



PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 23 TAHUN 2025  
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 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan 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 dalam Pasal 91 ayat (3) Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 90 Tahun 2025 tentang Perubahan 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 diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 90 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 141);
  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. Penilaian Kapabilitas Kelembagaan adalah pengukuran kapabilitas kelembagaan yang dilakukan melalui penilaian terhadap ketepatan fungsi, ukuran, proses, dan tata kelola instansi pemerintah.
2. Indeks Kapabilitas Kelembagaan adalah hasil Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada instansi pemerintah.
3. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
4. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, lembaga pemerintah lainnya, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga non-struktural.
5. Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota.
6. Kementerian adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara dan sub urusan pemerintahan reformasi birokrasi yang merupakan lingkup urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.
7. 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.

**Pasal 2**

- (1) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dilaksanakan pada:
  - a. Instansi Pusat; dan
  - b. Instansi Daerah.
- (2) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) juga dilaksanakan pada instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara.

**Pasal 3**

- (1) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 merupakan satu kesatuan dengan evaluasi kelembagaan yang merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi.
- (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai petunjuk teknis Penilaian Kapabilitas Kelembagaan ditetapkan oleh Menteri.

**BAB II**

**PELAKSANAAN PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN**

**Pasal 4**

- (1) Jangka waktu Penilaian Kapabilitas Kelembagaan oleh Instansi Pusat, Instansi Daerah, dan instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pusat dan instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai salah satu dasar untuk melakukan penataan organisasi dan tata laksana.
- (3) Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dalam rangka 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 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, pengawas, dan 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.
- (6) Rincian mengenai indikator sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sampai dengan ayat (5) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

### **BAB III** **TAHAP PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN**

#### **Pasal 6**

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dilaksanakan dengan tahapan:

- a. persiapan;
- b. penilaian dan penyampaian mandiri;
- c. verifikasi;
- d. penetapan nilai akhir; dan
- e. penyampaian nilai akhir.

#### **Bagian Pertama** **Persiapan**

#### **Pasal 7**

- (1) Tahap persiapan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a meliputi:
  - a. sosialisasi dan bimbingan teknis pelaksanaan kegiatan;
  - b. penyusunan jadwal pelaksanaan dan penilaian; dan
  - c. pembentukan dan penetapan tim verifikasi dan panel ahli.
- (2) Pembentukan dan penetapan tim verifikasi dan panel ahli sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c ditetapkan oleh Menteri.

#### **Bagian Kedua** **Penilaian dan Penyampaian Mandiri**

#### **Pasal 8**

- (1) Penilaian mandiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b dilakukan pada tingkat Instansi Pemerintah yang dikoordinasikan oleh unit kerja yang membidangi organisasi dan tata laksana.
- (2) Penilaian mandiri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merepresentasikan penilaian dari seluruh unit kerja.

- (3) Hasil penilaian mandiri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan oleh koordinator Instansi Pemerintah dengan memanfaatkan sistem informasi yang tersedia dengan dilengkapi data dukung yang dibutuhkan.

**Bagian Ketiga  
Verifikasi**

**Pasal 9**

- (1) Berdasarkan hasil penilaian mandiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2), Menteri melakukan verifikasi sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- (2) Menteri dalam melakukan verifikasi menugaskan pejabat pimpinan tinggi madya yang membidangi kelembagaan dan tata laksana.
- (3) Pejabat pimpinan tinggi madya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat membentuk tim verifikasi.
- (4) Tim verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) berasal dari unsur internal Kementerian.
- (5) Dalam hal diperlukan penguatan tim verifikasi, pejabat pimpinan tinggi madya dapat melibatkan unsur lain yang bersifat independen.
- (6) Tim verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (4) menyampaikan hasil verifikasi kepada Instansi Pemerintah yang melakukan penilaian mandiri.
- (7) Hasil verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (6) digunakan sebagai dasar pertimbangan oleh Instansi Pemerintah dalam melakukan perbaikan hasil penilaian mandiri.
- (8) Instansi Pemerintah yang melakukan penilaian mandiri menyampaikan hasil perbaikan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) kepada Kementerian.
- (9) Tim verifikasi melakukan finalisasi hasil perbaikan penilaian mandiri yang akan disampaikan ke tim panel ahli sebagai hasil pertimbangan dalam menetapkan nilai akhir.

**Bagian Keempat  
Penetapan Nilai Akhir**

**Pasal 10**

- (1) Tim panel ahli melakukan pembahasan bersama atas hasil finalisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (9) untuk memperoleh nilai akhir.
- (2) Tim panel ahli sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari pejabat di Kementerian dan pihak lain yang memiliki keterkaitan dalam Penilaian Kapabilitas Kelembagaan.
- (3) Tim panel ahli menyampaikan nilai akhir sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepada pejabat pimpinan tinggi madya yang membidangi kelembagaan dan tata laksana.
- (4) Pejabat pimpinan tinggi madya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) melaporkan nilai akhir kepada Menteri untuk ditetapkan.

