



MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA

**SALINAN**

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN  
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 25 TAHUN 2020  
TENTANG  
*ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2014-2019 sudah tidak sesuai dengan perkembangan hukum sehingga perlu diganti;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 4 Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024;
- Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran

- Negara Republik Indonesia Nomor 4916;
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
  4. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 89);
  5. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 108);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI 2020-2024.

Pasal 1

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 merupakan bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi dan rencana rinci Reformasi Birokrasi selama 5 (lima) tahun yaitu tahun 2020-2024.
- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 digunakan sebagai acuan bagi:
  - a. kementerian/lembaga yang disebut dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 untuk menetapkan dan menjalankan program pada level Makro dan Meso; dan
  - b. seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah untuk menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi di internal instansi serta menjalankan program Mikro.

Pasal 2

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 memuat:
  - a. pendahuluan;
  - b. evaluasi capaian dan pelaksanaan reformasi birokrasi;
  - c. analisis lingkungan strategis;

- d. sasaran dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi 2020-2024;
  - e. manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi 2020-2024; dan
  - f. penutup.
- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

### Pasal 3

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang telah menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 harus menyesuaikan dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 dalam Peraturan Menteri ini paling lambat tanggal 31 Desember 2020.

### Pasal 4

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 985), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

### Pasal 5

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 1 Mei 2020

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 4 Mei 2020

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

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2020 NOMOR 441

Salinan Sesuai Dengan Aslinya

KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI

Kepala Biro Hukum, Komunikasi, dan Informasi Publik,



The image shows a circular official stamp of the Ministry of State Apparatus and Bureaucracy Reform. The stamp contains the text 'KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI' and 'REPUBLIK INDONESIA'. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in blue ink that reads 'Andi Rahadian'. Below the signature, the name 'Andi Rahadian' is printed in a standard font.

Andi Rahadian

LAMPIRAN

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN  
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
NOMOR 25 TAHUN 2020

TENTANG

TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI 2020-  
2024

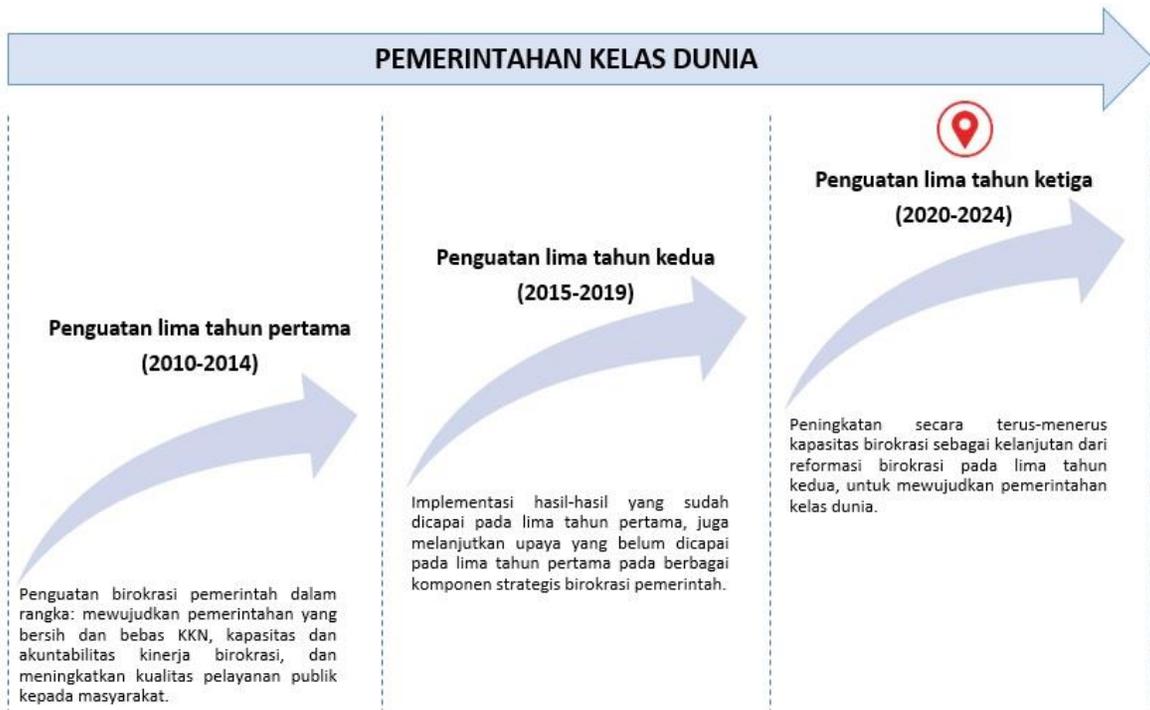
BAB I

PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik adalah prasyarat utama pembangunan nasional. Kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat mempengaruhi pelaksanaan program-program pembangunan nasional. Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan nasional.

Dalam rangka memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan *stakeholder* yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi nasional, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024.

**Gambar 1. Grand Design Reformasi Birokrasi**



Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Pada tahap akhir ini, Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

Periodisasi perjalanan Reformasi Birokrasi di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang di dunia. Upaya perbaikan tata kelola pemerintah dilakukan dengan mencari paradigma terbaik yang dapat dipraktikkan di lapangan. Secara umum, Indonesia mengarah pada praktik paradigma *New Public Management*, yang ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil, serta *New Public Service* (Governance) yang ditunjukkan dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media masa. Meskipun demikian, pada beberapa kondisi Indonesia masih menerapkan beberapa praktik birokrasi *weberian*, khususnya dalam mengelola pelayanan yang bersifat strategis dan terkait dengan kedaulatan negara. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa saat ini di Indonesia, ketiga paradigma berjalan secara

paralel dan digunakan secara kontekstual sesuai dengan kebutuhan dan kecocokannya. Tentunya, apapun paradigma yang digunakan, hasil yang ingin diwujudkan adalah birokrasi yang berkelas dunia.

*Road Map* ini disusun untuk membantu menjabarkan visi misi dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Presiden dan Wakil Presiden terpilih tentang Reformasi Birokrasi, melanjutkan dari *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 sehingga dapat menjadi acuan bagi kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Sebagaimana diketahui bahwa dalam RPJMN 2019-2024 Reformasi Birokrasi menjadi program pengarusutamaan bagi seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Hasil yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program Reformasi Birokrasi. Hal ini jelas sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Presiden Joko Widodo bahwa kecepatan melayani serta birokrasi akuntabel, efektif dan efisien menjadi kunci bagi terwujudnya Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi juga mendorong setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *culture set* harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya. Tidak hanya itu, dalam berbagai kesempatan, Presiden Joko Widodo juga kerap menekankan birokrasi juga harus lebih lincah, sederhana, adaptif dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Berbagai arahan Presiden tersebut menunjukkan bahwa Reformasi Birokrasi harus dibangun secara sistematis dan berkelanjutan. Reformasi Birokrasi harus disadari dan dibangun bersama oleh seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah di Indonesia, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju.

Dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 ini, asas yang akan dikedepankan adalah **Fokus** dan **Prioritas**. Fokus berarti bahwa upaya

Reformasi Birokrasi akan dilakukan secara fokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Prioritas berarti setiap instansi akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi.

Selain itu, guna meningkatkan kualitas *Road Map* ini dibandingkan dengan *Road Map* sebelumnya, terdapat setidaknya tiga hal yang diperbaharui. Pertama, *Road Map* ini lebih menekankan hal-hal yang bersifat implementatif dibandingkan dengan formalitas. Penyusunan strategi diarahkan untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan. Kedua, program dan kegiatan didesain agar dapat diimplementasikan sampai dengan unit kerja kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Hal ini dilakukan agar reformasi birokrasi berjalan sampai dengan tingkatan paling terendah dari kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Ketiga, analisis dilakukan secara lebih holistik, komprehensif, dan antisipatif sehingga didapatkan potret kemajuan, tantangan, dan permasalahan Reformasi Birokrasi yang lebih utuh. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pembahasan tentang “Evaluasi atas Capaian Reformasi Birokrasi 5 Tahun Terakhir” serta “Analisis atas Lingkungan Strategis”. Kedua pembahasan tersebut menjadi dasar bagi penetapan Sasaran Reformasi Birokrasi, upaya yang perlu dilakukan, serta manajemen atau pengelolaan Reformasi Birokrasi.

**Gambar 2. Kerangka Pikir dan Keterkaitan Antar Bagian  
*Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024**



Selain itu, pada *Road Map* ini tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi yang ditetapkan didapatkan dari proses berpikir logis yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti akademisi dari berbagai universitas, praktisi, pengusaha, birokrat, dan masyarakat dengan berdasarkan dua pertimbangan yang sudah disebutkan sebelumnya (evaluasi pencapaian Reformasi Birokrasi 2015-2019 dan Analisis Lingkungan Strategis). Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi juga diformulasikan secara lebih riil menjawab permasalahan yang terjadi di lapangan, dengan mengedepankan kolaborasi dan keterlibatan banyak pihak. Pelibatan ini dilakukan **secara vertikal**, yaitu melibatkan setiap level jabatan dalam pemerintahan dari level paling strategis sampai paling teknis, maupun **secara horizontal** yaitu melibatkan banyak kementerian/lembaga terkait, dan unsur di luar pemerintahan seperti masyarakat, dunia usaha, akademisi, dan politisi.

**Gambar 3. Hal-Hal Baru pada Roadmap RB 2020-2024**



## BAB II

### EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan pada periode 2015-2019 telah membawa perubahan yang cukup signifikan dalam hal tata kelola pemerintahan. Beberapa aspek yang bersifat implementatif telah dipotret ketercapaiannya sehingga dapat menjadi dasar dalam perencanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi periode selanjutnya. Aspek yang ditinjau diantaranya kebijakan Reformasi Birokrasi, area perubahan sebagai komponen pengungkit program Reformasi Birokrasi, implementasi program Reformasi Birokrasi di kementerian/lembaga/pemerintah daerah, serta ketercapaian sasaran melalui indikator atau alat ukur masing-masing.

#### **1. KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI**

Dinamika pelaksanaan dan capaian program Reformasi Birokrasi menjadi pertimbangan dalam perbaikan beberapa kebijakan umum Reformasi Birokrasi. Salah satu isu yang sering muncul dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu terkait dengan sinkronisasi aturan di tingkat pusat. Dalam penyusunan kebijakan *Road Map* ini, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah melibatkan berbagai instansi di tingkat pusat dalam rangka mendapat masukan dan sinkronisasi berbagai kebijakan.

Kebijakan yang dinilai terlalu detail atau kaku telah diperbaiki dengan tujuan memberikan ruang yang lebih bagi masing-masing instansi untuk menyusun program Reformasi Birokrasi dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing. Kebijakan yang tertera dalam *Road Map* ini bersifat sebagai panduan umum dalam rangka menyediakan sebuah indikator yang minimum perlu dicapai oleh setiap instansi. Aspek ini menjadi pertimbangan mengingat kemampuan masing-masing daerah tidak sama sehingga perlu penyesuaian target capaian Reformasi Birokrasi. Lebih dari itu, sinkronisasi kebijakan, kontekstualisasi bagi kebutuhan pengguna, pengelolaan pengetahuan berbasis *virtue* yang mapan, serta pengarusutamaan inovasi merupakan komponen

resep perubahan tata kelola pemerintahan yang diperlukan bagi menyiapkan pemerintah dan masyarakat menjalani era digital, Revolusi Industri 4.0.

Dalam *Road Map* ini terdapat indikator yang telah disinkronkan dengan RPJMN dan target capaian dari setiap sasaran Reformasi Birokrasi. Indikator yang disusun juga mempertimbangkan hasil evaluasi dari masyarakat sebagai objek sekaligus subjek dari program Reformasi Birokrasi. Hal ini berangkat dari paradigma *governance* yang menjadi salah satu kunci sukses pelaksanaan Reformasi Birokrasi, terutama di Pemerintah Daerah. Penggunaan paradigma *governance* menuntut kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk melibatkan aktor-aktor di luar pemerintah dalam penyusunan dan pelaksanaan program-program Reformasi Birokrasi. Dengan demikian, pelibatan masyarakat secara lebih intens menjadi salah satu agenda prioritas dalam setiap kebijakan Reformasi Birokrasi.

