



**MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN
MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
NOMOR : PER/08 /M.PAN/ 5 /2007**

TENTANG

PEDOMAN EVALUASI KELEMBAGAAN PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka memberikan acuan dalam melakukan evaluasi terhadap kelembagaan pemerintah, perlu menetapkan Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah;
 - b. bahwa sehubungan dengan butir a, dipandang perlu menetapkan pedoman dimaksud dalam bentuk Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara;
- Mengingat :
1. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2006;
 2. 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;

3. Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan;
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/84/M.PAN/07/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/112/M.PAN/11/2005;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

- PERTAMA : Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah.
- KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Menteri ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
- KETIGA : Peraturan Menteri ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta
pada tanggal : 3 Mei 2007

Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara,



Taufiq Effendi

Lampiran I Peraturan Meneg.PAN
Nomor : PER/08 /M.PAN/5 /2007
Tanggal : 3 Mei 2007

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 tentang Pokok-Pokok Organisasi Departemen, kelembagaan pemerintah belum pernah dievaluasi. Oleh karenanya, sangatlah dimaklumi apabila kelembagaan pemerintah mengalami banyak kritikan dari berbagai pihak. 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 adanya pedoman yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan evaluasi terhadap kelembagaan yang ada.

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 yang berpengaruh. Oleh karenanya pedoman tentang evaluasi kelembagaan pemerintah dipandang perlu segera 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 acuan bagi seluruh instansi pemerintah dalam menentukan bentuk organisasinya, berdasarkan ketentuan yang berlaku dan kondisi yang tengah berkembang. Dengan demikian organisasi pemerintah mampu eksis dan berkinerja sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan.

Tujuan disusunnya pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah yaitu:

1. Tercapainya efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah;
2. Tercapainya kinerja instansi pemerintah yang semakin meningkat dari waktu ke waktu sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

C. Ruang Lingkup

Pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah ini hanya mencakup pada dimensi-dimensi struktur organisasi yaitu kompleksitas diferensiasi vertikal dan horizontal, formalisasi penataan, serta 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 (lingkungan, ukuran organisasi, teknologi organisasi, sasaran yang ingin dicapai organisasi) secara bersama. Pengertian struktur organisasi secara lebih mikro 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 para anggota organisasi melalui formalisasi (penegasan secara formal).

Dalam studi tentang disain dan struktur organisasi dikenal beberapa dimensinya, yaitu kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Di dalam struktur birokratik pada umumnya dan khususnya di dalam kelembagaan pemerintah yaitu a) kompleksitas, ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat; b) formalisasi, penataan ditunjukkan dengan aturan-aturan baku dan kaku yang lebih mengedepankan proses ketimbang hasil, dan c) sentralisasi, dalam pengambilan keputusan cenderung berada pada pusat kekuasaan. Adapun konsep ketiga dimensi tersebut diuraikan secara jelas di bawah ini.

1. DIMENSI KOMPLEKSITAS

Kompleksitas adalah banyaknya tingkat diferensiasi yang dilakukan dalam pembagian kerja (*division of labor*). Pada umumnya organisasi pemerintah dewasa ini 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 (pemisahan tugas-tugas) merujuk pada tiga hal:

a. **Diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) horizontal**, merupakan pemisahan tugas-tugas dalam struktur horisontal antar unit-unit organisasi berdasarkan perbedaan orientasi unit organisasi, tugas, fungsi, pendidikan, keahlian dan sebagainya.

Pada organisasi pemerintah, diferensiasi horisontal dipisahkan diantaranya berdasarkan :

- 1) Bidang/Urusan Pemerintahan yang dilaksanakan.
- 2) Kewenangan yang dimiliki.
- 3) Pengelompokan bidang tugas organisasi.
- 4) Visi dan misi negara atau daerah.

