



**MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN
MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

NOMOR 67 TAHUN 2011

TENTANG

PEDOMAN EVALUASI KELEMBAGAAN PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

**MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI,**

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka memberikan pedoman bagi instansi pemerintah untuk melakukan penataan organisasi, perlu menyusun pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah;
- b. bahwa Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/08/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan kebutuhan penataan kelembagaan pemerintah;
- c. bahwa sehubungan dengan huruf a dan huruf b, dipandang perlu menetapkan pedoman dimaksud dalam bentuk Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;

Mengingat ...

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 77 Tahun 2011;
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2010;
4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non-Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;
5. Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
6. Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan;
7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis Kementerian Negara dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan : **PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN EVALUASI KELEMBAGAAN PEMERINTAH.**

Pasal 1 ...

Pasal 1

Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah merupakan acuan bagi instansi pemerintah dalam melakukan evaluasi terhadap kelembagaan pemerintah.

Pasal 2

Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah sebagaimana tercantum pada Lampiran dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 3

Dengan berlakunya Peraturan Menteri ini, maka Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/08/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 4

Peraturan Menteri ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi,



Azwar Abubakar

Lampiran I
Peraturan Menteri Pendayagunaan
Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Nomor 67 Tahun 2011
Tanggal 30 Desember 2011

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Struktur organisasi atau bentuk organisasi, secara teoritis dibangun berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, yang diharapkan mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan. Dilakukannya analisis dimaksud disebabkan oleh terdapatnya berbagai hal yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kelembagaan yang dibangun atau dikembangkan. Kondisi demikian juga berlaku bagi kelembagaan pemerintah Indonesia.

Dalam kurun waktu yang relatif lama, yaitu sejak diterbitkannya Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 1974 instansi pemerintah belum pernah secara sungguh-sungguh dan menyeluruh dievaluasi kelembagaannya. Oleh karena itu, guna meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah saat ini maka diperlukan suatu instrumen evaluasi kelembagaan yang memadai. Dilihat dari dimensinya, struktur organisasi pemerintah mengandung berbagai tatanan (*arrangement*) yang sifatnya kompleks, diantaranya yaitu tugas, fungsi, kewenangan, eselonisasi, *span of control*, koordinasi, aturan, kebijakan, sistem dan prosedur, dan lain-lain.

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan evaluasi Organisasi Pemerintahan, telah diamanatkan agar setiap organisasi pemerintahan melakukan evaluasi secara terus menerus, sedikitnya sekali dalam 1 (satu) tahun. Untuk itu agar evaluasi organisasi baik di lingkungan instansi Pemerintah Pusat maupun Daerah dapat dilaksanakan secara optimal, maka perlu disusun pedoman yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan evaluasi terhadap kelembagaan instansi pemerintah.

Sehubungan dengan hal tersebut, evaluasi terhadap kelembagaan pemerintah dipandang sebagai sesuatu hal yang sangat perlu dan penting dilakukan, mengingat kinerja organisasi pemerintah tidak bisa lepas dari pengaruh struktur organisasi yang melekat, meskipun hal itu bukan satu-satunya faktor berpengaruh. Oleh karenanya pedoman tentang evaluasi kelembagaan pemerintah dipandang perlu untuk disusun. Pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah ini diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi para pejabat perancang organisasi dan pengambil keputusan untuk menentukan struktur yang paling sesuai dengan kondisi lingkungan yang tengah berkembang.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah dimaksudkan untuk dijadikan landasan bagi instansi pemerintah dalam memperbaiki, menyesuaikan, dan menyempurnakan struktur organisasi yang sesuai dengan lingkungan strategisnya. Tujuan disusunnya pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah, yaitu:

1. tersedianya indikator-indikator evaluasi berdasarkan dimensi organisasi;
2. tersedianya rekomendasi untuk penataan organisasi sesuai dengan hasil penilaian evaluasi kelembagaan.

C. Ruang Lingkup

Pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah ini mencakup pada dimensi-dimensi struktur organisasi yaitu kompleksitas diferensiasi vertikal dan horizontal, formalisasi penataan, dan sentralisasi dan desentralisasi kewenangan. Evaluasi terhadap dimensi-dimensi struktur organisasi dimaksud merupakan langkah awal (*initial step*) untuk mengarah pada pencapaian kinerja organisasi pemerintah pada umumnya.

BAB II **KONSEP - KONSEP DASAR**

A. Pengertian

Struktur organisasi merupakan bentuk organisasi yang dirancang dengan memperhatikan akibat dari pengaruh keseluruhan faktor yaitu lingkungan, ukuran organisasi, teknologi organisasi, sasaran yang ingin dicapai organisasi. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai jumlah total cara-cara (*ways*) melakukan pembagian kerja menjadi beraneka ragam tugas dan mencapai koordinasi tugas-tugas tersebut diantara pola-pola interaksi yang terdapat atau terjadi diantara unsur-unsur organisasi melalui formalisasi atau penegasan secara formal.

