



PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 4 TAHUN 2026  
TENTANG  
PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN PADA INSTANSI PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang efektif, lincah, dan kolaboratif guna mendukung pelaksanaan evaluasi reformasi birokrasi, perlu dilakukan penilaian kapabilitas kelembagaan secara terukur dan konsisten;
- b. bahwa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 23 Tahun 2025 tentang Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pemerintah sudah tidak sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan penilaian kapabilitas kelembagaan, sehingga perlu diganti;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, serta untuk melaksanakan ketentuan Pasal 91 ayat (3) Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 103 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Negara, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pemerintah;
- Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 61 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran

- Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 225, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6994);
3. Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 250) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 103 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 165);
  4. Peraturan Presiden Nomor 178 Tahun 2024 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 374);
  5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 66);

MEMUTUSKAN:

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

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Kapabilitas Kelembagaan adalah kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan tugas, fungsi, dan mandat, serta seluruh sumber daya yang tersedia untuk mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawab instansi pemerintah.
2. Penilaian Kapabilitas Kelembagaan adalah pengukuran Kapabilitas Kelembagaan yang dilakukan melalui penilaian terhadap ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, ketepatan proses, dan tata kelola instansi pemerintah.
3. Indeks Kapabilitas Kelembagaan adalah hasil Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada instansi pemerintah.
4. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
5. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, lembaga pemerintah lainnya, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural.
6. Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota.
7. Kementerian adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara dan suburusan pemerintahan reformasi birokrasi yang merupakan lingkup urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.

8. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara dan suburusan pemerintahan reformasi birokrasi yang merupakan lingkup urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.

## BAB II PELAKSANAAN PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN

### Pasal 2

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan merupakan bentuk evaluasi kelembagaan sebagai bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi.

### Pasal 3

- (1) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dilaksanakan pada:
  - a. Instansi Pusat; dan
  - b. Instansi Daerah.
- (2) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pusat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a digunakan sebagai salah satu dasar untuk melakukan penataan organisasi dan tata laksana.
- (3) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilaksanakan untuk menggambarkan kondisi kelembagaan organisasi perangkat daerah.
- (4) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) juga digunakan sebagai salah satu dasar penilaian reformasi birokrasi.

### Pasal 4

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dilaksanakan paling sedikit 2 (dua) tahun sekali.

### Pasal 5

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

- (5) Aspek tata kelola sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d meliputi indikator:
  - a. sistem kerja;
  - b. budaya kerja; dan
  - c. pengendalian risiko.

### BAB III TAHAPAN PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN

#### Pasal 6

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dilaksanakan dengan tahapan:

- a. persiapan;
- b. penilaian mandiri dan penyampaian hasil;
- c. verifikasi;
- d. penetapan Indeks Kapabilitas Kelembagaan; dan
- e. penyampaian Indeks Kapabilitas Kelembagaan.

#### Pasal 7

- (1) Persiapan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a dilakukan oleh Kementerian.
- (2) Persiapan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
  - a. sosialisasi dan bimbingan teknis Penilaian Kapabilitas Kelembagaan;
  - b. penyusunan jadwal pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan; dan
  - c. pembentukan dan penetapan tim verifikasi dan panel ahli.
- (3) Pembentukan dan penetapan tim verifikasi dan panel ahli sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c ditetapkan oleh Menteri.

#### Pasal 8

- (1) Penilaian mandiri dan penyampaian hasil sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b dilakukan oleh Instansi Pemerintah.
- (2) Penilaian mandiri dan penyampaian hasil sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikoordinasikan oleh unit organisasi yang membidangi organisasi dan tata laksana.
- (3) Penilaian mandiri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merepresentasikan penilaian dari seluruh unit organisasi pada Instansi Pemerintah.
- (4) Hasil penilaian mandiri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan oleh Instansi Pemerintah kepada Kementerian melalui sistem informasi yang dikelola oleh Kementerian disertai dengan data dukung yang dibutuhkan.

#### Pasal 9

- (1) Verifikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf c dilakukan oleh Menteri berdasarkan hasil penilaian mandiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (4).
- (2) Dalam melakukan verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Menteri menugaskan pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi

- dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan.
- (3) Pejabat pimpinan tinggi madya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) membentuk tim verifikasi.
  - (4) Tim verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) berasal dari unsur internal Kementerian.
  - (5) Tim verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (4) melakukan verifikasi terhadap hasil penilaian mandiri yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah.
  - (6) Hasil verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (5) disampaikan kepada pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan.
  - (7) Pejabat pimpinan tinggi madya sebagaimana dimaksud pada ayat (6) menyampaikan hasil verifikasi kepada pejabat yang berwenang pada Instansi Pemerintah yang melakukan penilaian mandiri.
  - (8) Hasil verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (7) digunakan sebagai dasar pertimbangan oleh Instansi Pemerintah untuk melakukan penyesuaian penilaian mandiri.
  - (9) Penyesuaian penilaian mandiri sebagaimana dimaksud pada ayat (8) disampaikan oleh pejabat yang berwenang pada Instansi Pemerintah yang melakukan penilaian mandiri kepada pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan dalam jangka waktu paling lama 10 (sepuluh) hari kerja terhitung sejak diterimanya surat hasil verifikasi.

#### Pasal 10

- (1) Pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan melakukan finalisasi hasil penyesuaian penilaian mandiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (9).
- (2) Dalam melakukan finalisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian membentuk tim panel ahli.
- (3) Tim panel ahli sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri atas unsur:
  - a. Kementerian; dan
  - b. Instansi Pemerintah.
- (4) Selain unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3), tim panel ahli dapat melibatkan pakar yang memiliki kompetensi dalam Penilaian Kapabilitas Kelembagaan.
- (5) Tim panel ahli melakukan pembahasan atas hasil penyesuaian penilaian mandiri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk memperoleh usulan Indeks Kapabilitas Kelembagaan.

- (6) Tim panel ahli menyampaikan usulan Indeks Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) disertai pertimbangan dasar penilaian kepada pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan.
- (7) Pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (6) menyampaikan usulan Indeks Kapabilitas Kelembagaan kepada Menteri disertai pertimbangan dasar penilaian.

#### Pasal 11

Penetapan Indeks Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf d dilakukan oleh Menteri berdasarkan usulan Indeks Kapabilitas Kelembagaan dan pertimbangan dasar penilaian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (7).

#### Pasal 12

- (1) Penyampaian Indeks Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf e dilakukan oleh Menteri kepada:
  - a. Instansi Pusat; dan
  - b. Instansi Daerah.
- (2) Penyampaian Indeks Kapabilitas Kelembagaan kepada Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b disampaikan dengan tembusan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang dalam negeri.

#### Pasal 13

Pedoman pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pemerintah tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

### BAB IV KETENTUAN LAIN-LAIN

#### Pasal 14

- (1) Selain dilaksanakan pada Instansi Pemerintah, Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dilaksanakan pada instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- (2) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai salah satu dasar untuk melakukan penataan organisasi dan tata laksana.
- (3) Ketentuan mengenai pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pemerintah berlaku secara mutatis mutandis terhadap pelaksanaan penilaian pada instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagaimana dimaksud pada ayat (1).

BAB V  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 15

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 23 Tahun 2025 tentang Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 1196), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 16

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 27 April 2026

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI WIDYANTINI

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 5 Mei 2026

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM REPUBLIK INDONESIA,

DHAHANA PUTRA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2026 NOMOR 290

Salinan Sesuai Dengan Aslinya  
KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
Plt. Kepala Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi dan Hukum



Sri Rejeki Nawangsasih

LAMPIRAN  
PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN  
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI  
BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 4 TAHUN 2026  
TENTANG  
PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN  
PADA INSTANSI PEMERINTAH

PEDOMAN PELAKSANAAN PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN  
PADA INSTANSI PEMERINTAH

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan instrumen penting yang digunakan untuk mewujudkan tujuan tertentu. Pada konteks publik, Instansi Pemerintah merupakan organisasi yang digunakan oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas dan fungsi tertentu sesuai dengan mandat yang diberikan kepadanya dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah. Kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya setidaknya bergantung pada desain struktur organisasi dan sumber daya manusia yang menjalankan organisasi tersebut, sehingga memiliki kemampuan yang andal untuk melaksanakan strategi yang dipilih. Oleh karena itu, Instansi Pemerintah harus dirancang menjadi organisasi yang tidak hanya memiliki ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, dan ketepatan proses, tetapi juga memiliki tata kelola yang baik.

Sejalan dengan upaya mewujudkan organisasi yang memiliki ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, dan ketepatan proses, pada tahun 2018 Kementerian telah menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah. Peraturan Menteri tersebut bertujuan untuk menghimpun informasi mengenai pelaksanaan operasional organisasi yang dijadikan sebagai bahan perbaikan berkelanjutan dalam penataan organisasi dan tata laksana. Seiring dengan perkembangan organisasi, pedoman dimaksud dipandang perlu untuk disempurnakan. Perkembangan tersebut ditandai dengan upaya pemerintah dalam melaksanakan transformasi digital pemerintahan untuk mewujudkan Kapabilitas Kelembagaan berkinerja tinggi yang berbasis jejaring dan lincah.

Perkembangan organisasi tersebut menjadi hal mendasar perlunya mengganti pedoman evaluasi kelembagaan Instansi Pemerintah menjadi konsep yang lebih luas melalui Penilaian Kapabilitas Kelembagaan. Penggantian mencakup pengayaan indikator yang digunakan dalam penilaian dan penetapan nilai akhir dalam bentuk Indeks Kapabilitas Kelembagaan. Indeks Kapabilitas Kelembagaan tersebut dikemas dalam bentuk tingkat maturitas organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya guna mewujudkan terbangunnya Kapabilitas Kelembagaan berkinerja tinggi yang berbasis jejaring dan lincah, serta mencapai target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah.

## B. Maksud dan Tujuan

Pedoman ini dimaksudkan sebagai panduan bagi Instansi Pemerintah agar mampu menilai, menyesuaikan, dan menyempurnakan organisasinya sehingga menjadi organisasi yang tepat fungsi, tepat ukuran, tepat proses serta memiliki tata kelola organisasi yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan strategis dan program prioritas pemerintah, serta mendukung terwujudnya Kapabilitas Kelembagaan berkinerja tinggi yang berbasis jejaring dan lincah. Tujuan Pedoman ini, yaitu:

- a. memberikan kejelasan mengenai indikator-indikator Penilaian Kapabilitas Kelembagaan berdasarkan aspek ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, ketepatan proses, dan tata kelola;
- b. memberikan kejelasan mengenai mekanisme dan tata cara pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan yang sistematis dan efektif
- c. menyediakan informasi dan umpan balik yang lebih lengkap untuk dianalisis menjadi rekomendasi bagi penataan organisasi dan tata laksana pada Instansi Pemerintah; dan
- d. menyediakan informasi dan umpan balik bagi upaya perbaikan kebijakan kelembagaan dan tata laksana pada Instansi Pemerintah.