b. **Diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) vertikal**, merujuk pada tingkat hierarki organisasi. Semakin tinggi tingkat hierarki didalam struktur organisasi, maka kompleksitasnya akan semakin tinggi dan potensi distorsi komunikasi dari top manajemen sampai pegawai paling bawah akan semakin besar. Satu hal yang perlu diperhatikan dari diferensiasi ini adalah rentang kendali, yaitu jumlah pegawai yang dapat diatur secara efektif oleh seorang pimpinan. Semakin kompleks pekerjaan semakin kecil rentang kendali yang diperlukan dalam pengawasam. Dalam praktek penataan organisasi pemerintah, perlu memperhatikan dimensi diferensiasi vertikal ini. Suatu organisasi pemerintah tidak akan efektif dalam melakukan kegiatan apabila tingkat hierarki didalam struktur organisasi yang dibentuk terlalu tinggi.

c. **Diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) spasial**, merujuk pada tingkat sejauhmana lokasi fasilitas dan pegawai tersebar secara geografis. Semakin jauh dan semakin banyak fasilitas dan pegawai yang tersebar maka akan semakin kompleks organisasi tersebut. Dalam kelembagaan pemerintahan di Indonesia, diferensiasi spasial ini besar kemungkinan terjadi karena memang kondisi geografis di Indonesia yang terdiri dari berbagai pulau. Oleh karena itu tidak mungkin penyelenggaraan pemerintahan berada dibawah satu kendali (*sentralize*) oleh Pemerintah Pusat saja, karena itu maka didalam pelaksanaan kewenangan pemerintah di daerah didelegasikan kepada Pemerintah Daerah. Otonomi daerah memang jawaban yang tepat bagi terbentuknya organisasi pemerintah di daerah akibat adanya diferensiasi spasial ini.

2. DIMENSI FORMALISASI

Formalisasi yang dimaksud dalam konteks ini adalah formalisasi penataan terhadap unit-unit fungsi atau unit-unit kerja yang pada umumnya ditunjukkan melalui berbagai bentuk standarisasi dan prosedurisasi. Formalisasi yang tinggi akan meningkatkan kompleksitas. Formalisasi yang rendah-terdapatnya standarisasi dan prosedurisasi yang praktis serta *on the job training* yang terus-menerus akan memungkinkan organisasi dengan tingkat kompleksitas yang tinggi dapat berjalan lancar. Formalisasi merupakan suatu kondisi dimana aturan-aturan, prosedur, instruksi dan komunikasi dibakukan, atau dengan kata lain sampai sejauh mana pekerjaan dalam organisasi itu distandardisasikan.

Formalisasi merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi karena dengan standarisasi 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.

Formalisasi pembentukan organisasi Pemerintah Pusat dan Daerah telah dilakukan di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dalam Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Organisasi Departemen, dan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, serta Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Formalisasi aturan pembentukan organisasi tersebut membatasi jumlah unit organisasi yang akan dibentuk.

3. DIMENSI SENTRALISASI

Sentralisasi adalah tingkat dimana kewenangan (*authority*) dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasional berada pada manajemen senior. Kebalikan dari sentralisasi adalah desentralisasi yaitu pelimpahan wewenang pengambilan keputusan kepada pejabat/petugas/fungsionaris di bawah Pusat atau dengan kata lain para pengambil keputusan berada pada yang paling dekat dengan kejadian. Bagi organisasi besar, sentralisasi yang berlebihan akan memperlambat gerak organisasi dan mengurangi daya saing dengan organisasi lain. Makin kuat sentralisasi makin rendah tingkat kompleksitas.

Makin kuat desentralisasi, makin rendah sentralisasi, makin tinggi tingkat kompleksitas karena desentralisasi menciptakan banyak spesialisasi atau kekhususan. Sentralisasi didefinisikan sebagai tingkatan

pengkonsentrasian kekuasaan secara formal. Dengan kata lain sentralisasi merupakan jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan dikonsentrasikan pada seorang individu, unit, atau tingkatan, yang dengan demikian mengijinkan pada para pegawai memberikan masukan yang minimal ke dalam pekerjaan mereka.

Sentralisasi menurunkan tingkat kompleksitas dan menyederhanakan struktur organisasi. Bagi organisasi kecil hal tersebut tidak menjadi soal, bahkan lebih baik demikian. Semakin sederhana strukturnya akan semakin gesit gerak dan perkembangannya. Sebaliknya bagi organisasi sedang dan besar, sentralisasi yang berlebihan akan membuat organisasi bergerak sangat lamban serta mengurangi daya saing dengan organisasi-organisasi lain.

