



LAPORAN EVALUASI  
KELEMBAGAAN PEMERINTAH  
SEKRETARIAT JENDERAL  
DEWAN KETAHANAN NASIONAL  
TAHUN 2018

---

Jakarta, Desember 2018

SEKRETARIAT JENDERAL  
DEWAN KETAHANAN NASIONAL



LAPORAN EVALUASI  
KELEMBAGAAN PEMERINTAH  
SEKRETARIAT JENDERAL  
DEWAN KETAHANAN NASIONAL  
TAHUN 2018

TIM EVALUASI KELEMBAGAAN SEKRETARIAT JENDERAL  
DEWAN KETAHANAN NASIONAL

DESEMBER 2018

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa dipanjatkan kehadiran Tuhan YME, karena hanya atas Rahmat dan Hidayah-Nya semata, laporan evaluasi kelembagaan Setjen Wantannas ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Evaluasi ini dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang diatur dalam Permen PANRB nomor 20 tahun. 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah, serta dilaksanakan oleh Tim Evaluasi Kelembagaan Setjen Wantannas Tahun 2018 yang ditunjuk melalui Surat Keputusan Sesjen Wantannas Nomor: 129 TAHUN 2018.

Sebagai institusi yang dibentuk berdasarkan peraturan perundang-undangan sektoral, seyogyanya responsif terhadap dinamika perubahan undang-undang sektoral yang memayunginya. Oleh karena itu, kegiatan evaluasi kelembagaan Setjen Wantannas ini menjadi sesuatu yang senantiasa dilakukan dalam rangka menjawab perubahan kebijakan dan kondisi lingkungan strategis. Melalui evaluasi ini diharapkan dapat diperoleh langkah-langkah konkrit untuk menyempurnakan organisasi Setjen Wantannas pada masa mendatang.

Evaluasi kelembagaan Setjen Wantannas akan dilakukan setiap tahun dan langkah-langkah penyempurnaan organisasi secara fungsional maupun struktural menjadi upaya prioritas utama yang akan dilakukan Setjen Wantannas kedepan sesuai dengan rekomendasi hasil evaluasi ini.

Jakarta, Desember 2018

Tim Evaluasi Kelembagaan  
Setjen Wantannas  
Ketua,



Bayu Roostono, SH, MH.  
Marsekal Pertama TNI

## DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	li
Ringkasan Eksekutif (Executive Summary) .....	lii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	4
B. Tujuan Evaluasi.....	4
C. Metode.....	4
D. Tim Evaluasi.....	5
E. Jadwal Pelaksanaan Evaluasi.....	5
BAB II ANALISIS .....	6
A. Data Kuesioner .....	6
B. Penghitungan Nilai .....	6
1. Hasil Perhitungan Nilai Struktur Organisasi .....	7
2. Hasil Perhitungan Nilai Proses .....	11
C. Deskripsi Hasil Analisis.....	16
1. Dimensi Struktur Organisasi .....	16
2. Dimensi Proses .....	20
BAB III PENUTUP .....	28
A. Kesimpulan .....	28
B. Rekomendasi .....	28

## RINGKASAN EKSEKUTIF (EXECUTIVE SUMMARY)

Hasil evaluasi kelembagaan Setjen Wantannas tahun 2018 termasuk dalam klasifikasi Kategori II dengan nilai 68,52 yang berarti bahwa Setjen Wantannas merupakan organisasi yang cukup efisien, namun secara struktural masih membutuhkan penyesuaian dan penyempurnaan yang dilakukan secara bertahap.

Beberapa kelemahan organisasi yang patut mendapat perhatian secara seksama kedepan adalah sebagai berikut:

### A. Dimensi Struktur

1. Dimensi Kompleksitas.  
Nomenklatur unit organisasi yang ada saat ini perlu disesuaikan dengan tugas dan fungsinya, tetapi masih perlu adanya peningkatan dan update data.
2. Dimensi Formalisasi.  
Standarisasi pelayanan publik telah diformalkan di Setjen Wantannas masih belum ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas.
3. Dimensi Sentralisasi.  
Terdapat indikasi bahwa tingkatan manajemen yang lebih tinggi mengambil alih keputusan dari wewenang manajemen yang lebih rendah permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral yang melibatkan Setjen Wantannas meskipun peluang menghadapi permasalahan ini relatif kecil.

### B. Dimensi Proses

1. Sub Dimensi Keselarasan  
Setiap proses kerja yang telah dituangkan dalam proses bisnis dan standar operasional prosedur memiliki keterkaitan yang jelas dengan pencapaian sasaran strategis organisasi proses kerja telah sesuai dengan sasaran strategis organisasi dengan di dukung SDM.
2. Sub Dimensi Tata Kelola dan Kepatuhan  
Tidak terdapat indikasi intervensi yang signifikan di dalam setiap pelaksanaan proses kerja dalam organisasi baik pada tingkatan manajemen tertinggi sampai dengan manajemen menengah ke bawah terdapat intervensi dalam pelaksanaan proses kerja.
3. Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses  
Standar Operasional (SOP) prosedur kerja selalu diperbaharui secara periodik. organisasi selalu beradaptasi dengan tuntutan dan dinamika pekerjaan serta meningkatkan kinerja dalam rangka memajukan dan membesarkan organisasi.
4. Sub Dimensi Manajemen Risiko  
Organisasi belum melaksanakan kebijakan manajemen risiko setiap adanya kegiatan pasti ada risiko perlu diantisipasi agar meminimalisir kemungkinan terjadi.
5. Subdimensi Teknologi Informasi  
Sebagian besar proses kerja masih dilaksanakan secara manual proses kerja dilaksanakan dengan sistem aplikasi perkembangan IT.

Disamping kelemahan, Setjen Wantannas juga memiliki beberapa kelebihan yang patut kiranya dipertahankan dan terus disempurnakan pada masa mendatang, antara lain sebagai berikut:

#### **A. Dimensi Struktur**

1. Dimensi kompleksitas.  
Penetapan jabatan-jabatan fungsional mendukung efisiensi dan efektivitas tugas dan fungsi unit organisasi namun perlu peningkatan dan pemberdayaan SDM secara maksimal.
2. Dimensi formalisasi.  
Tugas dan fungsi unit organisasi yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi dalam peraturan tentang organisasi tata kerja perlu penyesuaian seiring dengan lahirnya Inpres 7 Tahun 2018
3. Dimensi Sentralisasi.  
Pimpinan madya pada tingkat manajemen menengah mempunyai wewenang untuk membuat keputusan-keputusan taktis dan manajerial dan pimpinan madya telah membuat keputusan taktis dan manajerial.

#### **B. Dimensi Proses**

1. Sub Dimensi Keselarasan  
Keterkaitan proses kerja antar unit kerja yang terkait di dalam organisasi telah dipetakan /didokumentasikan dengan baik karena dokumen sangat penting kalau tidak ada dokumen akan lumpuh.
2. Sub Dimensi Tata Kelola dan Kepatuhan  
Setiap tahapan dikerjakan yang terdapat di dalam proses kerja pada tingkatan manajemen tertinggi sampai manajemen menengah ke bawah telah memiliki kesesuaian dan kejelasan fungsi struktur dan penanggungjawab pekerjaan (akuntabilitas) sesuai batasan kewenangan yang dimiliki dan SOP
3. Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses  
Organisasi selalu melakukan pengembangan terhadap sistem proses kerja organisasi selalu beradaptasi dengan tuntutan dan dinamika pekerjaan serta untuk meningkatkan kinerja dalam rangka memajukan dan membesarkan organisasi.
4. Sub Dimensi Manajemen Risiko  
Organisasi telah memiliki sistem monitoring risiko yang memadai telah dipetakan dan dianalisa dalam suatu laporan.
5. Subdimensi Teknologi Informasi  
Sebagian besar proses kerja telah memanfaatkan teknologi informasi secara memadai dan proses kerja telah memanfaatkan perkembangan IT.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kehadiran suatu struktur atau bentuk organisasi/lembaga dimaksudkan untuk menyelesaikan suatu permasalahan ataupun memberikan pelayanan kepada pelanggan yang didasarkan pada suatu kebutuhan ataupun perubahan lingkungan strategis, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Setiap organisasi/lembaga diharapkan mampu beradaptasi terhadap tuntutan ataupun dinamika perubahan lingkungan strategis.

Keberadaan Dewan Ketahanan Nasional (Wantannas) merupakan suatu proses panjang dimulai dari keinginan membentuk Dewan Pertahanan Negara sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 3, Undang-Undang (UU) Nomor 6 tahun 1946 tentang Keadaan Bahaya sebagai pemegang kekuasaan menjalankan undang-undang tersebut. Pada tahun 1951, Pemerintah membentuk Dewan Pertahanan dan Sekretariat Dewan Pertahan melalui Keputusan. Presiden (Keppres) Nomor 125 Tahun 1951. Kemudian, diterbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor tahun 1954 tentang Dewan Keamanan Nasional. Keinginan untuk membentuk dewan berlanjut sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 14 Ayat (1) UU Nomor 29 tahun 1954 tentang Pertahanan Negara RI, dengan sebutan Dewan Keamanan yang diketuai oleh Perdana Menteri dan bertugas memberikan pertimbangan-pertimbangan kepada Pemerintah tentang soal-soal keamanan dan perencanaan pengerahan segala sumber kekuatan Negara. Sebagai implementasi dari keinginan tersebut ditetapkan PP Nomor 14 tahun 1955 yang mencabut Keppres Nomor 125/1951 dan PP Nomor 17/19 dengan nama Dewan Keamanan dan Sekretariat Dewan Keamanan pada tanggal 28 Maret 1955.