## **2. AREA PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI**

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan delapan area perubahan yang tertera dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, kedelapan area tersebut oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah dinilai masih relevan untuk dijalankan. Namun demikian, dalam rangka menyesuaikan dengan dinamika pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan klusterisasi/*regrouping* area berdasarkan sasaran yang ditargetkan. Harapannya, dalam *Road Map* baru ini tidak akan lagi terjadi tumpang tindih proses dan *output* dari masing-masing area. Selain isu klusterisasi/*regrouping* area perubahan, muncul usulan dari kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk diberi keleluasaan dalam memprioritaskan program Reformasi Birokrasi sesuai dengan kebutuhan di instansi masing-masing. Berdasarkan prioritas, delapan area perubahan dapat menjadi semacam "*list of priority*" yang masing-masing instansi diberi keleluasaan untuk menentukan fokus prioritas dan kemudian menyusun program yang relevan. Dengan demikian, area perubahan tersebut lebih dipandang sebagai sebuah model atau pola yang pencapaiannya disesuaikan dengan kondisi dan kapasitas masing-masing organisasi.

Area Reformasi Birokrasi dan filosofi dibalik desain Reformasi Birokrasi tersebut dapat dievaluasi melalui umpan-balik hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi itu sendiri. Dalam hal ini terdapat delapan area perubahan dalam Reformasi Birokrasi yang menjadi fokus pembangunan antara lain sebagai berikut:

**Gambar 4. Area Perubahan**



### **3. IMPLEMENTASI PROGRAM REFORMASI BIROKRASI**

Pelaksanaan program Reformasi Birokrasi telah menjadi prioritas nasional sejak dikeluarkannya *Grand Design* Reformasi Birokrasi pada tahun 2010. Sudah hampir satu dekade berjalan, secara umum Reformasi Birokrasi masih menghadapi banyak hambatan dan tantangan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal pemerintah. Hingga saat ini, sekitar 130 Pemerintah Daerah belum menjalankan agenda Reformasi Birokrasi.

Hasil evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi, khususnya di tingkat Pemerintah Daerah, ditemukan bahwa berbagai program Reformasi Birokrasi minim *value* karena para aparatur di Pemerintah Daerah tidak memahami filosofi program yang bersangkutan. Program seringkali diadopsi dari daerah lain yang dianggap berhasil, meskipun secara kontekstual tidak sesuai dengan kebutuhan daerah yang mengadopsi program tersebut. Hal ini terjadi karena penyusunan dan pelaksanaan berbagai program reformasi yang dilakukan oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah ditujukan hanya sekedar untuk memenuhi indikator evaluasi yang ditetapkan oleh Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, namun tidak menjawab permasalahan baik yang berasal dari internal maupun eksternal birokrasi. Melihat kondisi ini, “*demand-based reform*” perlu menjadi fokus pemerintah ke depan. Proses pembelajaran dalam transfer kebijakan dari kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang dianggap relatif berhasil dalam implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi kepada kementerian/lembaga/pemerintah daerah lainnya mutlak diperlukan. Tidak hanya ini perlu diusahakan dalam meningkatkan adaptasi kontekstual masing-masing instansi tetapi juga menciptakan *value* baru di lingkungan instansi masing-masing yang mendukung internalisasi perubahan *mind-set* dan *culture-set-nya*.

Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa dari kedelapan area perubahan dan indikator yang ada di dalamnya, hasil evaluasi menunjukkan bahwa pencapaian akuntabilitas kinerja diusulkan menjadi target yang diprioritaskan, dengan alasan bahwa akuntabilitas kinerja menjadi pengungkit bagi indikator yang lain. Upaya pencapaian indikator tersebut diharapkan menjadi pencapaian indikator lainnya.

Adapun berbagai upaya yang telah dilakukan dalam mengimplementasikan berbagai program Reformasi Birokrasi dapat tergambar melalui hasil pelaksanaan evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Dalam melakukan penilaian perkembangan RB cakupan penilaian dilakukan pada upaya dan hasil. Upaya-upaya yang dilakukan antara lain:

1) Perubahan *Mindset* dan Budaya Kinerja di Lingkungan Organisasi

Dalam mendorong setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk melakukan internalisasi atas perubahan pola pikir, maka diperlukan suatu perubahan peraturan untuk mengganti paradigma yang lama. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU Nomor 5 Tahun 2014), ASN semakin dibangun karakter dan budaya kerjanya agar lebih berintegritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dan

bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas untuk masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat dan persatuan dan kesatuan bangsa. Selain itu, undang-undang ini mendorong peningkatan kualitas manajemen aparatur sipil negara dalam suatu sistem merit yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja mulai dari proses rekrutmen dan seleksi pengembangan kompetensi, penempatan, promosi, rotasi, dan karir.

## 2) Deregulasi Kebijakan

Dalam *Road Map* ini deregulasi kebijakan juga dimaksudkan dengan penyederhanaan peraturan. Setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah diminta untuk mengeliminasi berbagai kebijakan/peraturan yang akan menghambat perkembangan birokrasi dan kecepatan pemberian pelayanan. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Presiden untuk melakukan deregulasi terhadap berbagai kebijakan yang menghambat kinerja dan investasi di Indonesia. Secara nyata, penataan perundangan di Indonesia nampak dari upaya deregulasi berbagai kebijakan utamanya yang terkait dengan kemudahan perijinan. Deregulasi yang dilakukan adalah dengan melakukan pemetaan pada sejumlah Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri dan Keputusan Menteri yang dinilai menghambat.

## 3) Penyederhanaan Organisasi

Dilakukan kajian untuk menelaah keberadaan Lembaga Non Struktural (LNS). Hasil kajian merekomendasikan untuk melikuidasi dan fungsi-fungsinya dilaksanakan oleh instansi terkait, integrasi atau penggabungan LNS yang memiliki tugas fungsi serupa, integrasi LNS ke kementerian atau lembaga yang membidangi urusan pemerintahan yang sama.

**Gambar 5. Penyederhanaan Organisasi**



Tindak lanjut hasil kajian tersebut dilakukan dengan penataan Kelembagaan Non Struktural (LNS) oleh Presiden, di mana sepanjang tahun 2014-2017 telah dihapus sebanyak 23 LNS.

Selain itu, dalam rangka menciptakan organisasi yang lebih sederhana untuk menunjang kinerja dengan lebih efektif dan efisien upaya lain yang telah dilakukan adalah merampingkan struktur organisasi pemerintah dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Dengan adanya penyederhanaan birokrasi, maka diharapkan disposisi/komunikasi lebih fleksibel dan langsung ke fungsional.

#### 4) Perbaiki Tata Laksana

Telah diterbitkan Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan untuk mewujudkan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu baik di instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah. Arsitektur SPBE Nasional akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamana SPBE untuk menghasilkan keterpaduan secara nasional. Berdasarkan kebijakan tersebut, seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah wajib menerapkan SPBE. Dengan melakukan penerapan SPBE yang terpadu, Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah dapat memanfaatkan bagi pakai data, aplikasi, dan infrastruktur SPBE sehingga dapat meminimalisir duplikasi pengembangan/pembangunan SPBE dan mengurangi pemborosan dalam pembelanjaan TIK. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan pemerintah berbasis elektronik,

peningkatan penerapan tata laksana berbasis elektronik, dan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

#### 5) Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

Kementerian/lembaga/pemerintah daerah dituntut untuk melaksanakan *merit system* sehingga tercipta ASN yang profesional, berintegritas dan berdaya saing tinggi. Perencanaan kebutuhan/formasi jabatan didasarkan atas kebutuhan organisasi yang sesuai dengan dengan peta jabatan instansi/organisasi yang telah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Upaya yang dilakukan dalam mendapatkan ASN yang baik dimulai dari perbaikan sistem rekrutman ASN secara kompetitif berbasis kompetensi dengan menggunakan Computer Assisted Test (CAT) serta berpedoman pada prinsip-prinsip pengadaan, yaitu kompetitif, adil, objektif, transparan, bersih dari praktek KKN dan tidak di pungut biaya, sehingga pelaksanaan rekrutmen semakin objektif, transparan dan akuntabel. Karena hasil seleksi dapat diketahui secara langsung (real time) tanpa perlu menunggu lama (hasil ujian akan langsung keluar setelah selesai mengikuti ujian). Sejak pengadaan CPNS tahun 2017, seluruh instansi baik Pusat maupun Daerah telah menggunakan sistem CAT dalam pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD). Disamping itu, naskah soal yang diujikan dalam SKD selalui dievaluasi setiap tahunnya. Diupayakan agar setiap pengadaan ASN selalu menggunakan soal baru yang sesuai dengan perkembangan zaman dan dinamika sosial. Demikian pula untuk naskah soal Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) yang selalu diperbarui dan menyesuaikan dengan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh masing-masing jabatan fungsional. Sehingga nantinya akan di dapat ASN yang benar-benar kompeten dan sesuai dengan kebutuhan instansi.

Kriteria penetapan dan kebutuhan ASN serta pelaksanaan seleksi ASN diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, begitu juga dengan penentuan kelulusan peserta seleksi yang berdasarkan nilai ambang batas (passing grade) yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Bagi peserta seleksi CPNS yang memenuhi nilai ambang batas kelulusan/passing grade akan diambil kelipatan tiga besar berdasarkan alokasi kebutuhan/formasi masing-masing jabatan untuk mengikuti Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Tahap akhir penilaian akan dilakukan integrasi nilai SKD dan SKB untuk menentukan peserta yang berhak dinyatakan lulus

akhir seleksi CPNS. Hal ini mengingat bahwa untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bersih, kompeten, dan melayani, setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib memiliki standar nilai kompetensi dasar bagi Pegawai Negeri Sipil serta standar nilai kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural (bagi PPPK) agar sesuai dengan tuntutan jabatan dan peranannya sebagai penyelenggara pemerintahan dan pelayan masyarakat. Untuk menjamin terpenuhinya standar nilai kompetensi dimaksud, maka perlu ditetapkan standar penilaian dalam bentuk nilai ambang batas (passing grade) seleksi Aparatur Sipil Negara (ASN). Berikut persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang memanfaatkan CAT dari tahun 2015-2018.

**Gambar 6. Pemanfaatan *Computer Assisted Test* (CAT)**



Upaya lain yang telah dilakukan dalam mendorong terciptanya ASN unggul dan berdaya saing tinggi adalah diterapkannya *Talent Pool* ASN Nasional sebagai dasar pengembangan karier ASN yang transparan, kompetitif dan berbasis merit. *Talent Pool* ASN diharapkan dapat mewujudkan sistem pengkaderan pejabat tinggi ASN melalui penerapan sistem promosi terbuka, transparan, kompetitif, berbasis kompetensi dan kinerja.

Selain itu, penataan sumber daya manusia aparatur juga diarahkan agar kinerja setiap pegawai selaras dengan pencapaian kinerja organisasi. Untuk itu, penerapan manajemen kinerja yang efektif melalui perencanaan kinerja pegawai, bimbingan kinerja, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan

dan sanksi berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai menjadi kata kunci didalamnya.

#### 6) Penguatan Akuntabilitas dan Efisiensi Anggaran

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi masih terus mendorong penguatan Akuntabilitas Kinerja melalui implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Hal ini sesuai dengan perintah presiden dalam berbagai kesempatan yaitu peningkatan efektivitas dan efisiensi pemerintah, dengan menjamin APBN yang fokus dan tepat sasaran. Hasil dari implementasi SAKIP ini adalah menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien.

**Gambar 7. Efisiensi Anggaran Hasil Implementasi SAKIP**



Pada tahun 2016, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan identifikasi atas pemborosan anggaran kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Dari hasil analisis, diproyeksikan terdapat potensi anggaran yang tidak efisien sebesar 392,87 Triliun Rupiah. Potensi inefisiensi tersebut disebabkan:

- Perumusan sasaran pembangunan tidak berorientasi hasil, hanya berorientasi proyek/kegiatan;
- Program/Kegiatan tidak mampu menjawab sasaran pembangunan;
- Tidak terdapat sinergitas/kolaborasi antar unit kerja (cross-cutting) program dan kegiatan dalam mencapai sasaran pembangunan

Beranjak dari temuan tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terus menerus melakukan upaya melalui perumusan kebijakan, pembinaan, asistensi, bimbingan teknis hingga evaluasi untuk menekan angka inefisiensi tersebut. Pada tahun 2017, telah dilakukan refocussing anggaran sebesar 41,15 Triliun rupiah. Lalu pada tahun 2018 upaya refocussing anggaran semakin digencarkan, sehingga menembus angka efisiensi sebesar 65,1 Triliun rupiah.

