



# **BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

No.1439, 2017

KEMENHUB. Penataan dan Evaluasi Organisasi.  
Pencabutan.

PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR PM 106 TAHUN 2017

TENTANG

PEDOMAN PENATAAN DAN EVALUASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN PERHUBUNGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk menciptakan penataan dan evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan yang efektif dan efisien serta guna mewujudkan organisasi yang profesional, responsif, adaptif, inovatif, dan memiliki kemandirian dalam pengelolaannya perlu ditetapkan pedoman penataan organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan;
  - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Perhubungan tentang Pedoman Penataan dan Evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
  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);
  3. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
  4. Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2015 tentang Kementerian Perhubungan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 75);
  5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/02/M.PAN/1/2007 tentang Pedoman Organisasi Satuan Kerja di Lingkungan Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
  6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian;
  7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah;
  8. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 189 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1844) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 44 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 189 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 816);

9. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995 tentang Pedoman Perumusan Tugas dan Fungsi Jabatan Struktural di Lingkungan Departemen;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN TENTANG PEDOMAN PENATAAN DAN EVALUASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN.

Pasal 1

Pedoman 16 Oktober 2017 di lingkungan Kementerian Perhubungan tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 2

Pedoman Penataan dan Evaluasi Organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan digunakan sebagai acuan bagi satuan organisasi dalam melaksanakan penataan dan evaluasi organisasi di lingkungan unit kerjanya masing-masing.

Pasal 3

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 60 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 4

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 16 Oktober 2017

MENTERI PERHUBUNGAN  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

BUDI KARYA SUMADI

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 16 Oktober 2017

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

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN  
PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR  
TENTANG  
PEDOMAN PENATAAN DAN EVALUASI  
ORGANISASI DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN PERHUBUNGAN

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penataan dan evaluasi organisasi merupakan pekerjaan besar yang memerlukan perencanaan dan pemikiran yang komprehensif serta waktu dan sumber daya yang cukup.

Agar penataan dan evaluasi organisasi dapat berjalan efektif dan efisien, maka perlu diatur hal-hal pokok yang berkaitan dengan penataan dan evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan yang dimulai sejak tahap persiapan hingga tahap penetapannya.

Usulan penataan organisasi yang akan diajukan harus memuat secara rinci gambaran mengenai aspek-aspek utama yang harus ada dalam usulan penataan yang meliputi latar belakang, tujuan, sasaran, beban kerja, gambaran organisasi saat ini, landasan hukum, kondisi organisasi yang diinginkan dan dituangkan dalam bentuk tulisan naskah akademik, yang dilengkapi dengan rancangan Peraturan Menteri Perhubungan tentang organisasi dan tata kerjanya. Usulan ini akan menjadi dasar bagi penilaian dan pembahasan penataan organisasi dengan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang

aparatur negara, sehingga penataan organisasi yang direncanakan dapat mencapai hasil yang diharapkan.

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

Dilihat dari dimensinya, struktur organisasi Kementerian Perhubungan mengandung berbagai tatanan (*arrangement*) yang sifatnya kompleks, diantaranya yaitu tugas, fungsi, kewenangan, eselonisasi, rentang kendali, koordinasi, aturan, kebijakan, sistem dan prosedur, dan lain-lain. Untuk itu agar evaluasi organisasi baik di lingkungan Kementerian Perhubungan Pusat maupun Daerah dapat dilaksanakan secara optimal, maka perlu adanya pedoman yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan evaluasi terhadap kelembagaan yang ada.

Sehubungan dengan hal tersebut, evaluasi terhadap kelembagaan Kementerian Perhubungan dipandang sebagai sesuatu hal yang sangat penting dilakukan, mengingat kinerja organisasi Kementerian Perhubungan tidak bisa lepas dari pengaruh struktur organisasi yang melekat. Oleh karenanya pedoman tentang Evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan yang sudah ada perlu disesuaikan seiring dengan perkembangan organisasi.

Agar pengusulan dan pelaksanaan penataan dan evaluasi organisasi dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tata cara/mekanisme yang benar serta dapat memberikan kemudahan bagi para pejabat perancang organisasi dan pengambil keputusan untuk menentukan struktur yang paling sesuai dengan kondisi lingkungan yang tengah berkembang, maka Kementerian Perhubungan memandang

perlu untuk merevisi Pedoman Penataan dan Evaluasi Organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan. Selanjutnya pedoman ini merupakan instrumen yang menjadi acuan bagi setiap penataan dan evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan.

## B. Maksud dan Tujuan

Pedoman Penataan dan Evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan dimaksudkan untuk dijadikan pedoman dalam menentukan bentuk organisasi baru, menata, dan evaluasi berdasarkan ketentuan yang berlaku dan sesuai kondisi yang tengah berkembang.

Tujuan pedoman penataan dan evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan yaitu:

1. Tercapainya efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah;
2. Tercapainya kinerja instansi pemerintah yang semakin meningkat dari waktu ke waktu sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.
3. Sebagai panduan bagi tiap-tiap satuan organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan, baik di organisasi pusat maupun Unit Pelaksana Teknis (UPT), dalam menyiapkan, menyusun, dan melaksanakan penataan organisasi, agar dilakukan berdasarkan pertimbangan hukum yang jelas, serta efektif dan efisien, sehingga sasaran pembentukan organisasi yang ramping, kaya fungsi, memperhatikan kejelasan kewenangan dan kinerja yang terukur dapat diwujudkan.

## C. Dasar Hukum

Ketentuan-ketentuan yang menjadi dasar hukum dari penyusunan pedoman penataan organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
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);
3. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
4. Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2015 tentang Kementerian Perhubungan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 75);
5. Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan;
6. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995 tentang Pedoman Perumusan Tugas dan Fungsi Jabatan Struktural di Lingkungan Departemen;
7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/02/M.PAN/1/2007 tentang Pedoman Organisasi Satuan Kerja di Lingkungan Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
8. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian;
9. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah;
10. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 189 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1844), sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 44 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 189 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 816).



## BAB II

### PENATAAN ORGANISASI

#### A. PENGERTIAN, PRINSIP-PRINSIP, RUANG LINGKUP, DAN KEWENANGAN DALAM PENATAAN ORGANISASI

##### 1. Pengertian

Dalam pedoman ini yang dimaksud dengan :

- a. Organisasi unit pemerintah adalah unsur pelaksana dari pemerintah yang bertugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan dibidang tertentu.
- b. Penataan organisasi adalah proses penetapan organisasi baru, penyempurnaan nomenklatur, kedudukan, tugas, fungsi, struktur organisasi, peningkatan dan penurunan kelas, eselon, perubahan lokasi dan wilayah kerja, serta penghapusan organisasi.
- c. Unit Pelaksana Teknis, yang selanjutnya dalam pedoman ini disebut UPT, adalah satuan organisasi yang bersifat mandiri di lingkungan Kementerian Perhubungan yang melaksanakan tugas teknis operasional tertentu dan/atau tugas teknis penunjang dari organisasi induknya.
- d. Kewenangan organisasi adalah hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu yang dimiliki oleh satuan organisasi.
- e. Tanggung jawab organisasi adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya sebagai pembebanan dalam satuan organisasi.
- f. Tugas adalah pekerjaan yang wajib dilaksanakan oleh satuan organisasi dan/atau Pegawai Negeri Sipil.
- g. Fungsi adalah jabatan atau pekerjaan.
- h. Tugas teknis operasional adalah tugas untuk melaksanakan kegiatan teknis tertentu yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat.
- i. Tugas teknis penunjang adalah tugas untuk melaksanakan kegiatan teknis tertentu dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas organisasi induknya.
- j. Organisasi induk adalah satuan organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan yang membawahkan UPT.

- k. Organisasi yang bersifat mandiri adalah satuan kerja yang diberikan kewenangan mengelola kepegawaian, keuangan dan perlengkapan sendiri dan tempat kedudukannya terpisah dari organisasi induk.
- l. Satuan organisasi adalah unit kerja di lingkungan Kementerian Perhubungan yang mempunyai tugas, fungsi dan susunan organisasinya sesuai peraturan perundangundangan.
- m. Eselon adalah tingkatan jabatan struktural.
- n. Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah.
- o. Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.
- p. Jabatan administrasi adalah sekelompok jabatan yang bersisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administarasi pemerintahan dan pembangunan.
- q. Jabatan fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
- r. Uraian Jenis-jenis Kegiatan adalah bentuk-bentuk proses kegiatan yang mengolah bahan-bahan kerja menjadi hadil kerja.
- s. Nomenklatur ada sebutan atau penamaan bagi satuan organisasi.
- t. Titelatur adalah sebutan atau penamaan pimpinan satuan organisasi struktural dan/atau pemangku jabatan fungsional.
- u. Beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang hams dicapai dalam satu satuan waktu tertentu.
- v. Peta jabatan adalah susunan jabatan yang digambarkan secara vertikal maupun horizontal menurut struktur kewenangan, tugas dan tanggung jawab jabatan serta persyaratan jabatan. Peta jabatan menggambarkan seluruh jabatan yang ada dan kedudukannya dalam unit kerja.
- w. Naskah Akademik adalah naskah yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah mengenai konsepsi yang berisi latar belakang, tujuan, kondisi organisasi saat ini, aspek legalitas, sasaran yang ingin diwujudkan, dan dampak penataan organisasi.

- x. Klasifikasi adalah pengelompokan organisasi UPT yang mempunyai tugas dan fungsi sejenis berdasarkan perbedaan tingkatan organisasi (eselon).
- y. Tipologi adalah pengelompokan organisasi UPT yang mempunyai tugas dan fungsi sejenis dalam satu tingkatan organisasi (eselon) yang sama berdasarkan perbedaan struktur dan komposisi organisasi.
- z. Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan Negara pada umumnya.
  - aa. Satuan Kerja Instansi Pemerintah adalah setiap kantor atau satuan kerja di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berkedudukan sebagai pengguna anggaran/barang atau kuasa pengguna anggaran/barang.
  - bb. Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan Kementerian Perhubungan yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.
  - cc. Kementerian adalah Kementerian Perhubungan.
  - dd. Menteri adalah Menteri Perhubungan.

## 2. Prinsip – Prinsip Penataan Organisasi

Penataan organisasi dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

### a. Kejelasan visi dan misi organisasi

Kegiatan Penataan organisasi dilaksanakan melalui penetapan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai tersebut dituangkan dalam rumusan visi dan misi, sehingga kegiatan awal

dalam penataan organisasi dengan melakukan perumusan visi dan misi organisasi secara jelas.

Visi merupakan gambaran tujuan mulia yang ingin dicapai dalam berorganisasi, sedangkan misi merupakan gambaran tahapan-tahapan atau langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan pencapaian visi yang telah ditetapkan. Berdasarkan visi dan misi, dirumuskanlah tugas pokok dan fungsi-fungsi organisasi, susunan organisasi, serta uraian jenis-jenis kegiatan organisasinya secara utuh dan lengkap. Dengan demikian tugas, fungsi, susunan organisasi, dan uraian jenis-jenis kegiatan organisasi, merupakan satu kesatuan yang utuh sebagai penjabaran dari visi dan misi organisasi, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Keberlangsungan Tugas

Tugas pokok dan fungsi organisasi yang menjadi beban kerja setiap jabatan harus selalu ada dan dapat dilaksanakan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam jangka waktu yang lama.

c. Bagi habis tugas

Tugas pokok, fungsi, dan uraian jenis-jenis kegiatan organisasi dibagi habis secara berjenjang, sampai jenjang terendah yaitu jabatan fungsional umum.

d. Proporsionalitas

Nomenklatur dan titelatur, disesuaikan dengan kesejenisan volume beban kerja (Tugas Pokok, Fungsi dan uraian jenis-jenis kegiatan organisasi) yang menjadi kewenangan dan tanggungjawabnya. Kesejenisan volume beban kerja yang jumlahnya paling banyak, dijadikan prioritas pertama sebagai dasar pemberian nomenklatur dan titelatur.

e. Kejelasan kewenangan dan tanggungjawab

Setiap jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum, mempunyai uraian jenis-jenis kegiatan yang jelas, yang menjadi kewenangan dan tanggungjawab setiap pemangku jabatan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya sesuai ketentuan peraturan perundangan. Dengan

demikian setiap pemangku jabatan mengetahui apa yang dikerjakan, apa jenis yang dihasilkan dan berapa lama dapat menyelesaikannya.

f. Kejelasan Pembagian

Penetapan organisasi digambarkan dalam bentuk bagan yang jelas, antara lain meliputi tingkatan kedudukan, susunan nomenklatur, serta hubungan kerja dalam satuan organisasi.

3. Ruang Lingkup Penataan Organisasi

Ruang lingkup penataan organisasi meliputi penetapan organisasi baru, penyempumaan nomenklatur, titelatur, kedudukan, tugas, fungsi, struktur organisasi, peningkatan dan penurunan kelas, eselon, perubahan lokasi dan wilayah kerja, serta penghapusan organisasi.

4. Kewenangan

Sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, penataan organisasi (perumusan tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja) bagi satuan organisasi eselon I merupakan kewenangan Presiden, sedangkan penataan organisasi (perumusan tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja) bagi satuan organisasi eselon II, III, IV, di lingkungan Kementerian dan penetapannya merupakan kewenangan Menteri, setelah mendapat persetujuan tertulis dari menteri yang membidangi urusan pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.

Sedangkan penyiapan bahan penataan organisasi dilakukan oleh satuan organisasi secara hirarkis sebagai berikut:

- a. Penyiapan bahan penataan organisasi eselon I menjadi kewenangan pimpinan satuan organisasi eselon I;
- b. Penyiapan bahan penataan organisasi eselon II, III, dan IV yang diajukan secara hirarkis kepada pimpinan satuan organisasi

- eselon I masing-masing menjadi kewenangan pimpinan satuan organisasi masing-masing;
- c. Pengusulan penataan organisasi dilengkapi justifikasi, dengan menyiapkan usulanrancangan naskah akademik, dan usulan rancangan Peraturan Menteri tentang Organisasi dan Tata Kerja yang disampaikan kepada Menteri menjadi kewenangan pimpinan unit kerja eselon I masing-masing;
  - d. Penyiapan surat Menteri, penyempurnaan Naskah Akademik, dan penyempurnaan rancangan Peraturan Menteri Perhubungan tentang Organisasi dan Tata Kerja menjadi kewenangan Sekretaris Jenderal;
  - e. Permintaan rekomendasi Kepala Daerah dalam pembentukan Unit Pelaksana Teknis di daerah merupakan kewenangan Menteri;
  - f. Menteri berwenang mengusulkan penataan organisasi kepada Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dilengkapi dengan Naskah Akademis, dan rancangan Peraturan Menteri Perhubungan tentang Organisasi dan Tata Kerja, serta untuk pembentukan UPT bam dilengkapi rekomendasi dari Kepala Daerah;
  - g. Penataan organisasi di lingkungan Kementerian menjadi kewenangan Menteri, setelah mendapatkan persetujuan dari Menteri yang bertanggungjawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

## B. UNSUR – UNSUR ORGANISASI

Unsur – unsur organisasi meliputi:

- a. pemimpin;
- b. pembantu pemimpin;
- c. pelaksana;
- d. pengawas;
- e. pendukung; dan
- f. Unsur Pelaksana Tugas Pokok di Daerah dan/atau Perwakilan Luar Negeri.