B. Aspek-Aspek Yang Dievaluasi

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa evaluasi kelembagaan pemerintah dalam pedoman ini merupakan evaluasi tahap awal (*initial step evaluation*). Oleh karena itu evaluasi kelembagaan pemerintah pada tahap ini hanya dibatasi pada dimensi-dimensi struktur organisasi, yaitu Dimensi Kompleksitas, Dimensi Formalisasi, dan Dimensi Sentralisasi.

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 ini diharapkan dapat dijadikan sebagai *self-organization assessment* bagi setiap organisasi pemerintah (Kementerian Koordinator, Kementerian Negara, Departemen, LPND, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota). Pedoman evaluasi ini merupakan tinjauan terhadap pokok-pokok struktur kelembagaan organisasi pemerintah. Kuesioner disusun berdasarkan 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 di bawah ini.

BAB III TAHAP-TAHAP EVALUASI

A. Persiapan

Persiapan evaluasi meliputi penetapan pelaksana evaluasi, instrumen pengumpulan data, responden, dan durasi evaluasi. Pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah pada dasarnya dapat dilakukan secara swakelola oleh instansi induk -- Kementerian Koordinator, Kementerian Negara, Departemen, Departemen, LPND, Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota -- (Mengenai Penanggung Jawab dan Pelaksana Evaluasi dan Monitoring dibahas tersendiri pada Bab V).

Apabila evaluasi dilakukan secara swakelola, instansi induk perlu menetapkan tim evaluasi yang memiliki : (1) wawasan memadai tentang kelembagaan pemerintah, baik dari sisi konsep maupun kebijakan terutama berbagai kebijakan yang mengatur tentang instansi induknya; (2) pemahaman metodologi penelitian yang memadai; dan (3) kemampuan melakukan analisis data secara tajam, komprehensif, dan sistematis. Syarat-syarat demikian harus diperhatikan agar evaluasi dapat dijadikan *feed-back* yang bermanfaat bagi penataan kelembagaan instansi induknya dimasa yang akan datang.

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data evaluasi kelembagaan pemerintah adalah kuesioner. Bentuk kuesioner adalah sebagaimana terlampir.

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

Teknik sampling yang digunakan dalam evaluasi ini adalah dengan cara *stratified random sampling* karena anggota organisasi terdiri dari stratifikasi jabatan yang bervariasi. Untuk menentukan ukuran sampel dapat digunakan table Krejcie (tingkat kesalahan 5%), yaitu sebagai berikut:

| N | S | N | S | N | S |
|-----|-----|-------|-----|---------|-----|
| 10 | 10 | 220 | 140 | 1.200 | 291 |
| 15 | 14 | 230 | 144 | 1.300 | 297 |
| 20 | 19 | 240 | 148 | 1.400 | 302 |
| 25 | 24 | 250 | 152 | 1.500 | 306 |
| 30 | 28 | 260 | 155 | 1.600 | 310 |
| 35 | 32 | 270 | 159 | 1.700 | 313 |
| 40 | 36 | 280 | 162 | 1.800 | 317 |
| 45 | 40 | 290 | 165 | 1.900 | 320 |
| 50 | 44 | 300 | 169 | 2.000 | 322 |
| 55 | 48 | 320 | 175 | 2.200 | 327 |
| 60 | 52 | 340 | 181 | 2.400 | 331 |
| 65 | 56 | 360 | 186 | 2.600 | 335 |
| 70 | 59 | 380 | 191 | 2.800 | 338 |
| 75 | 63 | 400 | 196 | 3.000 | 341 |
| 80 | 66 | 420 | 201 | 3.500 | 346 |
| 85 | 70 | 440 | 205 | 4.000 | 351 |
| 90 | 73 | 460 | 210 | 4.500 | 354 |
| 95 | 76 | 480 | 214 | 5.000 | 357 |
| 100 | 80 | 500 | 217 | 6.000 | 361 |
| 110 | 86 | 550 | 226 | 7.000 | 364 |
| 120 | 92 | 600 | 234 | 8.000 | 367 |
| 130 | 97 | 650 | 242 | 9.000 | 368 |
| 140 | 103 | 700 | 248 | 10.500 | 370 |
| 150 | 108 | 750 | 254 | 15.000 | 375 |
| 160 | 113 | 800 | 260 | 20.000 | 377 |
| 170 | 118 | 850 | 265 | 30.000 | 379 |
| 180 | 123 | 900 | 269 | 40.000 | 380 |
| 190 | 127 | 950 | 274 | 50.000 | 381 |
| 200 | 132 | 1.000 | 278 | 75.000 | 382 |
| 210 | 136 | 1.100 | 285 | 100.000 | 383 |

Keterangan:

N: Populasi

S: Sampel

Contoh: Apabila populasi 500 maka anggota sample yang diambil adalah 217.

