



**FADJAR TRI SAKTI**, ayah dari 3 putri (*nadya, nabila, nayla*) lahir di Kota Banjarmasin, Tanggal 15 September 1965. Putra ke-3 dari 6 bersaudara.

**Pendidikan:** diawali pada Tahun 1970 di TK Assalam Bandung, SD Islam Teladan Yasma PB Sudirman Jakarta Tahun 1979, SMPN 102 Jakarta Tahun 1982, SMAN 14 Bandung Tahun 1985. Melanjutkan ke Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik jurusan Administrasi Negara lulus Tahun 1990, Tahun 2003 melanjutkan studi Program Magister Ilmu Administrasi lulus Tahun 2005, pada Tahun 2007 melanjutkan Program Doktor Ilmu Sosial, lulus

Ujian Sidang Terbuka Promosi Doktor pada Tanggal 3 Januari 2011, semua jenjang pendidikan tingginya dilalui di **Universitas Pasundan Bandung**.

**Awal karirnyapun** dimulai di Universitas Pasundan pada Tahun Akademik 1991/1992 sebagai staf pengajar, diangkat sebagai Dosen Tetap Yayasan dpk Fisip Unpas pada Tahun 1994. Jabatan akademik terakhirnya **Lektor Muda**. Tahun 1998 diterima sebagai CPNS Pemda Kotamadya DT. II Bandung, tugas pertamanya sebagai pelaksana pada Kantor Kecamatan Batununggal. Tahun 1998 mutasi ke Bappeda. Pasca restrukturisasi kelembagaan Tahun 2008 rotasi ke Bagian Organisasi dan Pemberdayaan Aparatur Daerah (ORPAD) pada Sekretariat Daerah Kota Bandung, Tahun 2009 rotasi ke Bagian Pembangunan dan SDA (BPSDA) pada Sekretariat Daerah Kota Bandung, hingga awal Tahun 2015 kembali ke Bappeda Kota Bandung. Pada September 2016 penulis alih fungsi menjadi Dosen Tetap pada FISIP Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

**Alumni** Resimen Mahasiswa penggemar mobil lawas pernah mengenyam pendidikan Kursus Calon Dosen Kewiraan (SUSCADOSWIR) Angkatan-XXXV Tahun 1993 di Lemhannas Jakarta, Diklatpim IV Tahun 2000, Kursus Pemantauan dan Evaluasi di LPEM-FE-UI Tahun 2003, **Diklat** Penyusunan LAKIP Tahun 2004, Diklat Standar Pelayanan Minimal Tahun 2009, Diklat Penyusunan Raperda Tahun 2014, dan Diklat **Planing And Budgeting** Tahun 2015.

**Penghargaan** yang pernah diraih Satyalencana Karya Setya X Tahun 2010 dari Presiden Republik Indonesia.

MODUL AKUNTABILITAS PUBLIK

**FADJAR TRI SAKTI**

**MODUL**

**AKUNTABILITAS  
PUBLIK**



## **MODUL AKUNTABILITAS PUBLIK**

Diterbitkan oleh: **FISIP UNPAS PRESS Fakultas Ilmu Sosial  
dan Ilmu Politik Universitas Pasundan**

Jalan Lengkong Besar 68 Bandung 40261, telpon/fax. 022  
4205945, 4210656, email: [fisip@unpas.ac.id](mailto:fisip@unpas.ac.id)

Penyunting: M. Si

Desain cover dan layout: Kokoy Sukandar

Cetakan pertama

**ISBN: 978-602-0942-23-0**

Hak cipta dilindungi Undang-Undang dilarang memperbanyak karya  
tulisan ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari  
penerbit.



publik, tim pengampu mata kuliah akuntabilitas publik, rekan-rekan terbaik penulis dan seluruh civitas akademika Fisip UIN Sunan Gunung Djati Bandung, yang telah membantu sehingga modul ini dapat penulis susun.

Semoga jerih payah kita semua dalam mengemban tugas yang mulia ini senantiasa diridhoi oleh Allah Subhanahu wata'ala. Aamiin.

**Billahi taufik wal hidayah**

**Wassalamu 'alaikum wr. Wb.**

**Bandung, Desember 2018**

**FADJAR TRI SAKTI**

SIMULASI II.....	88
SIMULASI III .....	89
Daftar Pustaka .....	90
Lampiran-Lampiran .....	94

## **MODUL AKUNTABILITAS PUBLIK**

Diterbitkan oleh: **FISIP UNPAS PRESS Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan**

Jalan Lengkong Besar 68 Bandung 40261, telpon/fax. 022 4205945, 4210656, email: [fisip@unpas.ac.id](mailto:fisip@unpas.ac.id)

Penyunting: M. Si

Desain cover dan layout: Kokoy Sukandar

Cetakan pertama

**ISBN: 978-602-0942-23-0**

Hak cipta dilindungi Undang-Undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.



publik, tim pengampu mata kuliah akuntabilitas publik, rekan-rekan terbaik penulis dan seluruh civitas akademika Fisip UIN Sunan Gunung Djati Bandung, yang telah membantu sehingga modul ini dapat penulis susun.

Semoga jerih payah kita semua dalam mengemban tugas yang mulia ini senantiasa diridhoi oleh Allah Subhanahu wata'ala. Aamiin.

**Billahi taufik wal hidayah**

**Wassalamu 'alaikum wr. Wb.**

**Bandung, Desember 2018**

**FADJAR TRI SAKTI**



SIMULASI II.....	88
SIMULASI III .....	89
Daftar Pustaka .....	90
Lampiran-Lampiran .....	94

**BAGIAN KESATU**  
**Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dalam Upaya**  
**Pengendalian Pemerintahan Menuju Terciptanya “*Good***  
***Governance*”**

**A. Pendahuluan**

Semangat reformasi telah mewarnai pendayagunaan aparatur negara dengan tuntunan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan, dengan mempraktekan prinsip-prinsip good governance.

Selain itu, masyarakat menuntut agar pemerintah memberikan perhatian yang sungguh-sungguh dalam menanggulangi korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Sehingga tercipta pemerintahan yang bersih dan mampu menyediakan public goods and services sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat.

Proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan public goods and services disebut governance (Pemerintahan atau pemerintahan), sedang praktek terbaiknya disebut good governance (Kepemerintahan yang baik). Agar good governance menjadi kenyataan dan sukses, dibutuhkan komitmen dari semua pihak, pemerintah dan masyarakat.

Good governance yang efektif menuntut adanya “alignment” (koordinasi) yang baik dan integritas, profesionalisme serta etos kerja dan moral yang tinggi. Dengan demikian penerapan konsep good governance dalam penyelenggaraan kekuasaan pemerintah negara merupakan tantangan tersendiri.

Terselenggaranya good governance merupakan prasyarat utama untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan dan cita-cita bangsa dan negara.

Dalam rangka itu, diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, dan nyata sehingga penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dapat berlangsung

secara berdaya guna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas dari KKN. Perlu diperhatikan pula adanya mekanisme untuk meregulasi akuntabilitas pada setiap instansi pemerintah dan memperkuat peran dan kapasitas institusi parlemen, serta tersedianya akses yang sama pada informasi bagi masyarakat luas.

Konsep dasar akuntabilitas didasarkan pada klasifikasi tanggungjawab manajerial pada tiap tingkatan dalam organisasi yang bertujuan untuk pelaksanaan kegiatan pada tiap bagian. Masing-masing individu pada tiap jajaran aparaturnya bertanggung jawab atas setiap kegiatan yang dilaksanakan pada bagiannya.

Konsep inilah yang membedakan adanya kegiatan-kegiatan yang terkendali (*controllable activities*) dan kegiatan-kegiatan yang tidak terkendali (*uncontrollable activities*). Kegiatan-kegiatan yang terkendali merupakan kegiatan-kegiatan yang secara nyata dapat dikendalikan oleh seseorang atau suatu pihak yang berkewenangan.

Era reformasi yang sedang berjalan mempunyai makna yang hakiki dimana sebuah era yang mengantarkan kita menuju “Indonesia Baru”, masalah akuntabilitas kinerja pemerintah menjadi sebuah tuntutan yang logis yang diminta oleh kaum reformis. Krisis multi dimensi yang menimpa bangsa Indonesia dalam era saat ini, disebabkan oleh aspek kehidupan politik yang sangat sentralistik dan rendahnya akuntabilitas, yang secara pasti telah menumbuhkan suburkan KKN diberbagai aspek kehidupan.

## **B. Pengertian Akuntabilitas**

Akuntabilitas didefinisikan sebagai suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui suatu media pertanggungjawabkan yang dilaksanakan secara periodik.

Dalam dunia birokrasi, akuntabilitas suatu instansi pemerintah itu merupakan perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi instansi yang bersangkutan.

Akuntabilitas merupakan konsep yang luas yang mensyaratkan agar pemerintah memberikan laporan mengenai penguasaan atas dana-dana publik dan penggunaannya sesuai peruntukan. Disamping itu pemerintah juga harus dapat mempertanggungjawabkan kepada rakyat mengenai penghimpunan sumber-sumber dana publik dan tujuan penggunaannya.

Akuntabilitas sektor pemerintahan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang akuntansi, sudut pandang fungsional dan sudut pandang ciri utama akuntabilitas. Dari sudut pandang akuntansi, menurut Committee on Concepts of Accounting Applicable to the Public Sector dari American Accounting Association, yang dikutip dari [WWW.Bakun.Goid/modules.php?name=downloads&d\\_op=getit&lid=4](http://WWW.Bakun.Goid/modules.php?name=downloads&d_op=getit&lid=4), untuk memenuhi akuntabilitas harus melaporkan empat hal yaitu<sup>1</sup>:

1. Akuntabilitas untuk sumber-sumber keuangan.
2. Akuntabilitas untuk ketaatan dan kepatuhan kepada persyaratan legal dan kebijakan administrative.
3. Akuntabilitas untuk efisiensi dan kehematan dalam operasi.
4. Akuntabilitas untuk hasil program dan efektifitasnya.

Sejalan dengan hal tersebut di atas maka telah ditetapkan Tap MPR RI No. XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Selanjutnya menurut UU No. 28 Tahun 1999, asas akuntabilitas meliputi asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalisme dan asas akuntabilitas.

Menurut penjelasan undang-undang tersebut asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi.

Sebagai tindak lanjut dari kebijakan tersebut pemerintah telah mengeluarkan Inpres No. 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja

---

<sup>1</sup> [WWW.Bakun.Goid/modules.php?name=downloads&d\\_op=getit&lid=4](http://WWW.Bakun.Goid/modules.php?name=downloads&d_op=getit&lid=4),

Instansi Pemerintah. Implementasi Inpres No. 7/1999. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 239/IX/6/8/2003 sebagai revisi dari nomor: 589/IX/6/Y/99 Tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan pada saat ini Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan PERMENPAN RB Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk dapat lebih bertanggungjawab terhadap kinerjanya. Ruang lingkup SAKIP meliputi: rencana kerja, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengolahan data kinerja, pelaporan kinerja, dan reviu dan evaluasi kinerja. Untuk dapat mengetahui kinerjanya, suatu instansi harus menyusun dan mengembangkan sistem pengukuran kinerja. Dan Pengukuran kinerja merupakan alat yang sangat penting untuk mengetahui sampai dimana kemajuan yang telah dicapai oleh instansi.

Paradigma di era reformasi ini, telah terbentuk suatu sistem yang konstruktif untuk meninjau kinerja seluruh instansi pemerintah. Berdasarkan kenyataan selama ini, instansi pemerintah seringkali gagal menetapkan secara jelas apa yang ingin dicapai dalam mengelola secara memadai sumber daya yang dimiliki dan kebijakan yang dipercayakan kepadanya, serta melaksanakan tugas fungsinya secara efektif, efisien dan ekonomis.

Fenomena ini mempertegas kembali pemikiran perlunya adanya upaya-upaya pengembangan langkah strategis untuk mewujudkan suatu iklim good governance. Tujuan itu bisa dicapai melalui proses penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, partisipatif, dan bertanggungjawab.

Pemerintah sebagai fasilitator antara negara (the state) dan masyarakat (the society) dituntut untuk menyelenggarakan good governance untuk mewujudkan kesetaraan antar negara dan masyarakat. Kesetaraan ini yang memfasilitasi terbentuknya masyarakat madani.

Dalam menyelenggarakan good governance pemerintah patut mempertimbangkan perubahan paradigma pemerintahan dari rulling driven ke mission driven. Hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Unperforming government) dalam beberapa tahun terakhir ini, harus segera dihilangkan dengan cara menumbuhkan kembali harga diri pemerintah dengan cara menampilkan profesionalisme dan ketulusan, serta watak jujur.

Hal ini menuntut kesanggupan pemerintah untuk melakukan politik banting setir dengan menerapkan misi baru dan paradigma yang lebih “people centered”, selebihnya pemerintah wajib menunjukkan pemihakan yang jelas kepada kepentingan seluruh rakyat. Hal ini bukan suatu kemurahan hati melainkan merupakan wujud pelaksanaan amanat konstitusi kita.

Informasi kinerja dari suatu instansi pemerintah merupakan media bagi Presiden untuk dapat mengetahui dan menilai perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu. Dengan adanya informasi kinerja suatu instansi pemerintah akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan program, mengkaji ulang rencana strategis, dan menentukan tingkat keberhasilan atau kegagalan instansi tersebut.

Pemberdayaan instansi pemerintah merupakan bagian dari pemikiran mengenai pemerintahan baru dimasa depan. Ini merupakan jawaban atas tuntutan transformasi mendasar dari sistem dan organisasi publik untuk menciptakan peningkatan efektifitas, efisiensi, dan inovatif (Osborne and Plastrik; 1977).

Transformasi ini dicapai dengan mengubah tujuan insentif, akuntabilitas, struktur kekuasaan system dan organisasi publik tersebut. Berangkat dari pemikiran ini, maka pemahaman mengenai akuntabilitas harus terus menerus disempurnakan.

Suatu pendekatan menyebutkan bahwa konsep dasar akuntabilitas didasarkan pada klasifikasi responsibilitas manajerial pada tiap tingkatan (layer) dalam organisasi yang bertujuan untuk pelaksanaan kegiatan pada tiap bagian. Individu pada setiap klasifikasi pertanggungjawaban atas kegiatan yang dilaksanakan pada

bagiannya.

Konsep inilah yang membedakan adanya kegiatan-kegiatan yang terkendali (controllable activities) dan kegiatan-kegiatan yang tidak terkendali (uncontrollable activities). Kegiatan-kegiatan yang terkendali merupakan kegiatan yang secara nyata dapat dikendalikan oleh seseorang atau suatu pihak.

Hal ini berarti, kegiatan tersebut benar-benar direncanakan, dilaksanakan, serta dinilai hasilnya oleh pihak yang mempunyai kendali tersebut. Dalam membahas tantangan yang dihadapi instansi pemerintah, adalah penting untuk menguji sifat dasarnya. Efektivitas pengelolaan instansi pemerintah selain merupakan suatu pertanyaan politis, juga mencakup isu manajerial.

Penerapan New Public Management atau dikenal sebagai manajerialisme membawa harapan baru terhadap peningkatan kinerja suatu organisasi dan merupakan faktor pendorong terbentuknya akuntabilitas publik yang diinginkan. Diantara isu manajerial adalah korelasi antara akuntabilitas dengan evaluasi kinerja.

Pelaksanaan pengelolaan sumber daya dan pengelolaan kebijakan oleh pihak yang berkewajiban melaksanakannya harus dapat dinilai menggunakan tolok ukur pengukuran kinerja.

Evaluasi kinerja merupakan simpul penting dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Melalui evaluasi itu diharapkan dapat diketahui sebab keberhasilan kegiatan suatu instansi pemerintah yang selanjutnya akan dipertanggungjawabkan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Evaluasi yang baik dilakukan oleh intern maupun instansi yang bersangkutan, merupakan suatu rangkaian integral. Tanpa proses pengukuran kinerja yang akurat atau tanpa penetapan indikator kinerja yang cermat atau tanpa perencanaan strategik yang komprehensif, maka evaluasi kinerja yang dilakukan tidak lebih dari suatu keharusan belaka dan tidak akan memberikan kontribusi yang positif dalam upaya mengoptimalkan kinerja instansi pemerintah.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan akan diketahui apakah program ditetapkan sesuai dengan misinya melalui penyediaan produk

dana atau jasa pelayanan. Pengukuran kinerja, di satu sisi harus dapat memahami hasil suatu kegiatan program dibandingkan dengan tujuan awalnya, namun di sisi lain juga harus mengakomodasi tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh instansi pemerintah.

Pengukuran kinerja yang baik merupakan pemahaman yang komprehensif dari rencana strategik instansi yang bersangkutan. Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai wujud pelaporan hasil pengukuran kinerja secara formal dapat berfungsi sebagai pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan, dan oleh sumber daya yang telah dipercaya untuk dikelola. Selain itu pelaporan tersebut juga berfungsi sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.

Secara umum dapat dikatakan bahwa keberadaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang dimulai dengan perencanaan strategik dan diakhiri dengan umpan balik dari pelaporan hasil pengukuran kinerja, diharapkan dapat mendorong tercapainya akuntabilitas publik secara menyeluruh.

### **C. Perencanaan Strategis Sebagai Media Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja**

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, bahwa akuntabilitas publik adalah bentuk pertanggungjawaban apa yang sudah dilaksanakan dalam upaya mencapai misi, tujuan dan sasaran misi organisasi.

Menurut Romzek dan Ingraham, akuntabilitas diartikan sebagai sebuah kondisi dasar yang dapat memberikan jawaban atas pertanyaan seseorang terhadap hasil kinerja yang diharapkan. Pihak yang dapat memberikan jawaban tersebut harus memiliki legitimasi-keabsahan untuk mengontrol sumber daya dan harapan-harapan rakyat. Tanpa pertanyaan-pertanyaan tersebut perkiraan yang muncul sering tidak jelas sehingga membuat konflik semakin sering terjadi.

Akuntabilitas berdasarkan kinerja memerlukan spesifikasi



output dan outcome untuk mengukur manfaat (benefit) dan hubungannya dengan sasaran yang telah disusun, menurut pola-pola manajemen.

Ada beberapa pendekatan yang pertama adalah Pendekatan Organisasi Modern. Konsep pengelolaan organisasi semangkin hari semangkin berkembang. Pada abad ke 20 yang mengembangkan management science (manajemen sebagai ilmu) yang dipelopori oleh F.W. Taylor pada tahun 1911.

Konsep manajemen semakin berkembang pada penghujung abad 20 dengan munculnya perubahan yang radikal pada teknologi informasi. Perubahan yang radikal tersebut mengakibatkan konsep manajemen organisasi menjadi berubah drastis.

Organisasi tidak bisa lagi bertumpu pada apa yang dimiliki secara internal, tetapi juga harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan yang semangkin cepat. Organisasi tidak lagi hanya sekedar memikirkan tetapi harus lebih jauh memperhatikan para stakeholder.

Perubahan yang radikal pada teknologi informasi dan komunikasi mengharuskan pimpinan organisasi mampu memahami perubahan lingkungan yang turbulens dan berusaha mengantisipasi perubahan itu. Pimpinan organisasi pada saat ini harus memiliki wawasan yang luas sehingga bisa merumuskan arah dan kebijakan organisasi secara tepat dan mampu mengantisipasi perubahan lingkungan. Oleh karena itu pada organisasi modern, visi pimpinan dan sekaligus menjadi visi organisasi, dan misi organisasi menjadi landasan penting bagi pengelolaan organisasi.

Kedua Misi Organisasi. Misi merupakan pernyataan yang menunjukkan organisasi apa yang sedang kita jalankan, dan nilai-nilai dasar apa saja yang dijadikan keyakinan dalam menjalankan organisasi.

Pernyataan misi mengandung makna prinsip-prinsip organisasi, filosofi untuk menjalankan organisasi, keyakinan dasar (credo), nilai-nilai yang dianut dan berdimensi jangka panjang. Pernyataan misi

biasanya bersifat permanent, sepanjang organisasi itu berdiri.

Visi menjadi bagian organisasi untuk melakukan tindakan strategis yang akan dijalankan. Misi merupakan dasar prioritas, strategi-strategi, rencana-rencana dan penugasan kerja (Fred David; 1997:78).

