



**MENTERI PEKERJAAN UMUM  
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN MENTERI PEKERJAAN UMUM  
NOMOR : 01/PRT/M/2006**

**TENTANG  
PETUNJUK PELAKSANAAN EVALUASI LAKIP SATMINKAL ESELON I  
DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM**

**MENTERI PEKERJAAN UMUM,**

Menimbang :

- a. bahwa sebagai tindak lanjut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/1 35/M.PAN/9/2005 tanggal 15 September 2004 diktum keenam, Inspektorat Jenderal (Aparat Pengawasan Internal) ditugasi untuk melaksanakan Evaluasi LAKIP Satminkal Eselon I di lingkungan Departemen Pekerjaan Umum
- b. bahwa Evaluasi LAKIP Satminkal Eselon I bertujuan meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan kualitas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Eselon I sebagai upaya untuk mewujudkan penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN menuju tercapainya pemerintahan yang baik (good governance)
- c. bahwa sejalan dengan butir a dan b, dipandang perlu untuk menetapkan Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi LAKIP Satminkal Eselon I di lingkungan Departemen Pekerjaan Umum dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum

Mengingat :

- a. Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara RI tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3851)
- b. Instruksi Presiden RI Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- c. Instruksi Menteri Permukiman dan Pengembangan Wilayan Nomor : 90/IN/M/2000 yang menginstruksikan kepada seluruh Pejabat Eselon I dan II Departemen Kimbangwil agar membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja secara berjenjang serta berkala untuk disampaikan kepada atasannya.
- d. Keputusan Presiden RI Nomor 187 Tahun 2004 tentang Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu 2004-2009
- e. Peraturan Presiden RI Nomor 09 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara RI
- f. Peraturan Presiden RI Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara RI

## **MEMUTUSKAN :**

- Menetapkan :** **Peraturan Menteri Pekerjaan Umum** tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi LAKIP Satminkal Eselon I di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum
- Pertama : Memberlakukan Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi LAKIP Satminkal Eselon I di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum sebagaimana terlampir dalam Peraturan Menteri ini yang terdiri atas :
1. Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi LAKIP Satminkal Eselon I di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum
  2. Petunjuk Pengisian Formulir Evaluasi penerapan Sistem AKIP
  3. Petunjuk Pengisian Formulir Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi/Unit Kerja/Satminkal Eselon I
- Kedua : Setiap pemimpin satminkal eselon I atau pejabat atasan secara hirarkhis dan fungsional wajib melakukan evaluasi terhadap LAKIP unit eselon II di lingkungan unit kerjanya sebagai upaya untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja terutama kinerja pelayanan publik di unit kerjanya secara berkelanjutan
- Ketiga : Laporan hasil Evaluasi LAKIP Satminkal Eselon I oleh Inspektorat Jenderal disampaikan kepada Menteri dan Instansi terkait yang berwenang agar segera dapat diambil langkah-langkah perbaikan sesuai dengan masalahnya dan tindak lain yang dianggap perlu sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Keempat : Inspektorat Jenderal Departemen Pekerjaan Umum melakukan pembinaan, koordinasi, pemantauan, dan supervisi atas pelaksanaan Evaluasi LAKIP Unit Eselon II oleh Satminkal Eselon I.
- Kelima : Peraturan Menteri ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

### **Tembusan ini disampaikan kepada Yth.**

1. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara
2. Sekretaris Jenderal Dep. PU
3. Inspektur Jenderal Dep. PU
4. Para Direktur Jenderal/Kepala Badan di lingkungan Dep. PU

DITETAPKAN DI : JAKARTA  
PADA TANGGAL : 13 Januari 2006

**MENTERI PEKERJAAN UMUM,**

**DJOKO KIRMANTO**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Menteri Pekerjaan Umum dalam sambutan pada Rapat kerja Departemen Pekerjaan Umum diawal tahun 2005 yang lalu, mengambil tema “Peningkatan Kualitas dan Jangkauan Pelayanan Infrastruktur Pekerjaan Umum untuk meningkatkan kesejahteraan Masyarakat Dalam Rangka Memperkokoh Persatuan dan Kesatuan Nasional” tema tersebut sengaja diambil mengingat hal tersebut sejalan dengan Agenda Utama pemerintah yang diamanatkan oleh Presiden terutama dalam mewujudkan Indonesia yang aman dan damai, adil dan demokratis serta lebih sejahtera.

Untuk itu diperlukan kesiapan yang matang dari seluruh jajaran Pekerjaan Umum sesuai dengan moto kita, bekerja keras, bergerak cepat, dan bertindak tepat, untuk mendukung tugas Pemerintah tersebut. Kiranya menjadi obsesi jajaran pekerjaan Umum untuk dapat menyediakan Infrastruktur PU yang handal, bermanfaat dan bersinergi dengan sektor lain dalam mendukung Indonesia yang aman dan damai, adil dan demokratis serta lebih sejahtera tersebut.

Infrastruktur Pekerjaan Umum mempunyai peran yang vital dalam mendukung ekonomi, sosial-budaya, eksatuan dan persatuan terutama sebagai katalisator diantara proses produksi, apsar dan konsumen akhir ; merupakan modal sosial masyarakat; memfasilitasi lebih terbuka cakrawala masyarakat; dan mempertemukan budaya antar masyarakat; mengikat dan menghubungkan antar daerah; dan melalui dukungan Ketahanan Pangan memberikan rasa aman tercukupi kebutuhan dasarnya.

Namun perlu disadari bahwa pada saat ini masih dijumpai berbagai tantangan dalam pengelolaan dan pengembangan infrastruktur Pekerjaan Umum. Terdapat kesenjangan asset infrastruktur antar wilayah yang membawa implikasi pada disparasi ekonomi dan mengganggu stabilitas sosial budaya masyarakat.

Menghadapi pembangunan pada hakikatnya merupakan proses perubahan terus menerus dari kondisi kurang baik menjadi lebih baik, sehingga terjadi kesinambungan lingkungan baru. Pembangunan infrastruktur PU perlu selalu dikaitkan dengan daya dukung lingkungan baru tersebut, agar lingkungan sebagai ruang hidup manusia tidak terdegradasi. Melalui pendekatan ini pembangunan infrastruktur tidak hanya berbasis aspek ekonomi namun mempertimbangkan pula aspek sosial budaya dan lingkungan sebagai satu kesatuan sesuai hakikat pembangunan berkelanjutan.

Dengan pendekatan pengembangan wilayah dan prinsip pembangunan berkelanjutan, maka fokus pembangunan infrastruktur dalam Rencana Strategis diarahkan pada tiga sasaran utama, yaitu mewujudkan Indonesia yang Aman dan Damai, Adil dan Demokratis serta lebih sejahtera.

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 pemerintah 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 dievaluasi oleh instansi yang berwenang.

Evaluasi LAKIP Satminkal Eselon I di lingkungan Departemen Pekerjaan Umum, dilakukan oleh Inspektorat Jenderal.

## **B. PENGERTIAN EVALUASI LAKIP**

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.

## **C. TUJUAN EVALUASI LAKIP**

Secara umum, tujuan 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;
4. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya; dan
5. Memberikan informasi kinerja organisasi;
6. Memberikan saran perbaikan terhadap penerapan sistem LAKIP guna peningkatan kinerja dan akuntabilitas instansi/unit kerja.

## **D. RUANG LINGKUP DAN FOKUS EVALUASI LAKIP**

1. Ruang lingkup evaluasi LAKIP mencakup :
  - a. Penilaian terhadap perencanaan strategis dan sistem pengukuran kinerja termasuk di dalamnya perencanaan kinerja;
  - b. Penilaian terhadap penyajian dan pengungkapan informasi kinerja;
  - c. Evaluasi terhadap program dan kegiatan kinerja; dan
  - d. Evaluasi terhadap kebijakan instansi/unit kerja yang bersangkutan.
2. Fokus evaluasi LAKIP mencakup :
  - a. Evaluasi atas proses/penerapan Sistem AKIP;
  - b. Evaluasi atas keluaran (output);
  - c. Evaluasi atas hasil dan manfaat keluaran (outcome); dan
  - d. Evaluasi atas dampak (impact).

## **E. METODOLOGI EVALUASI LAKIP**

Metodologi yang digunakan dalam evaluasi LAKIP adalah metodologi yang pragmatis, dalam arti praktis dan mudah dilaksanakan serta mempertimbangkan kendala yang ada. 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.

