



# BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.1288, 2017

KEMENRISTEK-DIKTI.  
Organisasi.

Pedoman

Evaluasi

PERATURAN MENTERI RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 57 TAHUN 2017  
TENTANG  
PEDOMAN EVALUASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan salah satu agenda reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi berupa penataan dan penguatan organisasi, perlu dilakukan evaluasi organisasi unit kerja di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
- b. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah, perlu menetapkan pedoman evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tentang Pedoman Evaluasi Organisasi di

Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
  3. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
  4. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 14);
  5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah;
  6. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 15 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 889);
  7. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 Tahun 2017 tentang Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Tahun 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1116);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI TENTANG PEDOMAN EVALUASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI.

Pasal 1

Pedoman Evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi merupakan acuan bagi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dalam melakukan evaluasi organisasi.

Pasal 2

Pedoman Evaluasi Organisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 3

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 4 September 2017

MENTERI RISET, TEKNOLOGI,  
DAN PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

MOHAMAD NASIR

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 19 September 2017

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

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN  
PERATURAN MENTERI RISET, TEKNOLOGI,  
DAN PENDIDIKAN TINGGI  
NOMOR 57 TAHUN 2017  
TENTANG PEDOMAN EVALUASI  
ORGANISASI DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN  
PENDIDIKAN TINGGI

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Adanya perubahan lingkungan strategis dan amanat peraturan perundangan-undangan di bidang organisasi, organisasi dituntut untuk melakukan penataan dan penyesuaian terhadap perubahan tersebut. Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi telah melakukan perubahan tersebut melalui reformasi birokrasi dalam penataan dan penguatan organisasi, yaitu terbangunnya organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran.

Salah satu kegiatan dalam penguatan organisasi dengan melakukan evaluasi organisasi. Evaluasi untuk mengetahui sejauhmana organisasi dapat melaksanakan tugas dan fungsinya termasuk permasalahan dan kendala yang dihadapi.

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan diamanatkan bahwa setiap organisasi pemerintahan melakukan evaluasi secara terus menerus paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun. Sejalan dengan hal tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah.

Berdasarkan ketentuan dalam Pasal 91 Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara bahwa penataan organisasi pemerintahan dilakukan berdasarkan evaluasi

kelembagaan dan analisis kebutuhan organisasi. Evaluasi kelembagaan tersebut dilakukan paling sedikit 3 (tiga) tahun sekali.

Sesuai dengan ketentuan organisasi, penataan atau perubahan organisasi dapat dilakukan setelah dilaksanakan evaluasi kelembagaan terhadap unit organisasi tersebut. Menindaklanjuti hal tersebut, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi menyusun pedoman evaluasi organisasi. Pedoman tersebut merupakan acuan bagi seluruh unit kerja dalam melakukan evaluasi organisasi. Evaluasi yang dilakukan sebagai evaluasi mandiri (*self assessment*) dan umpan balik bagi setiap unit organisasi dalam melakukan penataan organisasi.

#### B. Maksud dan Tujuan

##### 1. Maksud:

Pedoman evaluasi organisasi ini sebagai acuan dalam melakukan evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

##### 2. Tujuan:

- a. tersedianya indikator-indikator evaluasi berdasarkan dimensi organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
- b. terlaksananya evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi; dan
- c. tersusunnya rekomendasi penataan organisasi sesuai hasil penilaian organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

#### C. Ruang Lingkup

Pedoman evaluasi organisasi ini mencakup 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif proses internal, perspektif pengguna layanan, perspektif pemangku kepentingan, dan perspektif organisasi pembelajar yang merupakan langkah awal untuk mengarah pada pencapaian kinerja organisasi.

#### D. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor

- 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
  3. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
  4. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 14);
  5. Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Prosedur Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintah;
  6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah;
  7. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 15 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 889); dan
  8. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 Tahun 2017 tentang Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Tahun 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1116).

## II. KONSEP EVALUASI ORGANISASI

### A. Umum

Struktur organisasi atau bentuk organisasi secara teoritis dibangun berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang diharapkan mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan.

Evaluasi organisasi terhadap kelembagaan dipandang sebagai sesuatu hal yang sangat perlu dan penting dilakukan. Evaluasi organisasi pada hakekatnya untuk mengetahui dan mengukur sejauh

mana tugas dan fungsi dapat dilaksanakan serta permasalahan dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut. Kinerja organisasi tidak bisa lepas dari pengaruh struktur organisasi yang melekat, meskipun banyak faktor lain yang berpengaruh.

Pengukuran kinerja merupakan suatu sasaran dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas pemerintah. Sistem pengukuran kinerja merupakan ukuran tentang apa yang dianggap penting oleh organisasi dan seberapa baik kinerjanya karena sistem pengukuran kinerja yang baik dapat menggerakkan organisasi pada arah yang positif.

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan evaluasi organisasi sebagai berikut:

1. Pendekatan Tiga Dimensi sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah.

Dalam disain dan struktur organisasi beberapa dimensi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

- a. Dimensi kompleksitas yang ditandai dengan banyaknya tingkat diferensiasi dalam pembagian kerja. Secara umum organisasi pemerintah memiliki kompleksitas yang tinggi ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat dan beragamnya tugas dan fungsi yang dijalankan. Semakin kompleks suatu organisasi maka semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol, dan komunikasi yang efektif bagi unit-unit yang ada;
- b. Dimensi formalisasi yang ditunjukkan dengan aturan-aturan baku dan kaku yang lebih mengedepankan proses dibandingkan hasil. Formalisasi merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi karena dengan standarisasi akan dicapai produk yang konsisten dan seragam serta mengurangi kesalahan yang tidak perlu terjadi. Formalisasi yang tinggi akan meningkatkan kompleksitas; dan
- c. Dimensi sentralisasi, yaitu pengambilan keputusan yang cenderung berada pada pusat kekuasaan atau pengkonsentrasian kekuasaan secara formal. Sentralisasi

dapat menurunkan tingkat kompleksitas dan menyederhanakan struktur organisasi. Semakin sederhana struktur organisasi akan semakin gesit gerak dan perkembangannya, sebaliknya semakin besar struktur organisasi dapat mengakibatkan organisasi tersebut bergerak lamban.