Sementara itu Supriyono (1999:141) menyatakan bahwa: misi adalah pernyataan pokok mengenai alasan eksistensi organisasi dan peta umum arah dan pola organisasi di masa depan.

Misi menentukan (1) bagaimana kehendak organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, dan (2) bagaimana kehendak organisasi untuk mencapai visi tertentu. Misi merupakan tujuan unik perusahaan (organisasi) dan lingkup operasinya dalam hal produk dan pemasaran (Hitt, Ireland & Hoskisson; 1997:22).

Dari berbagai penjelasan tentang misi di atas, nampak bahwa misi merupakan pernyataan niat para pendiri dalam menjalankan organisasinya dihadapkan pada lingkungan internal dan eksternal.

Pernyataan misi harus dinyatakan secara jelas karena misi akan menjadi landasan bertindak segenap anggota organisasi. King & Cleland (1979;124) membuat rekomendasi bahwa organisasi harus hati-hati dalam membuat pernyataan misi karena alasan sebagai berikut :

1. Untuk menjamin kesatuan tujuan dalam organisasi
2. Untuk menyediakan dasar, atau standar alokasi sumber daya organisasi
3. Untuk membangun irama umum atau iklim organisasi
4. Berfungsi sebagai titik focus bagi individu untuk mengidentifikasi dirinya dengan arahan dan tujuan organisasi.
5. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan ke dalam struktur kerja yang melibatkan penugasan dan tanggung jawab element-element dalam organisasi
6. Menspesifikasi tujuan organisasi dan penerjemahan tujuan ke

dalam sasaran-sasaran dengan memperhatikan biaya, waktu dan parameter kinerja yang dapat dinilai dan dikontrol.

Dengan demikian nampak bahwa pernyataan misi sangat penting dan perlu dibuat secara hati-hati karena misi akan menjadi landasan yang mentaukan seluruh organisasi, memberikan basis atau standar untuk alokasi sumberdaya yang dimiliki, membangun iklim organisasi, menjadi titik tolak bagi perilaku individu dalam organisasi, memfasilitasi penerjemahan tujuan organisasi ke dalam struktur kerja dan menjadi dasar bagi penilaian dan pengendalian penggunaan biaya, waktu dan penggunaan sumberdaya lainnya.

Ketiga Visi Organisasi. Visi merupakan pandangan jauh ke depan yang diinginkan atau dicita-citakan yang dimiliki seseorang. Visi juga merupakan gambaran masa depan yang diinginkan oleh seseorang, sehingga visi menjadi cita-cita yang ingin dicapai pada masa depan.

Secara konseptual organisasi tidak mempunyai visi, karena visi hanya bisa dinyatakan oleh seseorang. Jika seseorang itu menjadi pimpinan sebuah organisasi, dan mencita-citakan organisasinya dimasa depan, maka visi pimpinan tersebut menjadi visi organisasi.

Pernyataan visi merupakan jawaban atas pertanyaan “what we want to be?”. Supriyono (1999:14) menyatakan bahwa “visi adalah pandangan atau wawasan luas manajemen mengenai kondisi (lingkup, skala, dan ukuran) yang ingin dicapai organisasi dimasa depan. Visi menumbuhkan komitmen para karyawan untuk mewujudkan visi tersebut menjadi kenyataan.”

Visi yang dinyatakan oleh pimpinan organisasi harus mencerminkan pemahaman atas kemampuan internal dan dinamika lingkungan eksternal yang turut mempengaruhi keberadaan organisasi.

Organisasi harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

internal organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya. Kemampuan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal akan memberikan masukan bagi pimpinan untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan.

Disisi lain organisasi harus mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Pemahaman atas perubahan lingkungan menjadi dasar bagi organisasi untuk pengambiluan keputusan yang berkaitan dengan antisipasi atas perubahan lingkungan itu sendiri. Lingkungan eksternal yang secara umum turut mempengaruhi keberadaan organisasi meliputi hal-hal sebagai berikut: Pertumbuhan ekonomi regional, nasional dan internasional.

Visi yang dirumuskan juga harus mencerminkan keinginan para stakeholder yang mempunyai kepentingan terhadap kepentingan organisasi. Setiap organisasi mempunyai komposisi stakeholder yang berbeda-beda. Stakeholder organisasi pemerintahan secara umum meliputi:

1. Civil society
2. Dunia usaha
3. Pemerintah

Interaksi tiga pihak tersebut menghasilkan apa yang disebut sebagai governance, (Jessop:1998). Civil society meliputi masyarakat dan kelompok masyarakat yang dipengaruhi dan mempengaruhi pemerintah. Civil society bisa sebagai rakyat sebagai individu atau rakyat sebagai kelompok yang membentuk organisasi nirlaba seperti kelompok swadaya masyarakat (NGO).

Dunia usaha merupakan kelompok masyarakat yang menggerakkan ekonomi suatu masyarakat. Term dunia usaha mempunyai pengertian yang luas, mulai dari institusi usaha besar, menengah, kecil dan mikro.

Pemerintah merupakan pihak yang menjalankan roda organisasi pemerintahan yang mempunyai struktur organisasi yang mengatur interaksi element-element governance. Secara ringkas, pernyataan visi yang dinyatakan oleh pimpinan pemerintahan harus bisa mengakomodasi harapan-harapan dari setiap elemen yang turut

mempengaruhi keberadaan organisasi.

Keempat Program dan anggaran. Program merupakan turunan kedua dari visi. Program juga merupakan turunan pertama dari perencanaan strategis. Karena merupakan turunan, penyusunan program tidak boleh menyimpang dari tujuan pencapaian visi dimasa depan, dan juga tentu saja tidak boleh menyimpang dari perencanaan strategis yang telah ditetapkan.

Program adalah langkah nyata yang akan dilakukan untuk secara bertahap dalam mencapai tujuan yang diinginkan dalam visi organisasi. Seluruh Perencanaan strategis dinyatakan dalam bentuk program-program kegiatan yang spesifik.

Program disusun mulai dari rencana tindakan, sumberdaya yang akan digunakan dan anggaran pelaksanaan program. Dalam penyusunan program telah dinyatakan apa yang akan dikerjakan?, siapa yang akan mengerjakan?, apa ukuran keberhasilan program?, dan target apa yang akan dicapai? dan tentu saja anggaran dana yang diperlukan untuk melaksanakan program.

Kelima Perencanaan Strategis. Perencanaan strategis merupakan petunjuk umum yang dinyatakan oleh pimpinan organisasi yang ditunjukan sebagai dasar penyusunan program. Perencanaan strategis merupakan turunan dari visi dan misi yang telah dinyatakan. Dengan perkataan lain, agar visi bisa dicapai dengan misi yang telah ditetapkan, maka perlu ada perencanaan strategis yang berusaha secara garis besar mengoperasionalkan visi tersebut.

Perencanaan strategis meliputi arahan kebijakan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Perencanaan strategis merupakan langkah awal dari upaya mewujudkan visi masa depan yang ingin dicapai. Oleh karena itu time horizon dari perencanaan strategis adalah jangka panjang, dimana suatu saat visi yang ditetapkan akan dicapai.

Dalam Perencanaan strategis pimpinan organisasi memilih alternative strategi yang mungkin dilakukan dengan mengacu pada

visi. Dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, perencanaan strategik (Renstra) merupakan langkah awal untuk melaksanakan mandat. Perencanaan strategik instansi pemerintah memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global.

Analisis terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal mutlak harus dilaksanakan karena merupakan langkah awal yang sangat penting. Dalam menganalisa tersebut dapat dilakukan salah satunya dengan menggunakan metode analisa SWOT, yang mempunyai arti sebagai berikut: kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunities) dan tantangan/kendala (threats) yang ada.

Analisis terhadap unsur-unsur tersebut sangat penting dan merupakan dasar bagi perwujudan visi dan misi serta strategi instansi pemerintah.

Dengan perkataan lain, perencanaan strategis yang disusun oleh suatu instansi pemerintah harus mencakup:

1. Pernyataan visi, misi, strategi dan factor-faktor keberhasilan organisasi,
2. Rumusan tentang tujuan, sasaran dan uraian aktivitas organisasi,
3. Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

Dengan visi, misi, dan strategi yang jelas maka diharapkan instansi pemerintah akan dapat menyelaraskan dengan potensi, peluang dan kendala yang dihadapi.

Perencanaan strategik (Renstra) merupakan alat sekaligus pendekatan yang dianjurkan untuk usaha memfokuskan peningkatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Perencanaan strategik bersama dengan pengukuran kinerja serta evaluasinya merupakan rangkaian sistem akuntabilitas kinerja penting.

Pengertian visi dan misi serta indikator kinerja merupakan bagian integral dari perencanaan stratejik dimana pada era reformasi menuju Indonesia baru, dapat dipastikan merupakan fenomena baru baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah di tingkat daerah.

Rasanya tidak ada satu organisasi manapun yang tidak menggunakan visi dan misi.

Pengejawantahan usulan-usulan organisasi yang kelak menjadi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/D) tiap tahunnya harus mencerminkan kepada visi dan misi serta indikator kinerja yang merujuk kepada arah kebijakan, program, tujuan dan sasaran serta kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan dokumen perencanaan.

Beberapa indikator tolok ukur kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut: Indikator kinerja, Penerapan indikator kinerja merupakan bagian integral dari perencanaan strategic. Tanpa indikator kinerja yang jelas, rencana strategis tidak dapat diimplementasikan secara baik, karena tidak ada tolok ukur yang jelas mengenai apa yang akan dicapai oleh setiap kegiatan. Indikator yang dimaksud dapat penulis jelaskan sebagai berikut:

1. Indikator masukan: Adalah segala sesuatu yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan agar menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, personil yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan, data/ informasi, kebijakan/peraturan perundangan, dsb.
2. Indikator keluaran: Adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat diperoleh/dicapai dari suatu kegiatan, baik kegiatan yang berupa kegiatan fisik maupun non fisik.
3. Indikator Hasil (outcome): Adalah hasil nyata (fungsi) yang diperoleh dari keluaran, Indikator hasil mencerminkan berfungsinya keluaran pada jangka waktu menengah dan panjang.
4. Indikator manfaat: adalah manfaat yang diperoleh dari hasil (outcomes) suatu kegiatan. Manfaat akan dapat dirasakan dalam jangka waktu menengah ataupun panjang.
5. Indikator dampak: adalah pengaruh/akibat yang ditimbulkan oleh manfaat dari suatu kegiatan, baik itu dampak negatif/positif.

Seperti halnya Indikator manfaat, indikator dampak baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah ataupun panjang.

#### **D. Peranan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Dalam Upaya Pengendalian Pemerintahan Menuju Terciptanya “Good Governance”**

Pengendalian pemerintahan yang harus dijalankan oleh Presiden, perlu memiliki manajemen dan dukungan media atau alat pengendalian lainnya. Dukungan yang diharapkan dari media adalah laporan berkala mengenai kinerja instansi pemerintah, laporan berkala mengenai kinerja hubungan kelembagaan dan kemasyarakatan, dan informasi lain baik lisan maupun tertulis.

Pengukuran kinerja yang baik dapat dilakukan dengan mengadakan Benchmarking, tidak saja terhadap instansi pemerintah tetapi juga terhadap organisasi lain yang relevan dengan lingkup tugas pokok dan fungsinya. Di antara keuntungan utama dari Benchmarking yang terstruktur baik adalah penjelasan mengenai gambaran proses yang dapat diterapkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan (Watson. 1993).

Laporan akuntabilitas instansi pemerintah (LAKIP) sebagai media pertanggungjawaban yang berisi informasi mengenai kinerja instansi pemerintah jelas akan bermanfaat dalam mendukung fungsi pengendalian pemerintahan yang dijalankan oleh Presiden.

LAKIP yang baik akan mendorong instansi pemerintah untuk berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan good governance, menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel. Menjadikan masukan dan umpan balik bagi pihak yang berkepentingan, dan terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Akuntabilitas pelayanan publik<sup>2</sup> menurut [WWW gtzsfdm.or.id/documents/dec\\_ind/o\\_pa\\_doc/](http://www.gtzsfdm.or.id/documents/dec_ind/o_pa_doc/)  
<sup>2</sup> [WWW gtzsfdm.or.id/documents/dec\\_ind/o\\_pa\\_doc/PedomanPerdaAkuntabilitas\\_Dec2002.pdf](http://WWW.gtzsfdm.or.id/documents/dec_ind/o_pa_doc/PedomanPerdaAkuntabilitas_Dec2002.pdf).



PedomanPerdaAkuntabilitas\_ Dec2002.pdf. Akuntabilitas pelayanan publik, pada dasarnya akan berisi aturan pokok tentang kewajiban penyelenggara pemerintahan untuk menyampaikan kepada masyarakat tentang komitmen tingkat pelayanan masyarakat dan mempertanggungjawabkan kepada masyarakat tentang apakah pelayanan yang diberikan sesuai atau tidak.

Untuk memungkinkan pelaksanaan kewajiban yang dimaksud maka perlu ada aturan tentang mekanisme pelaksanaan kewajiban, mekanisme keberatan masyarakat jika terjadi pelanggaran aturan, dan sanksi agar aturan ini diperhatikan. Selain hal-hal di atas dengan memperhatikan kondisi saat ini perlu aturan tentang lembaga yang akan memediasi jika terjadi permasalahan dalam penerapan perda ini.

Penerapan akuntabilitas tidak saja dimaksudkan untuk menghindari penyalahgunaan wewenang, melainkan juga untuk meningkatkan kinerja pemegang kewenangan tersebut. Maka akuntabilitas sebagai public answering (pemberian jawaban kepada publik) menjadi lebih signifikan apabila dikaitkan dengan konteks keadilan dalam pengambilan keputusan oleh pemerintah pada setiap layer.

Hakekat lain dari akuntabilitas yang juga harus diingat adalah bahwa selain wajib dilakukan oleh para pengemban tanggungjawab terhadap publik, pada saat yang bersamaan, tanggapan yang adil dari publik juga sangat dibutuhkan.

Jika laporan akuntabilitas telah disampaikan dengan niat dan cara yang baik, maka diharapkan masyarakat luas juga memberikan tanggapan positif sehingga atmosfer demokrasi dapat terbentuk. Masyarakat harus dapat memanfaatkan laporan akuntabilitas ini sebagai saluran yang memadai untuk menampung aspirasinya.

Pengendalian pemerintahan melalui akuntabilitas kinerja instansi pemerintah harus dapat memastikan bahwa instansi

pemerintah menyadari bahwa dengan semakin berorientasi kepada manfaat, struktur organisasi pemerintah harus disempurnakan untuk dapat memenuhi secara baik kebutuhan pengguna produk dan jasa serta keinginan stakeholder.

Sekretariat Pengendalian Pemerintahan bersama dengan sekretariat lain dalam lingkungan lembaga kepresidenan tidak luput dari tuntutan kebutuhan tersebut. Melalui penerbitan sejumlah Keputusan Presiden akhir April 2000 lalu, telah dilakukan reorganisasi yang cukup signifikan. Sebagai antisipasi konkrit terhadap pentingnya akuntabilitas kinerja tersebut, secara intern dalam organisasi Sekretariat Negara telah dibentuk Pusat Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja, yang memiliki tugas menyelenggarakan pengelolaan akuntabilitas kinerja dilingkungan sekretariat-sekretariat yang ada di lembaga kepresidenan.

Secara ekstern, Sekretariat Pengendalian Pemerintahan akan memanfaatkan kewajiban dari setiap instansi pemerintah untuk membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, sebagai alat kendali dan informasi dalam pelaksanaan tugasnya. Pembuatan Rencana Strategik pada setiap instansi sebagai langkah awal pengukuran kinerja diharapkan dapat menjadi parameter dalam mengefektifkan pengendalian instansi pemerintah maupun pengendalian publik secara keseluruhan.

Sebagaimana yang diinstruksikan oleh INPRES nomor 7 Tahun 1999, kebijakan peningkatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dilakukan antara lain dengan membangun dan mengembangkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Usaha ini sebenarnya menggunakan pendekatan perbaikan dari dalam instansi pemerintah sendiri untuk bisa tampil keluar dengan kinerja yang lebih baik.

Dilihat dari segi manajemen, perbaikan sistem secara terus menerus merupakan strategi yang lazim digunakan di berbagai organisasi yang telah mengadopsi pengendalian mutu untuk peningkatan mutu barang dan jasa yang diproduksi. Dalam hal instansi pemerintah, perbaikan sistem pelayanan, perbaikan sistem monitoring dan evaluasi

kegiatan dan perbaikan lainnya akan membawa dampak perbaikan mutu produk yang disediakan. Setiap instansi pemerintah menghendaki adanya peningkatan kinerja dari tahun ketahun, untuk melihat perkembangan ini dibutuhkan suatu alat atau media yang dapat menunjukkan adanya suatu peningkatan Media awal adalah dengan membuat Perencanaan Strategis yang memuat Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan strategi pencapaian tujuan dan sasaran (berisi kebijakan, program dan aktivitas).

#### **E. Penutup**

Dari uraian di atas penulis mencoba menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengendalian pemerintahan oleh Presiden sebagai pemegang kekuasaan negara sesuai dengan Undang-undang Dasar 1945.
2. Akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.
3. Kepemerintahan yang baik (good governance) memiliki pilar-pilar akuntabilitas, partisipasi, transparansi, dan supermasi hukum dengan memperhatikan secara khusus azas keadilan.
4. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dapat berperan secara positif dan konstruktif dalam pelaksanaan pengendalian pemerintahan.
5. Pemerintah selalu berupaya mengantisipasi tuntutan kebutuhan masyarakat akan pencapaian good governance.

## **BAGIAN KEDUA**

### **SISI GELAP PERENCANAAN: PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN “TUMPANG TINDIH”**

#### **Pendahuluan**

Era reformasi yang bergulir pada Tahun 1998 sampai saat ini sudah berjalan hampir mencapai dua dasawarsa (19 tahun), belum banyak dirasakan hasilnya terutama reformasi peraturan perundang-undangan. Kasat mata perubahan peraturan perundang-undangan terlalu sering dilakukan, bahkan cenderung tumpang tindih diantara peraturan perundang-undangan yang satu dengan lainnya. Jauh lebih memprihatinkan perubahan peraturan perundang-undangan nampak seperti sebuah “siklus” kembali kepada peraturan perundang-undangan yang pernah berlaku, yang kadang jauh lebih baik.

Fenomena di atas mengingatkan akan apa yang dikemukakan mantan Presiden SBY saat membuka Rakernas Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia (Apkasi) ke-6 di Madiun<sup>3</sup>. Pernyataan yang teramat penting adalah: “Hambatan dalam pembangunan daerah menurut SBY adalah: “peraturan yang tumpah tindih dan lambatnya pembangunan infrastruktur.” Pernyataan SBY tersebut kembali menjadi perhatian Presiden Jokowi dalam kesempatan lainnya.

#### **Jenis dan hierarki Peraturan Perundang-undangan**

Peraturan Perundang-undangan adalah peraturan tertulis yang dibentuk oleh lembaga negara atau pejabat yang berwenang dan mengikat secara umum. Jenis dan hierarki Peraturan Perundang-undangan menurut Pasal 7 ayat (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan, adalah:

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat;

---

<sup>3</sup> PR, 20/1/2012.

3. Undang-Undang/Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang;
4. Peraturan Pemerintah;
5. Peraturan Presiden;
6. Peraturan Daerah Provinsi;
7. Peraturan Daerah Kabupaten/Kota

Menurut Shafritz dan Russel (2005:42) “Policy is hierarchical. The broadest, most overarching policy is made at the top. Then increasingly more focused policies must be made at every level on down”.

Pendapat tersebut mengemukakan bahwa kebijakan mempunyai tingkatan sifat hirarki. Sifat hirarki kebijakan terdiri dari yang sifatnya umum pada level yang tinggi menjadi kebijakan yang lebih fokus pada hirarki yang lebih rendah.

Mustopadidjaja (2003:5) mengemukakan bahwa stratifikasi kebijakan dari sudut pandang manajemen dapat dibagi atas tiga kelompok, yaitu: “kebijakan umum (strategik), kebijakan manajerial, dan kebijakan teknis-operasional”.

