

RANCANGAN
PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR ... TAHUN ...

TENTANG
PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN PADA INSTANSI PEMERINTAH
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka mewujudkan organisasi Pemerintah yang efektif, lincah, dan kolaboratif untuk mendukung pelaksanaan evaluasi reformasi birokrasi, perlu dilakukan penilaian kapabilitas kelembagaan secara terukur dan konsisten;

b. bahwa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah sudah tidak sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan penilaian kapabilitas kelembagaan sehingga perlu diganti;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pemerintah;

- Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 61 Tahun 2024 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 225, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6994);
3. Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 250) **sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor...;**
4. Peraturan Presiden Nomor 178 Tahun 2024 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 374);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 66);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN PADA INSTANSI PEMERINTAH.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Penilaian Kapabilitas Kelembagaan adalah pengukuran kapabilitas kelembagaan yang dilakukan melalui penilaian terhadap ketepatan fungsi, proses, dan struktur, serta penilaian terhadap tata kelola instansi pemerintah.
2. Indeks Kapabilitas Kelembagaan adalah hasil Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada instansi pemerintah.
3. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
4. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, lembaga pemerintah lainnya, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga non-struktural.
5. Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota.
6. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.

Pasal 2

- (1) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dilaksanakan pada:
 - a. Instansi Pusat; dan
 - b. Instansi Daerah.
- (2) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) juga dilaksanakan pada instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara.

Pasal 3

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 merupakan satu kesatuan dengan evaluasi kelembagaan yang merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan organisasi pemerintah yang efektif, lincah, dan kolaboratif.

BAB II

PELAKSANAAN PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN

Pasal 4

- (1) Instansi Pusat dan Instansi Daerah melakukan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan paling sedikit **kurang** 2 (dua) tahun sekali.
- (2) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pusat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai bahan untuk melakukan penataan organisasi.
- (3) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dalam rangka untuk menggambarkan kondisi kelembagaan organisasi perangkat daerah dan menjadi dasar penilaian reformasi birokrasi.

Pasal 5

- (1) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan berisi instrumen penilaian yang memuat domain:
 - a. ketepatan fungsi;
 - b. ketepatan ukuran;
 - c. ketepatan proses; dan
 - d. tata kelola.
- (2) Indikator domain ketepatan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a meliputi:
 - a. kesesuaian mandat;
 - b. distribusi kewenangan;
 - c. kolaborasi; dan
 - d. keselarasan pewaduhan fungsi pada unsur pembantu pemimpin dan pendukung.
- (3) Indikator domain ketepatan ukuran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b meliputi:
 - a. rentang kendali; dan
 - b. departementasi atau pembidangan.
- (4) Indikator domain ketepatan proses sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c meliputi proses:
 - a. pengambilan keputusan;

- b. perencanaan;
 - c. pelaksanaan; dan
 - d. pengendalian.
- (5) Indikator domain tata kelola sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d meliputi:
- a. sistem kerja;
 - b. sistem pelayanan; dan
 - c. kepemimpinan
- (6) Rincian mengenai indikator domain sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sampai dengan ayat (5) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB III TAHAP PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAN

Pasal 6

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dilaksanakan dengan tahapan:

- a. persiapan;
- b. penilaian secara mandiri (*self-assessment*);
- c. penyampaian hasil penilaian secara mandiri;
- d. proses verifikasi; dan
- e. proses penetapan nilai akhir.

Bagian Pertama

Persiapan

Pasal 7

- (1) Tahap persiapan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a meliputi:
- a. sosialisasi dan bimbingan teknis pelaksanaan kegiatan;
 - b. penyusunan jadwal pelaksanaan dan penilaian; dan
 - c. penetapan tim verifikasi dan panel ahli.

- (2) Pembentukan tim verifikasi dan panel ahli sebagaimana dimaksud pada pasal 7 ayat (1) huruf c, ditetapkan oleh Menteri.

Bagian Kedua

Penilaian dan Penyampaian Secara Mandiri (*Self-Assesment*)

Pasal 8

- (1) Penilaian secara mandiri sebagaimana dimaksud pada Pasal 6 huruf b, dilakukan pada tingkat instansi yang dikoordinasikan oleh unit kerja yang membidangi organisasi dan tata laksana pada masing-masing instansi.
- (2) Hasil penilaian mandiri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di input oleh koordinator instansi dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi yang tersedia dengan dilengkapi data dukung yang dibutuhkan.
- (3) Penilaian secara mandiri oleh instansi sebagaimana dimaksud pada Pasal 6 huruf b, dilakukan sesuai dengan pedoman sebagaimana terlampir pada peraturan ini.

Bagian Keempat

Proses Verifikasi

Pasal 9

- (1) Berdasarkan hasil penilaian secara mandiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2), tim verifikasi melakukan verifikasi sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- (2) Tim verifikasi menyampaikan hasil verifikasi kepada instansi pemerintah yang melakukan penilaian secara mandiri.
- (3) Hasil verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh instansi pemerintah dalam melakukan perbaikan hasil penilaian secara mandiri.
- (4) Instansi pemerintah yang melakukan penilaian secara mandiri, menyampaikan hasil perbaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan melalui teknologi informasi

dan komunikasi.

- (5) Tim verifikasi melakukan finalisasi hasil perbaikan penilaian secara mandiri yang akan disampaikan ke tim panel ahli sebagai hasil pertimbangan dalam menetapkan nilai akhir.

Bagian Kelima
Proses Penetapan Nilai Akhir

Pasal 10

- (1) Tim panel ahli melakukan pembahasan bersama atas hasil finalisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (5) untuk memperoleh nilai akhir.
- (2) Tim panel ahli menyampaikan nilai akhir sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepada pejabat pimpinan tinggi madya yang membidangi kelembagaan dan tata laksana.
- (3) Pejabat pimpinan tinggi madya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) melaporkan nilai akhir kepada Menteri untuk ditetapkan.
- (4) Nilai akhir sebagaimana dimaksud pada ayat (3) merupakan bagian dari penilaian reformasi birokrasi.

Bagian Keenam
Penyampaian Nilai Akhir

Pasal 11

- (1) Menteri menyampaikan nilai akhir kepada instansi pemerintah bersamaan dengan penyampaian hasil reformasi birokrasi.
- (2) Penyampaian nilai akhir sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bagi Instansi Daerah disampaikan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang dalam negeri dengan tembusan Instansi Daerah.

BAB IV

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 12

Pada saat peraturan Menteri ini mulai berlaku, Instansi Pusat dan Instansi Daerah yang sedang melaksanakan evaluasi kelembagaan, pelaksanaannya disesuaikan berdasarkan Peraturan Menteri ini.

BAB V

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 13

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 421) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 14

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,

RINI WIDYANTINI

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM REPUBLIK INDONESIA,

DHAHANA PUTRA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN ... NOMOR ...

LAMPIRAN

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR TAHUN ...
TENTANG
PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN
PADA INSTANSI PEMERINTAH

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan instrumen penting yang digunakan sebagai alat untuk mewujudkan tujuan tertentu. Dalam konteks publik, instansi pemerintah merupakan organisasi yang digunakan oleh pemerintahan untuk menjalankan tugas dan fungsi tertentu sesuai dengan mandat yang diberikan kepadanya dalam rangka mewujudkan tujuan-tujuan pembangunan nasional maupun pembangunan daerah. Kemampuan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya, setidaknya bergantung ada desain strukturnya, dan sumber daya manusia yang menjalankan organisasi dimaksud, sehingga memiliki kemampuan yang handal untuk menjalankan strategi yang dipilih untuk mewujudkan tujuan pembangunan nasional dan daerah. Karena itulah, instansi pemerintah harus dirancang menjadi organisasi yang tidak hanya memiliki ketepatan fungsi, ketepatan ukuran dan ketepatan proses, tetapi juga harus memiliki tata kelola yang baik.

Sejalan dengan upaya mewujudkan organisasi yang memiliki ketepatan fungsi, ketepatan ukuran dan ketepatan proses, sebagaimana dimaksud di atas, pada tahun 2018, Kementerian PANRB telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah. Tujuannya adalah untuk menghimpun informasi mengenai pelaksanaan operasi organisasi yang dijadikan bahan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam penataan kelembagaan. Seiring dengan perkembangan terkini mengenai organisasi, pedoman dimaksud dipandang perlu untuk disempurnakan. Perkembangan yang terjadi dalam lingkup instansi pemerintahan ditandai dengan upaya pemerintah untuk melakukan transformasi digital pemerintahan, mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi dan lincah (*agile*), dan organisasi yang memiliki basis jejaring.

Atas dasar perkembangan dimaksud di atas, maka Kementerian PANRB memandang perlu untuk melakukan perubahan terhadap Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018. Perubahan yang dilakukan, antara lain: menentukan hasil akhir dari evaluasi kelembagaan dalam bentuk sebuah indeks yang disebut dengan Indeks Kapabilitas Kelembagaan, memperkaya indikator-indikator penilaian dengan indikator yang memberikan mengenai kapabilitas organisasi, tingkat kolaborasi, dan tingkat agilitasnya serta tata

kelola. Indeks akan dikemas dalam bentuk maturitas yang akan memberikan gambaran sejauh mana tingkat kedewasaan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam mewujudkan target-target pembangunan nasional ataupun daerah.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman indeks kapabilitas kelembagaan instansi pemerintah dimaksudkan untuk dijadikan landasan bagi instansi pemerintah dalam memperbaiki, menyesuaikan, dan menyempurnakan struktur, proses dan tata kelola organisasi yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan strategisnya.