## 2. Pendekatan *Balance Scorecard*

Pendekatan *Balanced Scorecard*, yang selanjutnya disingkat BSC merupakan pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan (*Harvard Business School*) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata, yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata *balanced* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif yang mencakup keuangan dan nonkeuangan, jangka waktu (pendek dan panjang), dan lingkup perhatian (internal dan eksternal). Kata *scorecard* mengacu pada kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. BSC merupakan kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Dalam pengukuran kinerja diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif, yaitu:

- a. perspektif finansial;
- b. perspektif pelanggan;
- c. perspektif proses internal; dan
- d. perspektif pengguna layanan.

Dalam BSC, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Pengukuran keempat perspektif tersebut dapat dilakukan sebagai berikut:

## a. perspektif finansial

Saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, hal pertama yang harus dilakukan, yaitu mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan 3 (tiga) tahap perkembangan industri, yaitu: berkembang (*growth*), bertahan (*sustain*), dan panen (*harvest*). Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat 3 (tiga) aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan: (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis; (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas; dan (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

## b. perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan ini mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan 5 (lima) aspek utama (Kaplan, 1996:67), yaitu:

- 1) pengukuran pangsa pasar (*market share*), pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan yang mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual;
- 2) retensi pelanggan (*customer retention*), pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan;
- 3) penambahan pelanggan (*customer acquisition*), pengukuran dapat dilakukan melalui persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan

perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada;

- 4) kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya: survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau wawancara personal; dan
- 5) keuntungan pelanggan (*customer profitability*), pengukuran terhadap keuntungan pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing* (ABC).

c. perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini, perusahaan berfokus pada 3 (tiga) proses bisnis utama, yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca penjualan.

d. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif yang terakhir dalam BSC adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

3. Pendekatan *Balance Scorecard* untuk Organisasi Pemerintah

Pedoman ini menggunakan pendekatan BSC yang sudah dimodifikasi sehingga bisa dipergunakan untuk organisasi pemerintah.

Pendekatan tersebut memungkinkan melakukan evaluasi organisasi dengan mengintegrasikan seluruh sistem yang bersifat operasional sehingga menjadi sistem strategi manajemen yang dimulai dari formulasi strategis sampai dengan implementasi operasional kegiatan setiap individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan BSC yang dimodifikasi melakukan pengukuran secara komprehensif dengan 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif proses internal, perspektif pengguna layanan, perspektif pemangku kepentingan, dan perspektif organisasi pembelajar.

Keempat perspektif tersebut, yaitu:

- a. perspektif proses internal  
proses sebuah organisasi dalam rangka mencapai visi dan misi dari organisasi tersebut. Proses ini dimulai dari sebuah organisasi menetapkan visi, misi, rencana strategis, tugas dan fungsi, program dan kegiatan, dan manfaat organisasi bagi pemangku kepentingan. Dalam sebuah organisasi, perspektif ini merupakan unsur utama.
- b. perspektif pengguna layanan  
bagaimana pengguna layanan melihat dan memandang sebuah organisasi. Hal tersebut dapat diketahui dari tingkat kepuasan, jumlah pengguna layanan dan kemampuan mempertahankan pengguna layanan baik internal maupun eksternal.
- c. perspektif pemangku kepentingan  
bagaimana sebuah organisasi dapat memanfaatkan atau memberdayakan sumberdaya yang ada dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- d. perspektif organisasi pembelajar  
bagaimana organisasi tersebut dapat mewujudkan proses belajar yang terus-menerus dengan mengintegrasikan kemampuan sumber daya manusia dengan teknologi yang terus berkembang.

B. Aspek yang dinilai dan Bobot

Masing-masing perspektif memiliki beberapa indikator dan bobot tertentu yang dapat dilihat dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1. Perspektif, Indikator, dan Bobot

No	Perspektif	Indikator	Bobot (%)
1.	proses internal	1) visi 2) misi 3) rencana strategis 4) tugas dan fungsi 5) struktur organisasi 6) program dan kegiatan 7) ketatalaksanaan 8) pengendalian 9) sistem pelaporan	30
2.	pengguna layanan	1) kebijakan 2) mekanisme/standar operasional pelayanan 3) sumber daya manusia pelayanan 4) informasi produk layanan 5) waktu layanan 6) biaya	25
3.	pemangku kepentingan	1) sumber daya manusia 2) sarana dan prasarana 3) anggaran	25
4.	organisasi pembelajar	1) tingkat keahlian sumber daya manusia 2) komitmen pegawai 3) komitmen pimpinan 4) budaya kerja organisasi	20

C. METODE EVALUASI

1. Responden dan Sampling

Responden merupakan keseluruhan objek dengan kualitas dan ciri-ciri tertentu yang telah ditetapkan dan dijadikan subjek dalam evaluasi organisasi.

--

Responden pada pedoman ini terdiri atas:

- a. Responden internal, yaitu semua anggota organisasi yang akan menjadi subjek dalam evaluasi organisasi;
- b. Responden pengguna layanan terdiri atas 2 (dua) kategori, yaitu:
  - 1) pengguna layanan internal adalah pegawai di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, contohnya pengguna layanan internal Biro Hukum dan Organisasi adalah Bagian Hukum pada Sekretariat Unit Utama; dan
  - 2) pengguna layanan eksternal adalah lembaga di luar Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dan masyarakat yang menjadi pengguna layanan pada organisasi tersebut, contohnya pengguna layanan eksternal biro yang membidangi sumber daya manusia adalah perguruan tinggi, Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis)/Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI), dan lain-lain.

Sampel merupakan wakil dari responden yang ciri-cirinya akan diungkapkan dan akan digunakan untuk memperkirakan/memprediksi responden. Pengambilan sampel harus dilakukan secara representatif (keterwakilan). Dengan mempertimbangkan keterwakilan populasi, besarnya sampel menggunakan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : kelonggaran ketidaktepatan karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir antara 5% (lima persen) sampai 10% (sepuluh persen).

Responden dan sampel berdasarkan uraian di atas diidentifikasi sebagaimana diuraikan pada tabel 2.2. Jumlah responden yang akan dijadikan sampel ditentukan oleh unit organisasi yang akan melakukan evaluasi organisasi.