Sesuai dengan perkembangan kondisi pada tahun 1960-an yakni memuncaknya ketegangan antara Republik Indonesia dengan Pemerintah Kolonial Belanda dalam pembebasan Irian Barat untuk kebulatan tindak perlu, maka dibentuk Dewan Pertahanan Nasional pada tanggal 11 Desember 1961 dengan Keppres Nomor 618. Empat tahun kemudian, dewan ini dibubarkan

melalui Keppres 321 tanggal 26 Oktober 1965, sehubungan dengan telah terlaksananya operasi Tri Komando Rakyat (TRIKORA).

Dewan Keamanan yang dibentuk tahun 1955 kemudian disempurnakan menjadi Dewan Pertahanan Keamanan Nasional (Wanhankamnas) sesuai amanat Pasal 14 UU Nomor 29 tahun 1954 melalui Keppres Nomor 51 tahun 1970. Sedangkan Sekretariat Dewan Keamanan disempurnakan dengan nama Sekretariat Jenderal Dewan Pertahanan Keamanan Nasional (Setjen Wanhankamnas) dengan tugas untuk membantu pelaksanaan kegiatan-kegiatan administrasi mendukung tugas Wanhankamnas melalui penerbitan Keppres Nomor 71 tahun 1970. Struktur dan bentuk Wanhankamnas berikut Setjen Wanhankamnas senantiasa disempurnakan, melalui penerbitan Keppres Nomor 31 tahun 1975, Keppres Nomor 73 tahun 1984, Keppres Nomor 51 tahun 1991 dan Keppres Nomor 52 tahun 1991, serta terakhir melalui Keppres Nomor 101 tahun 1999 yang mana nama Wanhankamnas secara resmi berganti menjadi Dewan Ketahanan Nasional (Wantannas) dan Setjen Wanhankamnas berubah menjadi Setjen Wantannas.

Meskipun dalam UU Nomor 20 tahun 1982 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Pertahanan Keamanan NRI, Pasal Ayat (3) diamanatkan pembentukan Wanhankamnas untuk membantu Presiden menetapkan kebijaksanaan pertahanan keamanan negara melalui penelaahan ketahanan nasional aspek keamanan nasional, namun baru dalam Keppres Nomor 101 tahun 1999, UU Nomor 20 tahun 1982 dijadikan acuan. Sedangkan Keppres Nomor 73 tahun 1984 dan kedua keppres yang diterbitkan tahun 1991 tidak merefer pada UU Nomor 20 tahun 1982 tersebut.

Sejak tahun 1999, struktur organisasi Wantannas dan Setjen Wantannas belum pernah secara sungguh-sungguh dan menyeluruh dievaluasi fungsi dan efektifitas kelembagaannya. Disamping itu, UU Nomor 20 tahun 1982 sudah tidak berlaku lagi karena telah diterbitkan UU penggantinya, yaitu UU Nomor 3 tahun 2002 tentang Pertahanan Negara. Dalam UU Nomor 3 tahun 2002 diamanatkan pembentukan Dewan Pertahanan Nasional (Wanhannas) yang diketuai Presiden dan berfungsi sebagai penasihat Presiden dalam menetapkan kebijakan umum pertahanan dan pengerahan segenap komponen pertahanan negara (Pasal 15), namun hingga kini belum diterbitkan Keppres (atau lebih tepatnya Perpres)

dimaksud. Secara substansial, keanggotaan, tugas dan fungsi Wanhannas yang diuraikan dalam Pasal 15 memiliki kemiripan dengan keanggotaan, tugas dan fungsi Wantannas, namun keterlambatan penerbitan Keppres (Perpres) yang mengatur tentang perubahan Wantannas menjadi Wanhannas tersebut menjadi pokok permasalahan kelembagaan ditinjau dari dimensi kompleksitas, khususnya berkenaan dengan eselonisasi dan diferensiasi (pemisahan tugas).

Ditinjau dari dimensi formalisasi, Setjen Wantannas senantiasa berbenah mengikuti dinamika kebijakan yang searah dengan program reformasi birokrasi. Berbagai aturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi dibakukan dan distandarisasi secara bertahap. Dalam hal ini, Setjen Wantannas tidak dihadapkan pada suatu permasalahan yang dapat mengganggu pencapaian kinerja. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi diantara unit-unit kerja di lingkungan Setjen Wantannas, sebagian kewenangan dalam pengambilan keputusan masih tersentralisasi pada manajemen tingkat tinggi. Keputusan strategis masih menjadi kewenangan Sekretaris Jenderal (Sesjen), dan belum didelegasikan secara formal ke tingkat manajemen menengah. Upaya mendesentralisasikan sebagian kewenangan Sesjen kepada para Deputi maupun Kepala Biro belum didasari oleh ketentuan hukum sebagaimana mestinya. Hal ini menyebabkan keputusan yang berkaitan dengan permasalahan yang spesifik atau khusus terkadang kurang selaras dengan dinamika lingkungan strategis yang menuntut keputusan secara cepat.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas, baik dari dimensi struktur yang mencakup subdimensi kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, maupun dimensi proses organisasi yang mencakup subdimensi dan untuk melaksanakan mematuhi Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 13 tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kelembagaan Setjen Wantannas berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor. 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah agar struktur organisasi dan proses organisasi Setjen Wantannas bisa lebih meningkatkan capaian kinerja di masa mendatang.

## B. Tujuan Evaluasi

Tujuan evaluasi Setjen Wantannas adalah menemukenali kelemahan organisasi berikut upaya perbaikan yang diperlukan sehingga Setjen Wantannas bisa menjadi instansi pemerintah yang efektif dan efisien dalam mencapai kinerja Setjen Wantannas yang diharapkan di masa mendatang. Hasil akhir yang akan dicapai dari evaluasi kelembagaan saat ini adalah diperolehnya langkah-langkah konkrit dalam upaya revitalisasi Setjen Wantannas.

## C. Metode

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan dalam evaluasi kelembagaan ini berupa kuesioner yang tercantum pada Lampiran II Permen PANRB Nomor 20 tahun 2018. Seluruh anggota Setjen Wantannas (133 personil) menjadi responden dalam evaluasi kelembagaan kali ini dengan rincian sebagai berikut:

- a. karakteristik populasi yang dipilih sebagai responden dideskripsikan sebagai berikut:
  - 1) status kepegawaian: PNS organik sebanyak 63 orang; PNS berstatus dipekerjakan sebanyak 9 orang; dan TNI/Polri berstatus dipekerjakan sebanyak 61 orang.
  - 2) tingkat pendidikan: Sarjana S3 sebanyak 6 orang; Sarjana S2 sebanyak 39 orang; Sarjana S1 sebanyak 37 orang; dan. Diploma 4/3/2/1 sebanyak 6 orang; serta sisanya berpendidikan SLTA kebawah.
  - 3) eselonisasi: eselon I sebanyak 10 orang; eselon II sebanyak 53 orang, eselon III sebanyak 9 orang dan eselon IV sebanyak 27 orang.
- b. keterwakilan (*representativeness*) anggota sample tidak dipilih karena seluruh anggota Setjen Wantannas menjadi responden, baik PNS organik, TNI/Polri maupun PNS yang berstatus dipekerjakan (DPK).
- c. jumlah responden sebanyak 133 orang.

Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden dengan cara disebarkan melalui kedeputian dan kebiroan. Agar kuesioner yang sudah disebarkan dapat diisi secara lengkap dan dikumpulkan kembali, maka dilakukan pendampingan oleh tim evaluasi dengan bekerjasama dengan perwakilan kedeputian dan kebiroan yang masuk dalam tim

evaluasi. Rincian data kuesioner dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

- a. jumlah kuesioner yang berhasil dikumpulkan kembali sebanyak 122 buah;
- b. jumlah kuesioner yang dapat diproses lebih lanjut atau diolah sebanyak 122 buah; dan
- c. tidak ada kuesioner yang tidak diisi secara lengkap dan tidak diproses atau diolah yang dikembalikan ke sekretariat.

Pengolahan data dari kuesioner yang masuk kembali ke Tim Evaluasi dilakukan dengan mengacu pada metode pengolahan data, cara penghitungan, dan pengkategorian hasil penghitungan yang diuraikan pada Lampiran I Permen PANRB Nomor 20 tahun 2018.

#### **D. Tim Evaluasi**

Penanggungjawab evaluasi kelembagaan Setjen Wantannas adalah Sesjen Wantannas, sedangkan pelaksana evaluasi adalah Tim Evaluasi Kelembagaan Setjen Wantannas Tahun 2018 yang dibentuk dengan Surat Keputusan Sesjen Wantannas Nomor: 129 TAHUN 2018 Tanggal 27 Agustus 2018.

#### **E. Jadwal Pelaksanaan Evaluasi**

Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan evaluasi lebih kurang selama 30 hari kerja (HK), dengan rincian sebagai berikut:

- a. Persiapan, yaitu pada tanggal 31 Agustus s/d 6 September 2018 (5 HK);
- b. Pengumpulan data, yaitu pada tanggal 7 Sept s/d 21 Sept 2018 (10 HK);
- c. Pengolahan dan analisis data, yaitu pada tanggal 24 Sept s/d 11 Oktober 2018 (14 HK); dan
- d. Penyampaian laporan evaluasi, yaitu pada tanggal 12 Oktober 2018 (1 HK).