Makna yang sama dikemukakan oleh Bromley (1989:32) bahwa terdapat tiga tingkatan (level) dalam proses kebijakan, yaitu: policy level, organizational level, dan operational level.

### **Aspek Yuridis Perencanaan Pembangunan**

Ada banyak peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang perencanaan pembangunan, diantaranya adalah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Selain Undang-Undang tersebut diatur pula oleh Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

Selain kedua aspek yuridis tersebut, ada peraturan perundang-undangan lainnya yang erat kaitannya dengan dokumen perencanaan yaitu Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam pasal 5 Penyelenggaraan SAKIP meliputi:

1. Rencana Strategis;
2. Perjanjian Kinerja;
3. Pengukuran Kinerja;
4. Pengelolaan Data Kinerja;
5. Pelaporan Kinerja; dan
6. Reviu dan Evaluasi Kinerja.

Ketiga aspek yuridis di atas sama-sama mengatur aspek perencanaan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 mengatur perencanaan pembangunan pada tingkatan Kementerian dan Lembaga-lembaga Negara, dan sebagian Provinsi/Kabupaten/Kota apabila mendapatkan alokasi anggaran yang bersumber dari APBN.

Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2015 mengatur perencanaan pembangunan daerah pada Pemerintahan Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota,

Sedangkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 mengatur tentang sistem akuntabilitas kinerja yang berlaku bagi semua instansi pemerintah dari tingkat pusat hingga daerah.

Masing-masing Kementerian dalam hal ini Bappenas, Kemendagri, dan Kemenpan RB sebagai leading sector ketiga peraturan perundang-undangan tersebut.

Tabel di bawah ini penulis akan uraikan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan aspek perencanaan sebagai berikut:

Tabel: 1  
Peraturan Perundang-Undangan tentang siklus perencanaan

No	Undang-Undang	Peraturan Pemerintah	PerPres/PerMen	keterangan
1.	Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN)	1. Nomor 39 Tahun 2006 Tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan 2. Nomor 40 Tahun 2006 Tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional		Dasar hukum bagi Kementerian/Lembaga Negara
2.	Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. (saat ini UU No. 09 Tahun 2015 perubahan kedua UU No.23 Tahun 2014)	1. Nomor 6 Tahun 2008 Tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah 2. Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah	1. Nomor 73 Tahun 2009 Tentang Tatacara Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah 2. Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah	Dasar hukum bagi Pemerintahan Daerah; Sementara belum ada pengganti PerMen yang berasal dari UU pengganti.
3.	Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara	1. Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah	1. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	Dasar hukum bagi Kementerian/Lembaga Negara, Pemerintahan Daerah

Sumber: Peraturan Perundang-undangan, diolah.

Sesungguhnya sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bromley bahwa kebijakan publik memiliki sifat hirarkis, begitu juga kebijakan perencanaan pembangunan Nasional/Daerah (RPJPN/D, RPJMN/D, dan RKP/D). Kebijakan perencanaan pembangunan yang terdapat pada level kebijakan (policy level) adalah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

Pada organizational level Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 Tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 Tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional.

Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 Tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah. (saat ini PP sudah tidak berlaku, peraturan baru akan diatur oleh PerMenDagri, hanya belum ada).

Pada operational level Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional/Daerah (RPJPN/D), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional/ Daerah (RPJMN/D), Rencana Kerja Pemerintah/Daerah (RKP/D) sebagai dokumen rencana pembangunan tahunan nasional/daerah, yang sifatnya lebih teknis, misalnya Kebijakan Umum APBN/D (KUA), Prioritas Plafon Anggaran (PPA) dan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)/ Dokumen Pelaksanaan Anggaran Organisasi Perangkat Daerah (DPA-OPD).

Selanjutnya adalah aspek yuridis yang mengatur tentang laporan pelaksanaan evaluasi dokumen perencanaan. Sekurang-kurangnya ada 5 (lima) dokumen laporan evaluasi sesuai amanat dan perintah Undang-Undang yang berasal dari “beberapa” Kementerian seperti uraian pada tabel di bawah ini:

**Tabel: 2**  
**Jenis pelaporan evaluasi**

No	Uraian	Jenis laporan	Pemangku kepentingan penerima laporan
1.	Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2007 Tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) Kepada Pemerintah, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Kepala Daerah Kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan Informasi Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (IPPD) Kepada Masyarakat	1. Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD)	Pemerintah melalui Menteri Dalam Negeri
		2. Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Kepala Daerah	DPRD
		3. Informasi Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (IPPD)	Masyarakat melalui media pers/elektronik
2.	Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah	1. Laporan Keuangan Pemerintahan Daerah (LKPD)	BPK-RI
		2. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP),	Pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Pemerintah dan Reformasi Birokrasi



Berdasarkan kedua tabel di atas pada tataran implementasi nampaknya akan kontra produktif bagi Kementerian/Lembaga Negara, Pemerintahan Daerah, karena semua peraturan perundang-undangan di atas pada hakekatnya mengatur hal yang kurang lebih sama yakni perencanaan, pengendalian, dan evaluasi).

Sesuai dengan siklus perencanaan setelah berakhirnya tahun anggaran, pada awal tahun anggaran Kementerian/Lembaga Negara, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintahan Daerah akan disibukkan dengan mengerjakan berbagai macam dokumen laporan pelaksanaan pembangunan (evaluasi keuangan dan kinerja) sesuai dengan kriteria penilaian amanat peraturan perundang-undangan masing-masing Kementerian.

Bahkan dokumen laporan pelaksanaan pembangunan keuangan dan kinerjapun “diperlombakan” antar Provinsi/Kabupaten/Kota untuk Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD). Antar Kementerian/Lembaga Negara, Provinsi/Kabupaten/Kota untuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan Laporan Keuangan Pemerintahan/Pemerintahan Daerah, demikian pula Bappenas dan BPK-RI mempunyai kriteria penilaian.

Penyusunan dokumen laporan evaluasi tersebut, dapat dipastikan memerlukan waktu, tenaga dan biaya yang tidak sedikit. Apabila dicermati dengan seksama, isi dan substansi dokumen tersebut pada hakekatnya tidak ada perbedaan yang prinsip (kecuali laporan keuangan).

Semua dokumen melaporkan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi, kebijakan program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh semua level pimpinan dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran misi dan visi dengan indikator kinerja (input, output dan outcome).

Tentunya hal tersebut bertentangan “paradoks” dengan prinsip efisiensi anggaran, satu sisi dituntut harus efisiensi anggaran, disisi lainnya tanpa disadari telah terjadi pemborosan “in-efisiensi” anggaran yang sangat besar.

Berapa banyak K/LN, Provinsi, Kabupaten/Kota se-Indonesia, mengerjakan hal yang hampir sama, pada fase waktu yang sama,

apalagi bila kita sudah sepakat dengan agenda kebijakan dan road map reformasi birokrasi diantaranya adalah aspek e-government. Melalui e-gov dapat menjadi opsi dalam pembuatan laporan kinerja dan keuangan.

### **Potret Perencanaan Dahulu dan Saat Ini**

Dahulu hasil pemeriksaan BPK-RI atas Laporan Keuangan (LK) di Kota Bandung Tahun Anggaran 2008 terdapat 30 temuan, dengan total potensi kerugian sebesar Rp. 1,2 Millyar. Menanggapi penilaian tersebut Dada<sup>4</sup> menilai “tingginya angka kerugian tersebut disebabkan adanya perbedaan antara perencanaan dan implementasi di lapangan”.

Saat ini di Kota Bandung efektivitas mesin parkir berharga Rp. 125 juta se Kota Bandung telah terpasang 445 unit dipertanyakan? Menurut ketua komisi C DPRD Kota Bandung “mesin parkir jadi rongsokan.” Biodigester 200 ton gagal, PD. Kebersihan kesulitan menentukan lokasi<sup>5</sup>.

Tingkat Nasional pun tidak kalah bias. Presiden Joko Widodo heran, anggaran rapat lebih besar dari kegiatan intinya. Penyusunan RKA KL (Rencana Kerja Anggaran dan Kementerian Lembaga) atau dinas malah fokus pada kegiatan pendukungnya bukan kegiatan intinya. Jokowi meminta untuk melakukan efisiensi dan tidak memperbesar belanja operasional, termasuk belanja pegawai, perjalanan dinas, honor kegiatan dan rapat-rapat. Presiden mengatakan bahwa anggaran yang dialokasikan pada kegiatan inti hanya 20% sisanya kegiatan pendukung saja.

Jokowi meminta kementerian/lembaga dan pemerintah daerah melakukan penyederhanaan dalam pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Sebab, orientasi penggunaan APBN adalah hasil, bukan prosedur. Hasil yang dimaksud disini adalah bagaimana berfungsinya sebuah output kegiatan sehingga bisa bermanfaat (benefit) dan berdampak (impact).

---

<sup>4</sup> PR, 30 Oktober 2009

<sup>5</sup> PR, 18 saban 1438 H/2017

Hal ini disampaikan saat bicara dalam penyerahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun 2018 di Bogor, Rabu, 6 Desember 2017<sup>6</sup>

### **Disharmonis Peraturan Yang Tumpang tindih**

Tingkatan kebijakan (policy level) terjadi tumpang tindih yang mengatur tentang perencanaan pembangunan, selain diatur oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, diatur juga oleh Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2015 pada Bab X Pembangunan Daerah bagian kedua Pasal 277.

Pada organizational level sesuai amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 pasal 27 ayat (1) adalah Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 Tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional. Sedangkan amanat pasal 30 adalah Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 Tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan.

Sementara amanat pasal 277 Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2015 mengamanatkan ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara perencanaan, pengendalian dan evaluasi pembangunan Daerah, tata cara evaluasi rancangan Perda tentang RPJPD dan RPJMD, serta tata cara perubahan RPJPD, RPJMD, dan RKPD diatur dengan peraturan Menteri (saat ini belum ada).

Mencermati semua peraturan perundang-undangan tersebut, sebetulnya mengatur hal yang sama yaitu mengatur domain “perencanaan pembangunan”. Duplikasi tersebut mengakibatkan menurut penulis Pertama. Terjadinya dualisme peraturan perundang-undangan yang tidak hanya saja cukup merepotkan, lebih khusus bagi pemerintahan daerah dalam meformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi kebijakan-kebijakannya. Kedua terjadinya “dikhotomi perencanaan pembangunan”, domain Kementerian/Lembaga Negara dan Pemerintahan di daerah baik Provinsi, Kabupaten/Kota yang mendapatkan alokasi anggaran dari APBN merujuk kepada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004.

---

<sup>6</sup> Tempo.CO, Rabu, 6 Desember 2017 23.20

Sedangkan domain murni bagi Pemerintahan Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota merujuk kepada Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2015. Dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 berlaku bagi semua kementerian/lembaga negara dan pemerintahan daerah.

### **Re-Posisi dan Re-Orientasi**

Kabinet Indonesia Kerja khususnya Kementerian Dalam Negeri, umumnya Kementerian/Lembaga Negara terkait yang mempunyai kewenangan “core bussines” dalam meformulasikan peraturan perundang-undangan seperti Kementerian Hukum dan HAM, Sekretariat Negara, para anggota DPR-RI, agar dapat mere-posisi dan mere-orientasi semua peraturan perundang-undangan yang berlaku maupun yang akan diberlakukan.

Kondisi sebuah produk kebijakan hukum ideal yang harmonis, terintegrasi, komprehensif, tidak parsial, antara peraturan perundang-undangan yang satu dengan yang lainnya. Sehingga hambatan peraturan yang tumpang tindih yang menjadi sebuah “patologi” dapat disembuhkan.

Sesungguhnya persoalan tumpang tindih bukan saja terjadi di daerah, akan tetapi Pemerintah (Pusat) lah yang sebetulnya memberikan kontribusi besar kepada tumpang tindihnya peraturan perundang-undangan.

Kementerian Dalam Negeri tidak perlu membuat peraturan menteri lagi, demikian pula KemenPAN dan Reformasi Birokrasi. Sebaiknya ketika berbicara aspek perencanaan pembangunan sudah saja mengacu secara absolut kepada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN).

Cukup satu payung hukum, bisa saja jadi model, seperti halnya Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa, menjadi satu-satunya payung hukum yang mengatur pengadaan barang/jasa pemerintah, dan menjadi rujukan bagi semua Kementerian/Lembaga Negara, Provinsi/Kabupaten/Kota.

Sebagai penutup penulis kutip Surat Hud:112 yang artinya:

“Maka tetaplah (Istiqamah) kamu pada jalan yang benar, sebagaimana diperintahkan kepadamu dan (juga) orang yang telah taubat beserta kamu dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Dia Maha Melihat apa yang kamu kerjakan.”

Semoga tulisan ini bermanfaat, “bukan slogan yang membuat perubahan, tetapi eksistensi, implementasi, dan konsistensi.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Agung Adi Prasetyo CEO Kompas Gramedia dalam Buku Ubah Slogan Jadi Tindakan karangan Sulaiman Budiman penulis Buku Golden Wisdom

**BAGIAN KETIGA**  
**KOMPETENSI DAN KOMPETISI SUMBER DAYA**  
**MANUSIA APARATUR SIPIL NEGARA**

**ABSTRAKSI**

Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu. Sedangkan kompetisi adalah persaingan.

Pemahaman penulis bahwa aparatur sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat, mempunyai kewajiban menjunjung tinggi nilai-nilai luhur pengabdian terhadap masyarakat yang biasa dikenal dengan istilah pelayanan publik. Berdasarkan pertimbangan nilai-nilai luhur tersebut maka sebuah kehormatan apabila didalam mengimplementasikan pelayanan publik dilaksanakan oleh aparatur yang dipilih berdasarkan kompetensi dan kompetisi aparatur.

*Key word: kompetensi dan kompetisi merupakan sebuah resultant*

**Birokrasi Kekuatan Sentral**

Paradigma pelayanan publik di Indonesia selama 32 tahun orde baru berkuasa dan bahkan masih tampak sampai hari ini, penyelenggaraan birokrasi masih diposisikan atau bahkan memposisikan diri sebagai kekuatan sentral dalam mengatur kehidupan masyarakat. Setidaknya birokrasi cenderung lebih memposisikan diri sebagai regulator dan supervisor public. Dengan kata lain masih jauh dari menempatkan diri sebagai penyelenggara pelayanan yang diperlukan publik.

Implikasi dari fenomena itu, maka peraturan perundang-undangan dan kebijakan-kebijakan lain, sering kali tidak membumi. Ini boleh jadi karena regulatornya baik legislatif, eksekutif maupun yudikatif hanya meneropong dan menerawang dari kejauhan (fatamorgana), tanpa mengenal lapangan riil “on the spot” kasus yang membutuhkan pelayanan. Pada saat yang sama aparat birokrasi

dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang efisien, responsive dan akuntabel kepada publik.

Demikian pula ketika berbicara kompetensi dan kompetisi SDM aparatur nampaknya “diskresi” sering dilakukan, kompetensi dan kompetisi aparatur tidak berdasarkan lagi kepada merit system tetapi cenderung spoil system menjadi sebuah pilihan yang terbaik.

### **Reformasi birokrasi**

Sejak bergulirnya reformasi, usaha penataan ulang, pembaharuan, dan pembenahan budaya penyelenggaraan pemerintahan terus dilakukan. Demikian pula reformasi birokrasi bidang kelembagaan di Kota Bandung ditandai dengan berubahnya Bagian Kepegawaian pada Sekretariat Daerah Kota Bandung yang hanya level eselon III a, menjadi Badan Kepegawaian Daerah sebagai bagian dari Lembaga Teknis Daerah (Lemtekda) yang dipimpin oleh eselon II b. Jika dahulu hanya bagian dari Sekretariat Daerah sekarang menjadi sebuah SKPD Lembaga Teknis Daerah (Badan) yang mempunyai kewenangan: “menyusun pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik (kepegawaian).”.

Memperhatikan kewenangan tersebut, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) saat ini tentunya mempunyai kewenangan yang lebih besar, lebih leluasa dalam hal menyusun kebijakan-kebijakan yang spesifik dengan core bussines adalah sumber daya manusia aparatur.

Namun pada kenyataannya reformasi kelembagaan sudah berjalan tahun ketiga belum terasa kiprah dan kontribusinya khususnya yang berkaitan dengan kompetensi dan kompetisi SDM aparatur malah ada indikasi tidak jauh lebih baik dibanding dengan Bagian Kepegawaian dahulu contohnya implementasi kebijakan SIMPEG yang dahulu sudah “ON”, demikian pula halnya yang berkaitan dengan regulasi khususnya yang berkaitan dengan kompetensi dan kompetisi SDM aparatur.

Merujuk Reformasi Birokrasi “BERMARTABAT” yang disusun oleh Walikota Bandung ada beberapa Isu-isu strategis birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung yang meliputi:

sumberdaya manusia aparatur, kelembagaan, regulasi (peraturan perundang-undangan) yang menjadi landasan legalitas penyelenggaraan pemerintahan dan aspek-aspek penunjang roda pemerintahan, keuangan daerah (aspek pendapatan), dan pengembangan investasi, serta pemanfaatan teknologi informasi (E-Government).

Lebih jauh reformasi birokrasi “BERMARTABAT:” telah mengidentifikasi permasalahan SDM Aparatur pada Pemerintah Kota Bandung diantaranya adalah “sistem pengelolaan pegawai yang belum mampu mendorong peningkatan profesionalisme, kompetensi, tanggungjawab, disiplin dan loyalitas. Secara mendasar hal tersebut disebabkan oleh rendahnya penghasilan PNS, perencanaan rekrutmen yang kurang terencana, pendistribusian dan penempatan pegawai tidak berdasarkan tingkat kompetensi dan spesifikasi tugas (miss match), distribusi pegawai terakumulasi pada unit-unit penghasil, serta perencanaan pendidikan dan pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan”.

Secara garis besar kondisi di atas dapat dikelompokkan menjadi dua aspek yaitu: Manajemen Pengelolaan SDM dan Kualitas SDM.

Penguatan “Rencana operasi” Kompetensi dan kompetensi aparatur

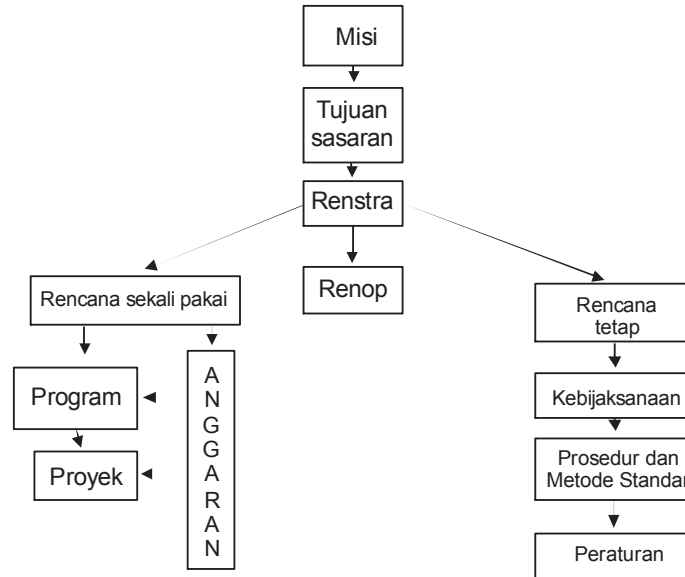
Menurut Handoko (2003:85) ada dua tipe utama rencana : (1) rencana-rencana stratejik (strategic plans), yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi; dan (2) rencana-rencana operasional (operasional plans), penguraian lebih terperinci bagaimana rencana stratejik akan dicapai.

Ada dua tipe rencana-rencana operasional. Rencana sekali pakai (single use plans) dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah tercapai; rencana tetap (standing plans) merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang.

Gambar di bawah ini dapat memberikan penjelasan bagaimana



keterkaitan kedua tipe rencana tersebut sebagai berikut:



**Gambar: 1**  
**Hirarki rencana organisasi**

Berdasarkan gambar di atas penulis dapat menjelaskan bagaimana kompetensi dan kompetensi sumber daya manusia aparatur dibangun harus berdasarkan kepada Rencana Strategik Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung yang memuat Visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program dan kegiatan.

