



KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN
REPUBLIK INDONESIA

**LAPORAN KINERJA
PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI KEMENKO PMK
AREA PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI**

TIM REFORMASI BIROKRASI
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG
PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN
Jakarta, 2018

LAPORAN KINERJA PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI KEMENKO PMK AREA PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI

I. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, melakukan evaluasi pada area penataan dan penguatan organisasi menjadi salah satu komponen yang diperhatikan. Hal itu karena akan berkaitan dengan sejauhmana organisasi yang ada telah memadai dalam ukurannya dan dapat menampung beban tugas yang diamanatkan kepadanya, serta dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi. Analisa lebih mendalam adalah sejauhmana struktur yang sudah dibentuk telah dilengkapi dengan tata kelola yang baik, serta didukung dengan sumberdaya manusia yang memadai dalam hal jumlah, kompetensi dan penempatan jabatannya. Dalam kaitan itu, maka evaluasi terhadap area penataan dan penguatan organisasi ini mempunyai arti yang cukup penting agar organisasi dari waktu ke waktu dapat melakukan perbaikan secara dinamis untuk pencapaian kinerja yang lebih baik dalam pencapaian output dan outcomes yang dimandatkan.

2. Tujuan dan Sasaran

Laporan ini bertujuan untuk menyampaikan sejauhmana perkembangan Reformasi Birokrasi pada area penataan dan penguatan organisasi telah dilaksanakan seiring dengan kegiatan-kegiatan reformasi birokrasi lainnya yang sepanjang tahun berjalan. Sasaran khususnya adalah pelaksanaan kegiatan evaluasi pada area penataan dan penguatan organisasi Kemenko PMK.

3. Kondisi saat ini

Kementerian Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (PMK) merupakan lembaga pemerintah baru yang mempunyai peran strategis dalam pemerintahan. Karena itu perlu melakukan penyesuaian, pembenahan dan perbaikan, baik dalam penataan struktur, penguatan fungsi, penyusunan tata kelola, maupun penempatan dan pengembangan SDM aparaturinya.

Permasalahan pada awal terbentuknya kabinet dengan kelembagaan Kemenko PMK pada tahun 2015 adalah terkait dengan mandat yang diberikan untuk melaksanakan koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian (KSP) dalam perumusan, pelaksanaan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan bidang pembangunan manusia dan kebudayaan. Dengan mandat itu, pada tahun 2015 telah dilakukan identifikasi isu-isu pembangunan manusia yang tercantum di dalam RPJMN 2015-2019, Nawa Cita, dan program strategis nasional lainnya sesuai arahan Presiden. Dari hasil identifikasi permasalahan atau isu-isu strategis, maka permasalahan dipetakan lokasinya ke dalam tugas dan fungsi sesuai dalam struktur yang ada di Kemenko PMK. Permasalahan yang telah diinventarisir kemudian dikelompokkan ke dalam ruang-ruang substansi yang merupakan isian tugas dari unit-unit kerja. Pengelompokan substansi atau bidang kerja itu sampai pada tingkat jabatan Asisten Deputi atau eselon II, sehingga bidang kerja yang menjadi urusan setiap eselon II terlihat lebih jelas. Pembagian materi yang menjadi bidang kerja itu kemudian menjadi dasar untuk menyusun skala prioritas pekerjaan, perencanaan anggaran dan kegiatan tahun demi tahun (Lampiran: Tabel Isu Strategis RPJMN 2015-2019). Yang lebih penting adalah agar di dalam maupun antar unit kerja tidak ada kegiatan atau substansi yang tumpang tindih, sehingga masing-masing jabatan akan memegang tugas yang spesifik, dan mempunyai hasil kinerja atau Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan substansi yang spesifik.

Pada tahun 2016 telah dilakukan kajian terhadap aspek-aspek struktur jabatan, fungsi, tata kelola dan kapasitas sumberdaya aparatur. Kajian itu secara khusus untuk melihat sejauh mana salahsatu sub-unit kerja yaitu bagian “tata kelola” yang mempunyai fungsi sebagai Sekretaris Deputi namun dalam kapasitas lebih kecil dapat berjalan dengan baik, dan keterkaitannya dengan struktur, fungsi, tata kelola dan kapasitas sumberdaya. Permasalahannya seperti, bagaimana keterkaitannya dengan efektivitas pelayanan di tingkat Deputi, bagaimana tata kerja, dan bagaimana kapasitas aparatur yang ada. Hasil kajian tersebut merekomendasikan (1) perlunya penajaman tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan yang untuk meningkatkan profesionalisme, (2) perlunya penataan SDM aparatur dalam jumlah, komposisi dan kompetensi untuk menduduki jabatan-jabatan pada unit yang dikaji, (3) perlu adanya pembenahan tata laksana kerja dan dukungan pimpinan/pegawai di seluruh Bagian Tata Kelola. Hasil-hasil kajian ini

telah menjadi masukan untuk berbagai perbaikan organisasi, seperti penyusunan analisa jabatan, kompetensi jabatan, dan pelatihan-pelatihan jabatan.

Sebagaimana kehadiran Perpres Nomor 9 tahun 2015 tentang Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan adalah sebagai pengganti atau bentuk baru dari lembaga Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat (Perpres 24 tahun 2010) yang mendapatkan perubahan yang mendasar dalam hal tugasnya, yaitu menyelenggarakan fungsi KSP terhadap kebijakan dan program kementerian dalam di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan. Dengan tugas itu terdapat fungsi-fungsi yang melekat, utamanya adalah koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian.

