



panrb

KEMENTERIAN
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI

NASKAH AKADEMIK

INDEKS KAPABILITAS KELEMBAGAAN

KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI
DEPUTI BIDANG KELEMBAGAAN DAN TATA LAKSANA

2024

KATA PENGANTAR

Sebagai subsistem dari sistem birokrasi pemerintahan di Negara Kesatuan Republik Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) dituntut untuk mengikuti proses reformasi birokrasi yang menjadi salah satu agenda penting pemerintah Republik Indonesia. Dorongan dari pemerintah terhadap Kementerian PANRB dalam pelaksanaan program Reformasi Birokrasi antara lain ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Negara dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara yang diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2024.

Sejalan dengan terbitnya peraturan perundangan tersebut di atas, maka agenda reformasi birokrasi yang diselenggarakan di Kementerian PANRB pada hakekatnya merupakan rangkaian proses yang telah, sedang dan akan terus berjalan secara berkelanjutan dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan Kementerian PANRB menjadi lebih baik, efektif, efisien dan ekonomis dengan dilandasi sikap kinerja personel yang berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

Program Kerja penataan oleh Kementerian PANRB di atas menjadi sangat penting dan relevan sebab selain menjadi salah satu subsistem birokrasi. Kementerian PANRB juga menjadi lini terdepan dari sistem kelembagaan nasional. Dalam menjalankan peran sebagai lini terdepan sistem kelembagaan nasional yang dijabarkan lebih lanjut dalam tugas dan fungsi, maka Kementerian PANRB selalu dituntut untuk berada pada posisi siap melakukan segala upaya, pekerjaan, kegiatan dan tindakan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi nasional, manajemen aparatur sipil negara, pengelolaan kelembagaan dan tata laksana, pengelolaan pelayanan publik, dan transformasi digital pemerintah.

Gambaran tuntutan profesionalitas di atas mensyaratkan adanya dukungan kelembagaan yang kuat, memiliki kapabilitas, netral serta didukung dengan prinsip ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, ketepatan proses dan tata kelola. Prinsip tersebut harus tercermin dalam diri setiap lembaga pemerintahan.

Melalui program kebijakan indeks kapabilitas kelembagaan ini diharapkan dapat menjadi salah satu sarana yang dapat mewujudkan organisasi yang lebih kuat dan pengelolaan kelembagaan yang profesional.

Deputi Bidang Kelembagaan dan
Tata Laksana,

Nanik Murwati

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB I LATAR BELAKANG	1
A. Perlunya Indeks Kapabilitas Kelembagaan	1
B. Maksud dan Tujuan	1
C. Manfaat	2
BAB II GAMBARAN UMUM	3
A. Kondisi saat ini	3
B. Kondisi yang diharapkan	3
BAB III KONSEP INDEKS KAPABILITAS KELEMBAGAAN	4
A. Dasar Hukum	4
B. Definisi/Pengertian dan Ruang Lingkup	4
C. Evaluasi Kelembagaan dan Indeks Kapabilitas Kelembagaan ..	5
D. Metode Evaluasi	8
E. Tahapan Evaluasi	22
BAB IV MONITORING DAN EVALUASI	28
BAB V PENUTUP	30

BAB I **LATAR BELAKANG**

A. Perlunya Indeks Kapabilitas Kelembagaan

Dalam Pasal 79 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan mengamanahkan bahwa fungsi Kementerian PANRB adalah menyelenggarakan fungsi pembinaan dan pengembangan administrasi pemerintahan. Salah satu fungsi administrasi pemerintahan dimaksud adalah perumusan kebijakan sistem kelembagaan dan pengelolaan kelembagaan masing-masing sektor. Dalam menyelenggarakan fungsi di atas, Kementerian PANRB bertugas memantau pelaksanaan reformasi birokrasi nasional, manajemen aparatur sipil negara, pengelolaan kelembagaan dan tata laksana, pengelolaan pelayanan publik, dan transformasi digital pemerintah.

Instansi pemerintah diberikan amanat untuk melaksanakan pembangunan dan pelayanan. Dalam menjalankan tugas tersebut, instansi pemerintah diberi sumber-sumber daya yang dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mewujudkan target-target.

Agar pemanfaatan sumber-sumber daya organisasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, diperlukan organisasi yang memiliki kapabilitas untuk beradaptasi, berkolaborasi, dan berkinerja tinggi.