Sebagaimana kita ketahui peranan BKD saat ini tentunya menjalankan urusan bidang kepegawaian<sup>8</sup> yang menjadi kewenangan pemerintah daerah khususnya Pemerintah Kota Bandung.

Urusan tersebut pada saat ini dituntut lebih sungguh-sungguh dilaksanakan secara professional, karena keberhasilan suatu organisasi ditentukan juga diantaranya oleh indikator tersedianya dokumen rencana kerja yang berkualitas.

<sup>8</sup> Perda Nomor 08 Tahun 2007

Parameter dari kualitas dokumen rencana kerja menurut Sianipar dan Entang (2001:64) dapat dilihat pada kriteria sasaran apakah sudah memenuhi kriteria Spesific, Measurable, Attainable atau achievable, Relevant, dan Time related (SMART Planning).

Pendapat tersebut di atas mempunyai makna bahwa kualitas dokumen rencana kerja dapat dilihat sampai sejauh mana integritas dan sinergitas antara indikator kinerja kunci (key performance), dengan tujuan dan sasaran baik itu sasaran program (outcome) maupun sasaran kegiatan (output) yang secara totalitas indikator-indikator tersebut terdiri dari input, output dan outcome.

Selanjutnya setelah terpenuhinya dokumen rencana stratejik yang berkualitas, Badan Kepegawaian Daerah diharapkan dapat menyusun lebih lanjut yang berkaitan dengan isu-isu strategis permasalahan, dukungan data, dan pemecahan masalah berdasarkan bidang-bidang yang berada di dalam struktur organisasi BKD.

Tentunya yang berkaitan dengan kompetensi dan kompetisi sumber daya manusia aparatur adalah bidang pengembangan karir, disinilah Faktor Kritis Sukses (FKS) dari kompetensi dan kompetisi sumber daya manusia aparatur menjadi hulu sekaligus hilir.

Bidang pengembangan karir, diharapkan dapat meformulasikan rencana sekali pakai (single use plans) untuk kegiatan yang tidak diulang adalah serangkaian kegiatan terperinci yang kemungkinan tidak berulang dalam bentuk yang sama diwaktu mendatang, seperti membangun system jaringan kepegawaian terintegrasi, analisis formasi pengadaan dan kebutuhan pegawai serta beberapa kegiatan lainnya yang memang masuk kedalam katogeri kegiatan yang tidak diulang.

Hal tersebut di atas biasanya setelah berhasil menyusun rencana sekali pakai selanjutnya disusun pula rencana tetap (standing plans). Wujud umum rencana-rencana tetap adalah kebijaksanaan, prosedur dan aturan. Rencana ini sekali ditetapkan akan terus diterapkan sampai perlu diubah (modifikasi) atau dihapuskan seperti me-upgrade beberapa regulasi yang sudah out of date diantaranya adalah Peraturan Walikota/dan atau Keputusan Walikota Tentang standar

kompetensi dan kompetisi SDM aparatur, standar analisis jabatan, standar analisa beban kerja,

Pendapat Anderson dalam Islamy (2003:17), mengemukakan bahwa kebijakan adalah “Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu”.

Pendapat tersebut mengandung makna bahwa semua tingkatan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan hingga peraturan/keputusan Kepala Daerah menunjukkan tindakan pemerintah telah dilakukan dalam upaya memecahkan masalah.

Prosedur standar kebijaksanaan dilaksanakan dengan pedoman-pedoman yang lebih terperinci disebut “prosedur standar” atau “metode standar” atau sering dikenal sebagai “standard operating procedure”. Suatu prosedur memberikan sejumlah instruksi yang terperinci untuk pelaksanaan serangkaian kegiatan yang terjadi secara teratur.

Prosedur paling tidak sangat berguna untuk (1) menghemat usaha manajerial, (2) memudahkan pendelegasian wewenang dan penempatan tanggung jawab, (3) menimbulkan pengembangan metoda-metoda operasi yang lebih efisien, (4) memudahkan pengawasan, (5) memungkinkan penghematan personalia, dan (6) membantu kegiatan-kegiatan koordinasi.

Aturan (rule atau regulations) adalah pernyataan bahwa suatu kegiatan tertentu harus atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu. Aturan digunakan untuk mengimplementasikan rencana-rencana lain dan biasanya merupakan hasil kebijaksanaan yang diikuti dalam setiap kejadian.

### **Pamungkas**

Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu<sup>9</sup>. Sedangkan kompetisi<sup>10</sup> adalah persaingan.

<sup>9</sup> Kepmendiknas No. 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi

<sup>10</sup> Kamus besar bahasa Indonesia edisi ketiga, depdikbud, balai pustaka

Pemahaman penulis bahwa aparatur sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat, mempunyai kewajiban menjunjung tinggi nilai-nilai luhur pengabdian terhadap masyarakat yang biasa dikenal dengan istilah pelayanan publik.

Berdasarkan pertimbangan nilai-nilai luhur tersebut maka sebuah kehormatan apabila dalam mengimplementasikan pelayanan publik dilaksanakan oleh aparatur yang dipilih berdasarkan kompetensi dan kompetisi aparatur.

Kehormatan tersebut bisa diraih melalui instrument atau tools rencana operasional kompetensi dan kompetensi SDM aparatur, karena rencana operasional merupakan sebuah resultant artinya “semangkin baik rencana operasional, maka akan semangkin baik kompetensi dan kompetisi SDM aparatur.  
Barakalloh fikkum.....

Bandung, 6 Desember 2010, diakhir penghujung Tahun 1431 H

## **BAGIAN KEEMPAT**

### **MODEL PENDIDIKAN POLITIK: “PENCERDASAN BIROKRAT”**

#### **Pendahuluan**

Masa reformasi yang kita jalani sekarang adalah karunia Tuhan YME yang harus disyukuri, dipahami, dihayati, dan dimanfaatkan selaku manusia Pancasila yang bertaqwa kepada Ilahi. Mensyukuri nikmat itu dengan jalan menggunakan era reformasi yang sudah memasuki tahun ke--10 sebagai wahana untuk menempuh kehidupan baru yang lebih konstruktif, meninggalkan cara hidup lama dengan segala kekeliruan, kekurangan, dan keterbelakangan, sehingga kita bisa menyesuaikan diri terhadap tuntunan kemajuan zaman modern.

Memahami makna reformasi sedalam-dalamnya itu mengandung pengertian: memahami masih adanya banyak hambatan situasional dan kondisional, sehingga belum tercapai pemerataan kemakmuran, keadilan dan kerukunan seperti yang dijanjikan oleh UUD 1945. Sehubungan dengan hal ini, maka perlu adanya perubahan cara berfikir, bersikap dan bertingkah laku yang lebih correct menurut jalur kebenaran; sehingga kita bisa memasuki gerbang kehidupan baru dengan kerukunan dan kedamaian, ber-sama-sama, dan dengan cara yang tertib.

Untuk sampai ke tingkat kesadaran sedemikian, setiap pribadi harus belajar banyak. Tidak hanya dengan jalan menambah jalur informasi ilmiah dan keahlian teknis saja agar mendapatkan nafkah pencaharian saja, akan tetapi yang terutama sekali kita harus banyak belajar berinteraksi, memahami pendidikan politik, agar dapat menjadi warga negara yang baik dan sadar politik.

Belajar dan memahami pendidikan politik ini bukan untuk menjadipengikut satu aliran politik, akan tetapi lebih ditekankan kepada bagaimana menjadi warganegara yang menyadari benar tugas-tugas dan kewajibannya selaku anggota masyarakat dan selaku warga dari suatu negara. Ringkasnya, menyadari kedudukan dan fungsinya selaku insan politik Pancasila yang dewasa dan bertanggung jawab

secara etis. Untuk semua inilah diperlukan Pendidikan Politik.

### **Pencerdasan Birokrat, satu diantaranya Pendidikan Politik**

Ketika kita berbicara pendidikan politik mungkin terfikir bahwa kita belajar menjadi ahli politik, padahal bukan demikian menurut Kosasih Djahiri hakekat Pendidikan politik adalah pendidikan kewarganegaraan (Civics Educations). Tinggi rendahnya pendidikan politik dapat diukur dari parameter: Melek hukum, melek hak dan kewenangan serta melek kewajiban.

Dari indikator di atas dapat diartikan bahwa setiap warga negara harus tahu, harus paham dan harus mengerti terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, tidak buta hukum, tidak buta hak dan kewenangan serta tidak buta kewajiban.

Sampai sejauhmana pendidikan politik kita? Kalau boleh jujur pada diri sendiri sampai seberapa jauh kita tahu akan peraturan perundang-undangan yang berlaku? Untuk kita “birokrat” baik yang memangku jabatan struktural maupun pelaksana.

Banyak pertanyaan--pertanyaan yang sederhana, seperti dasar hukum SOTK, tupoksi dan uraian tugas jabatan struktural tempat kita bekerja?, apa itu RKPD?, apa itu KUA/PPA?, apa yang dimaksud dengan struktur APBD, apa itu RENSTRA? Mungkin jangan-jangan kita juga belum tahu apa Visi dan Misi Pemerintah Kota Bandung yang tercinta?, atau mungkin juga kita tidak tahu tentang visi dan misi SKPD kita?.

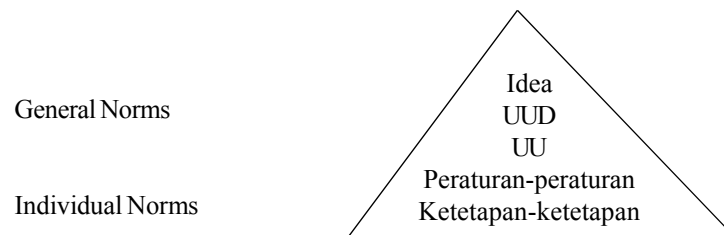
Pertanyaan lain berapa jumlah anggota Dewan Kota kita? Berapa jumlah Komisi yang ada di Dewan Kota Bandung dan masih banyak pertanyaan-pertanyaan lainnya yang mungkin jawabannya kita banyak yang belum tahu apalagi paham dan mengerti!

Contoh lain di tingkat nasional yang berkaitan dengan peraturan perundang-undangan adalah sampai sejauh mana kita ketahui tentang aspek kehidupan nasional yang terdiri dari: Ideologi, Politik, Ekonomi, Sosial Budaya dan Hankam (IPOLEKSOSBUDHANKAM) yang pada prinsipnya semua aspek kehidupan nasional di atas diatur oleh peraturan perundang-undangannya seperti masalah pendidikan diatur

oleh Undang-undang No. 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (SPN), masalah pemerintahan daerah diatur oleh Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, masalah perencanaan diatur oleh Undang-undang Nomor 25 Tentang Sistem Perencanaan Nasional (SPPN), belum lagi Rancangan Undang-Undang (RUU) lainnya yang sedang diperbincangkan di tingkat legislatif.

Selanjutnya undang-undang tersebut diatur oleh Peraturan pemerintah sebagai turunan dari peraturan perundang-undangan di atasnya, yang kemudian diurai lebih teknis operasional menjadi Peraturan Presiden, Peraturan Daerah (Undang-undang Nomor 12 Tahun 2011). Hirarki peraturan perundang-undangan.

Stufen theory dari Hans Kelsen menyebutkan urutan peraturan perundang-undangan suatu negara menyerupai piramid seperti gambar di bawah ini:



**Gambar: 1**

**Stufen teori hirarki peraturan perundang-undangan**

Tata urutan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Negara Republik Indonesia adalah pertama Pancasila sebagai sumber dari segala sumber hukum, UUD 1945, Undang-Undang/PERPU, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, dan Peraturan Daerah.

Bagaimana keterkaitan melek hukum, melek hak dan kewenangan serta melek kewajiban? Kalau ditelaah lebih mendalam pada hakekatnya sampai sejauhmana melek hukum yang dimiliki kita? Melek hukum merupakan kata kunci dari pendidikan politik, karena dengan melek hukum tujuan dari pendidikan politik bagaimana menjadi warga negara yang baik (Good Citizen) akan terwujud.

Baik menurut siapa? Tentu baik menurut ideologi Bangsaanya, jadi warga negara yang baik menurut Negara Republik Indonesia adalah warga negara yang Pancasilais, yang artinya melaksanakan aturan-aturan yang dikandungnya kal"ena Pancasila sampai saat ini masih merupakan sumber dari pada segala sumber hukum di Indonesia (pasal 2 UU No. 10 Tahun 2004).

Bercermin hari ini dan kemarin apakah kita sudah mengenal pendidikan politik?

Pendidikan politik apaan tuh? kata Djadja Miharja dalam acara "kuis dangdut," lalu pendidikan politik itu milik siapa? Mungkin banyak orang sudah tahu atau mungkin juga banyak orang yang tidak tahu. Memang persoalan ini sangat penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara apalagi yang katanya negara kita negara Demokrasi Pancasila.

Sadar atau tidak, senang atau tidak senang kita ditakdirkan sebagai warga negara Indonesia, berandai-andai kalau kita boleh nawar coba jadi orang Brunei Darussalam, negara yang kaya raya, hidup serba gratis, sekolah gratis, mau berapa bulan sakit dan dirawat dirumah sakit juga katanya gratis.

Takdir kita memang harus jadi orang Indonesia, kita harus bersyukur masih jadi orang indonesia, tidak menjadi orang atau bangsa lain yang jauh lebih menderita dari bangsa Indonesia.

Dasar hukum mana yang menunjukan kita sebagai orang indonesia? menurut konstistusional adalah pasal 26 UUD 1945 Ayat 1 yang diatur lebih lanjut oleh Undang-undang Nomor 12 Tahun 2006 Tentang Kewarganegaraan Republik Indonesia. Sebagai warga negara berarti kita hidup dalam satu sistem pemerintahan yaitu sistem pemerintahan demokrasi pancasila.

Kerangka berfikir (frame work) Sistem Politik, terdapat dua wilayah besar yaitu Infra struktur politik dan Supra struktur politik, dalam infra struktur terdapat fungsi input sedangkan fungsi output berada di wilayah supra struktur.

Infra srtukur politik adalah struktur politik yang ada di masyarakat (mesin politik informal) dan supra struktur adalah struktur



politik yang ada di dalam pemerintah (mesin politik formal). Dalam kertas kerja ini saya hanya mencoba menjelaskan pendidikan politik sebagai salah satu fungsi input dalam infra struktur politik.

Fungsi input adalah intensitas pengetahuan dan perbuatan tentang proses penyaluran segala tuntutan yang diajukan atau diorganisasi oleh masyarakat fungsi yang ditunaikan oleh struktur politik masyarakat meliputi antara lain:

1. Pendidikan politik (political education, political socialization, citizenship training )
2. Mempertemukan kepentingan (interest articulation)
3. Agregasi kepentingan (interest aggregation)
4. seleksi kepemimpinan (political selection)
5. Komunikasi politik (political communication)

Salah satu fungsi input yaitu pendidikan politik menurut Rusadi Pendidikan politik adalah untuk meningkatkan pengetahuan politik rakyat dan agar mereka dapat berpartisipasi secara maksimal dalam sistem politiknya. Sesuai dengan paham kedaulatan rakyat atau demokrasi, rakyat harus mampu menjalankan tugas partisipasinya.

Sedangkan menurut paham totaliter, rakyat dididik, direkrut untuk dijuruskan kearah mobilisasi. Mungkin masih ingat? pada saat orde baru sepertinya kita tidak pernah lekang dengan istilah mobilisasi termasuk dimobilisasi kesalah satu organisasi peserta pemilu tertentu,

Contoh kasus pada saat rezim orde baru kita kadang bosan juga karena kita terlalu sering digiring kepada salah satu “calon jadi” dan “calon pendamping” seperti Gubernur di Provinsi, calon Bupati/Walikota di Kabupaten/Kotarnadya.

Sedangkan ditingkat nasional sudah dapat dipastikan tidak bisa diganggu gugat, malah dahulu ada istilah “Kerajaan Republik Indonesia,” karena Presidennya tidak diganti-ganti nyaris 7 x 5 Tahun. Loh....., ini bagaimana? ngono sih ngono tapi ojo ngono! jelas-jelas kita adalah paham demokrasi malahan Demokrasi Pancasila lagi.

Deskripsi di atas adalah masalah kelam dalam pendidikan politik, sekarang tidak! Seperti fenomena pemilihan langsung dari Presiden sampai kepala daerah baik Gubernur, Bupati/Walikota dipilih secara

langsung oleh rakyat. Yang menjadi persoalan sekarang, bagaimana kesiapan kita dalam aspek pendidikan politik?

### **Penguatan aspek Pendidikan Politik**

Pada pokoknya rakyat perlu pendidikan politik secara kontinu atas dasar nilai-nilai tertentu. Rakyat seyogianya memahami segala persoalan dan tantangan terhadap sistem politiknya agar dapat menjawab dan memecahkannya secara tepat.

Rakyat sedemikian rupa berdasarkan tingkat kesadarannya, harus mampu mengamankan aspirasi politiknya kepada wakil-wakilnya. Ingat juga dahulu seperti jarang sekali ada demo atau demonstrasi baik itu di tingkat pusat, propinsi atau tingkat II, sekarang betapa sering dan maraknya rakyat yang berunjuk rasa kepada wakil-wakilnya, hanya sayang mereka masih belum murni, belum original, mereka masih ditunggangi oleh kelompok-kelompok kepentingan tertentu malah sekarang ada istilah “demo tandingan” tergantung dari besar kecilnya “honor” mau satu regu, satu pleton, satu ‘kompi atau kalau perlu satu batalion! Tergantung pesanan lagi-lagi mobilisasi? Belum kesadaran!

### **Kadernisasi kata kunci Pendidikan Politik**

Adanya tokoh dan pelaku politik berkualitas tinggi hampir selalu merupakan hasil pendidikan politik. Munculnya pemimpin yang berkualitas tidak semata-mata karena di “mitos” kan. Masyarakat perlu ditingkatkan pengetahuannya politik agar dapat menjadi insan-insan politik yang sadar akan peranannya, mengetahui apa haknya dan mempunyai tanggung-jawab. Masyarakat harus terbina dan terbiasa untuk memilih hal yang baik dan meninggalkan hal yang buruk berdasarkan konsepsinya terhadap objek politik yang diyakini kebenarannya.

Proses memasyarakatkan atau sosialisasi politik harus merata ke dalam segenap lapisan masyarakat secara vertikal dan horisontal. Dengan demikian, pengetahuan politik tidak lagi merupakan kaum elit saja, walaupun kaum ini sering merupakan elemen eksponen

penggerak yang vital.

Dari uraian di atas nampak jelas bahwa pendidikan politik itu milik rakyat dan pemerintah mempunyai kewajiban meningkatkan pendidikan masyarakat guna meningkatkan daya pikir dan daya tanggapnya dalam masalah politik sangat erat hubungannya dengan kebudayaan dan orientasi politik. Dalam alam peningkatan kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi, budaya politik kaula perlu di arahkan ke budaya politik partisipan. Pendidikan politik ini dapat diselenggarakan melalui:

1. bahan bacaan (readable or legible media) seperti surat kabar, majalah dan lain lain bentuk publikasi massa yang biasa membentuk pendapat umum
2. siaran radio dan televisi serta film
3. lembaga, atau asosiasi dalam masyarakat seperti mesjid dan gereja tempat menyampaikan khotbah dan juga lembaga pendidikan formal! ataupun informal.

Menurut Kartini Kartono pendidikan politik di Indonesia dapat dinyatakan sebagai: rangkaian upaya edukatif yang sistematis dan intensional untuk memantapkan kesadaran politik dan kesadaran bernegara, dalam menunjang kelestarian Pancasila dan UUD 1945 sebagai falsafah hidup serta landasan konstitusional juga merupakan upaya pembaharuan kehidupan politik bangsa Indonesia dalam rangka tegaknya satu sistem politik yang demokratis, sehat dan dinamis.

### **Penutup**

Bahwa pendidikan politik itu perlu dan sangat penting bagi semua warga negara tidak terkecuali baik itu masyarakat maupun kita para aparatur sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang dituntut profesional dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Sebelum kita masuk wilayah masyarakat mari terlebih dahulu kita aparatur yang lebih awal meningkatkan pendidikan politiknya!!!