**Bagian Kelima**  
**Penyampaian Nilai Akhir**

**Pasal 11**

- (1) Menteri menyampaikan nilai akhir kepada:
  - a. Instansi Pusat;
  - b. Instansi Daerah; dan
  - c. instansi yang dibiayai oleh anggaran pendapatan dan belanja negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2).
- (2) Penyampaian nilai akhir kepada Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b disampaikan dengan tembusan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang dalam negeri.

**Pasal 12**

Uraian tahapan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan sebagaimana dimaksud pada Pasal 6 sampai dengan Pasal 11 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dalam Peraturan Menteri ini.

**BAB IV**  
**KETENTUAN PENUTUP**

**Pasal 13**

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 421), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

**Pasal 14**

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 31 Desember 2025

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

RINI WIDYANTINI

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM REPUBLIK INDONESIA,

DHAHANA PUTRA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2025 NOMOR

LAMPIRAN  
PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN  
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI  
BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 23 TAHUN 2025  
TENTANG  
PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN  
PADA INSTANSI PEMERINTAH

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan instrumen penting yang digunakan untuk mewujudkan tujuan tertentu. Dalam 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 guna mewujudkan tujuan pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah. Oleh karena itu, Instansi Pemerintah harus dirancang menjadi organisasi yang tidak hanya memiliki ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, dan ketepatan proses, tetapi juga memiliki kapabilitas organisasi, tingkat kolaborasi, tingkat agilitas, dan tata kelola yang baik.

Sejalan dengan upaya mewujudkan organisasi yang memiliki ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, dan ketepatan proses sebagaimana dimaksud di atas, 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, mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi dan lincah (*agile*), serta mengembangkan organisasi berbasis jejaring. Namun demikian, terkait dengan aspek tata kelola pada organisasi yang sebelumnya belum ditetapkan pada tahun 2018, Peraturan Menteri ini akan mengakomodir pengukuran tersebut.

Atas dasar perkembangan sebagaimana dimaksud di atas, Kementerian memandang perlu melakukan perubahan terhadap Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah. Perubahan tersebut antara lain mencakup penetapan hasil akhir evaluasi kelembagaan melalui Penilaian Kapabilitas Kelembagaan yang menghasilkan Indeks Kapabilitas Kelembagaan, serta pengayaan indikator penilaian yang mencerminkan kapabilitas organisasi, tingkat kolaborasi, tingkat agilitas, dan tata kelola. Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dimaksud dikemas dalam bentuk tingkat maturitas yang

memberikan gambaran mengenai tingkat maturitas organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya guna mencapai target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah.

**B. Maksud dan Tujuan**

Peraturan Menteri mengenai Penilaian Kapabilitas Kelembagaan ini dimaksudkan untuk menjadi pedoman dan acuan bagi Instansi Pemerintah dalam memperbaiki, menyesuaikan, dan menyempurnakan organisasi 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.

Tujuan disusunnya Peraturan Menteri mengenai Penilaian Kapabilitas Kelembagaan, yaitu:

- a. mengukur tingkat kapabilitas melalui ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, dan ketepatan proses, serta tata kelola untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang tepat fungsi dengan proses bisnis yang terintegrasi dan berbasis jejaring;
- b. menyediakan informasi dan panduan mengenai tata cara Penilaian Kapabilitas Kelembagaan;
- c. menyediakan informasi dan umpan balik untuk mendukung upaya 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**

Penilaian Kapabilitas Kelembagaan mencakup 4 (empat) aspek pengukuran, yaitu:

1. Ketepatan Fungsi, yang mencakup indikator:
  - a. mandat;
  - b. distribusi kewenangan; dan
  - c. unsur pembantu pemimpin, pengawas, dan pendukung.
2. Ketepatan Ukuran, yang mencakup indikator:
  - a. rentang kendali; dan
  - b. departementasi.
3. Ketepatan Proses, yang mencakup indikator:
  - a. proses bisnis;
  - b. proses pengambilan keputusan; dan
  - c. proses perencanaan.
4. Tata Kelola, yang mencakup indikator:
  - a. sistem kerja;
  - b. budaya kerja; dan
  - c. pengendalian risiko.