## BAB II ANALISIS

### A. Data Kuesioner

Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 133 buah dan yang dinyatakan lengkap dan akan diproses lebih lanjut atau diolah sebanyak 122 buah dengan rincian sebagai berikut :

1. Pejabat eselon I sebanyak 10 buah;
2. Pejabat eselon II sebanyak 53 buah;
3. Pejabat eselon III sebanyak 9 buah;
4. Pejabat eselon IV sebanyak 27 buah; dan
5. Jabatan pelaksana dan fungsional sebanyak 34 buah

### B. Perhitungan Nilai

Metode pengolahan data yang digunakan adalah pemberian nilai (skor), pembobotan dan konversi (perkalian skor dan bobot) berdasarkan jawaban responden yang dinilai lengkap dan dapat diproses lebih lanjut. Pemberian skor diberikan kepada masing-masing jawaban yang diberikan oleh responden dengan pengaturan sebagai berikut :

Jabawan	Skor
STS : Sangat Tidak Setuju	= 1
TS : Tidak Setuju	= 2
S : Setuju	= 3
SS : Sangat Setuju	= 4

Opsi jawaban dalam kuesioner sebanyak 4 (empat) pilihan jawaban dimaksudkan untuk menghindari kecenderungan atau tendensi responden untuk menjawab di tengah atau netral. Pembobotan dilakukan terhadap kedua dimensi yang dievaluasi, yaitu dimensi struktur organisasi 50%, dengan struktur bobot penilaian sebagai berikut :

## 1. Hasil perhitungan nilai struktur organisasi

Masing-Masing pernyataan dalam setiap dimensi memiliki bobot yang sama, sehingga nilai akhir (konversi) untuk masing dimensi dan jawaban responden atas pernyataan adalah sebagai berikut:

### a. Nilai konversi Dimensi Struktur Organisasi

Jawaban	Skor	Nilai Konversi		
		SDK	SDF	SDS
STS : Sangat Tidak Setuju	= 1	0,5682	0,4464	0,2841
TS : Tidak Setuju	= 2	1,1364	0,8929	0,5682
S : Setuju	= 3	1,7045	1,3393	0,8523
SS : Sangat Setuju	= 4	2,2727	1,78657	1,1364

Keterangan:

SDK: Subimensi Kompleksitas

SDF : Subimensi Formalisasi

SDS : Subimensi Sentralisasi

### b. Nilai konversi tersebut diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

- 1) Dimensi kompleksitas diberi bobot 25% terdiri dari 11 pernyataan sehingga bobot untuk setiap pernyataan adalah  $25/11 = 2,2727$  Nilai ini merupakan nilai konversi tertinggi, bila responden menjawab SS dengan skor 4. Nilai konversi untuk jawaban STS adalah  $1/4 \times 2,2727 = 0,5682$ ; jawaban TS adalah  $2/4 \times 2,2727 = 1,1364$ ; dan jawaban S adalah  $3/4 \times 2,2727 = 1,7045$ .
- 2) Dimensi formalisasi diberi bobot 12,5% terdiri dari 7 pernyataan sehingga bobot untuk setiap pernyataan adalah  $12,5/7 = 1,7857$ ; Nilai ini merupakan nilai konversi tertinggi, bila responden menjawab SS dengan skor 4. Nilai konversi untuk jawaban STS adalah  $1/4 \times 1,7857 = 0,4464$ ; jawaban TS adalah  $2/4 \times 1,7857 = 0,8929$ ; dan jawaban S adalah  $3/4 \times 1,7857 = 1,3393$ .
- 3) Dimensi sentralisasi diberi bobot 12,5% terdiri dari 11 pernyataan sehingga bobot untuk setiap pernyataan adalah  $12,5/11 = 1,1364$ . Nilai

ini merupakan nilai konversi tertinggi, bila responden menjawab SS dengan skor 4. Nilai konversi untuk jawaban STS adalah  $\frac{1}{4} \times 1,1364 = 0,2841$ ; jawaban TS adalah  $\frac{2}{4} \times 1,1364 = 0,5682$ ; dan jawaban S adalah  $\frac{3}{4} \times 1,1364 = 0,8523$ .

Selanjutnya dilakukan pemasukan data (*data entry*) kedalam *form* pengolahan data untuk setiap kuesioner yang dijawab responden secara lengkap dan dinilai dapat diolah lebih lanjut. Proses penghitungan dilakukan secara aritmatika penjumlahan untuk mendapatkan nilai total masing-masing responden, dan selanjutnya dihitung nilai rata-rata untuk setiap pernyataan sesuai jumlah kuesioner yang diolah, serta nilai rata-rata secara keseluruhan. Nilai rata-rata keseluruhan ini dijadikan dasar untuk pengklasifikasian menurut kategori I, II, atau III.

Rekapitulasi hasil penghitungan jawaban responden untuk setiap pernyataan adalah sebagai berikut:

Selanjutnya dilakukan pemasukan data (*data entry*) kedalam *form* pengolahan data untuk setiap kuesioner yang dijawab responden secara lengkap dan dinilai dapat diolah lebih lanjut. Proses penghitungan dilakukan secara aritmatika penjumlahan untuk mendapatkan nilai total masing-masing responden, dan selanjutnya dihitung nilai rata-rata untuk setiap pernyataan sesuai jumlah kuesioner yang diolah, serta nilai rata-rata secara keseluruhan. Nilai rata-rata keseluruhan ini dijadikan dasar untuk pengklasifikasian menurut kategori I, II, atau III.

Rekapitulasi hasil penghitungan jawaban responden untuk setiap pernyataan adalah sebagai berikut:

### 1) Subdimensi Kompleksitas

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
1. Desain organisasi yang ada saat ini perlu disesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan	1,6	9,8	37,7	50,8
2. Terdapat indikasi bahwa desain organisasi yang ada bersifat kompleks	2,5	53,3	35,2	9,0
3. Terdapat indikasi bahwa desain organisasi	1,6	48,4	36,1	13,

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
yang ada bersifat sederhana				
4. Tingkatan unit organisasi yang ada saat ini perlu disesuaikan tugas dan fungsinya dari tingkatan unit organisasi paling atas sampai tingkatan unit organisasi paling bawah.	1,6	14,8	58,2	25,4
5. Terdapat indikasi adanya tingkatan unit organisasi yang ada tugas dan fungsinya bersifat umum	3,3	36,9	49,2	10,7
6. Terdapat indikasi adanya tingkatan unit organisasi yang ada tugas dan fungsinya bersifat spesifik.	2,5	27,9	54,9	14,8
7. Nomenklatur unit organisasi yang ada saat ini perlu disesuaikan dengan tugas dan fungsinya.	1,6	15,6	42,6	40,2
8. Jenjang jabatan yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan	2,5	21,3	59,8	16,4
9. Jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan kebutuhan.	1,6	34,4	45,1	18,9
10. Jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan.	11,5	47,5	35,2	5,7
11. Penempatan jabatan-jabatan fungsional mendukung efisiensi dan efektivitas tugas dan fungsi unit operasional.	7,4	22,1	59,8	10,7

## 2) Subdimensi Formalisasi

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
1. Tugas dan fungsi unit organisasi yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja.	2,5	6,6	66,4	24,6
2. Mekanisme pelaksanaan tugas dan fungsi serta kewenangan setiap unit kerja dari manajemen tertinggi sampai manajemen menengah ke bawah telah dituangkan secara jelas dalam prosedur formal yang berkekuatan hukum di dalam organisasi.	2,5	11,5	59,8	26,2
3. Mekanisme hubungan antar unit organisasi yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja.	4,1	17,2	54,9	23,8
4. Rencana strategis dituangkan secara jelas di dalam keputusan resmi organisasi.	1,6	15,6	64,8	18,0
5. Kebijakan-kebijakan organisasi selalu dituangkan secara jelas dan tugas di dalam	4,9	25,4	40,2	29,5

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
keputusan resmi organisasi.				
6. Seluruh proses kerja telah dituangkan secara sistematis di dalam peraturan tentang standar operasional prosedur.	6,6	23,0	52,5	18,0
7. Standarisasi pelayanan publik telah diformalkan.	5,7	22,1	53,3	18,9

### 3) Subdimensi Sentralisasi

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
1. Kewenangan pengambilan keputusan yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi	2,5	9,8	36,1	51,6
2. Setiap tingkatan manajemen dapat mengambil keputusan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki	2,5	53,3	35,2	9,0
3. Terdapat indikasi bahwa tingkatan manajemen yang lebih tinggi mengambil alih keputusan dari kewenangan manajemen yang lebih rendah (dibawahnya)	2,5	47,5	36,1	13,9
4. Terdapat indikasi bahwa tingkatan manajemen yang rendah dapat mengambil keputusan melebihi kewenangannya	0,8	15,6	58,2	25,4
5. Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral telah dituangkan dalam keputusan instansi pemerintah guna mencapai kinerja instansi induk	2,5	36,9	49,2	11,5
6. Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral harus diputuskan oleh manajemen tertinggi dari instansi induk.	2,5	27,9	54,9	14,5
7. Pimpinan utama instansi hanya membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis dan kebijakan.	2,5	15,6	42,6	39,3
8. Pimpinan madya pada tingkat manajemen menengah mempunyai wewenang untuk membuat keputusan-keputusan taktis dan manajerial	2,5	21,3	59,8	16,4
9. Pimpinan Pratama pada unit operasional mempunyai wewenang untuk membuat keputusan-keputusan taktis dan manajerial	2,5	34,4	44,3	18,9
10. Pendelegasian kewenangan membuat keputusan-keputusan telah diberikan oleh pimpinan instansi kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah.	2,5	47,5	35,2	14,8
11. Pendelegasian wewenang untuk	2,5	22,1	59,8	15,6

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis dan operasional telah diberikan kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah ke pimpinan organisasi tingkat bawah.				