Perubahan mendasar tersebut dalam implementasinya memerlukan transisi, karena kebiasaan yang telah berjalan pada para pegawai yang selama ini bekerja adalah dengan tugas-fungsi koordinasi dan sinkronisasi saja, dengan nomenklatur baru itu maka penugasan kepada Kemenko PMK dipertajam untuk melaksanakan koordinasi sampai tingkat pengendalian. Maka adanya masa transisi sangat mungkin terjadi terkait dengan permasalahan --sejauh mana kewenangan untuk melakukan pengendalian yang seharusnya. Misalnya, apakah pengendalian anggaran K/L mitra boleh dilakukan, jika bisa maka sampai pada tingkat apa (isian kegiatan, satuan-3), dan seperti memantau refocusing kegiatan apakah dimungkinkan? Apakah koordinasi pengendalian program hanya pada tingkat pusat, ataukah bisa atau bahkan harus sampai pada tingkat lapangan, seperti kabupaten, kecamatan dan desa, misalnya, karena pelaksanaan program dan anggaran kegiatan pemerintah pusat pada saat ini sampai di tingkat desa (dana desa)?

Dalam rangka mencari jawaban terkait pertanyaan yang timbul pada masa transisi itu, guna memperkuat tugas dan fungsi koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian oleh Kemenko PMK, maka pada tahun 2017 telah dilakukan pengkajian tentang Fungsi Koordinasi, Sinkronisasi dan Pengendalian, yang dilakukan oleh lembaga eksternal. Tim Kajian memberikan kesimpulan bahwa (1) masih terdapat kesenjangan antara kewenangan yang dimiliki dengan tatakerja yang dilaksanakan oleh unit kerja di dalamnya, (2) pemahaman dan penguasaan kewenangan oleh jajaran staf perlu ditingkatkan untuk revitalisasi Kemenko PMK, (3) perlu menetapkan peta proses bisnis untuk setiap isu dalam bidang PMK sebagai instrumen untuk menyusun akuntabilitas kinerja dari K/L teknis yang dikoordinasikan.

Dalam rangka menindaklanjuti rekomendasi tersebut, pada tahun 2018 telah dibentuk suatu tim untuk penyusunan tata laksana dan evaluasi organisasi/kelembagaan Kemenko PMK, yang dituangkan di dalam Keputusan Sesemenko PMK Nomor 9 tahun 2018 tentang Tim Penyusunan Tata Laksana Organisasi/Kelembagaan Kemenko PMK tahun 2018. Tim ini mempunyai tugas untuk (a) menyiapkan bahan, data dan informasi dalam rangka evaluasi kelembagaan di lingkungan Kemenko PMK, (b) melakukan konsolidasi terkait evaluasi kelembagaan dengan unit kerja lainnya, (c) melakukan koordinasi dengan pihak lainnya terkait evaluasi kelembagaan, (d) melakukan inventarisasi kebutuhan Standar Operasional Prosedur (SOP) di lingkungan Kemenko PMK.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Tim telah melakukan pengkajian atau evaluasi terhadap aspek-aspek yang menjadi perhatian di dalam penataan dan penguatan kelembagaan, yaitu untuk melihat (a) kemungkinan adanya duplikasi fungsi organisasi, (b) ketepatan pengelompokan satuan dengan tujuan organisasi, (c) kemungkinan pejabat yang melapor kepada lebih dari seorang atasan, (d) kesesuaian struktur dengan kinerja yang akan dihasilkan, (e) kesesuaian struktur dengan mandat, (f) kemungkinan tumpang tindih dengan instansi lain, dan (g) kemampuan struktur organisasi untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Evaluasi ini dilakukan dengan forum-forum diskusi oleh Tim dengan segenap pejabat di lingkungan Kemenko PMK dan telah memberikan gambaran yang cukup jelas tentang kondisi kelembagaan Kemenko PMK. Dalam hal itu adalah terkait dengan pertanyaan seberapa perlunya struktur organisasi Kemenko PMK akan dipertahankan seperti apa adanya, ataukah perlu diadakan perubahan? Misalnya, karena ada sebagian pihak yang ingin meningkatkan status –Kepala Bagian Tata Kelola—menjadi Sekretaris Deputy sebagaimana dimungkinkan dalam Peraturan Presiden Nomor 7 tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Pasal 59).

Pada pertengahan tahun telah keluar Peraturan Presiden Nomor 20 tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah. Maka pada awal bulan Agustus telah dilakukan sosialisasi Perpres ini dan selanjutnya telah dilakukan evaluasi kelembagaan dengan menggunakan instrumen yang disusun berdasarkan Peraturan Presiden tersebut.

4. Permasalahan

Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan dan dinamika lingkungan, baik pada tataran lokal/regional, nasional maupun global, tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi, khususnya organisasi Pemerintah sekarang ini semakin meningkat, yang disertai dengan situasi yang serba tidak menentu dan sulit diprediksi (unpredictable). Dari sisi internal, organisasi dihadapkan pada berbagai permasalahan yang meliputi kinerja, produktivitas, pelayanan, anggaran (biaya), waktu, lingkungan, perilaku kerja, dan sebagainya. Sementara dari sisi eksternal, organisasi Pemerintah dihadapkan pada tuntutan (pressure) yang semakin meningkat dari berbagai komponen masyarakat, lembaga swadaya masyarakat, dan berbagai perubahan yang sifatnya tidak terduga.

Penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh tim Kementerian PAN-RB dengan berbagai butir pertanyaan yang terkait aspek-aspek pada area penataan dan penguatan kelembagaan sebagaimana dituangkan dalam Lembar Kerja Evaluasi (LKE), berbagai aspek yang dipertanyakan tersebut secara menyeluruh telah dievaluasi atau dikaji. Selanjutnya telah pula dilakukan pembahasan tentang alternatif perubahan struktur organisasi Kemenko PMK sampai pada tingkat eselon I, sekiranya memang dipandang perlu untuk dilakukan revisi.

Sehubungan dengan pedoman bahwa pengajuan usulan revisi organisasi harus dilampiri dengan dokumen naskah akademik, maka terlebih dahulu perlu dilakukan pengkajian yang menyeluruh terhadap kelembagaan Kemenko PMK. Kajian menyeluruh tersebut telah dilakukan pada bulan Agustus 2018, namun sesuai pedoman Perpres 20 tahun 2018, masih perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam yaitu dengan mengisi daftar inventaris permasalahan organisasi yang dilakukan pada semua unit di dalam organisasi.

Kegiatan penyusunan daftar inventaris permasalahan organisasi tersebut harus dilaksanakan oleh setiap unit kerja, dan setiap unit kerja harus melibatkan pejabat seluruh jenjang yang ada di unit masing-masing, sehingga hasilnya adalah hasil evaluasi tim dan bukan hasil evaluasi individu. Evaluasi setiap unit kerja pada saat ini tengah dilakukan. Manakala hasil evaluasi organisasi telah lengkap mencakup seluruh unit kerja dan diserahkan kepada Kemenko PMK, maka selanjutnya akan diverifikasi oleh KemenPAB-RB, dan akan diberikan rekomendasi untuk perbaikan organisasi. Rekomendasi yang diberikan bisa saja untuk melakukan revisi kelembagaan, namun bisa pula bukan revisi kelembagaan atau revisi tidak direkomendasikan.

II. PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada area penataan dan penguatan organisasi dilaksanakan dengan melakukan evaluasi terhadap struktur, jenjang, duplikasi fungsi, pengelompokan tugas, duplikasi pelaporan, kinerja yang dihasilkan, kesesuaian mandat, tumpang-tindih fungsi instansi lain, dan kemampuan adaptif terhadap lingkungan strategis. Hasil evaluasi akan dimanfaatkan untuk penataan organisasi agar ketepatan fungsi dan ukuran organisasi yang ada sesuai dengan kebutuhan. Beberapa masukan dari hasil evaluasi dan kajian telah dimanfaatkan untuk penyusunan analisis jabatan, bisnis proses, pengukuran kinerja, perhitungan renumerasi kerja dan sebagainya yang akan dibahas dalam bagian lain.

Kemenko PMK telah melakukan evaluasi kelembagaan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah. Evaluasi ini dimaksudkan untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses, dan tepat ukuran. Beberapa kajian dan evaluasi sebagaimana dipertanyakan dalam LKE penilaian kinerja dapat diringkaskan sbb:

(a) Telah dilakukan evaluasi yang bertujuan untuk menilai ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran organisasi

Dalam menghadapi kompleksitas dan intensitas tantangan dan permasalahan yang semakin berat tersebut, seluruh elemen/unsur organisasi pemerintah dituntut untuk berpikir kreatif guna menemukan berbagai terobosan yang mampu menciptakan sinergi yang memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasarannya.

Hasil Evaluasi menunjukkan bahwa ketepatan fungsi dan struktur organisasi Kemenko PMK telah cukup memadai, namun diperlukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme para pejabatnya, yaitu sbb:

- (1) perlunya penajaman atas tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan yang ada agar tercipta profesionalisme,

- (2) perlunya penataan SDM pada jumlah, komposisi dan kompetensi untuk menduduki jabatan-jabatan pada unit yang dikaji,
- (3) perlu adanya pembenahan pada tata laksana kerja dan dukungan pimpinan/pegawai di seluruh Bagian Tata Kelola.

Hasil-hasil kajian ini telah menjadi masukan untuk berbagai perbaikan organisasi, seperti penyusunan analisa jabatan, kompetensi jabatan, dan pelatihan-pelatihan jabatan (lihat file 1a-Kajian Kelembagaan Kemenko PMK 2017)

(b) Telah dilakukan evaluasi yang mengukur jenjang organisasi

Jenjang organisasi Kemenko PMK sesuai tertuang dalam Peraturan Menko PMK Nomor 1 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenko PMK telah dievaluasi bahwa pada dasarnya telah cukup mendukung tugas dan fungsi organisasi untuk melaksanakan koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian. Dalam hal ini telah ditentukan ukuran atau fungsi setiap unit kerja dan unit di bawahnya, sehingga tidak terjadi kerancuan tugas dan fungsi jabatan. Diantaranya dalam pengaturan tugas dan fungsi telah dilaksanakan sesuai Perpres yaitu:

- (1) Menteri melaksanakan koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian Kementerian/Lembaga dalam urusan pembangunan manusia dan kebudayaan
- (2) Deputi melaksanakan koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian pada bidang yang menjadi urusannya
- (3) Asisten Deputi melaksanakan penyiapan koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian
- (4) Kepala Bidang melaksanakan penyiapan draft rumusan koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian
- (5) Kepala Sub Bagian melaksanakan penyiapan bahan rumusan koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian
- (6) Pelaksana melakukan tugas menyiapkan data dan informasi bahan koordinasi, sinkronisasi dan pengendalin

Dengan pengaturan jenjang organisasi atau jabatan seperti itu, maka dapat disusun pula pembobotan kerja, serta pembagian target kinerja yang harus

dicapai oleh setiap pejabatnya. (File 1-dfghi-Hasil FGD Evaluasi Kemenko PMK)

(c) Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan duplikasi fungsi

Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) menurut keberadaannya adalah transformasi dari Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat (Kemenko Kesra). Dengan adanya perubahan nomenklatur Kementerian Koordinator ini maka secara tugas dan fungsi lembaga pun mengalami perubahan.