**D. Sistematika Pedoman**

Sistematika pedoman ini mencakup:

**BAB I PENDAHULUAN**

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

**BAB II KERANGKA TEORI**

- 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. Umum
- B. Persiapan
- C. Penilaian dan Penyampaian Mandiri
- D. Verifikasi
- E. Penetapan Nilai Akhir
- F. Penyampaian Nilai Akhir

BAB IV MONITORING DAN EVALUASI

- A. Monitoring
- B. Evaluasi

BAB V PENUTUP

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### A. Evaluasi Kelembagaan dan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

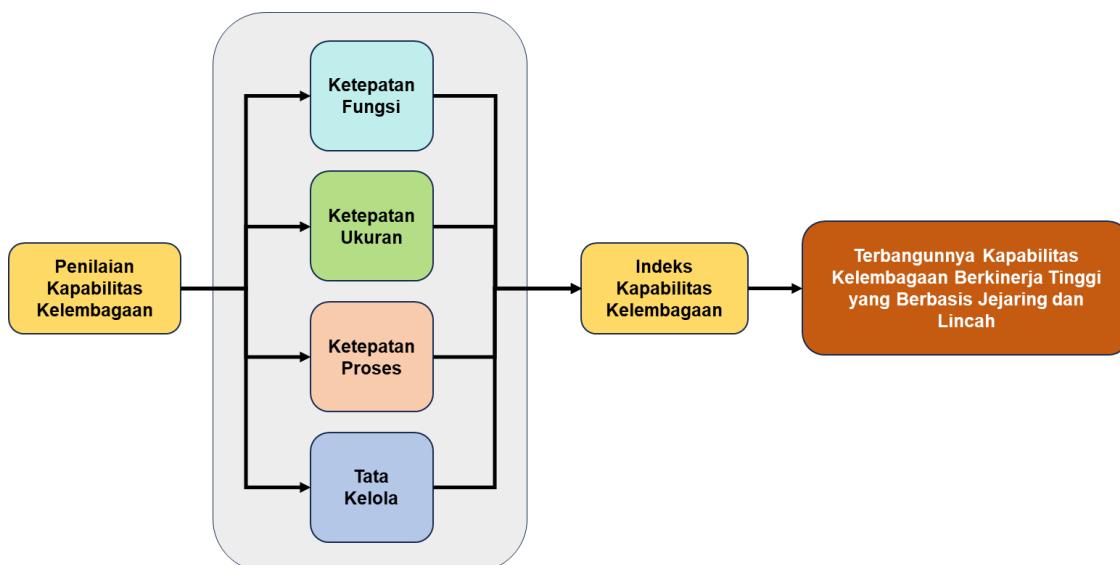
Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, bahwa kelembagaan Instansi Pemerintah perlu untuk dievaluasi dalam jangka waktu tertentu. Untuk melakukan evaluasi kelembagaan Instansi Pemerintah, diperlukan instrumen yang dapat mengukur dan memberikan gambaran sejauh mana peran Instansi Pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan target pembangunan dan pelayanan yang dimandatkan kepada instansi. Kemampuan Instansi Pemerintah dalam menjalankan peran dimaksud direpresentasikan dengan kapabilitas kelembagaan, yaitu 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.

Instrumen untuk mengukur kemampuan organisasi sebagaimana dimaksud di atas, disusun dalam sebuah indeks yang disebut dengan Indeks Kapabilitas Kelembagaan. Indeks Kapabilitas Kelembagaan didefinisikan sebagai ukuran yang menggambarkan tingkat kemampuan Instansi Pemerintah dalam mengolaborasikan, 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.

Dengan menggunakan instrumen Penilaian Kapabilitas Kelembagaan, diharapkan dapat diidentifikasi berbagai aspek kelemahan dan kekuatan yang berkaitan dengan ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, dan ketepatan proses serta tata kelola yang diterapkan dalam organisasi pemerintah. Informasi yang diperoleh dari Penilaian Kapabilitas Kelembagaan selanjutnya dapat digunakan untuk merekomendasikan penataan organisasi dan tata laksana yang diperlukan, agar organisasi dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal dan berkelanjutan.