## 2. Hasil perhitungan nilai proses

Masing-Masing pernyataan dalam setiap dimensi memiliki bobot yang sama, sehingga nilai akhir (konversi) untuk masing dimensi dan jawaban responden atas pernyataan adalah sebagai berikut :

### a. Nilai Konversi Dimensi Proses

JAWABAN	Skor	NILAI KONVERSI				
		Keselarasan	Tata kelola	Perbaikan peningkatan proses	Teknologi informasi	Manajemen risiko
STS : Sangat Tidak Setuju	= 1	0,313	0,357	0,625	0,500	0,417
TS : Tidak Setuju	= 2	0,625	0,714	1,250	1,000	0,833
S : Setuju	= 3	0,938	1,071	1,875	1,500	1,250
SS : Sangat Setuju	= 4	1,250	1,429	2,500	2,000	1,667

Keterangan:

1. Subimensi Keselarasan
2. Subimensi Tata Kelola Kepatuhan
3. Subimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses
4. Subimensi Manajemen Risiko
5. Subimensi Teknologi Informasi

### b. Nilai konversi tersebut diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

- 1) Dimensi Keselarasan diberi bobot 10% terdiri dari 8 pernyataan sehingga bobot untuk setiap pernyataan adalah  $10/8 = 1,250$  Nilai ini merupakan nilai konversi tertinggi, bila responden menjawab SS dengan skor 4. Nilai konversi untuk jawaban STS adalah  $1/4 \times 1,250 = 0,313$ ; jawaban TS adalah  $2/4 \times 1,250 = 0,625$ ; dan jawaban S adalah  $3/4 \times 1,250 = 0,938$ .

- 2) Dimensi tata kelola dan kepatuhan diberi bobot 10% terdiri dari 7 pernyataan sehingga bobot untuk setiap pernyataan adalah  $10/7 = 1,429$ ; Nilai ini merupakan nilai konversi tertinggi, bila responden menjawab SS dengan skor 4. Nilai konversi untuk jawaban STS adalah  $\frac{1}{4} \times 1,429 = 0,357$ ; jawaban TS adalah  $\frac{2}{4} \times 1,429 = 0,714$ ; dan jawaban S adalah  $\frac{3}{4} \times 1,429 = 1,072$ .
- 3) Dimensi perbaikan dan peningkatan proses diberi bobot 10% terdiri dari 4 pernyataan sehingga bobot untuk setiap pernyataan adalah  $10/4 = 2,500$ ; Nilai ini merupakan nilai konversi tertinggi, bila responden menjawab SS dengan skor 4. Nilai konversi untuk jawaban STS adalah  $\frac{1}{4} \times 2,500 = 0,625$ ; jawaban TS adalah  $\frac{2}{4} \times 2,500 = 1,250$ ; dan jawaban S adalah  $\frac{3}{4} \times 2,500 = 1,875$ .
- 4) Dimensi manajemen risiko dan kepatuhan diberi bobot 10% terdiri dari 6 pernyataan sehingga bobot untuk setiap pernyataan adalah  $10/6 = 1,667$ ; Nilai ini merupakan nilai konversi tertinggi, bila responden menjawab SS dengan skor 4. Nilai konversi untuk jawaban STS adalah  $\frac{1}{4} \times 1,667 = 0,417$ ; jawaban TS adalah  $\frac{2}{4} \times 1,667 = 0,833$ ; dan jawaban S adalah  $\frac{3}{4} \times 1,667 = 1,250$ .
- 5) Dimensi teknologi informasi diberi bobot 10% terdiri dari 5 pernyataan sehingga bobot untuk setiap pernyataan adalah  $10/5 = 2,000$ . Nilai ini merupakan nilai konversi tertinggi, bila responden menjawab SS dengan skor 4. Nilai konversi untuk jawaban STS adalah  $\frac{1}{4} \times 2,000 = 0,500$ ; jawaban TS adalah  $\frac{2}{4} \times 2,000 = 1,000$ ; dan jawaban S adalah  $\frac{3}{4} \times 2,000 = 1,500$ .

Selanjutnya dilakukan pemasukan data (*data entry*) kedalam *form* pengolahan data untuk setiap kuesioner yang dijawab responden secara lengkap dan dinilai dapat diolah lebih lanjut. Proses penghitungan dilakukan secara aritmatika penjumlahan untuk mendapatkan nilai total masing-masing responden, dan selanjutnya dihitung nilai rata-rata untuk setiap pernyataan sesuai jumlah kuesioner yang diolah, serta nilai rata-rata secara keseluruhan. Nilai rata-rata keseluruhan ini dijadikan dasar untuk pengklasifikasian menurut kategori I, II, atau III.

Rekapitulasi hasil penghitungan jawaban responden untuk setiap pernyataan adalah sebagai berikut:

Selanjutnya dilakukan pemasukan data (*data entry*) kedalam *form* pengolahan data untuk setiap kuesioner yang dijawab responden secara lengkap dan dinilai dapat diolah lebih lanjut. Proses penghitungan dilakukan secara aritmatika penjumlahan untuk mendapatkan nilai total masing-masing responden, dan selanjutnya dihitung nilai rata-rata untuk setiap pernyataan sesuai jumlah kuesioner yang diolah, serta nilai rata-rata secara keseluruhan. Nilai rata-rata keseluruhan ini dijadikan dasar untuk pengklasifikasian menurut kategori I, II, atau III.

Rekapitulasi hasil penghitungan jawaban responden untuk setiap pernyataan adalah sebagai berikut:

#### 1. Subdimensi Keselarasan

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
1. Seluruh sasaran strategis organisasi dari tingkatan manajemen tertinggi sampai menengah ke bawah mempunyai keterkaitan dengan visi dan misi organisasi	1,6	3,3	56,6	38,5
2. Setiap proses kerja yang telah dituangkan dalam proses bisnis dan standar operasional prosedur memiliki keterkaitan yang jelas dengan pencapaian sasaran strategis organisasi	2,5	2,5	59,0	36,1
3. Setiap proses kerja yang telah dituangkan dalam proses bisnis dan standar operasional prosedur memiliki keterkaitan yang jelas dengan jabatan-jabatan yang ada di dalam struktur organisasi	1,6	2,5	50,8	45,1
4. Proses kerja utama pada tingkat organisasi yang lebih rendah selalu mengacu pada proses kerja pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi; dengan kata lain proses kerja utama pada organisasi yang lebih rendah merupakan penjabaran dari proses kerja tingkatan organisasi tingkatan manajemen yang lebih tinggi ; dengan kata lain proses kerja utama pada organisasi yang lebih rendah merupakan penjabaran dari proses kerja tingkatan organisasi diatasnya (keterkaitan proses kerja secara vertikal).	1,6	1,6	59,0	37,7

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
5. Keterkaitan proses kerja antar unit kerja yang terkait di dalam organisasi telah dipetakan/di dokumentasikan dengan baik.	1,6	3,3	61,5	33,6
6. Koordinasi antar unit kerja selalu dilakukan dengan baik di dalam setiap pelaksanaan tugas yang melibatkan unit kerja lain di dalam organisasi.	1,6	2,5	60,7	35,2
7. Keterkaitan proses kerja lintas bidang atau sektoral telah dipetakan secara jelas.	1,6	4,1	58,2	36,1
8. Koordinasi kerja antar organisasi lintas bidang atau sektoral yang terkait telah terlaksana dengan baik.	1,6	1,6	59,8	36,9

## 2. Subdimensi Tata Kelola dan Kepatuhan

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
1. Standar operasional prosedur selalu diperbaharui secara periodik	2,5	5,7	59,8	32,0
2. Seluruh kepentingan strategis pemangku kepentingan organisasi mulai dari tingkat manajemen tertinggi sampai tingkat manajemen menengah ke bawah telah dipetakan dengan baik.	1,6	1,6	59,8	36,9
3. Setiap proses kerja yang terkait dengan kebutuhan informasi publik dan bersifat rahasia telah dijalankan secara transparan (transparansi)	1,6	1,6	63,1	33,6
4. Setiap tahapan pekerjaan yang terdapat di dalam proses kerja pada tingkatan manajemen tertinggi sampai manajemen menengah ke bawah telah memiliki kesesuaian dan kejelasan fungsi struktur dan penanggungjawab pekerjaan (akuntabilitas)	1,6	2,5	64,8	31,1
5. Setiap proses kerja telah memiliki sistem dan mekanisme pertanggungjawaban (termasuk pelaporan) yang jelas (tanggungjawab).	1,6	2,5	60,7	35,2
6. Tidak terdapat indikasi intervensi yang signifikan di dalam setiap pelaksanaan proses kerja dalam organisasi baik pada tingkatan manajemen tertinggi sampai dengan manajemen menengah ke bawah.	2,5	4,1	63,1	30,3
7. Aparat pelaksana proses kerja dapat melaksanakan tugas secara mandiri sesuai dengan kewenangan tugas pokok dan fungsi masing-masing.	1,6	1,6	59,8	36,9

### 3. Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
1. Standar operasional prosedur selalu diperbaharui secara periodik	1,6	10,7	63,9	23,8
2. Standar operasional prosedur sebagian besar (lebih dari 50%) dinilai perlu segera diperbaharui karena sudah tidak relevan dan telah dibuat lebih dari 5(lima) tahun.	2,5	6,6	64,8	26,2
3. Organisasi selalu melakukan pengembangan terhadap sistem proses kerja	1,6	2,5	66,4	29,5
4. Terdapat indikasi bahwa organisasi lebih berorientasi pada hal-hal yang bersifat rutinitas dibandingkan dengan hal-hal yang bersifat strategis	1,6	18,9	59,0	20,5