Tujuan disusunnya pedoman Indeks Kapabilitas Kelembagaan Instansi Pemerintah, yaitu:

- a. Menyediakan indikator-indikator untuk mengukur ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, dan ketepatan proses, serta tata kelola Instansi pemerintah untuk mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi dan lincah (agile), dan berbasis jeaging; dalam rangka menentukan indeks kapabilitas kelembagaan;
- b. Menyediakan informasi mengenai tata cara pengukuran indeks;
- c. Untuk mengukur dan melihat tingkat maturitas kelembagaan instansi pemerintah baik secara individu instansi pemerintah maupun secara nasional; dan;
- d. Menyediakan informasi bagi upaya penataan kelembagaan dan tata laksana di instansi pemerintah.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pengukuran Indeks Kapabilitas Kelembagaan pedoman evaluasi ini mencakup:

- a. Instansi Pemerintah baik instansi pusat dan instansi daerah; Seluruh instansi pemerintah;
- b. Empat domain pengukuran, yaitu: ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, serta ketepatan proses, dan tata laksana;
- c. Indeks individual bagi instansi pemerintah dan indeks nasional mencakup komposit seluruh instansi pemerintah.

D. Garis Besar Pedoman

Outline dari pedoman ini mencakup:

BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Maksud dan Tujuan
- C. Ruang Lingkup
- D. Garis Besar Pedoman

BAB II KONSEP-KONSEP DASAR

- A. Evaluasi Kelembagaan dan Indeks Kapabilitas Kelembagaan
- B. Kerangka Indeks Kapabilitas Kelembagaan
- C. Definisi Operasional

D. Metode Evaluasi

BAB III TAHAPAN EVALUASI

A. Umum

B. Persiapan

C. Pengumpulan Data

D. Penilaian Kapabilitas Kelembagaan secara Mandiri

E. Validasi Hasil Penilaian Mandiri di Tingkat Instansi

F. Penyampaian Hasil Penilaian Mandiri

G. Penilaian pada Tingkat Nasional

BAB IV MONITORING DAN EVALUASI

A. Monitoring

B. Evaluasi

BAB V PENUTUP

BAB II

KONSEP-KONSEP DASAR

A. Evaluasi Kelembagaan dan Indeks Kapabilitas Kelembagaan

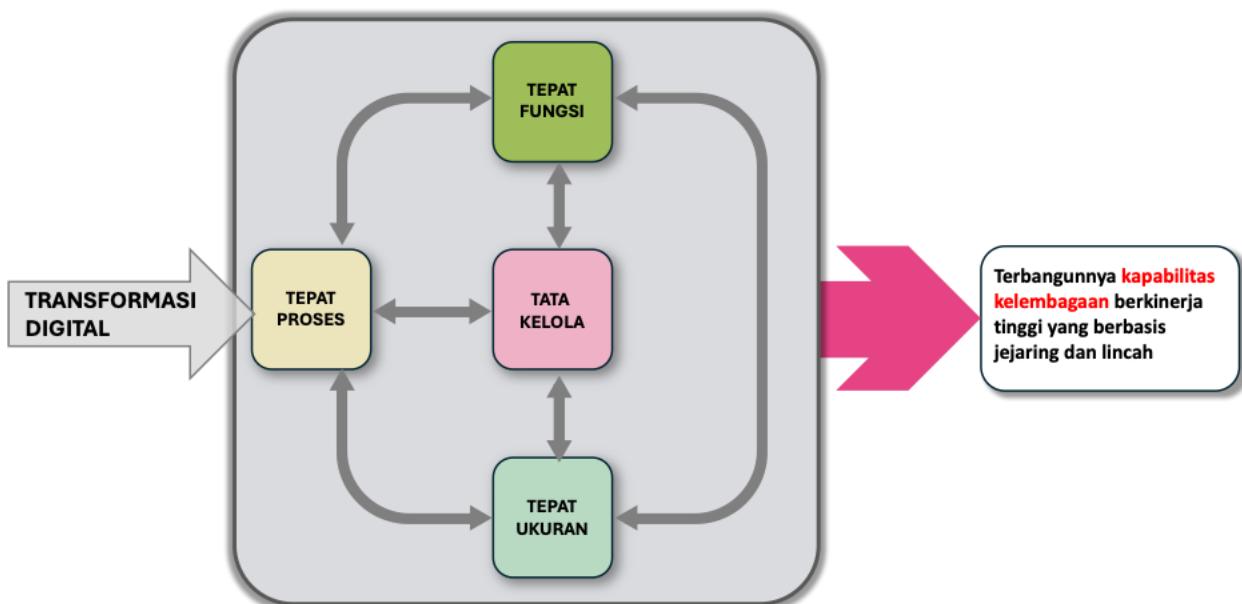
Untuk melakukan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah diperlukan instrumen yang menggambarkan keberfungsiannya instansi pemerintah dimaksud dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan target-target pembangunan dan pelayanan yang dimandatkan kepadanya. Keberfungsiannya instansi pemerintah dimaksud direpresentasikan sebagai kapabilitas kelembagaan, yaitu: kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan tugas, fungsi dan mandat, serta seluruh sumber-sumber yang dimilikinya untuk kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk mengukur kapabilitas kelembagaan dimaksud, disusun sebuah indeks yang disebut dengan indeks kapabilitas kelembagaan, yang didefinisikan sebagai: ukuran yang menggambarkan tingkat kemampuan instansi pemerintah dalam mempersatukan, mengadaptasikan dan mensinergikan seluruh unsur kelembagaan sehingga dapat mewujudkan tujuan pemerintahan dan pembangunan.

Dengan menggunakan instrumen indeks kelembagaan, dapat diketahui berbagai aspek berkaitan dengan ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, dan ketepatan proses serta tata kelola yang diterapkan dalam organisasi. Informasi yang diperoleh dari pengukuran indeks selanjutnya dapat digunakan untuk merekomendasikan penataan organisasi yang diperlukan, agar organisasi dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal dan berkelanjutan.

B. Kerangka Indeks Kapabilitas Kelembagaan

Untuk mempermudah pemahaman filosofis mengenai kapabilitas kelembagaan, maka disusun kerangka kerja sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Kerja Indeks Kapabilitas Kelembagaan

Tujuan utama dari evaluasi kelembagaan dengan ukuran Indeks Kapabilitas Kelembagaan adalah untuk terbangunnya kapabilitas kelembagaan berkinerja tinggi yang berbasis jejaring dan lincah. Untuk mewujudkan kelembagaan tersebut, maka dibutuhkan kelembagaan yang tepat fungsi,

tepat ukuran dan tepat proses. Keseluruhan tersebut perlu didukung dengan tata kelola yang akan memadukan harmoni gerak keseluruhan unsur dalam rangka mewujudkan tujuan-tujuan pembangunan.

Dengan melakukan pengukuran secara berkala, maka akan dapat diketahui berbagai kekuatan maupun kelembagaan yang menjadi bahan masukan untuk melakukan upaya perbaikan berkelanjutan, sehingga dapat diwujudkan organisasi instansi pemerintah memiliki kapabilitas kelembagaan berkinerja tinggi, berbasis jejaring dan lincah yang memiliki kemampuan tinggi dalam mewujudkan target-target pembangunan.

C. Definisi Operasional

Dalam implementasinya, kerangka kerja sebagaimana digambarkan di sub bab A, perlu didefinisikan dalam bentuk yang operasional, sebagai berikut:

a. Kapabilitas:

Kapabilitas adalah kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan tugas, fungsi dan mandat, serta seluruh sumber-sumber yang dimilikinya untuk kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya

b. Kelembagaan

Kelembagaan adalah sistem sosial pemerintahan yang mempersatukan, mengadaptasikan dan mensinergikan seluruh unsur yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan pemerintahan dan pembangunan.

Unsur-unsur tersebut meliputi: konsep-konsep abstrak yang menyangkut organisasi, norma-norma, nilai-nilai, perilaku organisasi, tata laksana, fungsi, peran, kewenangan, sumber daya, kerangka kerja, aturan, dan tata kerja.

a.—Indeks kapabilitas kelembagaan:

Indeks kapabilitas kelembagaan adalah ukuran yang menggambarkan tingkat kemampuan instansi pemerintah dalam mempersatukan, mengadaptasikan dan mensinergikan seluruh unsur kelembagaan sehingga dapat mewujudkan tujuan pemerintahan dan pembangunan

Pendefinisian domain, indikator dan sub indikator sebagaimana dimaksud pada huruf d, e, dan f, secara rinci diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

Domain	Indikator	Sub Indikator
1	Ketepatan Fungsi	1 Mandat (<i>Core functions</i>)
		1 Keselarasan Mandat
		2 Sinergi internal
		3 Sinergi eksternal
	2 Distribusi kewenangan	1 Desentralisasi kewenangan
		2 Sentralisasi kewenangan
	3 Kolaborasi	1 Kolaborasi internal
		2 Kolaborasi Eksternal
	4 Fungsi Pembantu Pimpinan & Pendukung	1 Keselarasan unsur pendukung
		2 Keselarasan unsur pengawas
2	Ketepatan Ukuran	1 Rentang Kendali
		1 Distribusi beban tugas
		2 Alokasi Anggaran

Domain		Indikator	Sub Indikator	
			3	Distribusi SDM
		2	Departementasi (Pembidangan)	1 Penyederhanaan Struktur
				2 Cakupan wilayah
				3 Spesialisasi fungsi
3	Ketepatan Proses	1	Proses Pengambilan Keputusan	1 Sinergi internal 2 Sinergi Eksternal
		2	Proses Perencanaan	1 Sinergi internal 2 Sinergi eksternal
		3	Proses Pelaksanaan	1 Sinergi internal 2 Sinergi eksternal
		4	Proses Pengendalian	1 Sinergi internal 2 Sinergi eksternal
4	Tata kelola	1	Sistem Kerja	1 Strategi 2 Tata Kerja 3 Budaya Kerja 4 Tim Kerja 5 Pengendalian risiko
		2	Sistem Pelayanan	1 Penyediaan Pelayanan 2 Monitoring dan Evaluasi
		3	Kepemimpinan	1 Kepemimpinan tingkat Atas 2 Kepemimpinan tingkat menengah 3 Kepemimpinan tingkat bawah

Uraian berikut ini adalah definisi-definisi dari domain, indikator dan sub indikator yang secara spesifik ditujukan keperluan pengukuran indeks kapabilitas kelembagaan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Ketepatan Fungsi

Ketepatan fungsi adalah kesesuaian antara tugas dan fungsi instansi pemerintah dengan mandat yang diamanatkan kepada instansi pemerintah tersebut sehingga instansi pemerintah memiliki kapabilitas dalam mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya.

