rekomendasi untuk perbaikan instrumen, desain, dan penerapan program yang konsisten dengan tujuan secara keseluruhan.

Agar simpulan hasil evaluasi tersebut lebih efektif untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi/unit kerja yang dievaluasi, maka juga perlu dilakukan revaluasi dan analisis secara komprehensif terhadap faktor-faktor yang sangat mempengaruhi kapasitas organisasi, akuntabilitas, dan capaian kinerja instansi pemerintah/unit kerja terutama yaitu :

1. Ketepatan tujuan, sasaran, dan strategi yang telah ditetapkan.
  2. Penataan organisasi, pembagian tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab setiap unit kerja.
  3. Ketepatan penempatan personil dalam pelaksanaan tugas/jabatan berdasarkan kompetensinya.
  4. Ketepatan efisiensi dan efektivitas mekanisme dan prosedur kerja.
  5. Ketepatan dalam pemilihan metode kerja.
  6. Pemanfaatan gedung kantor, perlengkapan/peralatan, termasuk jaringan informasi.
  7. Pengelolaan sumber dana yang tersedia dan pemanfaatan faktor-faktor potensial lainnya.
4. Evaluasi Kinerja Pengelolaan Keuangan
- Evaluasi terhadap kinerja pengelolaan keuangan dilaksanakan untuk diarahkan pada evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber dana keuangan (anggaran). Analisis yang mengungkapkan pendanaan setiap program dan kegiatan, hasil yang dicapai, dan biaya per unit hasil yang dicapai sangat membantu analisis efisiensi.

D. Kertas.....

#### D. KERTAS KERJA EVALUASI

Pendokumentasian langkah evaluasi dalam kertas kerja perlu dilakukan agar pengumpulan data dan analisis fakta-fakta dapat ditelusuri kembali dan dijadikan dasar untuk penyusunan Laporan Hasil Evaluasi (LHE). Setiap langkah evaluator yang cukup penting dan setiap penggunaan teknik evaluasi diharapkan didokumentasikan dalam Kertas Kerja Evaluasi (KKE). Kertas kerja tersebut berisi fakta dan data yang dianggap relevan dan berarti untuk perumusan temuan permasalahan. Data dan deskripsi fakta ini ditulis mulai dari uraian fakta yang ada, analisis (pemilahan, perbandingan, pengukuran, dan penyusunan argumentasi), sampai pada simpulannya.

#### E. PENYIMPULAN DAN PERUMUSAN REKOMENDASI

Evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi harus menyimpulkan hasil penilaian atas fakta objektif instansi pemerintah (Organisasi Perangkat Daerah) dalam mengimplementasikan perencanaan kinerja, evaluasi kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja, dan capaian kinerja sesuai dengan kriteria masing-masing komponen yang ada dalam Lembar Kerja Evaluasi (LKE).

Titik berat evaluasi LAKIP dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Evaluasi atas penerapan sistem AKIP; dan
2. Evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi/unit kerja.

Simpulan evaluasi hendaknya :

1. Menginformasikan secara *fair* dan seimbang hasil evaluasi terhadap LAKIP yang telah dikemukakan instansi.
2. Mengarah pada pemberian pernyataan mengenai apa yang telah dilakukan evaluator untuk mencapai tujuan evaluasi LAKIP (*statement of position*).
3. Memberikan saran atau perbaikan yang potensial bagi peningkatan kinerja instansi/unit kerja di masa mendatang. Rekomendasi yang diberikan hendaknya disesuaikan dengan permasalahan yang muncul dan dihadapi oleh instansi/unit kerja bersangkutan yang bermanfaat bagi peningkatan akuntabilitas kinerja.

BAB.....

## BAB IV

### PELAPORAN HASIL EVALUASI

Setiap surat tugas untuk pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja harus menghasilkan Kertas Kerja Evaluasi (KKE) dan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) yang disusun berdasarkan hasil pengumpulan data dan fakta serta analisis yang didokumentasikan dalam Kertas Kerja Evaluasi.