#### 7) Penguatan Pengawasan

Percepatan Reformasi Birokrasi dihadapkan pada tantangan luasnya wilayah Indonesia, banyaknya unit kerja dan beragamnya jenis pelayanan. Untuk itu dibutuhkan strategi percepatan Reformasi Birokrasi yang masif dan memiliki dampak yang langsung dapat dirasakan oleh masyarakat. Zona Integritas (ZI) adalah strategi percepatan Reformasi Birokrasi melalui pembangunan unit kerja pelayanan percontohan (*role model*) yang bebas dari korupsi (WBK) dan pelayanan yang prima (WBBM). Fokus pembangunan ZI adalah pada unit kerja yang mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Proses pembangunan tersebut akan tergambar pada dua survei eksternal yaitu Survei persepsi anti korupsi dan Survei Persepsi Pelayanan Publik. Berikut adalah hasil pembangunan Zona Integritas pada instansi pemerintah.

**Tabel 1. Pembangunan Zona Integritas oleh Instansi Pemerintah**

Tahun	IP yang Mengusulkan	Pengusulan	IP yang Memiliki WBK/WBBM	WBK	WBBM
2014	23 IP	33 unit	6 IP	12 unit	9 unit
2015	28 IP	44 unit	9 IP	12 unit	1 unit
2016	51 IP	137 unit	13 IP	18 unit	2 unit
2017	153 IP	523 unit	38 IP	76 unit	6 unit
2018	131 IP	910 unit	31 IP	200 unit	5 unit

<b>2019</b>	228 IP	2293 unit	81 IP	469 unit	34 unit
-------------	--------	-----------	-------	----------	---------

#### 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima memberikan jaminan atas terpenuhinya kepuasan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pelayanan prima tersebut harus dimiliki oleh semua instansi pemerintah, mulai dari Kementerian/Lembaga, Provinsi hingga Kabupaten/Kota. Salah satu bukti terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik ditandai dengan semakin baiknya persepsi masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini tentunya tidak terlepas dari pelaksanaan bimbingan dan pendampingan terkait bidang pelayanan publik yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kepada kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Selain itu, bukti terjadi peningkatan kualitas pelayanan publik tidak terlepas dari pengukuran indeks pelayanan publik sebagai alat evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan, dimana ada 6 aspek yang digunakan dalam pengukuran indeks yaitu pemenuhan Kebijakan Pelayanan (standar pelayanan, maklumat pelayanan dan survei kepuasan masyarakat), peningkatan Profesionalisme SDM, peningkatan kualitas Sarana dan Prasarana, pemanfaatan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP), pengelolaan konsultasi dan pengaduan (termasuk penerapan LAPOR!), serta penyelenggaraan inovasi dalam pelayanan publik, berlomba-lomba dipenuhi oleh unit layanan yang dievaluasi. Berikut tren positif indeks pelayanan publik yang merupakan hasil dari evaluasi pelayanan publik sebagai berikut:

**Gambar 8. Perkembangan Indeks Pelayanan Publik Nasional**



Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga mendorong partisipasi masyarakat dalam perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik. Melalui Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-LAPOR!), masyarakat dapat memberikan aduan, masukan ataupun apresiasi atas pelayanan publik. Sampai tahun 2019 SP4N-LAPOR! telah terhubung dengan 34 Kementerian, 74 Lembaga, 34 Pemerintah Provinsi, 389 Pemerintah Kabupaten, dan 92 Pemerintah Kota. Rata-rata jumlah pengaduan per hari tahun 2019 ialah sebanyak 564 laporan per hari dengan total laporan yang diterima sejak tahun 2012 sampai tahun 2019 sebanyak 1.592.427 laporan. Tingkat penyelesaian laporan sebanyak 73,17% selesai.

Bukti lain dari terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik adalah dilihat dari inovasi pelayanan publik yang dikembangkan oleh Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Inovasi pelayanan publik merupakan wujud dari semangat dan pemikiran kreatif penyelenggara pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang lebih baik daripada biasanya. Sejak diprakarsai pada Tahun 2014, jumlah inovasi yang berpartisipasi dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) meningkat dari tahun ke tahun. Bahkan hingga Tahun 2019, telah tercatat sebanyak 13.214 inovasi yang terdaftar. Tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat, 2 pemenang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik juga telah mendapatkan pengakuan dunia, yaitu dengan menjadi juara pertama di ajang *United Nation Public Service Award (UNPSA)* di Tahun 2018 dan 2019.

Penyelenggaraan pelayanan publik juga dilaksanakan secara terpadu dan terintegrasi antara pelayanan pusat dan pelayanan daerah dalam satu gedung pelayanan yang diwujudkan dalam pembangunan Mal Pelayanan Publik (MPP). Dengan adanya Mal Pelayanan Publik, masyarakat semakin merasakan kemudahan, transparansi, dan kecepatan pelayanan dalam mengurus berbagai jenis layanan atau perizinan baik secara individu maupun sebagai badan usaha. Berikut tren peresmian Mal Pelayanan Publik (MPP) dari tahun 2017-2019:

**Gambar 9. Perkembangan Jumlah MPP yang Diresmikan**



Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik tetap memprioritaskan dan mendorong Intansi Pemerintah untuk meningkatkan Indeks Pelayanan Publik nya melalui 6 aspek, termasuk di dalamnya mengembangkan/ membangun sistem pelayanan terintegrasi (**Mal Pelayanan Publik**), Sistem Informasi Pelayanan Publik dan Pelayanan Publik Berbasis Elektronik (*e-Services*), **Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-LAPOR!)** yang **responsif**, dan juga inovasi pelayanan publik.

Dalam implementasi Program Reformasi Birokrasi tersebut tentunya bukan tanpa masalah atau kendala. Secara umum masalah yang dihadapi adalah pengorganisasian dalam implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi. Dalam konteks (1) perencanaan, keterhubungan dan elaborasi kurang antara agenda Reformasi Birokrasi yang seharusnya diurusutamakan dan *cascading* rencana pelaksanaannya. Implikasi lanjutannya adalah mekansime pembiayaan yang tidak *secured* dalam alokasi ke dalam pos anggaran yang bersifat khusus. Berbeda dengan implementasi kebijakan primer lain yang diberlakukan pemerintah pusat kepada daerah, belum ada Dana Alokasi Khusus (DAK) dalam pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi sehingga

secara keuangan Reformasi Birokrasi dilaksanakan sebagai pelengkap dengan pendanaan seadanya.

Dalam konteks (2) *machinery* pelaksanaannya, kedudukan dan bentuk tim pelaksana Reformasi Birokrasi masih belum jelas. Lebih mendasar dalam masalah ini, kapasitas sumber daya manusia masih lemah sehingga tidak mampu menyusun dan melaksanakan program-program Reformasi Birokrasi. Secara spesifik, masih tinggi jumlah aparatur sipil negara yang belum memahami definisi, maksud, dan pentingnya Reformasi Birokrasi.

Bentuk tim pelaksana Reformasi Birokrasi di masing-masing instansi masih menjadi perdebatan, apakah sebaiknya berbentuk struktural permanen atau tim *ad hoc*. Kedua bentuk tim tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Sebagian besar program Reformasi Birokrasi yang berjalan sampai saat ini, baik di tingkat pusat maupun daerah dilakukan oleh tim yang bersifat *ad hoc*. Tim ini merupakan gabungan pegawai dari berbagai unit yang diberikan agenda pekerjaan tambahan untuk pelaksanaan program Reformasi Birokrasi instansi yang bersangkutan. Tantangan besar bagi tim yang bersifat *ad hoc* yaitu keterbatasan kapasitas tim untuk menjalankan dua fungsi sekaligus, yaitu sebagai fungsi yang melekat di unit induk dan fungsi sebagai pelaksana program Reformasi Birokrasi. Akibatnya, di beberapa kementerian/lembaga/pemerintah daerah, tim *ad hoc* hanya bekerja ketika terdapat kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Tantangan lainnya yaitu potensi perubahan komposisi tim yang cukup tinggi. Perubahan tim berdampak terhadap kebutuhan waktu bagi pegawai baru untuk memahami dan beradaptasi terhadap perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Berhubung tidak semua pegawai memahami Reformasi Birokrasi dengan baik, adaptasi tersebut seringkali memakan waktu yang tidak sebentar. Dari berbagai kelemahan tersebut, tim Reformasi Birokrasi yang bersifat *ad hoc* memiliki kelebihan yaitu cakupan keterlibatan pegawai yang lebih luas memiliki potensi kepemilikan program Reformasi Birokrasi yang juga lebih tinggi.

Berbeda dengan bentuk tim pelaksana Reformasi Birokrasi yang bersifat *ad hoc*, tim yang berbentuk permanen struktural juga menghadapi berbagai tantangan. Tantangan utama tim Reformasi Birokrasi ini yaitu potensi semakin

gemuknya struktur organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang juga berdampak terhadap semakin tingginya biaya karena penambahan struktur baru. Masalah lainnya yaitu terjadinya *overlapping*/tumpang tindih antara struktur yang sudah ada di masing-masing instansi dengan struktur pelaksana Reformasi Birokrasi. Dari berbagai tantangan tersebut, masalah mendasar dari bentuk tim ini yaitu tingkat koordinasi yang sulit antara tim Reformasi Birokrasi dengan struktur lain karena pegawai lain menilai bahwa yang bertanggungjawab atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi hanya struktur tersebut, sedangkan struktur lain merasa tidak ikut bertanggungjawab atas pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi. Hal ini tentu menjadi masalah besar karena bertolak belakang dengan tujuan dilaksanakannya Reformasi Birokrasi yaitu untuk memperbaiki budaya dan kinerja hingga ke level individual. Dengan demikian, agenda Reformasi Birokrasi perlu menyatu dalam agenda kerja di masing-masing unit, bukan seolah berdiri sendiri terpisah dari struktur yang lain.

#### **4. DAMPAK/HASIL KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI**

Hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada dua periode sebelumnya menunjukkan bahwa upaya menuju Pemerintahan Berkelas Dunia yang telah dilaksanakan menghasilkan beberapa perubahan. Perubahan tersebut terlihat dari capaian atas target beberapa indikator tata kelola pemerintahan yang semakin membaik. Kebijakan Reformasi Birokrasi di tahun 2015-2019 ditujukan untuk mencapai tiga (3) sasaran utama yaitu; (1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel, (2) Birokrasi yang efisien dan efektif, dan (3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Keberhasilan pencapaian tiga (3) sasaran tersebut diukur dengan beberapa indikator yang tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan berbagai capaian atas target dari ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan pada *Road Map* Birokrasi 2015-2019.

**Tabel 2. Pencapaian Ukuran Keberhasilan  
Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019**

Sasaran	Indikator	Satuan	Baseline	Target 2019	Realisasi 2019	
<b>Birokrasi yang bersih dan akuntabel</b>	1	Opini WTP atas Laporan Keuangan				
	a. K/L	%	74	95	86	
	b. Provinsi	%	53	85	91	
	c. Kabupaten	%	18	60	66	
	d. Kota	%	33	65	77	
	2	Tingkat Kapabilitas APIP	Skor 1-5	1	3	
	a. K/L				23,53	
	b. Provinsi				52,94	
	c. Kabupaten/Kota				23,23	
	3	Tingkat Kematangan Implementasi SPIP	Skor 1-5	1	3	
	a. K/L				24,42	
	b. Provinsi				44,12	
	c. Kabupaten/Kota				23,23	
	4	Kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang Akuntabel (Skor B atas SAKIP)				
	a. K/L	%	39,3	85	87,8	

Sasaran	Indikator	Satuan	Baseline	Target 2019	Realisasi 2019
	b. Provinsi	%	27,3	75	85,29
	c. Kabupaten / Kota	%	30	50	33,86
	5 Penggunaan e-Procurement terhadap Belanja Pengadaan	%	30	80	
<b>Birokrasi yang efisien dan efektif</b>	1 Indeks Reformasi Birokrasi Rata-Rata Nasional				
	a. K/L	Skor 1-100	47	75	71,91
	b. Provinsi	Skor 1-100	n.a	60	60,47
	c. Kabupaten/Kota	Skor 1-100	n.a	45	64,61
	2 Indeks Profesionalitas ASN	Skor 1-100	76	86	77,70
	3 Indeks e-Government Nasional/SPBE	Skor 0-5	1,98	2,1	2,18
	a. K/L	Skor 0-5	2,84	n.a	2,98
	b. Provinsi	Skor 0-5	2,25	n.a	2,48
	c. Kabupaten/Kota	Skor 0-5	1,84	n.a	2,04
<b>Birokrasi yang memiliki</b>	1 Indeks Integritas Nasional				
	a. Integritas pelayanan publik	Skor	7,22	9	

Sasaran	Indikator	Satuan	Baseline	Target 2019	Realisasi 2019
pelayanan publik berkualitas	(Pusat)	0-10			
	b. Integritas pelayanan publik (Daerah)	Skor 0-10	6,82	8,5	
	2 Survei Kepuasan Masyarakat	%	80	95	
	3 Indeks Pelayanan Publik Nasional				
	a. K/L	Skor 0-5	3,00	3,50	3,63
	b. Pemerintah Daerah (Provinsi dan Kab/Kota)	Skor 0-5	2,75	3,25	3,43
	4 Survei Kepuasan Masyarakat	Skor 0-100	75	77	80,91

Keterangan:

	Indeks belum tersedia
	Belum mencapai target

Dari tabel di atas terlihat bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi tengah menuju ke arah yang lebih baik yang dibuktikan dengan peningkatan berbagai capaian dari kondisi *baseline* di tahun 2014, meskipun masih banyak beberapa ukuran keberhasilan yang belum mencapai target. Selain beberapa ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan dalam *Road Map* 2015-2019, terdapat beberapa indeks yang dikeluarkan oleh lembaga internasional yang mencerminkan pencapaian dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tahun 2015-2019. Berikut ini adalah beberapa indeks dari lembaga internasional yang menilai penyelenggaraan pemerintah di Indonesia.