### 4. Subdimensi Manajemen Risiko

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
1. Manajemen risiko Organisasi telah diperkenalkan di dalam organisasi.	2,6	4,9	77,0	15,6
2. Organisasi telah memiliki kebijakan manajemen risiko yang memadai.	1,6	5,7	77,0	16,4
3. Risiko-risiko utama organisasi telah diidentifikasi dengan baik	2,5	9,0	71,3	17,3
4. Risiko-risiko utama organisasi yang telah diidentifikasi belum diukur (peluang terjadinya dampaknya) dengan metode yang memadai.	1,6	4,9	72,1	21,3
5. Organisasi belum melaksanakan kebijakan manajemen risiko	3,3	25,4	68,0	3,3
6. Organisasi telah memiliki sistem monitoring risiko yang memadai.	2,5	10,7	72,1	14,8

### 5. Subdimensi Teknologi Informasi

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
1. Organisasi telah memiliki rancangan arsitektur penerapan teknologi informasi	1,6	1,6	81,1	15,6
2. Organisasi telah memiliki kebijakan IT (e-government) yang memadai	1,6	3,3	80,3	14,8

PERNYATAAN	% JAWABAN			
	STS	TS	S	SS
3. Sebagian besar proses kerja telah memanfaatkan teknologi informasi secara memadai	1,6	1,6	82,0	14,8
4. Sebagian besar proses kerja masih dilaksanakan secara manual	2,5	47,5	41,8	8,2
5. Seluruh informasi publik terkait dengan keberadaan dan tupoksi organisasi telah dipublikasikan secara periodik di dalam website organisasi.	1,6	1,6	73,8	23,0

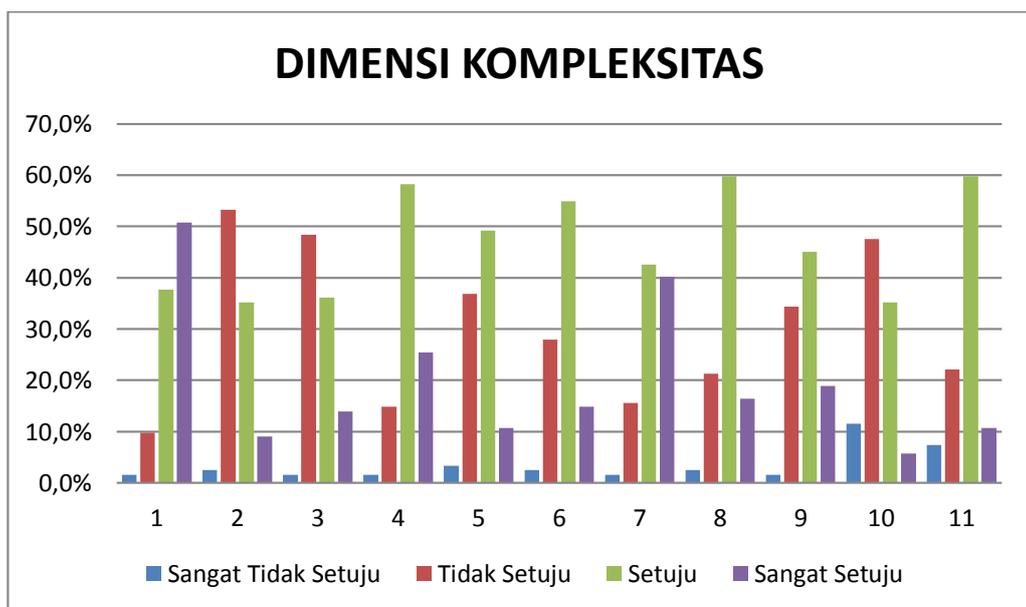
### C. Deskripsi Hasil Analisis

Deskripsi hasil analisis disampaikan untuk masing-masing dimensi, yaitu dimensi struktur dan dimensi proses. Berikut ini disampaikan penjelasan untuk ketiga dimensi di atas.

#### 1. Dimensi Struktur Organisasi

##### a. Dimensi Kompleksitas.

Secara grafis, jawaban 122 responden atas pernyataan pada dimensi kompleksitas disajikan pada gambar sebagai berikut:



Berdasarkan gambar di atas, pandangan responden terkait dengan, dimensi kompleksitas adalah sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 1,6% responden menyatakan Instansi vertikal atau Kantor Regional atau Unit Pelaksana unit organisasi yang ada saat ini perlu disesuaikan tugas dan fungsinya dari tingkatan unit organisasi paling atas sampai tingkat unit organisasi paling bawah
- 2) Sebanyak 7,4% responden menyatakan jabatan-jabatan fungsional belum memenuhi kebutuhan dan penempatannya mendukung terhadap efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit. Setjen Wantannas hingga kini belum memiliki jabatan fungsional. Tetapi, ada beberapa jabatan fungsional tertentu seperti arsiparis, bendahara dan lain-lain di Setjen Wantannas, meskipun dipandang cenderung belum memenuhi kebutuhan dan belum mendukung efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas operasional unit.

Disamping kedua butir diatas, dari sudut dimensi kompleksitas pandangan responden atas pernyataan nomor 2 cenderung memilih jawaban Tidak Setuju (47,5), artinya masih terdapat indikasi bahwa organisasi yang ada bersifat sederhana. Pandangan responden atas pernyataan nomor 10 jabatan fungsional (jabatan fungsional dan jumlah jabatan.) memiliki pola yang hampir serupa, meskipun hanya 36,9% yang memilih jawaban Tidak Setuju. Dapat disimpulkan bahwa penyesuaian susunan/struktur organisasi dan jabatan fungsional terhadap ketentuan peraturan perundangan yang berlaku menjadi faktor pemicu kelemahan ditinjau dari dimensi kompleksitas. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk memperbaiki struktur organisasi berikut jabatan fungsional dan jumlah jabatan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

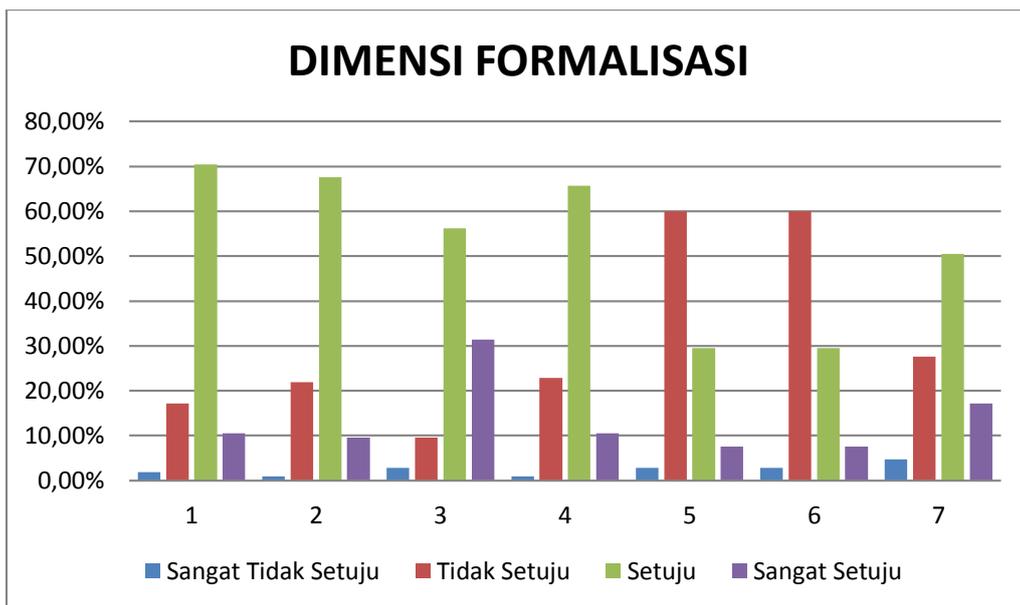
Disamping kelemahan, Setjen Wantannas juga memiliki faktor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi kompleksitas, yaitu yang berkenaan dengan pernyataan nomor 8, jumlah responden yang memilih jawaban Setuju sebesar 59,8%. Kecenderungan responden memilih jawaban Setuju dapat dimaknai bahwa jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan. Hal ini perlu dipertahankan dan terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Nilai rata-rata untuk 11(sebelas) pernyataan dalam dimensi kompleksitas ini sebesar 25,87 dari skala 50 sehingga dapat disimpulkan bahwa

dimensi kompleksitas diapresiasi responden dengan jawaban Tidak Setuju/Setuju dan masuk dalam kategori II, artinya masih diperlukan upaya penyesuaian secara bertahap.

**b. Dimensi Formalisasi.**

Secara grafts, jawaban 7 responden atas pernyataan pada dimensi formalisasi disajikan pada gambar sebagai berikut:



Ditinjau dari dimensi formalisasi, para responden menilai bahwa faktor pemicu kelemahan adalah pernyataan nomor 5. Kecenderungan responden memilih jawaban Tidak Setuju (25.4%) atas pernyataan nomor 5 sehingga dapat disimpulkan bahwa kebijakan-kebijakan organisasi selalu dituangkan secara jelas dan tegas di dalam keputusan resmi organisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya berkelanjutan untuk memperbaiki proses standarisasi keterampilan kerja untuk setiap tugas di lingkungan Setjen Wantannas.