## C. Ruang Lingkup

Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pemerintah ini mencakup 4 (empat) aspek pengukuran, yaitu:

1. Ketepatan fungsi, yang meliputi indikator:
  - a. mandat;
  - b. distribusi kewenangan; dan
  - c. unsur pembantu pemimpin, unsur pengawas, dan unsur pendukung.
2. Ketepatan ukuran, yang meliputi indikator:
  - a. rentang kendali; dan
  - b. departementasi atau pembidangan.
3. Ketepatan proses, yang meliputi indikator:
  - a. proses bisnis;
  - b. proses pengambilan keputusan; dan
  - c. proses perencanaan.
4. Tata kelola, yang meliputi indikator:
  - a. sistem kerja;
  - b. budaya kerja; dan
  - c. pengendalian risiko.

## D. Sistematika

Sistematika Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pemerintah ini mencakup:

### BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Maksud dan Tujuan
- C. Ruang Lingkup
- D. Sistematika

### BAB II KONSEP DASAR

- A. Evaluasi Kelembagaan dan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan
- B. Kerangka Pikir Penilaian Kapabilitas Kelembagaan
- C. Definisi Operasional
- D. Metode Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

- BAB III           TAHAPAN PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN
- A.   Gambaran Umum
  - B.   Persiapan
  - C.   Penilaian Mandiri dan Penyampaian Hasil
  - D.   Verifikasi
  - E.   Penetapan Indeks Kapabilitas Kelembagaan
  - F.   Penyampaian Indeks Kapabilitas Kelembagaan
- BAB IV           PEMANTAUAN DAN EVALUASI
- A.   Pemantauan Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan
  - B.   Evaluasi Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan
- BAB V           PENUTUP

## BAB II KONSEP DASAR

### A. Evaluasi Kelembagaan dan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Kelembagaan Instansi Pemerintah perlu dilakukan evaluasi dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan peraturan menteri sebelumnya, evaluasi kelembagaan dijelaskan sebagai suatu proses penilaian yang dilakukan secara sistematis terhadap keberfungsian instansi pemerintah dalam menjalankan tugas, fungsi, dan mandat yang diembannya. Evaluasi dilaksanakan dengan menggunakan instrumen yang mampu memotret keberadaan organisasi pemerintah secara dinamis dalam konteks meningkatkan efektivitas pencapaian kinerja organisasi.

Sebagaimana diketahui, evaluasi kelembagaan Instansi Pemerintah di dalam peraturan menteri sebelumnya hanya mencakup dimensi struktur dan dimensi proses. Namun demikian, adanya perkembangan organisasi melalui transformasi tata kelola penyelenggaraan pemerintahan telah mendorong pelaksanaan evaluasi kelembagaan untuk tidak hanya berfokus ada kesesuaian struktur dan proses, tetapi juga kesesuaian tata kelola organisasi.

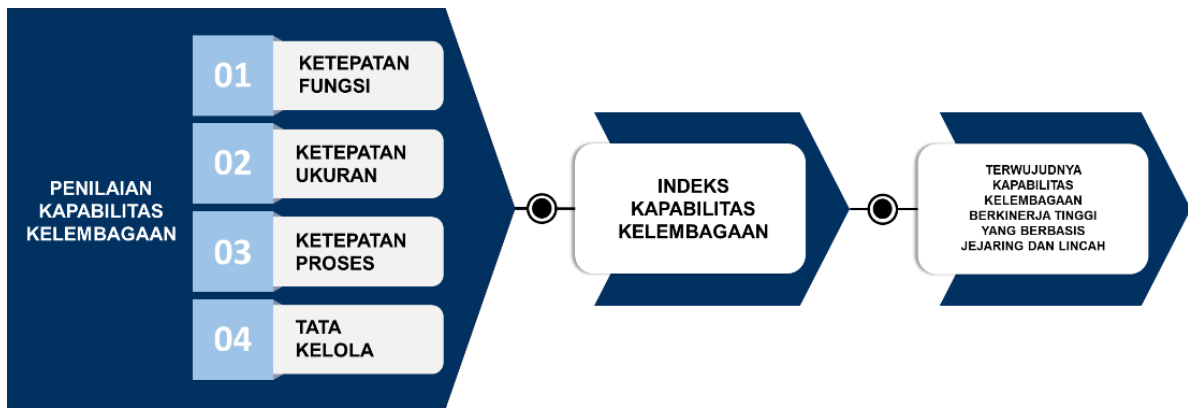
Oleh karena itu, melalui penyusunan kebijakan mengenai Penilaian Kapabilitas Kelembagaan ini, akan tersedia instrumen penilaian yang lebih komprehensif dan terkini dengan mengakomodasi aspek lain selain struktur dan proses organisasi yaitu aspek tata kelola. Pada peraturan menteri ini, aspek struktur dan proses tetap diakomodasi menjadi bagian dari empat aspek utama penilaian. Adapun empat aspek utama dalam Penilaian Kapabilitas Kelembagaan adalah aspek ketepatan fungsi, aspek ketepatan ukuran, aspek ketepatan proses, dan aspek tata kelola.

Melalui Penilaian Kapabilitas Kelembagaan, berbagai aspek kelemahan dan kekuatan yang berkaitan dengan fungsi, ukuran, proses, dan tata kelola yang diterapkan oleh Instansi Pemerintah dapat diidentifikasi menggunakan instrumen ini. Informasi yang diperoleh dari Penilaian Kapabilitas Kelembagaan selanjutnya dapat digunakan untuk merekomendasikan langkah penataan organisasi dan tata laksana yang diperlukan, sehingga organisasi mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal dan berkelanjutan, serta mewujudkan organisasi dengan Kapabilitas Kelembagaan berkinerja tinggi yang berbasis jejaring dan lincah.

Hasil Penilaian Kapabilitas Kelembagaan ini kemudian akan digambarkan melalui indeks yang disebut dengan Indeks Kapabilitas Kelembagaan. Indeks Kapabilitas Kelembagaan digunakan sebagai ukuran yang menggambarkan tingkat kemampuan Instansi Pemerintah dalam mengkolaborasikan, mengadaptasikan, dan mensinergikan seluruh unsur dan sumber daya kelembagaan sehingga dapat mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawab Instansi Pemerintah.

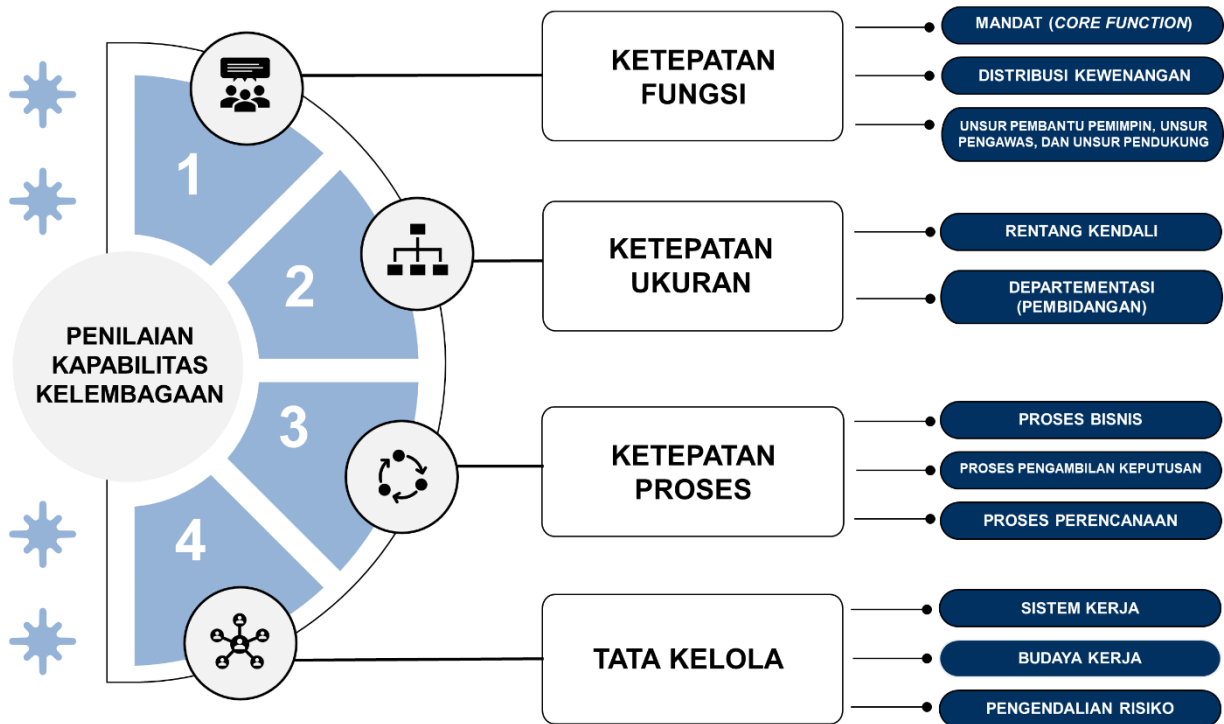
### B. Kerangka Pikir Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Kerangka pikir mengenai Penilaian Kapabilitas Kelembagaan disusun untuk memberikan pemahaman filosofis mengenai Penilaian Kapabilitas Kelembagaan secara terstruktur. Kerangka pikir mengenai Penilaian Kapabilitas Kelembagaan adalah sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Pikir Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Berdasarkan gambar di atas, untuk mewujudkan Kapabilitas Kelembagaan berkinerja tinggi yang berbasis jejaring dan lincah, membutuhkan kelembagaan yang tepat fungsi, tepat ukuran, dan tepat proses serta tata kelola yang baik. Oleh karena itu, pada Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dilaksanakan pengukuran terhadap 4 (empat) aspek yang terdiri dari aspek ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, ketepatan proses, dan tata kelola. Selanjutnya, keempat aspek tersebut diuraikan ke dalam indikator penilaian. Skema penguraian aspek ke dalam indikator adalah sebagai berikut.



Gambar 2  
Skema Penguraian Aspek ke dalam Indikator Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Keseluruhan aspek di atas merupakan unsur yang saling terkait satu sama lain dan tidak terpisahkan yang secara harmoni bergerak bersama untuk mewujudkan tujuan organisasi sesuai dengan mandat yang diberikan kepada Instansi Pemerintah. Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kelembagaannya serta menggunakannya sebagai bahan masukan dalam melaksanakan perbaikan berkelanjutan dan menyelaraskan kelembagaan dengan program prioritas pemerintah. Melalui upaya tersebut,

Instansi Pemerintah dapat mewujudkan organisasi dengan Kapabilitas Kelembagaan berkinerja tinggi yang berbasis jejaring dan lincah.