**Tabel 3. Indikator dari Lembaga Internasional yang Mencerminkan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia**

No.	Indeks	Lembaga	Skor / Peringkat / Skala	2017	2018	Target 2019	Realisasi 2019
1	Ease of Doing Business	World Bank	Peringkat: 1-190	91	72	40 besar	73
2	Corruption Perceptions Index	Transparency International	Peringkat: 1-190 Skor: 0-100	96 (skor 37)	89 (skor 38)	Skor 50	85 (Skor 40)
3	Government Effectiveness Index	World Bank	Skor: 0-100	54,81 (ranking 95)	59,13	n.a	n.a
4	Trust Barometer	Edelman	Skor: 0-49 (distrust) 50-59 (neutral) 60-100 (trust)	69	71	n.a	73

Tabel di atas memperlihatkan sejumlah peningkatan peringkat maupun skor pada sejumlah indeks yang digagas oleh lembaga internasional terkait beberapa hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan. Dari empat indeks yang tertera dalam Tabel 3, yakni *Ease of Doing Business*, *Government Effectiveness Index* dan *Trust Index* menunjukkan tren peningkatan peringkat dan skor ke arah yang lebih baik. Namun demikian, dari sisi *Corruption Perceptions Index* terjadi penurunan peringkat, meskipun terjadi kenaikan skor 1 poin dari 36 menjadi 37 poin.

Beberapa indeks tersebut yang tidak menjadi ukuran dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019, dapat menjadi refleksi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi karena hal-hal yang diukur dalam indeks-indeks tersebut

terkait perubahan yang terjadi di sebuah negara. Kemudian, dampak maupun hasil Reformasi Birokrasi tidak boleh berhenti pada ukuran-ukuran bagi pemerintah itu sendiri, akan tetapi haruslah juga mencerminkan perubahan maupun perbaikan kualitas terhadap kehidupan bernegara, bahkan perubahan maupun perbaikan kualitas hidup di masyarakat. Reformasi Birokrasi dapat dijadikan sebagai faktor pendorong perbaikan ekonomi melalui penciptaan iklim investasi yang baik dan penghapusan pungli, peningkatan kualitas kehidupan dan kebahagiaan masyarakat melalui pelayanan publik, dan peningkatan daya saing bangsa dengan menciptakan ASN yang kompeten.

## **5. TANTANGAN/HAMBATAN**

Pelaksanaan program Reformasi Birokrasi telah menjadi prioritas nasional sejak dikeluarkannya *Grand Design* Reformasi Birokrasi pada tahun 2010. Sudah hampir satu dekade berjalan, secara umum Reformasi Birokrasi masih menghadapi banyak hambatan dan tantangan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal pemerintah.

### **A. INTERVENSI POLITIK**

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi tidak dapat dilepaskan dari lingkungan politik. Hal yang menjadi tantangan terbesar dari lingkungan politik adalah intervensi politik dari para pejabat *political appointee* ke dalam birokrasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan Reformasi Birokrasi sangat dipengaruhi oleh komitmen para pemimpin dalam menjalankan program Reformasi Birokrasi. Agenda-agenda Reformasi Birokrasi terhambat karena pemimpin instansi tidak memiliki komitmen untuk mendukung Reformasi Birokrasi karena birokrasi diposisikan untuk mengamankan kepentingan politik sehingga birokrasi menjadi tidak netral. Dampak negatif intervensi politik ke dalam birokrasi dan ketidaknetralan ASN dalam penyelenggaraan negara dapat meningkat dalam hal korupsi kebijakan, *misalokasi* anggaran yang tidak sesuai dengan tujuan peruntukan awalnya, hingga pelayanan diskriminatif. Situasi ini dapat berkembang menjadi semakin negatif ketika tidak ada nilai-nilai antikorupsi dan etika publik yang terinternalisasi ke dalam ASN, penerapan

sistem integritas nasional yang lemah, serta keamanan sistem dan maturitas aparat pengawas internal pemerintah (SPIP & APIP) yang masih rendah.

## **B. INKAPABILITAS ASN DAN MENTALITAS SILO**

Rendahnya kompetensi ASN mempersulit pelaksanaan Reformasi Birokrasi, bahkan sebagian bersikap resisten dan tidak memahami esensi Reformasi Birokrasi. Hal tersebut diperburuk dengan mentalitas silo yang menjadi penghadang upaya sinergitas agenda-agenda Reformasi Birokrasi dan membentuk persepsi bahwa Reformasi Birokrasi hanyalah menjadi suatu tugas dari instansi atau sebagian orang yang ditugaskan, atau hanya menjadi sesuatu yang bersifat administratif.

## **C. BIROKRASI YANG TERTUTUP (CLOSED-SYSTEM BUREAUCRACY)**

Birokrasi yang tertutup menyebabkan lemahnya kontrol dan partisipasi masyarakat terhadap birokrasi. Hal ini dikarenakan tidak ada interaksi antara birokrasi dengan lingkungan eksternal, termasuk masyarakat sebagai penerima layanan publik. Akibatnya birokrasi menjadi tidak responsif terhadap berbagai kebutuhan masyarakat. Untuk menjadi birokrasi yang berkelas dunia, birokrasi harus mampu berkolaborasi dengan berbagai aktor dan sektor dalam berbagai proses pengambilan kebijakan dan pelayanan publik.

## **D. PEMBELAJARAN**

**Peran Kepemimpinan.** Keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di kementerian/lembaga/pemerintah daerah tidak terlepas dari komitmen Menteri/Pimpinan Lembaga dan Kepala Daerah. Beberapa instansi yang memperlihatkan keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Menteri/Pimpinan Lembaga dan Kepala Daerah tersebut memimpin langsung pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan menjamin netralitas birokrasi.

**Program yang Fokus dan Terarah.** Beberapa Kementerian/lembaga/pemerintah daerah telah berhasil memaksimalkan kinerja organisasi melalui penyusunan program yang fokus dan terarah

dengan dukungan keuangan yang memadai. Beberapa program-program rutin dan berskala kecil disusun ulang dan dikembangkan menjadi sebuah program baru yang lebih besar. Kompleksitas program baru yang lebih besar tersebut menuntut kolaborasi, integrasi dan koordinasi yang lebih intens diantara unit kerja. Momentum ini dapat dimanfaatkan untuk merubah budaya dan *mindset* aparatur sipil negara agar lebih inovatif dan kolaboratif. Hasilnya, program yang dibuat lebih menysasar pada kebutuhan masyarakat dengan dampak yang lebih terasa dan terjadinya perubahan budaya organisasi dan *mindset* ASN.

**Memahami Kompleksitas dan Kesenjangan Kompetensi untuk Melaksanakan Reformasi Birokrasi.** Sangat penting untuk memahami kompleksitas Reformasi Birokrasi dan kesenjangan kompetensi aparatur sipil negara untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi. Hal ini dibutuhkan agar kebijakan dan program Reformasi Birokrasi yang dibuat sesuai dengan konteks dan kondisi di tiap-tiap instansi. Kegagalan memahami kompleksitas dan kesenjangan kompetensi untuk melaksanakan reformasi akan menggiring upaya Reformasi Birokrasi pada kondisi yang frustrasi dan stagnan karena target yang ditetapkan terlalu tinggi dibandingkan kemampuan organisasi dan personil merespon perubahan. Namun perlu diperhatikan bahwa target keberhasilan Reformasi Birokrasi tidak juga boleh terlalu rendah agar perubahan yang diharapkan dapat dirasakan.

## BAB III

### ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

Faktor lingkungan yang dimaksud dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi ini adalah *context* (konteks) di mana birokrasi beroperasi. Sedangkan isu strategis merupakan *content* (konten) yang berpengaruh signifikan dalam proses Reformasi Birokrasi.

#### **1. LINGKUNGAN REFORMASI BIROKRASI**

Lingkungan Reformasi Birokrasi dalam *Road Map* ini adalah beberapa hal yang dapat mempengaruhi jalannya program Reformasi Birokrasi, diantaranya politik dan kooptasi birokrasi; penegakan dan kepastian hukum; administrasi dan kelembagaan; budaya birokrasi; serta globalisasi dan transformasi digital.

#### **A. POLITISASI DAN KOOPTASI BIROKRASI**

Dalam sejarahnya, keterkaitan antara politik dan birokrasi tidak bisa dipisahkan. Pemikiran dan kemunculan reformasi administrasi juga bermula dari keinginan untuk melakukan pemisahan antara politik dan administrasi dalam tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, netralitas birokrasi haruslah menjadi langkah awal untuk menciptakan aparatur yang profesional dan kompeten. Adanya politisasi dan kooptasi politik terhadap birokrasi, membuat birokrasi menjadi tidak profesional, tidak netral, berkinerja rendah dan rentan terhadap korupsi, kolusi dan nepotisme ketika tidak diiringi sistem integritas nasional yang belum terbangun, pengawasan intern pemerintah yang masih inkapabel dan *immature*, serta etika publik yang belum terpelihara.

#### **B. PENEGAKAN DAN KEPASTIAN HUKUM**

Pendekatan koersif yaitu melalui penegakan hukum, sangat diperlukan dalam Reformasi Birokrasi. Lemahnya penegakan hukum mengakibatkan tidak

berjalannya sistem *reward* dan *punishment*. Pemerintah perlu mendorong pemberian penghargaan bagi *stakeholder's* yang mampu melakukan Reformasi Birokrasi. Demikian juga sebaliknya, perlu ada sanksi yang tegas bagi pihak-pihak yang tidak melaksanakan atau bahkan tidak merespon proses Reformasi Birokrasi. Pemberian penghargaan dan sanksi tersebut perlu dituangkan dalam regulasi dan kebijakan yang jelas dan tegas.

### **C. ADMINISTRASI DAN KELEMBAGAAN**

Aspek administrasi dan kelembagaan dapat dilihat dalam beberapa prinsip dasar, yaitu aspek struktur, proses, kepegawaian dan hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Struktur yang mendukung pencapaian kinerja dan berorientasi mempermudah proses pelayanan public sehingga tidak terlalu gemuk dan membuat potensi birokrasi tidak dapat berkembang. Proses pelayanan yang tidak berbasis prinsip efisiensi, efektivitas dan keadilan juga membuat birokrasi senantiasa mendapatkan stigma yang negatif. Selain itu rendahnya kapabilitas, kompetensi, dan kemampuan juga membuat lemahnya profesionalisme dari aparatur negara.

### **D. BUDAYA BIROKRASI**

Budaya birokrasi merupakan seperangkat nilai dan sistem berdasarkan pengalaman yang menginternalisasi. Hal tersebut kemudian diaplikasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh segenap sumber daya yang terdapat dalam birokrasi. Dalam proses panjang pelembagaan birokrasi, budaya dan nilai dianggap sebagai penyusun aspek konvensi informal yang diafirmasi dalam bentuk variasi tata kelola penyelenggaraan pemerintahan. Budaya birokrasi yang negatif dapat menjadi penghambat untuk mewujudkan birokrasi yang professional, bahkan nilai-nilai anti-korupsi yang belum terinternalisasi menjadikan upaya mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel kehilangan modalitas mendasarnya.

## **E. GLOBALISASI DAN TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN**

*Sustainable Development Goals* (SDGs) menjadi rujukan bersama bagi pemerintahan di seluruh dunia untuk menciptakan kondisi dunia yang lebih baik dengan terwujudnya 17 tujuan berkelanjutan pada tahun 2030. Pengetahuan dasar yang memadai terhadap SDGs diharapkan dapat membantu para ASN dalam memposisikan perannya di kancah global maupun regional. Selain itu, pada tataran global terdapat sejumlah isu yang menarik perhatian negara-negara di seluruh dunia, antara lain berkaitan dengan pemanfaatan “*Big Data*”, pelayanan terintegrasi (*integrated service*), pelayanan yang lebih mengakomodir keunikan individu masyarakat, dan pemanfaatan *artificial intelligence* di ranah publik. Dalam era globalisasi, aparatur juga perlu mengembangkan kompetensi yang selaras dengan tuntutan zaman, sekaligus tetap membumi dan memperhatikan khazanah lokal.