**BAGIAN KELIMA**  
**PENGUATAN KUALITAS EVALUASI ORGANISASI**  
**PERANGKAT DAERAH**

**I. Pendahuluan**

Evaluasi merupakan sebuah siklus perencanaan pembangunan yang tidak dapat dipisahkan, dari tahapan Perencanaan yang terdiri dari: 1. Penyusunan Rencana, 2. Penetapan Rencana, 3. Pengendalian Pelaksanaan Rencana, 4. Evaluasi rencana. Kadang kita kurang menyadari bahwa awal membuat perencanaan tanpa melihat apa yang sudah dikerjakan.

Fenomena awal perencanaan nampak lebih besar porsi perhatiannya, tetapi evaluasi kadang orang enggan memperhatikan. Berdasarkan Permendagri 13 Tahun 2006 (pasal 90 dan 92) didalam penyusunan RKA-SKPD Kepala SKPD harus berdasarkan kepada kerangka pengeluaran jangka menengah, penganggaran terpadu, dan penganggaran berdasarkan prestasi kerja (sesuai dengan pokok bahasan mata pembelajaran kita saat ini). Selain itu kepala SKPD wajib mengevaluasi hasil pelaksanaan program dan kegiatan 2(dua) tahun anggaran sampai dengan semester pertama tahun anggaran berjalan.

Evaluasi kinerja merupakan simpul penting dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Melalui evaluasi itu diharapkan dapat diketahui sebab keberhasilan dan kegagalan kegiatan SKPD yang selanjutnya akan dipertanggungjawabkan dalam sebuah mekanisme yang ada.

Tanpa penetapan indikator kinerja yang cermat dan tanpa proses pengukuran kinerja yang akurat serta tanpa perencanaan strategik yang komprehensif, maka evaluasi kinerja yang dilakukan tidak lebih dari suatu keharusan belaka (formalitas) dan tidak akan memberikan kontribusi yang positif dalam upaya mengoptimalkan kinerja instansi pemerintah.

Selain metode, Kualitas evaluasi sebenarnya tergantung dari input yang diberikan. Input yang dimaksud sepengetahuan kami, salah

satunya adalah kriteria-kriteria dan indikator-indikator apa yang akan dijadikan dasar?, dan tidak kalah penting adalah target kuantitatif dari sasaran yang seharusnya disepakati dari awal sehingga akan memudahkan kita mengevaluasi, selanjutnya data-data apa? yang kita miliki.

Pada prinsipnya kita harus menyadari serta menyepakati persepsi terlebih dahulu, bahwa pekerjaan evaluasi adalah pekerjaan kolegalial, kebersamaan dan holistik yang melibatkan semua orang (stakeholders) termasuk didalamnya pejabat struktural eselon II, III, IV. Dalam surat Al-Hasyr (Pengusiran) 59:18

Hai Orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah (tiap-tiap) diri memperhatikan apa yang dipersiapkan untuk esok (Akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat tersebut mengamanatkan secara jelas bahwa dalam diri kita melekat fungsi Monitoring dan Evaluasi.

Selanjutnya salah contoh aspek yuridis di lingkungan Bappeda Kota berdasarkan Kepwal 328 Tahun 2001 Tentang Tupoksi pejabat struktural dan Kepwal 333 Tahun 2001 Tentang Uraian tugas pejabat struktural, salah satu titik didihnya mengamanatkan “Kepala Bidang melaksanakan inventaris permasalahan, merumuskan dan menyusun rencana program-program, memantau dan pengendalian, persiapan serta pelaksanaan rencana pembangunan di bidang masing-masing”.

Sedangkan bobot dan tehnik evaluasi perencanaan berada di level eselon IV. Yaitu “melaksanakan evaluasi perencanaan program masing-masing subbidang dan subbag. Jadi nampak jelas apa yang dikemukakan di atas bahwa tugas evaluasi adalah milik kita semua anggota organisasi”, apalagi didalam aspek yuridis menurut Permendagri 13 Tahun 2006 mengamanatkan pula secara ekplisit disetiap program terdapat kegiatan MONEVLAP.

## **II. Terminologi Teori Evaluasi, Kriteria, Indikator Kinerja dan analisis**

Evaluasi adalah sebuah prosedur analisis kebijaksanaan yang

digunakan untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja kebijaksanaan tanpa di dalam memenuhi kebutuhan, nilai atau kesempatan yang di dalam pelaksanaan kebijaksanaan menimbulkan masalah (Dunn:1981).

Pendekatan-pendekatan untuk melakukan evaluasi terbagi atas tiga bentuk, yaitu:

1. Evaluasi semu: pendekatan yang menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya tentang suatu kebijaksanaan tanpa berusaha untuk menggali bagaimana kebijaksanaan tersebut dipandang dari sistem nilai, baik individu, kelompok atau masyarakat;
2. Evaluasi formal: pendekatan yang menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya tentang suatu kebijaksanaan dengan berdasar pada tujuan dan sasaran program kebijaksanaan yang secara formal telah dicanangkan;
3. Evaluasi keputusan teoritik: merupakan pendekatan yang menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya tentang suatu kebijaksanaan yang secara eksplisit dinilai oleh banyak pihak yang terlibat (multiple stakeholders).

Kebijaksanaan publik selalu mengandung tiga komponen dasar, yaitu: tujuan yang luas, sasaran yang spesifik, dan cara mencapai sasaran tersebut (wibawa:1994). Komponen ketiga, cara mencapai tujuan, telah diterjemahkan sebagai kegiatan program dalam RENSTRA (RPJM). Komponen ketiga, cara yang disebut implementasi, merupakan komponen yang berfungsi untuk mewujudkan tujuan dan sasaran.

Pada bagian lain Dunn mengatakan bahwa ada empat fungsi evaluasi, antara lain (1981:278-279):

1. Pemenuhan (compliance), berfungsi untuk mengetahui apakah tindakan aparat pemerintah daerah telah sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku;
2. Pemeriksaan (auditing), berfungsi untuk mengetahui apakah sumber daya dan pelayanan telah sampai kepada kelompok

sasaran;

3. Pengecekan (accounting), berfungsi untuk mengetahui apakah implementasi kebijaksanaan telah menimbulkan perubahan sosial-ekonomi;
4. Penjelasan (explanation), berfungsi untuk mengetahui hasil dan keterangan mengapa hasil yang dicapai berbeda dengan target yang ditetapkan.

Dikaitkan dengan kebutuhan pemerintah kota Bandung saat ini, evaluasi kinerja pembangunan dapat dilakukan terhadap program yang sedang berjalan dan kebijaksanaan publik yang telah dikeluarkan oleh pemerintah kota Bandung.

Evaluasi terhadap program ini akan terdiri dari evaluasi sumatif dan evaluasi formatif. Evaluasi sumatif merupakan evaluasi yang dilakukan pada saat berakhirnya suatu tahapan program, sedangkan evaluasi formatif merupakan evaluasi yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu terhadap program yang sedang berjalan.

Kedua jenis evaluasi ini dapat diterapkan dalam mengevaluasi RENSTRA Pemerintah Kota Bandung tahun 2004-2008, mengingat RENSTRA telah berjalan dua tahun yang lalu sehingga evaluasi akan berguna untuk menjadi bahan masukan bagi penyempurnaan pelaksanaan program pada tahun berikutnya.

Dilihat dari waktu evaluasi, terdapat satu hal yang berkaitan dengan evaluasi kinerja masa lalu (ex-post evaluation), dan evaluasi kinerja masa depan (ex-ante evaluation), yaitu: memperoleh data-data akurat, yang cukup dari hasil-hasil temuan, penetapan bentuk hubungan sebab dan akibat.

### **Kriteria**

Kriteria yang lazim digunakan untuk untuk mengevaluasi kinerja kebijaksanaan atau program pembangunan, yaitu:

1. Perbaikan standar kehidupan/penghidupan
2. Distribusi yang adil, keseimbangan dan keadilan
3. Keberlanjutan lingkungan
4. Keefektifan dan kemampuan untuk melaksanakan program

## **Indikator**

Indikator adalah karakteristik yang dapat diamati secara langsung untuk menggantikan karakteristik yang dapat diamati secara tidak langsung dan digunakan sebagai definisi operasional variabel (Dunn, 1981;332). Berdasarkan hal tersebut maka indikator digunakan sebagai identifikasi faktor keefektifan tujuan/sasaran dari suatu program.

Syarat indikator haruslah sahih (valid) dan handal (realible). Wibawa (1994) mengatakan bahwa indikator yang sahih adalah indikator yang dapat mengukur apa yang ingin diukur, sedangkan indikator yang handal adalah apabila indikator itu menghasilkan skor yang sama untuk fenomena yang sama.

Finsterbusch dan motz dalam wibawa (1994: ) mengusulkan dua cara untuk menyeleksi indikator, yaitu: pertama, berkaitan dengan manfaat (utility) yaitu indikator yang sederhana dan mudah dipahami pembaca akan bermanfaat daripada indikator yang kompleks. Kedua, berkenaan dengan indikator yang telah cukup banyak dikenal yaitu indikator akan memudahkan dalam mengkomunikasikan hasil evaluasi.

Berikut ini ada beberapa hal yang perlu dilakukan dalam mengevaluasi kinerja kebijakan atau program menurut bardach dalam patton dan sawicki (1986: ) yaitu:

1. Technical feasibility, dengan indikator: keefektifan
2. Economical financial possibility, dengan indiaktor: efesiensi dan rasio manfaat terhadap biaya
3. Political viability, dengan indicator penerimaan, ketanggapan dan legalitas
4. Administrative operability, dengan indicator; kapasitas pelaksana dan ketersediaan fasilitas pendukung.

## **Studi Kasus merumuskan Indikator Kinerja**

Untuk mengetahui dan mengukur keberhasilan pelayanan angkutan penumpang bus kota yang aman dan lancar, ada beberapa



indikator seperti berikut:

1. ketepatan waktu berangkat bus, satuan ukuran rit atau persentase (%). Misalnya dari 600 rit dijadualkan berangkat 30 menit pada berbagai trayek, hanya 240 rit yang berangkat tepat waktu;
2. waktu tunggu bus, dengan satuan ukuran menit;
3. pelanggaran lalu lintas, dengan satuan ukuran kaus atau persentase (%)
4. titik rawan macet, satuan ukuran titik, misalnya 60 titik pada 300 trayek angkutan;
5. rute yang tertib yang dilayani, satuan ukuran trayek. Misalnya 60 rute
6. kecelakaan lalu lintas, satuan ukuran kali. Misalnya 50 kali/triwulan.

CONTOH studi kasus:

Berdasarkan data time series (mutlak disiapkan indikator program, target, data time series 3 tahun kebelakang). Kinerja yang dicapai pada beberapa periode yang lalu dapat dibuat suatu perkiraan kinerja pada periode berikutnya. Misalnya dari 600 rit bus (TARGET) yang berangkat tepat waktu pada tahun terakhir meningkat dari 240 rit menjadi 300 rit, berarti ada kenaikan 60 rit ( $300-240=60$ ) atau 10%

( $\frac{60}{600} \times 100 = 10\%$ ). Kenaikan dua periode sebelumnya yakni periode

I naik 55 rit ( $240-185=55$ ) atau 9%, ( $\frac{55}{600} \times 100 = 9\%$ ).

Untuk periode berikutnya dapat ditargetkan kenaikannya sebesar

10% dengan rumus  $\frac{r1 + r2}{2} = X\%$ . Berdasarkan rumus tersebut dapat dihitung target tahun mendatang (n+1) sebagai berikut:

$$\frac{9 + 10}{2} = 9,5\% \text{ dibulatkan } 10\%.$$

Kenaikan 10% tahun berikutnya direncanakan naik secara bertahap dari triwulan I - IV yakni 1%, 2%, 3%, 4%.

Untuk memudahkan serta memuaskan si penerima laporan

Kinerja pelayan angkutan bus kota :

Tujuan	Sasaran	Indikator	Sat	Kinerja				
				Skrng	I	II	III	IV
Meningkatkan pelayanan jasa transportasi yang aman dan lancar	Meningkatnya pelayanan angkutan bus kota yang aman dan lancar	Bus berangkat tepat waktu	%	40	41	43	46	50
		Waktu tunggu	Menit	30	28	26	25	20
		Pelanggaran lalulintas	%	3	3	2	1	1
		Titik rawan macet	Titik	60	56	53	47	40
		Rute yang tertib	Rute	60	64	70	76	85
		Kecelakaan	Kali	50	46	40	32	20

dapat dibuat dalam bentuk tabel seperti contoh di bawah ini:

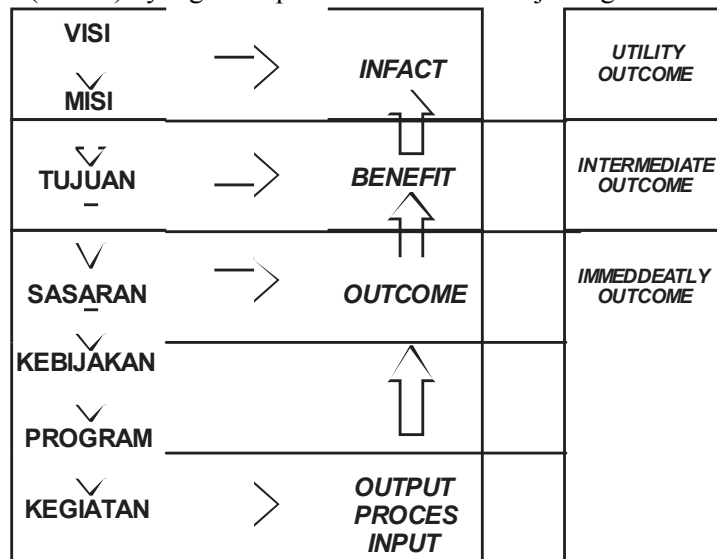
### Jenis-jenis indikator

Menurut referensi Satgas AKIP perwakilan Provinsi Jawa Barat ada tiga jenis indikator, yaitu:

1. Indikator kinerja makro seperti PDRB. PDRB atas dasar harga berlaku (ADHB), menceritakan pendapatan yang memungkinkan dapat dinikmati oleh penduduk, memasukan unsure inflasi. PDRB atas dasar harga konstan (ADHK), tidak ada unsure inflasi, dapat menunjukan LPE keseluruhan atau sektoral apa yang paling dominant dalam perlembangan dari tahun ke tahun suatu daerah.

pendapatan perkapita, LPE, tingkat pengangguran, Angka Harapan Hidup, partisipasi sekolah (Indikator Bidang Ekonomi dan Kesra).

2. Indikator kinerja stratejik Pemerintah Kota, adalah indicator yang bersifat stratejik dan pilih khusus seperti Peningkatan PAD (Dispenda), jumlah angkatan kerja (Disnaker), 7 program prioritas?. Menurut pemahaman kami hal tersebut bukan program prioritas, karena ketika berbicara program prioritas berdasarkan dokumen perencanaan (Renstra Kota Bandung) adalah 44 program. Sehingga “7 program prioritas” lebih tepat disebut “7 target stratejik pemerintah kota Bandung” (7 agenda utama). Tentunya target tersebut harus didukung pula oleh beberapa indicator rencana pencapaiannya.
3. Indikator Kinerja Mikro, bersifat mikro berada di level (SKPD) yang merupakan indicator kinerja tingkat sasaran.



Contoh indikator mikro SKPD Bappeda: Tersusunnya perencanaan jangka panjang, menengah dan rencana

tahunan daerah.

### **Kesetaraan Indikator Kinerja**

Indikator kinerja digunakan untuk mengukur data kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan yaitu:

1. Masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, pada umumnya memprioritaskan penggunaan dana dan sumber daya manusia. The six M (Man, Money, Machine, Material, Metode and Maintenance), ditambah produk-produk hukum yang menjadi dasar kegiatan yang kita lakukan.
2. Keluaran (output) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan. Keluaran yang bervariasi tergantung dari substansi kegiatannya, seperti orang, buku, unit kerja dsb;
3. Hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Indikator ini pada umumnya menggunakan angka mutlak dan relatif yaitu (%);
4. Manfaat (benefits) adalah kegunaan suatu keluaran (outputs) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik. Indikator ini pada umumnya menggunakan angka mutlak dan relatif (%), namun demikian adapula kegiatan yang tidak melakukan pengukuran indikator dampak, yang disebabkan kegiatan tersebut secara substansi yang manfaat secara langsungnya terhadap masyarakat tidak ada atau belum dapat dirasakan pada tahun berjalan;
5. Dampak (impacts) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan. Begitu

pula indikator ini menggunakan angka mutlak dan relatif (%), namun demikian seperti halnya indikator manfaat, tidak melakukan pengukuran indikator dampaknya yang disebabkan manfaatnya tidak dapat atau belum dirasakan oleh masyarakat secara langsung pada tahun berjalan.

### **Analisis**

ANALISA = ANALISIS, artinya sebuah penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab musabab, duduk perkaranya, dsb). Penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan. Penjabaran sesudah dikaji sebaik-baiknya, pemecahan persoalan yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya.

### **III. Proses Pengukuran Kinerja versi Keplan 239/2003**

Pengukuran kinerja mencakup kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing indikator kinerja kegiatan yang menggunakan formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) sebagaimana terlampir.

Selanjutnya hasil pengukuran kinerja kegiatan tersebut digunakan untuk mengukur tingkat capaian sasaran dengan menggunakan formulir Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) sebagaimana terlampir.

Perhitungan prosentase rencana tingkat capaian (target), baik dalam PKK maupun PPS adalah sebagai berikut:

1. Semakin tinggi realisasi menggambarkan pencapaian rencana tingkat capaian yang semakin baik, maka digunakan rumus:

$$\text{Pencapaian rencana} = \frac{\text{Prosentase Realisasi}}{\text{Tingkat capaian Rencana}} \times 100 \%$$

2. Semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin rendah pencapaian rencana tingkat capaian, maka digunakan rumus:

$$\text{Pencapaian rencana} = \frac{\text{Prosentase Rencana} - [\text{Realisasi} - \text{Rencana}]}{\text{Rencana} - [\text{Realisasi} - \text{Rencana}]} \times 100 \%$$

Tingkat capaian

Rencana

Dapat kita bayangkan apabila awal perencanaan kita tidak dapat menentukan target kuantitatif baik itu berada pada level kegiatan ataupun level sasaran. Betapa sulitnya kita mengevaluasi!. Tidak berlebihan apabila mulai saat ini kita awali dokumen perencanaan dengan prinsip hasil apa yang ingin kita capai? berapa target kuantitatif yang ingin kita raih? punya data time series?. Apabila hal tersebut sudah kita penuhi percayalah hasil evaluasi yang berkualitas dapat kita wujudkan, “tidak hanya sekedar bisa mimpi”.

#### **IV. Penutup**

Harapan tulus, semoga dapat menjadi sebuah pencerahan dalam kerangka penguatan kualitas dokumen perencanaan dan hasil evaluasi dalam mewujudkan pemerintah yang baik dan bersih (good

and clean governance) sesuai dengan prinsip-prinsipnya yaitu Akuntabilitas, Transparansi, Supremasi hukum dengan memperhatikan secara khusus azas keadilan.

## **BAGIAN KEENAM**

### **PENGUATAN KUALITAS FASILITATOR DALAM PELAKSANAAN “PERENCANAAN PARTISIPATIF”**

#### **Pendahuluan**

Beberapa pendekatan yang digunakan dalam perencanaan pembangunan tahunan daerah mencakup:

1. Pendekatan politik, yaitu merupakan penjabaran agenda-agenda pembangunan yang berdasarkan kebijakan kepala daerah maupun aspirasi masyarakat melalui DPRD;
2. Pendekatan Teknokratik, yaitu pendekatan yang menggunakan metode dan kerangka ilmiah yang dilaksanakan secara fungsional, kewilayahan, lintas sektor dan lintas pelaku;
3. Pendekatan partisipatif, yaitu pendekatan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan terhadap pembangunan;
4. Pendekatan atas-bawah (top down), dan bawah atas (bottom up), yaitu pendekatan yang dilaksanakan menurut jenjang pemerintahan melalui musyawarah.