Alternatif:

Ketepatan fungsi adalah kesesuaian antara tugas dan fungsi instansi pemerintah dengan mandat yang diamanahkan serta ketepatan pelaksanaannya sehingga instansi pemerintah memiliki kapabilitas dalam mewujudkan target-target pembangunan nasional/darah yang menjadi tanggungjawabnya.

Untuk mengukur sejauh mana ketepatan fungsi organisasi sehingga dapat mendorong kapabilitas organisasi dalam mewujudkan target-target pembangunan nasional/darah yang menjadi tanggungjawabnya, dilakukan melalui indikator-indikator di bawah ini.

a. Mandat

Mandat adalah amanah yang diberikan kepada instansi pemerintah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang dituangkan dalam

tugas dan fungsi pada struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) masing-masing instansi, dan menjadi dasar bagi instansi pemerintah dalam menggunakan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya.

Mandat yang pelaksanaannya dioptimalkan dengan baik melalui tugas dan fungsi, akan meningkatkan kapabilitas kelembagaan. Mandat dapat berfungsi secara optimal jika terdapat keselarasan dengan peraturan perundang-undangan, terdapat sinergi antar unit kerja secara internal, dan terdapat sinergi dengan instansi lain secara eksternal

Karena itu untuk mengukur sejauh mana mandat yang diberikan mampu meningkatkan kapabilitas kelembagaan digunakan sub indikator di bawah ini

1) Keselarasan Mandat

Keselarasan Mandat adalah kesesuaian antara tugas dan fungsi yang tertuang dalam SOTK dengan mandat peraturan perundang-undangan, yang dioptimalkan pelaksanaanya oleh instansi pemerintah untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional yang menjadi tanggung jawabnya, dan untuk peningkatan kualitas pelayanan

2) Kolaborasi internal

Kolaborasi internal adalah tindakan bekerjasama antar unit kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing secara terkoordinasi dan kooperatif, melibatkan kegiatan komunikasi aktif, dan kerjasama, menganalisis, menafsirkan dan mengambil keputusan untuk kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional yang menjadi tanggung jawabnya, dan untuk peningkatan kualitas pelayanan

3) Kolaborasi eksternal

Kolaborasi eksternal adalah tindakan kerjasama antar instansi pemerintah sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing secara terkoordinasi dan kooperatif, melibatkan kegiatan komunikasi aktif, dan kerjasama, menganalisis, menafsirkan dan mengambil keputusan untuk kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional yang menjadi tanggungjawab bersama antar instansi, dan untuk peningkatan kualitas pelayanan.

b. Distribusi kewenangan

Distribusi kewenangan adalah penyebaran kewenangan melalui delegasi kewenangan dalam pengambilan keputusan pada seluruh level struktur organisasi, dari level manajemen tertinggi hingga terendah secara formal sehingga dapat memperkuat pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja dalam mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing, dan peningkatan kualitas pelayanan.

Mandat yang diberikan kepada instansi, akan memberikan implikasi kepada kewenangan yang melekat pada tugas dan fungsi instansi. Jika instansi mampu mendistribusikan kewenangan secara tepat, maka akan semakin meningkatkan kapabilitas kelembagaannya. Karena itu untuk mengukur sejauh mana distribusi kewenangan yang

dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kapabilitas organisasi digunakan sub indikator di bawah ini:

1) Desentralisasi kewenangan

Desentralisasi kewenangan adalah ketepatan organisasi dalam mengatur pendeklegasian kewenangan dari atasan ke bawahan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan pada tingkat operasional dan strategis dalam rangka mewujudkan target-target pembangunan nasional yang menjadi tanggung jawabnya, dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan

2) Sentralisasi kewenangan

Sentralisasi kewenangan adalah ketepatan organisasi dalam menerapkan sentralisasi pengambilan keputusan secara proporsional dan profesional dalam rangka mewujudkan target-target pembangunan nasional yang menjadi tanggung jawabnya, dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan

c. Sinergi

Sinergi adalah keterpaduan langkah bersama dalam menjalankan tugas dan fungsi secara kolaboratif baik dalam lingkup internal maupun eksternal instansi pemerintah untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya, dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Sinergi melibatkan berbagai sumber daya, keahlian, pengetahuan, dan kreasi ide-ide dan solusi baru. Sinergi merupakan langkah lebih lanjut yang dihasilkan dari kolaborasi yang efektif, dengan outcomes yang melebihi harapan. Karena itu, untuk mengukur sinergi organisasi yang dapat mendorong peningkatan kapabilitas organisasi digunakan sub indikator berikut ini:

1) Sinergi internal

Sinergi internal dalam pelaksanaan mandat adalah keterpaduan langkah bersama dalam menjalankan tugas dan fungsi secara kolaboratif dalam lingkup internal instansi pemerintah untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya, dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

2) Sinergi eksternal

Sinergi eksternal dalam pelaksanaan mandat adalah keterpaduan langkah bersama dalam menjalankan tugas dan fungsi secara kolaboratif dalam lingkup eksternal antar instansi pemerintah untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya, dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

d. Fungsi Pembantu Pimpinan, Pendukung dan Pengawas

Ketepatan Fungsi pembantu pimpinan, pendukung dan pengawas adalah keselarasan pendistribusian fungsi pembantu pimpinan, pendukung, dan pengawasan organisasi untuk memberikan dukungan terhadap unsur pelaksana organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mewujudkan target-target kinerja organisasi dan pembangunan nasional. Karena itu, untuk mengukur ketepatan fungsi pembantu pimpinan, pendukung dan pengawas yang memberikan kontribusi pada peningkatan kapabilitas organisasi digunakan sub indikator:

1) Keselarasan unsur pembantu pimpinan dan pendukung

Keselarasan unsur pembantu pimpinan dan pendukung adalah keselarasan pendistribusian fungsi-fungsi unsur pembantu pimpinan dan pendukung untuk memberikan dukungan secara efektif terhadap unsur utama organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mewujudkan target-target kinerja organisasi dan pembangunan nasional

2) Keselarasan unsur pengawas

Keselarasan unsur pengawas adalah keselarasan kewenangan unsur pengawasan untuk memberikan dukungan secara efektif terhadap unsur utama organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mewujudkan target-target kinerja organisasi dan pembangunan nasional

2. Ketepatan Ukuran

Ketepatan ukuran adalah keseimbangan ukuran organisasi dengan beban kerja dalam menjalankan tugas dan fungsi serta kewenangannya sehingga instansi pemerintah memiliki kapabilitas yang baik dalam dalam mewujudkan target-target pembangunan nasional yang menjadi tanggung jawabnya. Karena itu untuk mengukur ketepatan ukuran organisasi yang memberikan kontribusi pada kapabilitas organisasi digunakan sub indikator sebagai berikut:

a. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah keseimbangan antara ukuran organisasi dengan kompleksitas tugas, beban kerja, jumlah pegawai, dan sumber daya lain yang digunakan, sehingga beban pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan dapat dioptimalkan untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk mengukur keseimbangan rentang kendali yang dapat mendorong kapabilitas organisasi digunakan sub indikator sebagai berikut:

1) Distribusi beban tugas

Distribusi beban tugas adalah kemampuan organisasi keseimbangan penyebaran beban tugas di antara seluruh unit kerja dalam struktur organisasi instansi pemerintah sehingga pimpinan dapat mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Alokasi Anggaran

Alokasi anggaran adalah kemampuan organisasi dalam melakukan alokasi anggaran pada unit-unit kerja sesuai dengan beban tugas, cakupan wilayah, jumlah pegawai dan lainnya, sehingga pimpinan dapat mengoptimalkan upaya pelaksanaan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya.

3) Distribusi SDM

Distribusi SDM adalah keseimbangan distribusi pegawai (SDM) ke seluruh unit kerja sesuai dengan beban tugas, cakupan wilayah, kebutuhan jumlah pegawai dan lainnya, sehingga pimpinan dapat mengoptimalkan upaya pelaksanaan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Departementasi

Departementasi adalah ketepatan pembagian tugas dalam struktur organisasi atas dasar spesialisasi tertentu sedemikian sehingga pembagian ini mampu mendorong peningkatan kapabilitas organisasi. Untuk mengukur ketepatan pembagian tugas ini digunakan sub indikator sebagai berikut:

1) Penyederhanaan Struktur

Penyederhanaan struktur adalah kemampuan organisasi dalam melakukan perampingan struktur untuk memperoleh ketepatan pembagian tugas secara efisien dan efektif serta meningkatkan kelincahan organisasi dalam merespon perubahan dengan tetap mengutamakan kinerjanya.

2) Cakupan wilayah

Cakupan wilayah adalah ketepatan pembagian beban tugas berdasarkan wilayah/geografis sehingga pimpinan dapat mengoptimalkan upaya pelaksanaan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya.