1. Unsur Pemimpin

Unsur pemimpin merupakan pemegang kewenangan dan kekuasaan serta penanggung jawab tertinggi pada satuan organisasi, yang secara jelas tergambar sebagai pemangku jabatan dalam struktur organisasi.

Contoh : Menteri

2. Unsur Pembantu Pemimpin

Unsur pembantu pemimpin merupakan pelaksana tugas yang memberikan dukungan untuk memperlancar pelaksanaan tugas pokok, yang tugas-tugasnya bersifat administratif.

Contoh:

- a. Unsur pembantu pemimpin pada satuan organisasi Kementerian ialah Sekretariat Jenderal.
- b. Unsur pembantu pemimpin pada satuan organisasi Direktorat Jenderal ialah Sekretariat Direktorat Jenderal.
- c. Unsur pembantu pemimpin pada satuan organisasi UPT ialah Bagian/Subbagian/ Urusan.

3. Unsur Pelaksana

Unsur pelaksana merupakan pelaksana tugas utama sesuai dengan urusan bidang organisasi, yang tugas-tugasnya bersifat teknis.

Contoh:

- a. Unsur pelaksana tugas pokok pada satuan organisasi Kementerian ialah Direktorat Jenderal.
- b. Unsur pelaksana tugas pokok pada satuan organisasi Direktorat Jenderal ialah Direktorat.
- c. Unsur pelaksana tugas pokok pada satuan organisasi UPT ialah Bidang/Seksi.

4. Unsur Pengawas

Unsur pengawas merupakan satuan pelaksana tugas pengawasan intern terhadap satuan organisasi di lingkungan organisasi induknya.

Contoh:

- a. Unsur pengawas pada satuan organisasi Kementerian ialah Inspektorat Jenderal.
- b. Unsur pengawas pada satuan organisasi yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum ialah Satuan Pemeriksa Intern.

5. Unsur Pendukung

Unsur pendukung merupakan satuan organisasi yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas organisasi induknya dan tugas-tugasnya bersifat teknis pendukung. Unsur pendukung yaitu Badan dan/atau Pusat.

Contoh:

Unsur pendukung pada satuan organisasi Kementerian ialah Badan dan/atau Pusat.

6. Unsur Pelaksana Tugas Pokok di Daerah dan/atau Perwakilan Luar Negeri

Unsur pelaksana tugas pokok di daerah dan/atau perwakilan luar negeri sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yaitu instansi vertikal atau Unit Pelaksana Teknis (UPT). UPT merupakan satuan organisasi yang bersifat mandiri di lingkungan Kementerian yang melaksanakan tugas teknis operasional tertentu dan/atau tugas teknis penunjang dari organisasi induknya.

Contoh:

Salah satu unsur pelaksana tugas pokok di daerah pada satuan organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Laut adalah Unit Pelaksana Teknis Kantor Syahbandar.

Perwakilan luar negeri merupakan unsur pelaksana tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang tertentu Kementerian di luar negeri yang mempunyai tugas mewakili kepentingan Kementerian dalam pelaksanaan hubungan kerjasama bilateral, regional, dan multilateral di bidang transportasi dengan Negara Penerima/ Negara Akreditasi dan/atau organisasi internasional. Perwakilan Kementerian di luar negeri yaitu Atase Perhubungan pada Kedutaan Besar Republik Indonesia dan Staf Teknis Perhubungan pada Konsulat Jenderal Republik Indonesia.



C. PERUMUSAN NOMENKLATUR, LITERATUR, TUGAS DAN FUNGSI, URAIAN KEGIATAN ORGANISASI SERTA STRUKTUR DAN PETA JABATAN

1. Perumusan Nomenklatur dan Titelatur Organisasi

a. Nomenklatur jabatan mencerminkan ciri dari tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya;

b. Setiap nomenklatur akan menunjukkan titelatur jabatan;

c. Nomenklatur yang digunakan dalam menyusun satuan organisasi tingkat pusat, terdiri dari:

1) Pada satuan organisasi nomenklatur Sekretariat Jenderal, sebagai berikut :

a) Sekretariat Jenderal terdiri atas satuan organisasi sebagai fungsi staf dengan nomenklatur Biro.

b) Biro terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Bagian.

c) Bagian terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Subbagian.

2) Pada satuan organisasi nomenklatur Sekretariat Jenderal, secara koordinatif dapat terdiri atas sebagai berikut :

a) Pusat dan/ atau nomenklatur lain.

b) Pusat terdiri atas satuan organisasi sebagai fungsi staf dengan nomenklatur Bagian, dan satuan organisasi sebagai fungsi lini dengan nomenklatur Bidang.

c) Bagian terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Subbagian.

d) Bidang terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Subbagian.

3) Pada satuan organisasi nomenklatur Inspektorat Jenderal, sebagai berikut:

a) Inspektorat Jenderal terdiri atas satuan organisasi sebagai fungsi staf dengan nomenklatur Sekretariat Inspektorat Jenderal, dan sebagai fungsi lini dengan nomenklatur Inspektorat.

b) Sekretariat Inspektorat Jenderal terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Bagian.

- c) Bagian pada Sekretariat Inspektorat Jenderal terdiri atas satuan organisasi nomenklatur Subbagian.
  - d) Inspektorat terdiri atas satuan organisasi sebagai fungsi staf dengan nomenklatur Subbagian, dan sebagai fungsi lini Kelompok Jabatan Fungsional Auditor.
- 4) Pada satuan organisasi nomenklatur Direktorat Jenderal, sebagai berikut:
- a) Direktorat Jenderal terdiri atas satuan organisasi sebagai fungsi staf dengan nomenklatur Sekretariat Direktorat Jenderal, dan sebagai fungsi lini dengan nomenklatur Direktorat.
  - b) Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Bagian.
  - c) Bagian terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Subbagian.
  - d) Direktorat terdiri atas satuan organisasi sebagai fungsi staf dengan nomenklatur Subbagian, dan satuan organisasi sebagai fungsi lini dengan nomenklatur Subdirektorat.
  - e) Subdirektorat terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Seksi.
- 5) Pada satuan organisasi nomenklatur Badan, sebagai berikut :
- a) Badan terdiri atas satuan organisasi sebagai fungsi staf dengan nomenklatur Sekretariat Badan, dan sebagai fungsi lini dengan nomenklatur Pusat.
  - b) Sekretariat Badan terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Bagian.
  - c) Pusat terdiri atas satuan organisasi sebagai fungsi staf dengan nomenklatur Bagian dan satuan organisasi sebagai fungsi lini dengan nomenklatur Bidang.
  - d) Bagian terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Subbagian.
  - e) Bidang terdiri atas satuan organisasi dengan nomenklatur Subbidang.
- 6) Pada satuan organisasi nomenklatur Direktorat Jenderal dan Badan, dapat terdiri atas satuan organisasi Unit Pelaksana Teknis.

- 7) Pada Satuan organisasi Unit Pelaksana Teknis (UPT), nomenklatur yang dapat digunakan bersifat fleksibel disesuaikan dengan karakteristik UPT yang bersangkutan atau berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 8) Nomenklatur yang dapat digunakan pada satuan organisasi UPT, antara lain:
  - a) Balai terdiri atas Subbagian, Seksi, dan kelompok jabatan fungsional.
  - b) Loka terdiri atas Urusan, Subseksi, dan kelompok jabatan fungsional.
  - c) Pos terdiri atas petugas, dan kelompok jabatan fungsional.
- 9) Nomenklatur lain yang spesifik berdasarkan dengan karakteristik UPT yang bersangkutan atau berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan/atau kelaziman yang berlaku, antara lain:
  - a) Kantor;
  - b) Distrik;
  - c) Pangkalan;
  - d) Sekolah Tinggi;
  - e) Politeknik; dan
  - f) Akademi.
- 10) Nomenklatur satuan organisasi yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dirumuskan sesuai dengan kebutuhan yang terdiri atas unsur Pemimpin, Pejabat Keuangan, dan Pejabat Teknis.
- 11) Nomenklatur satuan organisasi terendah terdiri atas pegawai dengan titelatur jabatan fungsional tertentu dan/atau titelatur jabatan fungsional umum sesuai kebutuhan organisasi.

## 2. Perumusan Nomenklatur Satuan Organisasi

Penyiapan rumusan nomenklatur sebagai wadah melaksanakan uraian jenis-jenis kegiatan dari penerimaan bahan kerja sampai menjadi hasil kerja, didasarkan pada kegiatan-kegiatan yang mempunyai sifat sebagai berikut:

## a. Sejenis.

Nomenklatur satuan organisasi dirumuskan berdasarkan uraian jenis-jenis kegiatan yang sifatnya sejenis. Apabila jumlah uraian jenis-jenis kegiatan yang sifatnya sejenis belum dapat menjamin keberlangsungan tugas, maka dapat ditambahkan uraian jenis-jenis kegiatan lain yang mendekati sejenis, dan nomenklatur satuan organisasi dirumuskan berdasarkan uraian jenis-jenis kegiatan sejenis yang jumlahnya paling banyak.

## b. Sifat kegiatan terus menerus

uraian jenis-jenis kegiatan yang ada pada setiap nomenklatur satuan organisasi, mempunyai kegiatan terus menerus sepanjang waktu.

## 3. Titelatur

a. Pola Umum penggunaan titelatur jabatan struktural di lingkungan Kementerian sebagai berikut:

No	Unit	Nomenklatur	Titelatur
1.	Jabatan Pimpinan Tinggi Madya setara Jabatan Struktural Eselon I	a. Sekretariat Jenderal b. Direktorat Jendral c. Inspektorat Jendral d. Badan e. Staf Ahli	a. Sekretaris Jenderal b. Direktur Jenderal c. Inspektur Jenderal d. Kepala Badan e. Staf Ahli
2	Jabatan Pimpinan Tinggi	a. Biro b. Pusat c. Sekretariat Direktorat	a. Kepala Biro b. Kepala Pusat c. Kepala Sekretariat

	Pratama setara Jabatan Struktural Eselon II	Jenderal d. Sekretariat Badan e. Sekretariat Inspektorat Jenderal  f. Inspektorat g. Direktorat h. Mahkamah Pelayaran i. KNKT	Direktorat Jenderal d. Kepala Sekretariat Badan e. Kepala Sekretariat Inspektorat Jenderal f. Inspektur g. Direktur h. Kepala Mahkamah Pelayaran
3	Jabatan Administrator atau setara jabatan struktural Eselon III	a. Bagian b. Bidang c. Subdirektorat  d. Balai/Kantor	a. Kepala Bagian b. Kepala Bidang c. Kepala Subdirektorat d. Kepala Balai/Kantor
4	Jabatan Pengawas atau setara jabatan struktural Eselon IV	a. Subbagian b. Subbidang c. Seksi d. Kantor	a. Kepala Subbagian b. Kepala Subbidang c. Kepala Seksi d. Kepala Kantor
5	Eselon V	a. Subseksi b. Urusan	a. Kepala Subseksi b. Kepala Urusan
6	Non Eselon	a. Direktur	a. Direktur

Penggunaan titelatur lain, termasuk titelatur yang digunakan dalam lingkungan Unit Pelaksana Teknis, dapat dimungkinkan setelah memperoleh persetujuan dari menteri yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.

b. Pola Umum penggunaan Titelatur Jabatan Fungsional dan Jabatan Pelaksana.

Titelatur jabatan fungsional mengacu pada ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang telah dan/atau akan ditetapkan oleh menteri yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.

c. Perumusan Titelatur Jabatan Pelaksana

- 1) Jabatan Pelaksana merupakan wadah pelaksanaan uraian Jenis-Jenis kegiatan, yang keberadaannya sebagai pendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan struktural terendah atau Jabatan Pengawas dan terpisah dari tugas dan fungsi jabatan fungsional.
- 2) Perumusan Titelatur Jabatan Pelaksana, diawali dengan melakukan inventarisasi uraian jenis-jenis kegiatan yang terdapat pada jabatan struktural terendah untuk dilakukan pengelompokan yang sejenis dan mendekati sejenis.

4. Perumusan Tugas dan Fungsi Organisasi

a. Berikut adalah tahapan perumusan tugas dan fungsi organisasi:

- 1) Setiap satuan organisasi diberikan rumusan tugas yang ditulis dalam satu kalimat utuh dan memuat hal-hal yang pokok saja.
- 2) Perumusan tugas diawali dengan kata kerja, yang biasanya menggunakan awalan "**me-**", dan penulisannya disesuaikan dengan tingkatan eselon, sehingga perlu menggunakan kata baku yang berbeda antara Jabatan Pimpinan Tinggi atau eselon I dan II dan Jabatan Administrasi atau eselon III, IV dan V.
- 3) Satuan jabatan struktural yang membawahkan jabatan struktural yang lebih rendah, rumusan tugasnya diuraikan menjadi rumusan fungsi.
- 4) Perumusan fungsi menggunakan kata sifat berawalan "**pe-**" dan akhiran "**-an**".

- 5) Penulisan rumusan fungsi didahului dengan huruf kecil dan diakhiri dengan tanda baca titik koma (;) dan fungsi terakhir diakhiri dengan tanda baca titik (.)
- 6) Pada rumusan fungsi ke dua sebelum rumusan fungsi terakhir setelah tanda baca (;) diberikan tanda sambung "**dan**".
- 7) Sebelum dilakukan penulisan fungsi, diawali dengan kalimat "**Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal ..., menyelenggarakan fungsi :** "
- 8) Perumusan tugas pokok jabatan struktural didasarkan pada rumusan fungsi jabatan struktural setingkat lebih tinggi.

b. Pola perumusan tugas dan fungsi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya atau eselon I:

- 1) Perumusan tugas Jabatan Pimpinan Tinggi Madya atau eselon I sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan.