Merujuk pada peraturan yang mengatur lembaga ini maka berikut adalah perbandingan mengenai tugas dan fungsi Kemenko Bidang Kesejahteraan Rakyat berdasarkan Perpres No. 24 tahun 2010 dengan tugas dan fungsi Kemenko Bidang Pembangunan Manusia berdasarkan Perpres No. 9 tahun 2015 :

TABEL 1
SANDINGAN TUGAS DAN FUNGSI KEMENKO BIDANG
KESEJAHTERAAN RAKYAT (PERPRES NO. 24 TAHUN 2010)
DENGAN KEMENKO BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA BERDASARKAN
(PERPRES NO. 9 TAHUN 2015)

Tugas/ Fungsi	Perpres 24 Tahun 2010	Perpres 9 Tahun 2015
Tugas	Pasal Membantu presiden dalam menyinkronkan dan mengoordinasikan perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang kesejahteraan	Pasal 2 Menyelenggarakan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian urusan Kementerian dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan.
Fungsi	Pasal a. Sinkronisasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang kesejahteraan rakyat; b. Koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang kesejahteraan rakyat; c. Pengendalian penyelenggaraan urusan kementerian sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b; d. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat; e. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat;	Pasal 3 a. Koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan Kementerian/Lembaga yang terkait dengan isu di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan; b. Pengendalian pelaksanaan kebijakan Kementerian/ Lembaga yang terkait dengan isu di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan; c. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan; d. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Koordinator

Terdapat perubahan mendasar dalam tugas Kemenko PMK sesuai dengan dasar hukum aktivitas Kemenko PMK yaitu Perpres 9/2015 pasal 2 yakni : menyelenggarakan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian urusan Kementerian dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan. Sementara itu untuk melaksanakan tugas tersebut, Kemenko PMK memiliki fungsi Koordinasi,

Sinkronisasi dan Pengendalian (KSP) sesuai dengan pasal 3, ayat a,b,c Perpres 9/2015 sebagai berikut meliputi :

- a) Koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan K/L yang terkait dengan isu PMK,
- b) Pengendalian pelaksanaan kebijakan K/L yang terkait dengan isu PMK
- c) Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kemenko PMK.

Laporan Akhir Monev Fungsi Koordinasi, Sinkronisasi dan Pengendalian Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia menunjukkan peran khusus Kemenko PMK dalam melakukan KSP berbeda dengan fungsi instansi lain yang hampir sama nomenklturnya, dan mempunyai fungsi sangat strategis dalam mengkoordinasikan program/kebijakan kementerian/lembaga di dalam pelaksanaan program pembangunan manusia dan kebudayaan (file 1c- Laporan Monev Fungsi KSP di lingkungan Kemenko Bidang PMK)

(d) Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok

Hasil evaluasi yang menganalisis satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok, menunjukkan adanya tiga hal yang potensial menempati posisi kurang tepat, yaitu:

1. Urusan Kependudukan dan KB pada Asdep Kependudukan dan KB pada deputi Kesehatan, seyogyanya dipisahkan menjadi (1) urusan Kependudukan yang menjadi tugas Staf Ahli Kependudukan, dan (2) urusan KB yang menjadi tugas Asdep. Hal itu mengingat ketidaktepatan fungsi kooordinasi kependudukan yang jika ada dalam Deputi Kesehatan hanya akan terkait dengan kuantitas dan kualitas penduduk, sedangkan substansi kependudukan jauh lebih luas yaitu mencakup pula persebaran penduduk, mobilitas penduduk, dan administrasi kependudukan yang dilaksanakan oleh

berbagai kementerian/lembaga. Pada lembaga Kemenko PMK urusan kependudukan tersebut hanya mengkoordinasikan kebijakan dan capaian pelaksanaan kebijakan tahunan secara makro (outcomes dan impact) kebijakan dan program kependudukan kepada Presiden, sehingga lebih tepat menjadi fungsi Staf Ahli.