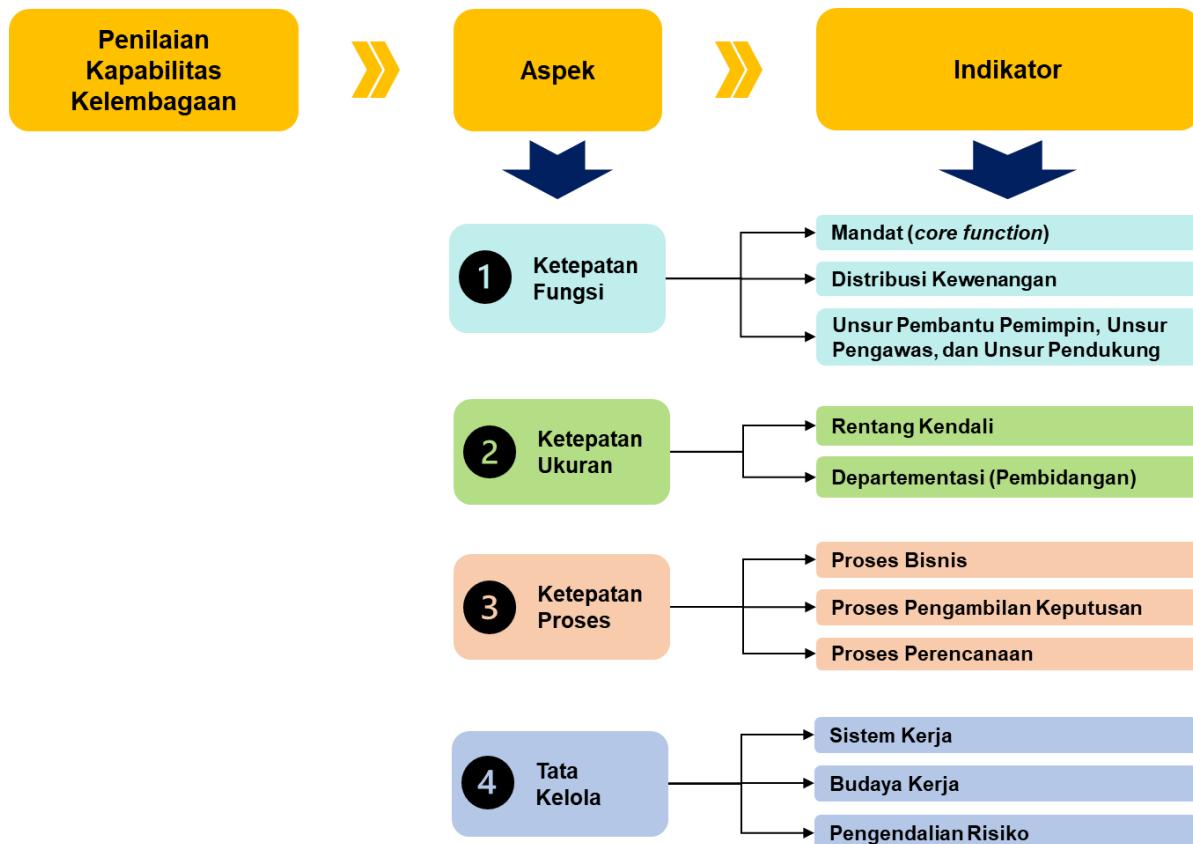
#### B. Kerangka Pikir Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Untuk mempermudah pemahaman filosofis mengenai Penilaian Kapabilitas Kelembagaan, maka disusun kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Pikir Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Untuk mewujudkan kelembagaan Instansi Pemerintah yang adaptif dan berbasis jejaring, maka dibutuhkan kelembagaan yang tepat fungsi, tepat ukuran, dan tepat proses serta tata kelola yang baik. Unsur Penilaian Kapabilitas Kelembagaan terdiri dari ketepatan fungsi, ketepatan ukuran, dan ketepatan proses serta tata kelola disebut sebagai aspek. Selanjutnya aspek akan diuraikan ke dalam indikator. Skema penguraian aspek ke dalam indikator adalah sebagai berikut:



Gambar 2  
Skema Penguraian Aspek ke dalam Indikator

Keseluruhan aspek 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.

Dengan melakukan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan secara berkala, maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan kelembagaan pada Instansi Pemerintah sehingga dapat menjadi bahan masukan untuk melakukan upaya perbaikan berkelanjutan dan keselarasan dengan program prioritas pemerintah. Dengan demikian, dapat terwujud organisasi pemerintah yang tepat fungsi dengan proses bisnis yang terintegrasi dan berbasis jejaring.

### C. Definisi Operasional

Indeks Kapabilitas Kelembagaan merupakan ukuran yang menggambarkan tingkat kemampuan Instansi Pemerintah dalam mengolaborasikan, mengadaptasikan, dan mensinergikan seluruh unsur dan sumber daya kelembagaan sehingga dapat mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah.

Definisi dari aspek dan indikator yang secara spesifik digunakan untuk Penilaian Kapabilitas Kelembagaan dapat 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.

Untuk mengukur ketepatan fungsi organisasi sehingga dapat mendorong kapabilitas organisasi dalam mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah yang menjadi tanggung jawabnya, dilakukan melalui 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 tugas dan fungsi, akan meningkatkan kapabilitas kelembagaan. Mandat dapat berfungsi secara optimal jika terdapat keselarasan dengan peraturan perundang-undangan, terdapat sinergi antar unit kerja 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 serta peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya. Jika Instansi Pemerintah mampu mendistribusikan kewenangan secara tepat, maka akan semakin meningkatkan kapabilitas kelembagaannya.

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

Ketepatan fungsi unsur pembantu pemimpin, pengawas, dan pendukung merupakan keselarasan pendistribusian fungsi unsur pembantu pemimpin, pengawas, dan 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 serta peningkatan kualitas pelayanan 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 serta peningkatan kualitas pelayanan 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

Departementasi merupakan ketepatan pembagian tugas dalam struktur organisasi atas dasar spesialisasi tertentu sehingga pembagian tersebut mampu mendorong peningkatan kapabilitas kelembagaan Instansi Pemerintah.