3) Spesialisasi fungsi

Spesialisasi fungsi adalah ketepatan pembagian beban tugas berdasarkan fungsi-fungsi tertentu sehingga pimpinan dapat mengoptimalkan upaya pelaksanaan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan target-target pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Ketepatan Proses

Ketepatan proses adalah keselarasan proses organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi serta amanat mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, dan pengendalian, sehingga instansi pemerintah memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target-target pembangunan nasional yang menjadi tanggung jawabnya. Karena itu, untuk mengukur ketepatan proses digunakan indikator sebagai berikut:

a. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah ketepatan organisasi dalam menentukan proses pengambilan keputusan bagi para pemimpin yang memiliki kewenangan membuat keputusan dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab instansi pemerintah. Untuk mengukur ketepatan proses pengambilan keputusan digunakan sub indikator sebagai berikut:

1) Sinergi internal

Sinergi internal dalam proses pengambilan keputusan adalah keterpaduan internal organisasi dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan kewenangannya masing-masing sehingga para pemimpin pada unit kerja memiliki kapabilitas yang baik untuk mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan.

2) Sinergi Eksternal

Sinergi eksternal dalam proses pengambilan keputusan adalah keterpaduan instansi pemerintah dengan instansi pemerintah lainnya dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan kewenangannya masing-masing sehingga para pemimpin di instansi pemerintah memiliki kapabilitas yang baik untuk mewujudkan target-target kinerja bersama dan pelayanan publik.

b. Proses Perencanaan

Proses perencanaan adalah ketepatan organisasi dalam menentukan proses perencanaan sehingga unit-unit kerja memiliki kapabilitas yang baik dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggung jawab instansi pemerintah. Untuk mengukur ketepatan proses perencanaan, digunakan indikator sebagai berikut:

1) Sinergi internal

Sinergi internal dalam proses perencanaan adalah keterpaduan internal organisasi (keterpaduan antar unit kerja) dalam proses perencanaan sehingga seluruh unit kerja memiliki kapabilitas yang baik dalam menyusun perencanaan dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan.

2) Sinergi eksternal

Sinergi eksternal dalam proses perencanaan adalah keterpaduan instansi pemerintah dengan instansi pemerintah lainnya dalam proses perencanaan sehingga instansi pemerintah memiliki kapabilitas yang baik dalam menyusun perencanaan dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi target nasional.

c. Proses Pelaksanaan

Proses pelaksanaan adalah ketepatan organisasi dalam menentukan proses pelaksanaan kegiatan dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggung jawab instansi pemerintah, sehingga unit kerja dan organisasi memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target dimaksud. Untuk mengukur ketepatan proses pelaksanaan, digunakan indikator sebagai berikut:

1) Sinergi internal

Sinergi internal dalam proses pelaksanaan adalah keterpaduan internal organisasi (keterpaduan antar unit kerja) dalam proses pelaksanaan kegiatan dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan, sehingga unit kerja dan organisasi memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target dimaksud.

2) Sinergi eksternal

Sinergi eksternal dalam proses pelaksanaan adalah keterpaduan instansi pemerintah dengan instansi pemerintah lainnya dalam proses pelaksanaan kegiatan dan program dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi target nasional, sehingga organisasi memiliki kapabilitas yang baik dalam ikut mewujudkan target dimaksud.

d. Proses Pengendalian

Proses pengendalian adalah ketepatan proses organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi pengendalian untuk memastikan terwujudnya target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab instansi pemerintah, sehingga mendorong peningkatan kapabilitas organisasi dalam mewujudkan target-target dimaksud. Untuk mengukur kapabilitas proses pengendalian organisasi digunakan indikator sebagai berikut:

1) Sinergi internal

Sinergi internal dalam proses pengendalian adalah keterpaduan internal organisasi (keterpaduan antar unit kerja) dalam pengendalian untuk memastikan terwujudnya target-target kinerja

dan pelayanan sehingga mendorong unit-unit kerja memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target-target dimaksud.

2) Sinergi eksternal

Sinergi eksternal dalam proses pengendalian adalah keterpaduan instansi pemerintah dengan instansi pemerintah lainnya dalam proses pengendalian untuk memastikan terwujudnya target kinerja pembangunan dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab masing-masing sehingga mendorong masing-masing instansi memiliki kapabilitas dalam mewujudkan target dimaksud.

4. Tata Kelola

Tata kelola adalah ketepatan pengelolaan organisasi secara operasional dalam menjalankan tugas dan fungsi serta mandat sehingga instansi pemerintah memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target-target pembangunan nasional yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk mengukur ketepatan tata kelola digunakan indikator sebagai berikut:

a. Sistem Kerja

Sistem kerja adalah ketepatan serangkaian prosedur dan tata kerja yang membentuk suatu proses aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi sehingga organisasi memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan. Untuk mengukur ketepatan sistem kerja digunakan sub indikator sebagai berikut:

1) Strategi

Strategi adalah ketepatan langkah-langkah yang digunakan untuk mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab instansi pemerintah, tertuang dalam dokumen rencana strategis yang menjadi acuan organisasi sehingga mendorong peningkatan kapabilitas organisasi dalam mewujudkan target-target dimaksud.

2) Tata Kerja

Tata kerja adalah ketepatan hubungan kerja antar unit kerja dalam lingkup internal dan eksternal organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab masing-masing instansi pemerintah, sehingga terbangun kolaborasi antar unit kerja dan instansi pemerintah lainnya, terwujudnya sinergi (langkah bersama) serta meningkatkan kapabilitas organisasi dalam mewujudkan target tersebut.

3) Budaya Kerja

Budaya kerja adalah ketepatan pelaksanaan budaya kerja yang dikembangkan dan diimplementasikan oleh organisasi untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab instansi pemerintah, sehingga mendorong peningkatan kapabilitas organisasi dalam mewujudkan target-target dimaksud.

4) Tim Kerja

Tim kerja adalah ketepatan pembagian dan pembentukan tim-tim kerja (*squad teams*) untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab instansi pemerintah secara kolaboratif dan sinergis, sehingga dapat meningkatkan kapabilitas organisasi dalam mewujudkan target-target kinerjanya.

5) Pengendalian risiko

Pengendalian risiko adalah ketepatan instansi dalam menerapkan proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko yang dapat menghambat pencapaian target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggung jawab instansi pemerintah, sehingga dapat terus menjaga kapabilitas instansi dalam mewujudkan target-target kinerja dimaksud.

b. Sistem Pelayanan

Sistem pelayanan adalah ketepatan organisasi dalam menentukan sistem pelayanan dalam rangka mewujudkan target-target kinerja pelayanan yang menjadi tanggung jawab instansi pemerintah, sehingga dapat meningkatkan kapabilitas organisasi dalam mewujudkan target-target kinerja dimaksud. Untuk mengukur ketepatan sistem pelayanan, digunakan sub indikator sebagai berikut:

1) Penyediaan Pelayanan

Penyediaan pelayanan adalah ketepatan instansi pemerintah dalam menyediakan pelayanan kepada pengguna layanan, sehingga mampu menjaga kapabilitas organisasi dalam menyediakan pelayanan dimaksud.

2) Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi adalah ketepatan instansi pemerintah dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi pelayanan kepada pengguna layanan sehingga kualitas pelayanan dapat selalu ditingkatkan dari waktu ke waktu, sehingga organisasi dapat menjaga kapabilitasnya dalam memenuhi target kinerja pelayanan.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan para pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan kemampuan terbaiknya dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab instansi pemerintah, sehingga dapat meningkatkan kapabilitas organisasi. Untuk mengukur kemampuan kepemimpinan dalam mendorong kapabilitas organisasi digunakan indikator:

1) Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan para pemimpin pada semua level jabatan untuk mempengaruhi dan memotivasi para pejabat dibawahnya dan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan kemampuan terbaiknya dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab instansi pemerintah

2) Instruksi Kerja

Instruksi kerja adalah kemampuan para administrator/ketua tim untuk mempengaruhi dan memotivasi para pejabat dibawahnya dan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan kemampuan terbaiknya dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggungjawab instansi pemerintah

3) Kepemimpinan tingkat bawah

Kepemimpinan tingkat bawah adalah kemampuan para pengawas/ketua tim/pegawai untuk mempengaruhi dan memotivasi para pejabat dibawahnya/anggota tim/pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan kemampuan terbaiknya

dalam rangka mewujudkan target-target kinerja dan pelayanan yang menjadi tanggung jawab instansi pemerintah

D. Metode Evaluasi

Bahasan metode evaluasi mencakup beberapa aspek sebagai berikut:

1. Target dan Mekanisme evaluasi
2. Metode Pengukuran
3. Metode Penilaian
4. Metode pengumpulan data
5. Analisis dan Rekomendasi

Bahasan dimaksud akan diuraikan pada bagian berikutnya.

1. Target dan Mekanisme Evaluasi

b.a. Target Evaluasi

Target evaluasi adalah instansi pemerintah. Instansi pemerintah adalah instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Instansi pemerintah pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga negara, kesekretariatan lembaga nonstruktural dan Lembaga pemerintah lain yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Pemerintah daerah adalah pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota.

e.b. Mekanisme Evaluasi

Evaluasi dilakukan dengan mekanisme berjenjang untuk menghasilkan indeks Kapabilitas Kelembagaan individual instansi, dan nasional. Adapun mekanisme evaluasinya adalah sebagai berikut:

1) Evaluasi kapabilitas kelembagaan per instansi

Evaluasi kapabilitas kelembagaan instansi, dilakukan secara berjenjang per unit kerja sebelum akhirnya diagregasikan menjadi hasil kapabilitas kelembagaan instansi. Adapun mekanisme evaluasinya adalah sebagai berikut:

- a) Instansi menentukan unit kerja yang akan menjadi target evaluasi. Penentuan unit kerja dimaksud dilakukan dengan prosedur sampling. Jika instansi pemerintah ingin melakukan evaluasi menyeluruh, maka evaluasi dapat dilakukan ke seluruh unit kerja;
- b) Unit kerja yang dipilih untuk menjadi target evaluasi adalah:

- (1) **Untuk instansi pusat**, unit kerja yang menjadi target evaluasi adalah:
 - (a) unit kerja setingkat JPT Madya;
 - (b) unit kerja di daerah (kantor wilayah, kantor perwakilan, kantor regional, dll);
 - (c) unit kerja lain yang ditetapkan dan dipandang perlu dievaluasi.