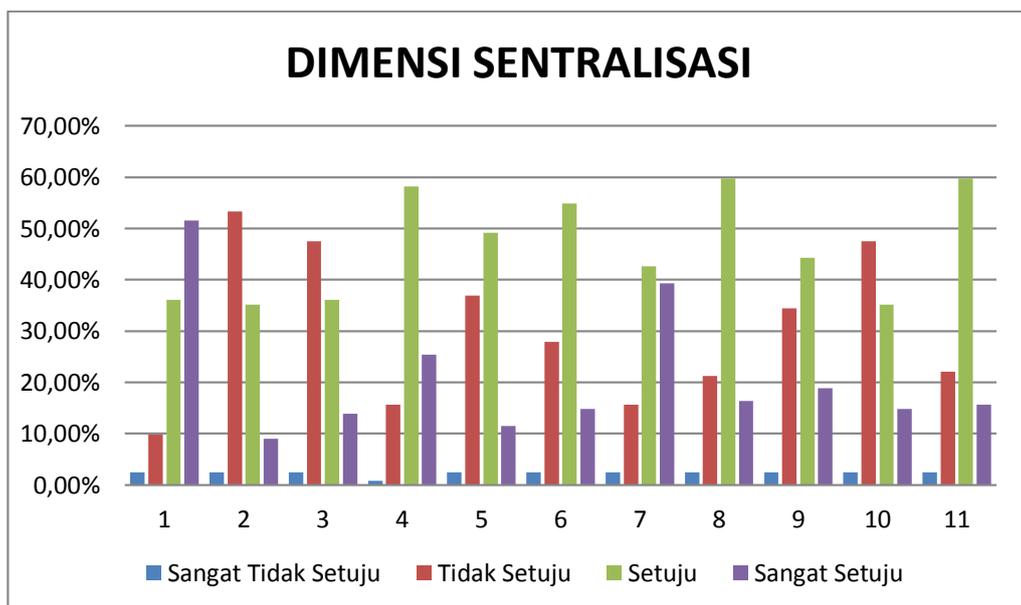
Adapun faktor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi formalisasi, utamanya yang berkaitan dengan pernyataan nomor 5. Kecenderungan responden memilih jawaban atas pernyataan nomor 5 adalah S (53,3%), bahkan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju sebesar (18,9%). Dapat disimpulkan bahwa kebijakan organisasi selalu dituangkan secara jelas dan tegas di dalam keputusan resmi organisasi. Hal ini perlu dipertahankan dan terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Disamping kebijakan organisasi, Setjen Wantannas telah menetapkan peraturan perundangan yang mengatur tentang pelaksanaan tugas setiap unit kerja, mekanisme hubungan antar unit kerja, serta standarisasi pelayanan internal dan eksternal, sebagaimana ditunjukkan pilihan jawaban "Setuju" atas pernyataan nomor 2, 3, dan 6 masing-masing sebesar 59,8, 54,9 dan 52,5 Hal ini merupakan faktor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi formalisasi yang perlu terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Nilai rata-rata untuk keenam pernyataan dalam dimensi formalisasi ini sebesar dari 9,785 skala 25% sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi formalisasi diapresiasi responden dengan jawaban Tidak Setuju/Setuju dan masuk dalam kategori II, artinya masih diperlukan upaya penyesuaian secara bertahap.

### c. Dimensi Sentralisasi.

Secara grafis, jawaban 11 responden atas pernyataan pada dimensi sentralisasi disajikan pada gambar sebagai berikut:



Mengacu pada jawaban responden diatas, terlihat bahwa pernyataan nomor 5 direspon hampir berimbang, yaitu dengan jawaban Tidak Setuju (36,90%) dan Setuju (49,20%). Hal ini menunjukkan bahwa bila ada permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral, Setjen Wantannas akan segera merespon dengan menetapkan keputusan Sesjen. Namun

demikian, mengingat Setjen Wantannas merupakan lembaga pemerintah yang mempunyai tugas merumuskan rancangan kebijakan dan strategi nasional dalam rangka pembinaan ketahanan nasional untuk menjamin pencapaian tujuan dan kepentingan nasional Indonesia, relative kurang berpeluang untuk menghadapi permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral. Oleh karena itu, adanya permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral akan menjadi faktor pemicu kelemahan ditinjau dari dimensi sentralisasi.

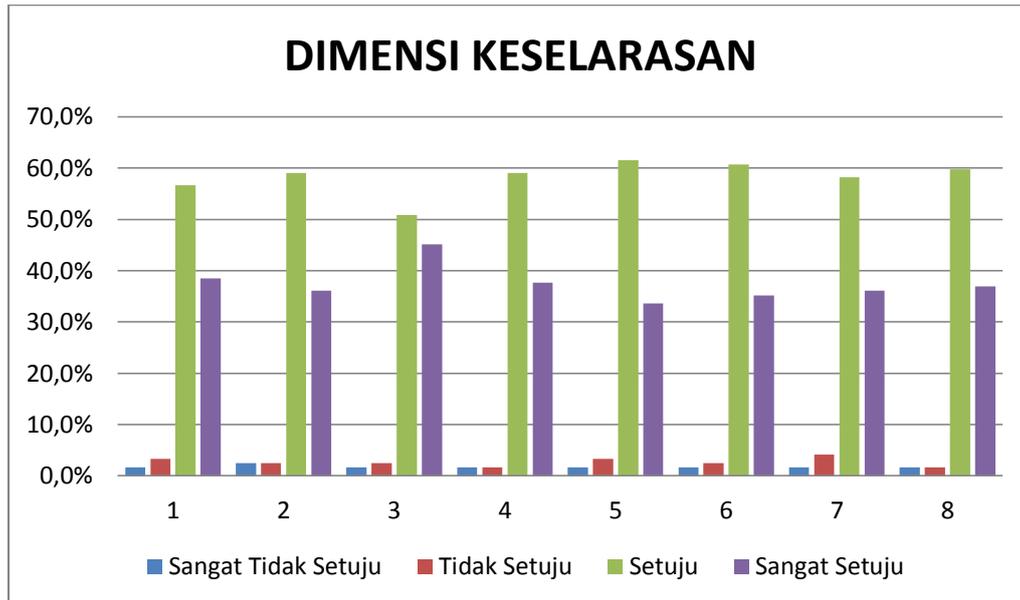
Adapun keempat pernyataan lainnya (nomor 4, 5, 6, dan nomor 7) boleh dipandang merupakan factor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi sentralisasi. Sebagian besar responden menjawab keempat pernyataan tersebut dengan Setuju, yaitu masing-masing sebesar 36,10%, 58,20%, 49,20% dan 54,90%. Dengan demikian, Setjen Wantannas telah mengatur mengenai: kewenangan pengambilan keputusan pada tingkatan manajemen tertinggi hingga menengah; Sesjen hanya membuat keputusan yang bersifat strategis; dan mekanisme pendelegasian kewenangan membuat keputusan, serta melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis dipandang para responden menjadi faktor pemicu kelebihan yang perlu dipertahankan dan terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Nilai rata-rata untuk 7(tujuh) pernyataan dalam dimensi sentralisasi ini sebesar 8,8068 skala 30 sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi sentralisasi diapresiasi responden dengan jawaban Tidak Setuju/Setuju dan masuk dalam kategori II, artinya masih diperlukan upaya penyesuaian secara bertahap.

## **2. Dimensi proses**

### **a. Dimensi Keselarasan.**

Secara grafis, jawaban 122 responden atas pernyataan pada dimensi kompleksitas disajikan pada gambar sebagai berikut:



Berdasarkan gambar di atas, pandangan responden terkait dengan, dimensi keselarasan adalah sebagai berikut:

- a) Sebanyak 25 % responden menyatakan Instansi vertikal atau Kantor Regional atau Unit Pelaksana keterkaitan proses kerja antar unit kerja yang terkait di dalam organisasi telah dipetakan/didokumentasikan dengan baik .
- b) Sebanyak 50,8% responden menyatakan jabatan-jabatan fungsional belum memenuhi kebutuhan dan penempatannya mendukung terhadap efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit. Setjen Wantannas hingga kini belum memiliki jabatan fungsional. Tetapi, ada beberapa jabatan fungsional tertentu seperti arsiparis, bendahara dan lain-lain di Setjen Wantannas, meskipun dipandang cenderung belum memenuhi kebutuhan dan belum mendukung efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas operasional unit.