Pelaporan hasil evaluasi terhadap suatu LAKIP dituangkan dalam Laporan Hasil Evaluasi (LHE) LAKIP. LHE ini secara garis besar menyajikan informasi pelaksanaan penerapan Sistem AKIP atas kinerja instansi/unit kerja yang dievaluasi.

LHE atas LAKIP yang sudah pernah dievaluasi menyajikan pula informasi mengenai tindak lanjut hasil evaluasi tahun sebelumnya, sehingga dapat diperoleh data yang dapat diperbandingkan, dan dapat mengetahui perbaikan-perbaikan yang telah dilakukan atas penerapan Sistem AKIP atau peningkatan akuntabilitas kinerja instansi.

Laporan Hasil Evaluasi (LHE) disusun berdasarkan prinsip kehati-hatian dan mengungkapkan hal-hal penting bagi perbaikan manajemen kinerja instansi yang dievaluasi. Permasalahan atau temuan hasil evaluasi (*tentative finding*) dan saran perbaikannya harus diungkapkan secara jelas dan dikomunikasikan kepada pihak instansi yang dievaluasi untuk mendapatkan konfirmasi ataupun tanggapan secukupnya.

Penulisan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) harus mengikuti kaidah-kaidah umum penulisan laporan yang baik, yaitu antara lain :

- a. Penggunaan kalimat dalam laporan, diupayakan menggunakan kalimat yang jelas dan bersifat persuasif untuk perbaikan. Akan tetapi disarankan tidak menggunakan ungkapan yang ambivalen atau membingungkan dalam proses penyimpulan dan kompilasi data.
- b. Evaluator harus berhati-hati dalam menginterpretasikan data hasil penyimpulan dan menuangkannya dalam laporan.

LHE.....



LHE dapat juga berbentuk bab yang dikenal dengan bentuk penyajian yang panjang (*long-form*).

Secara garis besar, bentuk LHE atas LAKIP adalah sebagai berikut :

Ikhtisar Eksekutif

Bab I : Pendahuluan

- a. Dasar Hukum Evaluasi
- b. Latar Belakang
- c. Tujuan Evaluasi
- d. Ruang Lingkup Evaluasi
- e. Metodologi Evaluasi
- f. Gambaran Umum Evaluatan
- g. Gambaran Umum Penerapan Sistem AKIP
- h. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Tahun Sebelumnya (jika periode sebelumnya dievaluasi)

Bab II : Hasil Evaluasi

- a. Evaluasi atas Penerapan Sistem AKIP
  - Evaluasi atas Perencanaan Strategis dan Rencana Kinerja Tahunan
  - Evaluasi atas Sistem Pengukuran Kinerja
  - Evaluasi atas Isi Informasi LAKIP
- b. Evaluasi atas Kinerja Instansi
  - Lingkup Evaluasi Kinerja
  - Uraian Hasil Evaluasi Kinerja Instansi
  - Simpulan atas Evaluasi Kinerja

BAB.....

BAB V

PENUTUP

Evaluasi LAKIP merupakan bagian dari siklus manajemen pemerintah yang tidak terlepas dari perubahan paradigma baru dalam manajemen pemerintahan terutama melalui manajemen kinerja yang berorientasi hasil. Pedoman Umum Evaluasi LAKIP yang disusun sebagai acuan dalam melaksanakan evaluasi LAKIP memerlukan inovasi dan pengembangan seiring dengan perkembangan baru di bidang manajemen pemerintahan.

Dengan demikian, diharapkan para evaluator dapat lebih meningkatkan keahlian profesionalnya sehingga mampu memberikan sumbangan yang berarti untuk perbaikan kinerja instansi pemerintah.

Evaluasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sangat penting dan harus dilaksanakan oleh evaluator secara profesional dan penuh tanggung jawab sehingga diharapkan dapat memberikan stimulasi bagi para pejabat instansi pemerintah untuk terus berusaha menyempurnakan praktik-praktik penyelenggaraan pemerintahan yang baik berdasarkan prinsip-prinsip *good governance* dan fungsi-fungsi manajemen yang berbasis kinerja secara taat asas dan berkelanjutan.

Sukabumi, 31 Mei 2012

WALIKOTA SUKABUMI,

cap. ttd.

MOKH. MUSLIKH ABDUSSYUKUR