### C. Definisi Operasional

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan akan menghasilkan Indeks Kapabilitas Kelembagaan yang menggambarkan tingkat kemampuan Instansi Pemerintah dalam mengkolaborasikan, mengadaptasikan, dan mensinergikan seluruh unsur dan sumber daya kelembagaannya. Oleh karena itu, dalam Peraturan Menteri ini ditetapkan definisi dari aspek dan indikator yang secara spesifik digunakan dalam Penilaian Kapabilitas Kelembagaan untuk menjadi acuan bagi Instansi Pemerintah. Definisi dari masing-masing aspek dan indikator tersebut diuraikan sebagai berikut.

#### 1. Ketepatan Fungsi

Ketepatan fungsi merupakan kesesuaian antara tugas dan fungsi Instansi Pemerintah dengan mandat serta ketepatan pelaksanaannya, sehingga Instansi Pemerintah memiliki kapabilitas dalam mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Pengukuran ketepatan fungsi organisasi dilakukan dengan indikator di bawah ini:

##### a. Mandat

Mandat merupakan amanat yang diberikan kepada Instansi Pemerintah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang dituangkan dalam tugas dan fungsi pada struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) masing-masing Instansi Pemerintah, dan menjadi dasar bagi Instansi Pemerintah dalam menggunakan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Mandat yang pelaksanaannya dioptimalkan dengan baik melalui penguangan ke dalam tugas dan fungsi, akan meningkatkan Kapabilitas Kelembagaan. Mandat dapat berfungsi secara optimal jika terdapat keselarasan dengan peraturan perundang-undangan, terdapat sinergi antar unit organisasi secara internal, dan terdapat sinergi dengan instansi lain secara eksternal.

##### b. Distribusi Kewenangan

Distribusi kewenangan merupakan penyebaran kewenangan melalui delegasi kewenangan dalam pengambilan keputusan pada seluruh level struktur organisasi. Distribusi kewenangan ini dilakukan dari level manajemen tertinggi hingga terendah secara formal sehingga dapat memperkuat pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja untuk mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Jika Instansi Pemerintah mampu mendistribusikan kewenangan secara tepat, maka akan semakin meningkatkan kapabilitas kelembagaannya.

##### c. Unsur Pembantu Pemimpin, Unsur Pengawas, dan Unsur Pendukung

Ketepatan fungsi unsur pembantu pemimpin, unsur pengawas, dan unsur pendukung merupakan keselarasan pendistribusian fungsi unsur pembantu pemimpin, unsur pengawas, dan unsur pendukung untuk memberikan dukungan terhadap unsur pelaksana organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mewujudkan target kinerja organisasi dan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya.

#### 2. Ketepatan Ukuran

Ketepatan ukuran merupakan keseimbangan ukuran organisasi dengan beban kerja dalam menjalankan tugas dan fungsi serta kewenangannya

sehingga Instansi Pemerintah memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, untuk mengukur ketepatan ukuran organisasi yang memberikan kontribusi pada Kapabilitas Kelembagaan digunakan indikator sebagai berikut:

a. Rentang Kendali

Rentang kendali merupakan keseimbangan antara ukuran organisasi dengan kompleksitas tugas, beban kerja, jumlah pegawai, dan sumber daya lain yang digunakan, sehingga beban pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan dapat dioptimalkan.

b. Departementasi atau Pembidangan

Departementasi atau pembidangan merupakan ketepatan pembagian tugas dalam struktur organisasi atas dasar spesialisasi tertentu sehingga pembagian tersebut mampu mendorong peningkatan Kapabilitas Kelembagaan.

3. Ketepatan Proses

Ketepatan proses merupakan keselarasan proses organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi serta mandat mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, dan pengendalian, sehingga Instansi Pemerintah memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Karena itu, untuk mengukur ketepatan proses digunakan indikator sebagai berikut:

a. Proses Bisnis

Proses bisnis merupakan proses yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan organisasi agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan.

b. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan merupakan ketepatan organisasi dalam menentukan proses pengambilan keputusan bagi para pemimpin yang berwenang.

c. Proses Perencanaan

Proses perencanaan merupakan ketepatan organisasi dalam menentukan proses perencanaan sehingga tiap unit kerja memiliki kapabilitas yang baik dalam rangka mewujudkan target kinerja Instansi Pemerintah.

4. Tata Kelola

Tata kelola merupakan ketepatan pengelolaan operasional organisasi dalam menjalankan tugas, fungsi, dan mandat sehingga Instansi Pemerintah memiliki kapabilitas yang baik untuk mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Pengukuran tata kelola menggunakan indikator sebagai berikut:

a. Sistem Kerja

Sistem kerja merupakan serangkaian prosedur dan tata kerja yang membentuk suatu proses aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Kebijakan sistem kerja diterapkan agar organisasi memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target kinerja Instansi Pemerintah.

b. Budaya Kerja

Budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya

dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

c. Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko merupakan serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengendalikan dan mengelola risiko yang berpotensi membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran Instansi Pemerintah.

D. Metode Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Instansi Pemerintah menggunakan metode penilaian yang jelas dan terstruktur dalam rangka memastikan pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan berjalan secara sistematis, objektif, dan terukur. Metode penilaian tersebut secara umum terdiri dari:

1. Target Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Target Penilaian Kapabilitas Kelembagaan merupakan Instansi Pemerintah yang terdiri dari Instansi Pusat, Instansi Daerah, dan instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara. Rincian target Penilaian Kapabilitas Kelembagaan adalah sebagai berikut:

- a. Instansi Pusat terdiri dari kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, lembaga pemerintah lainnya, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural.
- b. Instansi Daerah adalah pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota.
- c. Instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara antara lain Alat Negara, Lembaga Penyiaran Publik (LPP), dan lainnya.

2. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan merupakan data yang digunakan sebagai dasar dalam memberikan penilaian maturitas terhadap masing-masing aspek dan indikator penilaian. Metode pengumpulan data pada pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan mencakup 3 (tiga) hal, yaitu:

a. Sumber Data

Data dikumpulkan dari berbagai unit organisasi dan kemudian disimpulkan dalam satu hasil penilaian mandiri yang mencerminkan tingkat maturitas Kapabilitas Kelembagaan Instansi Pemerintah. Data hasil penilaian mandiri tersebut kemudian disampaikan kepada Kementerian melalui pengisian kuesioner pada sistem informasi yang disediakan. Kuesioner dimaksud meliputi 24 (dua puluh empat) pernyataan beserta bukti dukung yang perlu disampaikan.

b. Jenis Data

Data yang dikumpulkan mencakup data primer, data sekunder, dan bukti dukung. Data primer adalah data yang diproduksi oleh unit kerja, misalnya hasil kinerja unit kerja. Data sekunder adalah data yang dihasilkan oleh pihak lain yang menyangkut unit kerja, misalnya hasil survei yang dilakukan oleh pihak lain mengenai layanan yang dihasilkan unit kerja. Bukti dukung adalah berbagai wujud dokumen atau wujud lain yang memberikan gambaran bahwa unit kerja telah mencapai kondisi tertentu.

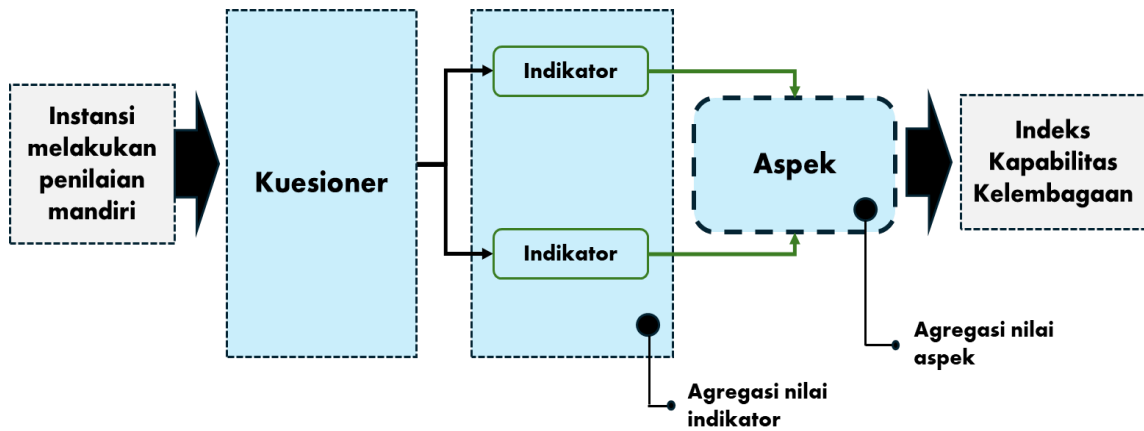
c. Temuan-Temuan Lain

Temuan-temuan lain mencakup permasalahan yang menjadi penghambat kinerja organisasi atau inovasi yang menjadi pendorong peningkatan kinerja organisasi. Temuan-temuan ini, merupakan data

yang akan memberikan penjelasan rinci mengenai kondisi yang terjadi di Instansi Pemerintah.

### 3. Skema Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Penilaian dilakukan oleh tim verifikasi terhadap indikator, hasil penilaian indikator akan menghasilkan nilai aspek. Apabila digambarkan, skema penilaian ini dapat diuraikan sebagai berikut.



Gambar 3  
Skema Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Alur proses Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dimulai dari Instansi Pemerintah yang melakukan penilaian mandiri (*self-assessment*). Proses ini menggunakan instrumen berupa daftar pernyataan yang perlu dijawab oleh Instansi Pemerintah agar dapat menggambarkan kondisi organisasi dan Kapabilitas Kelembagaannya. Jawaban tersebut kemudian diolah menjadi nilai indikator. Masing-masing pernyataan dalam indikator menggambarkan aspek tertentu dari kapabilitas organisasi.

Selanjutnya, hasil nilai masing-masing indikator dikelompokkan ke dalam aspek yang lebih luas yaitu ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, ketepatan proses, dan tata kelola. Pada tahap akhir, seluruh nilai aspek diagregasikan kembali untuk menghasilkan Indeks Kapabilitas Kelembagaan. Indeks ini mencerminkan tingkat kematangan dan kemampuan instansi dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif.

### 4. Metode Pengukuran

Metode pengukuran merupakan cara untuk melakukan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan berdasarkan aspek dan indikator. Beberapa hal yang terkait dengan metode pengukuran adalah sebagai berikut:

#### 1) Pembobotan

Pembobotan dilakukan untuk memberikan penekanan mengenai aspek yang menjadi prioritas dibandingkan aspek lain dalam Penilaian Kapabilitas Kelembagaan. Rincian bobot yang diberikan untuk setiap aspek sebagai berikut.

Tabel 1. Bobot Aspek Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

No.	Aspek	Bobot (%)
1.	Ketepatan Fungsi	30
2.	Ketepatan Ukuran	20
3.	Ketepatan Proses	30
4.	Tata Kelola	20

2) Level Maturitas

Level maturitas merupakan tingkatan Kapabilitas Kelembagaan dari Instansi Pemerintah dalam mengoptimalkan tugas, fungsi, dan mandat, serta seluruh sumber daya untuk mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Level maturitas Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dibagi ke dalam 5 (lima) tingkatan sebagai berikut.