#### **Identifikasi Masalah**

1. Belum optimalnya database hasil musrenbang, hal ini dapat dilihat dari tidak adanya data hasil rekapitulasi sampai sejauhmana (%) hasil musrenbang tingkat kecamatan yang terakomodir oleh SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Bandung;
2. Belum terintegasi hasil perencanaan partisipatif yang melibatkan masyarakat baik yang dilakukan oleh Kepala Daerah (Jasmara), masa reses anggota Dewan maupun Hasil Musrenbang Tingkat Kelurahan, Kecamatan, Kota berdasarkan Undang-Undang nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan

- Pembangunan Daerah (SPPN);
3. Pengajuan usulan program kegiatan kecamatan belum terpadu antar SKPD. Contoh: program/kegiatan yang diajukan oleh SKPD sering tidak sinkron dengan usulan yang diajukan oleh masyarakat.
  4. Persepsi pelaksanaan Musrenbang Tingkat Kecamatan hanya sebatas ceremonial atau hanya rutinitas, hal ini berakibat sikap apatis dan apriori terhadap pelaksanaan Musrenbang Tingkat Kecamatan.
  5. Ada kecenderungan usulan hasil musrenbang baik di tingkat Kelurahan, Kecamatan maupun Kota, usulan-usulan yang diajukan masyarakat tidak dilakukan tahap assement untuk menentukan skala prioritas sehingga jumlah kegiatan usulan tidak terjadi perubahan

### **Model**

MODEL adalah wakil ideal dari situasi-situasi dunia nyata. Model adalah penyederhanaan dari realitas yang diwakili. Menurut Lee (1973), model dapat dibedakan atas model fisik dan model abstrak. Model fisik adalah reproduksi ukuran kecil dari benda atau objek fisik. Model pesawat terbang, model pakaian, model rumah (maket atau sketsa) dibuat untuk ‘menggambarkan‘ bentuk asli dari benda yang ingin digambarkannya.

### **Perencanaan**

Siagian (2002 : 80) mengemukakan bahwa: Perencanaan yang efektif adalah proses pemikiran yang matang dan bermuara pada keputusan berdasarkan fakta dan bukan berdasarkan emosi atau keinginan belaka.

Silalahi (2002 : 166) lebih lanjut mengemukakan, dalam perencanaan dirumuskan dan ditetapkan jawaban-jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tentang:

1. apa yang harus dikerjakan (what must be done);
2. mengapa harus dikerjakan (why must be done);



3. dimana dikerjakan (where will be done);
4. kapan akan dikerjakan (when will be done);
5. siapa yang akan mengerjakan (who will do it); dan
6. bagaimana hal tersebut akan dikerjakan (how will be done).

### **Pentingnya Perencanaan Pembangunan Partisipatif**

Dalam perencanaan partisipatif, kita mengenal dua pendekatan perencanaan, yaitu perencanaan yang bersifat memaksa (top-down planning) dan pendekatan yang bersifat menghimpun ide-ide dasar dari masyarakat bawah (bottom-up planning).

### **Proses Perencanaan Pembangunan Partisipatif**

#### **1. Needs Assessment**

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai kekurangan yang mendorong masyarakat untuk mengatasinya. Asesment kebutuhan dapat diartikan sebagai penentuan besarnya atau luasnya suatu kondisi dalam suatu populasi sasaran (masyarakat) yang ingin diperbaiki atau penentuan kekurangan dalam kondisi yang ingin direalisasikan.

Dalam melakukan suatu asesmen kebutuhan adalah penting untuk mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap masalah dan kebutuhan masyarakat dengan melibatkan masyarakat setempat dan pihak-pihak terkait (stakeholders).

Kebutuhan yang dimaksud adalah baik berkaitan dengan fisik maupun non-fisik, yang dirasakan/dialami dan menjadi aspirasi serta yang diusulkan oleh masyarakat sendiri.

Sedangkan metode yang digunakan dalam need assessment adalah sebagai berikut:

- Brainstorming

Metode untuk menampung berbagai aspirasi, pendapat, saran-saran dari populasi sasaran (masyarakat) dan membahasnya secara bersama-sama.

- Focus Group Discussion  
Sebuah diskusi yang dirancang khusus membicarakan suatu masalah secara terfokus. Penggunaan metode ini biasanya diarahkan oleh seorang moderator, dan dihadiri oleh peserta terpilih dalam jumlah terbatas.

## **2. Tujuan**

Tujuan perencanaan pembangunan partisipatif adalah sebagai berikut :

- Menumbuhkan pemahaman dan kesadaran masyarakat akan pentingnya proses partisipasi dalam program pembangunan masyarakat.
- Menggali masukan, pendapat, usulan, dan saran-saran dari masyarakat guna memperkuat dan mendukung program pembangunan.
- Menumbuhkan pemahaman dan kemampuan masyarakat dalam mengidentifikasi masalah dan kebutuhannya.
- Mampu merumuskan dan menyeleksi alternatif tindakan dan mengimplementasikan program pembangunan.
- Mampu melakukan monitoring dan evaluasi program pembangunan secara partisipatif.

## **3. Penyusunan dan Pengembangan Rencana Program Pembangunan Partisipatif**

Para perencana bersama-sama masyarakat menyusun pola rencana intervensi yang komprehensif. Pola tersebut menyangkut strategi-strategi, tugas-tugas, dan prosedur-prosedur yang ditujukan untuk membantu kebutuhan-kebutuhan dan pemecahan masalah.

## **4. Pelaksanaan Program Pembangunan Partisipatif**

Sebaik apapun program pembangunan itu dibuat adalah sangat tergantung pada bagaimana program pembangunan tersebut diaplikasikan dalam berbagai kegiatan nyata. Terdapat sedikitnya empat faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi program pembangunan, yaitu :

- Hakekat perencanaan dan penerapannya.
- Organisasi perencanaan dan penerapannya.
- Isi rencana atau program.
- Manajemen proses implementasi.

## **5. Monitoring dan Evaluasi (Monev) Program Pembangunan Partisipatif**

Monitoring merupakan pemantauan secara terus-menerus proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembangunan. Monitoring biasanya dilaksanakan secara berkala selama berlangsungnya suatu kegiatan atau proyek pembangunan.

Evaluasi merupakan kegiatan menilai secara keseluruhan apakah sebuah kegiatan telah dilaksanakan sesuai rencana atau ketentuan yang telah disusun sebelumnya. Evaluasi adalah mengukur berhasil atau tidaknya program yang telah dilaksanakan, apa sebabnya berhasil dan apa sebabnya gagal, serta bagaimana tindak lanjutnya. Evaluasi biasanya dilakukan pada akhir suatu kegiatan.

### **Prinsip-prinsip Perencanaan Pembangunan Partisipatif**

Perencanaan pembangunan partisipatif harus didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. **Demokrasi:** Partisipasi menyeluruh dibangun atas persamaan hak dan kewajiban, berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat, dan berpegang teguh bahwa musyawarah sebagai forum pengambil keputusan tertinggi.
2. **Partisipasi:** Masyarakat berperan aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pembangunan.
3. **Transparansi:** Semua kegiatan dari awal (perencanaan), pelaksanaan, pengawasan dari seluruh kegiatan dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan.

4. Akuntabilitas: Seluruh kegiatan pembangunan harus dapat dipertanggung-jawabkan baik secara teknis maupun administratif.
5. Keberlanjutan: Hasil-hasil kegiatan pembangunan dapat dilestarikan dan ditumbuhkembangkan oleh masyarakat sendiri melalui wadah institusi masyarakat setempat yang mandiri dan profesional.

### **Model Penetapan Pagu Anggaran**

Dalam hal menentukan pagu anggaran sebagai realisasi persetujuan anggaran kegiatan pembangunan di wilayah kecamatan secara konsisten tetap mengacu pada need assesement dari tiap-tiap kecamatan ; skala prioritas serta didasarkan apada hasil evaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan atas target pelaksanaan pembangunan fisik dan non fisik sesuai usulan masyarakat secara partisipasif (bottom up) Namun tidak menutup kemungkinan hal ini mengacu pada keterbatasan dana yang disediakan Pemerintah Kota Bandung sehingga secara otoritatif kebijakan tersebut ditentukan oleh pihak Pemerintah Kota Bandung dengan tetap mengedepankan prinsip keadilan dalam konteks paradigma pembangunan yang masuk kategori indeks pemberdayaan masyarakat.

Secara teoritis dalam penetapan pagu anggaran tersebut idealnya adalah mengacu pada Community Need Assesement ( CNA) dengan mengupayakan dilakukan pembobotan menurut jenis serta bentuk kegiatan dengan tetap mengedepankan pada pencapaian tingkat kesejahteraan masyarakat meliputi pelaksanaan pembangunan pada aspek pendidikan , kesehatan serta pemberdayaan ekonomi masyarakat dalam meningkatkan pendapatan dan daya beli.

Ada beberapa kriteria pembobotan dengan nilai prosentase yang berbeda yang meliputi variabel yang akan di nilai sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan masyakarar di tingkat Kecamatan / Kelurahan. Adapun untuk lebih jelasnya akan diuraikan mengenai tata cara perhitungan bobot atas setiap usulan kegiatan dengan menggunakan metode rumus sebagai berikut :

Skor Yang Terjadi

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Skor Tertinggi}}{\text{Skor Tertinggi}} \times \text{Bobot}$$

Nilai = Kategori Nilai Atas Prioritas Usulan Pembangunan

Skor Yang Terjadi = Nilai Skor Usulan Kegiatan yang dipilih Masyarakat

Skor Tertinggi = Nilai Skor dari Kriteria Paling Tinggi Diantara Skor Yang Dipilih

**Tabel**  
**Kriteria Sub Variabel Kegiatan Usulan Musrenbang**  
**Tingkat Kecamatan**

Variabel	Sub Variabel Kegiatan	Indikator	Skor	Bobot	Nilai
Lingkungan Kusuhakar	1. Pembinaan Satuan AL Bersih	1. Tidak terdapat sampah di lingkungan		5%	
		2. Sempurna dalam pemeliharaan lingkungan			
		3. Kompartemen masyarakat bersih dan bebas dari sampah di lokasi			
2. Pembangunan MCK		1. Semua MCK yang terdapat sudah selesai		6%	
		2. Semua MCK menggunakan fasilitas yang aman dan layak			
		3. Semua MCK tidak ada			
3. Penyediaan Sampah / Limbah Basah Tampung & Timbun		1. Semua TPS sudah beroperasi		5%	
		2. Semua TPS menggunakan alat yang baik			
		3. Tidak ada sampah yang menumpuk			
4. POSYANDU		1. Penyelenggaraan kegiatan kesehatan berkualitas		5%	
		2. Donyanduyg keserasuaian antara lingkungan			
		3. Tidak ada penyakit			
5. Pemberian Pendulu Mentor (DHD, DHD Donyanduyg, H7, Nalanda (Kandungan))		1. Semua data kesehatan dasar yang akurat dan benar		5%	
		2. Semua data kesehatan			
		3. Tidak ada pendulu yang sesuai. Harus melakukan pemeriksaan secara berkala			
6. Sosisasi AL		1. Rukhawa kesehatan masyarakat yang baik		5%	
		2. Semua Perumahan KPR telah Tersedia			
		3. Tidak ada rumah yang rusak			

Variabel	Sub variabel Kegiatan	Indikator	Skor	Bobot	Nilai
Pendidikan	1. Sarana dan Prasarana Pendidikan	1. Jarak tempuh dari J. Sekolah/Jauh		5%	
		2. Ketersediaan akses internet/ Koneksi			
		3. Fasilitas dan layanan belajar mengajar			
	2. Sarana Perpustakaan	1. Jarak menuju perpustakaan Jauh		5%	
		2. Sarana perpustakaan yang Ada belum memadai			
		3. Tidak tersedianya alat Perpustakaan			
	3. Bantuan Dana Pendidikan Bagi Masyarakat Kurang Mampu	1. Pendanaan kurang memadai		5%	
		2. Tidak ada bantuan untuk membantu kenaikan pendidikan			
		3. Ketersediaan pelayanan kesehatan gratis			
Pembudayaan Ekonomi Masyarakat	1. UMKM	1. Tingkat perkembangan masyarakat rendah		6%	
		2. Tidak ada program pemberdayaan masyarakat UMKM to UMKM efektif			
		3. Tidak tersedianya sumber Daya manusia UMKM			
	2. Koperasi	1. Koperasi yang tersedia belum membudayakan kolaborasi antar masyarakat yang membudayakan		5%	
		2. Fasilitas koperasi yang tersedia dan penguasaan masyarakat			
		3. Tidak tersedianya fasilitas koperasi masyarakat			
	3. Kewirausahaan	1. Kesadaran masyarakat akan kewirausahaan masih		10%	
		2. Secara keseluruhan pendengaran/bawahan, sumber daya lokal			
		3. Tidak adanya sarana dan prasarana pendukung kewirausahaan/kewirausahaan			
Pembudayaan Ekonomi Masyarakat	4. Perantara	1. Tidak ada tenaga profesional/pengabdian masyarakat dalam dibidang perantara		3%	
		2. Tidak adanya sarana prasarana pendukung perantara			
		3. Tidak ada tenaga kerja yang berkualitas			
	5. Perantara	1. Tidak ada tenaga profesional/pengabdian dibidang perantara		3%	
		2. Tidak ada sarana dan prasarana pendukung perantara			
		3. Tidak ada tenaga kerja yang berkualitas			
6. Perantara	1. Tidak ada tenaga profesional/pengabdian dibidang perantara		3%		

Varisbel	Sub varisbel Kegiatan	Indikator	Skor	Bobot	Nilai
		1. Tidak ada rencana dan persiapan pemerting sebelum kegiatan			
		2. Tidak ada rencana dan persiapan yang matang sebelum kegiatan			
Infrastruktur	1. Peralatan dan Bahan-bahan yang lengkap	1. Tidak ada alat yang rusak		5%	
		2. Tidak ada alat yang rusak			
		3. Tidak ada alat yang rusak			
	2. Keabsahan dan keselamatan	1. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak		5%	
		2. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak			
		3. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak			
3. Pemasangan dan pemeliharaan Peralatan	1. Semua peralatan dipasang dan terawat		5%		
	2. Semua peralatan dipasang dan terawat				
	3. Semua peralatan dipasang dan terawat				
Keorganisasian	1. Semua dan posisinya terdapat	1. Semua sarana sudah rusak dan kurang layak		3%	
		2. Semua sarana sudah rusak dan kurang layak			
Hankamrala	1. Semua dan posisinya terdapat	1. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak		3%	
		2. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak			
		3. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak			
Lingkungan Hidup	1. Kesehatan lingkungan	1. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak		3%	
		2. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak			
		3. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak			
	2. Kesehatan lingkungan	1. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak		3%	
	2. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak				
	3. Tidak ada alat yang rusak dan kurang layak				

Variabel	Sub variable kegiatan	Indikator	Skor	Bobot	Nilai
Lingkungan Hidup	1. Berdaya saing dari kelola	1. Tidak ada yang merusak lingkungan		3%	
		2. Tidak ada kegiatan perusakan dalam kegiatan pelaksanaan			
		3. Kegiatan yang ada tidak merusak lingkungan sekitar			
	2. Pengalokasian dana	1. Tidak ada kegiatan yang mengganggu masyarakat		6%	
		2. Tidak ada pengalokasian anggaran yang tidak sesuai			
		3. Kegiatan yang ada tidak mengganggu masyarakat			
	3. Sistem Pengendalian AP	1. Tidak ada sistem yang mengganggu pelaksanaan kegiatan		9%	
		2. Tidak ada kegiatan yang mengganggu masyarakat			
		3. Tidak ada kegiatan yang mengganggu pelaksanaan kegiatan			

Kriteria Nilai Skala Prioritas meliputi :

Sangat Mendesak : 80 % s/d 100 %

Mendesak : 60 % s/d 79 %

Tidak Mendesak : > 59 %

### LAMPIRAN-LAMPIRAN: SYARAT-SYARAT FASILITATOR

1. Penguasaan terhadap forum
2. Penguasaan identifikasi peserta
3. Penguasaan metode
4. Penguasaan substansi materi
5. Penguasaan penyusunan rangkuman narasumber
6. Penguasaan rasa humor
7. Stamina yang prima

**Tahapan “assessment” usulan kegiatan baik di tingkat Kelurahan/kecamatan harus memperhatikan hal-hal di bawah ini:**

1. Ri-cek semua usulan kelurahan/kecamatan;
2. Penentuan kriteria/ scoring;
3. Penentuan delegasi;
4. Penandatanganan Berita Acara;
5. Penandatanganan Surat Mandat;

### Susunan Acara

1. Sambutan dan pembukaan
2. Ekspos kegiatan SKPD dan rencana kegiatan SKPD



Lampiran :  
 Form : sb. 5

**USULAN HASIL MUSRENBANG KELURAHAN/KECAMATAN KE TINGKAT KOTA\*)**

No	Usulan kegiatan	Satuan	Sasaran/Target	Anggaran	Sumber dana**)	Lokasi
	BIDANG***):					
*) CORET YANG TIDAK PERLU						
**) SEBUTKAN SUMBER DANA SWADAYA, APBD KOTA, APBD PROV, APBN						
*** SEBUTKAN BIDANG SESUAI DENGAN BIDANG PERENCANAAN DI BAPPEDA (EKONOMI, SOSBUD DAN FISIK SARANA DAN PRASARANA)						
****) SOTK BARU, PP 38/2007:						
1. PERUMUSAN KEBIJAKAN,						
2. KOORDINASI, SUPERVISI, BIMBINGAN TEKNIS.						
3. MONEVDAL						

3. Penjelasan, penyepakatan kriteria kegiatan prioritas Kecamatan
4. Penandatanganan berita acara
5. Pemilihan Delegasi
6. Diskusi dan penentuan prioritas
7. Penutup

## **BAGIAN KETUJUH PENGUATAN KUALITAS DOKUMEN PERENCANAAN**

### **Pendahuluan**

Konsep penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam konteks sistem dan tatanan manajemen pemerintahan di Indonesia, secara historis telah mengalami beberapa fase. Fenomena perubahan ini dapat dilihat dan dirasakan dari beberapa sudut pandang yang melatarbelakangi diantaranya adalah sebagai berikut:

#### **1. Reformasi kehidupan politik**

Berkembangnya tata pemerintahan yang baik (good governance): pemerintahan yang adil, demokratis, desentralistik, transparan, akuntabel, dan partisipatif, untuk mempercepat proses perubahan sosial bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

#### **2. Reformasi sistem perencanaan pembangunan**

Proses perubahan sosial (perubahan sosial = pembangunan) dilakukan secara terencana, konsisten, dan berkelanjutan melalui “peran pemerintah dalam kerangka desentralisasi, bersama masyarakat” dengan memperhatikan kemampuan ekonomi negara, kondisi sosial-budaya yang berkembang, perkembangan ilmu dan teknologi, dan perkembangan arus globalisasi. Hal ini ditandai dengan keluarnya peraturan perundang-undangan diantaranya adalah:

- 1) UU nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN);

- 2) UU nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah;
- 3) UU nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

### **3. Reformasi pengelolaan keuangan negara**

Pengelolaan keuangan negara didasarkan kepada prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas penggunaan keuangan negara, melalui perencanaan program dan kegiatan pemerintah berdasarkan tugas dan fungsi serta kinerja lembaga, Unified Budgeting, dan kerangka pengeluaran berjangka menengah (MTEF). Hal ini ditandai dengan keluarnya peraturan perundang-undangan diantaranya adalah:

- 1) UU nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara;
- 2) UU nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara.

### **Perencanaan Dalam Aspek Yuridis**

Reformasi paling faktual yang dilakukan oleh pemerintah adalah, terjadinya perubahan sistem dan tatanan manajemen pemerintahan daerah, yang telah mengalami rekonstruksi yang cukup mendasar pada aspek sistem perencanaan, ditandai dengan lahirnya undang-undang nomor 25 tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional.

Peraturan dan perundang-undangan yang terintegrasi dengan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah:

1. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara,
2. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara,
3. Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan pengelolaan dan tanggungjawab keuangan Negara,
4. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah,

5. Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah.
6. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
7. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja dan Instansi Pemerintah
8. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan
9. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional
10. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah

Penguatan Bappeda sebagai lembaga Perencana dalam perspektif “aspek yuridis”.