Contoh:

Direktorat Jenderal .....(dibidangnya)..... mempunyai tugas merumuskan sertamelaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis ...(dibidangnya)....(rumusan sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2015);

- 2) Perumusan fungsi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya atau eselon I sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan.

Contoh:

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal ... Direktorat Jenderal...(dibidangnya)...

menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan dibidang ...;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang ...;
- c. penyusunan norma, presedur, dan kreteria di bidang ...;
- d. pelaksanaan pemberian bimbingan teknis dan supervisidi bidang ...;
- e. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang...;
- f. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal ...; dan
- g. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

c. Pola Perumusan tugas dan fungsi Jabatan Pimpinan Pratama atau eselon II:

1) Perumusan tugas Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama atau eselon II, menggunakan pembakuan dengan diawali kata kerja "melaksanakan/membina/mengendalikan": contoh Biro Kepegawaian dan Organisasi mempunyai tugas membina kepegawaian, organisasi dan ketatalaksanaan di lingkungan Kementerian.

2) Perumusan fungsi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama atau eselon II menggunakan pembakuan dengan diawali kata perumusan, perencanaan, pembinaan, pengendalian.

Contoh:

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal .... Direktorat... menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan di bidang .....
- a. penyiapan pelaksanaan kebijakan di bidang .....
- b. penyiapan penyusunan, norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang .....
- c. penyiapan pelaksanaan pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang .....
- d. penyiapan evaluasi dan pelaporan di bidang .....
- e. penyiapan pelaksanaan urusan tata usaha, keuangan, kepegawaian dan rumah tangga Direktorat.

d. Pola Perumusan tugas dan fungsi Jabatan Administrator atau eselon III

1) Perumusan tugas Jabatan Administrator atau eselon III kalimat menggunakan pembakuan dengan diawali dengan kata kerja melaksanakan "**penyiapan**":

Contoh:

Bagian Perencanaan Kepegawaian melaksanakan penyiapan perumusan, pengendalian, penelaahan, evaluasi dan pelaporan perencanaan kepegawaian, program, anggaran, urusan tata usaha dan rumah tangga biro.



2) Perumusan fungsi eselon III, kalimat menggunakan pembakuan dengan diawalikata "**penyiapan bahan**":

Contoh:

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal ....., Bagian Perencanaan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang...;
- b. penyiapan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang...;
- c. penyiapan bahan penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang...;
- d. penyiapan bahan pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi di bidang...; dan
- e. penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan di bidang....

e. Pola Perumusan tugas dan fungsi eselon IV yang membawahi eselon V:

1) Perumusan tugas eselon IV menggunakan kata baku "**melakukan penyiapan bahan.....** ":

Contoh :

Seksi... mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta evaluasi pelaporan di bidang.

2) Perumusan fungsi eselon IV "Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Pasal... Subbagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi :

- a. pengumpulan bahan;
- b. pengurusan; dan
- c. evaluasi dan pelaporan.

f. Eselon IV yang tidak membawahkan eselon V, hanya sampai dengan perumusan tugas pokok, tidak ada perumusan fungsi.

g. Perumusan tugas eselon V

Contoh:

Subseksi/Urusan Umum mempunyai tugas melakukan pengumpulan bahan urusan kepegawaian, surat menyurat, pendokumentasian dan tata usaha.

#### 5. Uraian Jenis Kegiatan

Tahapan perumusan Uraian Jenis Kegiatan yaitu sebagai berikut:

- a. Setiap tilelatur dirumuskan uraian jenis-jenis kegiatan.
- b. Rumusan uraian jenis kegiatan merupakan pelaksanaan tugas dan perwujudan dari fungsi-fungsi organisasi sebagai kegiatan yang dilaksanakan sehari-hari pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional.
- c. Rumusan uraian jenis kegiatan bagi jabatan struktural didasarkan pada uraian dari masing-masing fungsi (bagi jabatan struktural yang masih membawahkan jabatan struktural), atau dari tugas (bagi jabatan struktural yang tidak membawahkan jabatan struktural), dan tiap-tiap fungsi atau tugas dimaksud dirumuskan minimal 7 (tujuh) uraian jenis kegiatan.

Contoh:

Jabatan: Kepala Subbagian mutasi dan Kepangkatan Pegawai

Tugas : melakukan penyiapan bahan penyusunan perumusan pembinaan dan pelaksanaan penetapan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dari dan dalam jabatan struktural, mutasi wilayah kerja, administrasi tenaga perbantuan dan dipekerjakan serta urusan kepangkatan, assesmen, serta evaluasi dan pelaporan.

Uraian Jenis kegiatan:

- 1) menyapakan bahan sidang baperjakat;
- 2) menyiapkan naskah Keputusan Menteri Perhubungan tentang Pengangkatan Dalam Jabatan;
- 3) menyiapkan naskah Keputusan Menteri Perhubungan tentang Tenaga Perbantuan Pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan;

- 4) menyiapkan naskah Keputusan Menteri Perhubungan tentang kenaikan pangkat untuk PNS golongan IV/b di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan;
- 5) menyiapkan naskah Keputusan Menteri Perhubungan tentang kenaikan pangkat untuk PNS golongan IV/a s.d IV/b di lingkungan Unit Kerja Eselon I Kementerian Perhubungan; dan
- 6) melakukan koordinasi dengan Sekretariat Negara untuk penyelesaian Keputusan Presiden tentang Kenaikan Pangkat golongan IV/e ke atas.

d. Rumusan uraian jenis-jenis kegiatan Jabatan fungsional tertentu mengacu pada uraian jenis-jenis kegiatan yang telah ditetapkan Menteri yang bertanggungjawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi;

e. Rumusan uraian jenis-jenis kegiatan Jabatan fungsional umum didasarkan pada uraian jenis-jenis kegiatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi jabatan struktural terendah;

No	Uraian Jenis Kegiatan	Satuan Hasil Kerja
1.	Menyiapkan konsep surat pembatalan SK mutasi ke pegawai;	Konsep
2.	Membuat kajian akademis bahan pertimbangan penataan organisasi;	Kajian
3.	Menyusun rancangan dan pedoman penyusunan SOP;	Rancangan
4.	Menginventarisasi standar jabatan;	Jabatan
5.	Mengumpulkan referensi atau literatur tentang evaluasi jabatan;	Referensi
6.	Mengajar atau melatih pada pendidikan dan pelatihan pegawai;	Jam Pelajaran

7.	Memperoleh gelar kesarjanaan;	Ijazah
8.	Keanggotaan dalam profesi analisis kepegawaian;	Tahun
9.	Menghitung besaran lambung timbul untuk penerbitan sertifikat garis muat internasional;	Lambungka pal
10.	Mendeteksi dan menggunakan perangkat RDF untuk membantu kapal dalam menentukan posisinya;	Laporan
11.	Membuat komponen dan rekayasa pada bengkel kenavigasian;	Unit
12.	Melaksanakan tugas jaga dengar keselamatan pelayaran pada stasiun radio pantai	Laporan
13.	Mengolah naskah berita/ telegram radio pelayaran;	Berita
14.	Memberkas kecelakaan kapal untuk diajukan ke Ditjen Hubla GT 76 keatas	BeritaAcara
15.	Mengawasi uji berlayar kapal baru /perombakan kapal; dan	Kapal
16.	Mengawasi pola trayek armada nasional.	Pola trayek

f. Uraian jenis-jenis kegiatan setiap jabatan, akan ditetapkan sebagai petunjuk pelaksanaan organisasi dan tata kerja Kementerian dengan Peraturan Menteri.

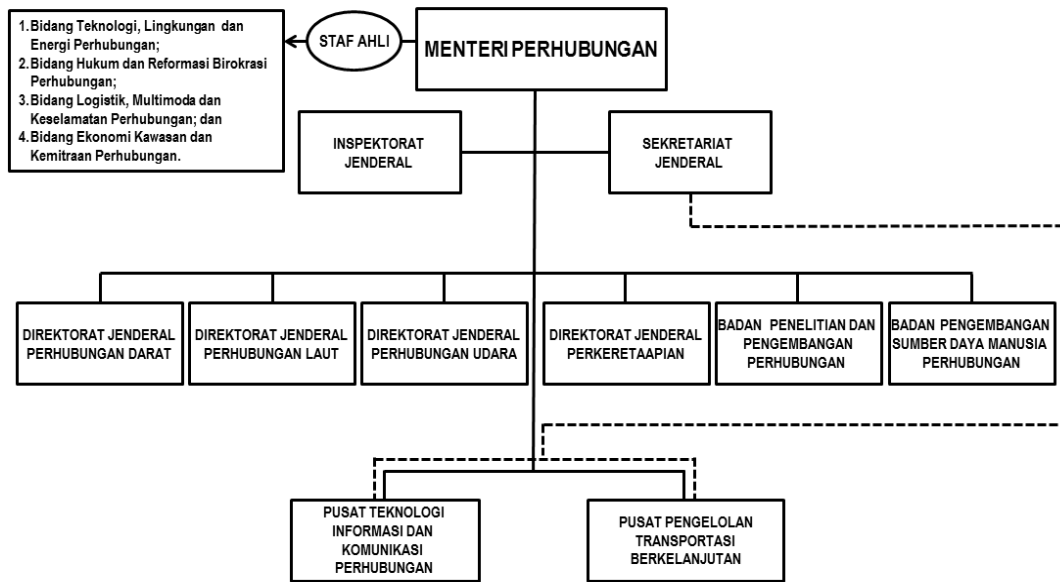
#### 6. Perumusan Struktur Organisasi dan Peta Jabatan

a. Struktur organisasi merupakan gambaran secara berjenjang nomenklatur yang terdiri atas eselon tertinggi sampai dengan eselon terendah (unsur pemimpin, pembantu pemimpin, pelaksana, pengawas dan pendukung).

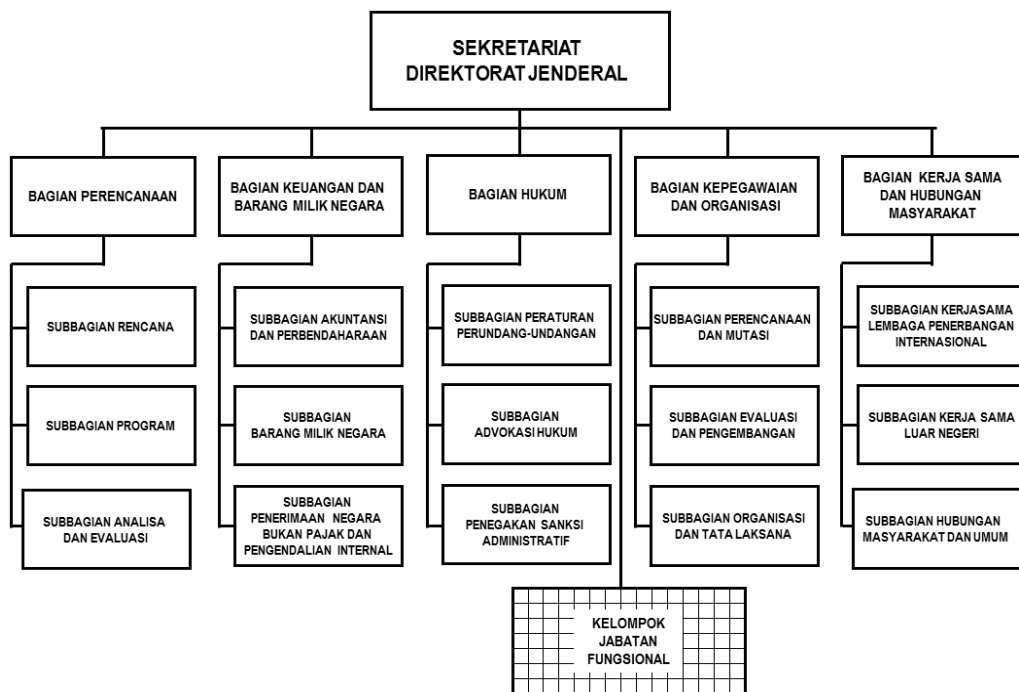
b. Hubungan komando di gambarkan dengan garis lurus yang menghubungkan kotak garis lurus;

- c. Hubungan koordinasi di gambarkan dengan garis putus-putus yang menghubungkan kotak garis lurus;
- d. Hubungan non struktural di gambarkan dengan garis lurus yang menghubungkan kotak garis putus-putus;
- e. Hubungan manajerial di gambarkan dengan garis lurus yang menghubungkan lingkaran elips;
- f. Hubungan garis fungsi staf di gambarkan pada posisi diantara kotak pimpinan tertinggi dan kotak pimpinan fungsi lini;
- g. Nomenklatur yang digunakan untuk penyusunan struktur organisasi pusat, sebagai berikut:
  - 1) Sekretariat Jenderal;
  - 2) Inspektorat Jenderal;
  - 3) Direktorat Jenderal;
  - 4) Badan;
  - 5) Staf Ahli;
  - 6) Biro/Sekretariat Inspektorat Jenderal/ Inspektorat/ Sekretariat Direktorat Jenderal/ Direktorat/ Sekretariat Badan/ Pusat/ Mahkamah;
  - 7) Bagian/Bidang/Subdirektorat; dan
  - 8) Subbagian/Seksi.
- h. Nomenklatur yang digunakan untuk penyusunan struktur organisasi UPT, sebagai berikut :
  - 1) Sekolah Tinggi;
  - 2) Politeknik;
  - 3) Akademi;
  - 4) Balai;
  - 5) Loka;
  - 6) Pos;
  - 7) Sekolah Menengah Kejuruan (penerbangan dan Pelayaran); dan/atau
  - 8) Penggunaan nomenklatur lain sesuai dengan karakteristik organisasi, setelah mendapatkan persetujuan dari menteri yang bertanggungjawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.

