



# **BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

No.412, 2018

KEMENPAN-RB. Pedoman Evaluasi Kelembagaan  
Instansi Pemerintah. Pencabutan.

**PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN  
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 20 TAHUN 2018  
TENTANG  
PEDOMAN EVALUASI KELEMBAGAAN INSTANSI PEMERINTAH**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

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

- Menimbang :
- a. bahwa untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses, dan tepat ukuran, perlu menyempurnakan ketentuan mengenai evaluasi kelembagaan pemerintah;
  - b. bahwa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah sudah tidak sesuai dengan perkembangan, 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 Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah;

- 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 Pemerintah Nomor 18 Tahun 2017 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6057);
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
4. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 89);
5. 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 145 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedelapan Atas Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, Dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Kementerian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 322);
6. Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 53 Tahun 2010 tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara(Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 73);
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Tahun 2016 Nomor 37) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2017 Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 574);

MEMUTUSKAN:

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

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Instansi Pemerintah adalah Instansi Pemerintah Pusat dan Instansi Pemerintah Daerah.
2. Instansi Pemerintah Pusat adalah Kementerian, Lembaga Pemerintah Nonkementerian, Kesekretariatan Lembaga Negara, Kesekretariatan Lembaga nonstruktural, dan Lembaga Penyiaran Publik.
3. Instansi Pemerintah Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota yang meliputi sekretariat daerah, sekretariat dewan perwakilan daerah, dinas daerah dan lembaga teknis daerah.
4. Menteri adalah menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang aparatur negara

Pasal 2

Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah merupakan acuan bagi instansi pemerintah dalam

melaksanakan evaluasi kelembagaan pemerintah secara efektif dan efisien.

#### Pasal 3

- (1) Setiap lembaga instansi pemerintah pusat wajib melaksanakan evaluasi kelembagaan pemerintah.
- (2) Lembaga instansi pemerintah daerah dapat melaksanakan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah berdasarkan Peraturan Menteri ini.
- (3) Evaluasi kelembagaan pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan paling singkat 3 (tiga) tahun sekali.

#### Pasal 4

- (1) Pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah dilaksanakan oleh instansi pemerintah secara bertahap.
- (2) Pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi persiapan, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, serta laporan evaluasi.
- (3) Hasil pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) disampaikan kepada Menteri.
- (4) Menteri melaksanakan verifikasi hasil evaluasi yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah

#### Pasal 5

Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

#### Pasal 6

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, instansi pemerintah yang telah melaksanakan evaluasi kelembagaan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah

dinyatakan tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan Menteri ini.

Pasal 7

Pada saat peraturan Menteri ini berlaku, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 8

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 26 Maret 2018

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

ASMAN ABNUR

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 27 Maret 2018

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN I  
PERATURAN MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN  
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR      TAHUN 2018  
TENTANG  
PEDOMAN EVALUASI KELEMBAGAAN INSTANSI  
PEMERINTAH.

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi dapat dipahami sebagai suatu sistem interaksi dinamis dari beberapa aspek pokok yang terdapat didalamnya. Beberapa aspek pokok organisasi antara lain subjek atau pelaku, struktur, tata hubungan, fungsi, proses atau aktivitas, tata nilai, prosedur dan tata aturan, serta tujuan yang hendak dicapai. Secara umum, terminologi organisasi dapat diidentikkan dengan terminologi lembaga. Dengan demikian, yang dimaksud dengan lembaga Instansi pemerintah dalam pedoman ini dapat disamakan dengan organisasi atau instansi pemerintah.

Struktur organisasi merupakan aspek pokok organisasi yang sering dianalisis dan dibahas oleh banyak pihak. Secara ideal struktur organisasi harus bersifat dinamis sebagai konsekuensi dari adaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dalam perspektif ini struktur organisasi yang baik adalah yang mampu beradaptasi secara responsif maupun antisipatif terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

Selain aspek struktur, proses yang terjadi di dalam organisasi juga merupakan aspek yang sangat penting dan sering menjadi perhatian di dalam analisis organisasi. Proses organisasi merupakan gambaran berlangsungnya seluruh aktivitas organisasi untuk menciptakan dan memelihara rantai nilai (*value chain*) dalam rangka mencapai tujuan utama secara dinamis. Dengan demikian, di dalam proses organisasi seluruh aktivitas dan interaksi elemen-elemen organisasi harus memiliki keselarasan (*alignment*) satu sama lain. Di samping itu agar kedudukan, peran, dan fungsi masing-masing elemen sesuai dengan yang diharapkan

maka aspek tata kelola yang baik (*good governance*) dan kesesuaian /kepatuhan (*compliance*) terhadap aturan yang disepakati harus diperhatikan.

Sebagai suatu rangkaian penciptaan nilai (*value chain*), proses organisasi harus efektif dan efisien. Dalam konteks ini prosedur/mekanisme dan metode kerja yang tepat memiliki peranan penting. Selain itu, berbagai hal negatif yang berisiko mengganggu efektivitas proses kerja harus dapat diidentifikasi dan dikendalikan agar proses organisasi dapat senantiasa menciptakan rantai nilai yang optimal. Dalam konteks tersebut, teknologi informasi (*information technology*) mempunyai peran penting dalam mempertahankan efektivitas dan efisiensi proses organisasi secara optimal.

Tanpa mengecilkan peranan beberapa elemen organisasi lainnya, struktur dan proses organisasi dapat dipandang sebagai dua aspek pokok organisasi yang perlu mendapat perhatian utama dan menjadi prioritas di dalam pelaksanaan evaluasi dan penataan organisasi instansi pemerintah.

Secara substansial dalam Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara telah diamanatkan agar melakukan evaluasi paling kurang 3 (tiga) tahun sekali. Untuk itu, agar evaluasi organisasi dapat dilaksanakan secara optimal, telah disusun Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 67 Tahun 2011 sebagai pedoman yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan evaluasi terhadap kelembagaan instansi pemerintah.

Sebagaimana diketahui, evaluasi kelembagaan instansi pemerintah di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 67 Tahun 2011 hanya mencakup aspek struktur organisasi. Sehubungan perkembangan waktu dan dinamika eksternal dan internal di lingkungan instansi pemerintah, pedoman evaluasi yang ada tentu harus disesuaikan dan diperbaiki sesuai dengan tuntutan perkembangan yang terjadi. Untuk itu, dipandang perlu untuk menyusun Pedoman Evaluasi Kelembagaan instansi Pemerintah yang lebih komprehensif dan terkini dengan mengakomodasi aspek lain selain struktur organisasi. Dalam peraturan menteri ini, aspek proses organisasi diakomodasi untuk menjadi salah satu dari dua aspek utama evaluasi. Melalui penyempurnaan pedoman evaluasi ini diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi para pejabat perancang organisasi dan pengambil keputusan untuk menentukan

struktur dan proses yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang sedang berkembang.

## B. Maksud dan Tujuan

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

1. tersedianya indikator-indikator evaluasi berdasarkan dimensi struktur dan proses organisasi;
2. tersedianya tatacara pelaksanaan evaluasi yang sistematis dan efektif; dan
3. tersedianya informasi yang lebih lengkap untuk dianalisis menjadi rekomendasi bagi penataan organisasi sesuai dengan hasil penilaian evaluasi kelembagaan.

## C. Ruang Lingkup

Pedoman evaluasi kelembagaan instansi pemerintah ini mencakup dua dimensi pokok organisasi, yakni struktur dan proses organisasi. Dimensi struktur mencakup tiga subdimensi sebagai berikut:

- 1.kompleksitas;
- 2.formalisasi;dan
- 3.sentralisasi.

Sedangkan dimensi proses organisasi mencakup 5 (lima) subdimensi, yakni:

- 1.keselarasan(*alignment*);
- 2.tata kelola (*governance*) dan kepatuhan (*compliance*);
- 3.perbaikan dan peningkatan proses;
- 4.manajemen risiko; dan
- 5.teknologi informasi.