3. Ketepatan Proses

Ketepatan proses merupakan keselarasan proses organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi serta amanat mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, dan pengendalian, sehingga Instansi Pemerintah memiliki kapabilitas yang baik dalam mewujudkan target pembangunan nasional dan/atau pembangunan daerah serta peningkatan kualitas pelayanan 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 pendirian 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 serta peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk mengukur tata kelola digunakan 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 dan pelayanan Instansi Pemerintah.

b. Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan strategi transformasi pegawai aparatur sipil negara (pegawai ASN) untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi serta mewujudkan target kinerja dan pelayanan Instansi Pemerintah, sehingga mendorong peningkatan kapabilitas organisasi.

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 organisasi.

D. Metode Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

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

1. Target Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

Target penilaian merupakan Instansi Pemerintah yang terdiri dari Instansi Pusat, Instansi Daerah, dan instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara. Instansi Pusat terdiri dari kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, lembaga pemerintah lainnya, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga non-struktural. Instansi Daerah adalah pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota.

2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data mencakup setidaknya empat hal, yaitu (a) sumber data yang dikumpulkan, (b) jenis data yang dikumpulkan, dan (c) temuan-temuan lain. Data yang dikumpulkan merupakan data yang digunakan sebagai dasar dalam memberikan penilaian maturitas terhadap sub indikator.

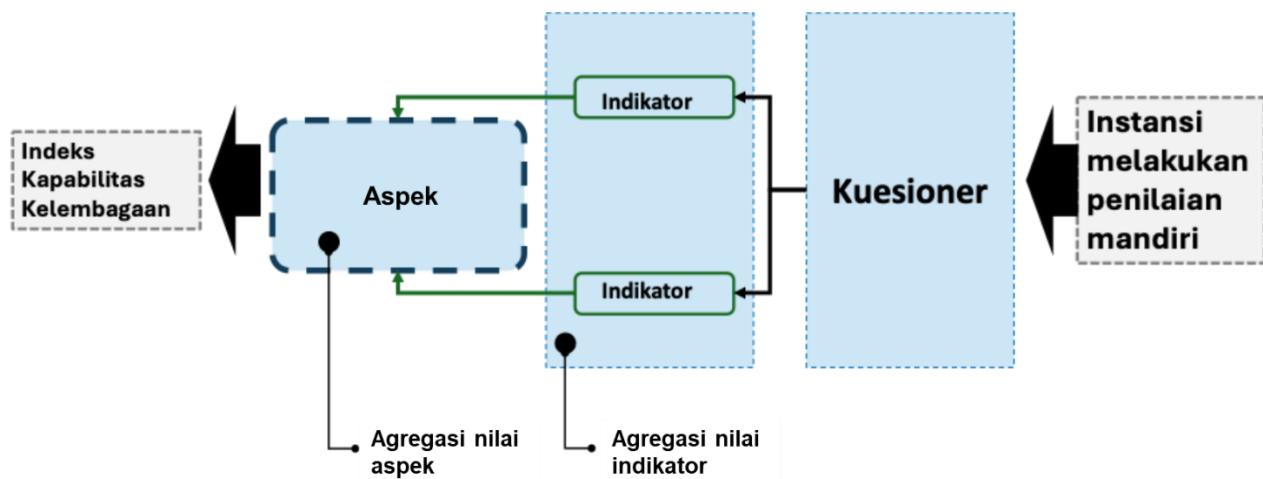
a. untuk hal pertama, data dapat dikumpulkan dari berbagai unit kerja sebelum kemudian disimpulkan dalam satu penilaian yang mencerminkan data yang berhasil dikumpulkan. Sumber data, mencakup data primer, data sekunder dan bukti dukung. Data primer adalah data yang diproduksi oleh unit kerja, misalnya 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.

b. untuk hal kedua, data yang dikumpulkan mencakup data dan informasi, serta bukti yang terkait dengan indikator yang dinilai. Data, informasi dan bukti dukung, dijadikan dasar untuk melakukan penilaian.

c. untuk hal ketiga, temuan mencakup permasalahan yang muncul menjadi penghambat kinerja organisasi atau inovasi yang menjadi pendorong peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini, merupakan data yang akan memberikan penjelasan rinci mengenai kondisi yang terjadi di instansi.

### 3. Skema Penilaian

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



Gambar 3  
Skema Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

### 4. Mekanisme Penilaian

Mekanisme penilaian adalah cara untuk melakukan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan yang dilakukan secara bertahap melalui mekanisme sebagai berikut:

#### 1) Penilaian Mandiri

Setiap Instansi Pemerintah melakukan penilaian mandiri terhadap kapabilitas kelembagaannya. Instansi Pemerintah dapat melakukan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan secara berjenjang di seluruh unit kerja sebelum memperoleh nilai akhir penilaian, atau melakukan penilaian mandiri secara langsung dengan melibatkan seluruh unsur unit kerja untuk memperoleh hasil penilaian yang siap untuk disampaikan kepada Kementerian. Penilaian mandiri tersebut dikoordinasikan oleh unit kerja yang melakukan tugas dan fungsi berkaitan dengan organisasi dan tata laksana pada instansi.