Pada acara diskusi yang dilaksanakan oleh Bappeda Provinsi Jawa Barat dengan tema “Membedah kinerja Bappeda dalam rangka revitalisasi institusi perencanaan daerah”. Penyaji yang hadir dalam acara diskusi tersebut adalah 2 orang mantan Kepala Bappeda, akademisi prof. Sadu, prof. Sucherly, praktisi perencanaan Ir. Soedrajat Tisnasasmita, pengamat politik leo agustino dengan moderator prof. Denny juanda. Beberapa point penting dari hasil diskusi adalah sebagai berikut:

1. Kata kunci “Perlunya lembaga Bappeda yang kuat” ketika berhadapan dengan pihak eksternal (legislatif), Bappeda sebagai institusi pemerintah daerah dalam hal perencanaan, pengendalian pembangunan, pemanfaatan dan pengawasan ruang.
2. Eselonering, harapan kedepan, kepala Bappeda mempunyai eselon yang lebih tinggi daripada kepala SKPD lainnya, hal ini diperlukan dalam rangka implementasi dari fungsi manajemen yang terdiri dari POAC (Planning = Bappeda, Organizing = Sekda, Actuating = SKPD, Controlling = Bawasda). Posisi planning dan organizing haruslah eselon I (faktor internal).

3. Profesionalisme, kaitannya dengan pegawai yang seharusnya diupayakan tidak dapat keluar masuk, karena pegawai Bappeda harus memiliki ILMU PERENCANAAN. “Tidak ada prajurit terlatih yang ada adalah prajurit yang selalu berlatih”;
4. Intensitas Sosialisasi, kepada stakeholder hasil-hasil rencana program pembangunan;

5. Pasak Koordinasi, merupakan persoalan teknis lainnya.		
10	(2)	1. Kepala Bappeda menyiapkan rancangan awal RPJP Daerah
11	(3)	2. Kepala Bappeda menyelenggarakan Musrenbang Jangka Panjang Daerah
12	(2)	3. Kepala Bappeda menyusun rancangan akhir RPJP Daerah berdasarkan hasil Musrenbang Jangka Panjang Daerah
14	(2)	4. Kepala Bappeda Menyiapkan Rancangan Awal RPJM Daerah Sebagai Penjabaran Dari Visi, Misi, Dan Program Kepala Daerah Ke Dalam Strategi Pembangunan Daerah, Kebijakan Umum, Program Prioritas Kepala Daerah, Dan Arah Kebijakan Keuangan Daerah
15	(4)	5. Kepala Bappeda menyusun rancangan RPJM Daerah dengan menggunakan rancangan Renstra-SKPD
16	(4)	6. Kepala Bappeda menyelenggarakan Musrenbang Jangka Menengah Daerah
18	(2)	7. Kepala Bappeda menyusun rancangan akhir RPJM Daerah
20	(2)	8. Kepala Bappeda menyiapkan rancangan awal RKPJ sebagai penjabaran dari RPJM Daerah
21	(4)	9. Kepala Bappeda mengkoordinasikan penyusunan rancangan RKPJ dengan menggunakan Renja-SKPD
24	(2)	10. Kepala Bappeda menyusun rancangan akhir RKPJ berdasarkan hasil musrenbang
28	(2)	11. Kepala Bappeda menghimpun dan menganalisis hasil pemantauan pelaksanaan rencana pembangunan dari masing-masing pimpinan SKPD
29	(3)	12. Kepala Bappeda menyusun evaluasi rencana pembangunan berdasarkan hasil evaluasi pimpinan SKPD
33	(2)	13. Dalam menyelenggarakan perencanaan pembangunan daerah, kepala daerah dibantu oleh Kepala Bappeda

Penguatan Bappeda sebagai lembaga Perencana dalam perspektif “aspek yuridis”. Amanat Undang-Undang nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah mengamanatkan sebanyak 13 pasal/ayat yang memposisikan begitu kuat dan pentingnya peranan dan fungsi SKPD Bappeda yang isinya adalah sebagai berikut:

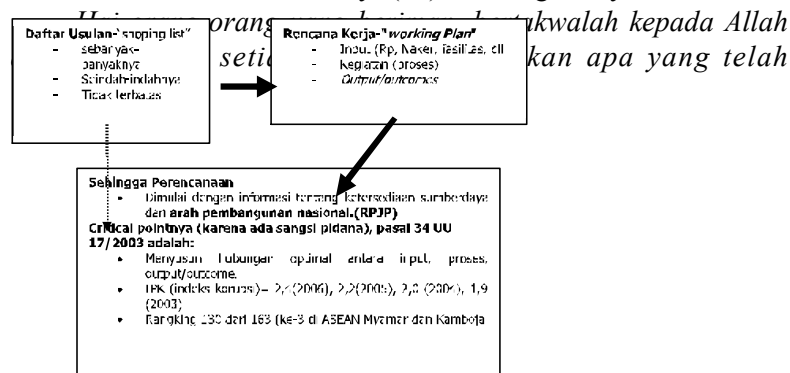
### Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan dan sasaran kebijakan (policy formulation), pemilihan alternatif tindakan (strategy), serta mekanisme pelaksanaan (implementation mechanism) dengan memperhitungkan aspek sumberdaya pembiayaan, sumberdaya manusia, informasi, dan hubungan kerja eksternal, untuk dapat melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan.

Perencanaan sebagai instrumen “manajemen publik” meliputi siklus:

1. Perumusan kebijakan;
2. Penyusunan program dan kegiatan;
3. Pembiayaan dan anggaran;
4. Pelaksanaan;
5. Pengendalian (pemantauan, pengawasan, tindak lanjut)
6. Evaluasi (umpan-balik).

Firman Allah yang berkaitan erat dengan perencanaan yang tersurat di dalam surat Al-Hasyr (59):18. Yang artinya:



*diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Al-Hasyr. 59:18).*

## **Perbedaan Perencanaan dahulu dan “KINI”**

### **Terminologi Evaluasi dan Indikator Kinerja**

#### **Evaluasi**

Evaluasi adalah sebuah prosedur analisis kebijaksanaan yang digunakan untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja kebijaksanaan, nilai atau kesempatan yang di dalam pelaksanaan kebijaksanaan menimbulkan masalah (Dunn:1981). Donaldson dan Scannel: “Proses evaluasi adalah salah satu upaya yang membandingkan hasil-hasil program dengan tujuan program”.

Pendekatan-pendekatan untuk melakukan evaluasi terbagi atas tiga bentuk, yaitu:

1. Evaluasi semu: pendekatan yang menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya tentang suatu kebijaksanaan tanpa berusaha untuk menggali bagaimana kebijaksanaan tersebut dipandang dari sistem nilai, baik individu, kelompok atau masyarakat;
2. Evaluasi formal: pendekatan yang menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya tentang suatu kebijaksanaan dengan berdasarkan pada tujuan dan sasaran program kebijaksanaan yang secara formal telah dicanangkan;
3. Evaluasi keputusan teoritik: merupakan pendekatan yang menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya tentang suatu kebijaksanaan yang secara eksplisit dinilai oleh banyak pihak yang terlibat (multiple stakeholders).

Kebijaksanaan publik selalu mengandung tiga komponen dasar, yaitu: tujuan yang luas, sasaran yang spesifik, dan cara mencapai

sasaran tersebut (wibawa:1994). Komponen ketiga, cara mencapai tujuan, telah diterjemahkan sebagai kegiatan program dalam RENSTRA. Komponen ketiga, cara yang disebut implementasi, merupakan komponen yang berfungsi untuk mewujudkan tujuan dan sasaran.

Dunn mengatakan bahwa ada empat fungsi evaluasi, antara lain (1981:278-279):

1. Pemenuhan (compliance), berfungsi untuk mengetahui apakah tindakan aparat pemerintah daerah telah sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku;
2. Pemeriksaan (auditing), berfungsi untuk mengetahui apakah sumber daya dan pelayanan telah sampai kepada kelompok sasaran;
3. Pengecekan (accounting), berfungsi untuk mengetahui apakah implementasi kebijaksanaan telah menimbulkan perubahan sosial- ekonomi;
4. Penjelasan (explanation), berfungsi untuk mengetahui hasil dan keterangan mengapa hasil yang dicapai berbeda dengan target yang ditetapkan.

Dikaitkan dengan kebutuhan pemerintah kota bandung saat ini, evaluasi kinerja pembangunan dapat dilakukan terhadap program yang sedang berjalan dan kebijaksanaan publik yang telah dikeluarkan oleh pemerintah kota bandung.

Evaluasi terhadap program ini akan terdiri dari evaluasi sumatif dan evaluasi formatif. Evaluasi sumatif merupakan evaluasi yang dilakukan pada saat berakhirnya suatu tahapan program, sedangkan evaluasi formatif merupakan evaluasi yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu terhadap program yang sedang berjalan.

Evaluasi formatif, dapat diterapkan dalam mengevaluasi RENSTRA Pemerintah Kota Bandung tahun 2004-2008, mengingat RENSTRA telah berjalan tahun keempat sehingga evaluasi akan berguna untuk menjadi bahan masukan bagi penyempurnaan pelaksanaan program pada tahun berikutnya.



Dilihat dari waktu evaluasi, terdapat satu hal yang berkaitan dengan evaluasi kinerja masa lalu (*ex-post evaluation*), dan evaluasi kinerja masa depan (*ex-ante evaluation*), yaitu: memperoleh data-data akurat, yang cukup dari hasil-hasil temuan, penetapan bentuk hubungan sebab dan akibat.

### **Indikator**

Indikator adalah karakteristik yang dapat diamati secara langsung untuk menggantikan karakteristik yang dapat diamati secara tidak langsung dan digunakan sebagai definisi operasional variabel (Dunn, 1981;332). Berdasarkan hal tersebut maka indikator digunakan sebagai identifikasi faktor keefektifan tujuan/sasaran dari suatu program.

Syarat indikator haruslah sah (*valid*) dan handal (*realible*). Wibawa (1994) mengatakan bahwa indikator yang sah adalah indikator yang dapat mengukur apa yang ingin diukur, sedangkan indikator yang handal adalah apabila indikator itu menghasilkan skor yang sama untuk fenomena yang sama.

Finsterbusch dan motz dalam wibawa (1994: ) mengusulkan dua cara untuk menyeleksi indikator, yaitu: pertama, berkaitan dengan manfaat (*utility*) yaitu indikator yang sederhana dan mudah dipahami pembaca akan bermanfaat daripada indikator yang kompleks. Kedua, berkenaan dengan indikator yang telah cukup banyak dikenal yaitu indikator akan memudahkan dalam mengkomunikasikan hasil evaluasi.

Berikut ini ada beberapa hal yang perlu dilakukan dalam mengevaluasi kinerja kebijakan atau program menurut Bardach dalam patton dan sawicki (1986:) yaitu:

1. *Technical feasibility*, dengan indikator: keefektifan
2. *Economical financial possibility*, dengan indikator: efisiensi dan rasio manfaat terhadap biaya
3. *Political viability*, dengan indikator penerimaan, ketanggapan dan legalitas
4. *Administrative operability*, dengan indikator; kapasitas

pelaksana dan ketersediaan fasilitas pendukung.

Pentingnya peranan kepala SKPD/keterlibatan kepala SKPD/kepedulian kepala SKPD dalam menyusun dokumen perencanaan sejak awal (input, output dan outcome)

1. Apabila kita merujuk kepada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, pada bagian penjelasan Bab 1 tersurat bahwa Kepala SKPD bertanggung jawab kepada Keluaran sedangkan kepala daerah bertanggung jawab kepada hasil/manfaat.
2. Dengan demikian kami berharap mulai saat ini kepala SKPD agar memperhatikan betul yang berkaitan dengan sasaran program dan kegiatan yang diusulkan.

Pengertian Sasaran (target), sasaran kegiatan dan sasaran program berdasarkan Undang-undang nomor 17 tahun 2003, Peraturan Pemerintah nomor 58 tahun 2005 Permendagri nomor 13 tahun 2006

1. Sasaran (Target) adalah hasil (outcome) yang diharapkan dari suatu program atau keluaran yang diharapkan dari suatu kegiatan.

2. Keluaran (output) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.
3. Hasil (outcome) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.

## **BAGIAN KEDELAPAN APBD DALAM TERMINOLOGI “KEUANGAN DAERAH”**

### **Pendahuluan**

#### **Pengertian RKPD, KUA, PPAS/PPA, RKA-SKPD DAN APBD**

Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Bandung adalah instrumen dokumen perencanaan tahunan Pemerintah Kota Bandung untuk mewujudkan Visi dan Misi yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (Renstra Kota Bandung).

#### **Kebijakan Umum APBD (KUA)**

Rancangan KUA adalah memuat sasaran (target) pencapaian kinerja yang terukur dari program program yang akan dilaksanakan oleh pemerintah daerah untuk setiap urusan pemerintahan daerah yang disertai dengan proyeksi pendapatan daerah, alokasi belanja daerah, sumber dan penggunaan pembiayaan yang disertai dengan asumsi yang mendasarinya.

#### **Keuangan Daerah**

Keuangan daerah sebagai salah satu indikator untuk mempengaruhi kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Pamudji (1993:124) mengemukakan tentang posisi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai sumber keuangan daerah seperti dijelaskan berikut:

Pemerintah daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan. Keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri.

Potensi keuangan daerah yang memadai merupakan salah satu kunci dibentuknya anggaran daerah yang rasional dan profesional. Argumentasi ini sejalan dengan pendapat Mardiasmo (2002:9) yang mengatakan bahwa:

Anggaran daerah atau anggaran pendapatan dan belanja daerah merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah. Oleh karena itu, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah. Anggaran daerah digunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran di masa yang akan datang, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk evaluasi kinerja, alat untuk memotivasi para pegawai, dan alat koordinasi bagi semua aktivitas dari berbagai unit kerja.

Selanjutnya Mardiasmo (2002:3) mengemukakan pendapatnya tentang pengelolaan keuangan daerah sebagai berikut:

Pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan efisien dapat dicapai melalui manajemen keuangan daerah yang professional, kemudian manajemen keuangan daerah yang professional dapat dilaksanakan jika pemerintah daerah mampu membuat formulasi kebijakan daerah yang komprehensif. Serangkaian kebijakan menyangkut manajemen keuangan daerah, yaitu: Manajemen penerimaan daerah dan Manajemen pengeluaran daerah.

Kebijakan pengelolaan manajemen penerimaan daerah, pemerintah daerah dituntut seoptimal mungkin untuk melakukan berbagai upaya sistematis guna memenuhi sumber penerimaan daerah, baik dari sektor pajak, retribusi, pinjaman daerah atau penerimaan lain yang dianggap sah. (kerangka regulasi dan kerangka

anggaran).

### **Pendapatan dan Pendapatan Asli Daerah**

Pendapatan menurut Dedy dalam Halim (2001:110) mengemukakan pengertian sebagai berikut:

Penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah Kabupaten/Kota.

Pamudji (1993:124) mengemukakan tentang posisi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai sumber keuangan daerah seperti dijelaskan berikut:

Pemerintah daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan. Keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri. Selain pajak daerah, sumber pendapatan asli daerah yang cukup besar peranannya dalam menyumbang pada terbentuknya pendapatan asli daerah adalah retribusi daerah. Dibeberapa daerah pendapatan yang berasal dari retribusi daerah dapat lebih besar daripada pendapatan pajak daerah.

Pelaksanaan kebijakan pengelolaan keuangan dan sumber pendapatan daerah dalam Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dan dijelaskan bahwa sumber penerimaan daerah dalam pelaksanaan desentralisasi meliputi: (1) Pendapatan asli daerah, (2) Dana perimbangan, (3) Pinjaman daerah, dan (4) Lain-lain pendapatan yang sah.

Sumber pendapatan asli daerah sebagaimana dijelaskan di atas, meliputi: (1) Hasil pajak daerah, (2) Hasil retribusi Daerah, (3) Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan, (4) Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Sumber pendapatan asli daerah yang cukup besar peranannya dalam menyumbang pada terbentuknya pendapatan asli daerah selain pajak daerah, adalah retribusi daerah. Bahkan di beberapa daerah pendapatan yang berasal dari retribusi daerah kadangkala lebih besar daripada pendapatan pajak daerah.

Pengertian retribusi daerah menurut Suparmoko (2002:85) adalah Pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.

### **Struktur APBD Dalam Terminologi Permendagri Nomor 13 Tahun 2006**

Struktur Anggaran pendapatan dan belanja daerah secara keseluruhan dapat terdiri dari (lihat pasal 15 dan pasal 22):

1. **PENDAPATAN DAERAH** (lihat pasal 26).  
Pendapatan daerah terdiri: Pendapatan Asli Daerah, (pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah, lain-lain pendapatan yang sah) dana perimbangan dan Lain-lain pendapatan yang sah, seperti: DAU, DAK, Banprov, Dk=Dekonsentrasi (non fisik) adalah pelimpahan wewenang pemerintahan oleh pem pusat kpd gubernur sebagai wakil pem. Pusat dan/atau kpd instansi vertikal di wil tertentu. (UU no.32/2004 ps 1 angka 8), T.p=Tugas pembantuan (fisik) yaitu penugasan dari pem. Pusat kpd daerah dan/atau desa, dari pem. Prov kpd kab./kota dan/atau desa, serta dari pem kab./kota kpd desa untuk melaksanakan tugas tertentu. (UU no.32/2004 ps 1 angka 9)
2. **BELANJA DAERAH** (lihat pasal 31,32,33,36-58) dan
3. **PEMBIAYAAN DAERAH** (lihat pasal 59-73)

Penyusunan APBD tetap berorientasi pada anggaran berbasis kinerja/prestasi kerja yaitu suatu pendekatan penganggaran yang mengutamakan keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur (lihat pasal 90-96).

Dalam hal ini, setiap dana yang dianggarkan untuk

melaksanakan program/kegiatan harus terukur secara jelas indikator kinerjanya yang direpresentasikan kedalam tolok ukur kinerja serta target/sasaran yang diharapkan.

Selain itu, APBD dewasa ini tidak lagi mengenal adanya anggaran belanja publik dan belanja aparatur sebagaimana yang telah dilakukan selama ini. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, dalam menyusun APBD, ditekankan pada penyusunan anggaran yang terpadu (unified budgeting) dimana dalam penyusunan rencana keuangan tahunan dilakukan secara terintegrasi untuk seluruh jenis belanja guna melaksanakan kegiatan pemerintahan yang didasarkan pada prinsip pencapaian efisiensi alokasi dana.

Penyusunan APBD secara terpadu selaras dengan penyusunan anggaran yang berorientasi pada anggaran berbasis kinerja/prestasi kerja.

Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah dalam menyusun APBD yaitu:

1. Penyusunan Kebijakan Umum APBD (KUA).
2. Pembahasan dan penetapan kesepakatan bersama mengenai KUA antara pemerintah daerah dengan DPRD.
3. Penyusunan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS).
4. Pembahasan dan penetapan kesepakatan bersama mengenai Prioritas Plafon Anggaran (PPA) antara pemerintah daerah dengan DPRD.
5. Penyusunan dan penyampaian surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA-SKPD kepada seluruh SKPD.
6. Pembahasan RKA-SKPD oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) dengan SKPD.
7. Penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD.
8. Penyusunan rancangan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD.