Oleh karena itu diperlukan instrumen untuk mengukur kapabilitas kelembagaan yang dibutuhkan sebagai bahan masukan dalam rangka penataan organisasi.

Dengan uraian sebagaimana dimaksud, maka indeks kapabilitas kelembagaan jelas diperlukan dan akan mendorong terselenggaranya tugas dan fungsi unit kerja di instansi pemerintah semakin kredibel dan akuntabel.

B. Maksud dan Tujuan

1. Maksud

Dengan adanya indeks kapabilitas kelembagaan, masing-masing instansi pemerintah diharapkan mampu:

- a. mengidentifikasi kondisi terkini mengenai kemampuan/kapabilitas organisasi;

- b. mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi dalam melaksanakan amanat untuk mewujudkan target-target kinerja pembangunan dan pelayanan;
- c. mengidentifikasi kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan; dan
- d. mengidentifikasi kemampuan organisasi dalam membangun dan melakukan kolaborasi dalam lingkup internal maupun eksternal dengan berbagai pihak yang terkait dalam melaksanakan amanat untuk mewujudkan target-target kinerja pembangunan dan pelayanan.

2. Tujuan

Tujuan yang diharapkan dengan adanya indeks kapabilitas kelembagaan antara lain:

- a. terwujudnya penataan organisasi;
- b. terwujudnya adaptasi dan kolaborasi internal dan eksternal antar unit kerja atau organisasi; dan
- c. terselenggaranya organisasi yang transparan, kredibel dan akuntabel.

C. Manfaat

- 1. Memberikan informasi mengenai kapabilitas kelembagaan yang dipergunakan sebagai bahan untuk melakukan penataan organisasi.
- 2. Memberikan informasi mengenai berbagai aspek kelembagaan yang membutuhkan perbaikan secara berkelanjutan.
- 3. Mendorong instansi pemerintah untuk terus melakukan upaya perbaikan kelembagaan agar memiliki kapabilitas yang baik, kapabilitas dalam melakukan kolaborasi dan adaptasi, sehingga memiliki kemampuan yang baik dalam mewujudkan target-target kinerja pembangunan dan pelayanan.

BAB II

GAMBARAN UMUM

A. Kondisi saat ini

Pada tahun 2007 sampai dengan 2011 terbit Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara nomor PER/08/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah. Peraturan tersebut diganti dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah yang mencabut peraturan sebelumnya.

Saat ini peraturan yang digunakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah sebagai pengganti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah.

B. Kondisi yang diharapkan

Upaya membangun sumber daya manusia yang profesional dan independen dalam melaksanakan tugas fungsinya menuju tercapainya amanah konstitusi khususnya demi terwujudnya peran, tujuan dan fungsi sumber daya manusia yang profesional, kiranya perlu dilakukan penataan terhadap organisasi pada instansi pemerintah.

Dengan penataan organisasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja, tidak hanya dari aspek kualitas (cepat, tepat dan akurat) semata namun juga menyangkut integritas dan profesionalisme para pemangku jabatan. Selain hal tersebut proses penataan organisasi pun akan mengalami peningkatan dari waktu kewaktu yang pada akhirnya akan memberikan sumbangsih terbesar dalam upaya mengantar instansi pemerintah sebagai lembaga yang mampu melaksanakan tugas dan fungsi secara kredibel dan akuntabel.

Untuk itu diperlukan indeks kapabilitas kelembagaan sebagai pengganti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah.

BAB III

KONSEP INDEKS KAPABILITAS KELEMBAGAAN

A. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 61 Tahun 2024 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara.
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
3. Undang-undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
5. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara.
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah.

B. Definisi/Pengertian dan Ruang Lingkup

1. Definisi/Pengertian

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

- d. Domain adalah unsur utama yang dinilai pada Indeks Kapabilitas Kelembagaan yang meliputi ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, ketepatan proses dan tata kelola.
- e. Indikator adalah hasil elaborasi dari domain.
- f. Subindikator adalah hasil elaborasi dari indikator.

2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman evaluasi ini mencakup:

- a. seluruh instansi pemerintah;
- b. empat domain pengukuran, yaitu: ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, ketepatan proses, dan tata laksana; dan
- c. indeks individual instansi pemerintah dan indeks nasional mencakup komposit seluruh instansi pemerintah.