Penilaian mandiri dilakukan secara objektif dengan menggunakan data primer, data sekunder, dan berbagai bukti yang mendukung.

#### 2) Finalisasi Hasil Penilaian Mandiri

Instansi Pemerintah melakukan validasi hasil penilaian mandiri untuk memperoleh hasil penilaian yang objektif. Proses validasi di tingkat instansi dilakukan dengan:

- memeriksa apakah terdapat nilai yang belum diisi atau belum dilengkapi dengan data dan informasi serta bukti-bukti;
- memeriksa objektivitas hasil penilaian mandiri dengan melakukan perbandingan (*benchmark*) dengan unit kerja lain;
- melakukan triangulasi, yaitu konfirmasi terhadap semua data yang diperoleh/digunakan (data utama/primer, data sekunder, dan bukti pendukung) untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas penilaian mandiri.

Penilaian mandiri yang sudah divalidasi oleh Instansi Pemerintah, selanjutnya disampaikan kepada Kementerian.

3) Verifikasi Hasil Penilaian Mandiri oleh Kementerian

Hasil validasi masing-masing Instansi Pemerintah, selanjutnya diverifikasi oleh tim verifikasi Kementerian. Verifikasi dilakukan untuk:

- memperoleh kesamaan level penilaian diantara seluruh instansi yang dievaluasi, keselarasan data dan informasi serta bukti-bukti yang digunakan;
- memeriksa apakah terdapat nilai yang belum diisi, belum dilengkapi dengan data dan informasi serta bukti-bukti;
- memeriksa objektivitas hasil penilaian mandiri dengan melakukan perbandingan (*benchmark*) dengan instansi lain;
- memadankan hasil penilaian dengan hasil penilaian lain seperti: Survei Kepuasan Masyarakat, hasil evaluasi SAKIP, hasil penilaian transformasi digital pemerintah, Indeks Integritas Nasional, Opini BPK, tindak lanjut pengaduan LAPOR! dan lainnya;
- melakukan triangulasi pada tingkat pemerintah pusat dan daerah.

4) Panel Ahli

Hasil verifikasi, selanjutnya dibahas dalam panel ahli tingkat akhir/tingkat nasional. Tim panel ahli dibentuk oleh Kementerian dengan melibatkan berbagai instansi terkait. Panel ahli dilakukan untuk:

- 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 LAPOR! dan lainnya.
- mengoreksi dan menetapkan hasil Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pada Instansi Pemerintah.
- menyusun rekomendasi hasil penilaian pada tingkat nasional

5) Agregasi Nilai

Agregasi nilai kapasitas kelembagaan yang berupa Indeks Kapabilitas Kelembagaan nasional merupakan rerata hasil penilaian pada Instansi Pusat, Instansi Daerah, dan instansi yang dibiayai baik sebagian atau seluruhnya oleh anggaran pendapatan dan belanja negara.

## 5. Metode Pengukuran

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

1) Pembobotan

Pembobotan diberikan kepada aspek untuk memberikan penekanan sejauh mana aspek dimaksud menjadi prioritas dibandingkan aspek lain dalam penilaian. Dalam sistem Penilaian Kapabilitas Kelembagaan pembobotan akan ditetapkan dalam Keputusan Menteri.

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. Dalam konteks Penilaian Kapabilitas Kelembagaan, level maturitas dibagi ke dalam lima tingkatan sebagai berikut:

Tabel 1. 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 ( <i>measured</i> ) dan Terukur ( <i>integrated</i> )	Organisasi mampu mengukur dan mengintegrasikan berbagai proses/kegiatan untuk peningkatan kualitas tata kelola organisasi
Level 5	Adaptif ( <i>adaptive</i> ) dan Kolaboratif ( <i>collaborative</i> )	Organisasi mencapai tahapan kesempurnaan, <i>agile</i> , adaptif, dan kolaboratif serta berorientasi inovasi peningkatan keberlanjutan

3) Skala Nilai (Skor)

Skala nilai adalah rentang skor yang ditetapkan untuk setiap level maturitas, sehingga ketika dilakukan penilaian oleh tim verifikasi, tim dapat menentukan posisi maturitas instansi. Dalam konteks Penilaian Kapabilitas Kelembagaan, skala untuk level maturitas akan ditetapkan dalam Keputusan Menteri.