Tabel 2. Level Maturitas Kapabilitas Kelembagaan

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

3) Skala Nilai (Skor)

Skala nilai merupakan rentang skor yang ditetapkan untuk setiap level maturitas, sehingga ketika dilakukan penilaian oleh tim verifikasi dan tim panel ahli, dapat ditentukan posisi maturitas Instansi Pemerintah.

Tabel 3. Rentang Skor Maturitas Kapabilitas Kelembagaan

NO	INTERVAL NILAI	TINGKAT (LEVEL)	TINGKAT MATURITAS
1	1.000 – 1.700	Level 1	Rintisan ( <i>initial</i> )
2	1.701 – 2.500	Level 2	Berkembang ( <i>develop</i> )
3	2.501 – 3.300	Level 3	Terdefinisi ( <i>defined</i> )
4	3.301 – 4.000	Level 4	Terkelola dan Terukur ( <i>integrated and measured</i> )
5	4.001 – 5.000	Level 5	Adaptif dan Kolaboratif ( <i>adaptive and collaborative</i> )

## 5. Analisis dan Rekomendasi

Analisis merupakan upaya untuk menguraikan aspek dan indikator untuk memudahkan pemahaman, sehingga dapat dipelajari lebih lanjut dan memberikan rekomendasi. Proses analisis pada masing-masing aspek Penilaian Kapabilitas Kelembagaan mencakup beberapa hal, yaitu:

### a. Analisis terhadap ketepatan fungsi

Analisis terhadap ketepatan fungsi diuraikan sebagai berikut:

- 1) sejauh mana Instansi Pemerintah memiliki keselarasan antara praktik pelaksanaan tugas dan fungsi dengan mandat yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan, kapabilitas unit kerja dalam organisasi untuk saling bersinergi, dan kapabilitas instansi dalam melakukan sinergi eksternal dengan instansi lain dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya;
- 2) sejauh mana Instansi Pemerintah melakukan distribusi kewenangan secara tepat dengan melihat ketepatan dalam menerapkan secara berimbang desentralisasi kewenangan dan sentralisasi kewenangan;
- 3) sejauh mana unsur pembantu pemimpin, pengawas, dan pendukung dalam organisasi Instansi Pemerintah memberikan dukungan terhadap unsur pelaksana organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mewujudkan target kinerja organisasi dan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya;
- 4) sejauh mana Instansi Pemerintah memiliki daya adaptasi dalam menghadapi berbagai perubahan sehingga mampu menjaga konsistensi untuk tetap memiliki kinerja yang tinggi; dan
- 5) sejauh mana Instansi Pemerintah memiliki kapabilitas dalam melakukan kolaborasi baik dalam lingkup antar unit kerja di internal organisasi maupun dalam lingkup eksternal dengan berbagai instansi yang terkait untuk mewujudkan target organisasi dan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya.

### b. Analisis terhadap ketepatan ukuran

Analisis terhadap ketepatan ukuran diuraikan sebagai berikut:

- 1) sejauh mana Instansi Pemerintah memiliki rentang kendali yang tepat sehingga terjadi keseimbangan antara ukuran organisasi dengan kompleksitas tugas, beban kerja, jumlah pegawai, dan sumber daya lain yang digunakan; dan
- 2) sejauh mana Instansi Pemerintah melakukan departementasi dengan mempertimbangkan cakupan wilayah dan/atau tugas fungsi.

### c. Analisis terhadap ketepatan proses

Analisis terhadap ketepatan proses diuraikan sebagai berikut:

- 1) sejauh mana Instansi Pemerintah memiliki proses bisnis yang terintegrasi dan proses perbaikan secara berkelanjutan baik internal antar unit kerja maupun eksternal dengan instansi lain yang terkait;
- 2) sejauh mana Instansi Pemerintah memiliki proses pengambilan keputusan yang terkoordinasi baik secara internal antar unit kerja maupun secara eksternal dengan instansi lain yang terkait; dan
- 3) sejauh mana Instansi Pemerintah memiliki proses perencanaan yang terintegrasi baik secara internal antar unit kerja maupun secara eksternal dengan instansi lain yang terkait.

### d. Analisis terhadap tata kelola

Analisis terhadap tata kelola diuraikan sebagai berikut:

- 1) sejauh mana Instansi Pemerintah menerapkan sistem kerja yang memiliki kapabilitas dalam mendukung strategi organisasi, tata kerja, dan tim kerja;
- 2) sejauh mana Instansi Pemerintah menerapkan budaya kerja yang digunakan untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan organisasi; dan
- 3) sejauh mana Instansi Pemerintah menerapkan pengendalian risiko yang terukur untuk mengendalikan dan mengelola risiko yang berpotensi membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Selain melakukan analisis pada setiap aspek, tahap analisis juga dilakukan terhadap temuan-temuan lain. Melalui analisis terhadap temuan tersebut, Penilaian Kapabilitas Kelembagaan diharapkan dapat memberikan perbaikan atas temuan penting baik berupa permasalahan yang teridentifikasi dari aspek dan indikator maupun bentuk inovasi yang berhasil mendorong kapabilitas organisasi sehingga mampu menjaga konsistensi kinerja yang tinggi.

Analisis sebagaimana dilakukan pada tahapan di atas, selanjutnya diolah untuk dirumuskan ke dalam rekomendasi. Hasil rekomendasi nantinya akan digunakan sebagai bahan masukan untuk penataan organisasi dan tata laksana pada Instansi Pusat dan instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara. Sementara rekomendasi yang terkait dengan Instansi Daerah, akan disampaikan kepada Kementerian Dalam Negeri untuk menjadi masukan dalam penataan organisasi dan tata laksana di Instansi Daerah.

#### 6. Periode dan Jadwal Pelaksanaan Penilaian

##### a. Periode Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dilaksanakan paling sedikit 2 (dua) tahun sekali.

##### b. Jadwal Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dapat mengacu pada jadwal berikut ini:

Tabel 4. Jadwal Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

NO	KEGIATAN	WAKTU
1	Persiapan Penilaian Mandiri	Triwulan I
2	Penilaian Mandiri dan Penyampaian Hasil	Triwulan II
3	Verifikasi oleh Tim Kementerian dan Panel Ahli	Triwulan III
4	Penilaian Akhir	Triwulan III/IV
5	Penetapan dan Penyampaian Nilai Akhir	Triwulan IV

Jadwal dimaksud dapat disesuaikan dengan kebutuhan perkembangan pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan.

#### 7. Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dilakukan berdasarkan instrumen pernyataan yang tercantum dalam lampiran Peraturan Menteri ini. Proses pengolahan dan analisis data termasuk juga dilakukan untuk

memastikan kesesuaian jawaban dengan bukti dukung yang disampaikan pada penilaian mandiri. Pengolahan data yang sudah dikumpulkan perlu memperhatikan bobot pada setiap aspek yang dinilai sebagaimana diuraikan pada Tabel 1. Proses pengolahan dan analisis data akan menggunakan lembar kerja yang disusun dalam bentuk matriks menggunakan aplikasi.

8. Daftar Pernyataan

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan menggunakan 24 (dua puluh empat) pernyataan untuk masing-masing Instansi Pusat dan Instansi Daerah. Keseluruhan pernyataan tersebut terbagi dalam 4 (empat) aspek dan 11 (sebelas) indikator. Rincian daftar pernyataan untuk setiap aspek dan indikator dimaksud dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Rincian daftar pernyataan pada setiap aspek Penilaian Kapabilitas Kelembagaan untuk Instansi Pusat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 5. Daftar Pernyataan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan untuk Instansi Pusat

Aspek	Fungsi	
Indikator	Mandat	
	<p><b>1 Relevansi</b></p> <p>a. Seluruh pelaksanaan tugas dan fungsi telah dilaksanakan oleh Instansi secara optimal</p> <p>b. Sebagian besar pelaksanaan tugas dan fungsi telah dilaksanakan oleh Instansi secara optimal</p> <p>c. Sebagian pelaksanaan tugas dan fungsi telah dilaksanakan oleh Instansi secara optimal</p> <p>d. Sebagian kecil pelaksanaan tugas dan fungsi telah dilaksanakan oleh Instansi secara optimal</p> <p>e. Seluruh pelaksanaan tugas dan fungsi belum dilaksanakan oleh Instansi secara optimal</p>	
	<p><b>2 Implementasi</b></p> <p>a. Implementasi pelaksanaan tugas dan fungsi belum mendukung pencapaian target kinerja Instansi</p> <p>b. Sebagian kecil unit organisasi pada Instansi telah mengimplementasikan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja Instansi</p> <p>c. Sebagian unit organisasi pada Instansi telah mengimplementasikan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja Instansi</p> <p>d. Sebagian besar unit organisasi pada Instansi telah mengimplementasikan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja Instansi</p> <p>e. Seluruh unit organisasi pada Instansi telah mengimplementasikan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja Instansi</p>	
	<b>Indikator</b>	<b>Distribusi Kewenangan</b>

	<b>3</b>	<b>Delegasi Kewenangan</b>
		a. Seluruh pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
		b. Pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan sebagian besar telah dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
		c. Pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan sebagian telah dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
		d. Pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan sebagian kecil telah dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
		e. Pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan tidak dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
	<b>4</b>	<b>Implementasi</b>
		a. Belum terdapat keterkaitan penerapan pendelegasian kewenangan dengan target kinerja organisasi
		b. Terdapat keterkaitan penerapan pendelegasian kewenangan dengan sebagian kecil target kinerja organisasi
		c. Terdapat keterkaitan penerapan pendelegasian kewenangan dengan sebagian target kinerja organisasi
		d. Terdapat keterkaitan penerapan pendelegasian kewenangan dengan sebagian besar target kinerja organisasi
		e. Seluruh pendelegasian kewenangan memiliki keterkaitan dengan target kinerja organisasi
<b>Indikator</b>	<b>Fungsi Pembantu Pemimpin, Pengawas, dan Pendukung</b>	
	<b>5</b>	<b>Relevansi Unsur Pembantu Pemimpin</b>
		a. Unsur pembantu pemimpin pada instansi tidak menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		b. Unsur pembantu pemimpin pada instansi sebagian kecil menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		c. Unsur pembantu pemimpin pada instansi sebagian menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		d. Unsur pembantu pemimpin pada instansi sebagian besar menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		e. Unsur pembantu pemimpin pada instansi secara keseluruhan telah menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
	<b>6</b>	<b>Relevansi Unsur Pengawas</b>
		a. Unsur pengawas pada instansi tidak menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan

		b. Unsur pengawas pada instansi sebagian kecil menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		c. Unsur pengawas pada instansi sebagian menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		d. Unsur pengawas pada instansi sebagian besar menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		e. Unsur pengawas pada instansi secara keseluruhan telah menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
	<b>7</b>	<b>Relevansi Unsur Pendukung</b>
		a. Unsur pendukung pada instansi tidak menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		b. Unsur pendukung pada instansi sebagian kecil menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		c. Unsur pendukung pada instansi sebagian menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		d. Unsur pendukung pada instansi sebagian besar menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		e. Unsur pendukung pada instansi secara keseluruhan telah menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
<b>Aspek</b>	<b>Ukuran</b>	
<b>Indikator</b>	<b>Rentang Kendali</b>	
	<b>8</b>	<b>Distribusi Beban Kerja</b>
		a. Implementasi distribusi beban kerja unit organisasi tidak selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi
		b. Implementasi distribusi beban kerja pada sebagian kecil unit organisasi selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi
		c. Implementasi distribusi beban kerja pada sebagian unit organisasi selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi
		d. Implementasi distribusi beban kerja pada sebagian besar unit organisasi selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi
		e. Implementasi distribusi beban kerja pada seluruh unit organisasi selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi
	<b>9</b>	<b>Alokasi Anggaran</b>
		a. Tidak terdapat kesesuaian alokasi anggaran dengan beban kerja pada seluruh unit organisasi
		b. Terdapat kesesuaian alokasi anggaran dengan beban kerja pada sebagian kecil unit organisasi
		c. Terdapat kesesuaian alokasi anggaran dengan beban kerja pada sebagian unit organisasi

		d. Terdapat kesesuaian alokasi anggaran dengan beban kerja pada sebagian besar unit organisasi
		e. Terdapat kesesuaian antara alokasi anggaran dengan beban kerja pada seluruh unit organisasi
	<b>10</b>	<b>Distribusi Sumber Daya Manusia</b>
		a. Tidak terdapat keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia dengan beban kerja
		b. Terdapat sebagian kecil keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia sesuai dengan beban kerja
		c. Terdapat sebagian keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia sesuai dengan beban kerja
		d. Terdapat sebagian besar keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia sesuai dengan beban kerja
		e. Keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia seluruhnya sesuai dengan beban kerja
<b>Indikator</b>	<b>Departementasi</b>	
	<b>11</b>	<b>Penyederhanaan</b>
		a. Penyederhanaan struktur organisasi tidak berdampak pada efektivitas dan efisiensi organisasi
		b. Penyederhanaan struktur organisasi berdampak kecil pada efektivitas dan efisiensi organisasi
		c. Penyederhanaan struktur organisasi berdampak sebagian pada efektivitas dan efisiensi organisasi
		d. Penyederhanaan struktur organisasi berdampak besar pada efektivitas dan efisiensi organisasi
		e. Penyederhanaan struktur organisasi berdampak seluruhnya pada efektivitas dan efisiensi organisasi
	<b>12</b>	<b>Pengelompokan Tugas dan Fungsi</b>
		a. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik unit organisasi tidak berjalan dengan baik dan tidak mendukung pencapaian target kinerja instansi
		b. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik unit organisasi sebagian kecil berjalan dengan baik
		c. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik unit organisasi sebagian berjalan dengan baik
		d. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik unit organisasi sebagian besar berjalan dengan baik dan mendukung efektivitas pencapaian target kinerja instansi
		e. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik unit organisasi seluruhnya telah berjalan dengan baik

		dan mendukung efektivitas pencapaian target kinerja instansi
<b>Aspek</b>	<b>Proses</b>	
<b>Indikator</b>	<b>Proses Bisnis</b>	
	<b>13</b>	<b>Keterhubungan Proses Internal</b>
		a. Tidak terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses pada/antar unit organisasi di lingkungan instansi
		b. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses pada/antar sebagian kecil unit organisasi di lingkungan instansi
		c. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses pada/antar sebagian unit organisasi di lingkungan instansi
		d. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses pada/antar sebagian besar unit organisasi di lingkungan instansi
		e. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses bisnis pada seluruh unit organisasi di instansi
	<b>14</b>	<b>Keterhubungan Proses Eksternal</b>
		a. Tidak terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan instansi lain yang terkait
		b. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan sebagian kecil instansi lain yang terkait
		c. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan sebagian instansi lain yang terkait
		d. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan sebagian besar instansi lain yang terkait
		e. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan seluruh instansi lain yang terkait
<b>Indikator</b>	<b>Proses Pengambilan Keputusan</b>	
	<b>15</b>	<b>Mekanisme Pengambilan Keputusan Internal</b>
		a. Tidak terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan di lingkungan instansi
		b. Terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan pada sebagian kecil unit organisasi di lingkungan instansi
		c. Terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan pada sebagian unit organisasi di lingkungan instansi
		d. Terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan pada sebagian besar unit organisasi di lingkungan instansi
		e. Terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan pada seluruh unit organisasi di lingkungan instansi
	<b>16</b>	<b>Mekanisme Pengambilan Keputusan Eksternal</b>
		a. Tidak terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan antar instansi untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan nasional

		<p>b. Terdapat sebagian kecil keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan antar instansi untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan nasional</p> <p>c. Terdapat sebagian keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan antar instansi untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan nasional</p> <p>d. Terdapat sebagian besar keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan antar instansi untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan nasional</p> <p>e. Terdapat keterpaduan pada seluruh mekanisme proses pengambilan keputusan antar instansi untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan nasional</p>
<b>Indikator</b>	<b>Proses Perencanaan</b>	
	<b>17</b>	<b><i>Shared-outcomes</i> Internal</b>
		a. Instansi tidak memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi
		b. Instansi telah memiliki sebagian kecil <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi
		c. Instansi telah memiliki sebagian <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi
		d. Instansi telah memiliki sebagian besar <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi
		e. Instansi telah memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi dan seluruhnya terlibat aktif
	<b>18</b>	<b><i>Shared-outcomes</i> Eksternal</b>
		a. Instansi tidak memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan lintas instansi
		b. Instansi telah memiliki sebagian kecil <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan lintas instansi
		c. Instansi telah memiliki sebagian <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan lintas instansi
		d. Instansi telah memiliki sebagian besar <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan lintas instansi
		e. Instansi telah memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan lintas instansi dan seluruhnya terlibat aktif
	<b>19</b>	<b>Sinkronisasi Perencanaan</b>
		a. Tidak terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada seluruh unit organisasi
		b. Terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada sebagian kecil unit organisasi
		c. Terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada sebagian unit organisasi
		d. Terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada sebagian besar unit organisasi

		e. Terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada seluruh unit organisasi
<b>Aspek</b>	<b>Tata Kelola</b>	
<b>Indikator</b>	<b>Sistem Kerja</b>	
	<b>20</b>	<b>Kebijakan</b>
		a. Belum terdapat kebijakan internal penerapan sistem kerja
		b. Sedang disusun kebijakan internal penerapan sistem kerja
		c. Telah menetapkan sistem kerja di lingkungan instansi
		d. Telah menetapkan sistem kerja di lingkungan instansi dan menerapkan tim kerja
		e. Telah menetapkan sistem kerja di lingkungan instansi, menerapkan tim kerja, serta melakukan perbaikan dan pengembangan proses bisnis dan/atau penyesuaian Standar Operasional Prosedur (SOP)
	<b>21</b>	<b>Tim Kerja Internal</b>
		a. Belum dibentuk tim kerja internal unit organisasi
		b. Instansi telah membentuk dan menerapkan tim kerja internal unit organisasi namun belum ada penetapan
		c. Instansi telah membentuk, menetapkan, dan menerapkan tim kerja internal unit organisasi namun pembagian peran hasil belum jelas
		d. Instansi telah membentuk, menetapkan, dan menerapkan tim kerja internal unit organisasi serta telah ada pembagian peran hasil yang jelas, namun belum dilakukan umpan balik secara berkala oleh pimpinan
		e. Instansi telah membentuk, menetapkan, dan menerapkan tim kerja internal unit organisasi serta telah ada pembagian peran hasil yang jelas dan telah dilakukan umpan balik secara berkala oleh pimpinan
	<b>22</b>	<b>Tim Kerja Lintas Unit Organisasi</b>
		a. Belum dibentuk tim kerja lintas unit organisasi
		b. Instansi telah membentuk dan menerapkan tim kerja lintas unit organisasi namun belum ada penetapan
		c. Instansi telah membentuk, menetapkan, dan menerapkan tim kerja lintas unit organisasi namun pembagian peran hasil belum jelas
		d. Instansi telah membentuk, menetapkan, dan menerapkan tim kerja lintas unit organisasi serta telah ada pembagian peran hasil yang jelas, namun belum dilakukan umpan balik secara berkala oleh pimpinan
		e. Instansi telah membentuk, menetapkan, dan menerapkan tim kerja lintas unit organisasi serta telah ada pembagian peran hasil yang jelas dan telah dilakukan umpan balik secara berkala oleh pimpinan

<b>Indikator</b>	<b>Budaya Kerja</b>	
	<b>23</b>	<b>Implementasi</b>
		a. Instansi belum menerapkan budaya kerja
		b. Instansi telah memiliki budaya kerja namun kegiatan penguatan budaya kerja masih belum terkoordinasi dan belum terstruktur
		c. Instansi telah memiliki kegiatan penguatan budaya kerja yang lebih terencana dan terkoordinasi, namun konsistensi antar unit masih beragam
		d. Instansi telah memiliki penguatan budaya kerja yang sudah terintegrasi dalam sistem kerja dan manajemen sumber daya manusia
		e. Instansi telah memiliki budaya kerja yang telah terinternalisasi pada instansi dan tercermin dari keteladanan kepemimpinan, pembentukan agen perubahan, menjadi identitas dan sumber inspirasi bagi organisasi lain
<b>Indikator</b>	<b>Pengendalian Risiko</b>	
	<b>24</b>	<b>Implementasi</b>
		a. Instansi belum memiliki kebijakan pengendalian risiko
		b. Instansi telah menetapkan, namun baru sebagian kecil unit organisasi menerapkan kebijakan pengendalian risiko
		c. Instansi telah menetapkan, namun baru sebagian unit organisasi di instansi menerapkan kebijakan pengendalian risiko
		d. Instansi telah menetapkan dan sebagian besar unit organisasi telah menerapkan kebijakan pengendalian risiko
		e. Seluruh unit organisasi di instansi telah menerapkan kebijakan pengendalian risiko dan telah memiliki sistem pemantauan yang memadai

Rincian daftar pernyataan untuk Instansi Pusat di atas digunakan juga untuk melaksanakan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara.

- b. Rincian daftar pernyataan pada setiap aspek Penilaian Kapabilitas Kelembagaan untuk Instansi Daerah diuraikan sebagai berikut.