Tabel 2.2. Responden dan Sampel

No	Unit Kerja	Responden		
		Internal	Pegguna Layanan	
			Internal *	Eksternal
1.	Sekretariat Jenderal/ Pusat-Pusat I. Sekretariat Jenderal (Biro-Biro)	a. Kepala Biro b. Kepala Bagian c. Kepala Subbagian d. Tenaga Fungsional e. Tenaga Administrasi	a. Kepala bagian yang membidangi umum di lingkungan sekretariat direktorat jenderal/pusat-pusat; b. Kepala bagian yang membidangi perencanaan/penganggaran di lingkungan sekretariat direktorat jenderal/pusat-pusat; c. Kepala bagian yang membidangi hukum/kepegawaian di lingkungan sekretariat direktorat jenderal/pusat-pusat; d. Kepala bagian keuangan di lingkungan sekretariat direktorat jenderal/pusat-pusat; dan e. lain-lain	a. perguruan tinggi negeri/swasta; b. Kopertis/LLDIKTI; c. kementerian/lembaga di luar Kemenristekdikti; dan d. lain-lain

No	Unit Kerja	Responden		
		Internal	Pegguna Layanan	
			Internal *	Eksternal
2.	Pusat-Pusat	a. Kepala Pusat b. Kepala Bagian/Kepala Bidang c. Kepala Subbagian/ Kepala Seksi d. Tenaga Fungsional e. Tenaga Administrasi	a. Kepala Bagian pada biro; b. Kepala Bagian/Kepala Subbagian pada unit utama; dan c. lain-lain.	a. perguruan tinggi negeri/swasta; b. dosen; c. kementerian/lembaga di luar Kemenristekdikti; dan d. lain-lain.
2.	Direktorat Jenderal/ Inspektorat Jenderal I. Sekretariat Direktorat Jenderal	a. Sekretariat Direktorat Jenderal/Inspektorat Jenderal b. Kepala Bagian c. Kepala Subbagian d. Tenaga Fungsional e. Tenaga Administrasi	a. kepala subdirektorat di lingkungan direktorat/kepala bagian di lingkungan inspektorat jenderal b. kepala subbagian yang membidangi umum di lingkungan direktorat/inspektorat/pusat; dan c. lain-lain.	a. perguruan tinggi negeri/swasta; b. dosen; dan c. lain-lain.
2.	Direktorat/ Inspektorat/	a. Direktur/Inspektur/ Kepala Pusat	a. kepala subdirektorat di lingkungan direktorat/kepala bagian di	a. perguruan tinggi negeri/swasta; b. dosen; dan

No	Unit Kerja	Responden		
		Internal	Pegguna Layanan	
			Internal *	Eksternal
	Pusat	b. Kepala Subdirektorat di lingkungan direktorat/Kepala Bagian di lingkungan inspektorat/Kepala Bidang di lingkungan Pusat c. Kepala Subbagian yang membidangi tata usaha/umum d. Tenaga Fungsional e. Tenaga Administrasi	lingkungan inspektorat/kepala bidang di lingkungan pusat; b. kepala subbagian yang membidangi tata usaha/umum di lingkungan direktorat/inspektorat/pusat; dan c. lain-lain.	c. lain-lain.
4.	Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi	a. Kepala b. Sekretaris c. Kepala Bagian d. Kepala Subbagian e. Tenaga Ahli f. Tenaga Fungsional	a. pimpinan perguruan tinggi negeri; b. dosen dipekerjakan (DPK); dan c. lain-lain.	a. badan penyelenggara perguruan tinggi swasta; b. perguruan tinggi; c. dosen perguruan tinggi swasta; d. mahasiswa; e. masyarakat;

No	Unit Kerja	Responden		
		Internal	Pegguna Layanan	
			Internal *	Eksternal
		g. Tenaga Administrasi		f. dunia usaha/industri; g. Pemerintah Daerah; dan h. lain-lain.
5.	Universitas/ Institut	a. Pembantu Rektor/Wakil Rektor b. Kepala Biro c. Tenaga Fungsional d. Tenaga Administrasi	a. dekan/wakil dekan; b. direktur/wakil direktur pascasarjana; c. ketua/sekretaris lembaga; d. kepala unit pelaksana teknis; e. kepala bagian; f. kepala subbagian; g. dosen; dan h. lain-lain.	a. mahasiswa; b. dunia usaha/ industri; c. Pemerintah Daerah; dan d. lain-lain.
6.	Politeknik	a. Pembantu Direktur/ Wakil Direktur b. Kepala Bagian c. Ketua Jurusan d. Kepala Pusat e. Kepala Unit Pelaksana Teknis	a. ketua jurusan; b. kepala pusat; c. kepala unit pelaksana teknis; d. dosen; dan e. lain-lain	a. mahasiswa; b. dunia usaha/ industri; a. Pemerintah Daerah; dan b. lain-lain.

No	Unit Kerja	Responden		
		Internal	Pegguna Layanan	
			Internal *	Eksternal
		f. Tenaga Fungsional g. Tenaga Administrasi		
7.	Akademi/ Akademi komunitas	a. Pembantu Direktur/ Wakil Direktur b. Kepala Bagian c. Kepala Subbagian d. Ketua Jurusan e. Para Kepala Pusat f. Para Kepala Unit Pelaksana Teknis g. Tenaga Fungsional h. Tenaga Administrasi	a. ketua jurusan; b. kepala pusat; c. kepala unit pelaksana teknis; d. dosen; dan e. lain-lain.	c. mahasiswa; d. dunia usaha/ industri; e. Pemerintah Daerah; dan f. lain-lain.

\* internal adalah pengguna layanan di luar unit pemberi layanan

Contoh:

Sebuah unit kerja memiliki pegawai sejumlah 1000. Jika Universitas X akan melakukan evaluasi organisasi, berapa sampel yang dibutuhkan dengan batas toleransi kesalahan 5% (lima persen).

Dengan menggunakan rumus Slovin:

$$n = N / ( 1 + Ne^2 ) = 1000 / ( 1 + (1000 \times 0,05^2) ) = 285,71 \approx 286.$$

Dengan demikian, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 286 pegawai.