6. Analisis dan Rekomendasi

Analisis adalah 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 serta peningkatan kualitas pelayanan 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;
  - 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;
  - 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;
  - 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.
- e. Analisis terhadap daya adaptasi/agilitas organisasi  
Analisis terhadap daya adaptasi/agilitas organisasi dilakukan untuk melihat sejauh mana Instansi Pemerintah memiliki daya adaptasi dalam menghadapi berbagai perubahan sehingga mampu menjaga konsistensi untuk tetap memiliki kinerja yang tinggi.
- f. Analisis terhadap kolaborasi organisasi  
Analisis terhadap kolaborasi organisasi dilakukan untuk melihat 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 serta peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya.

g. Analisis terhadap temuan

Melalui Penilaian Kapabilitas Kelembagaan diharapkan terdapat perbaikan atas temuan penting baik berupa permasalahan yang teridentifikasi dari aspek dan indikator maupun peningkatan atas 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.

### BAB III

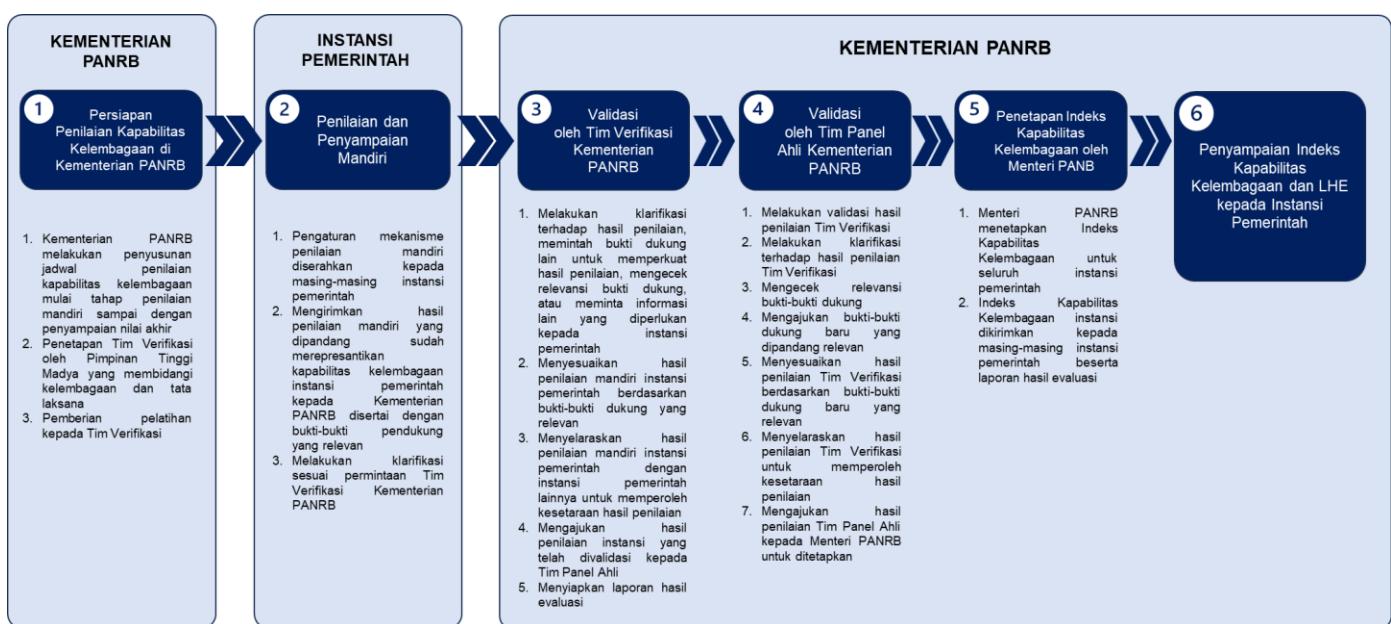
#### TAHAPAN PENILAIAN KAPABILITAS KELEMBAGAAN

##### A. Gambaran Umum

Tahapan penilaian secara umum meliputi:

1. Persiapan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan di Kementerian
2. Penilaian dan penyampaian mandiri
3. Verifikasi
4. Penetapan nilai akhir
5. Penyampaian nilai akhir

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



Gambar 4  
Tahapan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan

##### B. Persiapan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan di Kementerian

##### Persiapan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan meliputi:

###### 1. Penyusunan Jadwal

Tahap persiapan salah satunya melingkupi penyusunan jadwal penilaian yang dimulai dari tahap penilaian mandiri pada instansi sampai dengan penyampaian nilai akhir kapabilitas kelembagaan.