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

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

Evaluasi LAKIP diharapkan dapat menjelaskan permasalahan dan menyediakan solusi yang dapat dilaksanakan untuk memecahkan permasalahan kasus demi kasus, serta dapat memperoleh berbagai umpan balik untuk dimanfaatkan bagi perubahan kebijakan, program, dan kegiatan, serta tindakan, dan perubahan lain kearah perbaikan

## **BAB II**

### **PERENCANAAN EVALUASI LAKIP**

#### **A. RANCANGAN EVALUASI LAKIP**

##### **1. Tahapan Rancangan.**

Rancangan evaluasi meliputi berbagai tahapan pekerjaan yang dilakukan dalam melakukan evaluasi.

- a) Pembuatan kerangka acuan (TOR) untuk evaluasi;
- b) Penentuan strategi evaluasi;
- c) Pengorganisasian personil;
- d) Identifikasi pihak-pihak yang berkepentingan;
- e) Identifikasi rumusan apa yang akan dievaluasi (misalnya : program atau kegiatan) dan desainnya;
- f) Penyusunan anggaran keuangan dan waktu pelaksanaan sampai penyelesaian.

##### **2. Penentuan strategi evaluasi**

- a) Strategi yang dipilih untuk pengumpulan data;
- b) Penentuan tenaga ahli yang diperlukan;
- c) Penyusunan rancangan untuk mengelola dan melaksanakan pekerjaan evaluasi;
- d) Rancangan pelaksanaan konsultasi untuk melayani kebutuhan stakeholders.

##### **3. Langkah penting dalam perencanaan evaluasi**

- a) Mengidentifikasi pengguna hasil evaluasi;
- b) Pemilihan pertanyaan evaluasi yang penting;
- c) Mengidentifikasi informasi yang ingin dihasilkan;
- d) Perencanaan komunikasi dengan pihak terkait.

##### **Elemen-elemen desain yang lebih rinci meliputi :**

- a) Jenis informasi yang akan diperoleh, untuk memenuhi tujuan evaluasi;
- b) Sumber informasi;
- c) Metode yang digunakan dalam melakukan evaluasi;
- d) Metode pengumpulan informasi;
- e) Waktu dan frekuensi pengumpulan informasi/data;
- f) Dasar (pembanding) yang diperlukan dengan atau tanpa program;
- g) Analisis perencanaan untuk meyakinkan pekerjaan evaluasi dapat memenuhi tujuannya.

##### **4. Pertanyaan-pertanyaan evaluasi**

Pertanyaan-pertanyaan evaluasi dapat dikelompokkan dalam 3 kategori

- a) Pertanyaan deskriptif, yaitu pertanyaan-pertanyaan yang membutuhkan jawaban tentang keadaan yang ada atau kejadian-kejadian, ini dapat digunakan untuk evaluasi yang bersifat klarifikatif atau pengungkapan fakta guna menjelaskan keadaan;
- b) Pernyataan normatif, yaitu pertanyaan-pertanyaan yang membutuhkan jawaban tentang apa yang seharusnya ada, sehingga informasi mengenai apa yang seharusnya dapat digunakan untuk memenuhi persyaratan jenis ini;
- c) Pertanyaan dampak, perlu jawaban tentang informasi tentang dampak suatu keadaan atau kejadian.

## **5. Metode evaluasi**

Metodologi evaluasi menjelaskan proses pelaksanaan evaluasi dan usaha memperoleh simpulan yang ingin digunakan dalam menjawab pertanyaan evaluasi. Metode dan teknik dalam melakukan evaluasi harus logis dan realistis untuk dilakukan terutama dari segi analisis, pengujian, pembuktian atau pembuatan simpulan beserta argumentasi yang mendukung.

## **6. Perancangan Output yang dikehendaki**

Tahap Akhir dari rancangan evaluasi adalah perancangan output yang dikehendaki dari pekerjaan evaluasi. Output yang spesifik harus dijelaskan secara rinci mengenai bentuk keluaran, tingkat kedalaman, jumlah penggantian laporan yang diperlukan.

## **B. PENGORGANISASIAN EVALUASI**

Kegiatan pengorganisasian evaluasi 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 akan memberikan kerangka kerja (framework) bagi seluruh tingkatan manajemen pihak evaluator dalam melaksanakan proses evaluasi.

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

- a. **Evaluasi Sederhana**, seperti : evaluasi sederhana (desk evaluation) yaitu evaluasi yang dilakukan di kantor tanpa menguji kebenaran dan pembuktian di lapangan, revidi, dan telaah atas LAKIP (revidi dokumen Renstra dan LAKIP). Evaluasi ini dapat meliputi evaluasi atas pengungkapan dan penyajian informasi dalam LAKIP dan evaluasi atas sebagian substansi materi yang dilaporkan dalam LAKIP, misalnya : keselarasan antar komponen dalam perencanaan strategis, logika program, dan logika strategi pemecahan masalah yang direncanakan/diusulkan.
- b. **Evaluasi Terbatas**, misalnya untuk mengetahui kemajuan dalam penerapan Sistem AKIP atau untuk mengevaluasi 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 atau disebut evaluasi saja)**, sama seperti 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.

## 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.

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

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

### c. Pembahasan dan revidi draft (LHE)

Dilakukan antara Tim Evaluasi dengan pihak yang dievaluasi meskipun sebelum penyusunan draft LHE telah diadakan pertemuan antara pihak yang terlibat dalam tim evaluasi dengan pihak yang dievaluasi.

### 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 pengomunikasian LHE

Penyebaran LHE 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 dimaksud 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).

## C. TEKNIK EVALUASI

### 1. Pendahuluan

Evaluasi sistem AKIP dapat dilakukan dengan meneliti secara keseluruhan komponen-komponen sistem AKIP maupun satu per satu komponen-komponen tersebut. Sistem AKIP yang telah diterapkan mulai tahun 2000 di berbagai instansi pemerintah pada dasarnya meliputi tiga komponen penting yaitu perencanaan strategis dan perencanaan kinerja, sistem pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja. Satu per satu komponen tersebut haruslah diriviu atau dievaluasi tahap demi tahap (step by step assessment) ataupun diriviu secara keseluruhan (over-all assessment) sehingga keselarasan, keserasian, kohesi dan keterpaduan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dapat diwujudkan.

Teknik mengevaluasi sistem AKIP ini menggunakan teknik logic, model atau program logic dan kriteria referenced test. Dua teknik ini dapat dilaksanakan dalam rangka pengumpulan data guna dilakukan analisis dan pemetaan apa yang sesungguhnya ada. Mengidentifikasi “apa yang ada” (what it is) dan kemudian membandingkannya dengan apa yang seharusnya ada (what should be) akan dapat menuntun kita kepada simpulan apakah sistem manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja atau apa yang disebut sistem AKIP telah diterapkan secara baik.

### 2. Analisis Logika Program (*Logic Model*)

Analisis logika program atau analisis logika atau program logic merupakan teori tentang hubungan sebab akibat diantara berbagai komponen dari suatu program : sumber daya dan kegiatan-kegiatannya, keluarannya, serta dampak jangka pendek dan hasil jangka panjangnya. Teknik analisis dengan meneliti logika program (program logic) berguna mengetahui secara rinci tujuan program, baik secara mikro maupun makro.

Analisis logika ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk melakukan perencanaan atas program yang akan dilaksanakan. Disamping itu program logic juga dapat digunakan untuk melakukan evaluasi atas program atau kegiatan yang telah selesai maupun yang sedang berjalan serta yang masih dalam tahap perencanaan.

Program logic dibuat secara singkat dan jelas, sehingga dengan hanya melihat alat ini, garis besar isi keseluruhan program sudah dapat diketahui. Program logic ini dibuat pada saat program direncanakan untuk disertakan dalam dokumen usulan program guna tetap menjaga keterkaitan sebab-akibat diantara berbagai komponen dari suatu program.

Penyusunan program logic mencakup menentukan indikator dan sasaran kinerja yang mencakup masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak program hubungan kasual antara indikator-indikator tersebut; dan asumsi yang mengikuti tujuan disetiap tingkatan, yaitu faktor-faktor luar yang tidak dapat dikontrol oleh program itu sendiri, tetapi dapat mempengaruhi tercapainya tujuan program.