2. Urusan Pemberdayaan dan Kerukunan Umat Beragama, yang berada pada Deputy Pendidikan dan Agama sebenarnya tidak sesuai dengan fokus utama deputy tersebut yaitu dalam rangka pengembangan pendidikan, sehingga lebih baik ditiadakan dalam struktur organisasi. Untuk menampung urusan terkait dengan kelompok-kelompok agama yang radikal atau bermasalah lebih tepat ditangani oleh bidang Multikulturalisme/Radikalisme (Staf Ahli) atau pada Asdep Konflik Sosial pada Deputy Kerawanan Sosial.
3. Asdep Kepemudaan dan Asdep Keolahragaan, dipandang penempatannya tidak tepat dikelompokkan dalam Deputy Kebudayaan, sehingga perlu dipertimbangkan untuk dipindahkan. Hal itu karena ada tugas yang sebenarnya belum tertangani dalam struktur Deputy Kebudayaan yaitu urusan koordinasi untuk implementasi UU Nomor 5 tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan, yang memerlukan ruang struktural yang menampung urusan itu. Urusan Kepemudaan berada dalam Deputy Kebudayaan, semestinya mengandung fungsi untuk memperkuat penanaman dan pengembangan nilai-nilai budaya luhur melalui pemuda. Sedangkan Urusan Keolahragaan sebagai unsur budaya semestinya dalam fungsi untuk pengembangan olahraga tradisional dan olahraga massal, hanya saja dalam pelaksanaannya telah melebar pada pengembangan olahraga profesional, seperti mengurus Asian Games, PON dsb. Meskipun demikian, jika karena sesuatu hal tidak dapat dimuat dalam unit yang lain, maka kedua unit tersebut cukup diwadahi dalam satu asisten deputy.

4. Pada setiap Asisten Deputy (1) ada penambahan bidang yaitu Bidang Tata Kelola, hal itu memberikan penambahan beban kerja yang cukup berat. Bidang ini seharusnya mampu memberikan dukungan administrasi dan tata kelola secara menyeluruh kepada unit kerja, namun dalam pelaksanaannya masih belum berjalan dengan baik karena dukungan staf baik secara kuantitas maupun kualitasnya masih belum memadai. Untuk pelaksanaan dukungan administrasi dan tata kelola yang lebih baik, diharapkan unit ini dapat berdiri sendiri sebagai Sekretariat Deputy.

Secara ringkas pemetaan hasil evaluasi dapat dilihat pada Tabel 2.

TABEL 2
HASIL EVALUASI
TERKAIT PENGELOMPOKAN SATUAN ORGANISASI

	UNIT KERJA	TEMUAN	REKOMENDASI
1	DEPUTI BIDANG KESEHATAN	Urusan Kependudukan dan KB tidak tepat posisi pada unit Deputy Kesehatan karena cakupan yang sangat luas yaitu kuantitas, kualitas, persebaran dan mobilitas penduduk, dan administrasi kependudukan	Urusan Kependudukan ditempatkan pada Staf Ahli, urusan KB pada Deputy Kesehatan
2.	DEPUTI BIDANG PENDIDIKAN DAN AGAMA	Urusan Pemberdayaan dan Kerukunan Umat Beragama kurang tepat berada pada posisi Deputy Pendidikan dan Agama karena fokus bidangnya adalah pendidikan	Urusan Kerukunan umat lebih berkaitan dengan membangun kohesi masyarakat. Lebih tepat pada Dep. Kebudayaan atau Staf Ahli Multikulturalisme
3	DEPUTI BIDANG KEBUDAYAAN	Urusan Kepemudaan tidak tepat pada unit Deputy Kebudayaan, kecuali dimaknakan sebagai pembinaan kepada penerus nilai-nilai budaya bangsa. Urusan Keolahragaan tidak tepat kecuali dimaknakan sebagai instrumen dalam membangun budaya olahraga melalui olahraga massal, tradisional, dan profesional.	Urusan Kepemudaan dan Keolahragaan sebaiknya dijadikan satu unit Asisten. Sesuai UU No.5/2017 tentang Pemajuan Kebudayaan perlu adanya penambahan unit Asisten Deputy untuk pemajuan kebudayaan.

Adanya satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok, kajian menunjukkan adanya tiga hal yang potensial menempati posisi kurang tepat, seperti adanya (1) Asisten Deputy Kependudukan dan KB sementara ada Staf Ahli Kependudukan, (2) Urusan

Pemberdayaan dan Kerukunan Umat Beragama, yang berada pada Deputi Pendidikan dan Agama dipandang tidak sesuai dengan fokus utama deputi tersebut yaitu dalam rangka pengembangan pendidikan, (3) Asdep Kepemudaan dan Asdep Keolahragaan, dipandang penempatannya tidak tepat dikelompokkan dalam Deputi Kebudayaan, sehingga perlu dipertimbangkan untuk dipindahkan (File 1-dfghi-Hasil FGD Evaluasi Kemenko PMK),

- (e) **Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari seorang atasan**

SOTK telah diperiksa sesuai dengan aturan yang tertuang dalam Perpres 7 tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian/Lembaga, dan diturunkan dalam Analisa Jabatan (File 1e-ANJAB 2).

- (f) **Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kesesuaian struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan**

Kesesuaian struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan, secara keseluruhan telah dituangkan ke dalam cascading pembagian tugas, fungsi dan kinerja setiap struktur jabatan yang terkait di dalam pemberian kinerja pegawai Kemenko PMK, sebagaimana tertuang di dalam Keputusan Permenko PMK Nomor 2 tahun 2018 tentang Pemberian Tunjangan Pegawai Kemenko PMK. Penyesuaian tugas dan kinerja masing-masing tingkat jabatan adalah sebagaimana tertuang di dalam Tabel 3 sebagai berikut:

TABEL 3
STRUKTUR JABATAN DAN KINERJA YANG DIHASILKAN

N0	JABATAN	TUGAS (Permenko PMK Nomor 1 tahun 2015)	KINERJA (Permenko PMK Nomor 2 tahun 2018)
1	Menteri	Koordinasi, Sinkronisasi, Pengendalian Kebijakan/ Program di Bidang PMK	Kebijakan Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan
2	Deputi	Koordinasi, Sinkronisasi Pengendalian (KSP) terkait Kebijakan di bidang masing-masing	(1) Rekomendasi Kebijakan di Bidang tugasnya untuk diusulkan kepada Menteri, (2) Kebijakan Teknis Pelaksanaan Program