## 2. Pengumpulan Data

Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari keempat perspektif dengan menggunakan skala Likert. Penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan dengan cara diberikan secara langsung kepada responden di lingkungan unit kerjanya. Sasaran utama dari pengumpulan data adalah mendapatkan informasi yang akurat. Oleh karena itu, kuesioner yang sudah disebarakan harus diisi oleh responden secara lengkap dan jujur sesuai dengan kondisi yang terjadi di unit organisasinya dan dikumpulkan kembali oleh tim evaluasi.

Kuesioner untuk responden pengguna layanan eksternal diberikan pada waktu pengguna layanan datang ke unit kerja atau melalui surat/email untuk pengguna layanan yang tidak berada di satu lokasi.

## 3. Pengolahan Data

Setelah pengumpulan data, langkah selanjutnya adalah melakukan penghitungan nilai dari setiap pernyataan sesuai dengan nilai yang telah ditetapkan, dengan ketentuan:

- a. perspektif proses internal mendapat 30% (tiga puluh persen) x jumlah pernyataan;
- b. perspektif pengguna layanan mendapat 25% (dua puluh lima persen) x jumlah pernyataan;
- c. perspektif pemangku kepentingan mendapat 25% (dua puluh lima persen) x jumlah pernyataan; dan
- d. perspektif organisasi pembelajar mendapat 20% (dua puluh persen) x jumlah pernyataan.

Penjumlahan dari nilai setiap perspektif menjadi nilai hasil evaluasi unit kerja. Tim evaluasi masing-masing unit kerja melakukan analisis terhadap nilai tersebut untuk dijadikan bahan masukan bagi penataan organisasi yang akan datang.

### III. TAHAP-TAHAP EVALUASI

#### A. Persiapan

Persiapan evaluasi organisasi meliputi penetapan pelaksanaan evaluasi, instrumen pengumpulan data, responden, dan waktu evaluasi. Pelaksana evaluasi dapat dilakukan oleh unit kerja masing-masing di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Masing-masing unit kerja menetapkan tim evaluasi organisasi. Anggota tim evaluasi organisasi harus memiliki wawasan yang memadai tentang kelembagaan pemerintah baik dari sisi konsep maupun kebijakan, kemampuan memimpin dan memfasilitasi serta kemampuan melakukan analisis data secara komprehensif dan sistematis.

Persyaratan tersebut harus diperhatikan agar evaluasi organisasi dapat dijadikan umpan balik yang bermanfaat bagi pengembangan kelembagaan di masa yang akan datang.

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data evaluasi organisasi ini dalam bentuk kuesioner sebagaimana dalam lampiran pedoman ini.

Responden dalam evaluasi organisasi adalah seluruh anggota organisasi di lingkungan unit kerja masing-masing. Mengingat setiap unit kerja memiliki besaran organisasi yang berbeda, maka untuk efisiensi dapat menggunakan teknik sampling.

Waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan evaluasi paling lama 40 (empat puluh) hari kerja, dengan rincian sebagai berikut:

- a. persiapan 5 (lima) hari kerja;
- b. pelaksanaan pengumpulan data 10 (sepuluh) hari kerja;
- c. pengolahan dan analisis data 20 (dua puluh) hari kerja; dan
- d. penyusunan laporan 5 (lima) hari kerja.

#### B. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang sudah ditentukan. Metode penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan dengan cara disebarakan langsung kepada responden maupun melalui surat/email

untuk responden yang tidak berada di satu lokasi. Sasaran utama dari pengumpulan data adalah mendapatkan informasi. Oleh karena itu, kuesioner yang sudah disebarakan harus diisi secara lengkap dan dikumpulkan kembali oleh tim evaluasi.

Kuesioner untuk responden pengguna layanan eksternal diberikan pada waktu pengguna layanan datang ke unit kerja atau melalui surat/email untuk pengguna layanan yang tidak berada di satu lokasi.

Kuesioner untuk responden internal dan responden pengguna layanan eksternal dan pertanyaan terbuka dapat dilihat pada tabel 3.1, tabel 3.2, dan tabel 3.3, sebagai berikut:

Tabel 3.1.

Kuesioner Evaluasi Organisasi di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
PERSPEKTIF PROSES INTERNAL					
1.	Penyusunan visi, misi, dan rencana strategis melibatkan pegawai				
2.	Sebagian besar pegawai memahami visi dan misi				
3.	Pimpinan memahami visi, misi, dan rencana strategis unit kerja				
4.	Unit kerja melakukan sosialisasi visi, misi, dan rencana strategis kepada semua pegawai dan pemangku kepentingan ( <i>stakeholders</i> )				
5.	Unit kerja melakukan evaluasi terhadap pencapaian visi, misi, dan rencana strategis				
6.	Semua tugas dan fungsi unit kerja dapat dilaksanakan				
7.	Masih ada duplikasi tugas dan fungsi di lingkungan unit kerja				
8.	Unit kerja melakukan evaluasi terhadap tugas dan fungsi				
9.	Hasil evaluasi tugas dan fungsi ditindak lanjuti dengan melakukan penataan tugas, fungsi, dan/atau				

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
	organisasi				
10.	Struktur organisasi yang ditetapkan sudah mampu mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi				
11.	Struktur organisasi sudah menggambarkan rencana pencapaian visi dan misi organisasi				
12.	Struktur organisasi sudah didasarkan pada analisis beban kerja dan analisis jabatan				
13.	Struktur organisasi sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan				
14.	Struktur organisasi disusun dengan mempertimbangkan ketersediaan sumber daya organisasi				
15.	Program dan kegiatan disusun berdasarkan tugas dan fungsi unit kerja				
16.	Pimpinan melibatkan sebagian besar pegawai dalam penyusunan program dan kegiatan				
17.	Pimpinan melibatkan pemangku kepentingan dalam penyusunan program dan kegiatan				
18.	Program dan kegiatan disosialisasikan kepada seluruh pegawai				
19.	Mekanisme pelaksanaan tugas dan fungsi dituangkan ke dalam prosedur operasional standar/ <i>standard operational procedure</i> (POS/SOP)				
20.	Penyusunan POS/SOP melibatkan pegawai				
21.	POS/SOP disosialisasikan kepada semua pegawai				
22.	POS/SOP dijadikan pedoman dalam pelaksanaan tugas dan fungsi				
23.	Pimpinan mempunyai komitmen dengan POS/SOP yang telah ditetapkan				
24.	Pegawai mempunyai komitmen dengan POS/SOP yang telah ditetapkan				
25.	POS/SOP diinformasikan kepada semua pemangku kepentingan				
26.	Unit kerja saudara mengembangkan sistem pengendalian mutu. *(khusus PTN)				
27.	Unit kerja saudara melakukan pengendalian mutu.				