Disamping kedua butir diatas, dari sudut dimensi Keselarasan pandangan responden atas pernyataan nomor 1 cenderung memilih jawaban Tidak Setuju (3,3%), artinya masih diperlukan penyesuaian susunan/struktur organisasi dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. Pandangan responden atas pernyataan nomor 2 (eselonisasi dan jumlah jabatan.) memiliki pola yang hampir serupa, meskipun hanya 2,5% yang memilih jawaban Tidak Setuju. Dapat disimpulkan bahwa penyesuaian

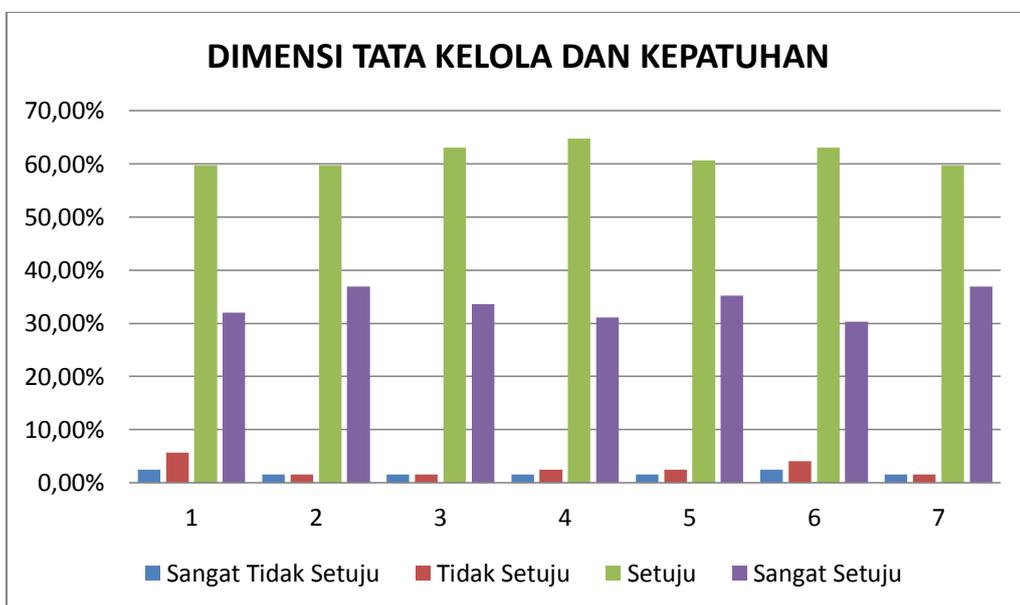
susunan/struktur organisasi dan eselonisasi terhadap ketentuan peraturan perundangan yang berlaku menjadi faktor pemicu kelemahan ditinjau dari dimensi keselarasan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk memperbaiki struktur organisasi berikut eselonisasi dan jumlah jabatan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Disamping kelemahan, Setjen Wantannas juga memiliki faktor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi keselarasan, yaitu yang berkenaan dengan pernyataan nomor 6, jumlah responden yang memilih jawaban Setuju sebesar 60,7%. Kecenderungan responden memilih jawaban Setuju dapat dimaknai bahwa penetapan jabatan-jabatan pada setiap tingkatan dinilai telah didasarkan pada tugas dan fungsi jabatan tingkatan di atasnya. Hal ini perlu dipertahankan dan terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Nilai rata-rata untuk 8(delapan) pernyataan dalam dimensi keselasan ini sebesar 13,9 dari skala 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi keselarasan diapresiasi responden dengan jawaban Tidak Setuju/Setuju dan masuk dalam kategori II, artinya masih diperlukan upaya penyesuaian secara bertahap.

**b. Dimensi Tata Kelola dan Kepatuhan.**

Secara grafis, jawaban 7 responden atas pernyataan pada dimensi Tata Kelola dan Kepatuhan disajikan pada gambar sebagai berikut:



Ditinjau dari dimensi tata kelola dan kepatuhan, para responden menilai bahwa faktor pemicu kelemahan adalah pernyataan nomor 1. Kecenderungan responden memilih jawaban Tidak Setuju (5,7%) atas pernyataan nomor 1 sehingga dapat disimpulkan bahwa standarisasi keterampilan kerja di Setjen Wantannas masih belum ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas. Oleh karena itu, diperlukan upaya berkelanjutan untuk memperbaiki proses standarisasi keterampilan kerja untuk setiap tugas di lingkungan Setjen Wantannas.

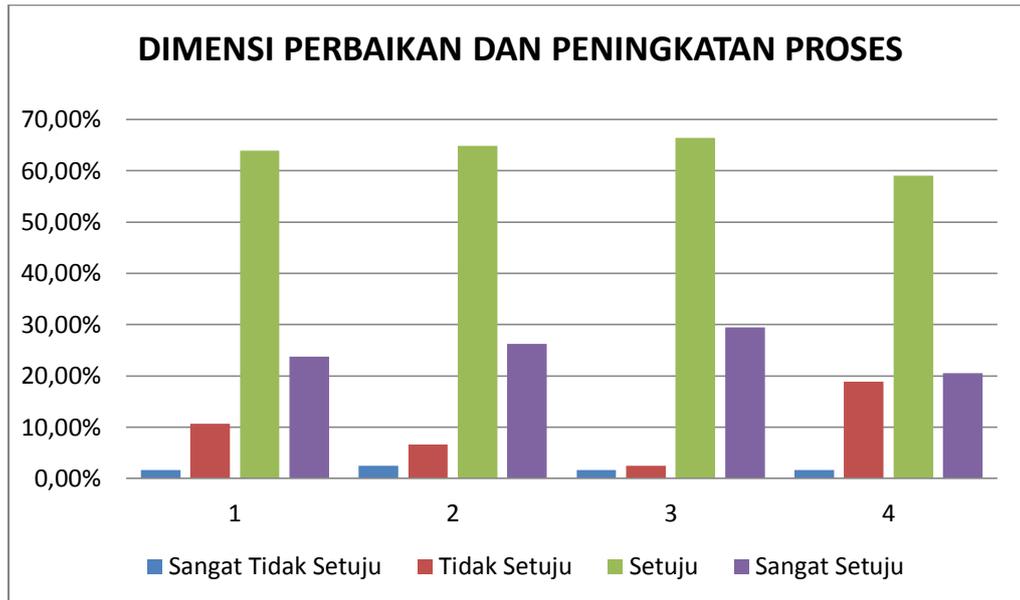
Adapun faktor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi tata kelola dan kepatuhan, utamanya yang berkaitan dengan pernyataan nomor 7. Kecenderungan responden memilih jawaban atas pernyataan nomor 7 adalah S (59,8%), bahkan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju sebesar (36,9%). Dapat disimpulkan bahwa standarisasi proses kerja di Setjen Wantannas sudah dituangkan di dalam Peraturan tentang standard *operating procedures*. Hal ini perlu dipertahankan dan terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Disamping standarisasi proses kerja, Setjen Wantannas telah menetapkan peraturan perundangan yang mengatur tentang pelaksanaan tugas setiap unit kerja, mekanisme hubungan antar unit kerja, serta standarisasi pelayanan internal dan eksternal, sebagaimana ditunjukkan pilihan jawaban "Setuju" atas pernyataan nomor 5, 6, dan 7 masing-masing sebesar 60,7, 63,1 dan 59,8. Hal ini merupakan faktor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi tata kelola dan kepatuhan yang perlu terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Nilai rata-rata untuk keenam pernyataan dalam dimensi tata kelola dan kepatuhan ini sebesar dari 5,7 skala 19,7% sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi tata kelola dan kepatuhan diapresiasi responden dengan jawaban Tidak Setuju/Setuju dan masuk dalam kategori II, artinya masih diperlukan upaya penyesuaian secara bertahap.

**c. Dimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses.**

Secara grafis, jawaban 4 responden atas pernyataan pada dimensi perbaikan dan peningkatan proses disajikan pada gambar sebagai berikut:



Mengacu pada jawaban responden di atas, terlihat bahwa pernyataan nomor 4 direspon hampir berimbang, yaitu dengan jawaban Tidak Setuju (18,90%) dan Setuju (66,40%). Hal ini menunjukkan bahwa bila ada permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral, Setjen Wantannas akan segera merespon dengan menetapkan keputusan Sesjen. Namun demikian, mengingat Setjen Wantannas merupakan lembaga pemerintah yang mempunyai tugas merumuskan rancangan kebijakan dan strategi nasional dalam rangka pembinaan ketahanan nasional untuk menjamin pencapaian tujuan dan kepentingan nasional Indonesia, relatif kurang berpeluang untuk menghadapi permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral. Oleh karena itu, adanya permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral akan menjadi faktor pemicu kelemahan ditinjau dari dimensi perbaikan dan peningkatan proses.

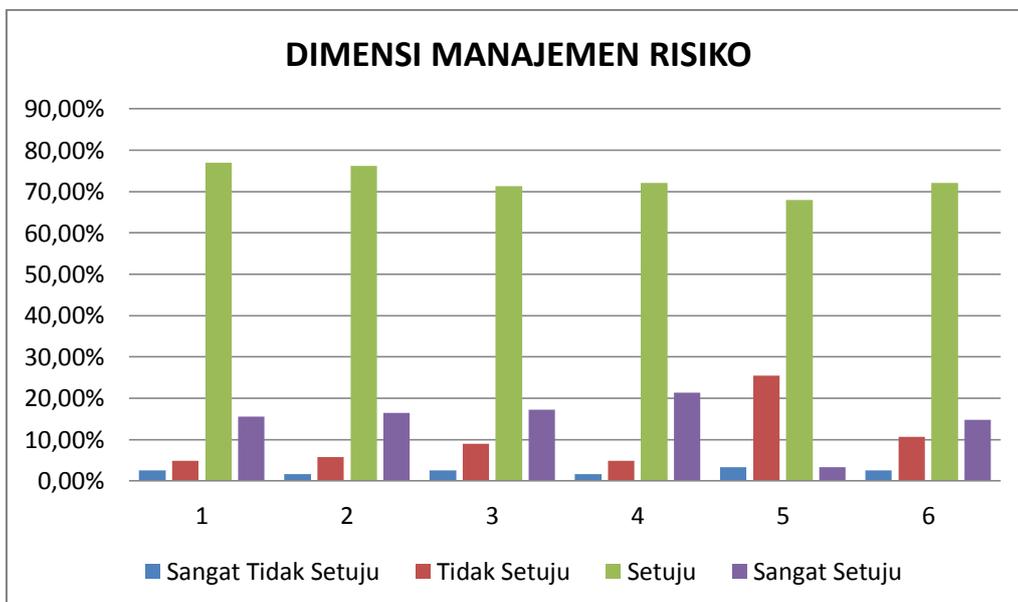
Adapun keempat pernyataan lainnya (nomor 1, 2, 3 dan nomor 4) boleh dipandang merupakan factor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi perbaikan dan peningkatan proses. Sebagian besar responden menjawab keempat pernyataan tersebut dengan Setuju, yaitu masing-masing sebesar 63,90%, 64,80%, 66,40% dan 59,00%. Dengan demikian, Setjen Wantannas telah mengatur mengenai: kewenangan pengambilan keputusan pada tingkatan manajemen tertinggi hingga menengah; Sesjen hanya membuat keputusan yang bersifat strategis; dan mekanisme pendelegasian

kewenangan membuat keputusan, serta melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis dipandang para responden menjadi faktor pemicu kelebihan yang perlu dipertahankan dan terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Nilai rata-rata untuk 4(empat) pernyataan dalam dimensi perbaikan dan peningkatan proses sebesar 66,40 skala 38,5% sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi perbaikan dan peningkatan proses diapresiasi responden dengan jawaban Tidak Setuju/Setuju dan masuk dalam kategori II, artinya masih diperlukan upaya penyesuaian secara bertahap.