3	Sta Ahli	Memberikan rekomendasi terhadap isu-isu strategis kepada Menko	(1) Rekomendasi (2) Nota Dinas
4	Asisten Deputi	Penyiapan Koordinasi, Sinkronisasi, Pengendalian sesuai isu masing-masing Asisten	(1) Usulan Rekomendasi Kebijakan, (2) Katalog Kebijakan/ Policy Brief
5	Kepala Bidang	Penyiapan bahan koordinasi terkait dengan isu bidang masing-masing	Draft Usulan Rekomendasi Kebijakan bidang masing-masing
6	Kepala Sub Bidang	Melakukan penyiapan bahan koordinasi terkait dengan isu pada bidang masing-masing	Bahan Draft Usulan Rekomendasi Kebijakan bidang masing-masing
7	Kepala Bagian	Penyiapan dukungan administrasi dan tatakelola pada unit kerja	Dukungan administrasi dan tatakelola pada unit kerja
8	Kepala Sub Bagian	Melakukan penyiapan dukungan administrasi dan tatakelola pada unit kerja	Bahan dukungan administrasi, dan tatakelola pada unit kerja
9	Pelaksana	Melaksanakan dukungan administrasi dan tata kelola pada unit kerja	Dukungan administrasi dan tata kelola pada unit kerja sesuai tugas masing-masing

Hasil evaluasi kesesuaian dengan kinerja dimanfaatkan sebagai instrumen penataan dan perhitungan tunjangan kinerja sebagaimana tertuang dalam Permenko PMK Nomor 2 tahun 2018, tentang Pemberian Tunjangan Kinerja (File 1-dfghi-Hasil FGD Evaluasi Kemenko PMK)

(g) Telah dilakukan evaluasi atas kesesuaian struktur organisasi dengan mandat

Kesesuaian struktur organisasi dengan mandat menunjukkan bahwa secara keseluruhan organisasi Kemenko PMK telah berjalan sesuai dengan mandat untuk mengoordinasikan, menyinkronkan dan mengendalikan pelaksanaan kebijakan/program di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan sesuai yang tertuang di dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah yang mencakup Program Nasional, Program Prioritas, dan Kegiatan Prioritas, juga Arahan Presiden lainnya (Janji Presiden) dan adanya kebijakan/peraturan perundang-undangan baru (Tabel 4).

TABEL 4

**HASIL EVALUASI
TERKAIT KESESUAIAN STRUKTUR ORGANISASI DENGAN MANDAT**

	UNIT KERJA	TEMUAN
1	DEPUTI BIDANG KOORDINASI KERAWANAN SOSIAL DAN DAMPAK BENCANA	Seluruh program/kegiatan telah merespon permasalahan sesuai dengan mandat RPJM (Program Nasional, Program Prioritas, Kegiatan Prioritas), dan Janji Presiden untuk pengurangan resiko bencana dan pencegahan konflik sosial yang akan menurunkan tingkat kesejahteraan masyarakat
2	DEPUTI BIDANG KOORDINASI PENANGGULANGAN KEMISKINAN DAN PERLINDUNGAN SOSIAL	Seluruh program/kegiatan telah sesuai dengan mandat RPJM (Program Nasional, Program Prioritas, Kegiatan Prioritas), dan Janji Presiden untuk mencapai pengurangan angka kemiskinan hanya satu digit.
3	DEPUTI BIDANG KOORDINASI PENINGKATAN KESEHATAN	Seluruh program/kegiatan sesuai dengan mandat RPJM (Program Nasional, Program Prioritas, Kegiatan Prioritas), dan Janji Presiden untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat (memperpanjang usia harapan hidup)
4	DEPUTI BIDANG KOORDINASI PENDIDIKAN DAN AGAMA	Seluruh program/kegiatan sesuai dengan mandat RPJM (Program Nasional, Program Prioritas, Kegiatan Prioritas, dan Janji Presiden untuk meningkatkan derajat pendidikan masyarakat (memperpanjang lama harapan sekolah)
5	DEPUTI BIDANG KOORDINASI KEBUDAYAAN	Seluruh program/kegiatan sesuai dengan mandat RPJM (Program Nasional, Program Prioritas, Kegiatan Prioritas), dan Janji Presiden, serta persiapan implementasi Undang-2 No.5/2017 tentang Pemajuan Kebudayaan
6	DEPUTI BIDANG KOORDINASI PERLINDUNGAN PEREMPUAN DAN ANAK	Seluruh program/kegiatan sesuai dengan mandat RPJM (Program Nasional, Program Prioritas, Kegiatan Prioritas) dan Janji Presiden untuk peningkatan program perlindungan dan pemberdayaan anak dan perempuan
7	DEPUTI BIDANG KOORDINASI PEMBERDAYAAN MASYARAKAT, DESA DAN KAWASAN	Seluruh program/kegiatan sesuai dengan mandat RPJM (Program Nasional, Program Prioritas, Kegiatan Prioritas) dan Janji Presiden tertuang dalam Nawacita-3 untuk pembangunan dari pinggiran, serta pelaksanaan UU Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa.