Evaluasi terhadap kedua dimensi pokok organisasi dimaksud merupakan langkah awal untuk membangun suatu sistem evaluasi lembaga instansi pemerintah yang dapat memotret keberadaan organisasi pemerintah secara dinamis dalam konteks meningkatkan efektivitas pencapaian kinerja organisasi.

## BAB II

### KONSEP-KONSEP DASAR

#### A. Pengertian Umum

##### 1. Dimensi Struktur Organisasi

Dalam dimensi struktur organisasi terdapat 3 (tiga) subdimensi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Konsep ketiga dimensi tersebut diuraikan di bawah ini.

##### a. Subdimensi 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:

##### 1) *Diferensiasi Horisontal*

Diferensiasi horisontal 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 horisontal dipisahkan diantaranya berdasarkan :

- a. *visi dan misi pemerintah pusat atau daerah;*
- b. *urusan pemerintahan yang diselenggarakan;*
- c. *kewenangan yang dimiliki; dan*
- d. *pengelompokan bidang tugas organisasi.*

##### 2) *Diferensiasi Vertikal*

Diferensiasi vertikal merujuk pada tingkat hierarki organisasi. Semakin tinggi tingkat hierarki 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.

### 3) *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 secara geografis, maka akan semakin tinggi kompleksitas organisasi tersebut. Diferensiasi Spasial merupakan pertimbangan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, khususnya dalam penataan kelembagaan instansi pemerintah. Hal ini dikarenakan kondisi geografis Indonesia yang terdiri dari berbagai pulau yang tersebar.

#### b. Subdimensi 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 dan Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015.

#### c. Subdimensi 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. Di sisi 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.

## 2. Dimensi Proses Organisasi

Dalam dimensi proses organisasi terdapat 5 (lima) subdimensi, yaitu keselarasan (*alignment*), tata kelola (*governance*) dan kepatuhan (*compliance*), perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko, dan teknologi informasi. Konsep kelima dimensi tersebut diuraikan di bawah ini.

### a. Subdimensi Keselarasan (*Alignment*)

Keselarasan (*alignment*) antara strategi organisasi dengan visi, tujuan, dan misi organisasi. Strategi organisasi pada dasarnya merupakan pedoman di dalam mengimplementasikan proses organisasi. Di dalam strategi organisasi dirumuskan berbagai sasaran strategis organisasi dan proses organisasi dilaksanakan dan dikembangkan untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan tujuan pokok organisasi. Selain dimaksudkan untuk mencapai sasaran strategis organisasi, di dalam implementasinya proses organisasi juga harus memiliki keselarasan dengan struktur organisasi.

### b. Subdimensi Tata kelola (*Governance*) dan Kepatuhan (*Compliance*)

Tata kelola (*governance*) dan kepatuhan (*compliance*) yang dimaksudkan untuk memastikan apakah seluruh elemen pokok di dalam organisasi telah menempati kedudukan dan menjalankan peran sesuai dengan struktur yang disepakati dan berlaku di organisasi. Dalam perspektif ini seluruh pengambilan dan pelaksanaan keputusan organisasi telah berjalan sesuai dengan prinsip tata kelola (*governance*) yang mencakup transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi (kemandirian), dan kewajaran (*fairness*).

Di dalam penerapannya, aspek tata kelola organisasi tidak dapat dipisahkan dengan aspek kepatuhan (*compliance*), yakni sejauh mana seluruh elemen organisasi bersinergi di dalam melaksanakan proses organisasi sesuai dengan dan patuh terhadap berbagai ketentuan dan regulasi yang berlaku, baik secara internal maupun eksternal.

c. Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses

Dimensi proses harus menyesuaikan terhadap tuntutan perubahan lingkungan. Dalam perspektif ini proses organisasi umumnya berlaku efektif hanya dalam kurun waktu tertentu. Akibat perubahan lingkungan, proses organisasi dapat menjadi tidak relevan dan membutuhkan pembaharuan. Dalam kaitan ini, setiap organisasi dituntut untuk melakukan evaluasi dan inovasi secara berkelanjutan terhadap proses yang diterapkan. Melalui evaluasi dan inovasi metode kerja diharapkan proses organisasi dapat tetap relevan dan optimal untuk menciptakan rangkaian nilai (*value chain*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

d. Subdimensi Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah upaya untuk melakukan identifikasi, penilaian, dan penentuan prioritas risiko dan diikuti oleh penerapan sumber daya yang terkoordinasi serta ekonomis untuk meminimalkan, memantau, dan mengendalikan probabilitas atau dampak kejadian yang tidak menguntungkan. Tujuan manajemen risiko adalah untuk memastikan ketidakpastian agar tidak menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

e. Subdimensi Teknologi Informasi

Kemajuan teknologi membawa peluang besar serta tantangan bagi semua bentuk organisasi tidak terkecuali organisasi pemerintah. Dalam skenario ekonomi global yang kompetitif saat ini, organisasi yang gagal maju secara teknologi berpotensi mengalami risiko tertinggal dibandingkan dengan organisasi lain dalam hal persaingan dan produktivitas. Oleh karena itu, saat ini seluruh organisasi pemerintah telah berupaya untuk mengadopsi teknologi di dalam membantu pelaksanaan tugas dan fungsinya, khususnya teknologi informasi. Di dalam penggunaan teknologi informasi bagi organisasi pemerintah, agar implementasinya dapat berjalan dengan baik,

memerlukan adanya suatu perencanaan yang strategis mulai dari kebijakan pengaturan, integrasi, dan interoperabilitas.

## B. Aspek-Aspek yang Dievaluasi

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

### 1. Aspek Evaluasi Struktur Organisasi

Aspek-aspek yang dievaluasi dalam dimensi struktur organisasi mencakup tiga subdimensi pokok, yakni kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Masing-masing subdimensi memiliki indikator sebagai berikut:

#### a. **Subdimensi Kompleksitas**, dengan indikator:

- 1) Kompleksitas struktur organisasi.
- 2) Tingkat spesialisasi atau jabatan.
- 3) Tata hubungan antar spesialis atau pejabat.
- 4) Tingkat pembagian pelayanan berdasarkan tempat (daerah/wilayah).

#### b. **Subdimensi Formalisasi**, dengan indikator:

- 1) Tingkat kejelasan dan ketegasan “peraturan” mengenai pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja dan bagaimana cara kerjasamanya.
- 2) Tingkat kejelasan “prosedur kerja” secara praktis (langkah kerja yang berurutan secara logis dan terkait dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja).
- 3) 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.
- 4) Tingkat pembakuan proses kerja.
- 5) Tingkat pembakuan dimensi-dimensi produk (pelayanan) yang harus dihasilkan.
- 6) Tingkat pembakuan keterampilan kerja.

#### c. **Subdimensi 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

## 2. Aspek Evaluasi Proses Organisasi

Aspek-aspek yang dievaluasi dalam dimensi proses organisasi mencakup lima subdimensi dengan masing-masing indikator sebagai berikut:

### a. **Subdimensi Keselarasan (Alignment)**, dengan indikator:

- 1) Keterkaitan sasaran strategis organisasi dengan visi, tujuan dan misi organisasi.
- 2) Keterkaitan proses kerja dengan sasaran strategis organisasi.
- 3) Keterkaitan proses kerja dengan struktur organisasi.
- 4) Harmonisasi proses kerja secara vertikal dan horizontal.
- 5) Pendokumentasian proses kerja.

### b. **Subdimensi Tata Kelola (Governance) dan Kepatuhan (Compliance)**, dengan indikator:

- 1) Kesesuaian struktur organisasi dan tata kerja dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Kejelasan pemetaan kepentingan dari para pemangku kepentingan yang terdapat di dalam struktur organisasi.
- 3) Transparansi informasi di dalam pengambilan keputusan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Akuntabilitas di dalam wujud kejelasan struktur, fungsi dan peran/tanggung-jawab.
- 5) Responsibilitas mekanisme pertanggungjawaban dan pelaporan.
- 6) Independensi setiap fungsi di dalam struktur sesuai dengan kewenangannya.
- 7) Perlakuan yang proporsional sesuai dengan kedudukan, fungsi, dan peran setiap elemen di dalam struktur organisasi.