**d. Dimensi manajemen risiko.**

Secara grafts, jawaban 6 responden atas pernyataan pada dimensi manajemen risiko disajikan pada gambar sebagai berikut:



Ditinjau dari dimensi manajemen risiko, para responden menilai bahwa faktor pemicu kelemahan adalah pernyataan nomor 1. Kecenderungan responden memilih jawaban Tidak Setuju (10,7%) atas pernyataan nomor 1 sehingga dapat disimpulkan bahwa standarisasi keterampilan kerja di Setjen Wantannas masih belum ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas. Oleh karena itu, diperlukan upaya berkelanjutan untuk memperbaiki proses standarisasi keterampilan kerja untuk setiap tugas di lingkungan Setjen Wantannas.

Adapun faktor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi manajemen risiko, utamanya yang berkaitan dengan pernyataan nomor 4. Kecenderungan

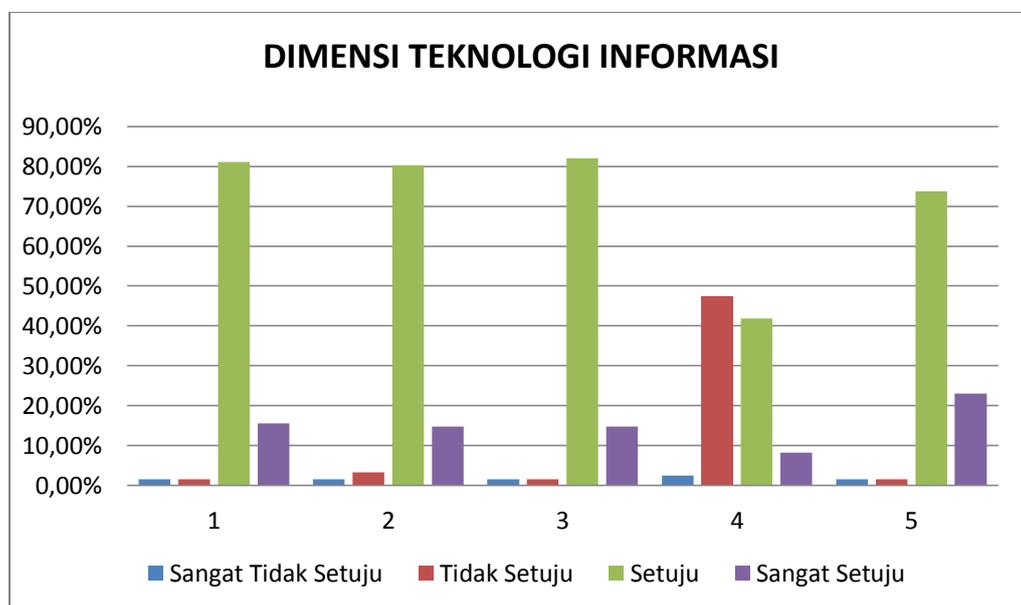
responden memilih jawaban atas pernyataan nomor 4 adalah S (77,0%), bahkan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju sebesar (15,6%). Dapat disimpulkan bahwa standarisasi proses kerja di Setjen Wantannas sudah dituangkan di dalam Peraturan tentang standard operating procedures. Hal ini perlu dipertahankan dan terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Disamping standarisasi proses kerja, Setjen Wantannas telah menetapkan peraturan perundangan yang mengatur tentang pelaksanaan tugas setiap unit kerja, mekanisme hubungan antar unit kerja, serta standarisasi pelayanan internal dan eksternal, sebagaimana ditunjukkan pilihan jawaban "Setuju" atas pernyataan nomor 2, 3 dan 4 masing-masing sebesar 76,2, 71,3 dan 72,1. Hal ini merupakan faktor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi manajemen risiko yang perlu terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Nilai rata-rata untuk keempat (empat) pernyataan dalam dimensi perbaikan dan peningkatan proses ini sebesar dari 25,4 skala 60,7% sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi manajemen risiko diapresiasi responden dengan jawaban Tidak Setuju/Setuju dan masuk dalam kategori II, artinya masih diperlukan upaya penyesuaian secara bertahap.

**e. Dimensi teknologi informasi.**

Secara grafis, jawaban 5 responden atas pernyataan pada dimensi teknologi informasi disajikan pada gambar sebagai berikut:



Mengacu pada jawaban responden diatas, terlihat bahwa pernyataan nomor 5 direspon hampir berimbang, yaitu dengan jawaban Tidak Setuju (25,4%) dan Setuju (68,0%). Hal ini menunjukkan bahwa bila ada permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral, Setjen Wantannas akan segera merespon dengan menetapkan keputusan Sesjen. Namun demikian, mengingat Setjen Wantannas merupakan lembaga pemerintah yang mempunyai tugas merumuskan rancangan kebijakan dan strategi nasional dalam rangka pembinaan ketahanan nasional untuk menjamin pencapaian tujuan dan kepentingan nasional Indonesia, relative kurang berpeluang untuk menghadapi permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral. Oleh karena itu, adanya permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral akan menjadi faktor pemicu kelemahan ditinjau dari dimensi teknologi informasi.

Adapun keempat pernyataan lainnya (nomor 2, 3, 4 dan nomor 5) boleh dipandang merupakan factor pemicu kelebihan ditinjau dari dimensi teknologi informasi. Sebagian besar responden menjawab keempat pernyataan tersebut dengan Setuju, yaitu masing-masing sebesar 76,2%, 71,3%, 72,1% dan 68,0%. Dengan demikian, Setjen Wantannas telah mengatur mengenai: kewenangan pengambilan keputusan pada tingkatan manajemen tertinggi hingga menengah; Sesjen hanya membuat keputusan yang bersifat strategis; dan mekanisme pendelegasian kewenangan membuat keputusan, serta melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis dipandang para responden menjadi faktor pemicu kelebihan yang perlu dipertahankan dan terus diupayakan agar semakin lebih baik di masa mendatang.

Nilai rata-rata untuk 5(lima) pernyataan dalam dimensi teknologi informasi ini sebesar 47,5 skala 55,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi teknologi informasi diapresiasi responden dengan jawaban Tidak Setuju/Setuju dan masuk dalam kategori II, artinya masih diperlukan upaya penyesuaian secara bertahap.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Hasil evaluasi kelembagaan Setjen Wantannas secara ringkas disampaikan sebagai berikut:

1. Diferensiasi jabatan dan eselonisasi perlu disempurnakan melalui penyesuaian susunan atau struktur organisasi, eselonisasi, dan nomenklatur terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Penetapan jabatan jabatan pada setiap tingkatan yang ada saat ini di lingkungan Setjen Wantannas telah didasarkan pada tugas dan fungsi jabatan tingkatan di atasnya.
3. Standarisasi keterampilan kerja di Setjen Wantannas masih belum ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas.
4. Standarisasi proses kerja, pelaksanaan tugas setiap unit kerja, mekanisme hubungan antar unit kerja, dan standarisasi pelayanan internal dan eksternal di Setjen Wantannas sudah dituangkan di dalam peraturan perundang-undangan.
5. Bila ada permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral, Setjen Wantannas akan segera merespon dengan menetapkan keputusan Sesjen, namun peluang menghadapi permasalahan ini relatif kecil.
6. Setjen Wantannas telah mengatur kewenangan pengambilan keputusan pada manajemen tertinggi hingga menengah, pimpinan hanya membuat keputusan yang bersifat strategis, mekanisme pendelegasian kewenangan dalam membuat keputusan ataupun melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis.

#### **B. Rekomendasi**

Dalam upaya memperbaiki dan lebih menyempurnakan struktur kelembagaan Setjen Wantannas direkomendasikan beberapa langkah konkrit sebagai berikut:

1. Melaksanakan revisi dan penyempurnaan Keppres Nomor 101 Tahun 1999 tentang Dewan Ketahanan Nasional dan Sekretariat Jenderal Dewan

Ketahanan Nasional termasuk struktur organisasi dan nomenklatur kesekretariatan yang disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

2. Menyusun standarisasi keterampilan kerja berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas; dan
3. Melakukan evaluasi dan penyempurnaan standarisasi proses kerja dan pengaturan pendelegasian kewenangan.



Tim Evaluasi Kelembagaan  
Setjen Wantannas  
Ketua,

Bayu Roostono, SH, MH.  
Marsekal Pertama TNI