i. Gambaran struktur organisasi pusat  
 Contoh: Kementerian Perhubungan

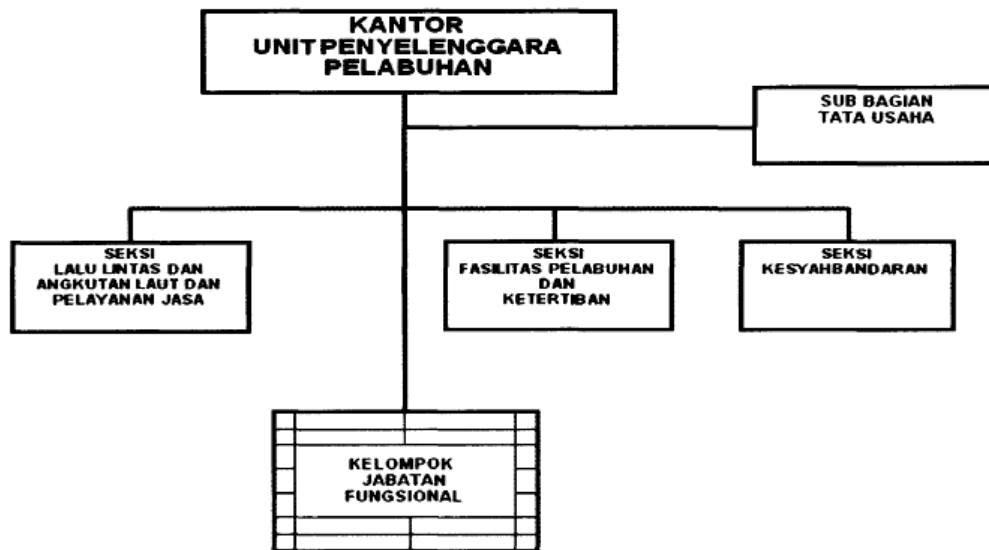


Contoh: Sektetariat Direktorat Jenderal Perhubungan Udara



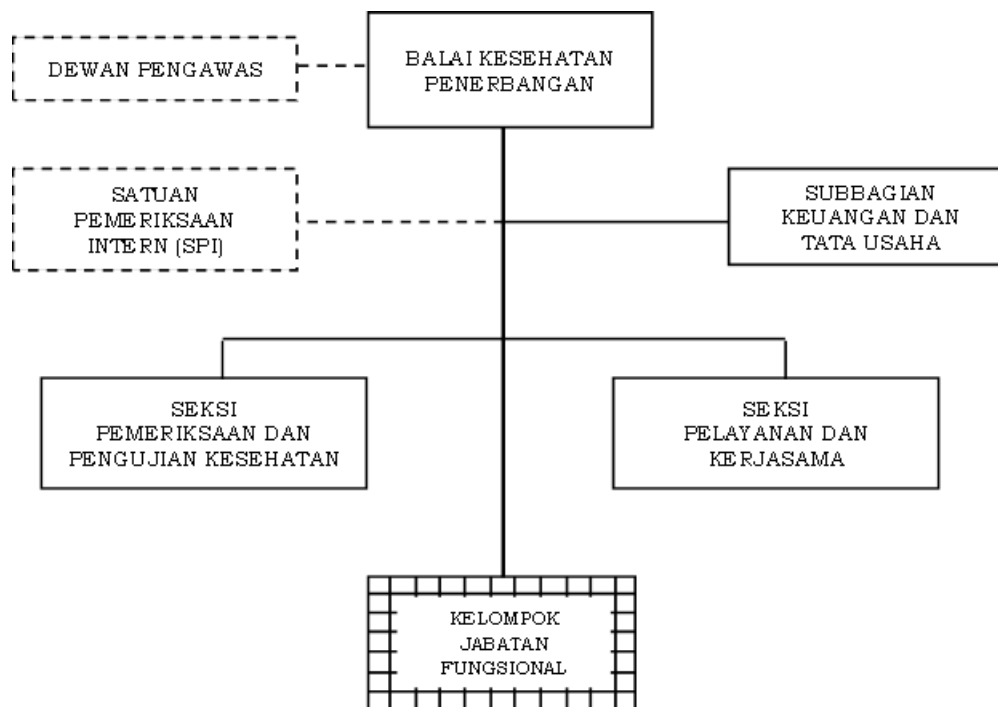
j. Gambaran struktur organisasi UPT

Contoh: Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I



k. Gambaran struktur organisasi UPT yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum

Contoh: Balai Kesehatan Penerbangan



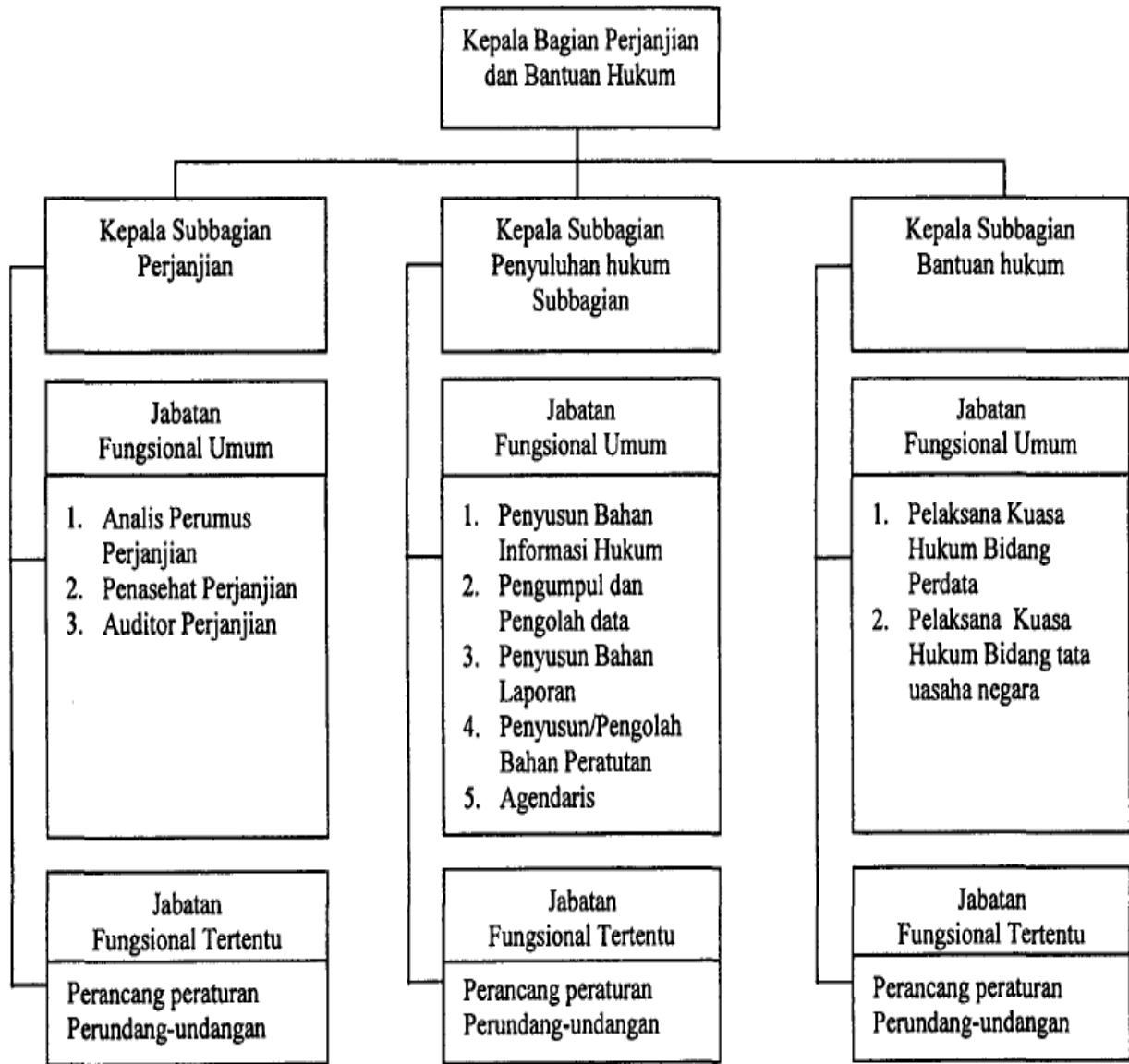
Atau penggunaan struktur organisasi lain sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi, setelah mendapatkan persetujuan dari menteri yang bertanggungjawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.

1. Peta Jabatan merupakan gambaran susunan dan tingkat nama-nama jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum, dalam satuan organisasi secara menyeluruh dari tingkat tertinggi sampai tingkat terendah.

Contoh:

Gambaran peta jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum pada organisasi tingkat eselon III.





D. BEBAN KERJA ORGANISASI

Beban kerja organisasi merupakan tugas dan fungsi yang menjadi tanggungjawab setiap nomenklatur jabatan, untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai sasaran hasil sebagai kebutuhan organisasi. Setiap satuan organisasi harus dapat ditetapkan volume beban kerjanya. Kesejajaran volume beban kerja organisasi dijadikan dasar sebagai

penetapan besaran organisasi dan tingkatan eselonering serta perumusan nomenklatur dan titelatur organisasi.

Beban kerja organisasi dilaksanakan dengan menyusun rencana dan program kerja pada setiap satuan unit kerja organisasi. Setiap satuan jabatan dalam organisasi wajib menyusun uraian jenis-jenis kegiatan organisasi. Setiap satuan jabatan dalam organisasi menetapkan target hasil untuk setiap satu rumusan uraian jenis-jenis kegiatannya. Setiap rumusan uraian jenis-jenis kegiatan organisasi ditetapkan satuan hasil kerjanya.

Setiap satuan hasil kerja jabatan ditetapkan waktu penyelesaiannya. Penentuan rumus penghitungan beban kerja satuan organisasi, satuan hasil kerja dan waktu rata-rata, ditetapkan dengan Peraturan Menteri Perhubungan.

#### E. ESELONISASI (JABATAN PIMPINAN TINGGI DAN JABATAN ADMINISTRASI)

##### 1. Eselonisasi Satuan Organisasi Pusat

Eselonisasi satuan Organisasi Pusat, sebagai berikut:

- a. Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, Direktur Jenderal, dan Kepala Badan, merupakan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya atau Jabatan Struktural eselon I.a.
- b. Staf Ahli merupakan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya atau Jabatan Struktural eselon I.b, atau serendah-rendahnya Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama atau Jabatan Struktural eselon II.a. Namun demikian, dalam hal terjadi pengalih tugas Jabatan Pimpinan Tinggi Madya atau pejabat struktural eselon I.a kepada jabatan Staf Ahli maka terhadap pejabat yang bersangkutan tetap diberikan sebagai Jabatan Pimpinan Tinggi Madya atau Jabatan Struktural eselon I.a.
- c. Kepala Biro, Sekretaris Inspektorat Jenderal, Inspektur, Sekretaris Direktorat Jenderal, Direktur, Sekretaris Badan, Kepala Pusat, dan Ketua Mahkamah Pelayaran merupakan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya atau Jabatan Struktural eselon II.a.

- d. Kepala Bagian, Kepala Subdirektorat, Kepala Bidang, dan Sekretaris Mahkamah Pelayaran merupakan Jabatan Administrator atau jabatan struktural eselon III.a.
- e. Kepala Subbagian, Kepala Seksi, Kepala Subbidang merupakan Jabatan Pengawas atau jabatan struktural eselon IV.a.

2. Eselonisasi Satuan Organisasi Unit Pelaksana Teknis (UPT)

Eselonisasi satuan organisasi unit pelaksana teknis (UPT), sebagai berikut:

- a. Pada Balai Besar atau Nomenklatur lain:
  - 1) Kepala merupakan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama atau jabatan struktural eselon II.a atau II.b;
  - 2) Kepala Bagian dan Kepala Bidang merupakan Jabatan Administrator atau jabatan struktural eselon III.a atau III.b;
  - 3) Kepala Subbagian dan Kepala Seksi merupakan Jabatan Pengawas atau jabatan struktural eselon IV.a atau IV.b.
- b. Pada Balai atau Nomenklatur lain:
  - 1) Kepala merupakan Jabatan Administrator atau jabatan struktural eselon III.a atau III.b;
  - 2) Kepala Subbagian dan Kepala Seksi merupakan Jabatan Penagwas atau jabatan struktural eselon IV.a atau IV.b.
- c. Pada Loka atau Nomenklatur lain:
  - (1) Kepala merupakan jabatan Jabatan Pengawas atau struktural eselon IV.a atau IV.b;
  - (2) Kepala Urusan dan Kepala Subseksi merupakan Jabatan Pelaksana atau jabatan struktural eselon V.a.
- d. Pada Pos atau Nomenklatur lain:

Kepala merupakan Jabatan Pelaksana atau jabatan struktural eselon V.a.

Atau penggunaan eselon organisasi lain sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi, setelah mendapatkan persetujuan dari menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.

### 3. Deeselonisasi Organisasi

Penataan Organisasi dengan deeselonisasi, dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Dalam struktur organisasi, masih merupakan jabatan struktural yang deeselonisasi;
- b. Pelaksanaan tanggung jawab dan kewenangan tugas dan fungsi organisasi, menjadi tugas tambahan pemangku jabatan fungsional;
- c. Jabatan Tata Usaha dan Keuangan, merupakan jabatan struktural yang diangkat dari PNS karier.

Contoh organisasi yang menerapkan prinsip deeselonisasi adalah Politeknik Ilmu Pelayaran, dimana jabatan struktural Direktur PIP dijabat oleh seorang PNS pejabat fungsional Dosen sedangkan semua jabatan struktural Kepala Subbagian dan Kepala Urusan tetap dijabat oleh PNS non fungsional.

### 4. Penyetaraan eselonisasi organisasi yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU)

Penyetaraan eselonisasi satuan unit organisasi yang menerapkan PPK-BLU, disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan Peraturan Perundang-undangan.

### 5. Eselonering Nomenklatur lain

Eselonering nomenklatur lain yang dibutuhkan sesuai karakteristik beban kerja di lingkungan Kementerian Perhubungan, akan ditetapkan sesuai persetujuan menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.

## F. PERSYARATAN PENATAAN ORGANISASI

Penataan organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan dilakukan untuk mengantisipasi tuntutan yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal dalam rangka menciptakan suatu susunan organisasi yang mampu merefleksikan dan mentransformasikan tugas dan fungsi yang diemban oleh organisasi.

Persyaratan melakukan penataan organisasi, antara lain:

1. Melaksanakan amanah Undang-Undang dan/atau konvensi internasional bagi pelaksanaan tugas pemerintahan dan tugas pembangunan serta tugas teknis pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat;
2. menunjang keberhasilan pencapaian visi dan misi Kementerian Perhubungan;
3. Mempunyai ruang lingkup tugas yang bersifat strategis dan berskala nasional, regional, dan internasional;
4. memberikan kontribusi dan manfaat kepada masyarakat dan Kementerian;
5. Tersedianya sumber daya yang meliputi pegawai, pembiayaan, sarana dan prasarana;
6. Memiliki standar operasional dan prosedur dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan tugas pembangunan serta tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang tertentu;
7. Mendapatkan rekomendasi dari Pemerintahan Daerah bagi satuan organisasi UPT, yang diperoleh atas permintaan Menteri kepada Kepala Daerah sesuai lokasi kantor UPT yang akan dibentuk.