Durasi evaluasi paling lama adalah 35 hari kerja, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Persiapan: 6 hari kerja
- b. Pelaksanaan pengumpulan data: 12 hari kerja
- c. Pengolahan dan analisis data: 12 hari kerja
- d. Penyusunan laporan: 5 hari kerja

B. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pengumpulan data lapangan dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang sudah ditargetkan. Metode penyebaran dan pengumpulan kuesioner dapat dilakukan dengan cara disebarkan/disampaikan secara 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 disebarkan/disampaikan 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 menghitung nilai, bobot dan konversinya.

Dalam instrumen tersebut terdapat **17 (tujuh belas) butir 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 instrumen tersebut dipilih empat (4) opsi/pilihan jawaban. Ini dimaksudkan untuk menghindari jawaban yang mempunyai kecenderungan atau tendensi untuk menjawab di tengah atau netral. Dengan demikian maka pembagian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

| 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 diatas 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 | | | | | |

3. Pengkategorian Hasil Penghitungan

Selanjutnya agar hasil dari penghitungan dapat diinterpretasikan maka hasil total skor di bagi dalam empat 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 bagaimana kontinuitas dari evaluasi kelembagaan pemerintah maka perlu dilakukan pengukuran secara periodik untuk menjaga kesinambungan. Dengan demikian maka akan tergambar bagaimana 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 di bawah.

Tabel 3.6

| NO | POKOK-POKOK YANG DINILAI | NILAI |
|-----|--|--------|
| 1. | Susunan/struktur organisasi sudah menyesuaikan dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. | 4,170 |
| 2. | Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap lapisan (<i>layer</i>) sudah sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundangan yang berlaku. | 2,085 |
| 3. | Jabatan-jabatan pada setiap lapisan (<i>layer</i>) ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi jabatan lapisan di atasnya (Eselon di atasnya). | 8,340 |
| 4. | 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. | 2,085 |
| 5. | Nomenklatur Unit yang sudah ditentukan memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara satu unit dengan unit yang lain. | 4,170 |
| 6. | Jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan dan penempatannya mendukung terhadap efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit. | 2,085 |
| 7. | Pelaksanaan tugas setiap unit kerja dari eselon tertinggi sampai eselon terendah secara jelas dan tegas dituangkan dalam Peraturan tentang organisasi dan tata kerja instansi. | 1,0425 |
| 8. | Mekanisme pelaksanaan kerjasama antar unit kerja dari eselon tertinggi sampai eselon terendah secara jelas dan tegas dituangkan dalam Peraturan tentang 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 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 eselon dituangkan dalam suatu kebijakan Pimpinan Puncak Instansi Induk (Menteri Koordinator, Menteri Negara, Menteri, Kepala LPND, Gubernur, Walikota, dan Bupati) | 1,25 |
| 14. | Pimpinan puncak Instansi Induk membuat keputusan-keputusan yang bersifat lintas bidang atau sektor dalam rangka mencapai kinerja instansi induk. | 2,50 |
| 15. | Pimpinan puncak (eselon tertinggi) Instansi induk hanya membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis. | 1,25 |
| 16. | Pimpinan tingkat menengah (eselon menengah) diberi kewenangan membuat keputusan-keputusan yang bersifat mendukung kinerja level pimpinan di atasnya secara kreatif dan inovatif. | 3,75 |
| 17. | Pimpinan tingkat lebih rendah (eselon lebih rendah) diberi kewenangan membuat keputusan-keputusan yang bersifat mendukung kinerja level pimpinan di atasnya secara kreatif dan inovatif. | 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 penataan organisasi pemerintah pada masa-masa berikutnya. Laporan evaluasi kelembagaan pemerintah 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 Laporan Evaluasi Kelembagaan Pemerintah adalah sebagai berikut:

- I. **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.