**a. Beberapa Tahapan Analisis Logika Program**

- 1) Membuat uraian ringkas mengenai program, bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai :
  - a) Latar belakang dan tujuan dikeluarkannya program;
  - b) Dasar hukum program, terutama mengenai batasan lingkup otoritas dan operasi program;
  - c) Keterkaitan program yang dievaluasi dengan program lainnya;
  - d) Benchmark keberhasilan/kinerja program;
  - e) Hasil evaluasi program pada periode sebelumnya;
  - f) Faktor-faktor lain diluar program yang akan mempengaruhi kinerja pelaksanaan program.
- 2) Menentukan tujuan program

Kegiatan ini dimaksud untuk menentukan ruang lingkup yang menjadi fokus evaluasi, yaitu kelayakan, efisiensi, dan/atau efektivitas melalui kegiatan :

  - a) Memisahkan antara tujuan program dengan proses penyampaian program;
  - b) Mengidentifikasi input, proses dan output dari masing-masing aktifitas;
  - c) Mengidentifikasi outcome yang bertentangan (negatif);
  - d) Merumuskan kembali tujuan program dalam bentuk yang mudah dievaluasi.
- 3) Menyusun diagram logika program

Bertujuan untuk memperoleh gambaran secara visual mengenai alur pikir program dalam bentuk hubungan sebab akibat antara input, proses, output dan outcome. Hal tersebut dapat dilakukan melalui :

  - a) Mempelajari data-data logika program yang ada;
  - b) Mengidentifikasi komponen input, proses, output dan outcome;
  - c) Menentukan hirarki outcome (low-level, middle level, atau high high-level);
  - d) Mengidentifikasi outcome positif dan outcome negatif;
  - e) Menuangkan hasil butir 93) dan (4) ke dalam suatu diagram;
  - f) Mendiskusikan dan meminta tanggapan/persetujuan dari pihak evaluasi.
- 4) Mengidentifikasi tingkat outcome yang dapat dievaluasi

Kegiatan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran/perkiraan mengenai hasil maksimum yang mungkin diberikan/dicapai dari kegiatan evaluasi yaitu dengan cara :

  - a) Memisahkan outcome yang mungkin dicapai;
  - b) Menentukan outcome mana yang mungkin dapat dievaluasi berdasarkan batasan waktu, biaya, dan tujuan evaluasi.

- 5) Mengidentifikasi indikator pencapaian outcome serta menentukan data yang relevan.

Kegiatan ini bertujuan untuk menentukan dasar dalam rangka (i) membantu memfokuskan pengukuran, outcome, (ii) menyepakati kriteria keberhasilan program, dan (iii) membantu mengidentifikasi data yang relevan. Kegiatan ini dilakukan melalui :

- a) Mempelajari indikator pencapaian program yang tertuang dalam dokumen program;
  - b) Menetapkan indikator yang akan menjadi kriteria dalam evaluasi;
  - c) Mendiskusikannya dengan pihak-pihak terkait untuk mendapatkan kesepakatan;
  - d) Mengidentifikasi jenis data dan sumber data yang relevan;
  - e) Mengukur perolehan butir d) diatas dengan biaya dan waktu yang tersedia.
- 6) Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi pencapaian program.

Kegiatan ini bertujuan mengenali dan melokalisir faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi pencapaian program. Hal tersebut dapat dilakukan melalui identifikasi sebelumnya yang ada dalam dokumen program.

#### **b. Penggunaan Teknik Program Logic untuk Evaluasi**

Penggunaan teknik Program Logic dalam evaluasi :

- 1) Melakukan pemetaan terhadap apa yang ada. Ini merupakan gambaran atau deskripsi singkat mengenai apa yang ada.
- 2) Melakukan pemetaan terhadap apa yang seharusnya.
- 3) Membandingkan kedua hasil pemetaan tersebut, kemudian meriviu kembali dan meneliti perbedaannya. Perbedaan inilah yang seharusnya merupakan sasaran perbaikan yang perlu dikemukakan dalam uraian hasil evaluasi.

Langkah yang dilakukan adalah menulis apa yang sesungguhnya ada (senyatannya) dan kemudian menganalisis hubungan logis antara komponen-komponen tersebut. Jika ditemukan hubungannya tidak logis atau dikonfirmasi dengan evaluate dan segera dicari kemungkinan perbaikan.

### **3. Kriteria Referensi Test**

Pemakaian metode ini dapat dilakukan dari mulai yang sederhana (dengan sedikit kriteria) sampai pada yang rumit dan bertingkat-tingkat. Mengevaluasi dengan metode ini membutuhkan perancangan struktur apa yang dinilai. Apa kriterianya. Jika lebih rinci setiap kriteria memiliki kirteria yang tingkatannya lebih kecil atau parameter yang secara jelas dan spesifik dapat di cek. Penilaian dengan menggunakan metode ini memerlukan perhitungan, pembobotan setiap kriteria, dan petunjuk atau uraian setiap kriteria, dan petunjuk atau uraian setiap kriteria.

Metode ini dapat digunakan untuk menilai secara bertahap langkah demi langkah (step by setep assessment) setiap komponen sistem AKIP dan menilai secara keseluruhan

(overall assessment). Pada praktiknya penggunaan metode ini dapat juga digunakan sekaligus yaitu baik untuk step by step assessment maupun overall assessment.

**a. Langkah-langkah Perancangan**

- 1) Perlu diidentifikasi mengenai apa yang harus atau diukur misalnya untuk mengukur isi Substansi Renstra ditentukan beberapa kriteria, seperti :
  - a) Perumusan Visi dan Misi;
  - b) Perumusan tujuan;
  - c) Perumusan sasaran;
  - d) Perumusan kebijakan;
  - e) Perumusan program;
  - f) Indikator pencapaian sasaran.

- 2) Menyediakan nilai (score) untuk setiap hal yang dinilai. Pemberian nilai ini dapat menggunakan continuum nilai tertentu, misalnya :

0, 1

1, 2, 3

1, 2, 3, 4, 5

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10... dst.

Pemilihan rentang score ini harus dikaitkan dengan klasifikasi hasil penilaian. Jika klasifikasi yang dibuat hanya perlu penggolongan (pengkategorian) yang sedikit tentulah pertimbangan yang dilakukan pihak penilai semakin berat. Akan tetapi jika penggolongan itu banyak, dengan kata lain rentangnya panjang maka akan lebih mudah memberi nilai. Pemilihan rentang nilai juga harus dikaitkan dengan tujuan penilaian.

- 3) Melakukan assessment dengan memberikan score (nilai) pada masing-masing hal yang dinilai. Dalam memberi nilai ini yang perlu diingat adalah range atau rentang nilainya itu sendiri. Penilaian ini juga harus membawa pikiran si penilai kepada simpulan hasil assessment terhadap yang dinilai. Pemberian nilai untuk setiap kriteria akan berbeda-beda baik unsur bukti pemenuhan kriterianya maupun proses pengumpulan bukti tersebut, kelengkapannya, serta keyakinan penilai.
- 4) Merancang agregasi untuk menyimpulkan hasil penilaian secara kuantitatif. Dalam merancang agregasi ini tersedia paling tidak dua kemungkinan, yaitu : (1). Dilakukan agregasi secara rata-rata (2). Memberikan judgement berdasarkan unsur kriteria yang penting saja, kemudian mengungkapkannya.
- 5) Memberikan interpretasi dan nilai yang di dapat dari proses agregasi tersebut. Interpretasi ini menyangkut tafsir, sehingga tafsiran berarti menilai obyek evaluasi dan menentukan dampak penilaian tersebut. Pandangan evaluator juga mempengaruhi penafsiran data. Pandangan sebagai hasil pengalamannya, pandangan yang unik, berkembang dan berorientasi pada keunikan pengalaman hidupnya. Ini berarti bukan hanya tafsiran tetapi juga sebab-musababnya harus dibuat dengan jelas.

## **b. Evaluasi LAKIP**

Dalam mengevaluasi LAKIP baik isi substansi maupun bentuk atau format penyajian dan pengungkapannya dapat dilakukan dengan metode kriteria referenced test. Oleh karena luasnya lingkup evaluasi LAKIP, maka evaluator harus menentukan prioritas mengenai apa yang akan dievaluasi.

Evaluasi LAKIP juga dapat dilakukan dengan mengevaluasi dari sisi implementasi sistem AKIP-nya, yaitu penerapan sistem manajemen strategic dan manajemen kinerja yang mengacu pada Inpres Nomor 7 tahun 1999. Terhadap penerapan sistem ini dapat dilakukan evaluasi sistem dan bukan terhadap kinerja instansi dalam melaksanakan program-program atau kegiatannya.