## G. KLASIFIKASI DAN TIPOLOGI ORGANISASI

### 1. Klasifikasi Organisasi

Apabila jumlah suatu jenis Unit Pelaksana Teknis (UPT) mempunyai variasi dilihat dari volume / beban kerja dilakukan klasifikasi berdasarkan kriteria klasifikasi. Kriteria klasifikasi merupakan penentuan nilai seluruh komponen yang berpengaruh pada variasi volume / beban kerja terdiri dari unsur pokok dan unsur penunjang.

Unsur pokok merupakan komponen yang mencerminkan variasi volume beban kerja tugas dan fungsi operasional UPT. Unsur

penunjang merupakan komponen yang mencerminkan variasi volumelbeban kerja tugas dan fungsi pelayanan administrasi UPT. Unsur pokok dan unsur penunjang selanjutnya dijabarkan ke dalam sub-unsur. Setiap sub-unsur diberi nilai bobot persentase secara proporsional.

Kriteria klasifikasi sebagaimana dimaksud di atas ditetapkan oleh Menteri dan menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam penentuan klasifikasi dan eselonering organisasi Unit Pelaksana Teknis (UPT).

## 2. Tipologi Organisasi

Apabila jumlah suatu jenis Unit Pelaksana Teknis (UPT) mempunyai variasi dilihat dari karakteristik jenis, sifat tugas, dan lingkungan organisasi, maka UPT tersebut dapat dilakukan tipologi.

Pada saat pedoman ini disusun, contoh klasifikasi organisasi UPT ialah sebagaimana diterapkan pada Bandar Udara yang terdiri atas Jenis A dan Jenis B. Tipologi tersebut dibuat untuk menunjukkan variasi sifat tugas yang dilaksanakan. Bandar Udara Jenis A mempunyai tugas melaksanakan kegiatan keamanan dan keselamatan penerbangan serta pelayanan jasa kebandarudaraan.

## H. MEKANISME PENATAAN ORGANISASI

Mekanisme penataan organisasi Kementerian dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

### 1. Tahap Pengusulan Internal

Tahap pengusulan internal ini terjadi di dalam organisasi yang akan ditata. Titik berattahap ini terdapat pada dilakukannya identifikasi permasalahan yang timbul dalam organisasi dan adanya pertimbangan untuk dilaksanakannya penataan organisasi. Langkah-langkah yang dilakukan pada tahap ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pimpinan satuan organisasi menemukenali adanya permasalahan yang timbul pada visi, misi, tugas pokok dan fungsi, rencana

kerja, program kerja, beban kerja, dan/atau hasil kerja organisasi.

- b. Permasalahan dimaksud kemudian secara sistematis diinventarisasi dan dirumuskan agar dapat dipahami sebagai permasalahan yang membutuhkan pemecahan dalam bentuk penataan organisasi sehingga dapat menjadi justifikasi pentingnya dilakukan penataan organisasi dimaksud.
- c. Berdasarkan hasil inventarisasi dan perumusan pemecahan masalah, disusun rancangan awal naskah akademik dan rancangan awal Peraturan Menteri Perhubungan tentang Organisasi dan Tata Kerja, sebagai bahan usulan penataan organisasi.
- d. Langkah berikutnya pimpinan satuan organisasi secara berjenjang mengusulkan penataan organisasi, yang diajukan kepada Menteri untuk diproses sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.

2.

Tahap Pembahasan Internal

Tahap pembahasan internal ini dilakukan untuk pembahasan yang mendalam mengenai permasalahan dan penataan organisasi yang diusulkan pada tingkat Kementerian. Langkah-langkah yang dilakukan pada tahap ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Menteri memberikan arahan kepada Sekretaris Jenderal terkait dengan usulan penataan organisasi dari satuan organisasi pengusul.
- b. Sekretariat Jenderal, khususnya Biro yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan organisasi dan tata laksana mengkaji usulan yang diajukan satuan organisasi pengusul.
- c. Pembahasan diselenggarakan melalui pertemuan-pertemuan guna memperjelas permasalahan yang ditemui dan usulan penataan organisasi yang akan dilaksanakan. Pertemuan dikoordinasikan oleh Biro yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan organisasi dan tata laksana dan pihak yang diundang adalah satuan organisasi pengusul, dan satuan organisasi internal lain yang memiliki kepentingan dalam proses penataan organisasi yang diusulkan.

- d. Sekretariat Jenderal menyiapkan Naskah Akademis dan rancangan Peraturan Menteri Perhubungan tentang Organisasi dan Tata Kerja berdasarkan hasil-hasil pembahasan.
- e. Menteri meminta rekomendasi dari Kepala Daerah, sepanjang berkaitan dengan pembentukan organisasi UPT yang lokasinya di daerah. Rekomendasi dari Kepala Daerah dimaksudkan untuk menciptakan kondisi yang harmonis antara Kementerian dengan Pemerintahan Daerah.
- f. Menteri menyampaikan usulan penataan organisasi kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi, dengan dilampiri Naskah Akademik, rancangan Peraturan Menteri tentang Organisasi dan Tata Kerja, serta bagi penataan satuan organisasi UPT dilengkapi pula dengan surat rekomendasi dari Kepala Daerah. Surat Menteri perihal usulan penataan organisasi dimaksud adalah sebagaimana pada contoh pada akhir pedoman.

### 3. Tahapan Pembahasan Antar Kementerian

Sebagai gambaran, tahap pembahasan antar Kementerian dilakukan oleh Kementerian yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi, dengan melibatkan Kementerian dan/atau Lembaga terkait. Pembahasan inidilakukan untuk mendalami permasalahan dan penataan organisasi yang diusulkan, terkait dengan pengharmonisasian usulan dengan peraturan perundang-undangan, pengharmonisasian nomenklatur, titelatur, eselonisasi, dan rumusan tugas dan fungsi organisasi.

### 4. Tahap Penetapan

Menteri berdasarkan surat persetujuan dari menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi, memproses penetapan rancangan Peraturan Menteri Perhubungan tentang Organisasi dan Tata Kerja, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Biro yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan organisasi dan tata laksana menyiapkan rancangan Peraturan Menteri tentang Organisasi dan Tata Kerja dan memberikan paraf pada halaman akhir rancangan Peraturan Menteri Perhubungan



dimaksud, kemudian meneruskan rancangan Peraturan Menteri Perhubungan dimaksud kepada unit kerja/pejabat yang terkait untuk diperiksa dan diparaf persetujuan, dengan urutan sebagai berikut:

- a. Kepala Biro yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan organisasi dan tata laksana;
  - b. Kepala Biro yang bertanggung jawab di bidang penyusunan Peraturan Perundang-undangan;
  - c. Pimpinan unit kerja yang terkait;
  - d. Sekretaris Jenderal.
2. Setelah mendapatkan paraf persetujuan lengkap, Biro yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan organisasi dan tata laksana, melalui Biro yang bertanggung jawab dalam penyusunan Peraturan Perundang-undangan memproses penetapan rancangan Peraturan Menteri tentang Organisasi dan Tata Kerja menjadi Peraturan Menteri Perhubungan dan mengundangkannya melalui menteri yang membindangi urusan hukum.
  3. Penyebarluasan Peraturan Menteri tentang Organisasi dan Tata Kerja dilaksanakan oleh Biro yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan organisasi dan tata laksana kepada unit kerja dan instansi terkait.

## I. FORMAT NASKAH AKADEMIK DAN RANCANGAN PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN TENTANG ORGANISASI DAN TATA LAKSANA

### 1. Naskah Akademik

Naskah akademik disusun untuk memberikan gambaran secara jelas tentang pentingnya penataan organisasi pemerintah di lingkungan Kementerian. Gambaran penting penataan organisasi dimaksud meliputi:

- a. Gambaran tentang latarbelakang organisasi, maksud dan tujuan penataan organisasi;

- b. Visi dan Misi, yaitu adanya perumusan visi dan misi, termasuk penjelasan tidak terjadi perubahan atau berubahnya visi dan misi organisasi;
- c. Penjelasan kondisi saat ini, berkaitan dengan adanya kewenangan, tanggungjawab dan beban kerja yang harus diemban, sehingga memungkinkan penataan organisasi;
- d. Gambaran landasan hukum yang memungkinkan dilakukan penataan organisasi;
- e. Penjelasan terhadap keadaan yang diinginkan berkaitan dengan penataan organisasi;
- f. Penjelasan akibat yang mungkin ditimbulkan sebagai akibat penataan organisasi, baik dari segi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran dan nilai tambah bagi masyarakat.

Naskah Akademik disusun dengan kerangka sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

- A. Latar belakang
- B. Permasalahan
- C. Maksud dan Tujuan

Bab II Visi dan Misi Organisasi

- A. Visi dan Misi Organisasi Saat Ini
- B. Visi dan Misi Organisasi Setelah Penataan

Bab III Kondisi Organisasi Saat Ini

- A. Kedudukan
- B. Tugas dan Fungsi
- C. Susunan Organisasi
- D. Eselonering
- E. Jumlah Pegawai
- F. Beban Kerja
- G. Anggaran Pembiayaan dan PNB

Bab IV Landasan Hukum

Bab V Usulan Penataan Organisasi

- A. Kedudukan
- B. Tugas dan Fungsi
- C. Susunan Organisasi

- D. Eselonering
- E. Jumlah Pegawai
- F. Beban Kerja
- G. Anggaran Pembiayaan dan PNBP

Bab VI Dampak Penataan Organisasi

- A. Dampak pada sumber daya manusia
- B. Dampak pada sarana dan prasarana
- C. Dampak pada anggaran pembiayaan dan PNBP
- D. Nilai tambah bagi masyarakat.

Bab VII Penutup

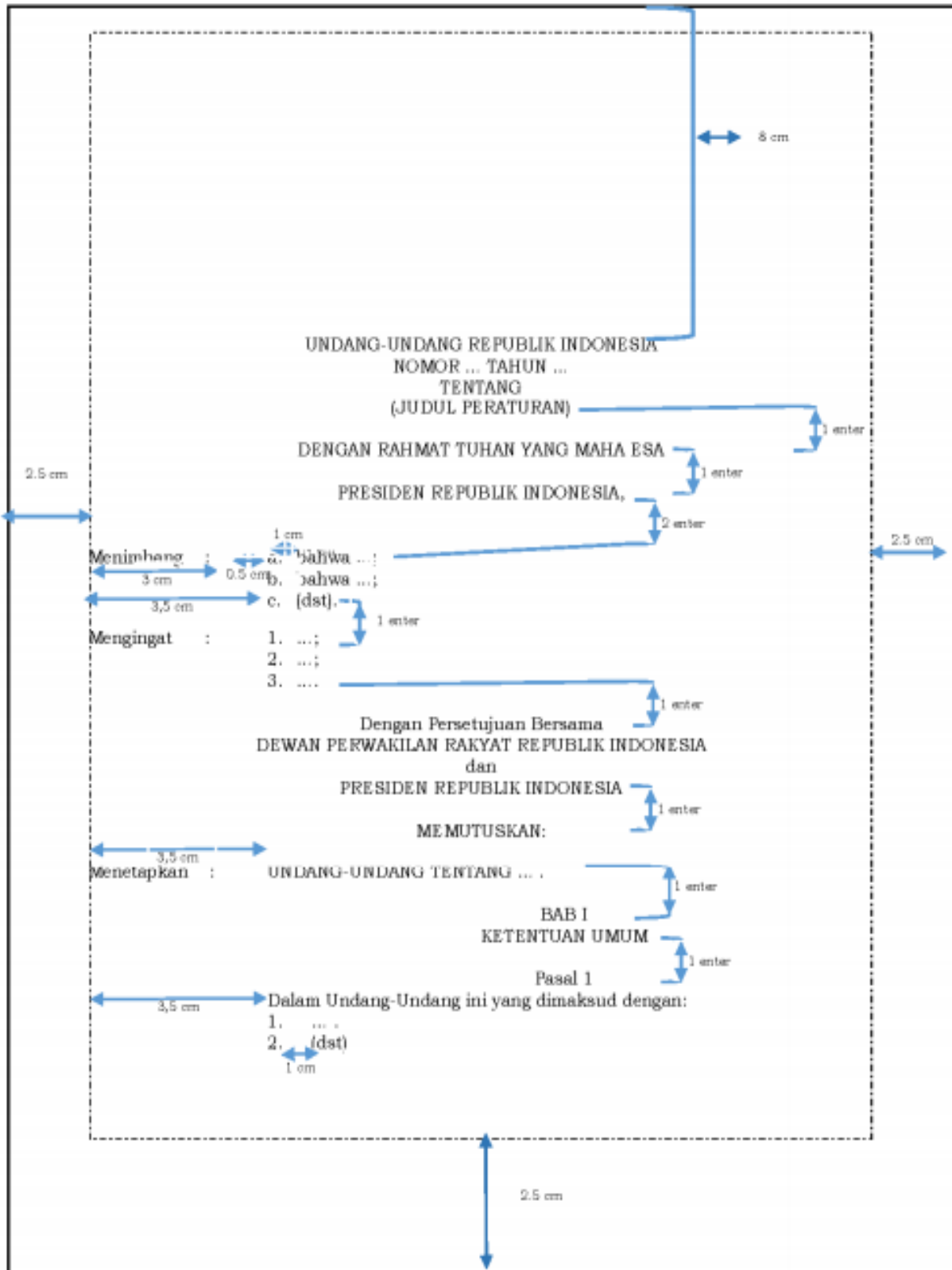
2. Rancangan peraturan Menteri Perhubungan tentang Organisasi dan Tata Kerja

Rancangan Peraturan Menteri Perhubungan tentang Organisasi dan Tata Kerja disusun berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan tentang penyusunan Peraturan Perundang-undangan. Pada umumnya, garis besar susunan rancangan Peraturan Menteri Perhubungan tentang Organisasi dan Tata Kerja, memuat materi yang dikelompokkan sebagai berikut:

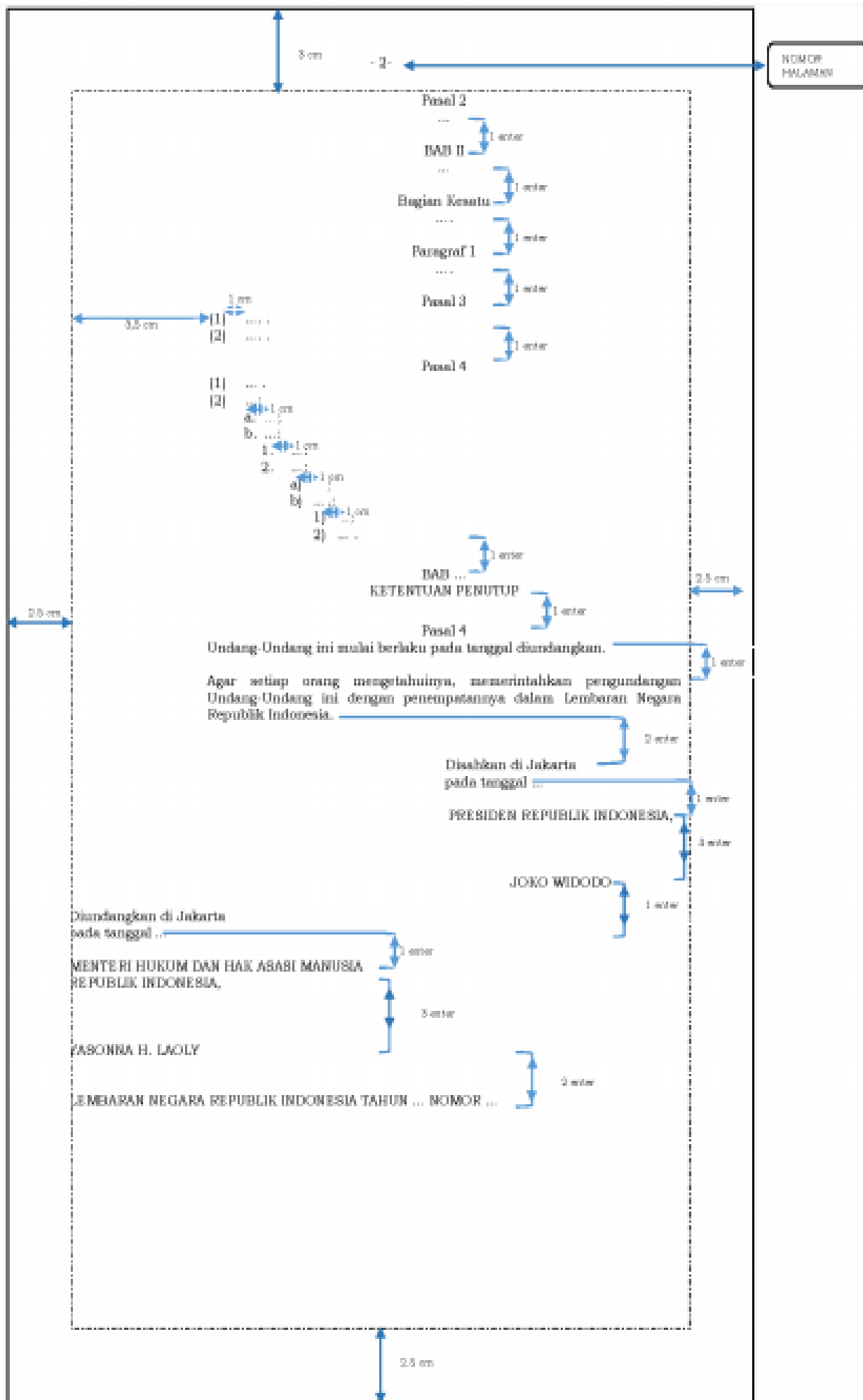
- a. Judul, yang terdiri atas:
  - 1) Jenis peraturan;
  - 2) Nomor peraturan dan tahun penetapan
  - 3) Judul peraturan
- b. Pembukaan, yang terdiri atas:
  - 1) "Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa"
  - 2) Jabatan penyetap peraturan
  - 3) Konsideran "Menimbang" yang memuat pertimbangan pembentukannya
  - 4) Konsideran "Mengingat" yang memuat dasar hukum
  - 5) Memutuskan
  - 6) Menetapkan: Judul Peraturan.
- c. Batang tubuh
  - 1) Bab I Kedudukan, Tugas, Fungsi, dan Klasifikasi
  - 2) Bab II Susunan Organisasi
  - 3) Bab III Kelompok Jabatan Fungsional
  - 4) Bab IV Tata Kerja

- 5) Bab V Eselon
- 6) Bab VI Lokasi
- 7) Bab VII Wilayah Kerja
- 8) Bab VIII Ketentuan Peralihan
- 9) Bab IX Penutup
- 10) Pengesahan dan pengundangan, sesuai dengan contoh sebagai berikut:

Format Batang Tubuh







## Keterangan:

1. Naskah Peraturan Perundangan-undangan diketik dengan jenis huruf *Bookman Old Style*, huruf 12 di atas kertas F4 dalam *paper size* dengan *custome size*.  
lebar (*width*) : 21 sentimeter  
panjang (*height*) : 33 sentimeter
2. Marjin:  
atas (*top*) : 8 sentimeter (untuk halaman 1)  
3 sentimeter (untuk halaman 2 dan seterusnya)  
bawah (*bottom*) : 2,5 sentimeter  
kiri (*left*) : 2,5 sentimeter  
kanan (*right*) : 2,5 sentimeter
3. Seluruh *line spacing* yang digunakan 1,5 (satu koma lima) dengan spasi  
*before* : 0 pt  
*after* : 0 pt
4. Pencatuman nomor halaman 2 dan seterusnya pada peraturan perundang-undangan dicantumkan di bagian atas tengah dengan didahului dan diakhiri tanda baca (-), serta diberi jarak 1 (satu) spasi.
5. Ketentuan pada angka 4 berlaku secara mutatis mutandis untuk pencantuman nomor halaman pada penjelasan peraturan perundangan.
6. Lampiran peraturan perundang-undangan yang berbentuk tabel/gambar/peta dibuat berupa *image* atau *PDF*.
7. Format Berita Negara Republik Indonesia dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia berlaku secara mutatis mutandis terhadap Lembaran Negara Republik Indonesia dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia.

J. ORGANISASI POLA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM (PPK-BLU)

Satuan Kerja dapat diizinkan untuk mengelola keuangan dengan menerapkan PPK-BLU apabila memenuhi persyaratan:

1. Substantif;
2. Teknis; dan



3. Administratif.

1. Persyaratan Substantif

Persyaratan substantif terpenuhi apabila satuan kerja menyelenggarakan pelayanan umum berupa:

- a. Penyediaan barang dan /atau jasa pelayanan umum antara lain di bidang kesehatan, pendidikan, dan bidang lainnya.

Pelayanan umum merupakan pelayanan umum yang bersifat operasional kepada masyarakat sesuai dengan tugas dan fungsi satuan kerja, dan pelayanan dimaksud menghasilkan pendapatan, antara lain rumah sakit, balai besar laboratorium kesehatan, balai kesehatan masyarakat, perguruan tinggi, lembaga/badan riset/penelitian, pembenihan/pembibitan, telekomunikasi, ilmu pengetahuan dan teknologi, dan pengujian.

- b. Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum antara lain badan pengusaha kawasan, otorita, dan kawasan pengembangan ekonomi terpadu.
- c. Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat antara lain lembaga/badan pengelolaan dana investasi, dana bergulir, dan dana abadi pendidikan.

2. Persyaratan Teknis

Persyaratan teknis terpenuhi apabila satuan kerja memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. Kinerja pelayanan umum layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui penetapan sebagai BLU yang dibuktikan dengan adanya rekomendasi dari Menteri. Rekomendasi ini paling kurang mempertimbangkan:

- 1) Indeks kepuasan masyarakat sebagaimana diatur dalam peraturan menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi mengenai pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat;
- 2) Peluang peningkatan kerja sama;

- 3) Peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ada kondusif atau mendukung bagi peluang peningkatan kinerja layanan; dan
- 4) Profesionalisme sumber daya manusia.

b. Kinerja keuangan sehat.

Kinerja keuangan sehat dimaksud paling kurang mempertimbangkan:

- 1) Peningkatan realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam 2 (dua) tahun terakhir dan/atau proyeksi PNBP dalam 5 (lima) tahun ke depan;
- 2) Rasio realisasi atau proyeksi belanja pegawai dengan PNBP paling kurang tidak meningkat;
- 3) Data realisasi atau proyeksi keuangan.

3. Persyaratan administratif

Persyaratan administrative terpenuhi apabila satuan kerja dapat menyajikan seluruh dokumen sebagai berikut:

- a. Pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat.

Pernyataan kesanggupan ini dibuat oleh pemimpin satuan kerja.

- b. Pola tata kelola.

Pola tata kelola merupakan peraturan internal yang antara lain menetapkan organisasi dan tata laksana, akuntabilitas, dan transparansi. Peraturan internal terkait organisasi dan tata laksana memuat struktur organisasi, pengangkatan dan pemberhentian pejabat pengelola dan pegawai BLU.

Struktur organisasi berpedoman pada ketentuan yang ditetapkan oleh menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur dan reformasi birokrasi.

Ketentuan pengangkatan dan pemberhentian pejabat pengelola dan pegawai BLU yang diatur dalam peraturan internal dengan memuat hal-hal sebagai berikut:

- 1) pengangkatan pejabat pengelola mempertimbangkan hasil penilaian atas kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dalam bentuk uji kelayakan dan kepatutan oleh Menteri;

- 2) pengangkatan pejabat keuangan BLU dilakukan setelah mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan;
- 3) pengangkatan dan pemberhentian pejabat pengelola dan pegawai BLU yang berasal dari pegawai negeri sipil mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
- 4) jumlah dan komposisi pegawai BLU dari tenaga profesional non pegawai negeri sipil ditetapkan setelah mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan;
- 5) pejabat pengelola dari tenaga profesional non pegawai negeri sipil diangkat dengan mekanisme kontrak untuk masa jabatan paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan; dan
- 6) pejabat pengelola dari tenaga profesional non pegawai negeri sipil dapat diberhentikan sewaktu-waktu oleh Menteri atas inisiatif sendiri dan/ atau atas usulan Menteri Keuangan.

c. Rencana strategis bisnis.

Rencana strategis bisnis meliputi:

- 1) visi yaitu suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang memuat cita dan citra yang ingin diwujudkan;
- 2) misi yaitu sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan sesuai visi yang ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik;
- 3) program strategis untuk 5 (lima) tahun ke depan, yang terdiri dari program, kegiatan, serta hasil/keluaran yang terukur meliputi aspek pelayanan, keuangan, sumber daya manusia, serta sarana dan prasarana dengan memperhitungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman/kendala yang ada atau mungkin timbul; dan
- 4) capaian kinerja yang terukur untuk tahun berjalan dan 2 (dua) tahun sebelumnya, yang meliputi hasil/keluaran atas program/kegiatan yang dicapai, baik dari aspek keuangan, pelayanan, sumber daya manusia serta sarana dan

prasarana, disertai dengan analisis atas faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi capaian kinerja. Aspek keuangan meliputi realisasi/ proyeksi pendapatan dan belanja yang berasal dari PNBPN dan/atau Rupiah Murni dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara serta indikasi tarif layanan.

d. Laporan keuangan pokok.

Laporan Keuangan pokok terdiri atas:

- 1) laporan realisasi anggaran, yaitu laporan yang menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya keuangan yang dikelola oleh pemerintah pusat/ daerah, yang menggambarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya dalam satu periode pelaporan;
- 2) neraca, yaitu laporan yang menggambarkan posisi keuangan mengenai aset, kewajiban, dan ekuitas pada tanggal tertentu; dan
- 3) catatan atas laporan keuangan, yaitu dokumen yang menyajikan informasi tentang kebijakan akuntansi, penjelasan per pos laporan keuangan, baik berupa penjelasan naratif, rincian, dan/ atau grafik dari angka yang disajikan dalam laporan realisasi anggaran dan neraca, disertai informasi mengenai kinerja keuangan.

Laporan keuangan pokok berupa laporan keuangan tahun terakhir sebelum pengusulan untuk menerapkan PPK-BLU dan tahun berjalan. Laporan Keuangan disusun berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintahan. Untuk satuan kerja yang baru dibentuk laporan keuangannya berupa prognosa laporan keuangan tahun berjalan atau tahun berikutnya.

e. Standar pelayanan minimum.

Standar pelayanan minimum merupakan ukuran pelayanan pelayanan yang harus dipenuhi oleh BLU dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Standar pelayanan minimum disusun dengan mempertimbangkan kualitas layanan, pemerataan, dan kesetaraan layanan serta kemudahan memperoleh layanan. Standar pelayanan minimum bersifat

sederhana, konkrit, mudah diukur, terbuka, terjangkau dan dapat dipertanggungjawabkan, serta mempunyai batas waktu pencapaian. Standar pelayanan minimum disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan, prioritas dan kemampuan keuangan serta kemampuan kelembagaan dan sumber daya manusia BLU. Penyusunan standar pelayanan minimum berpedoman pada standar pelayanan minimum Kementerian Perhubungan dan/atau peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai standar pelayanan minimum. Standar pelayanan minimum ditetapkan oleh Menteri.

- f. Laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia diaudit secara independen.

Laporan audit merupakan laporan auditor tahun terakhir sebelum satuan kerja yang bersangkutan diusulkan untuk menerapkan PPK-BLU. Pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen dibuat oleh satuan kerja yang telah maupun belum diaudit secara independen.

Keenam dokumen di dimaksud harus mendapatkan persetujuan dari Menteri.

#### 4. Kelembagaan unit kerja PPK-BLU

Penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum tersebut dapat membawa implikasi terhadap kelembagaan, baik perubahan yang menyangkut status, struktur, maupun aspek lainnya bagi instansi pemerintah yang menerapkan pola pengelolaan keuangan BLU.