## **F. REVOLUSI INDUSTRI 4.0**

Perkembangan “Revolusi Industri Tahap 4” (dikenal juga sebagai Revolusi Industri 4.0) menciptakan dinamika dan sejumlah tantangan baru yang unik bagi pemerintahan di seluruh dunia, tidak terkecuali di Indonesia. Seiring dengan perkembangan teknologi, maka cara kerja pemerintah dan pola hubungan/interaksi pemerintah dengan masyarakat juga mengalami perubahan mendasar. Pemanfaatan teknologi *mobile internet*, komputasi awan, kecerdasan buatan, maha data, dan *Internet of Things* (IoT) akan mendorong kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk memberikan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas bagi masyarakat. Pemerintah harus memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan mengkritisi area sektor publik yang selama ini terbatas menjadi ranah eksklusif pemerintah. Pada saat yang bersamaan, pemerintah juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan melakukan transformasi digital untuk bertahan di era Revolusi Industri 4.0.

## **2. ISU-ISU STRATEGIS REFORMASI BIROKRASI**

Isu strategis Reformasi Birokrasi adalah beberapa hal terkini yang segera direspon oleh pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, diantaranya penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi, program pemindahan ibu kota negara, dan pemanfaatan teknologi.

### **A. PENYEDERHANAAN STRUKTUR DAN KELEMBAGAAN BIROKRASI**

Penataan dan penguatan organisasi dilakukan untuk mendapatkan profil kelembagaan pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran. Organisasi pemerintah saat ini dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah dalam pencapaian birokrasi kelas dunia. Untuk mencapai hal tersebut maka penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi menjadi salah satu area perubahan dari reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi merupakan Langkah awal dalam transformasi kelembagaan pemerintah yang selanjutnya diikuti dengan penetapan tatalaksana dan koordinasi lintas bidang menuju terwujudnya Smart Institution.

Penyederhanaan birokrasi merupakan tindak lanjut pidato Presiden pada sidang paripurna MPR RI pada tanggal 20 Oktober 2019. Penyederhanaan birokrasi tersebut dilakukan dengan menyederhanakan struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktur dibawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi tersebut sudah dimulai dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara, yang salah satunya mengamanatkan agar struktur organisasi kementerian mengutamakan kelompok jabatan fungsional.

### **B. PEMINDAHAN IBU KOTA NEGARA**

Dalam rangka menciptakan pemerataan pembangunan dan pengelolaan pemerintahan yang lebih baik Presiden telah mengumumkan pemindahan Ibu Kota Negara dari DKI Jakarta ke sebagian wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara dan Kabupaten Penajam Paser Utara, Provinsi Kalimantan Timur.

Sehubungan dengan hal tersebut, perlu disiapkan rencana yang terintegrasi antara pemindahan Ibu Kota Negara dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, meliputi transformasi kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, sistem dan prosedur kerja ASN, akuntabilitas dan pengawasan atas kinerja ASN serta pelayanan publik. Sebagai langkah awal perlu disusun undang-undang dan peraturan perundang-undangan lainnya sebagai dasar persiapan, pembangunan dan pemindahan Ibu Kota Negara yang baru.

### **C. TRANSFORMASI DIGITAL**

Pesatnya perkembangan teknologi berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi digital. Tantangan global menuntut para eksekutif untuk cakap dan respon dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu ini menjadi penting untuk direspon dalam merumuskan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia di tahun 2025. Dalam hal ini, Kementerian/lembaga/pemerintah daerah harus melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola SPBE yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

### **D. ARAHAN UTAMA PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA**

Presiden menetapkan 5 (lima) arahan utama sebagai strategi dalam pelaksanaan misi Nawacita dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045. Kelima arahan tersebut mencakup Pembangunan Sumber Daya Manusia, Pembangunan Infrastruktur, Penyederhanaan Regulasi, Penyederhanaan Birokrasi, dan Transformasi Ekonomi.

**Gambar 10. Arahan Utama Presiden Republik Indonesia**



(Sumber: Perpres 18 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024)

Peran Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan kelima arahan utama presiden tentang pembangunan nasional di atas adalah memastikan setiap program/kegiatan dilakukan dalam rangka mengakselerasi pencapaian kelima sasaran tersebut. **Dalam hal pembangunan SDM**, Reformasi Birokrasi perlu mendorong setiap ASN agar memiliki keterampilan dan kompetensi spesifik yang dapat membantu birokrasi menghadapi era digital dan industri 4.0. **Dalam hal pembangunan infrastruktur**, Reformasi Birokrasi berperan untuk memastikan penggunaan anggaran dilakukan secara efektif, efisien, dan bebas dari segala penyimpangan. Salah satu perwujudannya adalah dengan meningkatkan pengawasan pada proyek-proyek strategis nasional. **Dalam hal penyederhanaan regulasi**, Reformasi Birokrasi mengupayakan terbentuknya regulasi yang ideal di mana kuantitas regulasi perlu disederhanakan, namun

tetap membawa dampak yang lebih baik, salah satunya adalah dengan mempercepat penyusunan Omnibus Law. Selain itu penyederhanaan regulasi perlu untuk dilakukan seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam rangka menciptakan kemudahan berusaha dan pembangunan ekonomi, serta meningkatkan efektivitas berbagai program pemerintah yang memerlukan kolaborasi lintas instansi. **Dalam hal penyederhanaan birokrasi**, Reformasi Birokrasi perlu dilakukan dengan memangkas berbagai prosedur dan jenjang yang panjang dan berbelit. Salah satunya dengan melakukan penyederhanaan struktur organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan untuk menciptakan kemudahan berusaha serta menekan berbagai biaya yang mengakibatkan ekonomi biaya tinggi. **Dalam hal transformasi ekonomi**, Reformasi Birokrasi perlu mengarahkan kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk memastikan setiap program dan kegiatannya dirancang untuk sebesar-besarnya kesejahteraan rakyat dan memangkas berbagai biaya birokrasi yang menyebabkan efisiensi dan pemborosan.

## BAB IV

### SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020-2024

Setelah dilakukan evaluasi atas capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi periode sebelumnya, serta telah dilakukan juga pemetaan terhadap lingkungan strategis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, maka ditetapkan tujuan serta sasaran Reformasi Birokrasi beserta strategi pelaksanaannya. Tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi yang ditetapkan diharapkan dapat menjawab tantangan/hambatan pada periode sebelumnya serta mampu menjawab isu-isu strategis Reformasi Birokrasi kedepan.

Simpulan atas 1). evaluasi capaian Reformasi Birokrasi 2015-2019, 2). Isu strategis Reformasi Birokrasi ke depan; 3). Arahan utama presiden tentang pembangunan nasional menunjukkan bahwa profil birokrasi yang baik dan bersih, masih perlu diupayakan perwujudannya. Birokrasi yang baik dan bersih adalah birokrasi yang berintegritas dan bebas dari berbagai bentuk penyimpangan dan perilaku koruptif, profesional, adaptif, responsive dalam memberikan pelayanan, kapabel/mampu menjadi mesin utama pembangunan nasional, serta dapat disejajarkan dengan birokrasi negara maju di dunia. Atas dasar hal tersebut, tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi ini adalah diarahkan pada penciptaan profil birokrasi tersebut.

Selain itu, untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran, ditetapkan juga indikator tujuan dan indikator sasaran Reformasi Birokrasi. Penetapan indikator tujuan dan sasaran ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai hal yang dapat merepresentasikan sedekat mungkin profil birokrasi yang diinginkan serta lebih objektif karena menggunakan indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi yang dipotret oleh Lembaga internasional dan digunakan oleh banyak negara di dunia.

**Gambar 11. Tujuan, Sasaran dan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**



## 1. TUJUAN

Tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Pencapaian tujuan ini diukur melalui indikator global diantaranya: *Ease of Doing Business* (Kemudahan Melakukan Berbisnis) yang dikeluarkan oleh World Bank, *Corruption Perceptions Index* (Indeks Persepsi Korupsi) oleh Transparency International, *Government Effectiveness Index* (Tingkat Efektifitas Tata Kelola Pemerintahan) oleh World Bank, dan *Trust Barometer* oleh Edelman. Selain akan diukur pada akhir periode Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024, setiap indikator tersebut juga akan di evaluasi pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan strategis reformasi birokrasi pada berbagai tingkatan.

## 2. SASARAN

Pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada tiga sasaran pembangunan. Sasaran Reformasi Birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 yang

juga akan digunakan sebagai sasaran Reformasi Birokrasi. Terdapat tiga sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu:

1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel;
2. Birokrasi yang Kapabel;
3. Pelayanan Publik yang Prima.

Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah. Berikut gambaran hubungan sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024.

**Gambar 12. Perbandingan Sasaran Reformasi Birokrasi Antar Periode**



Terdapat tujuh indikator sasaran yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024. Di bawah ini adalah rincian dari indikator sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024 beserta *baseline* tahun 2019 dan target pada tahun 2024.

**Tabel 4. Sasaran dan Target Reformasi Birokrasi 2020-2024**

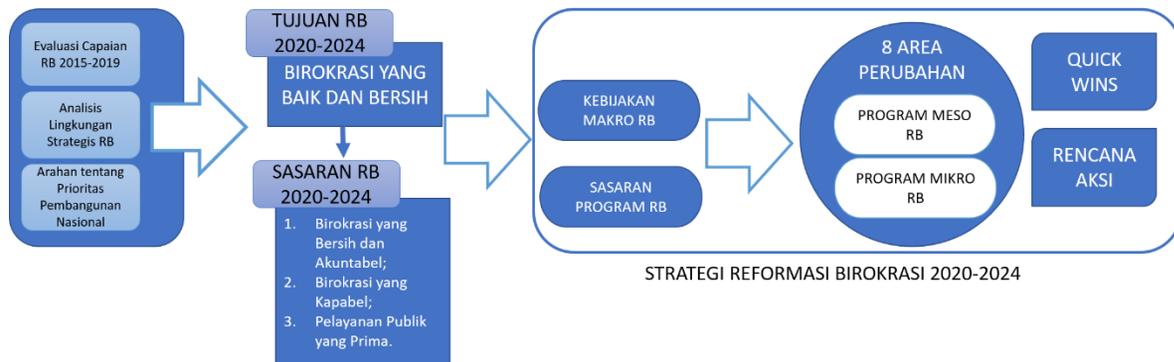
<b>SASARAN</b>		<b>INDIKATOR SASARAN</b>	<b>BASELINE 2019</b>	<b>TARGET 2024</b>
<b>Birokrasi yang bersih dan akuntabel</b>	1	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Perilaku Anti Korupsi minimal baik	n.a	100%
	2	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Predikat SAKIP minimal B  a. K/L  b. Provinsi  c. Kabupaten/Kota	a. 96,40%  b. 94,12% (2018)  c. 46,85% (2018)	a. 100%  b. 100%  c. 100%
	3	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Opini BPK minimal WTP  a. K/L  b. Provinsi  c. Kabupaten/Kota	a. 94% (2018)  b. 94% (2018)  c. 84,5% (2018)	a. 100%  b. 100%  c. 100%
<b>Birokrasi yang kapabel</b>	1	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Kelembagaan baik  a. K/L  b. Provinsi  c. Kabupaten/Kota	n.a	100%
	2	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan predikat penilaian SPBE minimal Baik (Indeks SPBE >2,6):		

SASARAN	INDIKATOR SASARAN	BASELINE 2019	TARGET 2024
	a. K/L b. Pemerintah Provinsi c. Pemerintah Kabupaten/Kota	74% 50% 22%	100% 80% 50%
	3 Nilai Indeks Profesionalitas ASN 100	65,7 (2018)	100
<b>Pelayanan Publik yang Prima</b>	1 Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Pelayanan Publik yang Baik a. K/L b. Pemerintah Provinsi c. Pemerintah Kabupaten/Kota	59,52% 76,47% 33,27%	100% 100% 100%

### 3. STRATEGI PELAKSANAAN

Dalam rangka memastikan pencapaian tujuan dan sasaran *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 tercapai, strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi harus ditetapkan sebaik mungkin. *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 ini menetapkan hal-hal baru yang tidak ada pada *Road Map* periode sebelumnya namun juga tetap mempertahankan hal-hal baik yang dianggap efektif dari *Road Map* periode sebelumnya. Penambahan hal baru tersebut misalnya adalah ditetapkannya sasaran dan indikator program yang terukur agar ketercapaian perubahan pada setiap area dapat lebih dimonitor secara riil. Adapun diantara hal yang masih tetap dipertahankan dari *Road Map* periode sebelumnya adalah pengorganisasian pelaksanaan Reformasi Birokrasi kedalam tingkatan nasional dan instansional serta pelaksanaan quickwin pada tingkatan nasional dan instansional. Secara umum, hubungan antara tujuan, sasaran, serta strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 dapat terlihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar 13. Hubungan antara Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi dengan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024**



Secara umum pelaksanaan Reformasi Birokrasi dibagi ke dalam dua tingkatan pelaksanaan, yaitu:

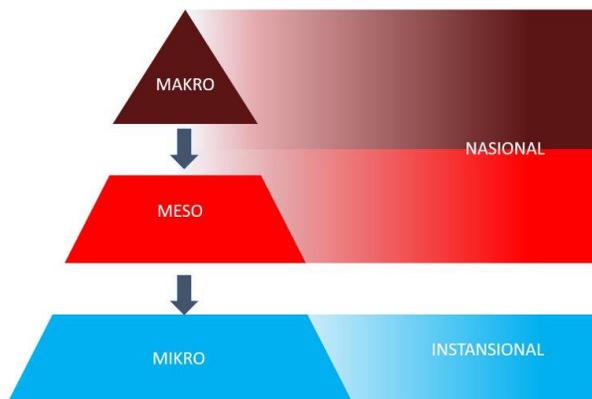
**Nasional.** Pada tingkat nasional, pelaksanaan Reformasi Birokrasi dibagi ke dalam tingkat pelaksanaan Makro dan Meso.