Tabel 6. Daftar Pernyataan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan untuk Instansi Daerah

<b>Aspek</b>	<b>Fungsi</b>	
<b>Indikator</b>	<b>Mandat</b>	
	<b>1</b>	<b>Relevansi</b>
		a. Seluruh pelaksanaan tugas dan fungsi telah dilaksanakan oleh instansi secara optimal
		b. Sebagian besar pelaksanaan tugas dan fungsi telah dilaksanakan oleh instansi secara optimal

		c. Sebagian pelaksanaan tugas dan fungsi telah dilaksanakan oleh instansi secara optimal
		d. Sebagian kecil pelaksanaan tugas dan fungsi telah dilaksanakan oleh instansi secara optimal
		e. Seluruh pelaksanaan tugas dan fungsi belum dilaksanakan oleh instansi secara optimal
	<b>2</b>	<b>Implementasi</b>
		a. Implementasi pelaksanaan tugas dan fungsi belum mendukung pencapaian target kinerja instansi
		b. Sebagian kecil Organisasi Perangkat Daerah telah mengimplementasikan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja instansi
		c. Sebagian Organisasi Perangkat Daerah telah mengimplementasikan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja instansi
		d. Sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah telah mengimplementasikan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja instansi
		e. Seluruh Organisasi Perangkat Daerah telah mengimplementasikan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja instansi
<b>Indikator</b>	<b>Distribusi Kewenangan</b>	
	<b>3</b>	<b>Delegasi Kewenangan</b>
		a. Seluruh pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
		b. Pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan sebagian besar telah dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
		c. Pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan sebagian telah dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
		d. Pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan sebagian kecil telah dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
		e. Pengambilan keputusan pada setiap level pimpinan tidak dilakukan sesuai dengan mekanisme pendelegasian kewenangan
	<b>4</b>	<b>Implementasi</b>
		a. Belum terdapat keterkaitan penerapan pendelegasian kewenangan dengan target kinerja organisasi
		b. Terdapat keterkaitan penerapan pendelegasian kewenangan dengan sebagian kecil target kinerja organisasi
		c. Terdapat keterkaitan penerapan pendelegasian kewenangan dengan sebagian target kinerja organisasi

		d. Terdapat keterkaitan penerapan pendelegasian kewenangan dengan sebagian besar target kinerja organisasi
		e. Seluruh pendelegasian kewenangan memiliki keterkaitan dengan target kinerja organisasi
<b>Indikator</b>	<b>Fungsi Pembantu Pemimpin, Pengawas, dan Pendukung</b>	
	<b>5</b>	<b>Relevansi Unsur Pembantu Pemimpin</b>
		a. Unsur pembantu pemimpin pada instansi tidak menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		b. Unsur pembantu pemimpin pada instansi sebagian kecil menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		c. Unsur pembantu pemimpin pada instansi sebagian menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		d. Unsur pembantu pemimpin pada instansi sebagian besar menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		e. Unsur pembantu pemimpin pada instansi secara keseluruhan telah menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
	<b>6</b>	<b>Relevansi Unsur Pengawas</b>
		a. Unsur pengawas pada instansi tidak menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		b. Unsur pengawas pada instansi sebagian kecil menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		c. Unsur pengawas pada instansi sebagian menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		d. Unsur pengawas pada instansi sebagian besar menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		e. Unsur pengawas pada instansi secara keseluruhan telah menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
	<b>7</b>	<b>Relevansi Unsur Pendukung</b>
		a. Unsur pendukung pada instansi tidak menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		b. Unsur pendukung pada instansi sebagian kecil menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		c. Unsur pendukung pada instansi sebagian menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		d. Unsur pendukung pada instansi sebagian besar menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan
		e. Unsur pendukung pada instansi secara keseluruhan telah menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan

Aspek	Ukuran	
Indikator	Rentang Kendali	
	<p><b>8 Distribusi Beban Kerja</b></p> <p>a. Implementasi distribusi beban kerja Organisasi Perangkat Daerah tidak selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi</p> <p>b. Implementasi distribusi beban kerja pada sebagian kecil Organisasi Perangkat Daerah selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi</p> <p>c. Implementasi distribusi beban kerja pada sebagian Organisasi Perangkat Daerah selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi</p> <p>d. Implementasi distribusi beban kerja pada sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi</p> <p>e. Implementasi distribusi beban kerja pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah selaras dengan dinamika kebutuhan organisasi</p>	
	<p><b>9 Alokasi Anggaran</b></p> <p>a. Tidak terdapat kesesuaian alokasi anggaran dengan beban kerja pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah</p> <p>b. Terdapat kesesuaian alokasi anggaran dengan beban kerja pada sebagian kecil Organisasi Perangkat Daerah</p> <p>c. Terdapat kesesuaian alokasi anggaran dengan beban kerja pada sebagian Organisasi Perangkat Daerah</p> <p>d. Terdapat kesesuaian alokasi anggaran dengan beban kerja pada sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah</p> <p>e. Terdapat kesesuaian antara alokasi anggaran dengan beban kerja pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah</p>	
	<p><b>10 Distribusi Sumber Daya Manusia</b></p> <p>a. Tidak terdapat keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia dengan beban kerja</p> <p>b. Terdapat sebagian kecil keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia sesuai dengan beban kerja</p> <p>c. Terdapat sebagian keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia sesuai dengan beban kerja</p> <p>d. Terdapat sebagian besar keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia sesuai dengan beban kerja</p> <p>e. Keseimbangan distribusi/persebaran sumber daya manusia seluruhnya sesuai dengan beban kerja</p>	
	Indikator	Departementasi
		<p><b>11 Penyederhanaan</b></p>

		a. Penyederhanaan struktur organisasi tidak berdampak pada efektivitas dan efisiensi organisasi
		b. Penyederhanaan struktur organisasi berdampak kecil pada efektivitas dan efisiensi organisasi
		c. Penyederhanaan struktur organisasi berdampak sebagian pada efektivitas dan efisiensi organisasi
		d. Penyederhanaan struktur organisasi berdampak besar pada efektivitas dan efisiensi organisasi
		e. Penyederhanaan struktur organisasi berdampak seluruhnya pada efektivitas dan efisiensi organisasi
	<b>12</b>	<b>Pengelompokan Tugas dan Fungsi</b>
		a. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik Organisasi Perangkat Daerah tidak berjalan dengan baik dalam mendukung pencapaian target kinerja Pemerintah Daerah
		b. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik Organisasi Perangkat Daerah sebagian kecil berjalan dengan baik
		c. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik Organisasi Perangkat Daerah sebagian berjalan dengan baik
		d. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik Organisasi Perangkat Daerah sebagian besar berjalan dengan baik dalam mendukung pencapaian target kinerja Pemerintah Daerah
		e. Implementasi pengelompokan tugas dan fungsi dalam struktur sesuai karakteristik Organisasi Perangkat Daerah seluruhnya telah berjalan dengan baik dalam mendukung pencapaian target kinerja Pemerintah Daerah
<b>Aspek</b>	<b>Proses</b>	
<b>Indikator</b>	<b>Proses Bisnis</b>	
	<b>13</b>	<b>Keterhubungan Proses Internal</b>
		a. Tidak terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses pada/antar unit organisasi di lingkungan Perangkat Daerah
		b. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses pada/antar sebagian kecil unit organisasi di lingkungan Perangkat Daerah
		c. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses pada/antar sebagian unit organisasi di lingkungan Perangkat Daerah
		d. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses pada/antar sebagian besar unit organisasi di lingkungan Perangkat Daerah
		e. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses bisnis pada seluruh unit organisasi di lingkungan Perangkat Daerah
	<b>14</b>	<b>Keterhubungan Proses Eksternal</b>

		a. Tidak terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan Organisasi Perangkat Daerah lain yang terkait
		b. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan sebagian kecil Organisasi Perangkat Daerah lain yang terkait
		c. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan sebagian Organisasi Perangkat Daerah lain yang terkait
		d. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah lain yang terkait
		e. Terdapat keterhubungan dan keterpaduan proses dengan seluruh Organisasi Perangkat Daerah lain yang terkait
<b>Indikator</b>	<b>Proses Pengambilan Keputusan</b>	
	<b>15</b>	<b>Mekanisme Pengambilan Keputusan di Internal Organisasi Perangkat Daerah</b>
		a. Tidak terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan di lingkungan internal Organisasi Perangkat Daerah
		b. Terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan pada sebagian kecil internal Organisasi Perangkat Daerah
		c. Terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan pada sebagian internal Organisasi Perangkat Daerah
		d. Terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan pada sebagian besar internal Organisasi Perangkat Daerah
		e. Terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan pada seluruh internal Organisasi Perangkat Daerah
	<b>16</b>	<b>Mekanisme Pengambilan Keputusan Eksternal</b>
		a. Tidak terdapat keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan antar Organisasi Pemerintah Daerah untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan daerah
		b. Terdapat sebagian kecil keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan antar Organisasi Pemerintah Daerah untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan daerah
		c. Terdapat sebagian keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan antar Organisasi Pemerintah Daerah untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan daerah
		d. Terdapat sebagian besar keterpaduan mekanisme proses pengambilan keputusan antar Organisasi Pemerintah Daerah untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan daerah
		e. Terdapat keterpaduan pada seluruh mekanisme proses pengambilan keputusan antar Organisasi Pemerintah Daerah untuk mendukung pelaksanaan agenda pembangunan daerah