Criteria referenced test yang dilakukan oleh evaluator hendaknya berdasarkan pengamatan yang mendalam atas praktek yang selama ini dilakukan di instansi yang akan dievaluasi LAKIP-nya. Dan teknik ini lebih banyak gunanya jika yang akan dievaluasi oleh pihak evaluator tidak hanya satu LAKIP saja.

Evaluasi LAKIP dengan metode ini (criteria referenced test/survey) dapat dikategorikan ke dalam 3 kelompok besar berdasarkan apa yang akan dievaluasi, yaitu :

- 1) Evaluasi atas Penyajian dan Pengungkapan Informasi dalam LAKIP;
- 2) Evaluasi atas sistem AKIP;
- 3) Evaluasi kinerja instansi ditilik dari kebijakan, program dan kegiatannya.

## **c. Evaluasi atas Penyajian dan Pengungkapan Informasi dalam LAKIP**

Evaluasi atas penyajian dan pengungkapan informasi dalam LAKIP, bertujuan agar LAKIP dapat dijadikan instrument untuk wahana umpan balik (feed back) guna perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas. Evaluasi yang tangible dan wujud dari laporannya sendiri baik disajikan dalam hard copy maupun penyajian dalam file elektronik. Evaluasi terhadap suatu laporan dapat dilihat dari bentuk penyajian, kejelasan pengungkapan, dan pentingnya isi yang disampaikan dalam laporan.

Mengingat tujuan Evaluasi LAKIP dimaksudkan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas, kadang-kadang terdapat hal-hal yang kontradiktif atau bertentangan.

Evaluator juga dihadapkan lagi mengenai bobot masing-masing kriteria yang harus dipenuhi dalam evaluasi. Desain evaluasi haruslah ditetapkan utamanya untuk memenuhi tujuan evaluasi. Jika evaluasi ini mengarah pada goals free evaluation maka hal ini akan timbul kesulitan lain dalam mengagregasi dan mengambil simpulan hasil evaluasi.

Evaluasi dan para perencana evaluasi diharapkan dapat mengetahui dan mengantisipasi kelemahan yang ada pada desain evaluasi yang sudah ditetapkan, dan memberitahukan kepada pemberi penugasan ini.

Semakin jelas suatu kriteria semakin mudah melakukan asesmen, sebaiknya semakin ambigu (bermakna banyak dan kabur) semakin sulit melakukan assesmen.

Untuk mengevaluasi LAKIP dari format wujud penyajian dan pengungkapan informasi dalam LAKIP dapat pula dikategorikan ke dalam 3 (tiga) hal, yaitu :

- 1) Proses penyusunan LAKIP;
- 2) Isi informasi, penyajian dan pengungkapan informasi dalam LAKIP;
- 3) Pemanfaatan LAKIP.

**d. Evaluasi atau Sistem AKIP lainnya**

Evaluasi atau sistem AKIP pada dasarnya mengevaluasi setiap komponen sistem tersebut. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan mendalam dan rinci atau bisa juga hanya apa saja yang perlu diteliti lebih mendalam dan aspek apa yang perlu mendapat fokus perhatian haruslah ditetapkan pada saat mendesain evaluasi.

Jika mengikuti pedoman penyusunan dan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagaimana diatur dalam surat keputusan Kepala LAN nomor 239/IX/6/8/2003 tanggal 25 Maret 2003, beberapa komponen penting dalam sistem AKIP dapat dibagi ke dalam tiga kelompok,

- 1) Evaluasi atas Perencanaan instansi (perencanaan srategik dan perencanaan kinerja);
- 2) Evaluasi atas sistem pengukuran dan evaluasi kinerja instansi;
- 3) Evaluasi atas sistem pelaporan.

Masing-masing kelompok dapat diteliti lebih mendalam lagi misalnya, untuk perencanaan strategik komponen yang perlu dievaluasi adalah :

- 1) Visi dan misi instansi;
- 2) Perumusan tujuan dan sasaran;
- 3) Kebijakan;
- 4) Program;
- 5) Indikator sasaran.

Kriteria yang dipakai dalam menilai masing-masing komponen Renstra tersebut dapat diambil dari berbagai sumber berikut ini, misalnya :

- 1) Inpres nomor 7 tahun 1999;
- 2) Buku pedoman penyusunan dan pelaporan AKIP;
- 3) Modul-modul pelatihan;
- 4) Text book mengenai strategic planning yang sudah banyak dipakai; dan
- 5) Praktek-praktek terbaik yang ada.

Dengan demikian dalam praktiknya evaluasi atas sistem AKIP ini mengacu kepada kombinasi antara *kebenaran normatif* dan *kebenaran empiris*, sehingga diharapkan hasil evaluasi dapat memberikan saran bagi peluang perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas instansi.

**e. Evaluasi atas Kinerja Instansi**

Evaluasi atas kinerja instansi dapat dilakukan dengan meneliti berbagai kebijakan, program-program dan kegiatan-kegiatan instansi. Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa keberhasilan program/kegiatan yang dilakukan instansi dapat diartikan sebagai keberhasilan instansi juga.

Dapat disimpulkan bahwa untuk evaluasi kinerja instansi hanya dapat dilakukan dengan metode ini (*criteria referenced test*) jika untuk tujuan penyederhanaan dan untuk kriteria yang memang bisa dicek kemudian, misalnya :

- 1) Ketetapan waktu penyelesaian kegiatan/program;
- 2) Penelitian sisa anggaran atau kekurangan anggaran yang digunakan untuk pelaksanaan kegiatan/program;
- 3) Beberapa *compliance test* atas pelaksanaan kegiatan/program apakah sudah sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

## **BAB III**

### **PELAKSANAAN EVALUASI LAKIP**

#### **A. SURVEI PENDAHULUAN**

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

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

Tujuan dan manfaat survey 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 survey 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 kinerja, 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 revidi periode sebelumnya.

Dalam tahapan survey pendahuluan para evaluator hendaknya tidak terjebak pada pengumpulan data yang mendetail, karena pada dasarnya survey 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 survey pendahuluan dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu melalui angket (questionnaire), wawancara, observasi, studi dokumentasi, atau kombinasi di antara 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 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 survey.

- 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** 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. **Study 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 survey dapat berupa catatan, laporan, maupun informasi lain yang berkaitan dengan instansi/unit kerja yang dievaluasi.

## **B. EVALUASI ATAS PENERAPAN SISTEM AKIP**

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

1. Rencana strategis;
2. Sistem pengukuran kerja; 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 yang terpenting bukanlah “Apakah visi itu ?” (what the vision is), akan tetapi “Apakah visi itu berfungsi ?” (what the vision does).

#### Langkah evaluasi :

- 1) Teliti dan nilai, apakah visi :
  - a) Dirumuskan dengan cukup jelas;
  - b) Menarik dan menantang;
  - c) Memberi motivasi kepada anggota organisasi/instansi;
  - d) Dirumuskan secara partisipatif;
  - e) Mempertimbangkan kebutuhan pihak-pihak yang terkait; dan
  - f) Mempertimbangkan nilai-nilai luhur.
- 2) Buat simpulan penilaian

### b. Evaluasi Perumusan Misi

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

#### Langkah evaluasi :

- 1) Teliti dan nilai, apakah misi :
  - a) Sesuai dengan mandate yang diperoleh;
  - b) Sesuai dengan visi instansi;
  - c) Terkait dengan peraturan perundangan yang berlaku bagi instansi;

- d) Sempel, jelas, dan tidak ber dwi makna;
  - e) Mudah diingat; dan
  - f) Menjelaskan mengapa organisasi ada.
- 2) Buat simpulan penilaian

**c. Evaluasi Perumusan Tujuan**

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

**Langkah evaluasi :**

- 1) Teliti dan nilai, apakah tujuan :
- a) Tidak betentangan dengan visi;
  - b) Terkait dengan pelaksanaan misi;
  - c) Mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal;
  - d) Mempertimbangkan CSF (Critical Success Factor);
  - e) Mempertimbangkan budaya kerja; dan
  - f) Dirumuskan dengan tepat dan jelas
- 2) Buat simpulan penilaian

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 di atas.

**d. Evaluasi Perumusan Sasaran**

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan. Sasaran lebih kongkrit atau, lebih nyata dari pada 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.

**Langkah Evaluasi :**

- 1) Teliti dan nilai, apakah sasaran :
- a) Spesifik;
  - b) Terukur;

- c) Dapat dicapai;
  - d) Berorientasi hasil dan manfaat;
  - e) Realistis; dan
  - f) Pencapaiannya dapat diperkirakan dalam kurun waktu tertentu (satu tahun).
- 2) Buat simpulan penilaian

**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 evaluasi akan diperoleh pemahaman mengenai apa dan 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 “di atas kertas” sudah baik.