Dalam studi tentang disain dan struktur organisasi dikenal beberapa dimensinya, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Di dalam struktur birokrasi pada umumnya dan di dalam kelembagaan pemerintah khususnya, kompleksitas diferensiasi ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat, formalisasi penataan ditunjukkan dengan aturan-aturan baku dan kaku yang lebih mengedepankan proses ketimbang hasil, sedangkan sentralisasi kewenangan dalam pengambilan keputusan cenderung berada pada pusat kekuasaan. Konsep ketiga dimensi tersebut diuraikan dibawah ini.

1. DIMENSI KOMPLEKSITAS

Kompleksitas adalah banyaknya tingkat diferensiasi yang dilakukan dalam pembagian kerja (*division of labor*). Pada umumnya organisasi pemerintah memiliki kompleksitas yang tinggi karena beragamnya tugas dan fungsi yang dijalankan. Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) yang ada pada suatu organisasi. Semakin kompleks organisasi, semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol, dan komunikasi yang

efektif bagi unit-unit yang ada sehingga para pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan baik. Diferensiasi atau pemisahan tugas-tugas merujuk pada tiga hal, yaitu:

a. Diferensiasi Horizontal.

diferensiasi horizontal merupakan pemisahan tugas-tugas dalam struktur horizontal antar unit-unit organisasi berdasarkan perbedaan orientasi unit organisasi, tugas, fungsi, pendidikan, keahlian dan sebagainya.

Pada organisasi pemerintah, diferensiasi horizontal dipisahkan diantaranya berdasarkan :

- 1) visi dan misi pemerintah pusat atau daerah;
- 2) urusan Pemerintahan yang diselenggarakan;
- 3) kewenangan yang dimiliki;
- 4) pengelompokan bidang tugas organisasi.

b. Diferensiasi Vertikal.

diferensiasi vertikal merujuk pada tingkat hierarkhi organisasi. Semakin tinggi tingkat hierarkhi didalam struktur organisasi, maka kompleksitasnya akan semakin tinggi dan potensi distorsi komunikasi dari manajemen tingkat tinggi hingga unit organisasi paling rendah akan semakin besar. Satu hal yang perlu diperhatikan dari diferensiasi ini adalah rentang kendali, yaitu seberapa banyak unit organisasi yang dapat dibentuk secara efektif oleh unit organisasi yang di atasnya. Semakin kompleks pekerjaan semakin kecil rentang kendali yang diperlukan dalam pengawasan. Dalam praktek penataan organisasi pemerintah, perlu memperhatikan dimensi diferensiasi vertikal ini.

c. Diferensiasi Spasial.

diferensiasi spasial merujuk pada tempat kedudukan, fasilitas, dan penyebaran unit organisasi secara geografis. Semakin jauh dan semakin banyak tempat kedudukan, fasilitas, dan penyebaran unit organisasi maka akan semakin tinggi kompleksitas organisasi tersebut. Diferensiasi Spasial merupakan pertimbangan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, khususnya dalam

penataan kelembagaan pemerintah. Hal ini dikarenakan kondisi geografis Indonesia yang terdiri dari berbagai pulau yang tersebar.

2. DIMENSI FORMALISASI

Formalisasi merupakan suatu kondisi dimana aturan-aturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi dibakukan. Formalisasi yang tinggi akan meningkatkan kompleksitas. Formalisasi merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi karena dengan standardisasi akan dicapai produk yang konsisten dan seragam serta mengurangi kesalahan-kesalahan yang tidak perlu terjadi. Selain itu formalisasi akan mempermudah koordinasi antar bagian/unit organisasi dalam menghasilkan suatu produk atau jasa. Formalisasi di dalam restrukturisasi organisasi merupakan suatu proses penyeragaman melalui aturan-aturan, prosedur, instruksi dan komunikasi yang telah dibakukan. Sebagai contoh ketentuan mengenai kelembagaan kementerian negara diatur dalam Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008, Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 beserta perubahannya, dan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 beserta perubahannya.

3. DIMENSI SENTRALISASI

Sentralisasi adalah tingkat dimana kewenangan (*authority*) dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasi berada pada manajemen tingkat tinggi. Sentralisasi dapat diartikan sebagai tingkatan pengkonsentrasian kekuasaan secara formal. Sentralisasi dapat menurunkan tingkat kompleksitas dan menyederhanakan struktur organisasi. Semakin sederhana struktur organisasi akan semakin gesit gerak dan perkembangannya. Sedangkan bagi organisasi yang strukturnya besar, sentralisasi dapat mengakibatkan organisasi tersebut bergerak lamban. Disisi lain bertolak belakang dari sentralisasi adalah desentralisasi, yaitu pelimpahan wewenang pengambilan keputusan kepada unit organisasi tingkat bawah yang berada dekat dengan masyarakat. Desentralisasi menciptakan banyak spesialisasi atau kekhususan.