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
	*(khusus PTN)				
28.	Program studi pada unit kerja saudara memperoleh pengakuan dari lembaga akreditasi.* (khusus PTN)				
29.	Institusi saudara memperoleh pengakuan dari lembaga akreditasi.* (khusus PTN)				
30.	Unit kerja saudara melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program dan kegiatan				
31.	Unit kerja saudara melakukan penyusunan laporan pelaksanaan program dan kegiatan				
32.	Unit kerja saudara menyampaikan laporan pelaksanaan program dan kegiatan secara tepat waktu				
33.	Unit kerja saudara menginformasikan laporan pelaksanaan program dan kegiatan kepada masyarakat sebagai bentuk akuntabilitas publik				
34.	Unit kerja menyediakan sarana untuk mendapatkan umpan balik dari pengguna layanan/masyarakat				
35.	Pemangku kepentingan/masyarakat menilai unit kerja saudara memberikan manfaat dalam peningkatan pengetahuan masyarakat				
36.	Pemangku kepentingan/masyarakat menilai unit kerja saudara memberikan manfaat dalam pemberdayaan masyarakat				
37.	Pemangku kepentingan/masyarakat menilai unit kerja saudara memberikan manfaat dalam pelestarian lingkungan				
PERSPEKTIF PENGGUNA LAYANAN					
1.	Unit kerja membuat kebijakan/peraturan sesuai dengan kebutuhan pelanggan/pengguna layanan				
2.	Unit kerja menyediakan sarana untuk mendapatkan informasi layanan				
3.	Informasi tentang POS/SOP setiap layanan mudah diakses oleh pengguna layanan				
4.	Unit kerja secara periodik melakukan evaluasi terhadap POS/SOP layanan				
5.	Unit kerja menyediakan sarana untuk menyampaikan				

--

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
	keluhan/pengaduan terhadap layanan yang diberikan				
6.	Unit kerja menindaklanjuti setiap keluhan/pengaduan yang disampaikan oleh pelanggan				
7.	Petugas memberikan layanan dengan sikap yang baik (sopan dan ramah)				
8.	Petugas menanggapi dengan baik setiap pertanyaan pelanggan				
9.	Petugas mampu menjalankan tugas dengan baik (profesional)				
10.	Informasi layanan diperbaharui sesuai dengan perkembangan				
11.	POS/SOP yang disusun memiliki standar waktu layanan.				
12.	POS/SOP yang disusun memiliki standar biaya yang ditetapkan				
PERSPEKTIF PEMANGKU KEPENTINGAN					
1.	Unit kerja memiliki perencanaan pegawai yang tepat ( <i>manpower planning</i> )				
2.	Perencanaan kebutuhan pegawai didasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja				
3.	Jumlah pegawai yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi				
4.	Dosen mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. * (khusus PTN)				
	a. Dosen telah memenuhi kualifikasi akademik				
	b. Dosen memiliki bidang keahlian sesuai dengan mata kuliah yang diampu				
	c. Dosen telah memiliki sertifikat profesi				
5.	Tenaga Kependidikan (tenaga fungsional dan administrasi) mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.				
	a. Tenaga kependidikan (tenaga fungsional dan administrasi) telah memenuhi kualifikasi akademik yang dipersyaratkan				
	b. Tenaga kependidikan (tenaga fungsional dan				

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
	administrasi) telah memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugasnya				
6.	Setiap pegawai mempunyai uraian tugas yang jelas.				
7.	Penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya ( <i>the right person on the right place</i> )				
8.	Unit kerja memiliki pola pengembangan karir pegawai				
9.	Unit kerja memiliki sistem pengembangan kompetensi pegawai				
10.	Rotasi pegawai ( <i>tour of duty</i> atau <i>tour of area</i> ) dilakukan secara berkala				
11.	Rotasi pegawai dilakukan dengan memperhatikan kompetensi pegawai				
12.	Rotasi pegawai dilakukan dengan memperhatikan peta jabatan				
13.	Unit kerja melakukan evaluasi terhadap kebijakan pengembangan sumber daya manusia				
14.	Unit kerja memiliki rencana kebutuhan sarana dan prasarana				
15.	Sarana dan prasarana yang tersedia sesuai dengan kebutuhan				
16.	Sarana yang tersedia dilengkapi dengan petunjuk penggunaan/manual				
17.	Pegawai memahami cara pengoperasian dan perawatan peralatan kerja				
18.	Pimpinan memiliki komitmen untuk mengoptimalkan pemanfaatan peralatan kerja				
19.	Pegawai memiliki komitmen untuk mengoptimalkan pemanfaatan peralatan kerja				
20.	Pemeliharaan sarana dan prasarana dilakukan secara berkala				
21.	Unit kerja memiliki perencanaan program dan anggaran				
22.	Pelaksanaan tugas dan fungsi didukung anggaran yang memadai				
23.	Pengelolaan anggaran dilaksanakan secara akuntabel dan transparan				

--

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
24.	Pimpinan memiliki komitmen untuk menggunakan anggaran sesuai dengan ketentuan peraturan				
25.	Pegawai memiliki komitmen untuk menggunakan anggaran sesuai dengan ketentuan peraturan				
PERSPEKTIF ORGANISASI PEMBELAJAR					
1.	Pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan ide, pendapat, dan pemikirannya				
2.	Pegawai diberi kesempatan untuk meningkatkan kompetensi				
3.	Pegawai diberi kesempatan untuk meningkatkan karier				
4.	Pegawai memiliki motivasi untuk meningkatkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi				
5.	Pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya				
6.	Pegawai memiliki komitmen untuk melaksanakan tugas sesuai dengan visi dan misi organisasi				
7.	Pegawai mengetahui dan memahami kode etik				
8.	Pegawai melaksanakan tugas sesuai kode etik				
9.	Pegawai mempunyai komitmen untuk memberikan pelayanan prima kepada pelanggan				
10.	Pimpinan melaksanakan pembinaan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi				
11.	Pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai				
12.	Pimpinan memberi informasi mengenai nilai-nilai dan kebijakan organisasi kepada pegawai				
13.	Pimpinan memberikan motivasi untuk pengembangan karier pegawai				
14.	Pimpinan memberikan arahan terhadap pelaksanaan tugas kepada pegawai sesuai prioritas				
15.	Pimpinan merespon/mengakomodasi ide-ide pegawai untuk kemajuan organisasi				
16.	Pimpinan memberikan apresiasi ( <i>reward and punishment</i> ) terhadap kinerja pegawai				