### c. **Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses**, Dengan Indikator

- 1) Evaluasi Metode Kerja.
- 2) Pembaharuan Metode Kerja.

### d. **Subdimensi Manajemen Risiko**, dengan indikator:

- 1) Budaya Risiko.
- 2) Kematangan Penerapan manajemen risiko.

### e. **Subdimensi Teknologi Informasi**, dengan indikator:

- 1) Kecukupan kebijakan teknologi informasi.
- 2) Rancangan arsitektur teknologi informasi.
- 3) Pemanfaatan teknologi informasi.

## C. Metode Evaluasi

### 1. Umum

Pedoman evaluasi ini merupakan panduan dalam meninjau organisasi berdasarkan dimensi struktur kelembagaan dan proses organisasi pemerintah. Metode evaluasi yang digunakan dalam evaluasi adalah survei berdasarkan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator dimensi-dimensi struktur dan proses organisasi. Kuesioner dalam hal ini digunakan sebagai instrumen dalam proses pengumpulan data.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan pendekatan multilevel, yakni dua level (tingkatan) organisasi, yaitu pada tingkatan organisasi tertinggi (*organization wide level*), dan pada tingkatan satu tingkat di bawahnya (*suborganization wide level*). Dengan demikian, apabila suatu organisasi kementerian diambil sebagai contoh, maka pengumpulan data dilakukan melalui penyampaian satu set kuesioner kepada organisasi kementerian untuk tingkatan *organization wide level* ditambah sejumlah kuesioner yang disampaikan kepada Direktorat Jenderal/Deputi untuk tingkatan *suborganization wide level* yang ada di lingkungan kementerian yang tersebut.

Setelah proses pengumpulan data di masing-masing instansi pemerintah, dilakukan pengolahan dan analisis data yang hasilnya disajikan sebagai bahan dasar untuk melakukan interpretasi dan analisis keorganisasian selanjutnya.

### 2. Populasi, Sampel, dan Responden

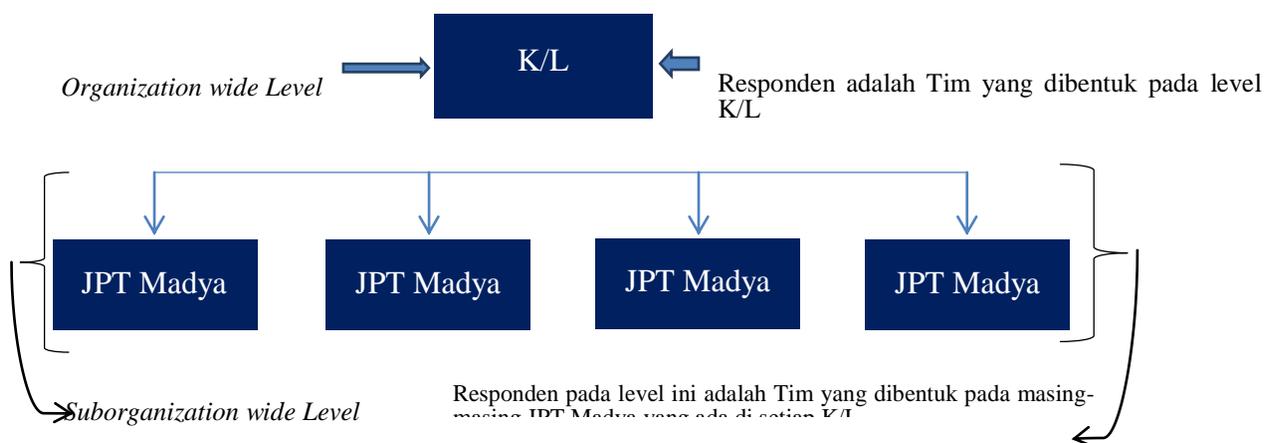
Populasi dari kegiatan evaluasi kelembagaan adalah seluruh unsur penyelenggara pemerintah pusat dan pemerintah daerah atau selanjutnya disebut sebagai instansi pemerintah. Seluruh instansi pemerintah wajib melakukan evaluasi kelembagaan melalui pengisian satu set kuesioner yang ditetapkan di dalam pedoman ini.

Sampel untuk instansi pemerintah berupa kuesioner pada dua tingkatan organisasi, yakni tingkatan tertinggi organisasi atau *organization wide level* dan satu tingkatan di bawah tingkatan tertinggi organisasi atau *suborganization wide level*. Dengan demikian, jumlah sampel kuesioner untuk setiap instansi pemerintah paling sedikit 1 set kuesioner untuk tingkatan *organization-wide* dan 1 set kuesioner untuk 1 tingkatan di bawahnya.

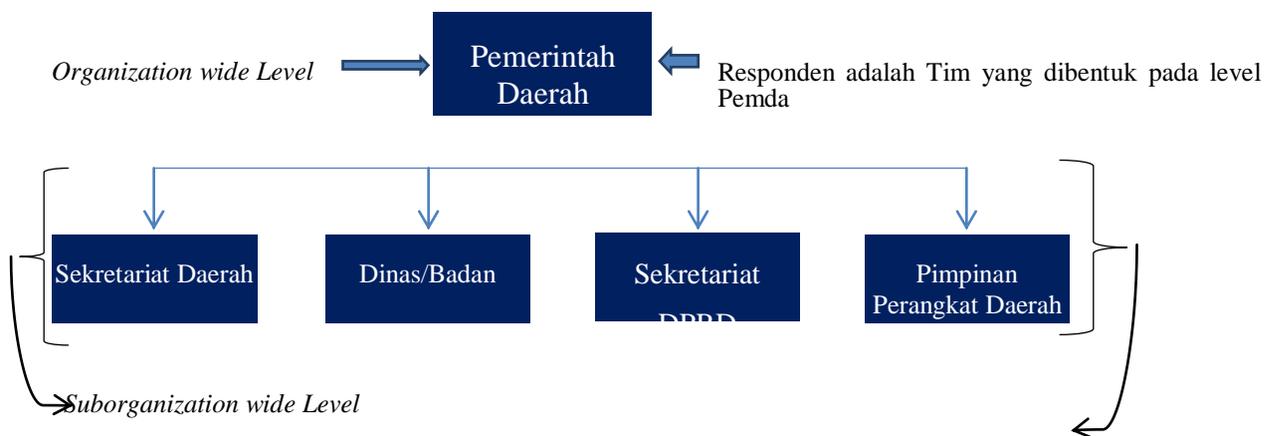
Responden dalam evaluasi ini adalah tim yang ditugasi oleh masing-masing instansi pemerintah sesuai dengan tingkatan organisasinya untuk mengisi kuesioner yang diberikan. Dengan demikian, setiap instansi pemerintah akan membentuk tim sesuai dengan tingkatan organisasinya.

Secara ilustratif sampel dari setiap organisasi instansi pemerintah adalah sebagai berikut:

**Gambar 1 Sampel dan Responden Evaluasi pada Instansi Pemerintah Pusat**



**Gambar 2 Sampel dan Responden Evaluasi pada Instansi Pemerintah Daerah**



### BAB III

#### TAHAP-TAHAP EVALUASI

Empat tahapan pokok evaluasi kelembagaan instansi pemerintah meliputi persiapan, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, dan laporan evaluasi.

##### A. Persiapan

Persiapan evaluasi meliputi penetapan tim pelaksana evaluasi kelembagaan instansi pemerintah di tingkat *organization-wide* instansi pemerintah dan satu tingkat di bawahnya, *suborganization-wide*. Anggota tim harus memiliki wawasan memadai tentang kelembagaan instansi pemerintah, baik dari sisi konsep maupun kebijakan terutama berbagai kebijakan yang mengatur tentang instansi pemerintah dimana anggota tim bertugas, memiliki kemampuan melakukan analisis organisasi secara tajam, komprehensif, dan sistematis. Syarat-syarat demikian harus diperhatikan agar pengisian kuesioner dapat berjalan efektif dan dapat memperoleh data yang akurat sehingga hasil evaluasi ini dapat dijadikan *feed back* yang bermanfaat bagi pengembangan kelembagaan instansi pemerintah pada masa yang akan datang. Jumlah anggota Tim Evaluasi Kelembagaan disesuaikan dengan kondisi masing-masing organisasi dengan pertimbangan bahwa jumlah yang ditetapkan dapat melakukan pengisian evaluasi kelembagaan untuk lembaganya secara efektif.