C. Evaluasi Kelembagaan dan Indeks Kapabilitas Kelembagaan

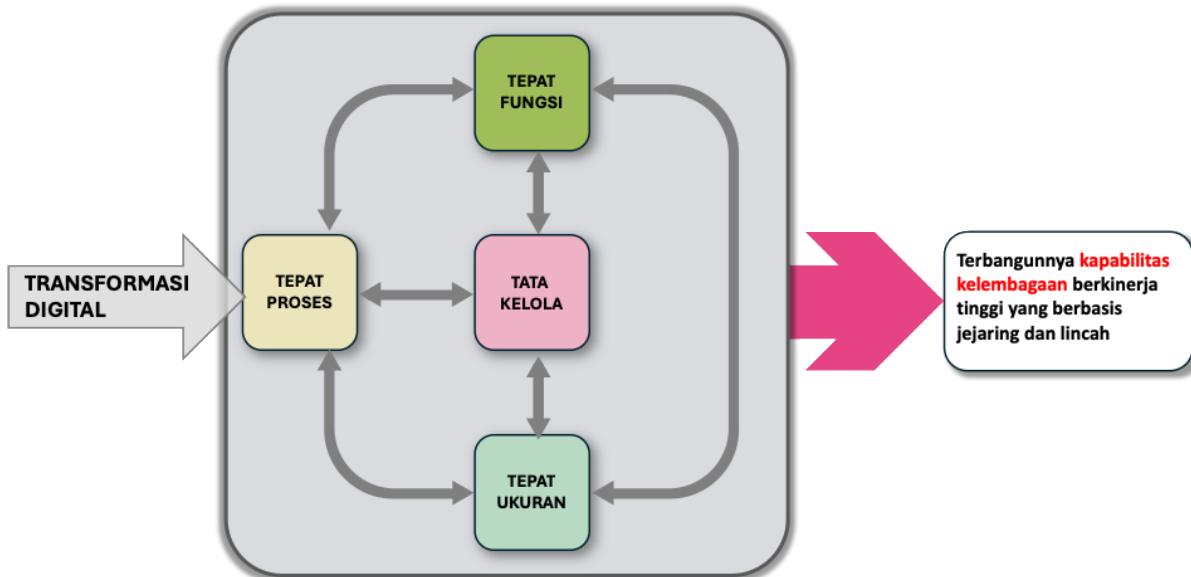
Untuk melakukan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah diperlukan instrumen yang menggambarkan keberfungsian instansi pemerintah dimaksud dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan target-target pembangunan dan pelayanan yang dimandatkan kepadanya. Keberfungsian instansi pemerintah dimaksud 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 kapabilitas 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.

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



Gambar. 1

Kerangka Kerja Indeks Kapabilitas Kelembagaan

Sedangkan domain, indikator dan subindikator dari indeks kapabilitas kelembagaan adalah sebagai berikut:

Tabel. 1

Domain, indikator dan Subindikator Indeks Kapabilitas Kelembagaan

Domain		Indikator		Subindikator	
1	Ketepatan Fungsi	1	Mandat (Core functions)	1	Keselarasan
				2	Kolaborasi internal
				3	Kolaborasi eksternal
		2	Distribusi Kewenangan	1	Desentralisasi kewenangan
				2	Sentralisasi kewenangan

Domain		Indikator		Subindikator	
1		3	Sinergi	1	Sinergi internal
				2	Sinergi eksternal
		4	Fungsi Pembantu Pimpinan, Pendukung, dan Pengawasan	1	Keselarasan unsur pendukung
				2	Keselarasan unsur pengawasan
		2	Ketepatan Ukuran	1	Rentang Kendali
				2	Alokasi anggaran
				3	Distribusi sumber daya manusia (SDM)
			Ketepatan Proses	1	Departementasi (Pembidangan)
				2	Penyederhanaan struktur
				3	Cakupan wilayah
		3	Ketepatan Keputusan	1	Spesialisasi fungsi
				2	Sinergi internal
			Ketepatan Perencanaan	2	Sinergi eksternal
				1	Sinergi internal
			Ketepatan Pelaksanaan	2	Sinergi eksternal
				1	Sinergi internal
			Ketepatan Pengendalian	2	Sinergi eksternal
				1	Sinergi internal
4	Tata kelola	1	Sistem Kerja	2	Tata kerja
				3	Budaya kerja
				4	Tim kerja
				5	Pengendalian risiko
			2	1	Penyediaan pelayanan
				2	Monitoring dan evaluasi
			3	1	Instruksi kerja
				2	Kompetensi digital
				3	Adaptasi

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

1. Target dan Mekanisme Evaluasi

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, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural. Pemerintah daerah adalah pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota.