B. Aspek-Aspek Yang Dievaluasi

Aspek-aspek yang dievaluasi meliputi indikator-indikator yang terkandung di dalam masing-masing dimensi. Keseluruhan indikator tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Dimensi Kompleksitas, dengan indikator:

- a. kompleksitas struktur organisasi.
- b. tingkat spesialisasi atau jabatan.
- c. tata hubungan antar spesialis atau pejabat.
- d. tingkat pembagian pelayanan berdasarkan tempat (daerah/wilayah).

2. Dimensi Formalisasi, dengan indikator:

- a. tingkat kejelasan dan ketegasan “peraturan” mengenai pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja dan bagaimana cara kerjasamanya.
- b. tingkat kejelasan “prosedur kerja” secara praktis (langkah kerja yang berurutan secara logis dan terkait dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja).
- c. tingkat kejelasan “kebijakan kerja” sehingga pejabat atau pegawai memperoleh kebebasan memutuskan menurut pendapat sendiri tanpa melanggar prinsip peraturan atau hukum yang berlaku dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja.
- d. tingkat pembakuan proses kerja.
- e. tingkat pembakuan dimensi-dimensi produk (pelayanan) yang harus dihasilkan.
- f. tingkat pembakuan keterampilan kerja.

3. Dimensi Sentralisasi, dengan indikator:

Tingkat keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi atau tingkat kejelasan “kebijakan kerja” sehingga pejabat atau pegawai memperoleh kebebasan memutuskan menurut pendapat sendiri tanpa melanggar prinsip peraturan atau hukum yang berlaku dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja.

C. Metode Evaluasi

Pedoman evaluasi ini merupakan tinjauan terhadap pokok-pokok struktur kelembagaan organisasi pemerintah. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dimensi-dimensi struktur organisasi dan digunakan sebagai instrumen pengumpulan data.

Mengingat evaluasi ini merupakan suatu proses dan hasil akhirnya dapat dijadikan sebagai *feed-back* terhadap perbaikan struktur kelembagaan, maka pelaksanaan evaluasinya harus dilakukan oleh tim evaluasi kelembagaan yang memahami konsep evaluasi, penilaian, serta tindak lanjut yang perlu dilakukan. Pedoman evaluasi ini pada prinsipnya memerlukan keterlibatan semua *internal stakeholders* (pejabat struktural, fungsional dan staf pelaksana organisasi), meskipun pada prakteknya dapat diambil sampel. Pada prinsipnya evaluasi kelembagaan pemerintah ini dilaksanakan melalui empat tahapan yang diuraikan pada bab selanjutnya.

BAB III

TAHAP - TAHAP EVALUASI

A. Persiapan

Persiapan evaluasi meliputi penetapan pelaksana evaluasi, instrumen pengumpulan data, responden, dan durasi evaluasi. Pelaksana evaluasi kelembagaan pemerintah pada dasarnya dapat dilakukan oleh unit organik pada Kementerian Koordinator, Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota.

Unit organisasi organik perlu menetapkan tim evaluasi yang memiliki wawasan memadai tentang kelembagaan pemerintah, baik dari sisi konsep maupun kebijakan terutama berbagai kebijakan yang mengatur tentang instansi induknya, memiliki pemahaman metodologi penelitian yang memadai dan memiliki kemampuan melakukan analisis data secara tajam, komprehensif, dan sistematis. Syarat-syarat demikian harus diperhatikan agar evaluasi ini dapat dijadikan *feed back* yang bermanfaat bagi pengembangan kelembagaan instansi pemerintah dimasa yang akan datang.

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data evaluasi kelembagaan pemerintah adalah kuesioner. Bentuk kuesioner adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran II Peraturan Menteri ini.

Responden dalam evaluasi kelembagaan pemerintah adalah seluruh anggota organisasi pada setiap instansi organisasi organik (Kementerian Koordinator, Kementerian, LPNK, Pemerintah Provinsi, Kota dan Kabupaten). Mengingat setiap instansi kelembagaan pemerintah memiliki unit organisasi yang besar, maka guna efisiensi evaluasi, maka dilakukan teknik sampling (*sampling technique*).

Waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan evaluasi paling lama adalah 35 hari kerja, dengan rincian sebagai berikut:

1. Persiapan 6 hari kerja.
2. Pelaksanaan pengumpulan data 12 hari kerja.
3. Pengolahan dan analisis data 12 hari kerja.
4. Penyusunan laporan 5 hari kerja.

B. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pelaksanaan pengumpulan data lapangan dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang sudah ditargetkan. Metode penyebaran dan pengumpulan kuesioner dapat dilakukan dengan cara disebarakan langsung kepada responden maupun melalui surat bagi responden yang berada jauh dari lokasi tim evaluasi. Sasaran utama dari pengumpulan data adalah mendapatkan informasi yang dibutuhkan oleh tim evaluasi. Oleh karena itu, kuesioner yang sudah disebarakan harus sudah diisi secara lengkap dan dapat dikumpulkan kembali oleh tim evaluasi.

C. Pengolahan dan Analisis Data Evaluasi

Dalam menerapkan instrumen pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah terdapat beberapa kegiatan yang perlu dilakukan. Salah satunya adalah dengan menghitung atau memberi *scoring* terhadap aspek kelembagaan yang diukur. Sebagaimana telah diuraikan di bagian awal bahwa dimensi yang diukur dalam instrumen ini adalah **dimensi kompleksitas, dimensi formalisasi** dan **dimensi sentralisasi**. Guna mendapatkan gambaran tentang cara pengolahan data yang sudah dikumpulkan perlu diperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Metode Pengolahan Data

Setelah proses pengumpulan data dilakukan akhirnya diperoleh hasil dari responden representatif. Maka langkah berikutnya adalah menghitungnya melalui penghitungan nilai, bobot dan konversinya.

Dalam instrumen tersebut terdapat **17 (tujuh belas) pertanyaan**. Dimana dari 17 pertanyaan tersebut terbagi atas beberapa bagian yakni:

- a. Untuk pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 6 dimaksudkan untuk mengukur dimensi kompleksitas.
- b. Untuk pertanyaan nomor 7 sampai dengan nomor 12 dimaksudkan untuk mengukur dimensi formalitas.
- c. Untuk pertanyaan nomor 13 sampai dengan nomor 17 dimaksudkan untuk mengukur dimensi sentralisasi.

2. Cara Penghitungan

Dalam daftar pertanyaan tersebut dipilih **4 (empat) opsi jawaban**. Ini dimaksudkan agar menghindari jawaban yang mempunyai kecenderungan atau tendensi untuk menjawab di tengah atau netral. Dengan demikian maka pembagian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

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

Untuk menghitung nilai dari jawaban yang diperoleh maka ditetapkan besaran bobot untuk masing-masing dimensi yaitu:

- a. Dimensi Kompleksitas adalah 50 % (lima puluh persen);
- b. Dimensi Formasilasi adalah 25 % (dua puluh lima persen);
- c. Dimensi Sentraliasi adalah 25 % (dua puluh lima persen).

Dengan adanya pembagian tersebut di atas maka penghitungan nilainya adalah dengan cara sebagai berikut:

- a. Pertanyaan **1 sampai dengan 6 dengan bobot 50 %** maka konversinya adalah:

Tabel 3.2

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 1 s.d. 6	1	2	3	4	50 % dibagi 6 = 8,34
Nilai Masing-Masing Pernyataan	2,085	4,170	6,255	8,340	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan

- b. Pertanyaan **7 sampai dengan 12 dengan bobot 25 %** maka konversinya adalah:

Tabel 3.3

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 7 s.d. 12	1	2	3	4	25 % dibagi 6 = 4.17
Nilai Masing-Masing Pernyataan	1,0425	2,085	3,1275	4,170	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan

c. Pertanyaan 13 sampai dengan 17 dengan bobot 25 % maka konversinya adalah:

Tabel 3.4

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 13 s.d. 17	1	2	3	4	25 % dibagi 5 = 5
Nilai Masing-Masing Pernyataan	1,25	2,50	3,75	5,00	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan

Selain menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) sebagaimana diuraikan diatas untuk melengkapi evaluasi kelembagaan pemerintah disusun pertanyaan terbuka sebagaimana terlampir pada Lampiran II Peraturan Menteri ini.

3. Pengkategorian Hasil Penghitungan

Selanjutnya agar hasil dari penghitungan dapat diinterpretasikan maka hasil total skor dibagi dalam 3 (tiga) kategori yaitu sebagaimana dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3.5

Perhitungan Nilai Akhir (Total) dan Interpretasi:

Kategori I (Nilai 25-49,99)	= Organisasi Kurang Efisien sehingga secara struktural membutuhkan perbaikan secara intensif
Kategori II (Nilai 50-74,99)	= Organisasi Cukup Efisien , secara struktural membutuhkan penyesuaian secara bertahap
Kategori III (Nilai 75-100)	= Organisasi Sudah Efisien , tetapi secara struktural membutuhkan penyempurnaan up-dating dengan lingkungan eksternal

4. Survei Berkesinambungan

Dalam rangka mendapatkan gambaran terhadap kontinuitas dari evaluasi kelembagaan pemerintah, maka perlu dilakukan pengukuran secara periodik untuk menjaga kesinambungan. Dengan demikian akan tergambar keadaan evaluasi kelembagaan pemerintah khususnya dalam aspek dimensi-dimensi struktur kelembagaan dari berbagai lembaga pemerintahan.