--

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
17.	Pimpinan peduli terhadap permasalahan yang dihadapi pegawai				
18.	Unit kerja menyediakan media untuk menyampaikan aspirasi dari seluruh pegawai				
19.	Perubahan cara kerja dilakukan untuk peningkatan kebutuhan pelanggan				
20.	Pimpinan mengkomunikasikan setiap perubahan yang terjadi dalam unit kerja				
21.	Perubahan cara kerja melibatkan pegawai				

Tabel 3.2. Tabel Pertanyaan Terbuka untuk responden internal

No.	Pertanyaan
1.	Sebutkan kegiatan yang dilakukan oleh unit kerja Saudara yang belum tertampung dalam tugas dan fungsi?
2.	Sebutkan tugas, fungsi, dan rincian tugas unit kerja Saudara yang masih duplikasi dengan unit kerja lain?
3.	Kendala dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja?
4.	Bagaimana cara unit kerja mengatasi kendala dan hambatan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi?
5.	Sebutkan bentuk apresiasi ( <i>reward and punishment</i> ) yang diberikan kepada pegawai di lingkungan unit kerja Saudara?
6.	Bagaimana cara pimpinan menciptakan komunikasi yang efektif dan mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensinya?
7.	Bagaimana penyusunan dan penataan/perubahan struktur organisasi di unit kerja Saudara?

Tabel 3.3. Kuesioner Evaluasi Organisasi untuk pengguna layanan

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1.	Kami mengetahui visi dan misi unit kerja				
2.	Dalam penyusunan program dan kegiatan unit kerja melibatkan pemangku kepentingan ( <i>stakeholder</i> )				
3.	Unit kerja membuat kebijakan/peraturan sesuai dengan kebutuhan pelanggan/pengguna layanan				
4.	Dapat dipahami kebijakan/peraturan yang dibuat oleh unit kerja				
5.	Prosedur operasional standar/ <i>standard operational procedure</i> (POS/SOP) tentang layanan yang dibuat oleh unit kerja mudah dipahami				
6.	POS/SOP tentang layanan secara konsisten diterapkan dalam pemberian layanan				
7.	Unit kerja menyediakan sarana untuk mendapatkan informasi layanan				
8.	Informasi tentang POS /SOP setiap layanan mudah diakses				
9.	Kami merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh unit kerja				
10.	Unit kerja menyediakan sarana untuk menyampaikan keluhan/pengaduan terhadap layanan yang diberikan				
11.	Sarana pengaduan terhadap layanan yang diberikan mudah diakses				
12.	Unit kerja menindaklanjuti setiap keluhan/pengaduan yang disampaikan				
13.	Kami merasa puas terhadap tindak lanjut keluhan/pengaduan				
14.	Petugas memberikan layanan dengan sikap yang baik (sopan dan ramah)				
15.	Petugas menanggapi dengan baik setiap pertanyaan pelanggan				
16.	Petugas mampu menjalankan tugas dengan baik (profesional)				
17.	Informasi jenis layanan mudah diakses				

--

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
18.	Informasi jenis layanan mudah dipahami				
19.	Permintaan informasi layanan cepat ditanggapi				
20.	Informasi layanan diperbaharui sesuai dengan perkembangan				
21.	Kualitas layanan yang diberikan sesuai dengan informasi yang diterima oleh pelanggan				
22.	Layanan yang diberikan sesuai standar waktu layanan yang ditetapkan				
23.	Layanan yang diberikan sesuai standar biaya yang ditetapkan (jika ada biaya)				
24.	Unit kerja memberikan manfaat dalam peningkatan pengetahuan masyarakat				
25.	Unit kerja memberikan manfaat dalam pemberdayaan masyarakat				
26.	Unit kerja memberikan manfaat dalam pelestarian lingkungan				

### C. Pengolahan dan Analisis Data

Dalam menerapkan instrumen pedoman evaluasi organisasi terdapat beberapa kegiatan. Salah satunya adalah dengan menghitung atau memberi skor (*scoring*) terhadap setiap indikator masing-masing perspektif yang diukur.

#### 1. Cara penghitungan

Dalam instrumen tersebut terdapat 4 (empat) opsi/pilihan jawaban yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, dan sangat setuju yang masing-masing jawaban diberi skor 1-4 (satu sampai dengan empat). Nilai masing-masing pernyataan dari 4 (empat) perspektif dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut:

Tabel 3.4. Nilai dari Perspektif Proses Internal

PERNYATAAN	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju	BOBOT
Jawaban setiap indikator pada perspektif proses internal	1	2	3	4	30%:4 =7,5 7,5:33 pernyataan = 0,23
Nilai masing-masing pernyataan	0,23	0,45	0,68	0,91	7,5:37* pernyataan =0,20
	0,2	0,4	0,6	0,8	
Jumlah nilai setiap pernyataan	7,59	14,85	22,44	30	
	7,4	14,8	22,2	29,6	

\* khusus perguruan tinggi negeri

Tabel 3.5. Nilai dari Perspektif Pengguna Layanan

PERNYATAAN	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju	BOBOT
Jawaban setiap indikator pada perspektif pengguna layanan	1	2	3	4	25% : 4 = 6,25 6,25:38* pernyataan =0,17
Nilai masing-masing pernyataan	0,17	0,34	0,51	0,68	
	6,46	12,92	19,38	25,84	

\* 12 (dua belas) pernyataan untuk pengguna layanan dalam lingkungan Kemenristekdikti dan 26 (dua puluh enam) pernyataan untuk pengguna layanan di luar lingkungan Kemenristekdikti

Tabel 3.6. Nilai dari Perspektif Pemangku Kepentingan

PERNYATAAN	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju	BOBOT
Jawaban setiap indikator pada perspektif pemangku kepentingan	1	2	3	4	25%:4 = 6,25 6,25:25 pernyataan = 0,25
Nilai masing-masing pernyataan	0,25	0,50	0,75	1,00	6,25:28* pernyataan = 0,22
	0,22	0,44	0,66	0,88	
Jumlah nilai setiap pernyataan	6,25	12,5	18,75	25	
	6,16	12,32	18,48	24,68	

\* khusus perguruan tinggi negeri

--

Tabel 3.7. Nilai dari Perspektif Organisasi Pembelajar

PERNYATAAN	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju	BOBOT
Jawaban setiap indikator pada perspektif organisasi pembelajar	1	2	3	4	20%:4 = 5 5:21 pernyataan = 5
Nilai masing-masing pernyataan	0,24	0,48	0,72	0,96	
Jumlah nilai setiap pernyataan	5	10	15	20	

## 2. Penghitungan Total dan Interpretasi

Hasil penghitungan dari setiap perspektif ditotal skornya dan dibagi ke dalam 3 (tiga) kategori seperti pada Tabel 3.5 sebagai berikut:

Tabel 3.8. Perhitungan Total dan Interpretasi

Kategori	Nilai	Keterangan
I	76 - 100	organisasi baik, tetap dipertahankan
II	51 - 75	organisasi cukup baik, tetapi masih perlu perbaikan
III	25 - 50	organisasi kurang baik, perlu perbaikan secara keseluruhan

## 3. Survei Berkesinambungan

Dalam rangka mendapatkan gambaran secara berkelanjutan terhadap hasil evaluasi organisasi, perlu dilakukan evaluasi secara periodik terhadap unit kerja di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

## 4. Penyusunan Laporan

Laporan evaluasi organisasi pada dasarnya merupakan dokumen konkret (*explicit knowledge*) yang secara potensial dapat dimanfaatkan bagi pengembangan organisasi di masa yang akan datang. Laporan evaluasi kelembagaan ini dimaksudkan sebagai salah satu media atau alat (mean) untuk meningkatkan kinerja kelembagaan secara bertahap, konsisten, dan berkesinambungan berdasarkan informasi yang dimiliki.

Materi laporan evaluasi organisasi sebagai berikut:

a. Pendahuluan, terdiri dari:

- 1) Latar belakang masalah memuat berbagai hal yang menjadi penyebab munculnya problematika kinerja organisasi, baik ditinjau dari perspektif proses internal, perspektif pelanggan layanan, perspektif pemangku kepentingan dan perspektif organisasi pembelajar;
- 2) Tujuan evaluasi organisasi berisi tentang hasil yang telah dicapai dari pelaksanaan tugas dan fungsi tahun sebelumnya;
- 3) Metode memuat masalah karakteristik populasi, keterwakilan anggota sampel, dan jumlah responden. Selain itu disajikan juga jumlah kuesioner yang berhasil dikumpulkan kembali, dan jumlah kuesioner yang dapat diproses lebih lanjut atau diolah;
- 4) Susunan tim evaluasi organisasi Unit Utama, PTN, dan Kopertis/LLDIKTI yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan anggota; dan
- 5) Jadwal pelaksanaan evaluasi organisasi memuat kegiatan dan waktu pelaksanaan.

b. Analisis, terdiri dari: pengolahan data kuesioner, penghitungan nilai, dan deskripsi hasil analisis terhadap perspektif proses internal, perspektif pengguna layanan, perspektif pemangku kepentingan dan perspektif organisasi pembelajar.

Hasil analisis harus memberikan penjelasan atau pembahasan mengenai berbagai faktor yang menyebabkan kekurangan dan/atau kelebihan pada setiap perspektif yang diukur.

c. Penutup, terdiri dari kesimpulan dan rekomendasi.

Kesimpulan berisi tentang intisari hasil penilaian kinerja, baik yang bersifat negatif maupun positif. Sedangkan rekomendasi memuat masukan perbaikan secara konkret dan berkesinambungan pada masing-masing perspektif yang menunjukkan kekurangan.

Dalam laporan juga memuat ringkasan eksekutif (*executive summary*).

#### IV. PELAKSANAAN EVALUASI

Pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi merupakan hal yang penting dalam rangka mewujudkan pelaksanaan tugas, fungsi serta penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien menuju pelayanan prima sesuai dengan visi dan misi Kementerian. Selain itu secara tidak langsung akan memberikan masukan dan informasi pada organisasi tersebut untuk melakukan introspeksi terhadap kekurangan dan kelebihan yang dimiliki dalam rangka meningkatkan dan melakukan pembenahan terhadap pelayanan sebagai upaya perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

##### A. Persiapan

Persiapan evaluasi organisasi meliputi pembentukan tim, pelaksanaan evaluasi, instrumen pengumpulan data, responden, dan waktu evaluasi. Pelaksanaan evaluasi pada masing-masing Unit Utama, PTN, dan Kopertis/LLDIKTI.

Pembentukan tim evaluasi organisasi sebagai berikut:

##### 1. Unit Utama

- a. Ketua : Sekretaris Unit Utama/Kepala Biro yang membidangi urusan umum
- b. Sekretaris : Kepala Bagian yang membidangi kepegawaian/hukum/tata laksana
- c. Anggota : 1) Kepala Bidang yang membidangi program dan evaluasi;  
2) Kepala Bagian yang membidangi perencanaan/penganggaran;  
3) Kepala Bagian yang membidangi ketatausahaan; dan  
4) Kepala Subbagian yang membidangi hukum/tata laksana.

##### 2. Kopertis/LLDIKTI

- a. Ketua : Sekretaris
- b. Sekretaris : Kepala Bidang yang membidangi kelembagaan
- c. Anggota : 1) Kepala Bagian yang membidangi umum;  
2) Kepala Seksi yang membidangi kelembagaan;

--

3) Kepala Subbagian yang membidangi kepegawaian;  
dan

4) Kepala Subbagian yang membidangi tata usaha.