- II. **Analisis,** meliputi: pengolahan 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.

- III. **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 Propinsi berikut organisasi yang dikoordinir (Dinas, Kantor, Badan, RSUD) |
| 2. | Kementerian Negara | Pemerintah Kabupaten berikut organisasi yang dikoordinir (Dinas, Kantor, Badan, RSUD) |
| 3. | Departemen | Pemerintah Kota berikut organisasi yang dikoordinir (Dinas, Kantor, Badan, RSUD) |
| 4. | Kejaksaan Agung | Kejaksaan Tinggi, Kejaksaan Negeri |
| 5. | Lembaga Pemerintah Non Departemen | 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 Negara;
 - c. Sekretariat Jenderal;
 - d. Sekretariat Utama;
 - e. Sekretariat.
2. Instansi Pemerintah Daerah:
 - a. Sekretariat Daerah Propinsi;
 - b. Sekretariat Daerah Kabupaten;
 - c. Sekretariat Daerah Kota.

C. Pelaksana

Evaluasi kelembagaan pemerintah dilaksanakan oleh unit yang menangani bidang organisasi di lingkungan masing-masing instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah dan menyusun laporan evaluasi dalam format sebagaimana dimaksud dalam BAB III.

D. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan kegiatan evaluasi kelembagaan pemerintah berdasarkan diktum ketiga dari Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Prosedur Pengusulan, Penetapan dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan, dan dilaksanakan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun.

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 pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah adalah Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara.

Dalam monitoring evaluasi kelembagaan pemerintah dilakukan fungsi-fungsi:

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 monitoring pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah di lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Instansi Pemerintah Daerah, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara membentuk Tim Asistensi dan Evaluasi yang diketuai oleh Deputi yang membidangi

kelembagaan dan dibantu oleh unsur dari Lembaga Administrasi Negara serta unsur-unsur lain yang dianggap perlu.

Tugas dari Tim Asistensi dan Evaluasi sebagaimana dimaksud dalam diktum pertama adalah menyampaikan saran-saran kebijakan dalam pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah.

Dalam melaksanakan tugasnya Tim Asistensi dan Evaluasi Kelembagaan Pemerintah menyelenggarakan fungsi:

- a. pemberian bimbingan, arahan, dan petunjuk tentang pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah;
- b. pemantauan terhadap hasil pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah;
- c. evaluasi terhadap hasil pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah;
- d. penyampaian saran-saran penyempurnaan pelaksanaan evaluasi kelembagaan pemerintah.

BAB V PENUTUP

Dengan ditetapkan Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah ini, semua instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah wajib menyusun evaluasi kelembagaan pemerintah ini secara periodik. Pedoman ini diharapkan dapat menjadi salah satu alat untuk melakukan evaluasi kelembagaan di lingkungan instansi masing-masing.

Pelaksanaan Evaluasi Kelembagaan Pemerintah merupakan upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelembagaan organisasi khususnya di lingkungan pemerintahan pusat dan daerah. Keberhasilan dari instrumen ini tergantung kepada komitmen dan kesungguhan para pejabat maupun pihak yang memiliki *concern* terhadap hasilnya.

Hal-hal yang bersifat teknis dan administratif pelaksanaan penerapan, diatur secara tersendiri oleh pimpinan instansi masing-masing.

Ditetapkan di : Jakarta
pada tanggal : 3 Mei 2007

Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara,



Taufiq Effendi

Lampiran II Peraturan Meneg.PAN
 Nomor : PER/08/M.PAN/5/2007
 Tanggal : 3 Mei 2007