Seluruh unit dari struktur jabatan tinggi hingga struktur jabatan yang di bawah telah sesuai dengan mandat yaitu menangani urusan atau bidang pembangunan manusia dan kebudayaan sesuai isu-isu strategis RPJMN 2015-2019 maupun penugasan lainnya oleh Presiden (File 1-dfghi-Hasil FGD Evaluasi Kemenko PMK)

(h) Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan tumpang tindih fungsi dengan instansi lain

Kemungkinan tumpang tindih fungsi dengan instansi lain menunjukkan bahwa ada beberapa nomenklatur pada kementerian/lembaga yang mempunyai kesamaan, kemiripan yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan bidang-bidang dalam Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, namun masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda, dan melaksanakan program kegiatan yang berbeda, sehingga dapat disimpulkan bahwa bidang-bidang dalam struktur organisasi Kemenko PMK tidak ada tumpang tindih fungsi dengan instansi lain, dan beberapa bidang yang dikoordinasikan oleh Kemenko PMK ada yang mempunyai kemiripan nomenklatur tetapi fungsi dan program kerja yang dilaksanakan tidak mengalami *overlapping* (Tabel 5).

TABEL 5
HASIL EVALUASI
TERKAIT KEMUNGKINAN TUMPANG TINDIH FUNGSI

	KESAMAAN/KEMIRIPAN NOMENKLATUR		TEMUAN
1	Deputi Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, Sekretariat Kabinet R.I.	Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan	Perbedaan Tugas dan Fungsi
2	Direktorat Jenderal Penanganan Fakir Miskin, Kementerian Sosial	Deputi Bidang Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan dan Perlindungan Sosial, Kemenko PMK	Perbedaan Fungsi, perbedaan program/ kegiatan
3	Direktorat Pendayagunaan Pulau Pulau Kecil pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Ruang Laut, Kementerian Kelautan dan Perikanan	Direktorat Daerah Pulau Pulau Kecil dan Terluar pada Direktorat Jenderal Pembangunan Daerah Tertentu, Kementerian Desa PDTT	Perbedaan Fungsi, perbedaan program/ kegiatan
4	Badan Nasional Pengelolaan Perbatasan	Direktorat Pembangunan Perbatasan, Direktorat Jenderal Pembangunan Daerah Tertentu, Kementerian Desa PDTT	Perbedaan Fungsi, perbedaan program/ kegiatan

Laporan evaluasi analisis tumpang tindih fungsi dengan instansi lain menunjukkan tidak adanya kemiripan nomenklatur dan fungsi antara Kemenko PMK dengan instansi lain, maupun antar instansi pada mitra kerja (File 1-dfghi-Hasil FGD Evaluasi Kemenko PMK)

(i) Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemampuan struktur organisasi untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

Kemampuan struktur organisasi untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis menunjukkan bahwa struktur organisasi Kemenko PMK sangat adaptif dan fleksibel. Berbagai perkembangan lingkungan strategis, seperti adanya peraturan perundang-undangan baru, kebijakan baru, perkembangan teknologi yang baru, serta kegiatan-kegiatan yang muncul setelah struktur organisasi Kemenko PMK terbentuk pada tahun 2015 tetap dapat dilaksanakan dalam ruang kerja dan struktur yang telah tersedia (Tabel 6).

TABEL 6
HASIL EVALUASI
TERKAIT KEMAMPUAN STRUKTUR ORGANISASI BERADAPTASI
DENGAN PERUBAHAN LINGKUNGAN STRATEGIS

	UNIT KERJA	PERUBAHAN LINGKUNGAN STRATEGIS
1	DEPUTI BIDANG KOORDINASI KERAWANAN SOSIAL DAN DAMPAK BENCANA	Bencana alam khususnya gempa bumi dan erupsi cukup banyak terjadi selama periode ini, dan peran Kemenko PMK dalam koordinasi tanggap cepat dan penanganan bencana sangat diakui oleh kementerian/lembaga dan daerah.
2	DEPUTI BIDANG KOORDINASI PENANGGULANGAN KEMISKINAN DAN PERLINDUNGAN SOSIAL	Pelaksanaan program pemberian bantuan beras kepada rumah tangga penerima manfaat yang selama ini diberikan dalam bentuk pemberian beras (Rastra), dengan kemajuan teknologi dan kemudahan penyaluran telah dikembangkan dalam bentuk bantuan pangan non tunai (BPNT) agar penerima manfaat dapat berbelanja beras di tempat yang ditunjuk dengan menggunakan kartu.
3	DEPUTI BIDANG KOORDINASI PENINGKATAN KESEHATAN	Suatu masalah strategis kesehatan muncul di tengah perjalanan kabinet yaitu tingginya angka stunting (kerdil), maka dilakukan koordinasi program terfokus untuk penanganan stunting di minimal 100 kabupaten dengan mengembangkan program integrasi dengan pelaksanaan padat karya tunai di desa.
4	DEPUTI BIDANG KOORDINASI	Permasalahan terorisme dan radikalisme seringkali berbasis kelompok agama, sehingga penanggulangan dan