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 jabatan pimpinan tinggi madya.
 - (b) unit kerja di daerah (kantor wilayah, kantor perwakilan, kantor regional, dan lain-lain).

- (c) unit kerja lain yang ditetapkan dan dipandang perlu dievaluasi.
- (2) **Untuk instansi daerah setingkat provinsi**, unit kerja yang menjadi target evaluasi adalah:
- unit kerja setingkat jabatan pimpinan tinggi pratama di pemerintah provinsi.
 - unit kerja lain yang ditetapkan dan dipandang perlu dievaluasi.
- (3) **Untuk instansi daerah setingkat kabupaten/kota**, unit kerja yang menjadi target evaluasi adalah:
- unit kerja setingkat jabatan pimpinan tinggi pratama di pemerintah kabupaten/kota.
 - unit kerja lain yang ditetapkan dan dipandang perlu dievaluasi.
- c) Unit kerja yang dipilih menjadi target evaluasi, melakukan penilaian secara mandiri. Penilaian dilakukan secara obyektif 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.
- f) Selanjutnya Indeks Kapabilitas Kelembagaan Instansi dijadikan masukan untuk menentukan Indeks Kapabilitas Kelembagaan pada tingkat nasional.
- g) 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.

2. Metode Pengukuran

Metode pengukuran adalah cara untuk melakukan pengukuran Indeks Kapabilitas Kelembagaan berdasarkan domain, indikator, dan subindikator, 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 sejauh mana domain dimaksud lebih penting dibandingkan domain lain dalam penilaian. Dalam sistem penilaian Indeks Kapabilitas Kelembagaan pembobotan domain ditentukan sebagai berikut:

*Tabel. 2
Pembobotan Indeks Kapabilitas Kelembagaan*

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:

*Tabel. 3
Level Maturitas Indeks Kapabilitas Kelembagaan*

Level	Maturitas	Ciri-ciri/Karakteristik Umum
Level 1	Rintisan (initial)	Organisasi masih berada pada tahap permulaan, dimana aktivitas/kegiatan yang dilakukan masih bersifat tidak teratur.

		<p>Organisasi masih berada pada tahap permulaan, aktivitas/kegiatan dilakukan tidak beraturan, tidak ada kolaborasi dan sinergi, seringkali tumpang tindih, sering terjadi masalah dalam pengawasan dan pengendalian.</p>
Level 2	Berkembang (<i>develop</i>)	<p>Organisasi memiliki kapabilitas untuk melakukan aktivitas/kegiatan bersifat pengulangan/teratur tetapi belum terdokumentasi secara standar.</p> <p>Organisasi mulai berkembang, melakukan berbagai perbaikan-perbaikan, kolaborasi dan sinergi masih berjalan sangat terbatas, masih sering terjadi tumpang tindih, masih terjadi permasalahan dalam pengendalian dan pengawasan.</p>
Level 3	Terdefinisi (<i>defined</i>)	<p>Organisasi memiliki kapabilitas dalam melakukan aktivitas/kegiatan secara standar yang ditetapkan dalam bentuk baku.</p> <p>Organisasi mulai memiliki cukup kapabilitas, melakukan perbaikan-perbaikan yang lebih solutif, kolaborasi dan sinergi berjalan dalam sebagian organisasi, masih terdapat tumpang tindih, kegiatan berjalan mulai terstruktur dan terdapat keterpaduan dalam menghasilkan dampak (<i>outcomes</i>) instansi.</p>
Level 4	Terkelola (<i>measured</i>) dan Terukur (<i>integrated</i>)	<p>Organisasi mampu mengukur dan mengintegrasikan berbagai proses/kegiatan untuk peningkatan kualitas tata kelola organisasi</p> <p>Organisasi memiliki kapabilitas yang baik, terus melakukan upaya perbaikan, tata kelola</p>