Berkenaan dengan hal-hal tersebut di atas, beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian daerah dalam menyusun APBD

berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, sebagai berikut :

### **Anggaran Belanja**

Belanja Daerah dikelompokkan ke dalam belanja tidak langsung dan belanja langsung dengan uraian sebagai berikut:

#### **Belanja Tidak Langsung**

Belanja tidak langsung merupakan belanja yang dianggarkan tidak terkait secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan. Berkenaan dengan hal tersebut maka dalam belanja tidak langsung digunakan untuk mencantumkan anggaran :

1. Belanja pegawai yang merupakan kompensasi dalam bentuk gaji dan tunjangan serta penghasilan lainnya yang diberikan kepada pegawai negeri sipil yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan pada belanja masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD);
2. Acress belanja pegawai ditambahkan pada rincian obyek gaji pokok PNS dalam obyek belanja gaji dan tunjangan;
3. Tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja atau tempat bertugas atau kondisi kerja atau kelangkaan profesi atau prestasi kerja. Tambahan penghasilan tersebut berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
4. Uang representasi, tunjangan keluarga, tunjangan beras, uang paket, tunjangan jabatan, tunjangan panitia musyawarah, tunjangan komisi, tunjangan panitia anggaran, tunjangan badan kehormatan, tunjangan alat kelengkapan lainnya, tunjangan khusus PPh Pasal 21, tunjangan perumahan, uang duka tewas dan wafat serta pengurusan jenazah dan uang jasa pengabdian dianggarkan dalam Belanja DPRD, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;



5. Gaji dan tunjangan serta dan biaya penunjang operasional kepala daerah dan wakil kepala daerah dianggarkan pada belanja Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah;
6. Biaya pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan biaya pemungutan pajak daerah dianggarkan pada belanja Dinas Pendapatan Daerah, apabila daerah belum membentuk SKPKD;
7. Belanja bunga, belanja subsidi, belanja hibah, belanja bantuan sosial termasuk bantuan untuk partai politik, belanja bagi hasil, belanja bantuan keuangan dan belanja tidak terduga hanya dianggarkan pada Sekretariat Daerah, apabila daerah belum membentuk Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD).

**Langkah-Langkah Strategis Dalam Menyusun Sasaran Program Dan Sasaran Kegiatan**

UMP/ UNTUK MENJADI PERHATIAN!  
PERMASALAHAN

1. PROGRAM/KEGIATAN HARUS BERDASARKAN KINERJA YANG JELAS, BAIK YANG EKS ADUM MAUPUN YANG URUSAN.
2. MULAI TAHUN 2007, SETIAP SKPD HARUS MEMBUAT LAPORAN REALISASI KINERJA SESUAI PP 8 TAHUN 2006.
3. KINERJA TERSEBUT BERDASARKAN INDIKATOR YANG TERCANTUM PADA DPA, SEDANGKAN INDIKATOR DALAM DPA MASIH BELUM TEPAT. SEHINGGA TENTUNYA KITA AKAN MENGALAMI KESULITAN DALAM MENYUSUN LAPORAN KINERJA

Prosedur kinerja program

1. TETAPKAN NAMA PROGRAM & IDENTIFIKASI.

2. TETAPKAN INDIKATOR PROGRAM (OUTCOME).
3. TETAPKAN TARGETNYA UNTUK SETIAP INDIKATOR PROGRAM.
4. TETAPKAN KEGIATAN UNTUK MENCAPAI INDIKATOR TERSEBUT.
5. TETAPKAN INDIKATOR DAN TARGETNYA UNTUK SETIAP KEGIATAN (INDIKATOR INPUT, OUTPUT DAN OUTCOME).
6. BILA DALAM SATU KEGIATAN MEMILIKI LEBIH DARI SATU OUTPUT, MAKA DIGUNAKAN RATA-RATA CAPAIAN OUTPUT.
7. BILA SATU PROGRAM MEMILIKI LEBIH DARI SATU KEGIATAN, MAKA DIBUAT BOBOT UNTUK MASING-MASING KEGIATAN TERHADAP PROGRAM.
8. DALAM MELAKUKAN PEMBOBOTAN DITEKANKAN PADA DERAJAT KEPENTINGAN ANTARA KEGIATAN DAN PROGRAM.
9. MENGHITUNG CAPAIAN KINERJA PROGRAM.

Skala/bobot untuk melihat berapa % kontribusi output terhadap outcome terlebih dahulu tiap-tiap kegiatan dibobot dengan skala 1-3

### Program, Indikator, dan Target:

Program Peningkatan Sarana & Prasarana Aparatur		
	OUTCOME	TARGET CAPAIAN PROGRAM
Indikator Program	Terpenuhinya sarana & prasarana kantor yang baik.	70%
<p>1. <b>TIAP PROGRAM HARUS MEMILIKI INDIKATOR YANG JELAS BESERTA TARGET YANG AKAN DICAPAI DALAM TAHUN BERSANGKUTAN.</b></p> <p>2. <b>SASARAN PROGRAM TIDAK DAPAT DISUSUN APABILA TIDAK ADA UNSURE: INDIKATOR PROGRAM, DATA-DATA, TARGET.</b></p> <p>3. <b>SEBAGAI ALAT BANTU: SKPD DAPAT MENGGUNAKAN BEBERAPA ASPEK YURIDIS YANG BERKAITAN DENGAN KEGIATAN SEPERTI: SPM, PERMENDAGRI NO. 7 TAHUN 2006 TENTANG STANDARISASI SARANA DAN PRASARANA KERJA PEMDA, PERMEN NEGARA PAN NO. PER/09/M.PAN/5/2007 TENTANG PEDOMAN UMUM PENETAPAN INDICATOR KINERJA UTAMA DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH, KEPMEN PU NO. 11 TAHUN 2000 TENTANG KETENTUAN TEKNIS MANAJEMEN PENANGGULANGAN KEBAKARAN DI PERKOTAAN: 1 POS PEMADAMAN DENGAN JARAK ANTARA 2,5 SD 3,5 KM. PERDA NO. 3 TAHUN 2006 TENTANG RTRW: KOTA BANDUNG MENARGETKAN SEDIKITNYA 9 POSWIL, SD SAAT INI BARU 2 POS. SE MENDAGRI NO. 27/PUOD/97 SETIAP 10,000 PENDUDUK HARUS DILINDUNGI OLEH 1 UNIT MOBIL PEMADAM, SAAT INI DPPK KOTA BANDUNG BARU MEMILIKI 26 UNIT. KEPMENDAGRI NO. 120.05-110 TAHUN 2005 TENTANG PEMBENTUKAN DESK PUSAT PEMILIHAN KEPDA DAN WAKIL KEPDA.</b></p>		

atau 1-5, selanjutnya masing-masing kegiatan yang sudah dibobot dijumlahkan. Jumlah pembobotan tersebut merupakan pembagi dari tiap-tiap bobot kegiatan.

KEGIATAN	INDIKATOR	URAIAN	TARGET
Kegiatan 1	<i>Input</i>		
	<i>Output</i>		
	<i>Outcome</i>		
Kegiatan 2	<i>Input</i>		
	<i>Output</i>		
	<i>Outcome</i>		

Contoh:  $\frac{3}{15} \times 100 = 20\%$

KEGIATAN	INDIKATOR	URAIAN	TARGET	REALISASI*)
Kegiatan 1	<i>Input</i>			
	<i>Output</i>	<b>1</b>	10 unit	10 unit
		<b>2</b>	20 unit	20 unit
		<b>3</b>	15 unit	15 unit
		<b>RATA-RATA</b>	15 unit	15 unit
	<i>Outcome</i>			

(APABILA ADA 5 KEGIATAN JUMLAH BOBOT 15, 3 ADALAH NILAI BOBOT KEGIATAN 1, DST)

CONTOH CONTOH

HASIL DISKUSI	:	USULAN VISI DPKAD KOTA BANDUNG
WAKTU	:	
TEMPAT	:	RUANG RAPAT DPKAD JL.WASTUKENCANA
Kegiatan 1 output	:	NO. 2 BANDUNG

**Program Peningkatan Sarana & Prasarana Aparatur  
Kegiatan 3 output+realisasi\*)**

**BAGIAN KESEMBILAN  
SIMULASI  
PENYUSUNAN RENCANA STRATEJIK**

I. Penentuan VISI:

No	Opsi usulan
1	"Lembaga Keuangan Daerah Dan Pengelolaan Asset <u>Profesional</u> yang <u>Aspiratif</u> , <u>Aplikatif</u> , <u>Inovatif</u> dan <u>Akuntabel</u> dalam mendukung Bandung Kota Bermartabat".
2	"Lembaga Keuangan Daerah Dan Pengelolaan Asset yang <u>Profesional</u> dan <u>Akuntabel</u> dalam mendukung Bandung Kota Bermartabat".
3	"Lembaga Keuangan Daerah Dan Pengelolaan Asset yang <u>Profesional</u> dalam mendukung Bandung Kota Bermartabat".

sebagai berikut :

1. PROFESIONAL
2. ASPIRATIF
3. APLIKATIF
4. AKUNTABILITAS
5. INOVATIF

Tabel beberapa usulan opsi Visi DPKAD Kota Bandung adalah sebagai berikut:

**Usulan re-grouping visi dari beberapa opsi:**

***“MEWUJUDKAN LEMBAGA KEUANGAN DAERAH  
DAN PENGELOLAAN ASSET YANG PROFESIONAL  
DAN AKUNTABEL DALAM UPAYA Mendukung  
BANDUNG KOTA BERMARTABAT” (tentative)***

## **II. Penentuan misi melalui Analisis SWOT.**

Dalam mewujudkan Visi, maka perlu dirumuskan terlebih dahulu misi dalam upaya pencapaian Visi:

Key words “pause” :

Perumusan misi harus dirumuskan terlebih dahulu melalui dan atau berdasarkan metode, salah satu metodenya adalah melalui Analisis SWOT, karena dengan metode analisis SWOT, dapat menghasilkan sekaligus secara simultan yang terdiri dari: misi, tujuan dan sasaran misi, strategi, kebijakan, program dan indikasi kegiatan, dan tentunya akan sinergi dengan visi yang diinginkan atau dicita-citakan, selain itu akan nampak “benang merah” antara visi sampai dengan indikasi kegiatan.

Hindari betul perumusan misi dan seterusnya melalui metode “by felling”, kalimat tujuan dan sasaran biasanya ditandai oleh kalimat-kalimat sebagai berikut:

1. Meningkatkan.....
2. Mendorong.....

3. Mewujudkan....., dst (Diskusikan, sepakati).

Selain itu yang harus disikapi adalah kalimat-kalimat di atas harus berdasarkan hasil dari “self assement” dengan alur sebagai berikut:

1. Tujuan
2. sasaran (misi dan atau program)
3. uraian
4. indikator
5. target
6. cara pencapaian tujuan (kebijakan dan program)
7. stakeholders
8. Indikasi kegiatan

### **III. Tujuan dan sasaran**

Tujuan Dan Sasaran sebagai penjabaran Misi organisasi yang telah dirumuskan, SKPD menetapkan Tujuan dan Sasaran dalam kurun waktu lima tahun (2008-2013).

Tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Terpenuhinya.....
2. Tersedianya.....
3. Meningkatkan.....dst (Diskusikan!)

Lebih lanjut, Tujuan yang telah dirumuskan dijabarkan ke dalam sasaran. Sasaran yang dikembangkan mencakup konsep tujuan, ruang lingkup, arah, dan kepastian dari tujuan yang ingin dicapai secara tahunan selama kurun waktu lima tahun.

Sasaran DPKAD adalah sebagai berikut:

1. Sasaran Utama: Core Bussines urusan inti dari DPKAD adalah pengelolaan keuangan daerah dan asset daerah (Diskusikan dan sepakati masing-masing bidang dan seksi)
2. Sasaran Pendukung: Sasaran pendukung dalam mewujudkan sasaran utama tersebut di atas. (Diskusikan dan sepakati).

### **IV. Analisis SWOT**

Langkah awal mohon dengan sangat disusun, dirumuskan dan diuraikan perumusan analisis SWOT berdasarkan core bussines atau urusan inti masing-masing bidang dan seksi yang ada di lingkungan DPKAD (jauh lebih baik apabila disusun

	<b>KEKUATAN (S)</b>		<b>KELEMAHAN (W)</b>
1.		1	
2.		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
	<b>PELUANG (O)</b>		<b>ANCAMAN (T)</b>
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	

1. KEKUATAN DPKAD\*) (per-bidang dan seksi\*);
2. KELEMAHAN DPKAD;
3. PELUANG DPKAD dan;
4. ANCAMAN DPKAD

Tabel

***Matriks IFAS (Internal Strategy Factor Analysis System)***  
dan EFAS (*External Strategy Factor Analysis System*) yang  
terdiri dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman\*)



**Catatan :**

**mohon diisi dengan sangat sungguh-sungguh, berdasarkan *self assement* dari semua pejabat struktural internal DPKAD (perorangan)\*)**

Berdasarkan hasil analisis pemetaan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka tahapan selanjutnya adalah evaluasi faktor internal dan eksternal evaluasi IFAS dan EFAS (TIM)

Bandung, 16 Agustus 2010

TIM PENYUSUN

**SIMULASI I:**

1. BENTUK KELOMPOK SESUAI DENGAN KELOMPOK YANG SUDAH TERBENTUK;
2. TENTUKAN ORGANISASI YANG ANDA SUKAI (BEBAS, dan TIDAK SAMA);
3. TENTUKAN KEPALA ORGANISASI, SEKRETARIS, KEPALA BIDANG;
4. TENTUKAN VISI ORGANISASI;
5. SUSUN KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN ORGANISASI YANG SAUDARA PILIH;
6. PADA PENYUSUNAN MISI, PAUSE or STOP;
7. BUAT TABEL IFAS DAN EFAS (LIHAT CONTOH), GUNAKAN EXCEL;
8. PERHATIKAN RUMUS PERHITUNGAN EXCEL;

**SIMULASI II**

EVALUASI IFAS (Strength- Weaknesses S-W) DAN EFAS (Opprtunities-Threats O-T)

1. BOBOT FAKTOR (BF) MASING-MASING MEMBERI BOBOT ATAU TINGKAT URGENSI DGN SKALA 1-5 DARI TIAP FAKTOR DAN MENCARI RATA-RATANYA;
2. NILAI DUKUNGAN (ND): MASING-MASING MEMBERI BOBOT, DIJUMLAH DAN DIRATA-RATAKAN;
3. NILAI BOBOT DUKUNGAN (NBD) DENGAN CARA

- MENGALIKAN BFXND= NBD
4. NILAI KETERKAITAN (NK): KETERKAITAN TIAP FAKTOR SATU SAMA LAIN DINILAI DENGAN SKALA 0-5. SECARA BERSAMA-SAMA PESERTA MENENTUKAN NILAI KETERKAITAN TIAP FAKTOR PADA KOLOM EVALUASI FAKTOR INTERNAL DAN EKTERNAL;
  5. MEMBUAT NILAI RATA-RATA KETERKAITAN (NRK);
  6. MENGHITUNG NILAI BOBOT KETERKAITAN (NBK) DENGAN CARA MENGALIKAN NRK DENGAN BF (NRK X BF);
  7. TOTAL NILAI BOBOT, TIAP FAKTOR DENGAN CARA MENJUMLAHKAN NBD+NBK= TNB
  8. MENENTUKAN FAKTOR KUNCI SUKSES (FKS) PILIH NILAI TERBESAR, APABILA SAMA PILIH NBD, NBK, BF ATAU RASIONALITAS)
  9. PETA KEKUATAN ORGANISASI: MENJUMLAHKAN MASING-MASING NILAI TNB BERDASARKAN (SWOT)

### **SIMULASI III**

MENENTUKAN POSISI KEKUATAN ORGANISASI  
BERDASARKAN TOTAL TNB

**SIMULASI IV**

MENYUSUN STRATEGI, KEBIJAKAN DAN PROGRAM

**SIMULASI V**

MEFORMULASIKAN USULAN RENCANA  
PEMBANGUNAN TINGKAT RW, KELURAHAN/DESA,  
KECAMATAN.

**DAFTAR KEPUSTAKAAN**

- Adi Suryadi, 1999, Masyarakat Madani. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Anderson. James E. 1997. Public Policy Making (Third Edition). Boston: Houghton Mifflin Company
- Bloom, S. 1991. Taxonomy of Education Objectives, New York : Longman.
- Bromley, Daniel W. 1989. Economic Interests and Institutions: The Conceptual Foundations of Public Policy. New York. Basil Blackwell
- Dharma, Agus. 1991. Manajemen Prestasi Kerja. Jakarta: Rajawali Pers.
- Dunn, William N. 1999. Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Edisi Indonesia, Yogyakarta; Gajah Mada University Press. Edisi kedua.
- Handoko T. Hani, 2003. Manajemen. Yogyakarta. BPFE
- \_\_\_\_\_ 2003. Manajemen. Personalia dan Sumber Daya Manusia Yogyakarta. BPFE
- Harist, Benyamin, 1997. Teknik Menulis Karangan Ilmiah Bandung. Insani Press
- \_\_\_\_\_ 2002. Paradigma Baru, Dimensi-Dimensi Prima Administrator Publik. Bandung. Lemlit Unpas Press.
- Islamy, Irfan M, 2003. Prinsip-prinsip Perumusan

- Kebijaksanaan Negara. Jakarta. Bina Aksara
- Jauch, Lawrence R. & Willian F. Glueck. 1995. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- J. Salusu, 2003, Pengambilan Keputusan Stratejik. Jakarta: Grasindo
- Koentjaraningralt. (1974). Kebudayaan mentalitet dan Pembangunan. Jakarta: gamedia.
- Karttini Kartono. (1989). Pendidikan Politik sebagai bagian dari Pendidikan orang Dewasa, Bandung, CV Mandar maju
- Kosasih, Pendidikan Nilai, (1996) Bandung Lab. PMPKN- IKIP Bandung
- Mustopadidjaja. 2003. Manajemen proses kebijakan publik formulasi, Implementasi, dan Evaluasi KInerja. Jakarta. LAN dan Duta Pertiwi Foundation
- Rosada, Dada, 2007 Reformasi birokrasi Bermartabat, Bandung
- Rusadi, Kantaprawira (1983) Sistem Politik Indonesia Suatu Model Pengantar, Bandung, Sinar IBaru
- Sarundajang, 2001, Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Sedarmayanti, 2003, Kepemimpinan Yang Baik (Good Governance) dalam rangka Otonomi Daerah, Bandung: Mandar Maju.

Syafriz, Jay M and Russel, E.W. 2005. *Introducing Public Administration* (4th edition). New York. Pearson Longman

Sianipar, J.P.G. dan Entang, 2001, *Teknik-Teknik Analisis Manajemen*. Jakarta, LANRI

Susilo willy, 2002, *Audit SDM*. Jakarta, Vorqistatama Binamega,

The liang gie 1998, *Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan*. Jogkakarta: Nurcahaya

Tri Sakti Fadjar, 2014. *Sisi Gelap Perencanaan Studi Implementasi Kebijakan Kepala Daerah*. Bandung. FISIP UNPAS PRESS Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan.

**Dokumen-Dokumen:**

1. Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2015 perubahan kedua UU No.23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
2. Undang-undang nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Peraturan perundang-undangan
3. Undang-undang nomor 12 Tahun 2006 tentang Kewarganegaraan Republik Indonesia
4. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004
5. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara
6. Inpres No. 7 tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
7. PERMENPAN RB Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.Keplan Nomor 239/IX/6/8/2003 Tentang Perbaikan Buku Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah.
8. Peraturan Daerah Nomor 08 Tahun 2007 Tentang Urusan Pemerintah Daerah Kota Bandung
9. Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Dan Susunan Organisasi Lembaga

Teknis Daerah Kota Bandung

10. Modul musrenbang kecamatan, 2007, Kerjasama Bappeda Kota Bandung dan Fisip Unpas Bandung
11. Dokumen Indikator Pencapaian Sasaran (IPS) Kota Bandung Tahun 2007
12. Dokumen Penetapan Kinerja (DPK) Pemerintah Kota Bandung Tahun 2007
13. Dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Pemerintah Kota Bandung Tahun 2007
14. Dokumen LKPJ-AMJ Tahun 2003-2008 Walikota Bandung Tahun 2008
15. Akuntabilitas pelayanan public [WWW.gtzsfdm.or.id/documents/dec\\_ind/o\\_pa\\_doc/PedomanPerdaAkuntabilitas\\_Dec2002.pdf](http://WWW.gtzsfdm.or.id/documents/dec_ind/o_pa_doc/PedomanPerdaAkuntabilitas_Dec2002.pdf),
16. [WWW.Bakun.Goid/modules.php?name=downloads&d\\_op=getit&lid=4](http://WWW.Bakun.Goid/modules.php?name=downloads&d_op=getit&lid=4),
18. Harian umum Kompas
19. Harian umum Pikiran Rakyat