- a. Kriteria Satuan kerja PPK-BLU

Kriteria satuan kerja yang menerapkan PPK-BLU sebagai berikut:

- 1) Satuan kerja di lingkungan instansi pemerintah (Kementerian Negara/Lembaga Pemerintahan Non Departemen/Pemerintahan Daerah, dan satuan kerja instansi pemerintah lainnya);

- 2) Tugas dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dapat dijual, kecuali pelayanan yang bersifat mandatroyUntuk satuan kerja yang bersifat mandatori atau pelayanan sipil yang hanya merupakan kewajiban (monopoli) Pemerintah karena perintah peraturan perundang-undangan, seperti pelayanan KTP, Imigrasi, Paspor, sertifikat pertanahan, STNK dan SIM;
  - 3) Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat adalah pelayanan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan umum dan/atau mencerdaskan kehidupan bangsa;
  - 4) Tidak semata-mata mencari keuntungan (*not for profit*);
  - 5) Melakukan kegiatan berdasarkan prinsip efiseinsi, efektifitas, dan produktivitas; dan
  - 6) Mengelola satuan kerja dan anggaran secara mandiri.
- b. Satuan kerja yang dapat menerapkan PPK-BLU adalah:
- 1) Unit Pelaksana teknis (UPT) atau satuan kerja di lingkungan Kementerian Negara/Lembaga Pemerintah Non Kementerian lainnya yang secara operasional menyelenggarakan fungsi pelayanan kepada masyarakat;
  - 2) Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) atau satuan kerja di lingkungan Pemerintah Daerah lainnya yang secara operasional menyelenggarakan fungsi pelayanan kepada masyarakat; dan
  - 3) Satuan kerja instansi pemerintah lainnya yang secara operasional menyelenggarakan fungsi pelayanan kepada masyarakat, seperti pengelola kawasan/wilayah khusus, pengelola dana bergulir.
- c. Prinsip penyusunan organisasi satuan kerja PPK BLU
- 1) Mempunyai visi, misi dan tujuan yang spesifik di bidang peningkatan mutu pelayanan masyarakat;
  - 2) Semua tugas organisasi harus dibagi habis ke adlam unit-unit organisasi di bawahnya, sehingga tidak ada tugas yang tidak ditangani oleh suatu unit organisasi dan tidak

ada tugas yang ditangani oleh lebih dari satu unit organisasi;

- 3) Setiap unit organisasi harus mempunyai hubungan yang jelas antara satu dengan yang lain sehingga terdapat kesatuan arah dan tindakan dalam mencapai visi dan misi organisasi;
- 4) Desain organisasi harus memperhatikan keserasian antara besaran organisasi dengan beban tugas, kemampuan dan sumber daya yang dimiliki;
- 5) Setiap unit organisasi harus mempunyai kewenangan yang jelas sehingga mekanisme pengambilan keputusan pada masing-masing unit organisasi dapat menunjukkan keseimbangan antara kewenangan dengan tanggung jawab;
- 6) Pembagian jumlah unit organisasi harus memperhatikan sifat pekerjaan dalam organisasi dalam arti untuk mendukung terwujudnya *institutional coherence*, maka tugas-tugas yang bersesuaian tidak perlu dipecah-pecah ke dalam beberapa unit;
- 7) Dalam rangka menjamin kejelasan mekanisme kerja dan akuntabilitas organisasi, maka desain organisasi satuan kerja PPK-BLU harus menggambarkan secara jelas pembagian mengenai kedudukan, susunan jabatan, dan hubungan kerja antar unit organisasi; dan
- 8) Adanya kepastian bahwa tugas-tugas dalam organisasi akan terus berlangsung dalam jangka waktu yang lama (tidak bersifat adhoc).

d. Langkah-langkah penyusunan satuan kerja PPK-BLU

- 1) Menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi. Langkah ini diperlukan untuk menciptakan keselarasan antara visi, misi, tujuan yang akan dicapai dengan unit organisasi yang akan dibentuk;
- 2) Mengidentifikasi urusan. Dalam tahap ini dilakukan identifikasi urusan yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
- 3) Pengelompokan (*grouping work activities*). Dalam tahap ini dilakukan pengelompokan mengenai kewenangan, tugas,

dan fungsi yang perlu dilakukan untuk melaksanakan urusan yang telah diidentifikasi.

- 4) Pendelegasian (*work activities*). Dalam tahap ini dilakukan pendelegasian kewenangan, tugas, fungsi di dalam unit yang telah terbentuk berdasarkan fungsi organisasi yang ada (pimpinan, lini, supporting dan fungsi lainnya).
- 5) Desain struktur organisasi. Dalam tahap ini dilakukan penyusunan desain struktur organisasi untuk memperjelas pembagian tugas dan fungsi serta mekanisme pertanggungjawaban, koordinasi, pengawasan dan pengendalian dalam pelaksanaan kewenangan, tugas dan fungsi masing-masing unit organisasi.

e. Kedudukan

Satuan kerja di lingkungan instansi pemerintah yang menerapkan PPK-BLU berkedudukan:

- 1) Di bawah Menteri;
- 2) Di bawah unsur pelaksana, misalnya di bawah Direktorat Jenderal dan atau unsur pelaksana lainnya;
- 3) Di bawah unsur penunjang, misalnya di bawah Badan, Pusat, dan /atau unsur penunjang lainnya.

f. Tugas

Satuan kerja di lingkungan instansi pemerintah yang menerapkan PPK-BLU mempunyai tugas melaksanakan kegiatan layanan umum sesuai dengan bidangnya yang dikelola berdasarkan prinsip efisiensi, efektifitas, dan produktivitas serta menerapkan praktek bisnis yang sehat.

g. Pengelompokan Satuan Kerja PPK-BLU

Berdasarkan bidang tugasnya, satuan kerja PPK-BLU dapat dikelompokkan, sebagai berikut:

- 1) Satuan kerja PPK-BLU penyedia barangdan/atau jasa layanan umum, seperti pelayanan rumah sakit pusat dan daerah, penyelenggaraan pendidikan dan latihan, pelayanan jasa penelitian yang dapat dijual;



- 2) Satuan kerja PPK-BLU pengelola wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum, seperti Otorita dan Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (KARPET);
  - 3) Satuan kerja PPK-BLU pengelola dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat, seperti pengelola dana bergulir untuk usaha kecil dan menengah, pengelola penerusan pinjaman.
- h. Susunan Organisasi
- 1) Susunan organisasi satuan kerja di lingkungan instansi pemerintah yang menerapkan PPK-BLU terdiri dari unsur-unsur:
    - a) Pemimpin;
    - b) Pejabat Keuangan; dan
    - c) Pejabat Teknis.
  - 2) Pemimpin adalah pejabat yang memimpin satuan kerja yang menerapkan pola pengelola keuangan satuan kerja PPK-BLU yang berfungsi sebagai penanggung jawab umum operasional dan keuangan satuan kerja PPK-BLU. Sebutan pemimpin disesuaikan dengan titelatur yang digunakan oleh organisasi yang bersangkutan, seperti Kepala (UPT), Direktur, dan titelatur lainnya sesuai dengan karakteristik masing-masing organisasi. Pemimpin berkewajiban:
    - a) Menyiapkan rencana strategis bisnis;
    - b) Menyiapkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) tahunan;
    - c) Mengusulkan calon pejabat keuangan dan pejabat teknis sesuai ketentuan yang berlaku;
    - d) Menyampaikan pertanggungjawaban kinerja operasional dan keuangan.
  - 3) Pejabat Keuangan adalah pejabat yang bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan satuan kerja PPK-BLU. Masing-masing organisasi dapat memiliki unit yang secara khusus menangani keuangan atau digabung dengan fungsi *support*

*staff* lainnya. Pejabat keuangan tersebut, dapat direpresentasikan oleh Kepala Sekretariat/Bagian/Subbagian, Direktur Administrasi Umum dan Keuangan, Direktur Keuangan, atau nomenkultur/titelatur lainnya sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan. Pejabat keuangan berkewajiban:

- a) Mengkoordinasikan penyusunan RBA;
- b) Menyiapkan dokumen pelaksanaan anggaran;
- c) Melaksanakan pengelolaan pendapatan dan belanja;
- d) Menyelenggarakan pengelolaan kas;
- e) Melakukan pengelolaan utang-piutang;
- f) Menyusun kebijakan pengelolaan barang, asset tetap, dan investasi;
- g) Menyelenggarakan system informasi manajemen keuangan; dan
- h) Menyelenggarakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan.

4) Pejabat Teknis, adalah pejabat yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*core business*) organisasi satuan kerja PPK-BLU. Pejabat teknis tersebut direpresentasikan dalam unit lini, contohnya Bidang, Subbidang/Seksi, atau nomenklatur lainnya sesuai dengan desain organisasi yang bersangkutan. Pejabat teknis berkewajiban:

- a) Menyusun perencanaan kegiatan teknis di bidangnya;
- b) Melaksanakan kegiatan teknis sesuai RBA;
- c) Mempertanggungjawabkan kinerja operasional di bidangnya.

5) Dewan Pengawas.

- a) Di lingkungan satuan kerja PPK-BLU dapat dibentuk Dewan Pengawas;
- b) Dewan Penagwas hanya dapat dibentuk pada satuan kerja PPK-BLU yang memiliki realisasi nilai omzet tahunan menurut laporan realisasi anggaran atau nilai

asset menurut neraca yang memenuhi syarat minimum yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan;

- c) Dewan Pengawas pada satuan kerja PPK-BLU di lingkungan Pemerintah Pusat dibentuk dengan keputusan Menteri setelah mendapat persetujuan tertulis dari Kementerian Keuangan;
  - d) Dewan Pengawas terdiri dari 3 (tiga) atau 5 (lima) orang disesuaikan dengan nilai omzet dan/atau nilai asset, dan seorang diantaranya ditetapkan sebagai Ketua Dewan Pengawas.
- 6) Satuan Pemeriksa Intern
- Pemeriksaan intern pada satuan kerja PPK-BLU dilaksanakan oleh satuan pemeriksa intern yang merupakan unit kerja yang berkedudukan langsung dibawah pemimpin BLU.
- i. Kepegawaian pada Satuan Kerja PPK-BLU
    - 1) Pejabat dan pegawai satuan kerja PPK-BLU dapat berasal dari pegawai negeri sipil dan/atau tenaga professional bukan pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan;
    - 2) Pengisian pegawai negeri sipil tersebut sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara; dan
    - 3) Pengisian tenaga professional bukan pegawai negeri sipil tersebut ditetapkan berdasarkan Keputusan Presiden tentang pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta peraturannya.
  - j. Tata Hubungan Kerja
    - 1) Dalam rangka menciptakan hubungan kerja yang harmonis, Menteri menyusun mekanisme kerja yang baku, terutama dalam kaitan hubungan satuan kerja PPK-BLU dengan Dewan Pengawas dan unit insuknya, dan antara Satuan Pemeriksa Intern satuan kerja PPK-BLU dengan Inspektorat Jenderal;

- 2) Dalam melaksanakan tugasnya, Satuan Pemeriksaan Intern berkoordinasi dengan satuan pengawasan fungsional;
- 3) Satuan kerja PPK-BLU menyusun rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja satuan kerja PPK-BLU kepada organisasi induknya untuk disajikan sebagai bagian tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran dan laporan keuangan dan kinerja Kementerian;
- 4) Menteri sesuai dengan kewenangannya menetapkan standar pelayanan minimum dan masing-masing satuan kerja PPK-BLU wajib menggunakan standar pelayanan minimum tersebut sesuai dengan bidang tugasnya; dan
- 5) Untuk mengembangkan penerapan praktek bisnis yang sehat dalam penyelenggaraan layanan umum, unit organisasi induk memberikan pembinaan teknis dan tidak membatasi atau mengganggu pelaksanaan otonomi manajemen operasional satuan kerja PPK-BLU.

#### 5. Mekanisme Penetapan Organisasi PPK-BLU

Satuan kerja di lingkungan Kementerian yang telah mendapatkan persetujuan tertulis untuk menerapkan PPK-BLU dari Menteri Keuangan dapat mengusulkan penataan ulang susunan organisasi dan tata kerja satuan kerja tersebut untuk disesuaikan dengan tuntutan tugas dan prinsip pengelolaan PPK-BLU, dengan mekanisme usul penataan sebagai berikut:

- a. Menteri mengusulkan penataan organisasi kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi;
- b. Usulan tersebut harus dilengkapi dengan naskah akademik dan salinan persetujuan penetapan Menteri Keuangan mengenai pemberian status PPK-BLU secara penuh atau bertahap;
- c. Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan analisis dan mengadakan pembahasan penataan organisasi bersama dengan Kementerian Keuangan, Badan Kepegawaian Negara, Lembaga Administrasi Negara, Kementerian yang bersangkutan, serta instansi lain yang dipandang perlu;

- d. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi memberikan persetujuan tertulis mengenai penataan organisasi satuan kerja PPK-BLU; dan
  - e. Berdasarkan persetujuan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tersebut, Menteri menetapkan organisasi dan tata kerja satuan kerja PPK-BLU.
6. Pengubahan Organisasi dan Tata Kerja PPK-BLU
- a. Pengubahan organisasi dan tata kerja bagi satuan kerja PPK-BLU di lingkungan Kementerian Perhubungan dapat dilakukan berdasarkan analisis organisasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan;
  - b. Pengubahan dimaksud dapat berupa penyempurnaan tugas, fungsi, struktur organisasi dan tata kerja, dan/atau eselon jabatan;
  - c. Usul pengubahan harus dilengkapi dengan naskah akademis;
  - d. Pengubahan organisasi dan tata kerja satuan kerja PPK-BLU di lingkungan Kementerian Perhubungan ditetapkan oleh Menteri setelah mendapat persetujuan tertulis dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.
7. Pencabutan status satuan kerja PPK-BLU
- a. Status PPK-BLU dapat dicabut apabila:
    - 1) Dicabut oleh Menteri Keuangan sesuai dengan kewenangannya;
    - 2) Dicabut oleh Menteri Keuangan sesuai usul dari Menteri sesuai dengan kewenangannya;
    - 3) Berubah status menjadi badan hukum dengan kekayaan Negara yang dipisahkan.
  - b. Pencabutan dilakukan berdasarkan persyaratan dan prosedur sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
  - c. Apabila pencabutan penerapan PPK-BLU tersebut mempunyai implikasi pada perubahan kelembagaan, maka pencabutan tersebut diikuti dengan penyempurnaan kelembagaan;

- d. Penyempurnaan kelembagaan ditetapkan oleh Menteri setelah mendapat persetujuan tertulis dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.
8. Pemantauan dan Evaluasi Organisasi PPK-BLU
    - a. Menteri melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja organisasi satuan kerja PPK-BLU di lingkungan Kementerian Perhubungan sekurang-kurangnya 1(satu) tahun sekali;
    - b. Menteri menyampaikan hasil evaluasi organisasi kepada Menteri PAN dan RB dan instansi lain yang terkait;
    - c. Hasil evaluasi organisasi dijadikan sebagai bahan menyempurnakan organisasi apabila diperlukan.

9.

### BAB III

## EVALUASI ORGANISASI

### A. KONSEP DASAR

Struktur organisasi merupakan bentuk organisasi yang dirancang dengan memperhatikan akibat dari pengaruh keseluruhan factor (lingkungan, ukuran organisasi, teknologi organisasi, sasaran yang ingin dicapai organisasi) secara bersama. Pengertian struktur organisasi secara lebih mikro diartikan sebagai jumlah total cara-cara melakukan pembagian kerja menjadi beraneka ragam tugas dan mencapai koordinasi tugas-tugas tersebut diantara pola-pola interaksi yang terdapat atau terjadi diantara para anggota organisasi melalui formalisasi (penegasan secara formal).