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.

1. 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.
2. 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 :

- a) 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.
- b) 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.

- c) Hirarki 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. Unsur pemanfaatan ini menjadi penting terutama jika yang menyusun perencanaan strategis (strategic planning) bukan unit-unit instansi/unit kerja yang melaksanakan.

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 dan merupakan jabaran 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 : bulan demi bulan, minggu demi minggu, dan bahkan sampai kegiatan sehari-hari.
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 pemimpin 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 mengoreksi kegagalan serta memperbaiki kelemahan-kelemahan yang selama ini terjadi;

4. Memberikan penghargaan atau hukuman secara obyektif 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 atas Indikator Kerja**

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.

##### **1. Tujuan Evaluasi**

Tujuan evaluasi atas indikator kinerja adalah sebagai berikut :

a) Menilai bahwa indikator kinerja :

- 1) 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;
- 2) Dapat menunjukkan adanya suatu efisiensi dalam menggunakan sumber daya;
- 3) Menyangkut hal yang pokok, vital, penting, dan menjadi prioritas dikaitkan dengan tujuan organisasi;
- 4) Merupakan hasil dan manfaat keluaran atau paling tidak keluaran dari aktivitas organisasi;
- 5) Memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik.

b) Memberikan rekomendasi perbaikan atas indikator kinerja.

##### **2. Langkah Evaluasi**

Langkah-langkah evaluasi atas indikator kinerja, antara lain :

a) Dapatkan dokumen atau keputusan mengenai penetapan indikator kinerja atau petunjuk dari instansi/unit kerja yang lebih tinggi mengenai ukuran atau indikator kinerja yang digunakan.

b) Teliti dan nilai, apakah indikator kinerja yang digunakan :

- 1) Memenuhi cirri-ciri indikator kinerja yang baik dan memadai, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya;
- 2) Dapat menunjukkan adanya suatu tingkat efisiensi dalam menggunakan sumber daya;
- 3) Dapat menunjukkan suatu keberhasilan atau kegagalan;
- 4) Tepat untuk mengukur sesuatu dan selaras satu sama lain di dalam struktur program organisasi.

- c) Buat simpulan mengenai hasil penelitian tentang evaluasi keabsahan, kewajaran, dan ketetapan penetapan indikator kinerja.

**b. Evaluasi atas Perencanaan Kerja**

**1. Tujuan Evaluasi :**

- a) Menilai bahwa rencana kegiatan digunakan sebagai wahana untuk memonitoring dan persiapan yang matang dalam mengelola sumber daya dan meningkatkan kinerja instansi;
- b) Memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan atas perencanaan kinerja.

**2. Langkah Evaluasi :**

Langkah-langkah evaluasi atas perencanaan kinerja, antara lain :

- a) Teliti dan nilai, apakah :
  - 1) Dokumen rencana kinerja telah ditetapkan oleh pimpinan instansi/unit kerja yang berwenang;
  - 2) Proses penyusunan rencana kinerja telah dilakukan secara partisipatif, sehingga merupakan komitmen bersama;
  - 3) Sasaran telah dijabarkan dalam target-target yang nyata dan terukur;
  - 4) Target ditetapkan sebelum tahun anggaran yang direncanakan dimulai (teliti pula revisinya); dan
  - 5) Rencana kinerja telah mempertimbangkan kemampuan sumber daya organisasi.
- b) Buat simpulan penilaian.

**c. Evaluasi atas Cara Pengukuran Kinerja**

**1) Tujuan Evaluasi :**

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

**2) Langkah Evaluasi :**

Langkah-langkah evaluasi atas cara pengukuran kinerja, antara lain :

- a) Teliti dan nilai, apakah :
  - 1)) Sistem informasi yang digunakan untuk pengumpulan data mengandung pengendalian intern yang baik;
  - 2)) Data dasar yang digunakan sebagai pembanding dapat diandalkan;
  - 3)) Terdapat alternatif lain yang menggambarkan tingkat kinerja yang ada;
  - 4)) Pembanding yang digunakan memenuhi salah satu atau lebih kriteria berikut :
    - a)) Pembandingan dengan suatu norma, standar, atau target,

- b)) Pembandingan antar-jasa (inter-service),
- c)) Pembandingan pemasok alternatif (alternatif suppliers),
- d)) Pembandingan antar organisasi (inter-organization),
- e)) Pembandingan antar waktu,
- f)) Pembandingan dengan program lain.

b) Buat simpulan penilaian

**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, obyektif, dan wajar.

**a. Tujuan Evaluasi :**

- 1) Menilai penyajian dan pengungkapan informasi dalam LAKIP;
- 2) Menilai isi informasi dalam LAKIP;
- 3) Menilai penggunaan informasi dalam LAKIP; dan
- 4) Memberikan rekomendasi perbaikan.

**b. Langkah Evaluasi :**

Langkah-langkah evaluasi atas penyajian informasi dalam LAKIP meliputi :

- 1) Teliti dokumen LAKIP;
- 2) Teliti berbagai karakteristik isi informasi dalam LAKIP;
- 3) Teliti pengomunikasian LAKIP dan pemanfaatan LAKIP;
- 4) Buat simpulan penilaian.

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

Evaluasi kinerja instansi/unit kerja merupakan bagian dari evaluasi LAKIP yang dilakukan secara lebih mendalam, 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 merevui dan menilai apakah misi instansi/unit kerja juga menunjukkan keberhasilan (mission accomplishment).

## **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).

### **a. Pelaksanaan evaluasi meliputi tahapan sebagai berikut :**

- 1) Survei pendahuluan, untuk mengumpulkan data umum dan latar belakang mengapa suatu kegiatan dilakukan;
- 2) Memilih metode, teknik evaluasi dan mengembangkan model;
- 3) Mengumpulkan data;
- 4) Analisis dan interpretasi data;
- 5) Membuat simpulan dan rekomendasi.

### **b. Tujuan Evaluasi**

- 1) Menilai keberhasilan pelaksanaan kegiatan yang dilaporkan dalam LAKIP;
- 2) Melihat kesesuaian realisasi capaian kinerja kegiatan dengan program dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis;
- 3) Memberikan rekomendasi perbaikan.

### **c. Langkah Evaluasi**

Langkah-langkah evaluasi kegiatan dapat dilakukan sebagai berikut :

- 1) Dapatkan dokumen dan informasi lainnya tentang pelaksanaan kegiatan, seperti : tahapan pelaksanaan kegiatan (life cycle), apa yang dilakukan, siapa yang dilayani, dan sebagainya.
- 2) Identifikasi tujuan dari pelaksanaan kegiatan.
- 3) Identifikasi keluaran dan manfaat keluaran yang diharapkan dari pelaksanaan kegiatan.
- 4) Dapatkan prosedur pengumpulan data yang dilakukan ecaluatan.
- 5) Identifikasi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja kegiatan.
- 6) Identifikasi kesenjangan yang terjadi antara target dengan realisasi, dan antara tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja nyata.

- 7) Teliti apakah terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kegiatan.
- 8) Lakukan penilaian apakah kegiatan yang dievaluasi terkait dengan pencapaian tujuan/sasaran program.
- 9) Lakukan analisis trend dan perbandingan (benchmarking).
- 10) Lakukan konfirmasi/wawancara dengan obyek kegiatan tentang pelaksanaan kegiatan serta manfaat kegiatan bagi obyek kegiatan.
- 11) Buat simpulan hasil evaluasi kegiatan.

Semua teknik evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk melihat efektivitas pencapaian sasaran tahunan yang telah ditetapkan. Dengan demikian akan dapat diperoleh informasi yang komprehensif mengenai capaian sasaran dalam rangka mewujudkan visi dan melaksanakan misi organisasi. Perbandingan bertujuan untuk mengetahui kinerja organisasi dalam bisnisnya bila dibandingkan dengan organisasi yang bersangkutan. Sedangkan analisis trend bertujuan untuk mengetahui kesesuaian antara capaian suatu tahun dengan capaian tahun-tahun sebelumnya secara keseluruhan sebagai bagian yang tidak terpisahkan.

## **2. Evaluasi Program**

Program merupakan kumpulan kegiatan/aktivitas yang dimaksudkan untuk memberikan kontribusi kepada suatu tujuan strategis yang bersifat umum. Program lazimnya dibagi menjadi sub-program dan kegiatan-kegiatan.