5. Contoh Penghitungan

Apabila sudah didapatkan semua data maka dapat dilakukan cara penghitungan lihat **Tabel 3.6** dibawah.

Tabel 3.6

NO	POKOK-POKOK YANG DINILAI	NILAI
1	Susunan struktur organisasi sudah ditetapkan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.	4,170
2	Kelembagaan pemerintah sudah ditetapkan oleh lembaga yang berwenang dengan fungsi, kedudukan, tugas dan tanggung jawabnya (fungsi, jabatan, jabatan, dll).	4,170
3	Mekanisme hubungan antar Kantor (Regional atau Unit Pelaksanaan Teknik yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan secara sinergis meningkatkan kerjanya tujuan organisasi).	2,085
4	Nonformalitas unit yang sudah ditetapkan memiliki indikator jumlah: jumlah unit, jumlah tugas dan fungsi unit, serta unit organisasi lain organisasi lain).	4,170
5	Kelembagaan (unit) pemerintah ditetapkan oleh lembaga yang berwenang dengan fungsi, kedudukan, tugas dan tanggung jawabnya (fungsi, jabatan, jabatan, dll).	2,085
6	Kelembagaan (unit) pemerintah ditetapkan oleh lembaga yang berwenang dengan fungsi, kedudukan, tugas dan tanggung jawabnya (fungsi, jabatan, jabatan, dll).	2,085
7.	Pelaksanaan tugas setiap unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam Peraturan tentang organisasi dan tata kerja instansi.	1,0425
8.	Mekanisme hubungan antar unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam Peraturan mengenai tata kerja instansi.	3,1275
9.	Standarisasi proses kerja dituangkan di dalam Peraturan tentang <i>standard operating procedures</i> .	1,0425
10.	Standarisasi pelayanan internal dan eksternal telah dituangkan di dalam Peraturan tentang standar pelayanan organisasi.	4,170
11.	Standarisasi keterampilan kerja ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas.	2,085
12.	Organisasi melaksanakan prioritas diklat berbasis kompetensi sebagai langkah untuk mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan.	1,0425

13.	Kewenangan pengambilan keputusan untuk setiap tingkat manajemen telah diutamakan dalam Peraturan, prosedur, instruksi, perintah yang bersangkutan.	1,25
14.	Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral telah dituangkan dalam Keputusan instansi pemerintah guna mencapai kinerja instansi induk.	2,50
15.	Pimpinan instansi hanya membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis.	1,25
16.	Pendelegasian kewenangan membuat keputusan-keputusan telah diberikan oleh pimpinan instansi kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah.	3,75
17.	Pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis telah diberikan kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah ke bawah.	1,25
NILAI TOTAL		45,445

Sesuai dengan interpretasi sebagaimana **Tabel 3.5** tentang konversi dan interpretasi maka dapat disimpulkan bahwa Lembaga pada Contoh tersebut diatas dengan nilai total yang diperoleh sebesar = 45,445 maka jatuh pada **Kategori I (Nilai 25-49,99)** dengan uraian bahwa **“Organisasi Kurang Efisien & Secara Struktural Membutuhkan Perbaikan Secara intensif”**.

D. Penyusunan Laporan

Laporan evaluasi kelembagaan pada dasarnya merupakan dokumen konkrit (*explicit knowledge*) yang secara potensial dapat dimanfaatkan bagi pengembangan organisasi pemerintah pada masa-masa berikutnya. Laporan evaluasi kelembagaan pemerintah ini dimaksudkan sebagai salah satu media atau alat (*mean*) untuk meningkatkan kinerja kelembagaan pemerintah secara bertahap, konsisten dan berkesinambungan berdasarkan informasi yang dimiliki.

Materi Pokok Laporan Evaluasi

Materi pokok dalam Laporan Evaluasi Kelembagaan Pemerintah adalah sebagai berikut:

1. **Pendahuluan:** mencakup latar belakang masalah, tujuan evaluasi, metode, tim evaluasi dan jadwal pelaksanaan evaluasi.
 - a. latar belakang masalah memuat berbagai hal yang menjadi penyebab munculnya problematika kelembagaan, baik ditinjau dari dimensi

kompleksitas, formalisasi penataan, maupun dimensi sentralisasi/desentralisasi kewenangan.

- b. tujuan evaluasi berisi tentang hasil akhir yang akan dicapai dari evaluasi kelembagaan saat ini.
 - c. metode memuat karakteristik populasi, keterwakilan (*representativeness*) anggota sample, dan jumlah responden. selain itu disajikan juga jumlah kuesioner yang berhasil dikumpulkan kembali, dan jumlah kuesioner yang dapat diproses lebih lanjut atau diolah.
 - d. tim evaluasi terdiri dari penanggung jawab dan pelaksana evaluasi.
 - e. jadwal evaluasi memuat kegiatan dan waktu pelaksanaan evaluasi.
2. **Analisis**, meliputi: data kuesioner, penghitungan nilai, dan deskripsi hasil analisis terhadap dimensi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi/desentralisasi kewenangan. Hasil analisis harus memberikan penjelasan atau pembahasan mengenai berbagai faktor pemicu kelemahan dan/atau kelebihan pada setiap dimensi yang diukur.
3. **Penutup**, terdiri dari kesimpulan dan rekomendasi. Kesimpulan berisi tentang intisari hasil evaluasi, baik yang bersifat negatif maupun positif. Sedangkan rekomendasi memuat masukan perbaikan secara konkrit pada masing-masing dimensi yang menunjukkan kelemahan. Selain hal-hal pokok sebagaimana telah diuraikan, dalam laporan tersebut harus juga memuat ringkasan eksekutif (*executive summary*).

BAB IV
PELAKSANA EVALUASI DAN MONITORING

Pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah merupakan hal yang penting dalam rangka mewujudkan instansi pemerintah yang efektif dan efisien menuju tercapainya kinerja instansi pemerintah yang diharapkan. Selain itu secara tidak langsung akan memberikan masukan dan informasi pada lembaga tersebut untuk melakukan introspeksi terhadap kekurangan dan kelebihan yang dimiliki dalam rangka meningkatkan dan melakukan pembenahan terhadap kinerjanya sebagai upaya perwujudan *good governance*.

A. Instansi Pelaksana:

Instansi yang wajib melaksanakan evaluasi kelembagaan pemerintah terdiri dari instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah yaitu:

NO	INSTANSI PEMERINTAH	
	PEMERINTAH PUSAT	PEMERINTAH DAERAH
1	Kementerian Koordinator	Pemerintah Provinsi berikut organisasi yang dikoordinir (Dinas, Kantor, Badan, RSUD)
2.	Kementerian	Pemerintah Kota dan Kabupaten berikut organisasi yang dikoordinir (Dinas, Kantor, Badan, RSUD)
3.	Kejaksaan Agung	Kejaksaan Tinggi, Kejaksaan Negeri
4.	Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK)	Unit instansi pusat yang berada di daerah
6.	Sekretariat Lembaga Negara (Presiden, MA, BPK, DPD, DPR, MK)	
7.	Sekretariat Lembaga Non Struktural (Komisi, Komite, Dewan, Lembaga, Badan, Pusat)	

B. Penanggung Jawab

Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah yaitu:

1. Instansi Pemerintah Pusat:
 - a. Sekretariat Kementerian Koordinator;
 - b. Sekretariat Kementerian;
 - c. Sekretariat Jenderal;
 - d. Sekretariat Utama;
 - e. Sekretariat.
2. Instansi Pemerintah Daerah:
 - a. Sekretariat Daerah Provinsi;
 - b. Sekretariat Daerah Kota;
 - c. Sekretariat Daerah Kabupaten.

C. Pelaksana

evaluasi kelembagaan pemerintah dilaksanakan oleh unit yang menangani organisasi di masing-masing instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Pelaksana evaluasi tersebut juga wajib menyusun laporan evaluasi dalam format sebagaimana dimaksud dalam BAB III pada Peraturan Menteri ini.

D. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan kegiatan evaluasi kelembagaan pemerintah berdasarkan diktum ketiga dari Instruksi Presiden No 13 Tahun 1998 tentang Prosedur Pengusulan, Penetapan dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan dilaksanakan sekurang-kurangnya setiap tahun.

E. Monitoring

Monitoring merupakan rangkaian mengikuti kegiatan mulai dari awal pelaksanaan evaluasi sampai dengan selesai dan faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran pelaksanaan kegiatan.

Tujuan monitoring adalah untuk mengetahui sedini mungkin permasalahan yang ditimbulkan dengan dilakukannya evaluasi kelembagaan tersebut. Selain itu untuk mengetahui sampai sejauh mana evaluasi dilaksanakan dimana dalam evaluasi tersebut memuat hasil yang telah dicapai dalam melakukan evaluasi serta faktor-faktor yang menjadi penghambat pelaksanaan evaluasi.

Instansi yang melakukan monitoring evaluasi kelembagaan pemerintah adalah Deputi yang membidangi kelembagaan pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi .

Dalam melakukan monitoring evaluasi kelembagaan pemerintah melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. menyusun rencana kerja selama satu tahun dengan melibatkan instansi terkait.
2. inventarisasi data hasil dari monitoring.
3. mengolah dan menganalisa data hasil monitoring.
4. pembuatan laporan hasil monitoring pelaksanaan evaluasi.
5. memberikan saran dan rekomendasi hasil monitoring pelaksanaan evaluasi.

F. Tim Asistensi dan Evaluasi Kelembagaan Pemerintah

Dalam melakukan tugas monitoring pelaksanaan kegiatan evaluasi kelembagaan pemerintah di lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Instansi Pemerintah Daerah, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi membentuk Tim Asistensi dan Evaluasi Kelembagaan Pemerintah yang diketuai oleh Deputi yang membidangi kelembagaan dan dibantu oleh instansi pemerintah lainnya sesuai kebutuhan.

Tim Asistensi dan Evaluasi Kelembagaan Pemerintah mempunyai tugas memberikan saran dan rekomendasi dalam pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah.

Dalam melaksanakan tugas, Tim Asistensi dan Evaluasi Kelembagaan Pemerintah menyelenggarakan fungsi:

1. pemberian bimbingan pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah;
2. pemantauan terhadap hasil pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah;
3. penyusunan laporan hasil evaluasi terhadap hasil pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah.

BAB V
PENUTUP

Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah dimaksudkan sebagai upaya mewujudkan kelembagaan instansi pemerintah yang lebih efisien dan efektif. keberhasilan pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah tersebut dipengaruhi oleh komitmen dari pimpinan instansi pemerintah pada setiap jenjangnya.

Ketentuan lebih lanjut yang bersifat teknis dan administratif akan diatur secara tersendiri oleh pimpinan instansi pemerintah sesuai dengan karakteristik instansi pemerintah tersebut.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 30 Desember 2011

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi,

ttd

Azwar Abubakar

Lampiran II
 Peraturan Menteri Pendayagunaan
 Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
 Nomor 67 Tahun 2011
 Tanggal 30 Desember 2011

KUESIONER EVALUASI KELEMBAGAAN PEMERINTAH

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1. Susunan/struktur organisasi sudah menyesuaikan dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.	1	2	3	4
2. Jabatan-jabatan pada setiap tingkatan ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi Jabatan tingkatan di atasnya (manajemen di atasnya).	1	2	3	4
3. Instansi vertikal atau Kantor Regional atau Unit Pelaksana Teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundangan yang berlaku dan secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi.	1	2	3	4
4. Nomenklatur unit yang sudah ditentukan memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara satu unit dengan unit organisasi lain.	1	2	3	4
5. Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundangan yang berlaku.	1	2	3	4
6. Jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan dan penempatannya mendukung terhadap efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit.	1	2	3	4
7. Pelaksanaan tugas setiap unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam Peraturan tentang organisasi dan tata kerja instansi.	1	2	3	4
8. Mekanisme hubungan antar unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam Peraturan mengenai tata kerja instansi.	1	2	3	4
9. Standarisasi proses kerja dituangkan di dalam Peraturan tentang standard operating procedures.	1	2	3	4
10. Standarisasi pelayanan internal dan eksternal telah dituangkan di dalam Peraturan tentang standar pelayanan organisasi.	1	2	3	4
11. Standarisasi keterampilan kerja ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas.	1	2	3	4

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
12. Organisasi melaksanakan prioritas diklat berbasis kompetensi sebagai langkah untuk mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan.	1	2	3	4
13. Kewenangan pengambilan keputusan untuk setiap tingkat manajemen telah dituangkan dalam Peraturan Pimpinan instansi pemerintah yang bersangkutan.	1	2	3	4
14. Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral telah dituangkan dalam Keputusan instansi pemerintah guna mencapai kinerja instansi induk.	1	2	3	4
15. Pimpinan instansi hanya membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis.	1	2	3	4
16. Pendelegasian kewenangan membuat keputusan-keputusan telah diberikan oleh pimpinan instansi kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah.	1	2	3	4
17. Pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis telah diberikan kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah ke bawah.	1	2	3	4

**KETERANGAN LAMPIRAN
KUESIONER EVALUASI KELEMBAGAAN PEMERINTAH**

PERNYATAAN
1. Penempatan fungsi lini dan fungsi penunjang dalam susunan/struktur organisasi dan dari segi nomenklatur harus sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. (UU 39/2008, Perpres 47/2009 beserta perubahannya, Perpres 24/2010 beserta perubahannya, UU 32/2004, Keppres 103/2001 beserta perubahannya, Peraturan Perundang-undangan sektoral, PP 9 Tahun 2003, PP 41 Tahun 2007, Per. Men.PAN 18/2008).
2. Cukup Jelas.
3. Instansi vertikal atau Kantor Regional atau Unit Pelaksana Teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundangan yang berlaku. (UU 32/2004, Peraturan Perundang-undangan sektoral, PP 38 Tahun 2007, Per. Men.PAN 18/2008)
4. Cukup Jelas.
5. Batasan maksimal eselon dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundangan yang berlaku (Perpres 47/2009 beserta perubahannya, Perpres 24/2010 beserta perubahannya, UU 32/2004, Keppres 103/2001 beserta perubahannya, Peraturan Perundang-undangan sektoral, PP 9 Tahun 2003, PP 41 Tahun 2007, Per. Men.PAN 18/2008).
6. Cukup Jelas.
7. Rincian tugas (<i>job description</i>) tercermin dalam Peraturan Pimpinan masing-masing Instansi mengenai organisasi dan tata kerja .
8. Mekanisme kerjasama dalam pelaksanaan tugas antar unit (KISS) telah diatur dalam Peraturan Pimpinan masing-masing instansi baik berupa peraturan tentang organisasi dan tata kerja Instansi atau peraturan tersendiri.
9. Rincian pelaksanaan kegiatan tertentu (Standard Operating Procedures). Contoh, Proses pengusulan Organisasi.
10. Pelayanan yang diberikan kepada unit organisasi internal/eksternal di masyarakat harus mengacu pada standar pelayanan prima dan ditetapkan dalam keputusan pimpinan instansi pemerintah.
11. The Right Man on the Right Place.
12. Cukup Jelas.
13. Cukup Jelas.
14. Cukup Jelas.
15. Cukup Jelas
16. Cukup Jelas.
17. Cukup Jelas.

PENGERTIAN-PENGERTIAN/ GLOSSARY/ DEFINISI OPERASIONAL

1. *Standard Operating Procedures* (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.
2. Standar Pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji Penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.
3. Kompetensi adalah kemampuan perorangan untuk melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja dengan memenuhi standar. Kompetensi menggambarkan apa yang dibutuhkan seseorang agar ia mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
4. Pelayanan internal adalah berbagai jenis pelayanan yang dilakukan oleh unit-unit pendukung (sekretariat) kepada seluruh unit-unit atau pegawai yang berada dalam lingkungan internal organisasi pemerintah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
5. Pelayanan eksternal adalah berbagai jenis pelayanan yang dilaksanakan unit-unit lini organisasi pemerintah yang langsung ditujukan kepada masyarakat atau kepada instansi pemerintah lainnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
6. Keputusan strategis adalah keputusan yang memperhitungkan faktor-faktor tertentu yang menjadi dasar bagi penetapan strategi untuk menghasilkan output yang terbaik.
7. Kreatif adalah memiliki daya cipta, kemampuan pengamatan dan perbandingan, menganalisis dan menyimpulkan yang menuntut pemusatan perhatian, kemauan, kerja keras dan ketekunan.
8. Inovatif adalah pembaruan yang berbeda dari yang sudah ada atau dikenal sebelumnya yang menyangkut gagasan, metode, atau alat teknologi.

PERTANYAAN TERBUKA

1. Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas kelembagaan di unit organisasi Bapak/Ibu/Saudara maka bagaimana tingkat diferensiasi jabatan/eselon baik horisontal maupun vertikal?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Dalam rangka memperbaiki tingkat formalisasi kelembagaan di unit organisasi Bapak/Ibu/Saudara, maka sejauh mana standarisasi, prosedurisasi, dan pembakuan diperlukan?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Dalam rangka mewujudkan desentralisasi kewenangan, bagaimanakah mekanisme pendelegasian wewenang di unit organisasi Bapak/Ibu/Saudara?

.....
.....
.....
.....
.....

Petunjuk Pengisian :

1. Identitas Responden :

- a. Nama : (optional)
- b. Jabatan : (optional)
- c. Unit organisasi : (optional)

2. Cara pengisian :

- a. Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang tersedia sesuai pendapat Bapak/Ibu/Saudara.
- b. Isilah jawaban sesuai dengan kondisi yang ada (*existing*), bukan pada kondisi yang diharapkan (*expecting*) pada lembaga Bapak/Ibu/Saudara.

PENKATEGORIAN HASIL PENGHITUNGAN

Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	2.085	4.17	6.255	8.34
2	2.085	4.17	6.255	8.34
3	2.085	4.17	6.255	8.34
4	2.085	4.17	6.255	8.34
5	2.085	4.17	6.255	8.34
6	2.085	4.17	6.255	8.34
7	1.0425	2.085	3.1275	4.17
8	1.0425	2.085	3.1275	4.17
9	1.0425	2.085	3.1275	4.17
10	1.0425	2.085	3.1275	4.17
11	1.0425	2.085	3.1275	4.17
12	1.0425	2.085	3.1275	4.17
13	1.25	2.5	3.75	5
14	1.25	2.5	3.75	5
15	1.25	2.5	3.75	5
16	1.25	2.5	3.75	5
17	1.25	2.5	3.75	5
Jumlah Maksimal	25.015	50.03	75.045	100.06

Kategori 1 = 25.00 s.d 49.99

Kategori 2 = 50.00 s.d 74.99

Kategori 3 = 75.00 s.d 100.00