3. Universitas/Institut

a. Ketua : Pembantu/Wakil Rektor yang membidangi  
umum dan keuangan

b. Sekretaris : Kepala Biro yang membidangi umum dan keuangan

c. Anggota : 1) Pembantu/Wakil Dekan yang membidangi umum  
dan keuangan;

2) Kepala Bagian yang membidangi  
umum/hukum/tata laksana/barang milik  
negara;

3) Kepala Bagian yang membidangi perencanaan/  
penganggaran; dan

4) Kepala Bagian yang membidangi tata usaha  
fakultas.

4. Politeknik

a. Ketua : Pembantu Direktur/Wakil Direktur yang  
membidangi umum dan keuangan

b. Sekretaris : Kepala Bagian yang membidangi umum dan  
keuangan

c. Anggota : 1) Kepala Bagian yang membidangi umum dan  
keuangan;

2) Kepala Subbagian yang membidangi umum/tata  
usaha;

3) Kepala Subbagian yang membidangi  
kepegawaian; dan

4) Kepala Subbagian yang membidangi  
perencanaan/sistem informasi/kerja sama.

5. Akademi/Akademi Komunitas

a. Ketua : Pembantu Direktur yang membidangi umum

b. Sekretaris : Kepala Subbagian yang membidangi umum

c. Anggota : 1) Kepala Subbagian yang membidangi  
Organisasi/tata laksana; dan

2) Kepala Subbagian yang membidangi akademik/  
kemahasiswaan.

Sedangkan untuk tingkat Kementerian, tim evaluasi organisasi terdiri dari:

- a. Ketua : Sekretaris Jenderal
- b. Sekretaris : Kepala Biro yang membidangi organisasi/hukum
- c. Anggota : 1) Sekretaris Unit Utama;  
2) Kepala Biro yang membidangi perencanaan;  
3) Kepala Biro yang membidangi keuangan/umum;  
4) Kepala Biro yang membidangi sumber daya manusia/ kepegawaian;  
5) Kepala Pusat-Pusat; dan  
6) Kepala Bagian yang membidangi organisasi/hukum.

Tim evaluasi organisasi dari masing-masing Unit Utama, Kopertis/LLDIKTI, dan PTN perlu memiliki:

1. Wawasan yang memadai tentang kelembagaan baik dari sisi konsep maupun kebijakan;
2. Kemampuan memimpin dan memfasilitasi; dan
3. Kemampuan melakukan analisis data secara komprehensif dan sistematis.

Dalam memperlancar pelaksanaan tugas, Tim Evaluasi Organisasi dapat dibentuk tim sekretariat oleh masing-masing unit kerja sesuai dengan kebutuhan.

#### B. Mekanisme Penilaian

1. Tim evaluasi organisasi Unit Utama, Kopertis/LLDIKTI, dan PTN melakukan evaluasi organisasi di lingkungan unit kerjanya masing-masing;
2. Ketua tim evaluasi organisasi Unit Utama, Kopertis/LLDIKTI, dan PTN menyampaikan hasil evaluasi organisasi kepada Sekretaris Jenderal sebagai ketua tim evaluasi organisasi tingkat Kementerian;
3. Tim evaluasi organisasi tingkat Kementerian melakukan evaluasi hasil evaluasi organisasi dari Unit Utama, Kopertis/LLDIKTI, dan PTN; dan
4. Ketua tim evaluasi organisasi tingkat Kementerian melaporkan kepada Menristekdikti untuk disampaikan kepada Menpan dan RB.

--

C. Waktu Pelaksanaan

1. Waktu pelaksanaan kegiatan evaluasi organisasi berdasarkan diktum ketiga dari Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Prosedur Pengusulan, Penetapan dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan dilaksanakan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun;
2. Evaluasi oleh unit utama dilaksanakan paling lambat pada bulan Januari dan menyampaikan laporan hasil evaluasi kepada tim evaluasi organisasi tingkat Kementerian;
3. Ketua tim evaluasi organisasi tingkat Kementerian menyampaikan laporan kepada Menristekdikti pada bulan Maret; dan
4. Menristekdikti menyampaikan laporan hasil evaluasi kepada Menpan dan RB pada bulan April.

D. Pelaporan

Laporan hasil evaluasi organisasi memuat pendahuluan, analisis, dan penutup dengan dilampiri dokumen pendukung antara lain rencana strategis, program dan kegiatan, dan lain-lain. Laporan evaluasi organisasi dimaksudkan sebagai alat ukur untuk meningkatkan kinerja lembaga secara bertahap, konsisten, dan berkesinambungan.

E. Pemantauan

Pemantauan merupakan rangkaian kegiatan evaluasi organisasi dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Tujuan pemantauan untuk mengetahui sampai sejauh mana evaluasi organisasi dilaksanakan oleh masing-masing unit organisasi dan untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi penghambat pelaksanaan evaluasi organisasi.

--

#### F. Tim Asistensi

Dalam rangka melakukan pemantauan pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dibentuk Tim Asistensi yang diketuai oleh Sekretaris Jenderal dibantu oleh Kepala Biro Hukum dan Organisasi.

Tugas Tim Asistensi:

1. Pemberian bimbingan, arahan, dan petunjuk tentang pelaksanaan evaluasi organisasi;
2. Pemantauan terhadap hasil pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Unit Utama, Kopertis/LLDIKTI, dan PTN;
3. Evaluasi terhadap hasil pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Unit Utama, Kopertis/LLDIKTI, dan PTN; dan
4. Penyampaian saran dan rekomendasi terhadap pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

#### V. PENUTUP

Diharapkan pedoman ini dapat dijadikan acuan dalam evaluasi mandiri (*self assessment*) bagi setiap unit organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dan dijadikan sebagai umpan balik terhadap penataan dan penguatan organisasi dalam rangka peningkatan mutu pelayanan bagi masyarakat sesuai dengan visi dan misi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Kinerja organisasi dapat berhasil apabila semua anggota organisasi (pimpinan organisasi dan pegawai) berkomitmen untuk melaksanakan evaluasi organisasi berdasarkan pedoman ini.

MENTERI RISET, TEKNOLOGI,  
DAN PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA,

TTD,

MOHAMAD NASIR