###### 2. Penetapan Tim Verifikasi

a. Pejabat pimpinan tinggi madya yang membidangi kelembagaan dan tata laksana menunjuk dan menetapkan tim verifikasi yang berasal dari unsur internal. Namun demikian, apabila dibutuhkan penguatan tim verifikasi, pejabat pimpinan tinggi madya dapat melibatkan unsur lain yang bersifat independen.

b. Tim verifikasi memiliki tugas:

- 1) melakukan verifikasi hasil penilaian mandiri pada instansi;
- 2) memeriksa keselarasan antara bukti dukung dengan jawaban pada pertanyaan yang menjadi target penilaian;
- 3) memeriksa objektivitas hasil penilaian;
- 4) melakukan triangulasi data; dan
- 5) melakukan finalisasi hasil penilaian mandiri instansi untuk disampaikan ke panel ahli.

Tim verifikasi berjumlah ganjil dan anggota tim memiliki kompetensi dalam melakukan evaluasi, memahami substansi penilaian, dan memiliki kemampuan analisis yang tajam, komprehensif dan sistematis.

### 3. Pemberian Pelatihan Kepada Tim Verifikasi

Pemberian pelatihan kepada tim verifikasi diperlukan agar tim verifikasi yang terpilih memiliki kemampuan dan pemahaman yang sama dalam melakukan penilaian. Pemahaman yang diharapkan dapat dikuasai, antara lain menyangkut pemahaman:

- a. Karakteristik organisasi Instansi Pemerintah;
- b. Kerangka Penilaian Kapabilitas Kelembagaan;
- c. Metode Pengukuran; dan
- d. Mekanisme Penilaian.

### C. Mekanisme Penilaian dan Penyampaian Mandiri

1. Instansi Pemerintah melakukan penilaian mandiri terhadap kapabilitas kelembagaan. Penilaian mandiri dilakukan dengan menggunakan instrumen Penilaian Kapabilitas Kelembagaan.
2. Untuk memperoleh hasil penilaian mandiri yang merepresentasikan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan instansi, beberapa hal yang dilakukan instansi:
  - 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 kerja sebelum memperoleh nilai akhir penilaian, atau melakukan penilaian mandiri secara langsung dengan melibatkan seluruh unsur unit kerja 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 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 Penilaian 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 Kementerian. Dalam proses verifikasi, tim verifikasi Kementerian 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.
2. Kementerian membentuk tim verifikasi yang bertugas untuk:
  - a. melakukan verifikasi hasil penilaian mandiri kapabilitas kelembagaan Instansi Pemerintah;
  - b. melakukan klarifikasi terhadap hasil penilaian, meminta bukti dukung lain untuk memperkuat hasil penilaian, memeriksa relevansi bukti

- pendukung, atau meminta informasi lain yang diperlukan kepada Instansi Pemerintah;
- c. menyesuaikan hasil penilaian mandiri instansi berdasarkan bukti dukung yang relevan;
  - d. membuat laporan hasil verifikasi Penilaian Kapabilitas Kelembagaan untuk setiap instansi; dan
  - e. mengajukan hasil verifikasi penilaian instansi yang telah divalidasi kepada tim Panel Ahli;
3. Tim verifikasi menyampaikan hasil verifikasi kepada tim panel ahli sebagai pertimbangan dalam menetapkan nilai akhir.

**E. Penetapan Nilai Akhir**

- 1. Dalam menetapkan nilai akhir, Kementerian membentuk tim panel ahli yang berasal dari internal Kementerian dan pejabat pada Instansi Pemerintah lainnya yang memiliki relevansi dengan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan.
- 2. Tim panel ahli melakukan rapat pleno untuk menentukan nilai akhir penilaian kapabilitas kelembagaan.
- 3. Tim panel ahli menyampaikan nilai akhir penilaian kapabilitas kelembagaan kepada Menteri melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang membidangi kelembagaan dan tata laksana untuk ditetapkan.

**F. Penyampaian Nilai Akhir**

- 1. Menteri menyampaikan nilai akhir kepada Instansi Pemerintah.
- 2. Penyampaian nilai akhir untuk Instansi Daerah disampaikan kepada Kepala Daerah dengan tembusan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang dalam negeri.

## BAB IV

### MONITORING DAN EVALUASI

#### A. Monitoring

Monitoring bertujuan untuk melakukan pengawasan terhadap penerapan Penilaian Kapabilitas Kelembagaan yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah. Pengawasan secara terus-menerus terhadap proses penilaian kapabilitas di lingkup instansi pemerintah dilakukan oleh Unit Kerja yang bertanggung jawab menangani bidang organisasi dan tata laksana. Pengawasan mencakup hal-hal antara lain:

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

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

#### B. Evaluasi

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

1. sejauh mana kesesuaian antara rencana dan target capaian?
2. sejauh mana permasalahan-permasalahan yang muncul telah diselesaikan dengan baik dalam proses penilaian?
3. sejauh mana tim 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?
7. dan hal lain, bilamana diperlukan.

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

Hasil analisis dan rekomendasi atas Penilaian Kapabilitas Kelembagaan akan memberikan informasi penting bagi setiap Instansi Pemerintah dalam melakukan penataan organisasi dan tata laksana. 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. Nilai 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. 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