		mulai dijalankan dengan baik, kegiatan dilakukan secara terstruktur, sistematis dan terukur, permasalahan tumpang tindih masih terjadi pada sebagian kecil unit kerja, kolaborasi dan sinergi mulai berjalan dengan baik, organisasi mulai mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan secara cepat.
Level 5	Adaptif (<i>adaptive</i>) dan Kolaboratif (<i>collaborative</i>)	<p>Organisasi mencapai tahapan kesempurnaan, <i>agile</i>, adaptif, dan kolaboratif serta berorientasi inovasi peningkatan keberlanjutan.</p> <p>Organisasi memiliki kapabilitas yang sangat baik, terus-menerus melakukan upaya perbaikan secara berkelanjutan, tata kelola dijalankan dengan baik, kegiatan dilakukan secara terstruktur, sistematis dan terukur, tidak terdapat permasalahan tumpang tindih, unit-unit kerja melakukan kolaborasi dan sinergi dengan baik, organisasi mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan secara cepat.</p>

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:

Tabel. 4
Skala Nilai Indeks Kapabilitas Kelembagaan

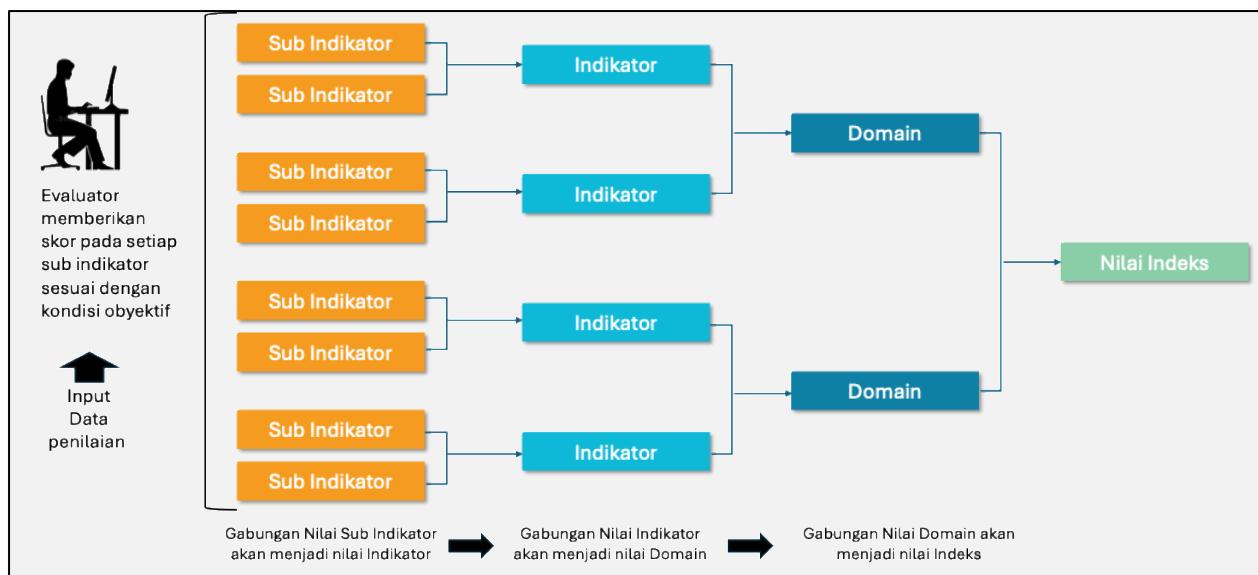
Level	Maturitas	Rentang Skor
Level 1	Rintisan <i>(initial)</i>	0 – 1.79
Level 2	Berkembang <i>(develop)</i>	1.80 – 2.59
Level 3	Terdefinisi <i>(defined)</i>	2.60 – 3.49
Level 4	Terkelola <i>(measured)</i> dan Terukur <i>(integrated)</i>	3.50 – 4.19
Level 5	Adaptif <i>(adaptive)</i> dan Kolaboratif <i>(collaborative)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

3. Metode Penilaian

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

a. Skema Penilaian

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



Gambar. 2

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 di antara 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 angka 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.