- (2) **Untuk instansi daerah setingkat provinsi**, unit kerja yang menjadi target evaluasi adalah:
 - (a) unit kerja setingkat JPT Pratama di pemerintah provinsi;
 - (b) unit kerja lain yang ditetapkan dan dipandang perlu dievaluasi.

- (3) **Untuk instansi daerah setingkat kabupaten/kota**, unit kerja yang menjadi target evaluasi adalah:

- (c) unit kerja setingkat JPT Pratama di pemerintah kabupaten/kota;
- (d) unit kerja lain yang ditetapkan dan dipandang perlu dievaluasi.
- c) Unit kerja yang dipilih menjadi target evaluasi, melakukan penilaian secara mandiri. Penilaian dilakukan secara objektif dengan menggunakan bukti-bukti pendukung yang mencerminkan penilaian yang diberikan.
- d) Hasil penilaian mandiri setiap unit kerja, diverifikasi oleh Tim yang dibentuk di setiap instansi. Hasil verifikasi tim diajukan untuk menjadi nilai gabungan (agregasi) dengan nilai-nilai dari unit kerja yang dipilih menjadi target evaluasi.
- e) Setelah nilai-nilai evaluasi terkumpul dari seluruh unit kerja yang menjadi target evaluasi, selanjutnya dilakukan penggabungan nilai. Nilai gabungan ini menjadi indeks kapabilitas kelembagaan dari instansi tersebut.
 - a) Indeks Kapabilitas Kelembagaan Instansi, selanjutnya, dijadikan masukan untuk menentukan Indeks Kapabilitas Kelembagaan pada tingkat nasional.
 - b) Indeks Kapabilitas Kelembagaan untuk Pemerintah Daerah, akan menjadi masukan untuk penataan kelembagaan pada pemerintah daerah.

2) Evaluasi kapabilitas kelembagaan pemerintah pusat

Evaluasi kapabilitas kelembagaan pemerintah pusat dilakukan dengan menggabungkan hasil evaluasi kapabilitas kelembagaan instansi pusat. Penggabungan ini menghasilkan Indeks Kapabilitas Kelembagaan Instansi Pusat yang akan memberikan gambaran kemampuan umum instansi pusat dalam mengoptimalkan tugas, fungsi dan mandat, serta seluruh sumber-sumber yang dimilikinya untuk kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya.

3) Evaluasi kapabilitas kelembagaan pemerintah provinsi

Evaluasi kapabilitas kelembagaan pemerintah provinsi dilakukan dengan menggabungkan hasil evaluasi kapabilitas kelembagaan pemerintah daerah di tingkat provinsi. Penggabungan ini menghasilkan Indeks Kapabilitas Kelembagaan pemerintah provinsi yang akan memberikan gambaran kemampuan umum pemerintah provinsi dalam mengoptimalkan tugas, fungsi dan mandat, serta seluruh sumber-sumber yang dimilikinya untuk kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya.

4) Evaluasi kapabilitas kelembagaan pemerintah kabupaten/kota

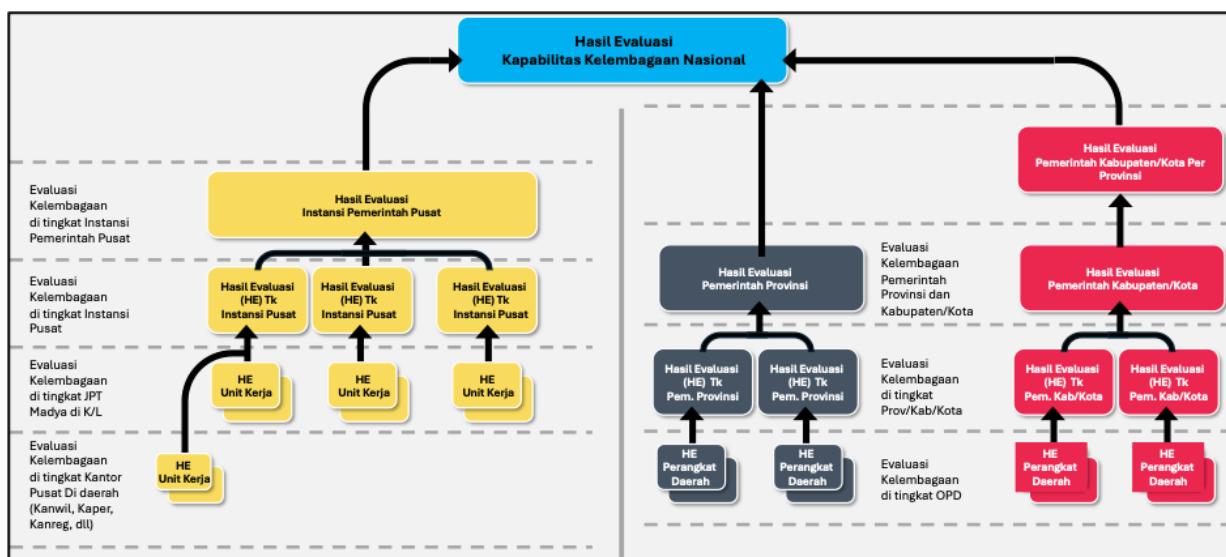
Evaluasi kapabilitas kelembagaan pemerintah kabupaten/kota dilakukan dengan menggabungkan hasil evaluasi kapabilitas kelembagaan pemerintah daerah di tingkat kabupaten/kota pada provinsi tertentu dan keseluruhan kabupaten/kota. Penggabungan ini menghasilkan Indeks Kapabilitas Kelembagaan pemerintah kabupaten/kota pada provinsi tertentu dan keseluruhan kabupaten/kota yang akan memberikan gambaran kemampuan umum pemerintah provinsi dalam mengoptimalkan tugas, fungsi dan mandat, serta seluruh sumber-sumber yang dimilikinya untuk

kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya.

5) Evaluasi kapabilitas kelembagaan nasional

Evaluasi kapabilitas kelembagaan secara nasional dilakukan dengan menggabungkan hasil evaluasi kapabilitas kelembagaan pada pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Penggabungan ini menghasilkan Indeks Kapabilitas Kelembagaan nasional yang akan memberikan gambaran kemampuan umum kelembagaan pemerintah dalam mengoptimalkan tugas, fungsi dan mandat, serta seluruh sumber-sumber yang dimilikinya untuk kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah.

Mekanisme evaluasi sebagaimana diuraikan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2

Hasil Evaluasi Kapabilitas Kelembagaan Nasional

2. Metode Pengukuran

Metode pengukuran adalah cara untuk melakukan pengukuran indeks kapabilitas kelembagaan berdasarkan domain, indikator, dan sub indikator, baik dalam lingkup unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan. Beberapa aspek yang terkait dengan metode penilaian adalah sebagai berikut:

a. Pembobotan

Pembobotan diberikan kepada domain untuk memberikan penekanan sejauhmana domain dimaksud lebih penting dibandingkan domain lain dalam penilaian. Dalam sistem penilaian indeks Kapabilitas Kelembagaan pembobotan domain ditentukan sebagai berikut:

No.	Domain	Bobot
1.	Ketepatan Fungsi	30
2.	Ketepatan Ukuran	20
3.	Ketepatan Proses	30
4.	Tata Kelola	20

b. Level Maturitas (*Maturity Rating Scale*)

Level maturitas adalah tingkatan kapabilitas kelembagaan dari instansi pemerintah dalam mengoptimalkan tugas, fungsi dan mandat, serta seluruh sumber-sumber yang dimilikinya untuk kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks indeks Kapabilitas Kelembagaan, level maturitas dibagi ke dalam lima tingkatan sebagai berikut:

Level	Maturitas	Ciri-ciri/Karakteristik Umum
Level 1	Rintisan (<i>initial</i>)	Organisasi masih berada pada tahap permulaan, dimana aktivitas/kegiatan yang dilakukan masih bersifat tidak teratur
Level 2	Berkembang (<i>develop</i>)	Organisasi memiliki kapabilitas untuk melakukan aktivitas/kegiatan bersifat pengulangan/teratur tetapi belum terdokumentasi secara standar
Level 3	Terdefinisi (<i>defined</i>)	Organisasi memiliki kapabilitas dalam melakukan aktivitas/kegiatan secara standar yang ditetapkan dalam bentuk baku
Level 4	Terkelola (<i>measured</i>) dan Terukur (<i>integrated</i>)	Organisasi mampu mengukur dan mengintegrasikan berbagai proses/kegiatan untuk peningkatan kualitas tata kelola organisasi
Level 5	Adaptif (<i>adaptive</i>) dan Kolaboratif (<i>collaborative</i>)	Organisasi mencapai tahapan kesempurnaan, agile, adaptif, dan kolaboratif serta berorientasi inovasi peningkatan keberlanjutan

c. Skala Nilai (Skor)

Skala nilai adalah rentang skor yang ditetapkan untuk setiap level maturitas, sehingga ketika dilakukan penilaian oleh evaluator, evaluator dapat menentukan posisi maturitas instansi. Dalam konteks indeks Kapabilitas Kelembagaan, skor untuk level maturitas adalah, sebagai berikut:

Level	Maturitas	Rentang Skor
Level 1	Rintisan (<i>initial</i>)	0 – 1.79
Level 2	Berkembang (<i>develop</i>)	1.80 – 2.59
Level 3	Terdefinisi (<i>defined</i>)	2.60 – 3.49
Level 4	Terkelola (<i>measured</i>) dan Terukur (<i>integrated</i>)	3.50 – 4.19
Level 5	Adaptif (<i>adaptive</i>) dan Kolaboratif (<i>collaborative</i>)	4.20 – 5.00

3. Metode Penilaian

Penilaian adalah proses menentukan nilai pada setiap domain, indikator, dan indikator sub indikator sehingga dihasilkan skor untuk level maturitas. Beberapa aspek yang terkait dengan penilaian:

a. Skema Penilaian

Penilaian dilakukan oleh evaluator terhadap sub indikator, hasil penilaian sub indikator akan menghasilkan nilai indikator, dan hasil penilaian indikator akan menghasilkan nilai domain. Skema penilaian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

b. Tahapan Penilaian

Metode penilaian adalah cara untuk melakukan penilaian kapabilitas kelembagaan yang dilakukan secara bertahap melalui mekanisme sebagai berikut:

1) Penilaian Mandiri

Setiap instansi pemerintah melakukan penilaian mandiri (*self assessment*) terhadap kapabilitas kelembagaannya. Penilaian mandiri dilakukan di unit-unit yang ditunjuk untuk menjadi target evaluasi, dan dilakukan oleh evaluator yang ditunjuk. Penilaian dilakukan secara obyektif dengan menggunakan data primer, data sekunder dan berbagai bukti-bukti yang mendukung. Hasil penilaian mandiri dari unit-unit yang menjadi target evaluasi diajukan ke tingkat instansi untuk dilakukan validasi dan penggabungan.

2) Validasi Penilaian Mandiri di tingkat unit kerja

Hasil evaluasi dari unit-unit yang menjadi target evaluasi dilakukan validasi oleh evaluator unit kerja instansi. Validasi dilakukan untuk:

- mengecek apakah terdapat nilai yang belum diisi, belum dilengkapi dengan data dan informasi serta bukti-bukti;
- mengecek obyektivitas hasil penilaian mandiri dengan melakukan bechmark dengan unit kerja lain;
- melakukan triangulasi, yaitu konfirmasi terhadap semua data yang diperoleh/digunakan (data utama/primer, data sekunder, dan bukti-bukti pendukung) untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas penilaian mandiri.
- memfinalisasi hasil evaluasi mandiri.

3) Penilaian Pleno Ahli di tingkat instansi

Hasil evaluasi mandiri yang telah divalidasi di tingkat unit kerja, selanjutnya dilakukan finalisasi pada tingkat instansi melalui pleno ahli. Tim pleno ahli dipilih dari seluruh unit kerja, dapat pula dilengkapi dengan ahli independen. Pleno ahli dilakukan untuk:

- memperoleh kesamaan level penilaian diantara unit kerja yang dijadikan target evaluasi, keselarasan data dan informasi serta bukti-bukti yang digunakan;
- mengecek apakah terdapat nilai yang belum diisi, belum dilengkapi dengan data dan informasi serta bukti-bukti;
- mengecek obyektivitas hasil penilaian mandiri dengan melakukan *bechmark* dengan unit kerja lain;
- melakukan triangulasi pada tingkat instansi, yaitu konfirmasi terhadap semua data yang diperoleh/digunakan (data utama/primer, data sekunder, dan bukti-bukti pendukung) dan kesetaraannya untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas penilaian mandiri.
- memfinalisasi hasil evaluasi mandiri di tingkat instansi.

4) Validasi Penilaian Mandiri di tingkat Pemerintah Pusat dan Daerah

Hasil evaluasi masing-masing instansi yang diperoleh pada langkah 3 di atas, selanjutnya divalidasi ulang oleh tim Evaluator Kementerian PANRB. Validasi dilakukan untuk:

- memperoleh kesamaan level penilaian diantara seluruh instansi yang dievaluasi, keselarasan data dan informasi serta bukti-bukti yang digunakan;
- mengecek apakah terdapat nilai yang belum diisi, belum dilengkapi dengan data dan informasi serta bukti-bukti;
- mengecek obyektivitas hasil penilaian mandiri dengan melakukan *bechmark* dengan instansi lain;
- memadankan hasil-hasil penilaian dengan Survei Kepuasan Masyarakat, hasil evaluasi SAKIP, hasil penilaian transformasi digital pemerintah, Indeks Integritas Nasional, Opini BPK, tindak lanjut pengaduan LAPOR! dan lainnya;
- melakukan triangulasi pada tingkat pemerintah pusat dan daerah;
- memfinalisasi hasil evaluasi mandiri di tingkat pemerintah pusat dan daerah;
- menyusun rekomendasi hasil evaluasi.

5) Pleno Ahli di tingkat Nasional

Hasil validasi pada tingkat pemerintah pusat dan daerah, selanjut di bahas dalam Pleno Ahli tingkat akhir/tingkat nasional. Tim Pleno Ahli dibentuk oleh Kementerian PANRB dengan melibatkan berbagai instansi terkait. Pleno ahli dilakukan untuk:

- Mengecek kembali hasil pemadanan penilaian dengan Survei Kepuasan Masyarakat, hasil evaluasi SAKIP, hasil penilaian transformasi digital pemerintah, Indeks Integritas Nasional, Opini BPK, tindak lanjut pengaduan LAPOR! dan lainnya.
- Mengoreksi dan menetapkan hasil evaluasi mandiri di tingkat pemerintah pusat dan daerah.
- menyusun rekomendasi hasil evaluasi pada tingkat nasional

c. Agregasi Nilai

Agregasi nilai merupakan penggabungan nilai-nilai hasil penilaian, baik ditingkat instansi, pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Agregasi nilai mengikuti hasil penilaian pada setiap tahapan mekanisme berjenjang sebagaimana dibahas pada sub bab nomor 1, huruf b, dan tahapan penilaian di atas. Adapun agregasi nilai pada setiap tingkatan adalah sebagai berikut:

4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data mencakup setidaknya empat hal, yaitu: (a) dari mana data dikumpulkan, (b) apa data yang dikumpulkan, (c) sumber data yang dapat digunakan dan (d) temuan-temuan. Data yang dikumpulkan merupakan data yang digunakan sebagai dasar dalam memberikan penilaian maturitas terhadap sub-sub indikator.

- a. Untuk hal pertama, perlu terlebih dahulu ditentukan unit analisis (target evaluasi). Unit analisis (target evaluasi) dalam konteks evaluasi

kelembagaan adalah unit kerja. Instansi dapat memiliki semua unit kerja (populasi) sebagai unit analisis, atau memilih sebagian dari unit analisis dengan menggunakan sampling. Jika digunakan sampling, maka pemilihan sampel harus memenuhi kriteria keterwakilan dari seluruh unit kerja yang ada. Keterwakilan dari sisi jumlah populasi, maupun dari sisi karakteristiknya.

Misalnya saja, untuk instansi yang memiliki kantor wilayah (selain menentukan sampel untuk tingkat unit kerja setingkat JPT Madya, juga diminta untuk menentukan sampel untuk kantor wilayah), dapat dipilih sampling kantor wilayah yang mewakili wilayah Indonesia Barat, Tengah atau Timur.

Untuk penggunaan sampel, dapat manfaatkan berbagai metode sampling yang dijumpai di berbagai referensi di luar bahasan ini.

- b. Untuk hal kedua, data yang dikumpulkan mencakup data-data dan informasi, serta bukti-bukti yang terkait dengan sub-sub indikator yang akan dinilai. Data, informasi dan bukti-bukti, dijadikan dasar untuk melakukan penilaian.
- c. Untuk hal ketiga, sumber data, mencakup data primer, data sekunder dan bukti-bukti. Data primer adalah data yang diproduksi oleh unit kerja, misalnya hasil kinerja unit kerja. Data sekunder adalah data yang dihasilkan oleh pihak lain yang menyangkut unit kerja, misalnya: hasil survei yang dilakukan oleh pihak lain mengenai layanan yang dihasilkan unit kerja. Bukti-bukti adalah berbagai wujud dokumen atau wujud lain yang memberikan gambaran bahwa unit kerja telah mencapai kondisi tertentu.
- d. Untuk hal keempat, temuan-temuan mencakup permasalahan yang muncul menjadi penghambat kinerja organisasi atau inovasi-inovasi yang menjadi pendorong peningkatan kinerja organisasi. Temuan-temuan ini, merupakan data yang akan memberikan penjelasan rinci mengenai kondisi yang terjadi di instansi.

5. Analisis dan rekomendasi

Analisis adalah upaya untuk menguraikan sesuatu aspek tertentu terkait dengan domain, indikator atau sub indikator, sehingga memudahkan pemahaman, dapat dipelajari lebih lanjut dan memberikan rekomendasi. Analisis mencakup

- a. Analisis terhadap ketepatan fungsi.

Analisis terhadap ketepatan fungsi menguraikan, antara lain:

- 1) sejauhmana organisasi instansi pemerintah memiliki: keselarasan antara praktik pelaksanaan tugas dan fungsi dengan mandat-mandat yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan, kapabilitas unit-unit kerja dalam melakukan sinergi dengan unit kerja lain dalam organisasi, dan kapabilitas instansi dalam melakukan sinergi eksternal dengan instansi lain dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya;
- 2) sejauhmana organisasi instansi pemerintah melakukan distribusi kewenangan secara tepat: ketepatan dalam menerapkan secara

berimbang desentralisasi kewenangan dan sentralisasi kewenangan;

- 3) sejauchmana organisasi instansi pemerintah memiliki kapabilitas dalam melakukan: kolaborasi di lingkup internal organisasi dalam mewujudkan berbagai target-target kinerja organisasi, dan kolaborasi dengan instansi lain dalam mewujudkan berbagai target kinerja pembangunasionl atau daerah.
 - 4) sejauchmana unsur-unsur pendukung dalam organisasi instansi pemerintah memiliki keselarasan dalam menjalankan fungsi dukungan dan pengawasan.
- b. Analisis terhadap ketepatan ukuran
- Analisis terhadap ketepatan ukuran menguraikan, antara lain:
- 1) sejauchmana organisasi instansi pemerintah memiliki rentang kendali yang tepat sehingga terjadi keseimbangan distribusi beban tugas, alokasi anggaran dan distribusi pegawai (SDM);
 - 2) sejauchmana organisasi instansi pemerintah memiliki pembidangan yang tepat sehingga struktur organisasinya sederhana, cakupan wilayah dan spesialisasi fungsinya tepat.
- c. Analisis terhadap ketepatan proses
- Analisis terhadap ketepatan proses menguraikan, antara lain:
- 1) sejauchmana instansi pemerintah memiliki proses pengambilan keputusan yang terintegrasi baik secara internal antar unit kerja maupun secara eksternal dengan instansi lain yang terkait;
 - 2) sejauchmana instansi pemerintah memiliki proses perencanaan yang terintegrasi baik secara internal antar unit kerja maupun secara eksternal dengan instansi lain yang terkait;
 - 3) sejauchmana instansi pemerintah memiliki proses pelaksanaan yang terintegrasi baik secara internal antar unit kerja maupun secara eksternal dengan instansi lain yang terkait;
 - 4) sejauchmana instansi pemerintah memiliki proses pengendalian yang terintegrasi baik secara internal antar unit kerja maupun secara eksternal dengan instansi lain yang terkait.
- d. Analisis terhadap tata kelola
- Analisis terhadap tata kelola menguraikan, antara lain:
- 1) Sejauchmana instansi pemerintah menerapkan sistem kerja yang memiliki kapabilitas dalam mendukung strategi organisasi, tata kerja, budaya kerja, tim kerja dan pengendalian risiko;
 - 2) Sejauchmana instansi pemerintah menerapkan sistem pelayanan yang memiliki kapabilitas penyediaan pelayanan yang baik dan selalu dimonitor dan evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan;
 - 3) Sejaumana sistem kepemimpinan pada instansi pemerintah memiliki kapabilitas dalam menjalankan organisasi baik pada level kepemimpinan tingkat tinggi, tingkat menengah maupun tingkat bawah.
- e. Analisis terhadap daya adaptasi/agilitas organisasi:

Sejauchmana organisasi instansi pemerintah memiliki daya adaptasi dalam menghadapi berbagai perubahan sehingga mampu menjaga konsistensi untuk tetap memiliki kinerja yang tinggi.

f. Analisis terhadap kolaborasi organisasi

Sejauhmana organisasi instansi pemerintah memiliki kapabilitas dalam melakukan kolaborasi baik dalam lingkup antar unit kerja di internal organisasi maupun dalam lingkup eksternal dengan berbagai instansi yang terkait untuk mewujudkan target-target organisasi dan target pembangunan nasional atau pembangunan daerah.

g. Analisis terhadap temuan-temuan

Evaluasi kelembagaan diharapkan menghasilkan berbagai temuan-temuan penting baik berupa permasalahan yang timbul diseluruh domain, indikator, dan sub indikator, maupun inovasi-inovasi yang berhasil mendorong kapabilitas organisasi sehingga mampu menjaga konsistensi kinerja yang tinggi.

Analisis sebagaimana dilakukan pada tahapan di atas, selanjutnya diolah untuk dirumuskan kedalam rekomendasi. Hasil rekomendasi nantinya akan digunakan sebagai bahan masukan untuk penataan organisasi pada instansi pemerintah pusat. Sementara rekomendasi yang terkait dengan pemerintah daerah akan disampaikan kepada Kementerian Dalam Negeri untuk menjadi masukan dalam penataan kelembagaan di pemerintah daerah.

BAB III TAHAPAN EVALUASI

A. Umum

Tahapan evaluasi secara umum meliputi:

1. Persiapan
2. Pengumpulan Data
3. Penilaian Kapabilitas secara Mandiri di Unit kerja
4. Validasi Hasil Penilaian Mandiri di Tingkat Instansi
5. Pernyampaian Hasil Penilaian Mandiri
6. Penilaian pada Tingkat Nasional

B. Persiapan

Persiapan evaluasi kelembagaan pada tingkat instansi, meliputi:

1. Penetapan Tim Evaluator

- a. Penetapan Tim Evaluator pada tingkat instansi
Tim Evaluator tingkat instansi memiliki tugas:
 - 1) Melakukan validasi hasil penilaian tingkat unit kerja melalui pleno ahli;
 - 2) Memeriksa kesamaan/kesetaraan level penilaian antar unit kerja yang menjadi target evaluasi;
 - 3) Memeriksa obyektivitas hasil penilaian;
 - 4) Melakukan triangulasi data;
 - 5) Melakukan finalisasi hasil penilaian mandiri instansi untuk level unit kerja;
 - 6) Melakukan agregasi hasil penilaian untuk memperoleh hasil penilaian instansi.

Tim Evaluator berjumlah ganjil, dan diantaranya dapat terdiri dari anggota independen. Tim dikoordinasikan oleh unit yang bertanggungjawab menangani kelembagaan dan tata laksana di instansi pemerintah. Tim harus memiliki kemampuan evaluasi, memahami substansi evaluasi, dan memiliki kemampuan analisis yang

tajam, komprehensif dan sistematis. Jumlah tim disesuaikan dengan kebutuhan instansi.

- b. Penetapan Tim Evaluator pada tingkat unit kerja yang dipilih menjadi target evaluasi.

Tim Evaluator tingkat unit kerja yang menjadi target evaluasi memiliki tugas:

- 1) Mengumpulkan data-data, dan bukti-bukti yang diperlukan;
- 2) Melakukan penilaian mandiri di tingkat unit kerja;
- 3) Melakukan validasi hasil penilaian tingkat unit kerja di masing-masing unit kerja;
- 4) Memeriksa obyektivitas hasil penilaian mandiri;
- 5) Melakukan triangulasi data;
- 6) Melakukan finalisasi hasil penilaian mandiri unit kerja.

Tim Evaluator di tingkat unit kerja berjumlah ganjil, dan diantaranya dapat terdiri dari anggota independen. Tim harus memiliki kemampuan evaluasi, memahami substansi evaluasi, dan memiliki kemampuan analisis yang tajam, komprehensif dan sistematis. Jumlah tim disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja.

- c. Penetapan Tim Evaluator pada tingkat nasional

Tim Evaluator tingkat nasional memiliki tugas:

- 1) Melakukan validasi hasil penilaian mandiri seluruh instansi pemerintah;
- 2) Memeriksa kelengkapan data dan bukti-bukti yang relevan;
- 3) Memeriksa kesamaan/keselarasan level hasil penilaian mandiri;
- 4) Memeriksa obyektivitas hasil penilaian mandiri;
- 5) Melakukan *benchmark* hasil penilaian mandiri antar instansi;
- 6) Melakukan pemadanan data penilaian mandiri dengan hasil penilaian lainnya yang terkait dengan instansi;
- 7) Melakukan triangulasi data dan bukti-bukti;
- 8) Melakukan finalisasi hasil penilaian mandiri seluruh instansi;
- 9) Melakukan agregasi hasil penilaian untuk instansi pusat dan instansi daerah;
- 10) Mengajukan usulan penetapan hasil penilaian seluruh instansi.

Tim Evaluator di tingkat nasional berjumlah ganjil. Tim beranggotakan pejabat di lingkungan Kementerian PANRB, dan pejabat lain dari instansi terkait. Tim dapat dilengkapi dengan anggota dari unsur independen. Tim harus memiliki kemampuan evaluasi, memahami substansi evaluasi, dan memiliki kemampuan analisis yang tajam, komprehensif dan sistematis. Jumlah tim disesuaikan dengan kebutuhan.

2. Penetapan target evaluasi

Penetapan target evaluasi di tingkat instansi, dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- a. Penetapan seluruh unit kerja menjadi target evaluasi.

Dalam hal instansi ingin memperoleh memperoleh informasi yang menyeluruh mengenai kapabilitas kelembagaannya, maka seluruh unit

kerja dapat dipilih menjadi target evaluasi. Penetapan seluruh unit kerja sebagai target evaluasi diperlukan ketika instansi akan melakukan penataan kelembagaan secara menyeluruh dengan berbagai pertimbangan, seperti: perubahan strategi, pengalihan sebagian fungsi ke instansi lain, penambahan fungsi-fungsi baru yang sebelumnya tidak ada, efisiensi organisasi, atau alasan lain.

b. Penetapan sebagian unit kerja menjadi target evaluasi.

Dalam hal instansi secara rutin melakukan evaluasi, maka dapat digunakan pilihan untuk menentukan sebagian unit kerja yang dapat mewakili seluruh unit kerja. Pemilihan unit kerja yang menjadi target evaluasi, harus memenuhi kriteria keterwakilan, seperti: unit kerja yang memiliki karakteristik yang relatif sama diantara seluruh unit kerja, secara kuantitatif jumlah unit kerja yang mewakili cukup dibandingkan dengan jumlah unit kerja secara keseluruhan, dan pertimbangan lainnya.

3. Pemberian sosialisasi kepada tim evaluator

Agar tim evaluator yang dipilih memiliki kemampuan dan pemahaman yang sama dalam melakukan evaluasi, maka perlu memperoleh sosialisasi. Pemahaman yang diharapkan dapat dikuasai, antara lain menyangkut pemahaman:

- a. Kerangka indeks kapabilitas kelembagaan
- b. Definisi operasional
- c. Metode Evaluasi
- d. Mekanisme Evaluasi

4. Penyusunan jadwal

Persiapan juga menyangkut penjadwalan evaluasi kelembagaan. Pelaksanaan evaluasi dari tingkat unit kerja sampai pada tingkat nasional dijadwalkan selama kurang lebih 9 bulan. Karena itu untuk evaluasi di tingkat unit kerja diperkirakan akan memakan waktu selama 3 bulan. Sehingga penjadwalan dapat disesuaikan oleh masing-masing instansi dalam waktu tersebut.

C. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan dapat dilakukan sebelum atau pada saat proses penilaian kapabilitas dilakukan. Ketika proses penilaian dilakukan, seringkali evaluator memerlukan data atau bukti baru, sehingga proses pengumpulan data dilakukan pada saat penilaian.

Data-data dan bukti-bukti yang dikumpulkan mencakup data-data yang terkait dengan domain, indikator, dan sub indikator. Data ini baik berupa data primer atau data yang diproduksi oleh unit kerja yang bersangkutan, data sekunder, yaitu data yang dihasilkan oleh pihak lain terkait dengan unit kerja, dan bukti-bukti pendukung, yaitu berbagai dokumen atau bentuk lain yang menjadi bukti untuk mendukung hasil penilaian.

D. Penilaian Kapabilitas Kelembagaan secara Mandiri di Unit Kerja

Penilaian dilakukan dengan menggunakan kertas kerja yang sudah disediakan, menggunakan skema penilaian sebagaimana sudah dibahas pada Bab II. Tahapan penilaiannya adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh hasil penilaian masing-masing, maka harus diperoleh hasil penilaian untuk indikator-indikatornya.

2. Untuk memperoleh hasil penilaian masing-masing indikator, harus diperoleh hasil penilaian masing-masing sub indikatornya.
3. Untuk memperoleh hasil penilaian sub indikator, tim evaluator harus menilai masing-masing sub indikator sesuai dengan level maturitas yang mencerminkan kesamaan kondisi antara ciri level maturitas dengan kondisi kelembagaan instansi saat ini.

Contoh:

Contoh dibawah menggambarkan Tim Evaluator menilai level maturitas untuk sub Indikator Keselarasan (pada Indikator: Mandat – Domain: Ketepatan Fungsi), dengan nilai Level 1; Initial

4. Setelah menentukan level maturitas yang sesuai (sebagaimana langkah c), selanjutnya Tim Evaluator menentukan nilai skor untuk level tersebut. Penentuan nilai ini dilakukan dengan melihat kesesuaian kondisi antara ciri level maturitas dengan kondisi kelembagaan instansi pada saat ini. Skor dapat diberikan dengan memilih skor: 1 = Sangat tidak sesuai, 2 = Tidak Sesuai, 3 = Kurang Sesuai, atau 3 = Sesuai.

Contoh:

Contoh dibawah ini menggambarkan setelah Tim Evaluator menilai level maturitas untuk sub Indikator Keselarasan (pada Indikator: Mandat – Domain: Ketepatan Fungsi), dengan nilai Level 1; Initial, Tim Evaluator kemudian memberikan skor 1 untuk nilai levelnya.

5. Cara yang sama dilakukan untuk domain, Indikator dan sub indikator lainnya. Akhirnya akan diperoleh hasil penilaian yang disimpulkan sebagai hasil penilaian mandiri. Contoh hasilnya adalah sebagai berikut:
6. Langkah selanjutnya adalah melengkapi berbagai data, dan bukti-bukti atau dokumen lain yang relevan, yang akan digunakan sebagai pendukung hasil penilaian mandiri.
7. Mengidentifikasi berbagai temuan, baik terkait dengan permasalahan maupun inovasi-inovasi yang mendorong peningkatan kinerja organisasi.
8. Melakukan validasi penilaian mandiri pada tingkat unit kerja dan finalisasi hasil penilaian di tingkat unit kerja, serta mengirimkan hasil ke tingkat instansi.

E. Validasi Hasil Penilaian Mandiri di Tingkat Instansi

1. Setelah Tim Evaluator tingkat instansi memperoleh hasil evaluasi mandiri di tingkat unit kerja, selanjutnya Tim Evaluator tingkat instansi melakukan validasi hasil penilaian mandiri di tingkat unit kerja.
2. Setelah dilakukan validasi, selanjutnya Tim Evaluator tingkat Instansi melakukan agregasi hasil penilaian tingkat unit kerja untuk memperoleh hasil penilaian tingkat instansi

F. Penyampaian Hasil Penilaian Mandiri

1. Tim Evaluator tingkat instansi mengajukan penetapan hasil penilaian mandiri;
2. Pimpinan instansi mengirimkan hasil penilaian mandiri ke Kementerian PANRB, disertai dengan data dan bukti-bukti pendukung.

G. Penilaian pada Tingkat Nasional

1. Tim Evaluator tingkat nasional melakukan validasi hasil penilaian tingkat instansi;
2. Tim Evaluator tingkat nasional menetapkan hasil penilaian seluruh instansi
3. Tim Evaluator tingkat nasional melakukan agregasi nilai pusat dan daerah, serta nasional.

BAB IV

MONITORING DAN EVALUASI

A. Monitoring

Monitoring bertujuan untuk melakukan pengawasan secara terus menerus terhadap proses penilaian kapabilitas kelembagaan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Pengawasan secara terus menerus proses penilaian kapabilitas di lingkup instansi pemerintah dilakukan oleh Unit Kerja yang bertanggungjawab menangani bidang kelembagaan dan tata laksana.

Pengawasan mencakup hal-hal antara lain:

1. Sejauhmana unit kerja sudah melaksanakan langkah-langkah penilaian mandiri kapabilitas kelembagaan di unit kerjanya?
2. Sejauhmana kelengkapan data dan bukti-bukti dikumpulkan untuk mendukung penilaian mandiri?
3. Sejauhmana relevansi data dan bukti-bukti dimaksud?
4. Apakah terdapat permasalahan dalam proses penilaian mandiri?
5. Apakah permasalahan tersebut mengganggu proses penilaian mandiri, sehingga perlu dilakukan upaya agar segera diselesaikan?
6. Apakah langkah-langkah penilaian mandiri dilakukan sesuai dengan penjadwalan yang telah ditetapkan?
7. Bagaimana perkiraan penyelesaian target penilaian mandiri?
8. Dan lain-lain

Pengawasan dilakukan secara berkala melalui berbagai media, antara lain: pertemuan/rapat rutin, atau instrumen lain dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi. Proses pengawasan ini diharapkan dapat segera memberikan sinyal permasalahan yang muncul dan segera dapat diperoleh penyelesaiannya, sehingga proses penilaian mandiri dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dengan hasil sesuai yang diharapkan.

B. Evaluasi

Evaluasi bertujuan untuk menelaah kembali berbagai langkah yang telah dilakukan dan hasil yang telah diperoleh dari proses penilaian kapabilitas kelembagaan dalam rangka memperoleh umpan balik untuk penyempurnaan proses penilaian kapabilitas kelembagaan pada masa mendatang. Evaluasi dilakukan oleh unit yang bertanggungjawab dalam bidang kelembagaan dan tata laksana di masing-masing instansi pemerintah.

Evaluasi mencakup antara lain:

1. Sejauhmana kesesuaian antara rencana dan target capaian?
2. Sejauhmana permasalahan-permasalahan yang muncul telah diselesaikan dengan baik dalam proses penilaian?
3. Sejauhmana tim evaluator sudah menjalankan tugasnya?
4. Sejauhmana tata kelola pelaksanaan penilaian mandiri di instansi sudah berjalan dengan baik?
5. Apakah hasil penilaian mandiri sudah dilakukan secara obyektif untuk menilai kapabilitas kelembagaan secara mandiri?
6. Sejauhmana kelengkapan data dan bukti memberikan dukungan yang kuat terhadap hasil penilaian?

7. Dan lain-lain

Evaluasi paling sedikit dilakukan dua kali dalam masa proses pelaksanaan penilaian mandiri, yaitu evaluasi pertengahan dan evaluasi akhir. Evaluasi dapat dilakukan melalui berbagai media evaluasi, antara lain: pertemuan/rapat rutin, pelaporan tertulis, atau instrumen lain dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi.

BAB V

PENUTUP

Pedoman evaluasi kelembagaan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi instansi pemerintah dalam melakukan penataan kelembagaan dan tata laksana untuk mewujudkan organisasi yang agile, berbasis jejaring dan berkinerja tinggi. Evaluasi kelembagaan yang pada proses akhirnya menghasilkan Indeks Kapabilitas Kelembagaan akan memberikan gambaran sejauhmana kapabilitas instansi pemerintah untuk mengoptimalkan tugas, fungsi dan mandat, serta seluruh sumber-sumber yang dimilikinya untuk kepentingan mewujudkan target-target pembangunan nasional/daerah yang menjadi tanggungjawabnya. Indikasi kapabilitas yang tergambar dalam Indeks Kapabilitas Kelembagaan akan memberikan informasi penting bagi setiap instansi pemerintah dalam melakukan penataan-penataan organisasi. Dengan proses ini, instansi pemerintah dapat melakukan penyesuaian organisasi untuk merespon berbagai perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan strategisnya, atau dengan kata lain instansi pemerintah memiliki daya adaptasi/agilitas yang tinggi. Indeks Kapabilitas Kelembagaan juga dapat memberikan gambaran kolaborasi yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Informasi ini menjadi penting dalam rangka meningkatkan jejaring kolaborasi antar instansi pemerintah dalam mewujudkan berbagai target pembangunan yang memerlukan keteribatan bersama antar berbagai instansi sesuai dengan perannya masing-masing. Pada akhirnya, dengan adanya evaluasi kelembagaan diharapkan dapat mendorong instansi pemerintah untuk selalu berupaya menata organisasinya agar memiliki kapabilitas dalam menghasilkan kinerja yang tinggi.