**Makro.** Tingkat pelaksanaan makro mencakup penetapan arah kebijakan Reformasi Birokrasi secara nasional serta monitoring dan evaluasi pencapaian program-program Reformasi Birokrasi pada tingkat meso dan mikro.

**Meso.** Tingkat pelaksanaan meso mencakup pelaksanaan program Reformasi Birokrasi oleh instansi yang ditetapkan sebagai *leading sector*. Instansi tersebut bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan tersebut, serta pemantauan kemajuan pelaksanaannya.

**Instansional.** Pada tingkat instansional, disebut juga dengan tingkat pelaksanaan **mikro**, mencakup implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Kebijakan tersebut sebagaimana digariskan secara nasional melalui program makro, pogram meso, dan pelaksanaan program atau inovasi lainnya yang masih menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi yang selaras dengan program Reformasi Birokrasi nasional.

**Gambar 14. Tingkatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**



#### **4. PROGRAM-PROGRAM**

Pencapaian tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi dilakukan melalui program-program prioritas yang dipandang strategis, cepat dan efektif untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia. Program Reformasi Birokrasi dikelompokkan berdasarkan cakupan atau ruang lingkup dari implementasi program itu sendiri, yaitu program makro, meso, dan mikro.

##### **A. PROGRAM MAKRO**

Pada level makro, program pelaksanaan Reformasi Birokrasi fokus terhadap upaya dalam menetapkan arah kebijakan nasional serta upaya untuk mengawal agar implementasi kebijakan tersebut berjalan sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024. Terkait dari waktu pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024, level makro juga memastikan agar pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi berjalan sebagaimana kerangka waktu *Road Map* sebagai berikut.

**Gambar 15. Kerangka Waktu Road Map Reformasi Birokrasi**



**B. PROGRAM MESO**

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level meso merupakan pelaksanaan sasaran program yang merupakan uraian atau *cascade down* dari 3 (tiga) sasaran Reformasi Birokrasi. Selain itu, sesuai dengan RPJMN 2019-2024 yang menetapkan Reformasi Birokrasi sebagai program pengarusutamaan yang wajib dilakukan oleh seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah, maka setiap kementerian/Lembaga *leading sector* harus memastikan pelaksanaan program-program meso urusannya pada setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan memperhatikan kebutuhan dan keberagaman yang berbeda-beda. Berikut ditetapkan sasaran program dan instansi pengampu serta kegiatan/tema yang mendukung pencapaian sasaran program.

**Tabel 5. Sasaran Level Meso Reformasi Birokrasi 2020-2024**

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
<b>Sasaran 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel</b>		
1.1. Menguatnya Integritas dan Budaya Antikorupsi dalam Birokrasi	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	Level Organisasi - Perluasan Pembangunan Zona Integritas kepada seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah, khususnya pada pelayanan yang strategis dan berisiko;  Level Individu - Menetapkan

<b>SASARAN PROGRAM</b>	<b>LEADING SECTOR</b>	<b>KEGIATAN/TEMA</b>
		Peraturan Menteri tentang Pedoman Umum Pembangunan Integritas Pegawai ASN, sebagai dasar terbangunnya budaya integritas pegawai ASN.
	Lembaga Administrasi Negara	Induksi antikorupsi kepada ASN melalui pendidikan pelatihan.
	Kementerian Dalam Negeri	Induksi antikorupsi kepada kepala daerah, anggota DPRD dan Pejabat Perangkat Daerah.
	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembentukan kurikulum dan proses pembelajaran yang memiliki muatan antikorupsi.</li> <li>• Tenaga pendidik yang mampu menerapkan kurikulum dan memberikan teladan praktik antikorupsi.</li> </ul>
	Kementerian Komunikasi dan Informatika	Diseminasi konten antikorupsi melalui berbagai saluran media cetak, elektronik, dan sosial.
1.2. Terciptanya pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)</li> <li>• Meningkatkan sinergitas antar lembaga pengawasan.</li> <li>• Meningkatkan sinergitas APIP dengan pemeriksa eksternal (BPK)</li> <li>• Menetapkan peraturan presiden mengenai kebijakan dan manajemen risiko di kementerian/lembaga/pemerintah daerah</li> <li>• Membentuk sistem manajemen risiko</li> <li>• Menetapkan unit yang bertanggungjawab terhadap</li> </ul>

<b>SASARAN PROGRAM</b>	<b>LEADING SECTOR</b>	<b>KEGIATAN/TEMA</b>
		<p>manajemen risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat panduan hubungan kerja antara pengampu jabatan fungsional risk officer dan aparat pengawas intern pemerintah (APIP)</li> </ul>
<p>1.3. Menguatnya manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel</p>	<p>Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan perencanaan berbasis kinerja</li> <li>• Memastikan program-program yang direncanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan nasional</li> <li>• Menjamin keterhubungan tujuan, sasaran, dan program pembangunan antar berbagai sektor</li> <li>• Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses perencanaan dan penganggaran (<i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>)</li> </ul>
	<p>Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan ketersambungan antara tujuan, sasaran, dan indikator kinerja dalam perencanaan pembangunan di kementerian/lembaga/pemerintah daerah</li> <li>• Melakukan evaluasi ketersambungan antara tujuan, sasaran, indikator kinerja, dan pelaporan pelaksanaan</li> <li>• Memperbaiki ukuran kinerja outcome di setiap program dan kegiatan oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah</li> <li>• Meningkatkan kualitas evaluasi penerapan SAKIP di kementerian/lembaga/pemerintah daerah</li> <li>• Menetapkan kebijakan</li> </ul>

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
		<p>mengenai peningkatan kompetensi dan pembudayaan kinerja dalam perencanaan dan penganggaran;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan Peraturan Menteri mengenai penilaian kinerja individu kinerja organisasi.</li> <li>• Menggunakan informasi kinerja sebagai dasar dalam menyusun proses bisnis internal pemerintah.</li> <li>• Menetapkan Peraturan Menteri mengenai penggunaan capaian kinerja sebagai dasar untuk pemberian tunjangan kinerja.</li> </ul>
	Kementerian Keuangan	Memastikan penganggaran berbasis kinerja sesuai dengan mandat UU 17/2003 tentang keuangan negara.
	Kementerian Dalam Negeri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan <i>interoperability</i> antara sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di daerah.</li> <li>• Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di daerah</li> <li>• Melakukan pengembangan kompetensi kepala daerah dalam perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja</li> <li>• Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di daerah</li> <li>• Melakukan pengembangan kompetensi kepala daerah dalam perencanaan dan</li> </ul>

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
		penganggaran berbasis kinerja
	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	Melakukan koordinasi dengan Kemendagri dalam pengintegrasian berbagai sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di daerah
	Lembaga Administrasi Negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan diklat peningkatan kompetensi manajemen kinerja ASN</li> <li>• Internalisasi budaya kinerja dalam berbagai pelatihan ASN</li> </ul>
	Badan Kepegawaian Negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyiapan aplikasi informasi kinerja PNS secara nasional yang dapat diintegrasikan dengan aplikasi kinerja PNS di kementerian/lembaga/pemerintah daerah;</li> <li>• Penyusunan Perka BKN terkait pengelolaan informasi dan data penilaian kinerja PNS;</li> <li>• Penyusunan Perka BKN terkait tata cara survei perilaku kerja secara tertutup.</li> <li>• Penyusunan Perka BKN terkait pemeringkatan kinerja pegawai.</li> </ul>
1.4. Meningkatnya <i>fairness</i> , transparansi, profesionalisme, dan nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan	Kementerian Komunikasi dan Informatika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyediaan infratraktur dan aplikasi pemanfaatan <i>one-data system</i> untuk perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan</li> <li>• Efektivitas PPID dalam mewujudkan keterbukaan informasi publik</li> <li>• Mendorong digitalisasi dan transparansi berbagai informasi di kementerian/lembaga/pemerintah daerah</li> </ul>
	Badan Pusat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan berbagai data</li> </ul>

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
	Statistik	yang dibutuhkan untuk mendukung <i>one-data system</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan kemudahan akses kepada seluruh pemangku kepentingan dalam perolehan data untuk berbagai kepentingan secara terbuka</li> </ul>
	Kementerian Dalam Negeri	Mendorong dan memperkuat partisipasi berbagai pemangku kepentingan (masyarakat, <i>private sector</i> , dan dunia usaha) dalam pembuatan dan implementasi kebijakan di daerah
	Arsip Nasional Republik Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan dan implementasi kebijakan pengelolaan arsip berbasis digital</li> <li>• Memperkuat <i>knowledge management</i> melalui digitalisasi arsip</li> </ul>
	Badan Siber dan Sandi Negara	Memastikan sistem keamanan data, aplikasi dan infrastruktur dalam penyelenggaraan SPBE
	Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperluas database dan implementasi e-catalog</li> <li>• Meningkatkan ASN bersertifikasi dan jabatan fungsional dalam pengadaan barang dan jasa</li> <li>• Melaksanakan pengawasan rencana, penganggaran, dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa</li> </ul>
1.5. Reviu terhadap berbagai peraturan perundang-undangan	Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperkuat koordinasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk melakukan harmonisasi regulasi</li> <li>• Mendorong reregulasi atau deregulasi berbagai peraturan perundang-undangan berdasarkan hasil reviu</li> </ul>

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong penyederhanaan regulasi pada setiap jenjang level peraturan perundang-undangan.</li> <li>• Meningkatkan kompetensi ASN sebagai perancang peraturan perundang-undangan (<i>legal drafter</i>) pusat dan daerah</li> </ul>
<b>Sasaran 2. Birokrasi yang Kapabel</b>		
1.1. Tertatanya kelembagaan kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan struktur organisasi pemerintah berbasis kinerja</li> <li>• Menetapkan kebijakan penyederhanaan eselon 3 dan 4 secara bertahap dan selektif</li> </ul>
	Kementerian Dalam Negeri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan monitoring evaluasi terhadap pelaksanaan reviu kelembagaan berbasis kinerja yang dilakukan oleh pemerintah daerah.</li> <li>• Melakukan monitoring evaluasi atas pelaksanaan kebijakan pemisahan antara pembuat kebijakan (<i>policy maker</i>) dan pelaksana kebijakan (<i>policy implementing agency</i>) di pemerintahan daerah.</li> </ul>
1.2. Penyederhanaan proses bisnis dan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	Percepatan pelaksanaan SPBE di tingkat kementerian/lembaga/pemerintah daerah.
	Kementerian Komunikasi dan Informatika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperkuat <i>interoperability system</i> antar kementerian/lembaga/pemerintah daerah baik secara vertikal maupun horizontal.</li> <li>• Memastikan teknologi</li> </ul>