Indikator	Proses Perencanaan
	<p><b>17</b>     <b>Shared-outcomes Internal</b></p>
	<p>a. Organisasi Perangkat Daerah tidak memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi di dalam satu Organisasi Perangkat Daerah</p>
	<p>b. Organisasi Perangkat Daerah telah memiliki sebagian kecil <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi di dalam satu Organisasi Perangkat Daerah</p>
	<p>c. Organisasi Perangkat Daerah telah memiliki sebagian <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi di dalam satu Organisasi Perangkat Daerah</p>
	<p>d. Organisasi Perangkat Daerah telah memiliki sebagian besar <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi di dalam satu Organisasi Perangkat Daerah</p>
	<p>e. Organisasi Perangkat Daerah telah memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan antar unit organisasi di dalam satu Organisasi Perangkat Daerah dan seluruhnya terlibat aktif</p>
	<p><b>18</b>     <b>Shared-outcomes Eksternal</b></p>
	<p>a. Organisasi Perangkat Daerah tidak memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan Organisasi Perangkat Daerah lainnya</p>
	<p>b. Organisasi Perangkat Daerah telah memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan Organisasi Perangkat Daerah lainnya yang terkait namun baru terimplementasi sebagian kecil</p>
	<p>c. Organisasi Perangkat Daerah telah memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan Organisasi Perangkat Daerah lainnya yang terkait namun baru terimplementasi sebagian</p>
	<p>d. Organisasi Perangkat Daerah telah memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan Organisasi Perangkat Daerah yang terkait dan telah terimplementasi sebagian besar</p>
	<p>e. Organisasi Perangkat Daerah telah memiliki <i>shared-outcomes</i> yang melibatkan Organisasi Perangkat Daerah lainnya yang terkait dan seluruhnya terlibat aktif</p>
	<p><b>19</b>     <b>Sinkronisasi Perencanaan</b></p>
	<p>a. Tidak terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah</p>
	<p>b. Terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada sebagian kecil Organisasi Perangkat Daerah</p>
	<p>c. Terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada sebagian Organisasi Perangkat Daerah</p>
	<p>d. Terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah</p>

		e. Terdapat sinkronisasi dan harmonisasi dalam proses perencanaan pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah
<b>Aspek</b>	<b>Tata Kelola</b>	
<b>Indikator</b>	<b>Sistem Kerja</b>	
	<b>20</b>	<b>Kebijakan</b>
		a. Pemerintah Daerah belum terdapat kebijakan internal penerapan sistem kerja
		b. Pemerintah Daerah sedang menyusun kebijakan internal penerapan sistem kerja
		c. Pemerintah Daerah telah menetapkan sistem kerja di lingkungan Pemerintah Daerah
		d. Pemerintah Daerah telah menetapkan sistem kerja di lingkungan Pemerintah Daerah dan menerapkan tim kerja
		e. Telah menetapkan sistem kerja di lingkungan Pemerintah Daerah, menerapkan tim kerja, serta melakukan perbaikan dan pengembangan proses bisnis dan/atau penyesuaian Standar Operasional Prosedur (SOP)
	<b>21</b>	<b>Tim Kerja pada Organisasi Perangkat Daerah</b>
		a. Belum dibentuk tim kerja internal di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah
		b. Organisasi Perangkat Daerah telah membentuk dan menerapkan tim kerja internal namun belum ada penetapan
		c. Organisasi Perangkat Daerah telah membentuk, menetapkan, dan menerapkan tim kerja internal namun pembagian peran hasil belum jelas
		d. Organisasi Perangkat Daerah telah membentuk, menetapkan, dan menerapkan tim kerja internal serta telah ada pembagian peran hasil yang jelas
		e. Organisasi Perangkat Daerah telah membentuk, menetapkan, dan menerapkan tim kerja internal serta telah ada pembagian peran hasil yang jelas dan telah dilakukan umpan balik secara berkala oleh pimpinan
	<b>22</b>	<b>Tim Kerja Lintas Organisasi Perangkat Daerah</b>
		a. Belum dibentuk tim kerja lintas Organisasi Perangkat Daerah
		b. Telah dibentuk dan diterapkan tim kerja lintas Organisasi Perangkat Daerah namun belum ada penetapan
		c. Telah dibentuk, ditetapkan, dan diterapkan tim kerja lintas Organisasi Perangkat Daerah namun pembagian peran hasil belum jelas
		d. Telah dibentuk, ditetapkan, dan diterapkan tim kerja lintas Organisasi Perangkat Daerah serta telah ada pembagian peran hasil yang jelas, namun belum dilakukan umpan balik secara berkala oleh pimpinan
		e. Telah dibentuk, ditetapkan, dan diterapkan tim kerja lintas Organisasi Perangkat Daerah serta telah ada pembagian peran hasil yang jelas dan

		telah dilakukan umpan balik secara berkala oleh pimpinan
<b>Indikator</b>	<b>Budaya Kerja</b>	
	<b>23</b>	<b>Implementasi</b>
		a. Pemerintah Daerah belum menerapkan budaya kerja
		b. Pemerintah Daerah telah memiliki budaya kerja namun kegiatan penguatan budaya kerja masih belum terkoordinasi dan belum terstruktur
		c. Pemerintah Daerah telah memiliki kegiatan penguatan budaya kerja yang lebih terencana dan terkoordinasi, namun konsistensi antar unit masih beragam
		d. Pemerintah Daerah telah memiliki penguatan budaya kerja yang sudah terintegrasi dalam sistem kerja dan manajemen sumber daya manusia
		e. Pemerintah Daerah telah memiliki budaya kerja yang telah terinternalisasi pada instansi dan tercermin dari keteladanan kepemimpinan, pembentukan agen perubahan, menjadi identitas dan sumber inspirasi bagi organisasi lain
<b>Indikator</b>	<b>Pengendalian Risiko</b>	
	<b>24</b>	<b>Implementasi</b>
		a. Pemerintah Daerah belum memiliki kebijakan pengendalian risiko
		b. Pemerintah Daerah telah menetapkan, namun baru sebagian kecil Organisasi Perangkat Daerah menerapkan kebijakan pengendalian risiko
		c. Pemerintah Daerah telah menetapkan, namun baru sebagian Organisasi Perangkat Daerah menerapkan kebijakan pengendalian risiko
		d. Pemerintah Daerah telah menetapkan dan sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah telah menerapkan kebijakan pengendalian risiko
		e. Seluruh Organisasi Perangkat Daerah telah menerapkan kebijakan pengendalian risiko dan telah memiliki sistem pemantauan yang memadai

9. Penanggung Jawab Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan adalah unit organisasi yang bertanggung jawab menangani bidang organisasi dan tata laksana di masing-masing Instansi Pemerintah.

Tabel 7. Penanggung Jawab Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

NO	INSTANSI PEMERINTAH	PENANGGUNG JAWAB
1	Kementerian Koordinator	Sekretaris Kementerian Koordinator
2	Kementerian	Sekretaris Jenderal/Sekretaris Kementerian

<b>NO</b>	<b>INSTANSI PEMERINTAH</b>	<b>PENANGGUNG JAWAB</b>
3	Lembaga Pemerintah Non Kementerian	Sekretaris Utama
4	Lembaga Pemerintah Lain	Sekretaris Utama
5	Sekretariat Lembaga Negara	Sekretaris Jenderal/Sekretaris
6	Sekretariat Lembaga NonStruktural	Sekretaris Jenderal/Sekretaris
7	Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota	Sekretaris Daerah
8	Instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara	Setingkat Sekretaris Utama/Sekretaris

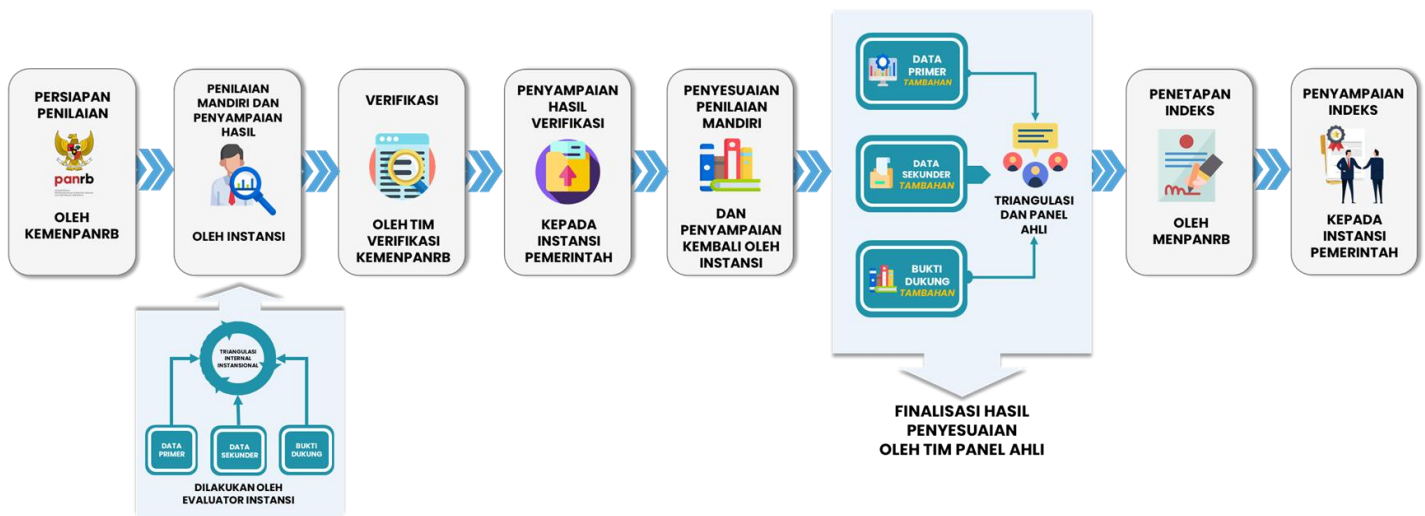
### BAB III TAHAPAN PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN

#### A. Gambaran Umum

Tahapan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan secara umum meliputi:

1. Persiapan
2. Penilaian Mandiri dan Penyampaian Hasil
3. Verifikasi
4. Penetapan Indeks Kapabilitas Kelembagaan
5. Penyampaian Indeks Kapabilitas Kelembagaan

Tahapan penilaian tersebut apabila digambarkan dalam diagram alur adalah sebagai berikut:



Gambar 4  
Tahapan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

#### B. Persiapan

Persiapan pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan yang dilakukan oleh Kementerian meliputi kegiatan sebagai berikut:

1. Sosialisasi dan Bimbingan Teknis Penilaian Kapabilitas Kelembagaan  
Kegiatan ini bertujuan untuk penyebarluasan informasi serta peningkatan pemahaman dan kapasitas Instansi Pemerintah dalam melaksanakan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan.
2. Penyusunan Jadwal  
Tahap persiapan salah satunya melingkupi penyusunan jadwal Penilaian Kapabilitas Kelembagaan yang dimulai dari tahap penilaian mandiri pada Instansi Pemerintah sampai dengan penyampaian Indeks Kapabilitas Kelembagaan.
3. Pembentukan dan Penetapan Tim Verifikasi
  - a. Tim verifikasi yang dibentuk oleh pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan melaksanakan tugas sebagai berikut:
    - 1) melakukan verifikasi hasil penilaian mandiri Kapabilitas Kelembagaan yang telah disampaikan Instansi Pemerintah;
    - 2) melakukan klarifikasi terhadap hasil penilaian mandiri, meminta bukti dukung lain untuk memperkuat hasil penilaian, memeriksa relevansi bukti pendukung, atau meminta informasi lain yang diperlukan kepada Instansi Pemerintah;