Susunan hirarkis dari bagian-bagian tersebut disebut struktur program.

### **a. Unsur-unsur Suatu Program**

- 1) Tujuan (objective) dalam arti hasil dan manfaat keluaran yang dikehendaki dikaitkan dengan identifikasi kebutuhan (needs);
- 2) Sumber daya;
- 3) Strategi, aktivitas, dan proses;
- 4) Pengelolaan dan akuntabilitas;
- 5) Informasi kinerja.

### **b. 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.**

Evaluasi program dirancang untuk meneliti Efektifitas program, Efisiensi program dan Kelayakan program.

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

- 1) Jenis informasi yang dibutuhkan;
- 2) Jenis perbandingan yang digunakan;
- 3) Ukuran dan komposisi sample yang digunakan.

### **c. Tujuan evaluasi, antara lain :**

- 1) Menilai efisiensi kinerja pelaksanaan program yang meliputi masukan, proses, keluaran, adakalanya termasuk manfaat keluaran pada tingkat yang paling rendah (low-level outcome).
- 2) Menilai apakah pelaksanaan suatu program telah mencapai/menghasilkan dampak (middle-level s/d high-level outcome) sesuai dengan tujuan yang dikehendaki.
- 3) Memberikan bahan bagi pimpinan instansi/unit kerja dalam menyajikan akuntabilitasnya.
- 4) Memberikan rekomendasi dalam rangka perbaikan atau pengembangan pelaksanaan suatu program.

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

d. Evaluasi efektifitas program

Evaluasi efektivitas suatu program terutama dimaksudkan untuk :

- 1) Mengukur hasil dan manfaat keluaran;
- 2) Mengecek kembali faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya hasil keluaran;
- 3) Memberikan interpretasi hubungan sebab-akibat mengenai sejauh mana suatu program memberi 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 efektivitas sangat bermanfaat dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan keputusan-keputusan yang diambil dan pertanyaan-pertanyaan seperti :

- 1) Apakah suatu program telah mencapai tujuan ?
- 2) Faktor-faktor apakah yang kritis terhadap keberhasilan pencapaian hasil keluaran dari program ?
- 3) Perlukah suatu program dilakukan modifikasi guna menghasilkan manfaat yang lebih baik ?
- 4) Perlukah suatu program diserahkan kepada pihak luar/lain agar secara biaya lebih efektif.

### **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 pengambilan keputusan lebih lanjut, baik yang harus dilakukan oleh kelompok sasaran maupun organisasi pelaksana kebijakan; serta penerapan dari suatu kebijakan yang telah ditetapkan, baik dalam hubungannya dengan pembuat kebijakan maupun sasaran kebijakan.

**a. Tujuan evaluasi :**

- 1) Menilai penerapan kebijakan;
- 2) Membuat rekomendasi untuk perbaikan instrument, desain, dan penerapan program yang konsisten dengan tujuan secara keseluruhan.

**b. Langkah Evaluasi :**

Langkah-langkah evaluasi kebijakan dapat dilakukan seperti berikut :

- 1) Pelajari formulasi kebijakan;
- 2) Pelajari metode dan langkah-langkah penerapan kebijakan;
- 3) Pelajari hasil kebijakan :
  - a) Buat peta permasalahan;
  - b) Operasikan model dan teknik-teknik evaluasi;
  - c) Kumpulkan data, analisis, dan interpretasikan data.
- 4) Pelajari konsistensi antara kebijakan, program, dan kegiatan yang ditetapkan.
- 5) Temukan masalah dengan membandingkan kondisi yang ada dengan kondisi yang seharusnya.
- 6) Identifikasi kesulitan penerapan kebijakan dan pelaporannya.
- 7) Buat simpulan hasil evaluasi.

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

- 1) Ketetapan tujuan, sasaran, dan strategi yang telah ditetapkan.
- 2) Penataan organisasi, pembagian tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab setiap unit kerja.
- 3) Ketetapan penempatan personil dalam pelaksanaan tugas/jabatan berdasarkan kompetensinya.
- 4) Ketetapan efisiensi dan efektivitas mekanisme dan prosedur kerja.
- 5) Ketetapan dalam pemilihan metode kerja.
- 6) Pemanfaatan gedung kantor, perlengkapan/peralatan, termasuk jaringan informasi.
- 7) Pengelolaan sumber dana yang tersedia dan pemafaatan faktor-faktor potensi 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. PENYIMPULAN DAN PERUMUSAN HASIL EVALUASI**

1. Titik berat evaluasi LAKIP dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :
  - a. Evaluasi atas penerapan Sistem AKIP; dan
  - b. Evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi/unit kerja.
2. Simpulan evaluasi hendaknya :
  - a. Menginformasikan secara fair dan seimbang hasil evaluasi terhadap LAKIP yang telah dikemukakan instansi.
  - b. Mengarah kepada pemberian pernyataan mengenai apa yang telah dilakukan evaluator untuk mencapai tujuan evaluasi LAKIP (statement of position).
  - c. 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 IV PELAPORAN HASIL EVALUASI

### A. KARAKTERISTIK PELAPORAN

#### 1. Prinsip Penyusunan Laporan

Prinsip yang lazim yang menjadi prasyarat dapat disusunnya laporan yang baik, yaitu laporan harus disusun secara jujur, obyektif dan transparan. Disamping itu masih diperlukan prinsip-prinsip lain agar kualitas laporan cukup baik yaitu :

- a. Prinsip Pertanggungjawaban (responsibility center) sehingga ruang lingkup yang dilaporkan jelas. Hal-hal yang terkendali (controllable) maupun yang tidak terkendali (uncontrollable) bagi pihak yang melaporkan, dapat dimengerti pembaca laporan.
- b. Prinsip pengecualian, yang dilaporkan adalah hal-hal penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban. Misalnya, hal-hal yang menonjol baik keberhasilan maupun kegagalan, perbedaan-perbedaan antara realisasi dengan target/standar/budget.
- c. Prinsip perbandingan, laporan dapat memberikan gambaran keadaan masa yang dilaporkan dibandingkan dengan periode-periode lain atau unit lain.
- d. Prinsip akuntabilitas, sejalan dengan prinsip pertanggungjawaban dan prinsip pengecualian di atas, maka prinsip ini mensyaratkan hal-hal yang dominant yang membuat sukses atau gagal yang terutama perlu dilaporkan.
- e. Prinsip manfaat yang diharapkan dari laporan itu harus lebih besar dari biayanya.

Selain prinsip-prinsip tersebut di atas dalam penyusunan laporan juga perlu memperhatikan karakteristik yang mempengaruhi nilai suatu informasi meliputi :

##### a. Relevance (relevansi)

Relevansi berhubungan dengan tujuan/sasaran dari suatu organisasi dan tergantung dari kegunaan informasi itu. Jadi relevan merupakan kriteria yang mendasar yang menentukan kegunaan dari property informasi yang lain.

##### b. Quantifiability (Dapat dikuantifikasikan)

Quantifiability adalah sifat yang menetapkan nilai numeric pada peristiwa dan obyek. Kuantifikasi biasanya dilakukan dalam proses pengukuran yang terdiri atas empat langkah :

- 1) Memutuskan apa yang akan diukur;
- 2) Memilih skala pengukuran yang sesuai;
- 3) Memastikan keadaan suatu peristiwa atau obyek yang diukur;
- 4) Menggunakan hasil pengukuran.

##### c. Akurasi

Informasi yang bebas dari kesalahan dan telah dapat dikatakan akurat. Informasi akan lebih bermanfaat bagi manajer, jika akurasinya dapat dipercaya. Akurasi diperlukan pada saat pengukuran maupun dipercaya. Akurasi diperlukan pada saat

pengukuran maupun pemrosesan karena beragam kesalahan mudah terjadi ketika data sedang diukur dan diproses. Akurasi dapat ditingkatkan melalui ketelitian yang lebih tinggi dalam mengumpulkan dan memproses data dalam mengirimkan informasi kepada para pengguna. Tindakan-tindakan pengendalian dan pengamanan yang terletak dalam sistem informasi merupakan salah satu cara yang efektif untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat.

d. Kepadatan

Beragam rincian mengenai banyak peristiwa dan operasi ditangkap dan diproses oleh sistem informasi. Akan tetapi, orang terbatas dalam hal jumlah informasi yang dapat mereka manfaatkan secara efektif. Karenanya, informasi sering harus dikurangi (dibuat lebih padat) sebelum disajikan kepada para pengguna. Makin besar pengurangan informasi, makin besar penghematan ruang yang dibutuhkan untuk mencernanya.