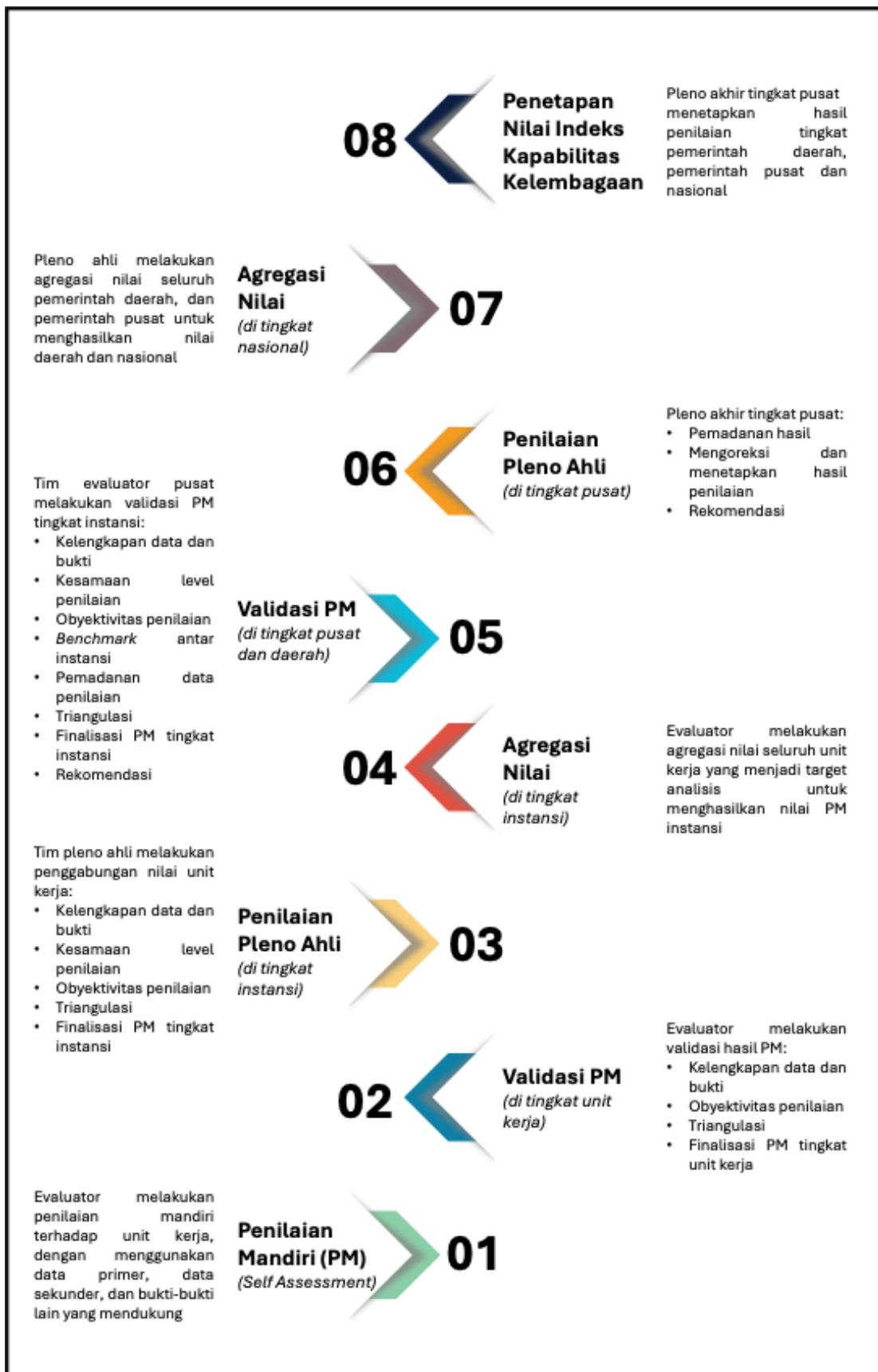
5) Pleno Ahli di tingkat Nasional

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 sebelumnya dan tahapan penilaian di atas. Adapun agregasi nilai pada setiap tingkatan adalah sebagai berikut:



Gambar. 3

Penetapan Nilai Indeks Kapasitas Kelembagaan

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 jabatan pimpinan tinggi 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 subindikator, sehingga memudahkan pemahaman, dapat dipelajari lebih lanjut dan memberikan rekomendasi yang meliputi:

- a. Analisis terhadap ketepatan fungsi.