- 3) menyesuaikan hasil penilaian mandiri Instansi Pemerintah berdasarkan bukti dukung tambahan yang relevan;
  - 4) membuat laporan hasil verifikasi Penilaian Kapabilitas Kelembagaan untuk setiap instansi; dan
  - 5) mengajukan hasil verifikasi penilaian Instansi Pemerintah yang telah divalidasi kepada tim panel ahli.
- b. Tim verifikasi terdiri dari unsur internal Kementerian dan berjumlah ganjil serta memiliki kompetensi dalam melakukan evaluasi, memahami substansi penilaian, dan memiliki kemampuan analisis yang tajam, komprehensif, dan sistematis.
- c. Pemberian Pembekalan Kepada Tim Verifikasi  
Pemberian pembekalan diperlukan agar tim verifikasi memiliki kemampuan dan pemahaman yang sama dalam melakukan penilaian. Pemahaman yang diharapkan dapat dikuasai, antara lain:
- 1) karakteristik organisasi Instansi Pemerintah;
  - 2) kerangka pikir Penilaian Kapabilitas Kelembagaan;
  - 3) metode pengukuran; dan
  - 4) mekanisme penilaian.
4. Pembentukan dan Penetapan Tim Panel Ahli
- a. Tim panel ahli bertugas untuk melakukan finalisasi hasil penyesuaian penilaian mandiri. Tim panel ahli tersebut dibentuk dan ditetapkan oleh Menteri. Pada tahap pembentukan dan penetapan tim panel ahli, Menteri menugaskan pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan.
- b. Tim panel ahli melaksanakan tugas sebagai berikut:
- 1) melakukan pemadanan hasil penyesuaian penilaian mandiri Kapabilitas Kelembagaan yang telah disampaikan Instansi Pemerintah;
  - 2) melakukan finalisasi atas hasil penyesuaian penilaian mandiri berdasarkan bukti dukung tambahan yang relevan;
  - 3) membuat laporan hasil finalisasi atas hasil penyesuaian penilaian mandiri Kapabilitas Kelembagaan; dan
  - 4) menyampaikan laporan atas hasil finalisasi penyesuaian penilaian mandiri kepada pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan.
- c. Tim panel ahli terdiri dari unsur internal Kementerian dan Instansi Pemerintah terkait yang memiliki kompetensi dalam melakukan evaluasi, memahami substansi penilaian, dan memiliki kemampuan analisis yang tajam, komprehensif, dan sistematis. Selain itu, apabila diperlukan penguatan, tim panel ahli dapat melibatkan unsur lain yaitu pakar yang memiliki kompetensi yang bersesuaian dengan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan.
- d. Pemberian Pembekalan Kepada Tim Panel Ahli  
Pemberian pembekalan diperlukan agar tim panel ahli memiliki kemampuan dan pemahaman yang sama dalam melakukan finalisasi hasil penyesuaian penilaian mandiri. Pemahaman yang diharapkan dapat dikuasai, antara lain:
- 1) karakteristik organisasi Instansi Pemerintah;
  - 2) kerangka pikir Penilaian Kapabilitas Kelembagaan;
  - 3) metode pengukuran; dan
  - 4) mekanisme penilaian.

### C. Penilaian Mandiri dan Penyampaian Hasil

1. Instansi Pemerintah melakukan penilaian mandiri terhadap Kapabilitas Kelembagaan dengan menggunakan instrumen Penilaian Kapabilitas Kelembagaan.
2. Beberapa hal yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah untuk memperoleh hasil penilaian mandiri yang merepresentasikan Kapabilitas Kelembagaan sebagai berikut:
  - a. mekanisme penilaian mandiri di Instansi Pemerintah diatur secara tersendiri oleh masing-masing Instansi Pemerintah. Instansi Pemerintah dapat melakukan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan secara berjenjang di seluruh unit organisasi sebelum memperoleh nilai akhir penilaian, atau melakukan penilaian mandiri secara langsung dengan melibatkan seluruh unsur unit organisasi untuk memperoleh hasil penilaian yang siap untuk disampaikan kepada Kementerian;
  - b. penilaian mandiri dilakukan secara objektif. Penilaian yang objektif akan memberikan informasi akurat, baik mengenai kelemahan maupun kekuatan kelembagaan masing-masing Instansi Pemerintah;
  - c. setiap penilaian mandiri yang disampaikan oleh Instansi Pemerintah harus disertai dengan bukti dukung; dan
  - d. bukti dukung dapat berupa dokumen yang disampaikan oleh instansi dan/atau dokumen pendukung lainnya yang diperoleh dari berbagai sumber yang dapat menggambarkan kondisi kelembagaan Instansi Pemerintah.
3. Setelah hasil penilaian mandiri dipandang cukup merepresentasikan Kapabilitas Kelembagaan Instansi Pemerintah, selanjutnya hasil penilaian mandiri tersebut disampaikan kepada Kementerian.
4. Hasil penilaian mandiri yang disampaikan kepada Kementerian, kemudian akan diverifikasi oleh tim verifikasi. Pada proses verifikasi ini, tim verifikasi dapat melakukan klarifikasi terhadap hasil penilaian, meminta bukti dukung lain untuk memperkuat hasil penilaian, atau meminta informasi lain yang diperlukan.

### D. Verifikasi

1. Hasil penilaian mandiri yang telah diterima oleh Kementerian, selanjutnya dilakukan verifikasi untuk:
  - a. memeriksa apakah terdapat nilai yang belum diisi, belum dilengkapi dengan data dan informasi, serta bukti-bukti;
  - b. memeriksa objektivitas hasil penilaian mandiri dengan melakukan perbandingan (*benchmark*) dengan instansi lain; dan
  - c. melakukan triangulasi dengan memadankan hasil penilaian mandiri dengan hasil penilaian lain seperti Survei Kepuasan Masyarakat, hasil evaluasi SAKIP, hasil penilaian transformasi digital pemerintah, Indeks Integritas Nasional, Opini BPK, tindak lanjut pengaduan SP4N-LAPOR!, dan lainnya.
2. Hasil penilaian mandiri yang telah dilakukan verifikasi selanjutnya disampaikan kepada Instansi Pemerintah sebagai dasar untuk melakukan penyesuaian penilaian mandiri. Instansi Pemerintah dapat melakukan penyesuaian paling lama 10 (sepuluh) hari kerja sejak disampaikan.
3. Tim verifikasi melakukan verifikasi kembali atas hasil penyesuaian penilaian mandiri dari Instansi Pemerintah.
4. Tim verifikasi menyampaikan hasil verifikasi kepada tim panel ahli sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan usulan Indeks Kapabilitas Kelembagaan.

5. Selanjutnya dalam menetapkan usulan Indeks Kapabilitas Kelembagaan dilakukan proses panel ahli untuk:
  - a. memeriksa kembali hasil pemadanan dengan penilaian lainnya seperti Survei Kepuasan Masyarakat, hasil evaluasi SAKIP, hasil penilaian transformasi digital pemerintah, Indeks Integritas Nasional, Opini BPK, tindak lanjut pengaduan SP4N-LAPOR!, dan lainnya;
  - b. melakukan klarifikasi terhadap hasil penilaian tim verifikasi;
  - c. mengecek relevansi bukti-bukti dukung;
  - d. mengajukan bukti-bukti dukung baru yang dianggap relevan;
  - e. menyesuaikan hasil penilaian tim verifikasi berdasarkan bukti-bukti dukung baru yang relevan;
  - f. mengoreksi hasil penilaian tim verifikasi untuk memperoleh kesetaraan hasil penilaian; dan
  - g. menyusun dan menyampaikan rekomendasi atas usulan Indeks Kapabilitas Kelembagaan disertai pertimbangan dasar penilaian kepada pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan.
6. Pejabat pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan menyampaikan usulan Indeks Kapabilitas Kelembagaan disertai pertimbangan dasar penilaian kepada Menteri.

E. Penetapan Indeks Kapabilitas Kelembagaan

Berdasarkan usulan Indeks Kapabilitas Kelembagaan beserta pertimbangan dasar penilaian yang disampaikan oleh pimpinan tinggi madya Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan, Menteri menetapkan Indeks Kapabilitas Kelembagaan untuk Instansi Pusat, Instansi Daerah, dan instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara.

F. Penyampaian Indeks Kapabilitas Kelembagaan

1. Menteri menyampaikan Indeks Kapabilitas Kelembagaan kepada Pimpinan Instansi Pemerintah.
2. Penyampaian Indeks Kapabilitas Kelembagaan untuk Instansi Daerah disampaikan Menteri kepada kepala daerah dengan tembusan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang dalam negeri.

## BAB IV PEMANTAUAN DAN EVALUASI

### A. Pemantauan Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Pemantauan pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan bertujuan untuk melakukan pengawasan terhadap proses pelaksanaan penilaian yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah. Pengawasan secara terus-menerus terhadap proses penilaian di lingkup Instansi Pemerintah dilakukan oleh unit organisasi yang bertanggung jawab menangani bidang organisasi dan tata laksana di masing-masing Instansi Pemerintah. Pengawasan mencakup hal-hal antara lain:

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

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

### B. Evaluasi Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Evaluasi pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan bertujuan untuk menelaah kembali berbagai langkah yang telah dilakukan dan hasil yang telah diperoleh dari proses penilaian. Evaluasi dilakukan oleh unit yang bertanggung jawab menangani bidang organisasi dan tata laksana di masing-masing Instansi Pemerintah. Evaluasi mencakup antara lain:

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

Evaluasi dapat dilakukan melalui berbagai media evaluasi, antara lain pertemuan/rapat rutin, pelaporan tertulis, atau instrumen lain dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi.

BAB V  
PENUTUP

Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi Instansi Pemerintah dalam melakukan penataan organisasi dan tata laksana untuk mewujudkan Kapabilitas Kelembagaan berkinerja tinggi yang berbasis jejaring dan lincah. Hasil Penilaian Kapabilitas Kelembagaan akan memberikan gambaran kemampuan kapabilitas Instansi Pemerintah untuk mengoptimalkan tugas, fungsi, dan mandat, serta seluruh sumber-sumber yang dimilikinya untuk kepentingan mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini juga akan mendorong Instansi Pemerintah untuk dapat mewujudkan Kapabilitas Kelembagaan berkinerja tinggi yang berbasis jejaring dan lincah.

Seluruh rangkaian Penilaian Kapabilitas Kelembagaan ini dapat menjadi acuan perbaikan bagi organisasi untuk merespon berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan strategisnya, atau dengan kata lain Instansi Pemerintah memiliki daya adaptasi/agilitas yang tinggi. Indeks Kapabilitas Kelembagaan juga dapat memberikan gambaran kolaborasi yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah. Informasi ini menjadi penting dalam rangka meningkatkan jejaring kolaborasi antar Instansi Pemerintah dalam mewujudkan berbagai target pembangunan yang memerlukan keterlibatan bersama antar berbagai instansi sesuai dengan perannya masing-masing. Hasil analisis dan rekomendasi atas Penilaian Kapabilitas Kelembagaan akan memberikan informasi penting bagi setiap Instansi Pemerintah dalam melakukan penataan organisasi dan tata laksana. Pada akhirnya, dengan adanya Penilaian Kapabilitas Kelembagaan diharapkan dapat mendorong Instansi Pemerintah untuk selalu melakukan upaya perbaikan organisasinya agar memiliki kapabilitas dalam menghasilkan kinerja yang tinggi.

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI WIDYANTINI