	PENDIDIKAN DAN AGAMA	penanganan masalah tersebut telah diakomodir pada deputi ini meskipun fokus Deputi ini sebenarnya pada bidang pendidikan.
5	DEPUTI BIDANG KOORDINASI KEBUDAYAAN	Kebijakan Revolusi Mental telah menjadi tugas baru Kemenko PMK untuk mengkoordinasikannya, kegiatan tambahan tersebut dapat dilaksanakan pada Asisten Deputi Nilai, Kreativitas dan Kebudayaan yang paling mempunyai keterdekatan fungsi dengan Revolusi Mental. Kegiatan internasional Asian Games menjadi urusan Kemenko PMK untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaannya. Keberadaan unit kerja Asdep Olahraga merupakan pelaksana koordinasi Asean Games ini dan serangkaian kegiatan olahraga berskala nasional dan internasional.
6	DEPUTI BIDANG KOORDINASI PERLINDUNGAN PEREMPUAN DAN ANAK	Pemenuhan hak dan perlindungan anak semakin memerlukan perhatian Kemenko PMK karena banyaknya kasus harrasment, LGBT, narkoba dsb yang melibatkan anak. Di samping itu, masih banyaknya anak yang tidak memiliki akte kelahiran perlu segera ditangani untuk memberikan hak pelayanan dasar kepada seluruh anak Indonesia.
7	DEPUTI BIDANG KOORDINASI PEMBERDAYAAN MASYARAKAT, DESA DAN KAWASAN	Peraturan Presiden Nomor 44 tahun 2017 tentang Badan Nasional Pengelola Perbatasan menugaskan Menko PMK sebagai Wakil Ketua Pengarah 2, tugas tersebut dapat ditampung dalam struktur yang ada pada Deputi ini. Implementasi UU Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa dengan pemberian Dana Desa diantaranya untuk menanggulangi kemiskinan di perdesaan, sehingga kebijakan presiden agar dana desa digunakan untuk “program padat karya tunai” telah dikoordinasikan dengan sebaik-baiknya agar dapat menanggulangi terjadinya “elit capture” terhadap pemanfaatan dana desa.
8	Staf Ahli	Peraturan Presiden Nomor 59 tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan menugaskan Menko PMK sebagai Wakil Ketua 2 pada pelaksanaan tugasnya dapat ditampung dalam jabatan Staf Ahli tentang SDG's.

Struktur organisasi Kemenko PMK telah adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis, hal itu dapat dilihat dari cukup banyaknya muatan kegiatan baru yang harus ditangani oleh lembaga, dan lembaga ternyata telah dapat menampung penugasan yang baru tersebut karena ada organ-organ di dalam struktur organisasi yang menjadi wadah kegiatan dengan dukungan sumberdaya dan penganggaran yang tersedia. Sebagai contoh

adalah (1) Perpres tentang pengelolaan perbatasan yang menempatkan Menko PMK sebagai Ketua 2, (2) perpres tentang Pelaksanaan Pencapaian Pembangunan Berkelanjutan yang menempatkan Menko PMK sebagai Ketua 2, (3) Penugasan untuk mengkoordinasikan Revolusi Mental, (4) Penugasan untuk mengkoordinasikan Asian Games, (5) Penugasan untuk mengkoordinasikan pelaksanaan Dana Desa untuk padat karya tunai agar segera menuntaskan kemiskinan dan masalah “stunting” di perdesaan; (6) pengembangan model penyaluran “beras sejahtera” atau Raskin, dengan menggunakan cara non tunai (Bantuan Pangan Non Tunai,) agar pengurusan lebih mudah dan pembiayaan negara lebih efektif (File 1-dfghi-Hasil FGD Evaluasi Kemenko PMK)

III. PENUTUP

Demikian laporan evaluasi kinerja yang telah dilakukan pada area Penataan dan Penguatan Kelembagaan Kemenko PMK sampai pada pertengahan tahun 2018. Evaluasi ini dilakukan dengan kajian oleh pihak eksternal, maupun evaluasi oleh pejabat internal Kemenko PMK dengan forum-forum diskusi terfokus, yang kemudian beberapa hal telah ditindaklanjuti dengan penyusunan kegiatan seperti pelatihan, atau aturan-aturan internal seperti tata laksana, pengaturan tunjangan kinerja dan sebagainya. Juga hasil kajian dan evaluasi telah mengarah kepada pengusulan perubahan Struktur Organisasi Kemenko PMK yang pada dasarnya telah mendapatkan masukan saran dari pimpinan.

Namun evaluasi secara menyeluruh terhadap organisasi Kemenko PMK masih belum cukup lengkap dan menyeluruh karena sesuai pedoman yang ada masih perlu dilakukan untuk mendalami berbagai hal, terutama evaluasi atau inventarisasi permasalahan organisasi sampai pada unit kerja (eselon I). Di samping itu, hasil evaluasi dipandang masih belum optimal karena baru merupakan pendapat atau persepsi individual dari beberapa pejabat yang menjadi anggota tim dan FGD. Telah adanya Perpres tentang Pedoman Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah, akan menjadi rujukan dan petunjuk utama untuk membuka ruang evaluasi yang lebih luas dan menyeluruh, sebagaimana hasil evaluasi akan merupakan kesimpulan dari persepsi secara umum seluruh pejabat Kemenko PMK. Evaluasi secara menyeluruh berdasarkan pedoman Perpres telah mulai dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja dan dijadwalkan pada bulan Oktober

2018 telah dapat diselesaikan untuk diserahkan laporannya kepada KemenPAN-RB. Hasil evaluasi yang selama ini telah dilakukan akan dikombinasikan dengan hasil evaluasi sesuai pedoman, diharapkan akan memberikan hasil yang optimal untuk memperbaiki penataan dan penguatan organisasi Kemenko PMK, serta perbaikan kelembagaan secara menyeluruh.