Analisis terhadap ketepatan fungsi menguraikan, antara lain:

- 1) sejauh mana 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) sejauh mana organisasi instansi pemerintah melakukan distribusi kewenangan secara tepat. Ketepatan dalam menerapkan secara berimbang antara desentralisasi kewenangan dan sentralisasi kewenangan.
- 3) sejauh mana 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 pembangunan nasional atau daerah.
- 4) sejauh mana 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) sejauh mana organisasi instansi pemerintah memiliki rentang kendali yang tepat sehingga terjadi keseimbangan distribusi beban tugas, alokasi anggaran dan distribusi pegawai (SDM).
- 2) sejauh mana 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) sejauh mana instansi pemerintah memiliki proses pengambilan keputusan yang terintegrasi baik secara internal antar unit kerja maupun secara eksternal dengan instansi lain yang terkait.
- 2) sejauh mana instansi pemerintah memiliki proses perencanaan yang terintegrasi baik secara internal antar unit kerja maupun secara eksternal dengan instansi lain yang terkait.
- 3) sejauh mana instansi pemerintah memiliki proses pelaksanaan yang terintegrasi baik secara internal antar unit kerja maupun secara eksternal dengan instansi lain yang terkait.
- 4) sejauh mana 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) sejauh mana instansi pemerintah menerapkan sistem kerja yang memiliki kapabilitas dalam mendukung strategi organisasi, tata kerja, budaya kerja, tim kerja dan pengendalian risiko.
- 2) sejauh mana instansi pemerintah menerapkan sistem pelayanan yang memiliki kapabilitas penyediaan pelayanan yang baik dan selalu dimonitor dan dievaluasi untuk perbaikan berkelanjutan.
- 3) sejauh mana 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

Analisis terhadap daya adaptasi/agilitas organisasi menguraikan sejauh mana 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

Analisis terhadap kolaborasi organisasi menguraikan sejauh mana 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

Analisis terhadap temuan-temuan menguraikan evaluasi kelembagaan diharapkan menghasilkan berbagai temuan-temuan penting baik berupa permasalahan yang timbul diseluruh domain, indikator, dan subindikator, 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 yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pemerintahan dalam negeri untuk menjadi masukan dalam penataan kelembagaan di pemerintah daerah.

E. Tahapan Evaluasi

1. Persiapan

a. Penetapan tim evaluator

1) Penetapan Tim Evaluator pada tingkat instansi

Tim Evaluator tingkat instansi memiliki tugas:

- a) Melakukan validasi hasil penilaian tingkat unit kerja melalui pleno ahli;
- b) Memeriksa kesamaan/kesetaraan level penilaian antar unit kerja yang menjadi target evaluasi;
- c) Memeriksa obyektivitas hasil penilaian;
- d) Melakukan triangulasi data;
- e) Melakukan finalisasi hasil penilaian mandiri instansi untuk level unit kerja; dan
- f) 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

bertanggung jawab 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.

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

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

- a) Mengumpulkan data-data, dan bukti-bukti yang diperlukan;
- b) Melakukan penilaian mandiri di tingkat unit kerja;
- c) Melakukan validasi hasil penilaian tingkat unit kerja di masing-masing unit kerja;
- d) Memeriksa obyektivitas hasil penilaian mandiri;
- e) Melakukan triangulasi data; dan
- f) 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.

- 3) Penetapan Tim Evaluator pada tingkat nasional

Tim Evaluator tingkat nasional memiliki tugas:

- a) Melakukan validasi hasil penilaian mandiri seluruh instansi pemerintah;
- b) Memeriksa kelengkapan data dan bukti-bukti yang relevan;
- c) Memeriksa kesamaan/keselarasan level hasil penilaian mandiri;
- d) Memeriksa obyektivitas hasil penilaian mandiri;
- e) Melakukan *benchmark* hasil penilaian mandiri antar instansi;
- f) Melakukan pemadanan data penilaian mandiri dengan hasil penilaian lainnya yang terkait dengan instansi;
- g) Melakukan triangulasi data dan bukti-bukti;
- h) Melakukan finalisasi hasil penilaian mandiri seluruh instansi;
- i) Melakukan agregasi hasil penilaian untuk instansi pusat dan instansi daerah; dan
- j) Mengajukan usulan penetapan hasil penilaian seluruh instansi.

Tim Evaluator di tingkat nasional berjumlah ganjil. Tim beranggotakan pejabat di lingkungan kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang aparatur negara, 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.

b. Penetapan target evaluasi

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

1) 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.