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. Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap lapisan (<i>layer</i>) sudah sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundangan yang berlaku. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Jabatan-jabatan pada setiap lapisan (<i>layer</i>) ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi Jabatan lapisan di atasnya (Eselon di atasnya). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. 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 |
| 5. Nomenklatur Unit yang sudah ditentukan memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara satu unit dengan unit yang lain. | 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 eselon tertinggi sampai eselon terendah secara jelas dan tegas dituangkan dalam Peraturan tentang organisasi dan tata kerja instansi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Mekanisme pelaksanaan kerjasama antar unit kerja dari eselon tertinggi sampai eselon terendah secara jelas dan tegas dituangkan dalam Peraturan tentang tata kerja instansi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Standarisasi proses kerja dituangkan di dalam Peraturan tentang <i>standard operating procedures</i> . | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Standarisasi pelayanan internal dan eksternal 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 |
| 12. Organisasi melaksanakan prioritas diklat berbasis kompetensi sebagai langkah untuk mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| PERNYATAAN | STS | TS | S | SS |
|---|-----|----|---|----|
| 13. Kewenangan pengambilan keputusan untuk setiap tingkat eselon dituangkan dalam suatu kebijakan Pimpinan Puncak Instansi Induk (Menteri Koordinator, Menteri Negara, Menteri, Kepala LPND, Gubernur, Walikota, dan Bupati). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Pimpinan puncak Instansi Induk membuat keputusan-keputusan yang bersifat lintas bidang atau sektor dalam rangka mencapai kinerja instansi induk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Pimpinan puncak (eselon tertinggi) Instansi induk hanya membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Pimpinan tingkat menengah (eselon menengah) diberi kewenangan membuat keputusan-keputusan yang bersifat mendukung kinerja level pimpinan di atasnya secara kreatif dan inovatif. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Pimpinan tingkat lebih rendah (eselon lebih rendah) diberi kewenangan membuat keputusan-keputusan yang bersifat mendukung kinerja level pimpinan di atasnya secara kreatif dan inovatif. | 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. (Perpres 9/2005 beserta perubahannya, UU 32/2005, UU sektoral, PP 9 Tahun 2003, PP 8 Tahun 2003, KepmenPAN 62 /2003). |
| 2. Batasan maksimal eselon dan jumlah jabatan pada setiap lapisan (<i>layer</i>) berdasarkan ketentuan Peraturan Perundangan yang berlaku (Perpres 9/2005 beserta perubahannya, UU 32/2005, UU sektoral, PP 9 Tahun 2003, PP 8 Tahun 2003, KepmenPAN 62 /2003). |
| 3. Cukup Jelas. |
| 4. Instansi vertikal atau Kantor Regional atau Unit Pelaksana Teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundangan yang berlaku. (UU. 32/2005, UU/Keppres Sektoral, Kep Men.PAN 62/2003) |
| 5. Cukup Jelas. |
| 6. Cukup Jelas. |
| 7. Rincian tugas/ job description tercermin dalam Peraturan Pimpinan Masing-masing Instansi . (OTK Instansi). |
| 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 (<i>Standard Operating Procedures</i> . 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 in 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 penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, di mana, dan oleh siapa. SOP merupakan standar prosedural bagi individu dalam memberikan pelayanan.
2. Standar Pelayanan adalah suatu tolok ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen pihak penyedia layanan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.
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 pelayanan yang ditujukan untuk mendukung unit organisasi internal.
5. Pelayanan eksternal adalah pelayanan yang langsung diberikan kepada masyarakat/instansi lain.
6. Keputusan strategis adalah keputusan yang memperhitungkan faktor-faktor tertentu yang menjadi dasar bagi penetapan strategi untuk menghasilkan output yang terbaik.
7. Eselon tertinggi adalah eselon I dan II.
8. Eselon menengah adalah eselon III.
9. Eselon lebih rendah adalah eselon IV.
10. Kreatif adalah memiliki daya cipta, kemampuan pengamatan dan perbandingan, menganalisis dan menyimpulkan yang menuntut pemusatan perhatian, kemauan, kerja keras dan ketekunan.
11. 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.

Pengkategorian 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 |

25.00-49.99 : Kategori 1
 50.00-74.99 : Kategori 2
 75.00-100.00 : Kategori 3

25.015-50.02
 50.03-75.044
 75.045-100.06

Tabel 3.5

Perhitungan Nilai Akhir (Total) dan Interpretasi (lihat pertanyaan terbuka di lampiran):

| | |
|---------------------------------|--|
| 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 |

Ditetapkan di : Jakarta

pada tanggal : 3 Mei 2007

Menteri Negara

Pendayagunaan Aparatur Negara,



Taufiq Effendi