Kepadatan dapat dicapai dengan berbagai metode, salah satu metode adalah dengan memanfaatkan tingkat-tingkat manajerial dalam struktur organisasi sebagai mekanisme peringkasan. Laporan disiapkan untuk masing-masing tingkat yang lebih tinggi dengan meringkas informasi yang terkandung dalam laporan serta untuk tingkat manajer dibawahnya. Metode lain adalah penarikan kesimpulan (inferensi) dari sejumlah opini, misalnya consensus untuk laju inflasi tahun depan dapat ditarik dari hasil daftar pertanyaan yang dikirim kepada sekelompok besar ahli ekonomi.

e. Ketetapan waktu (timeliness)

Informasi yang terlalau usang, mungkin kurang berguna dan kurang bernilai. Dalam situasi yang serba cepat, yang dihadapi kebanyakan organisasi modern sebagai salah satu pengguna informasi sering kali perlu mengenai peristiwa-peristiwa terbaru. Ketepatan waktu mengandung dua aspek yang saling berkaitan, yaitu aspek frekuensi dan aspek keterlambatan. Keduanya pada dasarnya ditentukan oleh rancangan sistem informasi. Frekuensi menunjukkan berapa sering informasi dimutakhirkan dan diukur sebagai selang waktu (interval) antara dua pelaporan berurutan, yang memuat informasi sejenis.

## 2. Prinsip Penyusunan Laporan Hasil Evaluasi LAKIP

Prinsip penyusunan dan penyajian laporan, yang cukup penting adalah :

- a. Prinsip pertanggungjawaban;
- b. Prinsip pengecualian;
- c. Prinsip perbandingan;
- d. Prinsip pengikhtisaran yang menghasilkan laporan yang jelas, ringkas, padat, namun lengkap untuk memberikan gambaran yang menyeluruh tentang kondisi dan rekomendasi perbaikan.

Selain prinsip-prinsip tersebut yang harus dipedomani, maka dalam penulisan laporan hasil evaluasi LAKIP hendaknya juga mengacu pada juklak evaluasi LAKIP yang ada, agar laporan yang dihasilkan dapat berdaya guna dan berhasil guna. Hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam penulisan laporan hasil evaluasi adalah :

- a. Hasil evaluasi harus menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Penggunaan kalimat dalam laporan, diupayakan menggunakan kalimat yang bersifat persuasive,

dan tidak bersifat menghukum. Akan tetapi disarankan tidak menggunakan ungkapan yang ambivalen atau membingungkan dalam proses penyimpulan dan kompilasi data.

- b. Pada dasarnya penyusunan laporan hasil evaluasi dimaksudkan agar dapat dijadikan alat bagi pimpinan instansi yang dievaluasi untuk perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Oleh karenanya, evaluator agar menghindarkan penggunaan ungkapan-ungkapan yang *men-discourage* usaha-usaha implementasi Sistem AKIP.
- c. Dalam penyusunan laporan gabungan hasil evaluasi LAKIP diperlukan kehati-hatian yang tinggi, karena tujuan untuk mendorong implementasi Sistem AKIP pada pelaporan dalam LHE individual tidak selalu sejalan dengan tujuan kompilasi untuk mendapatkan data yang akurat.
- d. Evaluator harus berhati-hati dalam mengimplementasikan data dan hendaknya terus mempertanyakan apakah interpretasi evaluator terkait secara jelas pada data tersebut.

## **B. FORMAT DAN ISI LAPORAN**

Laporan hasil evaluasi dibuat dalam bentuk panjang, disusun dengan tujuan menyediakan informasi yang terinci berkaitan dengan evaluasi LAKIP yang dilakukan secara mendalam. Agar laporan hasil evaluasi LAKIP lebih berguna untuk umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan, bentuk dan isi laporan hasil evaluasi perlu diseragamkan outline-nya, tanpa mengabaikan keunikan masing-masing unit organisasi yang dievaluasi. Penyeragaman ini paling tidak dapat mengurangi keberagaman yang cenderung menjauhkan pemenuhan prasyarat minimal akan informasi yang seharusnya dimuat dalam laporan ini. Penyeragaman juga dimaksudkan agar pembandingan-pembandingan dapat dilakukan secara memadai.

### **1. Kerangka/outline dan isi informasi laporan bentuk panjang hasil evaluasi LAKIP**

Ikhtiar Eksekutif

Bagian Pertama : Simpulan dan Saran

BAB I : Simpulan

BAB II : Saran

Bagian Kedua : Uraian Hasil Evaluasi

BAB I : Pendahuluan

- i. Dasar Hukum Evaluasi
- ii. Tujuan Evaluasi
- iii. Ruang Lingkup Evaluasi



- iv. Metodologi Evaluasi
- v. Gambaran umum evaluatan
- vi. Gambaran menyeluruh atas implementasi Sistem AKIP Instansi Pemerintah yang dievaluasi
- vii. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Tahun Sebelumnya.

## BAB II : Hasil Evaluasi

### A. Evaluasi atas Penerapan Sistem AKIP

1. Evaluasi atas Perencanaan Strategis dan Rencana Kinerja Tahunan
2. Evaluasi atas Sistem Pengukuran Kinerja
3. Evaluasi atas Isi iInformasi LAKIP.

### B. Evaluasi atas Kinerja Instansi

1. Lingkup Evaluasi Kinerja
2. Uraian hasil Evaluasi Kinerja Instansi
3. Simpulan atas Evaluasi Kinerja Instansi

Lampiran-Lampiran

## 2. Isi laporan Bentuk Panjang hasil Evaluasi LAKIP

### Bagian Pertama : Simpulan dan Saran

#### BAB I Simpulan

Simpulan berisi ringkasan pengungkapan-pengungkapan hasil dan evaluasi terhadap faktor/kondisi, kriteria/rencana, capaian kinerja yang dihitung/diukur, permasalahan yang ditemukan (*finding*), kemungkinan-kemungkinan perbaikan proses manajemen, system dan prosedur kerja, serta peningkatan hasil yang dicapai.

#### BAB II Saran

Saran berisi *Judgment* atas kebaikan dan kelemahan yang ditemukan dari hasil evaluasi beserta solusinya.

Saran mencakup saran umum atas implementasi sistem AKIP secara keseluruhan, saran khusus atas Perencanaan Strategis, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Pelaporan, dan Kinerja Instansi.

## Bagian Kedua : Uraian Hasil Evaluasi

### BAB I Pendahuluan

Pada bagian ini dijelaskan dasar hukum, tujuan, ruang lingkup, metodologi evaluasi, informasi umum evaluatan, dan gambaran umum implementasi sistem AKIP pada instansi yang dievaluasi serta tindak lanjut hasil evaluasi tahun sebelumnya.

- a. Dasar hukum evaluasi adalah instruksi Presiden Nomor : 7 tahun 1999 dan Surat Tugas Evaluasi.
- b. Tujuan, ruang lingkup, dan metodologi evaluasi sudah tercantum dalam Juklak Evaluasi LAKIP.
- c. Informasi Umum Evaluatan berisi informasi Umum mengenai evaluatan dan gambaran ringkas mengenai : *core area* dan isu strategis yang dihadapi instansi yang dievaluasi, menjelaskan persepsi dari pimpinan instansi yang dievaluasi tentang implementasi Sistem AKIP di unit kerjanya serta hambatan-hambatan yang ditemui dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasinya.
- d. Gambaran umum implementasi Sistem AKIP menjelaskan secara umum dan keseluruhan atas implementasi Sistem AKIP. Dalam uraian ini menjelaskan mengenai keterkaitan dan keselarasan antara Perencanaan Strategis, Impelementasi Rencana Strategis, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Evaluasi Kinerja.
- e. Tindak lanjut hasil evaluasi tahun sebelumnya mengungkap berbagai saran yang diberikan oleh evaluator pada evaluasi LAKIP tahun sebelumnya. Hal ini penting agar dapat memantau tindak lanjut dari saran tersebut dan mencari informasi hambatan dan kesulitannya, jika saran tersebut belum dilaksanakan. Penelaahan kembali dan pemantauan tindak lanjut harus dilakukan secara baik yaitu dengan semangat kerja sama yang tinggi dan bersifat persuasif.
- f. Isi informasi dalam laporan hasil evaluasi LAKIP ini diharapkan dapat berupa pengungkapan-pengungkapan hasil analisis dan evaluasi terhadap fakta/kondisi, kriteria/rencana, capaian kinerja yang dihitung/diukur, permasalahan yang ditemukan (*finding*), kemungkinan-kemungkinan perbaikan proses manajemen, sistem dan prosedur kerja, serta peningkatan hasil yang dicapai.

### BAB II Hasil Evaluasi

#### A. Hasil Evaluasi Sistem AKIP

##### 1. Evaluasi atas Perencanaan Strategis

Informasi yang disajikan untuk hasil evaluasi atas Renstra mencakup hasil evaluasi atas keberhasilan dalam pembuatan dan pemanfaatan Renstra.

Pengungkapan hasil analisis dan evaluasi atas Renstra ini mencakup proses pembuatan Renstra, kesesuaian mulai dari visi sampai dengan program, pemanfaatan Renstra untuk perencanaan operasional dan perencanaan kinerja, penganggaran dan pengendalian pelaksanaan program. Untuk LAKIP yang

tahun lalu telah dievaluasi dan periode Renstranya masuk sama hanya perlu melaporkan apa yang telah dilakukan atas saran evaluator pada evaluasi LAKIP tahun sebelumnya.

Kriteria penilaian untuk masing-masing unsur yang dinilai ini berpedoman pada petunjuk pelaksanaan evaluasi LAKIP yang telah ditetapkan.

## 2. Evaluasi atas Sistem Pengukuran Kinerja Instansi

Informasi yang disajikan dalam bagian ini adalah hasil riviur dan evaluasi atas berbagai komponen seperti : indikator kinerja, rencana kinerja, cara pengukuran kinerja, dan analisis kinerja. Evaluasi atas indikator kinerja antara lain berisi keterkaitan indikator *output* dengan indikator *outcome* serta ketetapan indikator kinerja sasaran dan kegiatan.

## 3. Evaluasi atas Penyajian informasi LAKIP

Informasi yang disajikan adalah hasil evaluasi atas keberhasilan dalam penyusunan dan pemanfaatan LAKIP, yang mencakup karakteristik penyajian dan pemanfaatan LAKIP. Kriteria penilaian untuk masing-masing unsur yang dinilai berpedoman kepada Juklak Hasil Evaluasi LAKIP.

## B. Evaluasi atas Kinerja Instansi

Informasi yang disajikan untuk hasil evaluasi atas kinerja instansi adalah lingkup evaluasi kinerja, informasi hasil evaluasi kinerja atas pelaksanaan program, Analisis capaian kinerja program dan simpulan atas evaluasi kinerja program.

Kinerja Pelaksanaan Program yang disajikan adalah hasil evaluasi atas pelaksanaan program beserta komponen-komponennya, kinerja keuangan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan yang terutama adalah pencapaian sasaran manfaat (*outcome*) program tersebut.

## 3. Metode Kompilasi dan Pengolahan Data

Informasi-informasi yang dimuat dalam laporan pada dasarnya merupakan hasil dari mengolah data-data yang diperoleh selama evaluasi berlangsung. Oleh karena itu untuk mendapatkan informasi yang memadai tentunya diperlukan suatu metode kompilasi dan pengolahan data harus dirumuskan secara jelas pada tahap perencanaan. Dalam kaitannya dengan evaluasi LAKIP metode kompilasi dan pengolahan data mengacu pada juklak evaluasi yang sudah ditetapkan, yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Sumber data dari proses evaluasi atas implementasi Sistem AKIP adalah informasi yang dikumpulkan pada Lembar Kriteria Evaluasi (LKE), Lembaran ini harus diisi dan diselesaikan setelah langkah-langkah evaluasi dilaksanakan. Data dari laporan hasil evaluasi mengenai implementasi Sistem AKIP dan kinerja program dikompilasi berdasarkan nilai yang diberikan pada masing-masing komponen Sistem AKIP dan informasi hasil evaluasi kinerja.
- b. Metode penilaian setiap komponen Sistem AKIP dilakukan dengan memberikan nilai yang berupa pernyataan kualitatif yakni : **Baik, Cukup, atau Kurang**. Penetapan nilai dalam setiap kriteria yang dievaluasi bersifat kuantitatif agar dapat disimpulkan kemajuan tingkat implementasi Sistem AKIP.

- c. Media Kompilasi hasil evaluasi yang utama berasal dari Lembar Kriteria Evaluasi (LKE) ditambah dengan simpulan mengenai evaluasi kinerja instansi yang meliputi :
- 1) Pencapaian kinerja program dari hasil evaluasi mendalam atas program utama dan eiviu program lainnya.
  - 2) Pencapaian sasaran instansi, diungkapkan dari hasil reuiu pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.
  - 3) Keselarasan indikator kinerja instansi dengan indikator kinerja yang lebih tinggi ataupun indikator kinerja makro.

#### **4. Bentuk Penyajian Data Dalam Laporan**

Bentuk penyajian informasi dalam laporan hasil evaluasi hendaknya juga mempertimbangkan segi-segi efektifitas penyampaian informasi. Pada dasarnya terdapat tiga kelompok besar bentuk penyajian data, yaitu : diuraikan secara naratif, dalam bentuk table dan bentuk grafis.

Penyajian secara naratif dianggap lebih netral, kecuali dalam hal-hal tertentu, sekelompok data harus disajikan dalam bentuk table dan grafis.

Penyajian dalam bentuk table, secara umum perlu diutamakan jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut :

- a. Rincian angka mendominasi laporan dan sedikit komentar naratif atau penjelasan-penjelasan yang diperlukan.
- b. Rincian data perlu pengelompokkan.
- c. Setiap kelompok perlu table/tanda.
- d. Total atau jumlah-jumlah harus disajikan atau perlu perbandingan antar komponen.

Penyajian dalam bentuk grafis, dapat berupa grafik, bagan (charts), icon atau tampilan-tampilan dalam bentuk gambar lainnya. Penyajian dalam bentuk grafis akan lebih efektif untuk tujuan-tujuan antara lain : mendeteksi pola data; mendeteksi trends (kecenderungan) dan perubahannya, mengidentifikasi hubungan kinerja diantara berbagai elemen. Penyajian dalam bentuk grafis biasanya akan berguna sekali untuk :

- a. Memperbaiki penyajian data;
- b. Mengatasi volume informasi yang cukup ronci dan banyak;
- c. Memenuhi preferensi kebanyakan orang yang lebih senang penampilan gambar yang warna-warni dari pada sekedar kolom-kolom dan lajur-lajur yang penuh angka.

Dalam penyusunan laporan hasil evaluasi LAKIP perlu dipilih metode penyajian yang cocok. Tidak ada suatu bentuk penyajian yang paling unggul secara keseluruhan. Sehingga penyusunan laporan hasil evaluasi diharapkan dapat menentukan bentuk penyajian mana yang cocok untuk menyampaikan suatu informasi tertentu.

## **C. PENYAMPAIAN DAN PEMANFAATAN LAPORAN**

### **1. Penyampaian Laporan Hasil Evaluasi LAKIP**

Agar dapat bermanfaat bagi para pemakai pihak internal maupun eksternal organisasi, laporan hasil evaluasi LAKIP instansi pemerintah (laporan individu) hendaknya disusun segera oleh evaluator pada setiap selesainya evaluasi LAKIP dengan memperhatikan prinsip dan pedoman penyusunan laporan yang baik. Hasil evaluasi LAKIP dan selanjutnya disampaikan kepada pihak manajemen dan pihak-pihak yang terkait dapat diberikan sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

Mekanisme penyampaian laporan hasil evaluasi hendaknya diatur secara jelas, sehingga laporan dapat sampai kepada pihak-pihak yang berkompeten secara efisien dan efektif.

### **2. Pemanfaatan Laporan hasil Evaluasi LAKIP**

Laporan hasil evaluasi merupakan laporan kepada pihak intern dan ekstern organisasi, namun manfaatnya lebih banyak bagi pihak intern organisasi. Pemanfaatan laporan hasil evaluasi LAKIP akan lebih optimal jika pihak-pihak internal organisasi dapat mempergunakan sebagai sarana proses belajar untuk mencapai perbaikan terus menerus. Oleh karena itu penyajian informasi dalam laporan hasil evaluasi khususnya dalam informasikan adanya jelas dan tidak bias, sehingga mudah dipahami oleh pihak internal organisasi dan selanjutnya sarana perbaikan dapat ditindaklanjuti.