2) 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.

c. 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:

1) Kerangka Indeks Kapabilitas Kelembagaan.

2) Definisi operasional.

- 3) Metode Evaluasi.
- 4) Mekanisme Evaluasi.
- d. Penyusunan jadwal

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

2. Pengumpulan Data

- a. 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.
- b. Data-data dan bukti-bukti yang dikumpulkan mencakup data-data yang terkait dengan domain, indikator, dan subindikator. 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.

3. Penilaian Kapabilitas Kelembagaan Secara Mandiri

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

- a. Untuk memperoleh hasil penilaian masing-masing, maka harus diperoleh hasil penilaian untuk indikator-indikatornya.
- b. Untuk memperoleh hasil penilaian masing-masing indikator, harus diperoleh hasil penilaian masing-masing subindikatornya.
- c. Untuk memperoleh hasil penilaian subindikator, tim evaluator harus menilai masing-masing subindikator sesuai dengan level maturitas yang mencerminkan kesamaan kondisi antara ciri level maturitas dengan kondisi kelembagaan instansi saat ini.

Contoh:

Tim Evaluator menilai level maturitas untuk subindikator Keselarasan (pada Indikator: Mandat – Domain: Ketepatan Fungsi), dengan nilai Level 1: Initial.

- d. Setelah menentukan level maturitas yang sesuai, 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 4 = Sesuai.

Contoh:

Tim Evaluator menilai level maturitas untuk subindikator Keselarasan (pada Indikator: Mandat – Domain: Ketepatan Fungsi), dengan nilai Level 1: Initial, Tim Evaluator kemudian memberikan skor 1 untuk nilai levelnya.

- e. Cara yang sama dilakukan untuk domain, indikator dan subindikator lainnya. Akhirnya akan diperoleh hasil penilaian yang disimpulkan sebagai hasil penilaian mandiri.
- f. Langkah selanjutnya adalah melengkapi berbagai data, dan bukti-bukti atau dokumen lain yang relevan, yang akan digunakan sebagai pendukung hasil penilaian mandiri.
- g. Mengidentifikasi berbagai temuan, baik terkait dengan permasalahan maupun inovasi-inovasi yang mendorong peningkatan kinerja organisasi.
- h. Melakukan validasi penilaian mandiri pada tingkat unit kerja dan finalisasi hasil penilaian di tingkat unit kerja, serta mengirimkan hasil ke tingkat instansi.
4. Validasi Hasil Penilaian Mandiri di Tingkat Instansi
- 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.
 - Setelah dilakukan validasi, selanjutnya Tim Evaluator tingkat Instansi melakukan agregasi hasil penilaian tingkat unit kerja untuk memperoleh hasil penilaian tingkat instansi.

5. Penyampaian Hasil Penilaian Mandiri
 - a. Tim Evaluator tingkat instansi mengajukan penetapan hasil penilaian mandiri.
 - b. Pimpinan instansi mengirimkan hasil penilaian mandiri ke kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang aparatur negara, disertai dengan data dan bukti-bukti pendukung.
6. Penilaian pada Tingkat Nasional
 - a. Tim Evaluator tingkat nasional melakukan validasi hasil penilaian tingkat instansi.
 - b. Evaluator tingkat nasional menetapkan hasil penilaian seluruh instansi.
 - c. 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 bertanggung jawab menangani bidang kelembagaan dan tata laksana.

Pengawasan mencakup hal-hal antara lain:

1. Sejauh mana unit kerja sudah melaksanakan langkah-langkah penilaian mandiri kapabilitas kelembagaan di unit kerjanya.
2. Sejauh mana kelengkapan data dan bukti-bukti dikumpulkan untuk mendukung penilaian mandiri.
3. Sejauh mana 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 bertanggung jawab dalam bidang kelembagaan dan tata laksana di masing-masing instansi pemerintah.

Evaluasi mencakup antara lain:

1. Sejauh mana kesesuaian antara rencana dan target capaian.
2. Sejauh mana permasalahan-permasalahan yang muncul telah diselesaikan dengan baik dalam proses penilaian.
3. Sejauh mana tim evaluator sudah menjalankan tugasnya.
4. Sejauh mana 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. Sejauh mana 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 sejauh mana 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 tanggung jawabnya.

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.