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
		<p>informasi dan komunikasi yang digunakan oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam membangun dan melaksanakan SPBE memiliki keandalan dan secara teknis mendukung <i>interoperability system</i>.</p>
	Lembaga Administrasi Negara	<p>Mengembangkan kurikulum dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang menjalankan SPBE.</p>
<p>1.3. Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit</p>	<p>Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan kebijakan tentang pertukaran dan magang antara ASN dan swasta</li> <li>• Mengembangkan sistem di mana seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah memiliki dan melaksanakan IHRM (Integrated Human Resource Management)</li> <li>• Membangun sistem informasi ASN nasional.</li> <li>• Mengarusutamakan <i>evidence-based policy</i> dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada K/L sebagai proses dan metode analisis dalam setiap proses kebijakan yang dilakukan.</li> <li>• Menetapkan pembentukan jabatan fungsional <i>risk officer</i> (penelaah risiko)</li> <li>• Sinkronisasi kebijakan pola karir nasional berbasis pada manajemen talenta nasional dan berorientasi terhadap keahlian (<i>expertise</i>) dan profesionalisme jabatan</li> </ul>

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
		<p>fungsional sebagai tindak lanjut dari penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk Tim Manajemen Talenta Nasional (penetapan oleh Presiden) dan membentuk Manajemen Talenta Nasional (berkoordinasi dengan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas, Kementerian Dalam Negeri, Lembaga Administrasi Negara, Badan Kepegawaian Negara, dan Komisi Aparatur Sipil Negara)</li> <li>• Memastikan dan melakukan pendampingan serta monitoring dan evaluasi atas penyusunan dan implementasi pola karir dan manajemen talenta instansi pada setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah berjalan dengan efektif</li> </ul>
	<p>Lembaga Administrasi Negara</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan kajian komprehensif pembentukan <i>national talent management</i>.</li> <li>• Memasukan kurikulum pembuatan dan implementasi serta analisis kebijakan publik dalam semua jenjang kediklatan ASN.</li> <li>• Melakukan pelatihan mitigasi risiko dalam semua jenjang kediklatan dan bidang.</li> <li>• Memperbaiki sistem pengajaran diklat yang berbasis studi kasus dan proyek perubahan.</li> <li>• Melakukan perubahan kelembagaan diklat</li> </ul>

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk dan mengembangkan Corporate University.</li> </ul>
	Kementerian Dalam Negeri	Memperkuat dan mendorong <i>evidence-based policy</i> dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada level pemerintah daerah.
	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	Mendorong Perguruan Tinggi untuk secara aktif terlibat dalam berbagai proses perumusan dan pengembangan <i>evidence-based policy</i> pada kementerian/lembaga/pemerintah daerah.
	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	Melakukan sertifikasi manajemen risiko bagi jabatan fungsional ASN.
1.4. Meningkatnya kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja birokrasi	Lembaga Administrasi Negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaiki sistem pengajaran diklat yang berbasis studi kasus dan proyek perubahan</li> <li>• Melakukan perubahan kelembagaan diklat</li> </ul>
<b>Sasaran 3. Pelayanan Publik yang Prima</b>		
3.1 Menguatnya pelayanan publik yang responsif dan berdaya saing	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong penerapan kebijakan pelayanan publik (Stadar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, dan SKM);</li> <li>• Mendorong sistem pelayanan yang terpadu dan terintegrasi;</li> <li>• Mendorong K/L/D untuk menerapkan sistem pengelolaan pengaduan yang terintegrasi, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka pengelolaan pengaduan yang efektif dan responsif.</li> </ul>
	Kementerian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong Pemerintah</li> </ul>

<b>SASARAN PROGRAM</b>	<b>LEADING SECTOR</b>	<b>KEGIATAN/TEMA</b>
	Dalam Negeri	Daerah untuk mengembangkan pusat-pusat inovasi pelayanan publik.
3.2 Percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan kebijakan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik;</li> <li>• Mendorong K/L/D untuk melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui inovasi dengan pembinaan inovasi pelayanan publik secara terus menerus dan berkelanjutan, yaitu:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mendorong Penciptaan inovasi dalam rangka mendapatkan data dan informasi inovasi serta inovasi yang terseleksi sesuai standar internasional melalui Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik;</li> <li>2) Mendorong Pengembangan Inovasi melalui pengembangan Hub Inovasi dalam rangka penyebaran pengetahuan dan replikasi inovasi;</li> <li>3) Mendorong Pelembagaan Inovasi dalam rangka keberlanjutan inovasi melalui kebijakan dan pembinaan yang terus menerus.</li> </ol> </li> </ul>
	Kantor Staf Presiden	Monitoring pelaksanaan SP4AN-LAPOR! kepada Presiden RI secara berkala
	Lembaga Administrasi Negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan kajian terhadap penyelenggaraan pelayanan publik sebagai bahan masukan untuk melakukan revisi UU25/2009 tentang</li> </ul>

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
		pelayanan publik; • Membangun profesionalitas ASN di bidang pelayanan publik.
	Kementerian Koordinator bidang Perekonomian	• Mengkoordinasikan penyederhanaan prosedur perizinan terkait EoDB pada seluruh <i>stakeholder</i> terkait • Mendorong implementasi <i>one single submission</i> (OSS)

Hasil pada program Meso ini akan diukur dengan menggunakan beberapa indikator antara pada setiap sasaran Reformasi Birokrasi. K/L yang tugas dan kewenangannya terkait dengan indikator antara ini wajib untuk melaporkan perkembangan capaian indikator tersebut kepada Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional setiap tahunnya.

**Tabel 6. Indikator Program pada Setiap Sasaran Reformasi Birokrasi**

SASARAN	INDIKATOR SASARAN		TARGET 2024
<b>Birokrasi yang bersih dan akuntabel</b>	1.	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Perilaku Anti Korupsi level baik	100%
	2.	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Kapabilitas APIP minimal level 3	100%
	3.	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Maturitas SPIP minimal level 3	100%
		Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Predikat SAKIP minimal B	100%
		Persentase kementerian/lembaga/pemerintah	100%

SASARAN	INDIKATOR SASARAN	TARGET 2024
	daerah dengan Opini BPK minimal WTP	
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Perencanaan baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Reformasi Hukum baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa baik	100%
<b>Birokrasi yang kapabel</b>	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Kelembagaan baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan predikat penilaian SPBE minimal Baik (Indeks SPBE >2,6): <ul style="list-style-type: none"> <li>a. K/L</li> <li>b. Pemerintah Provinsi</li> <li>c. Pemerintah Kabupaten/Kota</li> </ul>	100% 80% 50%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Pengawasan Kearsipan baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Profesionalitas ASN baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Tata Kelola Manajemen ASN baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah	100%

SASARAN	INDIKATOR SASARAN	TARGET 2024
	daerah dengan Indeks Merit System baik	
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Kualitas Kebijakan baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Kepemimpinan Perubahan baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Pemerintahan Daerah Baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Pengelolaan Keuangan baik	100%
	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Pengelolaan Aset baik	100%
<b>Pelayanan Publik yang Prima</b>	Persentase kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan Indeks Pelayanan Publik Baik	75%

Dalam rangka memastikan setiap kementerian/lembaga penanggungjawab indikator dan program meso melaksanakan program tersebut, maka setiap kementerian/lembaga penanggung jawab harus menyusun rencana aksi pelaksanaan program. Rencana aksi ini akan di monitor dan evaluasi secara berkala (tiga bulanan) oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara sebagai Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN).

### C. PROGRAM MIKRO

Setelah ditetapkan program level meso, selanjutnya adalah kegiatan mikro yang menjadi prioritas kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam menerapkan Reformasi Birokrasi di lingkup internal instansi. Aktifitas mikro

seperti tabel berikut berdasarkan kepada sasaran Reformasi Birokrasi serta 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi dan program di level meso.

**Tabel 7. Kegiatan Level Mikro Reformasi Birokrasi 2020-2024**

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel	Pelayanan Publik yang Prima
<b>Manajemen Perubahan</b>	1. Indeks Kepemimpinan Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan dan Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (<i>reform</i>);</li> <li>• Penguatan nilai integritas;</li> <li>• Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model;</li> <li>• Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industry 4.0;</li> </ul>	✓	✓	✓
<b>Penataan Peraturan Perundangan/ Deregulasi Kebijakan</b>	2. Indeks Reformasi Hukum 3. Indeks Kualitas Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup IP (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan);</li> <li>• Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi;</li> <li>• Penguatan Sistem Regulasi Nasional di lingkup IP;</li> <li>• Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan;</li> <li>• Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan</li> </ul>		✓	

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel	Pelayanan Publik yang Prima
		yang telah disusun.			
<b>Penataan Organisasi/Kelembagaan</b>	4. Indeks Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assessment</i> organisasi berbasis kinerja;</li> <li>• Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan IP berdasarkan hasil asesmen;</li> <li>• Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.</li> </ul>	✓	✓	✓
<b>Penataan Tatalaksana</b>	5. Indeks SPBE 6. Indeks Pengawasan Kearsipan 7. Indeks Pengelolaan Keuangan 8. Indeks Pengelolaan Aset 9. Indeks Pemerintahan Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan Tata Kelola SPBE</li> <li>• Penerapan Manajemen SPBE</li> <li>• Penerapan Layanan SPBE</li> <li>• Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan;</li> <li>• Implementasi Manajemen Kearsipan Modern dan Handal (dari manual ke digital);</li> <li>• Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan;</li> <li>• Mengimplementasikan digitalisasi arsip;</li> <li>• Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan;</li> </ul>	✓	✓	✓

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel	Pelayanan Publik yang Prima
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku.</li> <li>Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik;</li> <li>Pengembangan proses bisnis instansi dan unit;</li> <li>Penyelarasan Proses bisnis dan SOP;</li> </ul>			
Sistem Manajemen SDM	10. Indeks Profesionalitas ASN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan prinsip-prinsip manajemen ASN secara professional;</li> </ul>	✓	✓	✓
	11. Indeks Merit System 12. Indeks Tata Kelola Manajemen ASN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementasi manajemen ASN berbasis <i>merit system</i>;</li> <li>Penetapan ukuran kinerja individu;</li> <li>Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala;</li> <li>Penguatan implementasi Reward and Punishment Berdasarkan kinerja;</li> <li>Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi;</li> <li>Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN;</li> <li>Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN;</li> <li>Pengembangan</li> </ul>			

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel	Pelayanan Publik yang Prima
		implementasi Manajemen Talenta ( <i>Talent pool</i> ); <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN;</li> </ul>			
<b>Penguatan Akuntabilitas</b>	13. Nilai SAKIP 14. Indeks Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sector (<i>collaborative and crosscutting</i>);</li> <li>• Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja;</li> <li>• Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (<i>goal and strategy cascade</i>);</li> <li>• Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala;</li> </ul>	✓	✓	✓

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel	Pelayanan Publik yang Prima
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran;</li> <li>• Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja;</li> </ul>			
<b>Pengawasan</b>	15. Maturitas SPIP 16. Kapabilitas APIP 17. Opini BPK 18. Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang & Jasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi;</li> <li>• Meningkatkan Kompetensi APIP;</li> <li>• Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas);</li> <li>• Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku;</li> <li>• Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan;</li> <li>• Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;</li> </ul>	✓		

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel	Pelayanan Publik yang Prima
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan pengendalian gratifikasi;</li> <li>• Penguatan penanganan pengaduan dan komplain;</li> <li>• Penguatan efektivitas manajemen risiko;</li> <li>• Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan;</li> </ul>			
<b>Pelayanan Publik</b>	19. Indeks Pelayanan Publik 20. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM)</li> <li>• Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan;</li> <li>• Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;</li> <li>• Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau.</li> <li>• Penciptaan,</li> </ul>			

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel	Pelayanan Publik yang Prima
		<p>pengembangan, dan pelebagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik;</li> <li>• Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala;</li> <li>• Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala.</li> <li>• Mendorong K/L/D untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat;</li> <li>• Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.</li> </ul>			

## 5. QUICK WINS

*Quick Wins* dimaknai sebagai kemenangan atau keberhasilan yang cepat. Tujuan dari *Quick Wins* adalah adanya sebuah tindakan atau *action* yang bisa segera mendatangkan sebuah kemenangan dan keberhasilan, di mana kemenangan tersebut mampu mendorong kemenangan selanjutnya. *Quick Wins* dalam kerangka strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi merupakan

Program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang menggambarkan percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Dalam rangka percepatan Reformasi Birokrasi baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, pada tahun pertama dan maksimal pada tahun kedua, seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah harus menetapkan penyederhanaan birokrasi sebagai *Quick Wins* utama. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan dengan melakukan penyetaraan jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana ke dalam jabatan fungsional. Namun demikian, kementerian/lembaga/pemerintah daerah dimungkinkan untuk menambah *Quick Wins* selain penyederhanaan birokrasi pada tahun pertama dan kedua apabila hal tersebut dirasa perlu. Selanjutnya, pada tahun-tahun berikutnya setiap instansi dibebaskan dalam menetapkan *Quick Wins*, sesuai dengan isu strategis, karakter organisasi, serta sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing instansi.