Dalam studi tentang disain dan struktur organisasi dikenal beberapa dimensinya, yaitu kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Di dalam struktur birokratik pada umumnya dan khususnya di dalam Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan yaitu:

- a) kompleksitas, ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat;
- b) formalisasi, penataan ditunjukkan dengan aturan-aturan baku dan kaku yang lebih mengedepankan proses ketimbang hasil, dan
- c) sentralisasi, dalam pengambilan keputusan cenderung berada pada pusat kekuasaan. Adapun konsep ketiga dimensi tersebut diuraikan secara jelas di bawah ini.

#### 1. Dimensi Kompleksitas

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

sehingga para pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan baik. Diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) merujuk pada tiga hal:

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

Pada organisasi pemerintah, diferensiasi horisontal dipisahkan diantaranya berdasarkan :

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

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

c. Diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) spasial, merujuk pada tingkat sejauhmana lokasi fasilitas dan pegawai tersebar secara geografis. Semakin jauh dan semakin banyak fasilitas dan pegawai yang tersebar maka akan semakin kompleks organisasi tersebut. Dalam kelembagaan pemerintahan di Indonesia, diferensiasi spasial ini besar kemungkinan terjadi karena memang kondisi geografis di Indonesia yang terdiri dari berbagai pulau. Oleh karena itu tidak mungkin penyelenggaraan pemerintahan berada dibawah satu



kendali (*sentralize*) oleh Pemerintah Pusat saja, karena itu maka didalam pelaksanaan kewenangan pemerintah di daerah didelegasikan kepada Pemerintah Daerah. Otonomi daerah memang jawaban yang tepat bagi terbentuknya organisasi pemerintah di daerah akibat adanya diferensiasi spasial ini.

## 2. Dimensi Formalisasi

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

Formalisasi merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi karena dengan standarisasi akan dicapai produk yang konsisten dan seragam serta mengurangi kesalahan-kesalahan yang tidak perlu terjadi. Selain itu formalisasi akan mempermudah koordinasi antar bagian/unit organisasi dalam menghasilkan suatu produk atau jasa. Formalisasi di dalam restrukturisasi organisasi merupakan suatu proses penyeragaman melalui aturan-aturan, prosedur, instruksi dan komunikasi yang telah dibakukan.

Formalisasi pembentukan organisasi Pemerintah Pusat dan Daerah telah dilakukan di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dalam Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Organisasi Departemen, dan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2011

### 3. Dimensi Sentralisasi

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

Makin kuat desentralisasi, makin rendah sentralisasi, makin tinggi tingkat kompleksitas karena desentralisasi menciptakan banyak spesialisasi atau kekhususan. Sentralisasi didefinisikan sebagai tingkatan pengkonsentrasian kekuasaan secara formal. Dengan kata lain sentralisasi merupakan jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan dikonsentrasikan pada seorang individu, unit, atau tingkatan, yang dengan demikian mengizinkan pada para pegawai memberikan masukan yang minimal ke dalam pekerjaan mereka.

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

## B. ASPEK-ASPEK YANG DIEVALUASI

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan dalam pedoman ini merupakan evaluasi tahap awal (*initid step evaluation*). Oleh ka-rena itu evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan pada tahap ini hanya dibatasi pada dimensi-dimensi struktur organisasi, yaitu Dimensi Kompleksitas, Dimensi Formalisasi, dan Dimensi Sentralisasi.

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

1. Dimensi Kompleksitas, dengan indikator:
  - a. Kompleksitas struktur organisasi.
  - b. Tingkat spesialisasi atau jabatan.
  - c. Tata hubungan antar spesialis atau pejabat.
  - d. Tingkat pembagian pelayanan berdasarkan tempat (daerah/wilayah).
  
2. Dimensi Formalisasi, dengan indikator:
  - a. Tingkat kejelasan dan ketegasan "peraturan" mengenai pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja dan bagaimana cara kerjasamanya.
  - b. Tingkat kejelasan "prosedur kerja" secara praktis (langkah kerja yang berurutan secara logis dan terkait dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja).
  - c. Tingkat kejelasan "kebijakan kerja" sehingga pejabat atau pegawai memperoleh kebebasan memutuskan menurut pendapat sendiri tanpa melanggar prinsip peraturan atau hukum yang berlaku dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja.
  - d. Tingkat pembakuan proses kerja.
  - e. Tingkat pembakuan dimensi-dimensi produk (pelayanan) yang harus dihasilkan.
  - f. Tingkat pembakuan keterampilan kerja.
  
3. Dimensi Sentralisasi, dengan indikator:

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

### C. METODE EVALUASI

Pedoman ini diharapkan dapat dijadikan sebagai *self-organiza tion assessment* bagi setiap organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan. Pedoman evaluasi ini merupakan tinjauan terhadap pokok-pokok struktur kelembagaan organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan. Kuesioner disusun berdasarkan dimensi-dimensi struktur organisasi dan digunakan sebagai instrumen pengumpulan data.

Mengingat evaluasi ini merupakan suatu proses dan hasil akhirnya dapat dijadikan sebagai *feed-back* terhadap perbaikan struktur kelembagaan, maka pelaksanaan evaluasinya harus dilakukan oleh tim evaluasi kelembagaan yang memahami konsep evaluasi, penilaian, serta tindak lanjut yang perlu dilakukan. Pedoman evaluasi ini pada prinsipnya memerlukan keteslibatan semua *internal stake-holders* (pejabat struktural, fungsional dan staf pelaksana organisasi), meskipun pada prakteknya dapat diambil sampel. Pada prinsipnya evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan ini dilaksanakan melalui empat tahapan yaitu:

#### 1. Persiapan

Persiapan evaluasi meliputi penetapan pelaksana evaluasi, instrument pengumpulan data, responden, dan durasi evaluasi. Pelaksanaan evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan pada dasarnya dapat dilakukan secara swakelola oleh Sekretariat Jenderal Cq. Biro Kepegawaian dan Organisasi

Apabila evaluasi dilakukan secara swakelola, Sekretariat Jenderal Cq. Biro Kepegawaian dan Organisasi perlu menetapkan tim evaluasi yang memiliki:

- a. wawasan memadai tentang kelembagaan pemerintah, baik dari sisi konsep maupun kebijakan terutama berbagai kebijakan yang mengatur tentang instansi induknya;
- b. pemahaman metodologi penelitian yang memadai; dan
- c. kemampuan melakukan analisis data secara tajam, komprehensif, dan sistematis. Syarat-syarat demikian harus diperhatikan agar evaluasi dapat dijadikan *feed-back* yang

bermanfaat bagi penataan kelembagaan instansi induknya dimasa yang akan datang.

Instrumen yang yang digunakan dalam pengumpulan data evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan adalah kuesioner. Bentuk kuesioner adalah sebagaimana terlampir.

Responden dalam evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan adalah seluruh unit kerja di Lingkungan Kementerian Perhubungan guna efisiensi evaluasi, maka dilakukan teknik sampling (sampling technique).

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

n	s	n	s	n	s
10	10	220	140	1.200	291
15	14	230	144	1.300	297
20	19	240	148	1.400	302
25	24	250	152	1.500	306
30	28	260	155	1.600	310
35	32	270	159	1.700	313
40	36	280	162	1.800	317
45	40	290	165	1.900	320
50	44	300	169	2.000	322
55	48	320	175	2.200	327
60	52	340	181	2.400	331
65	56	360	186	2.600	335
70	59	380	191	2.800	338

75	63	400	196	3.000	341
80	66	420	201	3.500	346
85	70	440	205	4.000	351
90	73	460	210	4.500	354
95	76	480	214	5.000	357
100	80	500	217	6.000	361
110	86	550	226	7.000	364
120	92	600	234	8.000	367
130	97	650	242	9.000	368
140	103	700	248	10.500	370
150	108	750	254	15.000	375
160	113	800	260	20.000	377
170	118	850	265	30.000	379
180	123	900	269	40.000	380
190	127	950	274	50.000	381
200	132	1.000	278	75.000	382
210	136	1.100	285	100.000	383

Keterangan:

N: Populasi

S: Sampel

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

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

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

## 2. Pelaksanaan Pengumpulan Data

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

## 3. Pengolahan dan Analisis Data Evaluasi

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

### d. Metode Pengolahan Data

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

Dalam instrumen tersebut terdapat 17 (tujuh belas) butir pertanyaan.

Dimana dari 17 pertanyaan tersebut terbagi atas beberapa bagian yakni:

- 1) Untuk pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 6 dimaksudkan untuk mengukur dimensi kompleksitas.
- 2) Untuk pertanyaan nomor 7 sampai dengan nomor 12 dimaksudkan untuk mengukur dimensi formalitas.

- 3) Untuk pertanyaan nomor 13 sampai dengan nomor 14 dimaksudkan untuk mengukur dimensi sentralisasi.

e. Cara Penghitungan

Dalam instrumen tersebut dipilih empat (4) opsi/pilihan jawaban. Ini dimaksudkan untuk menghindari jawaban yang mempunyai kecenderungan atau tendensi untuk menjawab di tengah atau netral.

Dengan demikian maka pembagian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

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

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

- 1) Dimensi Kompleksitas adalah 50 % (lima puluh persen);
- 2) Dimensi Formasilasi adalah 25 % (dua puluh lima persen);
- 3) Dimensi Sentralisasi adalah 25 % (dua puluh lima persen).

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

- 1) Pertanyaan 1 sampai dengan 6 dengan bobot 50 % (lima puluh persen) maka konversinya adalah:

Tabel 3.2



PERTANYAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 1 s.d. 6	1	2	3	4	50% dibagi 6=8,34
Nilai Masing-Masing Pernyataan	2,085	4,170	6,25	8,340	
Jumlah Nilai Setiap Pertanyaan	.....	.....	.....	.....	.....

2) Pertanyaan 7 sampai dengan 12 dengan bobot 25 % (duapuluh lima persen) maka konversinya adalah:

Tabel 3.3

PERTANYAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
Jawaban Nomor 7 s.d. 12	1	2	3	4	25% dibagi 6=4,17
Nilai Masing-Masing Pernyataan	1,043	2,085	3,128	4,170	
Jumlah Nilai Setiap Pertanyaan	.....	.....	.....	.....	.....

3) pertanyaan 13 sampai dengan 14 dengan bobot 25 % (duapuluh lima persen) maka konversinya adalah:

Tabel 3.4

PERTANYAAN	STS	TS	S	SS	BOBOT
------------	-----	----	---	----	-------

Jawaban Nomor 13s.d 14	1	2	3	4	25% dibagi 2= 12.5  12.5 dibagi 4= 3.125
Nilai Masing- Masing Pernyataan	3.125	6.250	9.375	12.5	
4) P Jumlah Nilai Setiap Pertanyaan	.....	.....	.....	.....	.....

#### Kategori Hasil Penghitungan

Selanjutnya agar hasil dari penghitungan dapat diinterpretasikan maka hasil total skor di bagi dalam empat kategori yaitu sebagaimana dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3.5

#### Perhitungan Nilai Akhir (Total) dan Interpretasi:

Kategori I (Nilai 25 - 49,99)	=	Organisasi Kurang Efisien sehingga secara struktural membutuhkan perbaikan secara insentif
Kategori II (Nilai 50 - 74,99)	=	Organisasi Cukup Efisien, secara struktural membutuhkan penyesuaian secara bertahap
Kategori III	=	Organisasi sudah Efisien, tetapi

(Nilai 75 - 100)		secara struktural membutuhkan penyesuaian updating dengan lingkungan eksternal
------------------	--	--

f. Survei Berkesinambungan

Dalam rangka mendapatkan gambaran bagaimana kontinuitas dari evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan maka perlu dilakukan pengukuran secara periodik untuk menjaga kesinambungan. Dengan demikian maka akan tergambar bagaimana keadaan evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan khususnya dalam aspek dimensi-dimensi struktur kelembagaan dari berbagai lembaga pemerintahan.

g. Contoh Penghitungan

Apabila sudah didapatkan semua data maka dapat dilakukan cara penghitungan lihat Tabel 3.6 di bawah.

Tabel 3.6

NO	POKOK-POKOK YANG DINILAI	NILAI
1	Susunan atau struktur Organisasi sudah menyesuaikan dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku	4.170
2	Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap lapisan (layer) sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangna yang aberlaku	8.340
3	Jabatan-jabatan pada setiap lapisan (layer) ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi jabatan lapisan di atasnya (eselon di atasnya)	2.085
4	Instansi vertikal atau kantor regional/ Unit Pelaksana Teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan	4.170

	perundangan yang berlaku dan secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi	
5	Nomenklatur unit yang sudah ditentukan memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara satu unit dengan unit yang lain	2.085
6	Jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan dan penempatannya mendukung terhadap efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit	2.085
7	Pelaksana tugas setiap unit kerja dari eselon tertinggi sampai eselon terendah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan tentang organisasi ndan tata kerja instansi	1.043
8	Mekanisme pelaksanaan Kerjasama antar Unit kerja dari eselon tertinggi sampai eselon terendah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan tentang tatakerja instansi	3.128
9	Standarisasi proses kerja dituangkan dalam peraturan tentang standar operating procedures	1.043
10	Standarisasi pelayanan internal dan eksternal dituangkan didalam peraturan tentang standar pelayanan organisasi	4.170
11	Standarisasi keterampilan kerja ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas	2.085
12	Organisasi melaksanakan prioritas diklat berbasis kompetensi sebagai langkah untuk mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan	1.043
13	Kewenangan pengampilan keputusan untuk setiap tingkat eslon dituangkan dalkam setap kebijakan pimpina puncak instansi induk (Menteri )	3.125

14	Pimpinan puncak instansi induk membuat Keputusan-keputusan yang bersifat lintas bidang atau sektor dalam rangka mencapai kinerja instansi induk	6.25
----	---	------

Sesuai dengan interpretasi sebagaimana Tabel 3.5 tentang konversi dan interpretasi maka dapat disimpulkan bahwa Lembaga pada Contoh tersebut diatas dengan nilai total yang diperoleh sebesar = 44,822 maka jatuh pada Kategori I (Nilai 25-49,99) dengan uraian bahwa "Organisasi Kurang Efisien & Secara Struktural Membutuhkan Perbaikan Secara intensif".

#### 4. Penyusunan Laporan

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

#### Materi Pokok Laporan Evaluasi

Materi pokok Laporan Evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan adalah sebagai berikut:

- I. Pendahuluan: Mencakup Latar Belakang Masalah, Tujuan Evaluasi, Metode, Tim Evaluasi dan Jadwal Pelaksanaan Evaluasi.
  - a. Latar Belakang Masalah memuat berbagai hal yang menjadi penyebab munculnya problematika kelembagaan, baik