##### B. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pelaksanaan pengumpulan data lapangan dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh instansi pemerintah. Metode penyebaran dan pengumpulan kuesioner dapat dilakukan dengan cara disebarakan kepada responden dalam bentuk *hard copy* atau dalam bentuk *soft copy* atau melalui fasilitas kuesioner secara *online*. Kuesioner yang sudah disebarakan dan diterima oleh masing-masing Tim Pelaksana Evaluasi di instansi pemerintah harus sudah diisi secara lengkap dan disampaikan kembali ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi beserta laporan.

##### C. Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dilakukan berdasarkan instrumen kuesioner yang tercantum di dalam pedoman ini.

Guna mendapatkan gambaran tentang cara pengolahan data yang sudah dikumpulkan perlu diperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

### 1. Metode Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara menilai isi kuesioner dengan pembobotan sesuai ketentuan di dalam pedoman evaluasi kelembagaan ini. Selain itu, pengolahan data dilakukan dengan melakukan analisis terhadap jawaban dari pertanyaan terbuka sebagai pembandingan dari hasil jawaban terhadap kuesioner yang dilakukan oleh Tim Verifikasi. Dalam instrumen tersebut terdapat 66 (enam puluh enam) pertanyaan. Dimana dari 66 pertanyaan tersebut terbagi atas beberapa bagian yakni:

- a. 36 Pertanyaan untuk mengukur dimensi struktur organisasi, terdiri dari:
  - 1) Kompleksitas struktur, terdiri dari 18 pertanyaan.
  - 2) Formalisasi struktur, terdiri dari 7 pertanyaan.
  - 3) Sentralisasi struktur, terdiri dari 11 pertanyaan.
- b. 30 Pertanyaan untuk mengukur dimensi proses organisasi, terdiri dari:
  - 1) Keselarasan, terdiri dari 8 pertanyaan.
  - 2) Tata kelola dan kepatuhan, terdiri dari 7 pertanyaan.
  - 3) Perbaikan dan peningkatan proses, terdiri dari 4 pertanyaan.
  - 4) Teknologi informasi, terdiri dari 5 pertanyaan.
  - 5) Manajemen risiko, terdiri dari 6 pertanyaan.

### 2. Cara Perhitungan

Dalam daftar pertanyaan tersebut dipilih 4 (empat) opsi jawaban berdasarkan skala Likert dengan nilai (skor) dari 1 sampai 4. Penyusunan opsi jawaban menjadi empat pilihan dimaksudkan untuk menghindari jawaban yang mempunyai kecenderungan atau tendensi untuk menjawab di tengah atau netral. Dengan demikian maka pembagian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3

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 Struktur Organisasi**, mempunyai bobot 50% (lima puluh persen), dengan rincian bobot masing-masing subdimensi sebagai berikut:
  - 1) Dimensi Kompleksitas adalah 50% (lima puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Struktur atau 25% (dua puluh lima persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - 2) Dimensi Formalisasi adalah 25% (dua puluh lima persen) dari 50% bobot Dimensi Struktur atau 12,5% (dua belas koma lima persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - 3) Dimensi Sentralisasi adalah 25% (dua puluh lima persen) dari 50% bobot Dimensi Struktur atau 12,5% (dua belas koma lima persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
- b. **Dimensi Proses**, mempunyai bobot 50% (lima puluh persen), dengan rincian bobot masing-masing subdimensi sebagai berikut:
  - 1) Dimensi Keselarasan adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - 2) Dimensi Tata Kelola dan Kepatuhan adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - 3) Dimensi peningkatan dan Perbaikan Proses adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - 4) Dimensi Teknologi Informasi adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - 5) Dimensi Manajemen risiko adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.

Struktur bobot Penilaian dapat disajikan sebagaimana tampak pada Tabel 3.2 berikut ini.

Tabel 4 Struktur Bobot Penilaian

Dimensi	Bobot dari Nilai Dimensi	Bobot dari Nilai Total Keseluruhan
Struktur Organisasi (50%)	Kompleksitas Struktur (50%)	Kompleksitas Struktur (25%)
	Formalisasi Struktur (25%)	Formalisasi Struktur (12,5%)
	Sentralisasi Struktur (25%)	Sentralisasi Struktur (12,5%)
Proses (50%)	Keselarasan ( <i>Alignment</i> ) (20%)	Keselarasan ( <i>Alignment</i> ) (10%)
	Tata Kelola ( <i>Governance</i> ) dan Kepatuhan ( <i>Compliance</i> ) (20%)	Tata Kelola ( <i>Governance</i> ) dan Kepatuhan ( <i>Compliance</i> ) (10%)
	Perbaikan dan Peningkatan Proses (20%)	Perbaikan dan Peningkatan Proses (10%)
	Teknologi Informasi (20%)	Teknologi Informasi (10%)
	Manajemen risiko (20%)	Manajemen risiko (10%)
	Total	100%

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

- a. Pertanyaan mengenai subdimensi kompleksitas struktur nomor 1 sampai dengan 18 dengan bobot 25%, maka konversinya adalah:

Tabel 5  
Nilai Subdimensi Komplexitas

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	Bobot
Jawaban Nomor 1 s.d 18	1	2	3	4	25% dibagi 18 = 1,389
Nilai Masing-Masing Pernyataan	1,389	1,042	0,694	0,347	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan	...	...	...	...	.....

\* khusus pertanyaan 7, 9, 13, 15, 16, 17, dan 18 urutan nilai pernyataan terbalik.

\* khusus pertanyaan 8, 9, 10, 11, 12 dan 13 hanya dijawab bagi K/L/D yang memiliki instansi vertikal atau kantor regional atau UPT.

- b. Pertanyaan mengenai subdimensi formalisasi struktur nomor 1 sampai dengan 7 dengan bobot 12,5% maka konversinya adalah

Tabel 6  
Nilai Subdimensi Formalisasi Struktur

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 1 s.d. 7	1	2	3	4	12,5% dibagi 7 = 1,786
Nilai Masing-Masing Pernyataan	0,446	0,893	1,339	1,786	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan	....	....	....	....	.....

\*khusus pertanyaan 1 dan 3 urutan nilai terbalik

- c. Pertanyaan mengenai subdimensi sentralisasi struktur nomor 1 sampai dengan 11 dengan bobot 12,5% maka konversinya adalah:

Tabel 7  
Nilai Subdimensi Sentralisasi Struktur

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 1 s.d. 11	1	2	3	4	12,5% dibagi 11= 1.136
Nilai Masing-Masing Pernyataan	0,284	0,568	0,852	1,136	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan					

\*khusus pertanyaan 1, 3, dan 4 urutan nilai terbalik

- d. Pertanyaan mengenai subdimensi keselarasan (*alignment*) nomor 1 sampai dengan 8 dengan bobot 10% maka konversinya adalah:

Tabel 8  
Nilai Subdimensi Keselarasan

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 1 s.d. 8	1	2	3	4	10% dibagi 8= 1,250
Nilai Masing-Masing Pernyataan	0,313	0,625	0,938	1,250	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan					

- e. Pertanyaan mengenai Tata Kelola (*Governance*) dan Kepatuhan (*Compliance*) nomor 1 sampai dengan 7 dengan bobot 10% maka konversinya adalah:

Tabel 9  
Nilai Subdimensi Tata Kelola (*Governance*) dan Kepatuhan (*Compliance*)

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 1 s.d. 7	1	2	3	4	10% dibagi 7= 1,428
Nilai Masing-Masing Pernyataan	0,357	0,714	1,071	1,429	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan					

- f. Pertanyaan mengenai subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses nomor 1 sampai dengan 4 dengan bobot 10% maka konversinya adalah:

Tabel 10  
Nilai Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 1 s.d. 4	1	2	3	4	10% dibagi 4= 2,500
Nilai Masing-Masing Pernyataan	0,625	1,25	1,875	2,500	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan					

\* Khusus pertanyaan 2, dan 4 urutan pernyataan nilai terbalik

- g. Pertanyaan mengenai subdimensi Teknologi Informasi nomor 1 sampai dengan 5 dengan bobot 10% maka konversinya adalah:

Tabel 11  
 Nilai Subdimensi Teknologi Informasi

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 1 s.d. 5	1	2	3	4	10% dibagi 5= 2
Nilai Masing-Masing Pernyataan	0,5	1	1,5	2	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan					

\* Khusus pertanyaan 4 urutan pernyataan nilai terbalik

- h. Pertanyaan mengenai subdimensi manajemen risiko nomor 1 sampai dengan 6 dengan bobot 10% maka konversinya adalah:

Tabel 12  
 Nilai Subdimensi Manajemen Risiko

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 1 s.d. 6	1	2	3	4	10% dibagi 6= 1,667
Nilai Masing-Masing Pernyataan	0,417	0,833	1,250	1,667	
Jumlah Nilai Setiap Pernyataan					

\* Khusus pertanyaan 4 dan 5 urutan pernyataan nilai terbalik

Selain menggunakan daftar pertanyaan kuesioner sebagaimana diuraikan di atas untuk melengkapi evaluasi kelembagaan instansi pemerintah disusun beberapa pertanyaan terbuka sebagaimana terlampir pada Lampiran II Peraturan Menteri ini.

### 3. Pengategorian dan Penyajian Hasil Evaluasi

Hasil perhitungan kuesioner dapat disajikan secara menyeluruh dalam bentuk peringkat komposit, dan secara spesifik untuk masing-masing subdimensi.

a. Peringkat Komposit

Peringkat komposit menyajikan interpretasi terhadap hasil total skor dalam 5 (lima) kategori sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel 13  
Perhitungan Nilai Akhir (Total), Peringkat Organisasi, dan Interpretasi

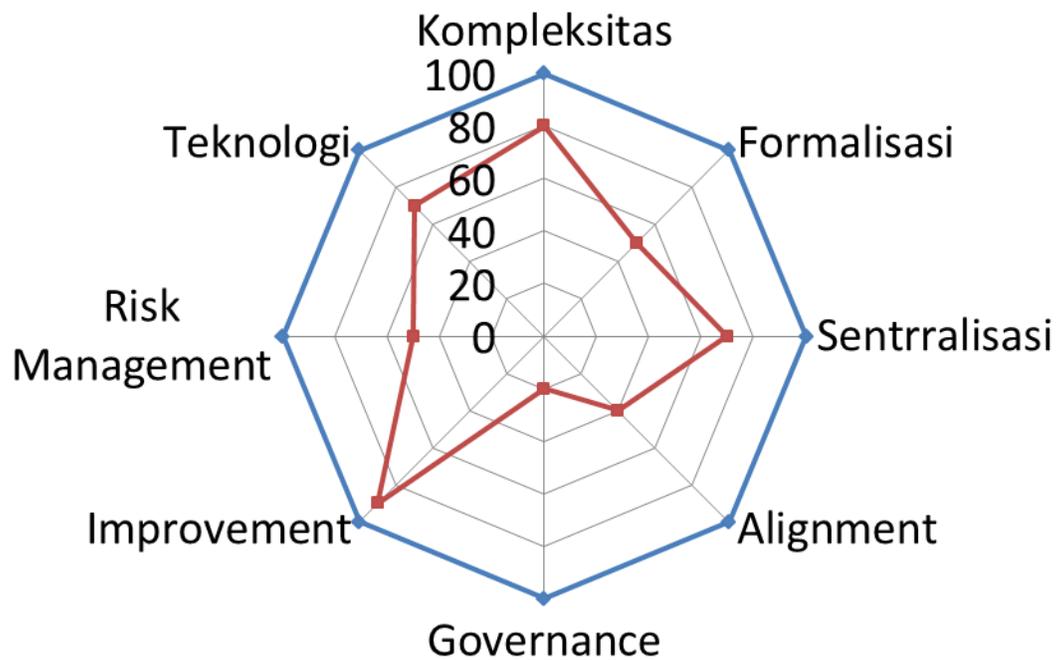
PERINGKAT	KETERANGAN
<b>Peringkat Komposit 5 (P-5)</b> <b>Skor 81-100</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong sangat efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mempunyai kemampuan sangat tinggi untuk mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan sangat mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi.
<b>Peringkat Komposit 4 (P-4)</b> <b>Skor 61-80</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi masih memiliki beberapa kelemahan minor yang dapat segera diatasi segera apabila diadakan perbaikan melalui tindakan rutin yang bersifat marjinal.
<b>Peringkat Komposit 3 (P-3)</b> <b>Skor 41-60</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong cukup efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai cukup mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan cukup mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi memiliki berbagai kelemahan yang dapat menyebabkan peringkatnya menurun apabila organisasi tidak segera melakukan tindakan korektif secara sistematis.
<b>Peringkat Komposit 2 (P-2)</b> <b>Skor 21-40</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong kurang baik. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai kurang mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan kurang mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Di samping itu, struktur dan proses organisasi dinilai memiliki beberapa faktor kelemahan serius, baik faktor kelemahan yang bersifat parsial dan berdiri

	sendiri maupun yang bersifat terkait satu sama lain dan pengaruh negatifnya bersifat simultan. Berbagai kelemahan ini apabila tidak dilakukan tindakan korektif yang efektif berpotensi memperburuk peringkat organisasi sampai ke kondisi terburuk.
<b>Peringkat Komposit 1 (P-1)</b> <b>Skor 0-20</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong tidak baik. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai tidak efektif dan tidak mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi serta tidak mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Di samping itu, struktur dan proses organisasi dinilai memiliki banyak faktor kelemahan yang sangat serius, baik faktor kelemahan yang bersifat parsial dan berdiri sendiri maupun faktor kelemahan yang bersifat terkait satu sama lain dan pengaruh negatifnya bersifat simultan. Berbagai kelemahan ini apabila tidak dilakukan tindakan korektif yang bersifat total (perombakan total struktur organisasi dan proses organisasi) berpotensi membahayakan kelangsungan organisasi.

b. Grafik Radar Masing-masing Subdimensi

Untuk dapat menganalisis secara lebih mendalam hasil perhitungan kuesioner dapat disajikan dalam bentuk grafik radar untuk setiap subdimensi yang digunakan dalam evaluasi. Hasil grafik radar memberikan informasi yang lebih analitis tentang kondisi organisasi dari sisi masing-masing dimensi dan subdimensi yang digunakan dalam evaluasi. Ilustrasi grafik radar ditampilkan sebagai berikut

Gambar 3.1 Grafik Radar Masing-masing Subdimensi



#### c. Penilaian Pertanyaan Terbuka

Jawaban terhadap pertanyaan terbuka yang diberikan oleh tim pelaksana evaluasi kelembagaan instansi pemerintah akan diverifikasi oleh tim monitoring dan verifikasi. Dalam memberikan penilaian tersebut, tim monitoring dan verifikasi memperhatikan kelengkapan dan kualitas jawaban serta bukti-bukti dan fakta pendukung yang disampaikan oleh tim pelaksana evaluasi. Tabel penilaian terlampir dalam lampiran pertanyaan.

#### D. Laporan Evaluasi

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

##### 1. Materi Pokok Laporan Evaluasi

Materi pokok dalam Laporan Evaluasi Kelembagaan instansi Pemerintah adalah sebagai berikut:

#### a. Pendahuluan

Mencakup latar belakang masalah, tujuan evaluasi, metode, tim evaluasi, dan jadwal pelaksanaan evaluasi.

- 1) Latar belakang masalah memuat berbagai hal yang menyangkut gambaran substansial tentang organisasi yang dievaluasi dan masalah-masalah fundamental yang dihadapi oleh organisasi dilihat dari perspektif struktur organisasi dan proses organisasi serta analisis awal tentang faktor-faktor pokok yang menjadi penyebab munculnya problematika kelembagaan yang terjadi.
- 2) Tujuan evaluasi berisi tentang hasil akhir yang akan dicapai dari evaluasi kelembagaan saat ini.
- 3) Metode memuat informasi mengenai populasi, sampel, dan responden.
- 4) Tim evaluasi terdiri dari penanggung jawab dan pelaksana evaluasi.
- 5) Jadwal evaluasi memuat kegiatan dan waktu pelaksanaan evaluasi.

#### b. Analisis

Analisis meliputi data kuesioner, penghitungan nilai, dan deskripsi hasil analisis terhadap dimensi dan subdimensi. Hasil analisis harus memberikan penjelasan atau pembahasan mengenai berbagai faktor pemicu kelemahan dan/atau kelebihan pada setiap dimensi yang diukur.

#### c. 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*).

Perkiraan waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan evaluasi adalah 30 hari kerja semenjak surat pemberitahuan pelaksanaan evaluasi diterima oleh masing-masing instansi pemerintah.

Tabel 14  
Tahapan pelaksanaan evaluasi kelembagaan

No.	Tahapan	Kegiatan Evaluasi Kelembagaan instansi Pemerintah	Durasi Waktu
1	Persiapan	Persiapan pembentukan tim pelaksana pada masing-masing instansi pemerintah	5 hari kerja
2	Pengumpulan data dan informasi	Pengumpulan kelengkapan informasi/data pendukung pengisian kuesioner	10 hari kerja
3	Pengolahan dan analisis data	Pengisian kuesioner dan analisis data	14 hari kerja
4	Penyampaian laporan evaluasi	Tim menyampaikan laporan evaluasi kepada Kementerian PANRB	1 hari kerja

#### BAB IV

#### PELAKSANA EVALUASI MONITORING DAN VERIFIKASI

##### A. Instansi Pelaksana

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

##### B. Penanggung Jawab

Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah adalah unit organisasi yang menangani fungsi organisasi instansi pemerintah. Apabila pada tingkatan *suborganization wide* instansi pemerintah tidak memiliki unit organisasi yang menangani fungsi organisasi maka dapat dibentuk tim *adhoc* yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan evaluasi.

Tabel 15 Penanggung Jawab Evaluasi

NO	INSTANSI PEMERINTAH	ORGANIZATION WIDE	SUB ORGANIZATION WIDE
1.	Kementerian Koordinator	Sekretariat Kementerian Koordinator	Sekretariat Deputi/Tim <i>adhoc</i>
2.	Kementerian	Sekretariat Jenderal/Sekretariat Kementerian	Sekretariat Direktorat Jenderal/Sekretariat Deputi/Sekretariat Inspektorat

			Jenderal/ Sekretariat Badan/Tim <i>adhoc</i>
4.	Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK)	Sekretariat Utama	Tim <i>adhoc</i>
5.	Sekretariat Lembaga Negara	Sekretariat Jenderal/Sekretariat	Tim <i>adhoc</i>
6.	Sekretariat Lembaga Non Struktural	Sekretariat Jenderal/Sekretariat	Tim <i>adhoc</i>
7.	Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota	Sekretariat Daerah	Sekretariat DPRD/Sekretariat Dinas/Sekretariat Badan

#### C. Pelaksana Evaluasi

Evaluasi dilaksanakan oleh tim pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah yang dibentuk secara khusus guna melakukan evaluasi berdasarkan pedoman ini.

#### D. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan kegiatan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah paling sedikit 3 (tiga) tahun sekali.

#### E. Monitoring dan Verifikasi

Kegiatan monitoring dilakukan mulai dari awal pelaksanaan kegiatan evaluasi sampai dengan selesai untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran pelaksanaan kegiatan. Kegiatan verifikasi dilakukan terhadap laporan hasil evaluasi kelembagaan yang disampaikan instansi pemerintah ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hasil verifikasi yang diperoleh tersebut menjadi hasil akhir atau final terhadap laporan hasil evaluasi kelembagaan pemerintah yang dilakukan instansi pemerintah.

Tujuan monitoring adalah untuk mengetahui permasalahan yang ditimbulkan dengan dilakukannya evaluasi kelembagaan. Selain itu, untuk mengetahui sejauh mana kemajuan pelaksanaan evaluasi kelembagaan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah, serta menginventarisasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi penghambat pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah. Adapun tujuan verifikasi adalah untuk memeriksa dan memvalidasi hasil dari evaluasi kelembagaan yang dilakukan oleh instansi pemerintah.

Instansi pemerintah yang melakukan monitoring dan verifikasi terhadap pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah adalah deputi yang membidangi kelembagaan pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dalam pelaksanaan monitoring dan verifikasi terhadap pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyusun rencana kerja selama satu tahun dengan melibatkan instansi terkait.
2. Inventarisasi data hasil dari monitoring dan verifikasi.
3. Mengolah dan menganalisa data hasil monitoring dan verifikasi
4. Pembuatan laporan hasil monitoring dan verifikasi pelaksanaan evaluasi.
5. Memberikan saran dan rekomendasi hasil monitoring dan verifikasi pelaksanaan evaluasi.

#### F. Tim Monitoring dan Verifikasi

Dalam melakukan tugas monitoring dan verifikasi pelaksanaan kegiatan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah di lingkungan Instansi Pemerintah, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi membentuk tim monitoring dan verifikasi yang diketuai oleh deputi yang membidangi kelembagaan dan dibantu oleh instansi pemerintah lainnya sesuai kebutuhan.

Tim monitoring dan verifikasi mempunyai tugas memberikan pendampingan dalam pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah. Dalam melaksanakan tugasnya tim monitoring dan verifikasi menyelenggarakan fungsi:

1. Pemberian bimbingan pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah;
2. Pemantauan, pemeriksaan, dan validasi terhadap hasil pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah;
3. Penyusunan laporan hasil evaluasi terhadap hasil pelaksanaan evaluasi kelembagaan instansi pemerintah.

BAB V  
PENUTUP

Pedoman Evaluasi Kelembagaan instansi 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.

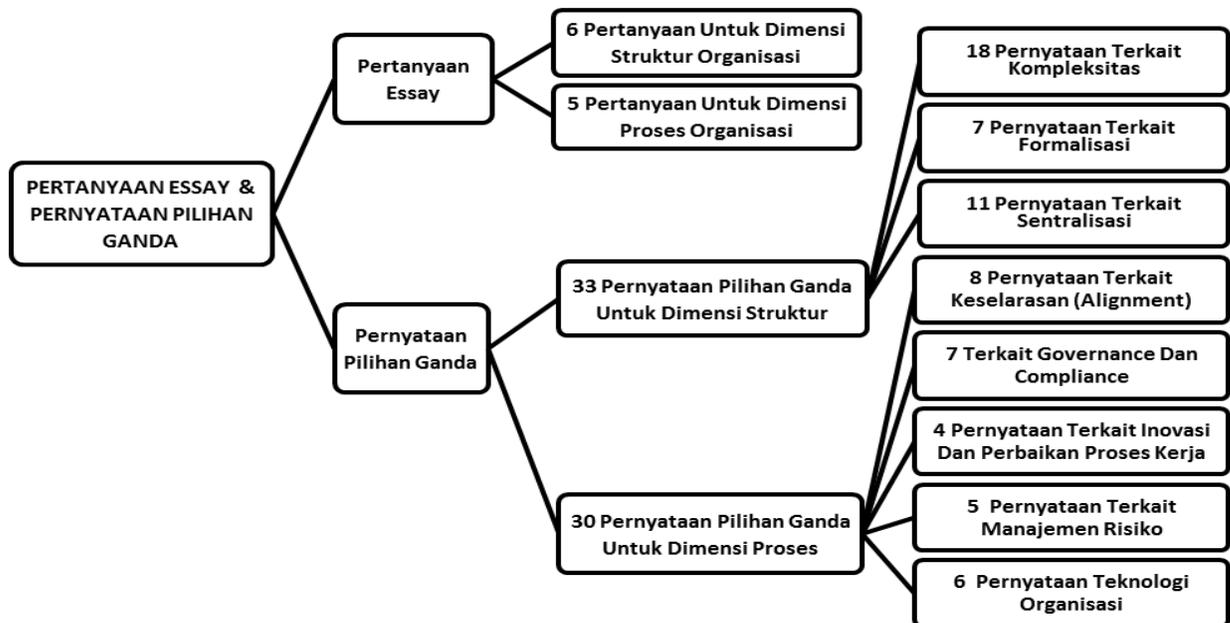
MENTERI                   PENDAYAGUNAAN  
APARATUR                NEGARA            DAN  
REFORMASI BIROKRASI,

Ttd

ASMAN ABNUR

LAMPIRAN II  
 PERATURAN MENTERI  
 PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN  
 REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
 NOMOR TAHUN 2018 TENTANG  
 PEDOMAN EVALUASI KELEMBAGAAN INSTANSI  
 PEMERINTAH

MATERI PERTANYAAN



1. Pertanyaan Essay

Pertanyaan terbuka harus diisi oleh tim pelaksana evaluasi kelembagaan instansi pemerintah. Penilaian terhadap pertanyaan terbuka dilakukan oleh tim monitoring dan verifikasi dengan memperhatikan tabel berikut :

KRITERIA PENILAIAN TERHADAP JAWABAN ESSAY		BUKTI-BUKTI DAN FAKTA PENDUKUNG YANG DISAMPAIKAN (DOKUMEN, REKAMAN PERISTIWA DALAM BENTUK GAMBAR, VIDEO DAN SUARA)				
		Sangat Tidak Lengkap 0-20	Tidak Lengkap 21-40	Cukup Lengkap 41-60	Lengkap 61-80	Sangat Lengkap 81-100
KELENGKAPAN DAN KUALITAS JAWABAN YANG DISAMPAIKAN OLEH TIM	Sangat Tidak Lengkap dan Sangat tidak Analitis 0-20	0-20	11-30	21-40	31-50	41-60
	Tingkat Lengkap dan Tidak Analitis 21-40	11-30	21-40	31-50	41-60	51-70
	Cukup Lengkap dan Cukup Analitis	21-40	31-50	41-60	51-70	61-80
	Lengkap dan Analitis 41-60	31-50	41-60	51-70	61-80	71-90
	Sangat Lengkap dan Sangat Analitis 81-100	41-60	51-70	61-80	71-90	81-100

a. Dimensi Struktur

Pertanyaan terkait dimensi struktur terdiri dari 6 (enam) pertanyaan, sebagai berikut:

1. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, bagaimana kondisi umum struktur organisasi yang ada saat ini ditinjau dari sisi:
  - a) Kompleksitas organisasi di dalam mengakomodir differensiasi (keragaman) tugas dan fungsi yang ada.
  - b) Formalisasi sebagai suatu wujud penyeragaman atau standarisasi terhadap berbagai ketentuan/aturan, kebijakan, strategi, prosedur, pola koordinasi dan komunikasi, serta pembakuan berbagai aspek penting lain di dalam organisasi.
  - c) Sentralisasi dalam hal kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan dan kebijakan serta kewenangan dan tanggung jawab untuk menjalankan keputusan dan kebijakan.
2. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, sejauh mana keterkaitan dan sinkronisasi struktur organisasi yang ada saat ini baik dari sisi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi dengan visi, misi, dan strategi organisasi.
3. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, sejauh mana efektivitas struktur organisasi yang ada saat ini baik dari sisi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi dalam mengakomodir dan mendukung implementasi strategi dan program organisasi. Terkait dengan pertanyaan tersebut, sejauh mana struktur organisasi yang ada dapat mencerminkan visi dan misi serta strategi organisasi.
4. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, sejauh mana struktur organisasi yang ada saat ini baik dari sisi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi dapat menyesuaikan dan mengakomodir kebutuhan dinamis internal organisasi, terutama untuk dinamika kebutuhan internal jangka pendek maupun jangka menengah.
5. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, sejauh mana keterkaitan struktur organisasi yang ada saat ini baik dari sisi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi terhadap aspek-aspek pokok proses organisasi.
6. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, sejauh mana struktur organisasi yang ada saat ini baik dari sisi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi dapat menyesuaikan dan mengakomodir dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi, baik dalam jangka pendek ataupun dalam jangka menengah.

Berikan analisis dan penilaian tim Saudara untuk masing-masing dari tiga subdimensi di atas secara lengkap, rinci dan mendalam serta

argumentasi disertai dengan bukti-bukti yang mendukung dalam bentuk dokumen tertulis, rekaman peristiwa/kejadian, dan dokumentasi lain yang relevan.

b. Dimensi Proses

Pertanyaan terkait dimensi proses terdiri dari 6 (enam) pertanyaan, sebagai berikut:

1. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, bagaimana kondisi umum proses organisasi yang ada saat ini ditinjau dari sisi keselarasan, tata kelola dan kepatuhan, perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko, dan teknologi informasi.
2. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, sejauh mana keterkaitan dan sinkronisasi proses organisasi yang ada saat ini baik dari sisi keselarasan, tata kelola dan kepatuhan, perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko, dan teknologi informasi dengan visi-misi dan strategi organisasi.
3. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, sejauh mana efektivitas proses organisasi yang ada saat ini baik dari sisi keselarasan, tata kelola dan kepatuhan, perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko, dan teknologi informasi dalam mengakomodir strategi organisasi dan mendukung implementasi strategi dan program organisasi. Terkait dengan pertanyaan tersebut, sejauh mana proses organisasi yang ada dapat mencerminkan visi dan misi serta strategi organisasi.
4. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, sejauh mana proses organisasi yang ada saat ini baik dari sisi keselarasan, tata kelola dan kepatuhan, perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko, dan teknologi informasi dapat menyesuaikan dan mengakomodir kebutuhan dinamis internal organisasi, terutama untuk dinamika kebutuhan internal jangka pendek maupun jangka menengah.
5. Menurut analisis dan penilaian kritis tim Saudara, sejauh mana proses organisasi yang ada saat ini baik dari sisi keselarasan, tata kelola dan kepatuhan, perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko, dan teknologi informasi dapat menyesuaikan dan mengakomodir dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi, baik dalam jangka pendek ataupun dalam jangka menengah.

Berikan analisis dan penilaian tim Saudara untuk masing-masing dari 5 (lima) subdimensi di atas secara lengkap, rinci dan mendalam serta argumentasi disertai dengan bukti-bukti yang mendukung dalam bentuk dokumen tertulis, rekaman peristiwa/kejadian, dan dokumentasi lain yang relevan.

## 2. Pertanyaan Pilihan Ganda

Pertanyaan untuk masing-masing dimensi/subdimensi akan memiliki 4 (empat) pilihan jawaban yang masing-masing memiliki skor untuk selanjutnya di analisis guna memberikan gambaran atau peringkat hasil evaluasi. Pilihan jawaban untuk pertanyaan sebagai berikut:

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

## a. Dimensi Struktur

## 1) Subdimensi Kompleksitas

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Desain organisasi yang ada saat ini perlu disesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.				
2.	Terdapat indikasi bahwa desain organisasi yang ada bersifat kompleks.				
3.	Terdapat indikasi bahwa desain organisasi yang ada bersifat sederhana.				
4.	Tingkatan unit organisasi yang ada saat ini perlu disesuaikan tugas dan fungsinya dari tingkatan unit organisasi paling atas sampai tingkatan unit organisasi paling bawah.				
5.	Terdapat indikasi adanya tingkatan unit organisasi yang ada tugas dan fungsinya bersifat umum.				
6.	Terdapat indikasi adanya tingkatan unit organisasi yang ada tugas dan fungsinya bersifat spesifik.				
7.	Penataan perangkat daerah telah ditetapkan sesuai dengan substansi pewadahan dan/atau perumpunan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.				
8.	Instansi vertikal atau kantor regional atau UPT yang ada saat ini perlu disesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.				
9.	Instansi vertikal atau kantor regional atau UPT yang dibentuk dinilai secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi.				

10.	Jumlah instansi vertikal atau Kantor regional atau UPT yang dibentuk menunjukkan indikasi melebihi kebutuhan.				
11.	Jumlah instansi vertikal atau kantor regional atau UPT yang dibentuk menunjukkan indikasi tidak mencukupi kebutuhan minimum yang diperlukan.				
12.	Jumlah Cabang Dinas/UPTD yang dibentuk menunjukkan indikasi melebihi kebutuhan.				
13.	Cabang Dinas/UPTD yang dibentuk dinilai secara sinergis mendukung tercapainya tujuan pembentukan organisasi.				
14.	Nomenklatur unit organisasi yang ada saat ini perlu disesuaikan dengan tugas dan fungsinya.				
15.	Jenjang jabatan yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan.				
16.	Jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan kebutuhan.				
17.	Jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan.				
18.	Penempatan jabatan-jabatan fungsional mendukung efisiensi dan efektivitas tugas dan fungsi unit operasional.				

## 2) Subdimensi Formalisasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Tugas dan fungsi unit organisasi yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja.				
2.	Mekanisme pelaksanaan tugas dan fungsi serta kewenangan setiap unit kerja dari manajemen tertinggi sampai manajemen menengah ke bawah telah dituangkan secara jelas dalam prosedur formal yang berkekuatan hukum di dalam organisasi.				
3.	Mekanisme hubungan antar unit organisasi yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja.				
4.	Rencana strategis dituangkan secara jelas di dalam keputusan resmi organisasi.				
5.	Kebijakan-kebijakan organisasi selalu dituangkan secara jelas dan tegas di dalam keputusan resmi organisasi.				
6.	Seluruh proses kerja telah dituangkan secara sistematis di dalam peraturan tentang standar operasional prosedur.				

7.	Standarisasi pelayanan publik telah diformalkan.				
----	--	--	--	--	--

## 3) Subdimensi Sentralisasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Kewenangan pengambilan keputusan yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi.				
2.	Setiap tingkatan manajemen dapat mengambil keputusan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki.				
3.	Terdapat indikasi bahwa tingkatan manajemen yang lebih tinggi mengambil alih keputusan dari kewenangan manajemen yang lebih rendah (di bawahnya).				
4.	Terdapat indikasi bahwa tingkatan manajemen yang lebih rendah dapat mengambil keputusan melebihi kewenangannya.				
5.	Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral telah dituangkan dalam Keputusan instansi pemerintah guna mencapai kinerja instansi induk.				
6.	Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral harus diputuskan oleh manajemen tertinggi dari instansi induk.				
7.	Pimpinan utama instansi hanya membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis dan kebijakan.				
8.	Pimpinan madya pada tingkat manajemen menengah mempunyai wewenang untuk membuat keputusan-keputusan taktis dan manajerial.				
9.	Pimpinan pratama pada unit operasional mempunyai wewenang untuk membuat keputusan-keputusan teknis operasional.				
10.	Pendelegasian kewenangan membuat keputusan-keputusan telah diberikan oleh pimpinan instansi kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah.				
11.	Pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis dan operasional telah diberikan kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah ke pimpinan organisasi tingkat bawah.				

## b. Dimensi Proses

## 1) Subdimensi Keselarasan

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Seluruh sasaran strategis organisasi, dari tingkatan manajemen tertinggi sampai menengah ke bawah mempunyai keterkaitan dengan visi dan misi organisasi				
2.	Setiap proses kerja yang telah dituangkan dalam Proses Bisnis standar operasional prosedur memiliki keterkaitan yang jelas dengan				

	pencapaian sasaran strategis organisasi.				
3.	Setiap proses kerja yang telah dituangkan dalam Proses Bisnis dan standar operasional prosedur memiliki keterkaitan yang jelas dengan jabatan-jabatan yang ada di dalam struktur organisasi.				
4.	Proses kerja utama pada tingkat organisasi yang lebih rendah selalu mengacu pada proses kerja pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi; dengan kata lain proses kerja utama pada organisasi yang lebih rendah merupakan penjabaran dari proses kerja tingkatan organisasi di atasnya (keterkaitan proses kerja secara vertikal).				
5.	Keterkaitan proses kerja antar unit kerja yang terkait di dalam organisasi telah dipetakan/didokumentasikan dengan baik.				
6.	Koordinasi antar unit kerja selalu dilakukan dengan baik di dalam setiap pelaksanaan tugas yang melibatkan unit kerja lain di dalam organisasi.				
7.	Keterkaitan proses kerja lintas bidang atau sektoral telah dipetakan secara jelas.				
8.	Koordinasi kerja antar organisasi lintas bidang atau sektoral yang terkait telah terlaksana dengan baik.				

## 2) Subdimensi Tata Kelola dan Kepatuhan

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) organisasi dari tingkatan manajemen tertinggi sampai tingkatan menengah ke bawah telah sesuai dengan peraturan perundangan.				
2.	Seluruh kepentingan strategis pemangku kepentingan organisasi, mulai dari tingkat manajemen tertinggi sampai tingkat manajemen menengah ke bawah telah dipetakan dengan baik.				
3.	Setiap proses kerja yang terkait dengan kebutuhan informasi publik dan tidak bersifat rahasia telah dijalankan secara transparan (transparansi).				
4.	Setiap tahapan pekerjaan yang terdapat di dalam proses kerja pada tingkatan manajemen tertinggi sampai manajemen menengah ke bawah telah memiliki kesesuaian dan kejelasan fungsi, struktur, dan penanggung jawab pekerjaan (akuntabilitas).				
5.	Setiap proses kerja telah memiliki sistem dan mekanisme pertanggungjawaban (termasuk pelaporan) yang jelas (tanggung jawab).				

6.	Tidak terdapat indikasi intervensi yang signifikan di dalam setiap pelaksanaan proses kerja dalam organisasi, baik pada tingkatan manajemen tertinggi sampai dengan manajemen menengah ke bawah.				
7.	Aparat pelaksana proses kerja dapat melaksanakan tugas secara mandiri sesuai dengan kewenangan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.				

## 3) Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Standar operasional prosedur selalu diperbarui secara periodik.				
2.	Standar operasional prosedur sebagian besar (lebih dari 50%) dinilai perlu segera diperbaharui karena sudah tidak relevan dan telah dibuat lebih dari 5 (lima) tahun.				
3.	Organisasi selalu melakukan pengembangan terhadap sistem proses kerja.				
4.	Terdapat indikasi bahwa organisasi lebih berorientasi pada hal-hal yang bersifat rutinitas dibandingkan dengan hal-hal yang bersifat strategis.				

## 4) Subdimensi Manajemen Risiko

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Manajemen risiko organisasi telah diperkenalkan di dalam organisasi.				
2.	Organisasi telah memiliki kebijakan manajemen risiko yang memadai.				
3.	Risiko-risiko utama organisasi telah diidentifikasi dengan baik.				
4.	Risiko-risiko utama organisasi yang telah diidentifikasi belum diukur (peluang terjadinya maupun dampaknya) dengan metode yang memadai.				
5.	Organisasi belum melaksanakan kebijakan manajemen risiko.				
6.	Organisasi telah memiliki sistem monitoring risiko yang memadai.				

## 5) Subdimensi Teknologi Informasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Organisasi telah memiliki rancangan arsitektur penerapan Teknologi informasi.				
2.	Organisasi telah memiliki kebijakan IT ( <i>e-government</i> ) yang memadai.				
3.	Sebagian besar proses kerja telah memanfaatkan				

	teknologi informasi secara memadai.				
4.	Sebagian besar proses kerja masih dilaksanakan secara manual.				
5.	Seluruh informasi publik terkait dengan keberadaan dan tupoksi organisasi telah dipublikasikan secara periodik di dalam website organisasi.				

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI,

ttd

ASMAN ABNUR