**Gambar 16. Perbedaan *Quick Win Mandatory* dan *Quick Win Mandiri***

<i>Quick Win Mandatory</i>	<i>Quick Win Mandiri</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tahun 2020 dan maksimal 2021 penyederhanaan birokrasi wajib menjadi <i>Quick Win</i> K/L/Pemda;</li><li>• <i>Quick Win</i> lain akan ditetapkan setiap tahunnya oleh TRBN dan UPRBN</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ditetapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dinamika lingkungan strategis, isu strategis, dan ketersediaan sumber daya masing-masing K/L/Pemda</li></ul>

## BAB V

### MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020-2024

Agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Untuk itu perlu dibentuk tim yang berperan untuk melakukan pengelolaan Reformasi Birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Organisasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi sesuai dengan level pelaksanaan program Reformasi Birokrasi itu sendiri, yaitu makro, meso, dan mikro.

**Gambar 17. Pelaksana Reformasi Birokrasi Level Makro dan Meso**



#### 1. PELAKSANA LEVEL MAKRO

Pada level makro, penanggung jawab pelaksanaan Reformasi Birokrasi diamanatkan pada beberapa tim yang sifatnya nasional dan melibatkan para pimpinan tinggi pemerintahan. Selain itu dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 kedudukan Tim Independen dan Tim Penjamin Kualitas RB yang pada Grand Design RB Nasional berada pada level meso ditingkatkan fungsinya sebagai pemberi masukan bagi KPRBN dan TRBN (level makro) sekaligus memberikan supervisi kepada UPRBN (level meso).

Organisasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi level makro terdiri dari:

#### **A. KOMITE PENGARAH REFORMASI BIROKRASI NASIONAL (KPRBN)**

KPRBN bertugas untuk:

- a. Menetapkan arah kebijakan nasional sebagai landasan pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
- b. Menetapkan program strategis pelaksanaan Reformasi Birokrasi; dan
- c. Menyelesaikan permasalahan dan hambatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang tidak dapat diselesaikan oleh Tim Reformasi Birokrasi Nasional.

#### **B. TIM REFORMASI BIROKRASI NASIONAL (TRBN)**

TRBN bertugas untuk:

- a. Merumuskan kebijakan dan strategi operasional Reformasi Birokrasi nasional;
- b. Melakukan pembinaan, pemantauan dan evaluasi kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi nasional sesuai dengan peranya dalam strategi Reformasi Birokrasi nasional
- c. Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk menegakkan kepatuhan atas standar-standar bagi pelaksanaan program Reformasi Birokrasi;
- d. Melaksanakan komunikasi secara berkala dengan para pemangku kepentingan (stakeholders); dan
- e. Melaporkan kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi nasional kepada Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional.

#### **C. TIM INDEPENDEN REFORMASI BIROKRASI**

Tim Independen Reformasi Birokrasi Nasional berfungsi memberikan saran dan masukan secara independen kepada Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional tentang pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

#### D. TIM PENJAMIN KUALITAS REFORMASI BIROKRASI

Tim Penjamin Kualitas Reformasi Birokrasi berfungsi melakukan penjaminan kualitas kebijakan Reformasi Birokrasi secara nasional. Untuk itu, tim ini bertugas untuk menyusun dan menetapkan pedoman evaluasi pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi pada level Makro. Selanjutnya, Tim Penjamin Kualitas melakukan evaluasi pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi pada level Makro, dan melaporkan hasilnya kepada TRBN.

#### 2. PELAKSANA LEVEL MESO

Program Reformasi Birokrasi di level meso dilakukan oleh beberapa instansi yang ditetapkan sebagai *leading sector* program, atau dalam struktur organisasi disebut dengan Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN). Instansi-instansi yang termasuk kedalam UPRBN tersebut berperan sebagai koordinator dalam urusannya yang antara lain memiliki fungsi dalam penyempurnaan kebijakan, pembinaan dan implementasi, hingga monitoring dan evaluasi atas program yang diampu. Setiap kementerian/lembaga *leading sector* diminta untuk membuat rencana aksi pelaksanaan program yang akan dimonitor pelaksanaannya setiap triwulanan oleh Menteri PAN RB selaku Ketua TRBN. Instansi yang merupakan *leading sector* program diantaranya:

**Tabel 8. Instansi yang ditetapkan sebagai *Leading Sector* Program Meso**

<b>INSTANSI</b>	<b>KEDUDUKAN</b>
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	<b>KETUA</b>
<b>Sasaran 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel</b>	
Lembaga Administrasi Negara	Anggota
Kementerian Dalam Negeri	Anggota

INSTANSI	KEDUDUKAN
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	Anggota
Kementerian Komunikasi dan Informatika	Anggota
Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	Anggota
Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional	Anggota
Kementerian Keuangan	Anggota
Badan Kepegawaian Negara	Anggota
Badan Pusat Statistik	Anggota
Arsip Nasional Republik Indonesia	Anggota
Badan Siber dan Sandi Negara	Anggota
Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	Anggota
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia	Anggota
<b>Sasaran 2. Birokrasi yang Kapabel</b>	
Kementerian Dalam Negeri	Anggota
Kementerian Komunikasi dan Informatika	Anggota
Lembaga Administrasi Negara	Anggota
Kementerian Riset dan Teknologi	Anggota
Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	Anggota
<b>Sasaran 3. Pelayanan Publik yang Prima</b>	
Kementerian Dalam Negeri	Anggota
Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian	Anggota
Badan Koordinasi Penanaman Modal	Anggota

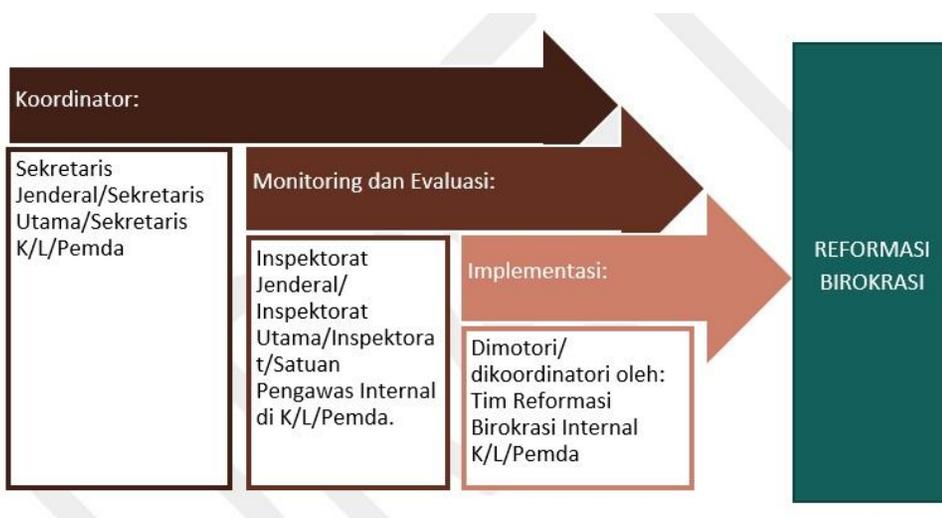
Setiap instansi yang merupakan *leading sector* program seperti tersebut di atas, harus melaporkan capaian atau hasil atas evaluasi program yang

diampunya kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi selaku Ketua TRBN paling lambat satu bulan setelah tahun anggaran berakhir.

### 3. PELAKSANA LEVEL MIKRO

Pada implementasinya setiap pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level mikro dikoordinasikan oleh Sekretaris Jenderal/Sekretaris Utama/Sekretaris kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program mikro RB telah dilaksanakan secara masif dan komprehensif oleh semua unit kerja di kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Sedangkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di internal dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal/Inspektorat Utama/Inspektorat/Satuan Pengawas Internal di kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Dalam rangka untuk memastikan kegiatan program mikro serta monitoring dan evaluasi atas implementasinya sesuai dengan yang diharapkan, setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah dapat membentuk Tim Reformasi Birokrasi di internal kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

**Gambar 18. Pelaksana Reformasi Birokrasi Level Mikro**



Tim ini berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi di masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah beserta jajaran unit kerja di dalamnya. Tugas dari Tim Pelaksana ini adalah:

- a. Merumuskan *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Instansi dan unit kerja. Dalam *Road Map* ini memuat:
  - Rencana kerja lima tahunan Reformasi Birokrasi dan rencana aksi tahunan yang selaras dengan *Road Map* Nasional 2020-2024 serta Rencana Strategis kementerian/lembaga/pemerintah daerah;
  - Program-program Reformasi Birokrasi dan rencana aksi Instansi dan Unit kerja yang sesuai dengan tingkat kemajuan Reformasi Birokrasi serta isu-isu strategis setiap instansi dan unit kerja;
  - Tim yang memiliki tugas untuk mengawal pelaksanaan RB di lingkungan kementerian/lembaga/pemerintah daerah; dan
  - Agen perubahan (Reform the Reformers).
- b. Melaksanakan *Road Map* Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah serta Unit kerja;
- c. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
- d. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di instansi dan unit kerjanya;
- e. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*.

Selain itu, untuk memastikan bahwa program Reformasi Birokrasi internal kementerian/lembaga/pemerintah daerah berjalan secara masif dan dilaksanakan sampai unit-unit kerja, maka diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja sehingga program Reformasi Birokrasi internal dilaksanakan secara bersama-sama.

#### **4. MONITORING DAN EVALUASI**

**Monitoring** pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/satuan kerja, lingkup kementerian/lembaga/pemerintah daerah serta lingkup nasional. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat

langsung dikoreksi pada saat kegiatan/program Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

Monitoring dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

- a. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pengarah Reformasi Birokrasi nasional untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi masih sesuai dengan target-target yang ada dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi.
- b. Pertemuan rutin pada tingkat unit pengelola Reformasi Birokrasi nasional untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi pada setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah agar konsisten dengan *Road Map* nasional dan memberikan laporan kepada tim pengarah hasil dari monitoring dan evaluasi Reformasi Birokrasi.
- c. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Instansi untuk:
  - Membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
  - Pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
  - Survei terhadap kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
  - Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat yang kemudian hasilnya dilaporkan ke unit pengelola Reformasi Birokrasi nasional.

**Evaluasi** terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi level nasional ditentukan oleh KPRBN. Sementara untuk kementerian/lembaga/pemerintah daerah, evaluasi dilakukan setiap enam bulan dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan.

Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari unit kerja sampai pada tingkat instansi, sebagai berikut:

- a. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat tim pelaksana reformasi birokrasi yang dipimpin oleh pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas

kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada enam bulan atau satu tahun ke depan, sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;

- b. Evaluasi tahunan di setiap tingkat instansi yang dipimpin langsung oleh Ketua UPRBN;
- c. Evaluasi tahunan di tingkat Nasional, yang dipimpin langsung oleh Ketua TRBN.

Berbagai informasi yang digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan dapat diperoleh dari:

- a. Hasil-hasil monitoring;
- b. Survei kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
- c. Pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
- d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat/Pengawas Internal.

Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tahun-tahun berikutnya.

Disamping itu, hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi disetiap instansi menjadi dasar dalam pemberlakuan insentif bagi instansi terkait. Kebijakan terkait ini dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **5. PENDANAAN**

Setiap program dan kegiatan yang tertuang dalam *Road Map* harus mampu terakomodir dalam setiap tahap perencanaan pembangunan. Hal ini dilakukan agar program dan kegiatan dalam *Road Map* mampu dibiayai melalui penganggaran setiap instansi dan unit kerja. Disamping itu, bagi pemerintah daerah, pos Dana Alokasi Khusus (DAK)/Dana Alokasi Umum (DAU) untuk Reformasi Birokrasi yang diberikan adalah berdasarkan implementasi Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah.

## **6. SINKRONISASI ROAD MAP DENGAN RENCANA STRATEGIS**

Untuk menjaga keselarasan, komitmen, dan keberlanjutan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap lini, maka penting bagi setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk menyelaraskan program Reformasi Birokrasi dengan program jangka menengah dan tahunan instansi. Keselarasan perlu dijaga dan dikontrol pelaksanaannya baik oleh instansi yang berperan dan bertanggung jawab di level makro, meso, hingga mikro.

BAB VI  
PENUTUP

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek KKN. Reformasi Birokrasi juga mendorong setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *culture set* harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukan performa/kinerjanya.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggungjawab segenap elemen pemerintahan, dan harus disadari serta dibangun bersama oleh seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah di Indonesia, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju.

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO