



Frequently Asked Questions Reformasi Birokrasi



Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi
2011

SAMBUTAN

Reformasi Birokrasi (RB) sebagai sebuah strategi untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik telah menjadi kebijakan nasional. Agenda reformasi diarahkan pada penataan ulang berbagai penyelenggaraan pemerintahan yang menyebabkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan dengan baik. Pembenahan terhadap aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia menjadi sasaran utama pelaksanaan RB ini.

Semua instansi pemerintah, baik yang ada di tingkat pusat maupun daerah, memiliki kewajiban dan tugas yang sama untuk membangun aparatur negara agar mampu menunjukkan kinerjanya dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Untuk itu mereka harus mampu menyusun rencana aksi RB yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing dan juga selaras serta konsisten dengan agenda reformasi nasional.

Sebagai dasar kebijakan dan pelaksanaan, pemerintah sudah menerbitkan Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design RB 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB No. 20 Tahun 2010 tentang Roadmap RB 2010-2014. Demikian pula sebagai panduan teknis, beberapa pedoman juga telah diterbitkan untuk membantu instansi pemerintah mendisain program RB-nya.

Namun demikian, antusiasme dan semangat RB berbagai instansi pemerintah sering memunculkan berbagai pertanyaan kritis dan klarifikasi yang menarik untuk ditindaklanjuti. Mengingat begitu pentingnya keberhasilan program RB diberbagai instansi pemerintah ini, sehingga saya menyambut baik hadirnya Buku Frequently Asked Questions (FAQs) ini karena dapat membantu dan menjembatani kebutuhan tersebut. Saya berharap agar buku ini dapat mempermudah dan membantu instansi pemerintah dalam mendisain aktivitas RB-nya.

Akhirnya saya mengucapkan selamat dan semoga buku ini bermanfaat untuk membantu instansi pemerintah untuk berkontribusi dalam upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik.

Jakarta, November 2011

Deputi Bidang Program dan RB

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara

dan Reformasi Birokrasi

KATA PENGANTAR

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) memiliki cakupan yang sangat luas, sehingga memerlukan strategi implementasi yang tepat dalam penyusunan tahapan, program dan aktivitasnya. Proses ini memerlukan sumber daya dan upaya yang tinggi dari organisasi untuk membangun sebuah strategi yang komprehensif dan tepat untuk menjawab tantangan RB.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, sebagai kementerian yang mengemban fungsi berkaitan dengan pelaksanaan RB Nasional menerima berbagai pertanyaan, klarifikasi dan saran terkait pelaksanaan RB. Untuk menjawab kebutuhan tersebut maka disusunlah Buku Frequently Asked Questions (FAQs). Buku ini bertujuan untuk memberikan beberapa informasi yang kemungkinan masih dibutuhkan dan atau menjawab berbagai pertanyaan dan klarifikasi yang seringkali muncul terkait pelaksanaan program RB.

Pertanyaan yang ditampilkan dalam buku ini diperoleh dengan beberapa cara diantaranya melalui kegiatan workshop, diskusi terbatas, *simple questioner* dan juga wawancara dengan beberapa pihak terkait dengan pelaksanaan RB. Berbagai pertanyaan dan klarifikasi yang berhasil dikumpulkan kemudian diberikan jawaban dengan menggunakan acuan berbagai kebijakan dan pedoman yang berkaitan dengan program RB.

Kami mengharapkan bahwa Buku ini mampu menjawab berbagai pertanyaan yang muncul dalam pengembangan strategi implementasi program RB pada Kementrian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Kami sadar bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan masukan konstruktif untuk penyempurnaan buku ini sangat kami harapkan.

Jakarta, November 2011

Penyusun

Daftar Isi

Sambutan	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	1
Bagian 1 POKOK-POKOK KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI	3
Bagian 2 PROSEDUR PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI	11
PROPOSAL.....	11
PENILAIAN	12
PERSETUJUAN.....	14
Bagian 3 PENYUSUNAN DOKUMEN USULAN DAN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI	17
PENYUSUNAN DOKUMEN USULAN	17
PENYUSUNAN ROAD MAP	19
QUICK WINS.....	21
PENATAAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN	22
PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI	22
PENATAAN TATALAKSANA	23
PENATAAN SISTEM MANAJEMEN SDM APARATUR	23
PENGUATAN PENGAWASAN	24
PENGUATAN AKUNTABILITAS KINERJA	25
PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK	25
MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN.....	26
JOB GRADING	26
LAMPIRAN	27
Bagian 4 PENGELOLAAN PERUBAHAN.....	29
MANAJEMEN PERUBAHAN K/L/PEMDA.....	29
PENGELOLAAN PERUBAHAN NASIONAL	31
INDEKS KEBIJAKAN DAN PEDOMAN REFORMASI BIROKRASI.....	33

Bagian 1

POKOK-POKOK KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI

Reformasi birokrasi diyakini berbagai pihak sebagai strategi efektif menyelesaikan berbagai permasalahan terkait penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Oleh karenanya seluruh Kementrian/Lembaga/Pemerintah Daerah harus segera mengambil langkah-langkah yang mendasar dan komprehensif untuk mengimplementasikan reformasi birokrasi.

Untuk memandu implementasi RB tersebut, pemerintah sudah mengeluarkan kebijakan sebagai sumber petunjuk pelaksanaan berbagai agenda RB. Pemahaman terhadap kebijakan merupakan langkah awal pengembangan disain RB dan juga berkontribusi pada kemudahan implementasinya.

Sasaran bagian 1 dari buku ini adalah pemahaman mengenai kebijakan RB yang menjadi acuan disain dan implementasi RB disemua instansi pemerintah.

Pemahaman akan beberapa isu spesifik seperti tunjangan kinerja, prioritas program RB, program mikro, area perubahan, sumber penganggaran, keterkaitan Grand Design dan Road Map dengan rencana pembangunan adalah target berbagai pengembangan pertanyaan yang ada dalam bagian ini.

T : Apa dasar pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB)?

J : Dasar pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. Secara teknis kedua kebijakan tersebut dilengkapi dengan berbagai pedoman yang termuat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 7 s.d 15 Tahun 2011.

T : Bagaimana dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 15 Tahun 2008?

J : Permenpan tersebut sudah tidak berlaku. K/L yang masih menggunakan pedoman tersebut untuk mengajukan RB agar melakukan perbaikan dan penyesuaian sesuai dengan Perpres 81/2010 dan juga Permenpan dan RB 20/2010. Perbaikan dokumen tersebut dapat dikirimkan ulang.

T : Apakah RB juga berlaku bagi Pemerintah Daerah?

J : RB juga berlaku bagi Pemerintah Daerah. Sasaran penciptaan birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi pada tahun 2025 menjadi tanggung jawab semua instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Sehingga RB juga harus dilaksanakan pada Pemerintah Daerah, bukan hanya K/L. Namun mengingat besarnya jumlah instansi pemerintah yang harus melakukan RB, pelaksanaannya dilakukan secara bertahap.

T : Apakah ada perbedaan antara remunerasi dengan tunjangan kinerja?

J : Ada. Tunjangan kinerja diartikan sebagai fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Tunjangan kinerja individu pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah disepakati bersama. Sementara, remunerasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai atau nontunai, dan dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu.

T : Identikkah Reformasi Birokrasi dengan Tunjangan Kinerja?

J : Tidak. Inti dari reformasi birokrasi adalah kemauan untuk bekerja keras menciptakan sebuah perubahan tata kelola pemerintahan yang baik yang berujung pada penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih baik. Perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahanlah yang menjadi roh program reformasi birokrasi. Sedangkan tunjangan kinerja dalam Program reformasi birokrasi adalah bentuk *reward* terhadap prestasi atau kerja keras suatu instansi dalam melaksanakan reformasi birokrasi, yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya masing-masing.

Reformasi birokrasi tidak identik
dengan Tunjangan

T : Mengapa pemberian besaran tunjangan kinerja K/L dilakukan secara bertahap?

J : Pemberian besaran tunjangan kinerja diberikan bertahap karena dikaitkan dengan upaya dan capaian kinerja RB masing-masing organisasi. Masing-masing organisasi memiliki upaya (kesiapan) dan juga capaian (dampak strategis) yang berbeda dalam pelaksanaan RB, pertimbangan atas kedua hal inilah yang menjadi pertimbangan pentahapan pemberian besaran tunjangan kinerja dalam Program RB Nasional.

T : Kapan penambahan besaran tunjangan kinerja dapat diberikan?

J : Penambahan besaran tunjangan kinerja dapat diberikan sesudah dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan RB di K/L oleh Tim Quality Assurance. Hasil evaluasi ini akan diproses oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN) untuk disampaikan kepada Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN), selanjutnya diajukan kepada Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) untuk mendapatkan persetujuan setelah memperoleh pertimbangan dari Menteri Keuangan. Sedangkan pertimbangan penambahan besaran tunjangan kinerja adalah kemajuan pelaksanaan RB di K/L dan juga dampak strategis dan nyata yang berhasil dicapai oleh instansi tersebut.

T : Mungkinkah terjadi pengurangan/penurunan besaran tunjangan kinerja untuk suatu instansi pemerintah?

J : Sangat dimungkinkan pengurangan. Hal ini terjadi jika instansi pemerintah tidak mampu menunjukkan kemajuan dan kinerjanya (dampak strategisnya) setelah melakukan RB.

T : Apa pengaruh kinerja organisasi dan individu terhadap pemberian tunjangan kinerja?

J : Kinerja organisasi berpengaruh pada besaran tunjangan kinerja, sedangkan kinerja individu berpengaruh pada penerimaan tunjangan kinerja per individu. Kinerja organisasi yang diukur dari perbandingan antara upaya/ kemajuan dan capaian/dampak strategis akan mempengaruhi besaran prosentase pemberian tunjangan. Sedangkan kinerja individu yang diukur dari kontribusi dan kinerja individu pada target-target yang telah disepakati akan berimbas pada penerimaan tunjangan kinerja individu. Kinerja individu inilah yang akan menentukan kinerja organisasi dalam RB.

Kinerja individu dan organisasi
berpengaruh pada pemberian
tunjangan kinerja

T : Bagaimana tunjangan kinerja bagi pegawai yang diperbantukan dan dipekerjakan di instansi lain?

J : Tunjangan kinerja pegawai yang diperbantukan dan dipekerjakan tergantung pada sistem dan mekanisme ditempat mereka dipekerjakan/diperbantukan. Jika organisasi tempat mereka dipekerjakan/diperbantukan sudah mendapatkan tunjangan terkait RB maka mereka juga akan mendapatkan tunjangan kinerja (meski organisasi induknya belum mendapatkan tunjangan kinerja), namun jika organisasi tempat mereka dipekerjakan/diperbantukan belum mendapatkan tunjangan kinerja mereka juga tidak akan mendapatkan tunjangan kinerja, meskipun organisasi induknya sudah mendapatkan tunjangan kinerja. Penilaian kinerja pegawai yang diperbantukan dan dipekerjakan dilakukan atas kontribusi pegawai tersebut di lingkungan/tempat kerjanya, sehingga terkait dengan tunjangan kinerja juga disesuaikan dengan sistem yang berlaku ditempat ia diperbantukan/dipekerjakan, tidak sesuai dengan instansi induknya.

T : Apa yang dilakukan pemerintah untuk menghindari kecemburuan pada pegawai yang diperbantukan/dipekerjakan di instansi yang belum mendapatkan tunjangan kinerja terhadap instansi induknya yang sudah mendapatkan tunjangan kinerja?

J : Pemerintah melakukan upaya percepatan pelaksanaan RB di semua K/L/Pemerintah Daerah.

T : Siapa yang menentukan keberhasilan pelaksanaan RB?

J : Yang menentukan keberhasilan pelaksanaan RB tidak hanya ditentukan oleh KPRBN beserta jajarannya (TRBN, TI, TQA dan UPRBN) tetapi juga seluruh kementerian/lembaga serta pemerintah daerah. Keberadaan KPRBN dan jajarannya adalah meningkatkan efektivitas pelaksanaan RB nasional melalui pembuatan serangkaian kebijakan/pedoman dan kegiatan fasilitasi. Namun yang paling berperan untuk berhasil tidaknya RB adalah komitmen dan upaya masing-masing K/L/Pemerintah Daerah. Demikian pula halnya dengan tunjangan kinerja, tunjangan kinerja ditetapkan ketika organisasi sudah siap dan terarah dalam pelaksanaan RB serta melakukan optimalisasi anggaran sebagai sumber pendanaannya (tidak sepenuhnya menggandakan penambahan anggaran dari APBN). Keputusan pemberian tunjangan kinerja sepenuhnya dibawah kewenangan KPRBN setelah memperoleh pertimbangan dari Menteri Keuangan.

T : Apakah dilakukan prioritisasi K/L dalam persetujuan/penetapan pelaksanaan RB?

J : Dalam Permenpan dan RB No. 20 Tahun 2010 disebutkan bahwa mengingat keterbatasan kemampuan keuangan Negara dilakukan prioritas K/L berdasarkan kepentingan strategis bagi negara dan manfaat bagi masyarakat. Sementara untuk pemerintah daerah, prioritas diberikan kepada Pemerintah Daerah yang memiliki kesiapan untuk melaksanakan RB.

T : Darimana sumber pendanaan/anggaran tunjangan kinerja bagi K/L yang sudah melaksanakan RB?

J : Sumber pendanaan terbesar dalam pemberian tunjangan kinerja adalah hasil optimalisasi anggaran masing-masing K/L, sehingga penambahan anggaran (dari APBN) bukan merupakan strategi inti dalam pemberian tunjangan kinerja. K/L harus memiliki strategi untuk melakukan konversi anggaran masing-masing sehingga menghasilkan optimalisasi. Hasil optimalisasi inilah yang akan dipergunakan sebagai sumber anggaran utama dalam pemberian tunjangan kinerja.

Sumber pendanaan terbesar tunjangan kinerja adalah hasil optimalisasi

T : Dalam menghitung kebutuhan anggaran untuk tunjangan kinerja, apakah perhitungan gaji ke 13 juga dimasukkan?

J : Benar, dalam menghitung kebutuhan anggaran untuk tunjangan kinerja komponen gaji ke 13 sudah dimasukkan dan dihitung.

T : Apa keterkaitan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 dengan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Road Map?

J : RPJPN menyebutkan bahwa arah kebijakan dan strategi nasional bidang pembangunan aparatur dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Disain kebijakan dan strategi nasional tersebut dituangkan secara rinci dalam Grand Design RB sebagai arah kebijakan pelaksanaan RB nasional. Sehingga arah kebijakan dalam grand design pada dasarnya adalah tindak lanjut kebijakan dan strategi nasional

Arah kebijakan dalam Grand Design RB adalah tindak lanjut arah kebijakan dan strategi nasional bidang pembangunan aparatur dalam RPJPN

pembangunan aparatur untuk mendukung keberhasilan pembangunan nasional dalam rangka menciptakan Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur. Mengingat besarnya cakupan Grand Design ini maka dilakukan periodisasi tahapan (sasaran lima tahunan), sesuai periode RPJPN, dalam bentuk Road Map Lima Tahunan.

T : Apa hubungan antara Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dengan Grand Design dan Road Map?

- J :** RPJMN merupakan penjabaran kebijakan dan strategi RPJPN dalam periodisasi Lima Tahunan dan memuat berbagai arah kebijakan pembangunan yang salah satunya adalah kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur. Kebijakan tersebut diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan RB. Arah kebijakan ini dan Grand Design menjadi dasar pengembangan Road Map untuk mewujudkan aparatur Negara yang melayani, profesional, efektif, efisien dan akuntabel untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mewujudkan pemerintahan kelas dunia.

T : Apakah berbagai program dan aktivitas RB perlu dicantumkan dalam Renstra K/L/Pemda?

- J :** Perlu, hal ini menunjukkan komitmen dan juga jaminan bahwa berbagai program dan kegiatan RB menjadi bagian integral dari Rencana Strategik (yang juga disesuaikan dengan RPJMN), yang menjadi dokumen utama pelaksanaan program dan kegiatan di instansi pemerintah.

T : Siapa yang bertanggung jawab terhadap capaian atas sasaran dan indikator keberhasilan RB sebagaimana tercantum dalam Grand Design?

- J :** Semua instansi pemerintah. Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah memiliki tanggung jawab yang sama dalam pencapaian sasaran dan indikator keberhasilan RB. Oleh karena itu K/L/Pemda harus mengacu pada Peraturan Presiden 81/2010 tentang Grand Design RB 2010–2025 dan melakukan langkah-langkah Reformasi Birokrasi sebagaimana digariskan dalam PerMENPANRB No. 20/2010, sesuai dengan karakteristik K/L/Pemda, dalam rangka mewujudkan sasaran reformasi birokrasi secara nasional.

T : Dalam pelaksanaan RB apakah K/L/Pemda hanya melakukan berbagai implementasi dalam tingkatan mikro?

- J :** Benar, RB dilaksanakan melalui pendekatan makro dan mikro; yaitu pendekatan kerangka regulasi nasional dan pendekatan tingkat instansional (agency level) K/L/Pemda hanya beroperasi pada tingkatan mikro dengan

membentuk Tim RB. K/L/Pemda yang berperan sebagai penggerak dan pelaksana RB di instansi masing-masing. Hasil dari tingkatan mikro ini secara hirarkis akan berkontribusi pada pencapaian sasaran RB Nasional. Namun demikian, dalam kaitan dengan Program Penataan Peraturan Perundang-undangan, setiap kementerian/lembaga diminta untuk melakukan sinkronisasi kebijakan yang saling berkaitan antara satu kementerian/lembaga dengan kementerian/lembaga lainnya. Demikian pula di tingkat pemerintah daerah. Dengan kata lain penataan peraturan perundang-undangan yang dilakukan oleh K/L bisa mencakup pelaksanaan reformasi birokrasi pada tingkatan mikro tetapi juga mencakup penataan peraturan perundang-undangan secara nasional.

Bagian 2

PROSEDUR PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Pelaksanaan RB dikembangkan sebagai sebuah sistem yang terstruktur dimana dalam pelaksanaannya selain membutuhkan persiapan internal instansi pemerintah juga memerlukan persetujuan pengusulan dan evaluasi dari berbagai pihak terkait. Oleh karenanya berbagai prosedur, standar, mekanisme yang disyaratkan haruslah dipahami oleh instansi pemerintah dan menjadi acuan dalam pelaksanaan RB. Sasaran bagian ke-2 dari buku ini adalah pemahaman atas prosedur pelaksanaan RB, khususnya pemahaman mengenai proposal pengajuan RB, penilaian pengajuan usulan, dan persetujuannya.

PROPOSAL

T : Apa yang harus disiapkan K/L/Pemda sebelum mengajukan RB?

J : K/L/Pemda harus menyiapkan dirinya untuk mendisain proses RB di instansinya. Kegiatan yang dilakukan antara lain memahami berbagai kebijakan RB dan membentuk Tim RB yang akan menjadi tim penggerak instansi. Tim RB ini berperan penting dalam menginternalisasikan berbagai hal yang terkait dengan RB, menganalisis kondisi organisasi untuk memetakan gap untuk mencapai target, output dan outcomes kegiatan dan program RB, membuat Road Map serta menyiapkan dokumen usulan RB.

T : Apa isi Proposal Pengajuan Reformasi Birokrasi?

J : Isi proposal pengajuan adalah Dokumen Usulan dan Road Map beserta lampirannya. Isi dan format Dokumen usulan dan Road Map dapat dilihat pada Permenpan RB No. 7 Tahun 2011 (Buku 1: Pedoman Pengajuan Dokumen usulan RB K/L). Pengajuan usulan dilengkapi dengan Berita Acara Validasi Job Grading.

T : *Siapa yang menandatangani dokumen usulan pelaksanaan RB?*

J : Dokumen ditandatangani penanggungjawab pelaksanaan RB Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (biasanya jabatan ini dijabat Pimpinan Tertinggi K/L/Pemda).

T : *Apakah Berita Acara Validasi Job Grading bisa disusulkan dalam pengajuan proposal?*

J : Bisa saja namun demikian akan mempengaruhi proses secara keseluruhan, penilaian secara komprehensif tidak dapat dilakukan jika job grading belum ada. Dimungkinkan dilakukan penilaian dokumen usulan dan verifikasi lapangan sebelum dilakukan job grading, namun harus sesegera mungkin dilengkapi job grading dan Berita Acara Validasi Peringkat Jabatan/Job Grading sehingga penilaian dan persetujuan RB dapat dilakukan.

PENILAIAN

T : *Bagaimana tahapan penilaian sampai penetapan persetujuan pengajuan RB?*

J : Tahapan penilaian meliputi:

- Penilaian dokumen usulan dan Road Map serta lampirannya oleh UPRBN.
- Verifikasi Lapangan oleh UPRBN.
- Hasil penilaian dokumen, Road Map, lampiran dan verifikasi lapangan diserahkan kepada TRBN untuk dibahas dan diberi persetujuan oleh KPRBN.
- Penetapan besaran tunjangan kinerja oleh Menteri Keuangan sesudah dibahas dengan DPR, Ketua dan Anggota TRBN serta K/L terkait.
- Pembuatan Rancangan Peraturan Presiden tentang Tunjangan Kinerja oleh UPRBN.
- Proses Penetapan Peraturan Presiden tentang Tunjangan Kinerja oleh Sekretariat Kabinet.

T : *Komponen apa yang dinilai dalam penilaian dokumen usulan dan Road Map RB?*

J : Komponen yang dinilai adalah kelengkapan fisik berbagai komponen yang harus diisi atau dibuat oleh K/L/Pemda yang membuat dokumen usulan; komponen lain adalah kelengkapan dan kualitas isi komponen dokumen usulan, urutan tahapan program dan kegiatan, argumentasi yang ditampilkan serta alokasi sumber daya pada berbagai komponen, tahapan, program dan aktivitas/kegiatan.

Komponen penilaian meliputi kelengkapan fisik dan kualitas dokumen usulan

T : Apa yang harus dilampirkan dalam dokumen pengusulan?

J : Bukti yang dibutuhkan dalam dokumen pengusulan. Lampiran adalah berbagai bukti yang harus disertakan dalam dokumen usulan untuk menjelaskan dan membuktikan kebenaran informasi tentang status kegiatan RB (apakah sudah, sedang atau baru akan dilaksanakan/masih dalam tahap perencanaan).

T : Bagaimana menilai lampiran dokumen usulan?

J : Penilaian lampiran diarahkan pada kecukupan bukti/kesesuaian antara dokumen usulan dengan status/kondisi kegiatan yang sebenarnya. Status atau kondisi ini dituangkan dalam bukti keberadaan indikator *outputs* dan *outcomes*.

T : Apakah dimungkinkan dilakukan perbaikan dokumen usulan?

J : Sangat dimungkinkan. Sudah penilaian dokumen, Tim UPRBN akan mengirimkan surat tentang hasil penilaian disertai catatan perbaikan yang harus dilakukan. Dalam kondisi inilah perbaikan dokumen dapat dilakukan.

T : Apakah ada pengembalian dokumen usulan jika dokumen harus diperbaiki?

J : Dokumen yang sudah diserahkan tidak dikembalikan, namun sesudah dinilai dan dokumen harus diperbaiki/dilengkapi UPRB akan mengirimkan surat disertai catatan perbaikan dan kelengkapan yang harus dipenuhi. K/L/Pemerintah Daerah melakukan perbaikan dan melengkapi sesuai dengan catatan-catatan tersebut.

T : Siapa yang melakukan verifikasi lapangan dan kapan?

J : Verifikasi dilakukan oleh Tim UPRBN. Verifikasi dilakukan sesudah dokumen usulan dan Road Map serta lampirannya dinilai oleh Tim UPRBN, hal ini dilakukan sebagai bagian dari proses penilaian untuk klarifikasi atas dokumen yang diusulkan. Tim UPRBN akan mengirimkan surat pemberitahuan waktu/tanggal pelaksanaan verifikasi.

T : Indikator apa yang digunakan dalam verifikasi lapangan?

J : Kesesuaian dokumen usulan dengan kondisi lapangan. Inti verifikasi lapangan adalah pengecekan kesesuaian dokumen usulan, Road Map dan lampiran dengan fakta lapangan.

Verifikasi menilai kecocokan antara isi dokumen dengan kesiapan organisasi/fakta lapangan

T : Apa yang harus disiapkan dalam rangka verifikasi?

J : Dokumen pengusulan RB dan gambaran kondisi yang ada tentang perencanaan dan persiapan pelaksanaan RB di instansi masing-masing, pemahaman dan kontribusi sumber daya manusia maupun aspek lain seperti pelaksanaan berbagai kegiatan dalam rangka RB (jika sudah ada yang dilaksanakan). Secara spesifik, berbagai kelompok kerja dan PMO yang dibentuk akan memberikan penjelasan mengenai proses, hasil serta rencana pelaksanaan RB.

T : Apa metode verifikasi lapangan yang akan digunakan?

J : Metode yang akan digunakan adalah observasi dan wawancara.

T : Siapa yang akan diwawancarai terkait dengan verifikasi lapangan?

J : Wawancara dilakukan tidak hanya terhadap pejabat yang memiliki kompetensi untuk menjawab pertanyaan tim verifikasi lapangan, tetapi juga dimungkinkan terhadap pegawai. Hal ini dilakukan dalam rangka memperoleh data/fakta kesiapan K/L secara langsung di lapangan disamping untuk melihat kesiapan dan pemahaman staf/pegawai atas program RB instansi masing-masing.

T : Apakah knowledge manajemen (manajemen pengetahuan) termasuk dalam aspek yang dinilai dalam pengusulan RB?

J : Tidak, penerapan manajemen pengetahuan tidak menjadi aspek yang dinilai dalam pengusulan dan pelaksanaan RB. Knowledge management dikelola oleh UPRBN.

PERSETUJUAN

T : Berapa lama jangka waktu dari pengusulan dokumen dan Road Map sampai penetapan Peraturan Presiden tentang Pelaksanaan RB?

J : Tidak dapat ditentukan secara pasti. Jangka waktu persetujuan dokumen dan Road Map sangat dipengaruhi berbagai hal, jadi saat ini tidak ada batasan waktu untuk pengurusannya. Namun demikian secara nasional, pemerintah memiliki target-target yang harus dipenuhi sampai dengan tahun 2014.

T : Apakah hasil penilaian atas dokumen usulan, Road Map, lampiran dan verifikasi oleh UPRBN merupakan penilaian akhir dan hasilnya menjadi persetujuan pelaksanaan RB?

J : Tidak, hasil penilaian UPRBN merupakan informasi yang akan digunakan oleh KPRBN

Penilaian dokumen dan verifikasi UPRBN bukan merupakan penilaian akhir persetujuan pelaksanaan RB

dalam mengambil keputusan. KPRBN memiliki kewenangan penuh untuk menetapkan K/L dan Pemda yang disetujui.

T : Apa yang menjadi dasar penilaian akhir oleh KPRBN?

J : *Satu*, lokus dan fokus prioritas pelaksanaan RB (Permenpan dan RB No. 20/2010), meskipun saat ini lebih difokuskan pada kesiapan K/L/Pemda dalam menjalankan RB namun prioritas juga menjadi pertimbangan yang penting.

Dua, kemampuan Keuangan Negara, yang ditunjukkan dengan besaran optimalisasi yang dilakukan K/L/Pemda; serta *tiga*, hasil laporan penilaian UPRBN.

Dasar penilaian RB oleh KPRBN:
prioritas pelaksanaan RB,
kemampuan keuangan negara, dan
hasil penilaian

T : Apa peran Kementerian Keuangan dalam proses persetujuan RB?

J : Kementerian Keuangan membuat perhitungan besaran tunjangan kinerja dan dampaknya pada keuangan negara berdasarkan informasi optimalisasi anggaran K/L/Pemda. Informasi ini digunakan oleh KPRBN dalam menetapkan besaran tunjangan kinerja.

T : Bagaimana proses pembahasan tunjangan kinerja?

J : Menteri PAN dan RB selaku Ketua TRBN akan mengirimkan surat ke Menteri Keuangan untuk menyampaikan K/L yang sudah diverifikasi lapangan dan sudah memperoleh Berita Acara Validasi Job Grading, disertai dengan lampiran hasil verifikasi lapangan dan Berita Acara Job Grading. Selanjutnya Ditjen Anggaran akan mengundang K/L dimaksud untuk mengecek efisiensi dan optimalisasi anggaran yang dilakukan K/L, serta melakukan perhitungan anggaran yang diperlukan untuk tunjangan kinerja. Jika K/L dapat memenuhi seluruh anggaran tunjangan kinerja dari hasil efisiensi/optimalisasi anggarannya, maka pembahasan dapat dilakukan oleh K/L dengan Komisi DPR yang terkait. Namun jika diperlukan tambahan anggaran, maka pengajuan harus dilakukan oleh Menteri Keuangan kepada Badan Anggaran DPR. Pengajuan Peraturan Presiden tentang Tunjangan Kinerja dapat dilakukan setelah ada persetujuan DPR.

Bagian 3

PENYUSUNAN DOKUMEN USULAN DAN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI

Tahap pertama dalam pelaksanaan RB adalah penyiapan dan penyusunan dokumen usulan serta Road Mapnya. Proses ini tidaklah mudah untuk dilakukan karena membutuhkan kejelian dan ketepatan dalam menentukan permasalahan dan rencana perbaikan terhadap 8 area perubahan RB. Kesalahan dalam penyusunan dokumen usulan dan Road Map mempengaruhi proses selanjutnya, dan pada akhirnya akan mempengaruhi hasil dari RB itu sendiri.

Oleh karena itu pemahaman terhadap penyusunan dokumen usulan dan Road Map adalah vital bagi kelancaran pelaksanaan RB. Bagian ke-3 buku ini mencoba menginventaris berbagai pertanyaan tentang penyusunan dokumen usulan dan Road Map RB. Diharapkan hasil inventarisasi ini akan menambah pemahaman instansi pemerintah tentang bagaimana menyusun dokumen usulan dan Road Map, quick wins, dan berbagai agenda kegiatan dalam 8 area perubahan RB.

PENYUSUNAN DOKUMEN USULAN

T : Apa isi dokumen usulan?

J : Isi Dokumen Usulan adalah **Informasi Dasar** yang berisi informasi K/L/Pemda yang mengajukan RB seperti nama instansi, alamat, Tim Pengarah dan Pelaksana; dan **Rencana Umum Pelaksanaan Program dan Kegiatan RB** yang berisi titik awal program RB dan apa yang sedang dan akan dilakukan. Format dan Komponen Dokumen Usulan dapat dilihat pada Permenpan dan RB No. 7 Tahun 2011 (Buku 1: Pedoman Pengajuan Dokumen usulan RB K/L).

T : Apakah ada batasan jumlah anggota, baik pada Tim Pengarah maupun Pelaksana?

J : Tidak ada batasan untuk keduanya, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing.

T : Apakah pejabat yang sudah masuk Tim Pengarah dapat pula menjadi Tim Pelaksana?

J : Pejabat yang sudah masuk Tim Pengarah dapat menjadi Tim Pelaksana. Kondisi ini dapat mendorong komitmen pelaksanaan RB.

T : Apakah dalam dokumen usulan perlu dicantumkan uraian tentang dasar pertimbangan agenda/waktu?

J : Sangat diperlukan. Kondisi 8 area perubahan pada awal pelaksanaan RB sangat bervariasi sehingga agenda dan prioritasnya juga berbeda (meskipun saling terkait). Untuk itu pencantuman uraian pertimbangan pelaksanaan dan alasan penentuan waktu sangat diperlukan. Uraian pertimbangan waktu pada dasarnya menggambarkan mengapa suatu program dan kegiatan dilakukan didahulukan, dan lainnya diletakkan dalam kerangka waktu yang berbeda.

T : Dibagian manakah permasalahan terkait 8 area perubahan diungkapkan dalam dokumen usulan?

J : Permasalahan yang terkait 8 area perubahan diungkapkan dalam Latar Belakang, Tujuan dan Sasaran. Kondisi nyata keberadaan 8 area tersebut pada instansi diungkap dalam permasalahan, target/kondisi yang diinginkan dicantumkan dalam tujuan serta perubahan spesifik yang diinginkan dalam sasaran.

T : Apa tujuan harus terukur?

J : Tujuan harus terukur dalam arti harus mampu menggambarkan kondisi yang ingin dicapai organisasi melalui RB.

T : Apakah Sasaran perlu dibuat per tahun?

J : Sasaran perlu dibuat per tahun dan dijelaskan pertimbangan penetapan prioritasnya.

T : Apa yang dimaksud anggaran dalam dokumen usulan?

J : Dalam Rencana Umum Pelaksanaan Program dan Kegiatan RB yang dimaksud anggaran adalah besaran anggaran yang dibutuhkan untuk melaksanakan program RB sebagai konsekuensi adanya berbagai kegiatan RB. Anggaran juga termasuk didalamnya rencana efisiensi dan optimalisasi yang akan dilakukan.

PENYUSUNAN ROAD MAP

T : Apakah yang dimaksud Program dan Kegiatan dalam RB adalah program dalam kaitan dengan 8 area perubahan?

J : Benar, program dan kegiatan dalam RB adalah program yang terkait dengan 8 area perubahan dan harus ada dalam Road Map.

T : Apakah urutan 8 area perubahan dalam pedoman menunjukkan urutan/prioritas?

J : Tidak, 8 area perubahan dalam pedoman hanya merupakan 'listing' atau daftar perubahan-perubahan yang menjadi sasaran RB dan tidak menunjukkan prioritas. Urutan prioritas atas 8 area perubahan sangat ditentukan oleh kondisi masing-masing K/L/Pemerintah Daerah.

Urutan 8 area perubahan dalam pedoman tidak menunjukkan skala prioritas, urutan prioritas ditentukan kondisi masing-masing area perubahan pada masing-masing instansi

T : Reformasi Birokrasi dimulai dari mana? Apa yang menjadi titik tolak penetapan program dan kegiatan dalam area perubahan?

J : RB dimulai dari permasalahan yang dihadapi K/L/Pemerintah Daerah saat ini, yang terkait dalam 8 area perubahan (dan tidak selalu dimulai dari 'nol'). Yang menjadi titik tolak adalah kondisi 'saat ini' 8 area perubahan pada instansi pemerintah, sedangkan yang menjadi sasaran adalah 'kondisi yang diharapkan' sesudah dilakukan serangkaian kegiatan (yang direncanakan).

T : Mengapa Manajemen Perubahan tidak termasuk dalam 8 area perubahan?

J : Karena manajemen perubahan yang menjamin dan memastikan 8 area perubahan dapat dilaksanakan. Delapan (8) area perubahan yang diidentifikasi sebagai permasalahan yang dihadapi birokrasi saat ini, membutuhkan perubahan yang besar dan fundamental untuk menuju kondisi yang lebih baik. Untuk itulah dibutuhkan sebuah proses sistematis untuk mengelolanya, disinilah peran Manajemen Perubahan dibutuhkan. Jadi bukan Manajemen Perubahan tidak ada dalam area perubahan akan tetapi manajemen perubahan atas 8 area perubahan adalah inti dari RB, bagaimana instansi pemerintah mengembangkan sebuah strategi yang holistik, terstruktur dan berorientasi hasil untuk memperlancar perbaikan atas 8 area perubahan menuju kondisi yang diharapkan.

T : Apakah dimungkinkan perubahan Road Map yang sudah disusun untuk jangka waktu 5 tahun?

J : Ya. Ketika terjadi perubahan lingkungan masing-masing instansi pemerintah yang mengharuskan perubahan birokrasi, maka Road Map dapat disesuaikan. Namun demikian perubahan tersebut masih dalam cakupan 8 area perubahan.

Perubahan terhadap Road Map sangat dimungkinkan, namun masih harus terkait dengan 8 area perubahan RB

T : Pendahuluan dalam Road Map apakah juga harus memuat 8 area perubahan?

J : Pendahuluan harus memuat permasalahan secara umum terkait 8 area perubahan dan langkah-langkah yang akan dilakukan (pembenahan) untuk menjawab permasalahan tersebut.

T : Dalam konsolidasi rencana aksi program dan kegiatan RB apa yang dimaksud dengan pencapaian?

J : Pencapaian yang dimaksud dalam Road Map adalah paparan capaian program dan kegiatan yang telah dicapai K/L/Pemerintah Daerah. Capaian ini juga harus dilengkapi dengan narasi manfaat yang sudah diperoleh dari keberhasilan capaian RB tersebut.

T : Apakah anggaran dalam Road Map berkaitan dengan besaran anggaran yang dibutuhkan untuk pelaksanaan RB?

J : Anggaran dalam Road Map berisi rincian anggaran yang dibutuhkan untuk pelaksanaan RB. Hal ini untuk menjamin bahwa kegiatan RB benar-benar akan dilaksanakan karena adanya penganggaran yang secara khusus dialokasikan untuk itu.

T : Pencantuman anggaran di Road Map apakah hanya untuk tahun pertama program RB?

J : Tidak, yang dicantumkan adalah prediksi anggaran untuk program RB sampai dengan tahun 2014 (tidak hanya pada tahun pertama).

T : Apa beda tugas tim pengarah dengan tim pelaksana?

J : Tim Pengarah bertugas untuk memastikan komitmen pimpinan dan organisasi untuk pelaksanaan RB; sedangkan tim pelaksana bertugas untuk menyusun desain program dan mengimplementasikan program RB.

QUICK WINS

T : Dimana letak Quick Wins dalam 8 area perubahan?

J : Quick Wins dipilih dari 8 area perubahan. Quick Wins yang diartikan sebagai langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai untuk mengawali program RB dipilih dari salah satu area perubahan atau kombinasi beberapa area perubahan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing instansi.

Quick Wins dipilih dari salah satu area perubahan atau kombinasi beberapa area perubahan

T : Siapa yang menetapkan Quick Wins?

J : Penetapan Quick Wins harus dilakukan pimpinan dan dibuktikan dengan adanya Surat Keputusan Penetapan Quick Wins.

T : Apakah waktu pelaksanaan suatu Quick Wins boleh lebih dari 1 tahun?

J : Tidak, Quick Wins harus tercapai dalam jangka waktu 1 tahun, sesudah 1 tahun Quick Wins tersebut menjadi bagian dari manajemen perubahan. Sehingga dalam menerapkan Quick wins perlu dipertimbangkan kemudahan pelaksanaan dan dampak yang dirasakan oleh stakeholder.

T : Apakah tahapan dan metode dalam Pedoman Pelaksanaan Quick Wins/Buku 7 (Permenpan RP No. 13 Tahun 2011) harus menjadi panduan sepenuhnya?

J : Tidak selalu. Buku 7 adalah pedoman dan digunakan sebagai alat bantu, jika memang diperlukan dapat digunakan namun bukan sebuah keharusan. Jika instansi memiliki tahapan dan metoda yang lebih memungkinkan untuk dapat digunakan, instansi diperbolehkan menggunakan metode tersebut. Demikian juga dengan kuesioner yang ada, tidak menjadi keharusan untuk diadopsi, instansi dapat mengembangkan kuesioner yang sesuai dengan kebutuhan.

T : Apakah ada batasan jumlah Quick Wins?

J : Tidak, penetapan Quick Wins sangat ditentukan oleh karakteristik K/L/Pemda. Batasan 3 untuk Quick Wins dalam pedoman lebih menunjukkan rasionalitas ketercapaian Quick Wins dalam kurun waktu 1 tahun, namun yang harus juga menjadi perhatian adalah kesesuaian dan ketepatan pemilihan Quick Wins dengan core business K/L/Pemerintah Daerah dan kemungkinan capaiannya dalam jangka pendek (1 tahun).

T : Apakah Quick Wins harus sesuai dengan sasaran dan program RB?

J : Quick wins harus sesuai dengan program RB. Namun demikian tidak harus setiap area perubahan dibuatkan Quick Wins. Instansi perlu melakukan pemilihan terhadap area perubahan (atau kombinasi beberapa area perubahan) yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi instansinya masing-masing serta memberikan dampak perbaikan dalam waktu yang cepat kepada stakeholders.

PENATAAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

T : Apakah kegiatan pada area penataan peraturan perundang-undangan hanya 1 (satu) yaitu Penataan berbagai peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan oleh K/L dan Pemda?

J : Tidak. Dimungkinkan dibuat lebih dari 1 kegiatan jika memang instansi siap untuk menyusun lebih dari 1 kegiatan. Kegiatan tambahan disesuaikan dengan hasil yang diharapkan dari kegiatan RB Nasional misalnya: deregulasi dan pengembangan regulasi sebagai tindak lanjut dari hasil identifikasi dan pemetaan.

T : Jika tidak dalam bentuk kegiatan baru, bagaimana menterjemahkan kegiatan penataan peraturan perundang-undangan?

J : Jika tidak memungkinkan dalam bentuk penambahan kegiatan, karena muara penataan peraturan perundang-undangan adalah penataan peraturan maka kegiatan lain dapat diwadahi dalam tahapan kegiatan penataan itu sendiri. Misalnya Program dan kegiatannya adalah penataan berbagai peraturan perundang-undangan, maka dalam kegiatan ini disusun tahapan kegiatan yang terdiri atas pemetaan peraturan perundang-undangan, deregulasi dan pengembangan regulasi, sosialisasi, dan pengukuran dampak penataan peraturan perundang-undangan.

Penataan dan penguatan organisasi tidak identik dengan downsizing

PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI

T : Apakah program penataan dan penguatan organisasi identik dengan downsizing?

J : Program penataan dan penguatan organisasi yang dilaksanakan dengan kegiatan restrukturisasi/penataan tugas memiliki sasaran (dan indikator) menciptakan organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*), tetapi dapat pula terjadi sebagai akibat dari *rightsizing* dilakukan downsizing atau pengurangan struktur/ukuran. Downsizing dilakukan ketika sesudah dilakukan pemetaan peta tugas dan fungsi unit diperoleh

hasil bahwa terdapat unit (atau beberapa unit) yang tidak tepat fungsi sehingga perlu dilakukan ‘penghapusan/pengecilan’ ukuran organisasi.

PENATAAN TATALAKSANA

T : Apakah jumlah SOP mempengaruhi penilaian RB, khususnya area penataan tatalaksana?

J : Tidak, jumlah SOP tidak ada kaitannya dengan penilaian RB. Program penataan tatalaksana dilakukan untuk mendokumentasikan standar baku penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Standar baku ini tidak sekedar menuliskan langkah kerja yang ‘biasa’ dilakukan, namun harus didahului dengan analisis proses bisnis. Salah satu hasil analisis proses bisnis ini adalah standar baku pelaksanaan tugas dan fungsi instansi secara tepat, cepat dan efisien. Jadi bukan sekedar pembuatan SOP sebanyak mungkin yang mewakili semua hal yang dilakukan organisasi.

T : Siapa yang harus mengesahkan SOP? Apakah harus semua SOP ditandatangani pemimpin tertinggi sebuah organisasi pemerintah?

J : Dalam tataran ideal, SOP yang sudah baku dan tepat ditanda-tangani pimpinan tertinggi organisasi. Namun dapat dimungkinkan yang menandatangani SOP adalah pimpinan unit atau pemilik SOP (apalagi jika dilakukan revisi). Namun sesudah dilakukan kompilasi, terdapat Surat Keputusan tentang SOP yang ditandatangani pimpinan tertinggi organisasi.

T : Apa yang dimaksud e-government dalam penataan tatalaksana adalah jumlah berbagai aplikasi e-government yang telah dilakukan organisasi dalam penatalaksanaan?

J : Tidak hanya yang telah tapi juga apa yang akan di lakukan (aplikasi yang akan dikembangkan dalam kerangka e-government).

T : Apakah hanya e-office yang menjadi sasaran kegiatan pembangunan e-government?

J : Tidak, e-office hanya salah satu aplikasi dalam menciptakan e-government dalam penatalaksanaan.

PENATAAN SISTEM MANAJEMEN SDM APARATUR

T : Apakah semua kegiatan dalam program penataan sistem manajemen SDM harus dibuatkan rencana aksinya?

J : Jika ada beberapa kegiatan yang sudah dilaksanakan tidak perlu dibuatkan rencana aksi/kegiatan dan dianggarkan karena kegiatan tersebut sudah

dilaksanakan dan sudah ada hasilnya. Dalam kondisi ini, kegiatan tersebut dimasukkan dalam capaian dengan manfaat/dampaknya. Program, kegiatan dan hasil pada program mikro merupakan daftar atau *shopping list* dalam area perubahan, dan bukan urutan kegiatan yang harus dilakukan semua instansi untuk persetujuan RB. Jika instansi pemerintah sudah melaksanakan maka tidak perlu direncanakan lagi. Bahkan instansi dapat memunculkan kegiatan baru yang terkait dengan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur.

T : Apakah instansi harus memiliki Sistem Penilaian Kinerja Individu?

J : Ya. Sistem Penilaian Kinerja Individu dibutuhkan untuk menilai kinerja individu dan selanjutnya akan mempengaruhi pemberian tunjangan kinerja, oleh karenanya setiap organisasi harus memiliki sistem ini. Dalam konteks RB, instansi yang belum memiliki harus mengembangkan, sedangkan yang sudah memiliki dapat melakukan review atas sistem tersebut atau melanjutkan penerapan sistem penilaian, jika sistem yang ada sudah baik.

PENGUATAN PENGAWASAN

T : Apa yang menjadi cakupan kegiatan penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada masing-masing K/L dan Pemda?

J : Cakupan kegiatan penerapan SPIP adalah berbagai kegiatan yang dilakukan organisasi dalam membangun sistem pengendalian yang integral dalam pelaksanaan berbagai kegiatan di instansi masing-masing. Beberapa contoh cakupan kegiatan penerapan SPIP antara lain sosialisasi PP No. 60/2008 tentang SPIP, pemetaan dan pengembangan *area of improvement* penerapan SPIP, pembentukan dan pelatihan satgas SPIP, pembuatan petunjuk teknis, pemantauan dan pengukuran dampak penerapan SPIP.

T : Dalam kegiatan Peningkatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai Quality Assurance dan Consulting, apakah jumlah/kuantitas aparat juga dapat dijadikan indikator keberhasilan?

J : Dapat. Peningkatan aparat pengawas dapat dijadikan indikator keberhasilan dalam kegiatan penguatan pengawasan. Hal ini tergantung kebutuhan dan permasalahan instansi masing-masing, jika jumlah/kuantitas masih menjadi kendala (jumlah aparat pengawas intern masih kurang) maka dapat dimasukkan menjadi tahapan kegiatan dengan indikator keberhasilan jumlah aparat.

PENGUATAN AKUNTABILITAS KINERJA

T : Apakah peningkatan kualitas laporan akuntabilitas dapat diartikan juga sebagai peningkatan nilai/pedikat evaluasi LAKIP oleh Kemenpan dan RB (jika saat ini nilai/predikatnya masih rendah)?

J : Dapat. Peningkatan kualitas dapat diartikan dengan peningkatan nilai/pedikat, namun hal tersebut hanya salah satu dari berbagai indikator peningkatan kualitas laporan akuntabilitas. Peningkatan kualitas juga dapat dilihat dari perbaikan proses dan mekanisme pembuatan laporan akuntabilitas.

T : Apakah siklus manajemen kinerja dalam kegiatan manajemen kinerja sama dengan siklus dalam dokumen LAKIP?

J : Minimal sama siklusnya. Dalam pengembangan manajemen kinerja organisasi, instansi pemerintah dapat mengembangkan berbagai model yang cocok dan tepat untuk instansinya. Namun demikian agar selaras dengan berbagai kebijakan yang menjadi acuan baik dalam sistem perencanaan maupun pelaporan, model yang dikembangkan minimal meliputi tahapan perencanaan strategik, rencana kinerja, penetapan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja.

Siklus manajemen kinerja minimal meliputi tahapan perencanaan strategik, rencana kinerja, penetapan kinerja, pengukuran dan pelaporan kinerja

T : Jika IKU sudah ada namun dilakukan revisi, mana yang harus dicantumkan dalam kegiatan penyusunan IKU?

J : Yang dimasukkan adalah kegiatan revisi IKU, meskipun tahapan kegiatannya sama antara penyusunan dan revisi IKU.

PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

T : Bagaimana penentuan standar pelayanan untuk instansi pemerintah yang tidak langsung memberikan pelayanan kepada publik?

J : Publik disini tidak selalu diartikan sebagai masyarakat, namun pelayanan yang diberikan kepada stakeholdersnya. Jadi publik disini bisa diartikan sebagai masyarakat, instansi lain atau pun pihak lainnya (sektor swasta misalnya) yang menjadi sasaran dan berhubungan dengan berbagai aktivitas yang dilakukan organisasi. Standar pelayanan publik disini diartikan sebagai janji kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada stakeholders, dan kriteria janji/standar untuk instansi pemerintah diarahkan pada pemberian pelayanan yang cepat, murah, aman, dan mudah dijangkau.

T : Jika tahapan kegiatan dalam peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik adalah pengembangan pola partisipasi masyarakat berbasis elektronik, tahapan itu lebih tepat dimasukkan dalam area penatalaksanaan (kegiatan pengembangan e-government) atau peningkatan kualitas pelayanan?

J : Lebih tepat dimasukkan dalam area peningkatan kualitas pelayanan, karena perbedaan sasaran dan target dalam pengembangan e-government. E-government pada perbaikan tata laksana organisasi memiliki target kemudahan akses atas sistem dan prosedur organisasi (lebih bersifat internal), sedangkan e-government dalam rangka mempermudah partisipasi masyarakat lebih bersifat eksternal dan ditujukan untuk peningkatan kualitas pelayanan.

MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN

T : Apakah yang bertanggungjawab melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan Program RB harus terkait dengan struktur yang ada misalnya Inspektorat dan atau Biro/Badan Perencanaan dan Pelaporan?

J : Tidak selalu. Inspektorat dan atau Biro/Badan yang menangani monitoring, evaluasi dan pelaporan, dapat melakukan aktivitas tersebut. Namun untuk kebutuhan RB dimungkinkan dibuat sebuah tim khusus yang bertanggung-jawab untuk menangani hal tersebut. Saat ini Kemenpan dan RB sedang mendisain PMPRB (Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi) yang merupakan instrumen untuk mengevaluasi progres pelaksanaan RB di instansi pemerintah. Dalam disainnya, assessor yang menilai kinerja RB di instansi bukan melekat pada unit-unit yang bertanggung jawab atas monitoring, evaluasi dan pelaporan namun disarankan membentuk Tim tersendiri yang berisi orang-orang yang memiliki kompetensi untuk menilai keberhasilan dan progres program RB.

JOB GRADING

T : Apakah mungkin kelas jabatan fungsional lebih tinggi dari jabatan struktural?

J : Tidak dimungkinkan. Jika jabatan struktural memimpin jabatan fungsional maka kelas jabatan struktural lebih tinggi dari kelas jabatan fungsional di bawahnya.

T : Apakah terdapat standar nasional untuk penentuan kelas jabatan (dalam kegiatan evaluasi jabatan)?

J : Penentuan kelas jabatan sangat terkait dengan kriteria-kriteria, disebut juga sebagai faktor jabatan yang melekat secara spesifik pada pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sehingga kelas jabatan ini sangat sulit untuk dibuatkan standar secara nasional.

Tidak terdapat standar nasional untuk penentuan kelas jabatan, karena penilaiannya didasarkan pada berbagai faktor yang secara spesifik melekat pada jabatan masing-masing

T : Apa isi Dokumen Berita Acara Rapat Finalisasi Nilai dan Kelas Jabatan?

J : Dokumen Berita Acara terdiri atas rangkuman nilai jabatan dan kelas jabatan, peta jabatan, hasil evaluasi jabatan struktural dan fungsional tertentu/umum serta informasi faktor jabatan struktural dan fungsional tertentu/umum. Semua dokumen tersebut harus sudah diparaf oleh Asisten Deputi Kesejahteraan SDM Aparatur, Direktur Gaji dan Kesejahteraan BKN, dan pejabat struktural yang ditugaskan dari instansi yang bersangkutan.

T : Apakah jabatan fungsional dosen juga dimasukkan dalam daftar penilaian dan pengusulan tunjangan kinerja melalui job grading?

J : Tidak, sampai saat ini jabatan fungsional dosen sudah mendapatkan tunjangan kinerja melalui sertifikasi (kebijakan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan). Dengan prinsip, bahwa tidak ada duplikasi dalam pemberian *reward and punishment*, maka untuk saat ini fungsional dosen tidak dimasukkan dalam pengusulan tunjangan kinerja melalui *job grading*.

LAMPIRAN

T : Apa isi lampiran?

J : Lampiran berisi bukti-bukti yang dibutuhkan dan diperlukan untuk mendukung isi Road Map. Fungsi lampiran adalah memperjelas dan memberikan pembuktian mengenai status berbagai program dan aktivitas dalam Road Map.

Bagian 4

PENGELOLAAN PERUBAHAN

Cakupan kegiatan dan hasil RB sangatlah luas dan kemungkinan memunculkan berbagai resistensi dan permasalahan yang menghambat pencapaian tujuan dan sasaran RB. Untuk itu pengelolaannya menjadi penting, agar berbagai pihak dalam organisasi menerima dan berperan serta dalam berbagai agenda RB.

Berbagai pertanyaan dalam bagian ke-4 buku ini diharapkan dapat menambah pemahaman dalam pengelolaan perubahan di berbagai instansi pemerintah. Pemahaman akan tim pengelola perubahan, tugas dan tanggung jawabnya, peran instansi dalam pengembangan knowledge management adalah sasaran bagian ini

MANAJEMEN PERUBAHAN K/L/PEMDA

T : Apakah harus dibentuk Tim Pengelolaan Perubahan atau Program Management Office (PMO)?

J : Tim PMO dibentuk untuk membantu TIM RB dalam mengelola perubahan dalam organisasi sehubungan dengan pelaksanaan berbagai program RB sehingga keberadaannya sangat diperlukan. Namun demikian, PMO tidak harus dibuatkan/diwadahi dalam struktur tertentu dalam organisasi tetapi menyesuaikan kebutuhan organisasi sesuai dengan rentang kendalinya.

T : Apakah Tim RB K/L sama dengan struktur Program Management Office (PMO)?

J : PMO disusun dan berfungsi sebagai pengelola perubahan pada K/L dan dalam pelaksanaannya PMO membantu tim RB untuk mendisain teknis program RB, merancang program manajemen perubahan serta menjamin kualitas perencanaan dan pelaksanaan manajemen perubahan. Sedangkan Tim RB, dalam tataran praktis, bertanggung jawab untuk mendisain program dan aktivitas dalam 8 area perubahan. Selama dan sesudah disain program dan aktivitas ini disusun, PMO mendisain dan menjamin pelaksanaan dan monitoring serta evaluasinya.

T : Apakah anggota PMO bisa menjadi anggota Tim Pelaksana RB?

J : Sangat dimungkinkan, karena Tim Pelaksana RB yang biasanya disusun dalam kelompok-kelompok kerja sesudah mendisain program dan aktivitas dapat bergabung atau dipilih kedalam PMO.

T : Apa perbedaan kerja antara TIM RB dan PMO, khususnya Tim Manajemen Perubahan (Change Management)?

J : Tim RB bertanggung jawab terhadap substansi Road Map , sedangkan Tim Manajemen Perubahan bertanggung jawab untuk mendisain proses perubahan yang dibutuhkan agar Road Map tersebut dapat dilaksanakan dan menjamin agar tujuan RB dapat dicapai. Sesudah RB disetujui, bukan berarti pekerjaan K/L/Pemda terkait dengan RB selesai. K/L atau Pemda harus secara konsisten melaksanakan Road Map yang sudah disusun. Fokus Manajemen Perubahan adalah mengawal pelaksanaan berbagai aktivitas dalam Road Map dan mengembangkan berbagai strategi agar tujuan dan sasaran RB dapat dicapai.

T : Apa yang harus dilakukan oleh Tim Manajemen Perubahan (Tim MP) dalam pelaksanaan RB?

J : Tim Manajemen Perubahan (Tim MP) harus mampu mengelola berbagai unsur dalam organisasi sehingga program RB dapat dilaksanakan dengan baik. Secara teknis, Tim MP harus mempelajari dan memahami Road Map dan agendanya, sehingga mampu menyusun berbagai agenda yang harus dilakukan agar Road Map tersebut dapat dilaksanakan, mengelola perubahan dan memperkuat hasil perubahan sehingga mencapai hasil yang diinginkan. Agenda yang disusun oleh Tim MP biasanya berisi berbagai strategi komunikasi dan informasi serta partisipasi untuk menggerakkan semua unsur organisasi dalam pelaksanaan RB.

Tahapan perubahan yang dilakukan

Tim MP:

- Merumuskan Rencana Manajemen Perubahan.
- Mengelola/melaksanakan Perubahan.
- Memperkuat Hasil Perubahan

T : Kapan Tim Manajemen Perubahan mulai melakukan kerjanya?

J : Pada saat program RB digulirkan, baik pada tahap persiapan, pelaksanaan maupun pada saat evaluasinya. Tugas Tim Manajemen Perubahan adalah menginformasikan, membangun dan menciptakan komitmen dan support semua komponen dalam organisasi agar RB dapat berjalan dengan baik.

T : *Apakah Tim Manajemen Perubahan juga melakukan monitoring dan evaluasi?*

J : Tim Manajemen Perubahan harus melakukan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh proses perubahan yang sedang dijalankan. Hal ini penting dilakukan, mengingat tim ini bertanggungjawab terhadap pengelolaan perubahan sehingga tidak menimbulkan gejolak atau kebingungan pegawai dalam proses pelaksanaan reformasi birokrasi. Monitoring dan evaluasi juga dilakukan untuk menjaga agar momentum perubahan tetap terjaga, membawa perubahan tetap berada dalam jalur yang dikehendaki.

T : *Apa perbedaan monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh Tim Manajemen Perubahan dengan monitoring dan evaluasi dalam program reformasi birokrasi?*

J : Biasanya K/L dan Pemda membentuk kelompok-kelompok kerja yang bertugas secara substansi menyusun rencana-rencana reformasi birokrasi yang kemudian dituangkan ke dalam Road Map, termasuk juga pembentukan kelompok kerja Monitoring dan Evaluasi. Sebenarnya fungsi ini dapat disatukan dengan Tim Manajemen Perubahan. Namun demikian, jika memang hendak dipisahkan, maka perlu dipastikan pembagian tugas yang jelas. Tim Monitoring dan Evaluasi dapat melaksanakan tugasnya dengan fokus pada pencapaian setiap program-program sebagaimana direncanakan dalam Road Map, sedangkan Tim Manajemen Perubahan melakukan monitoring dan evaluasi dengan fokus pada proses pengelolaan perubahan.

PENGELOLAAN PERUBAHAN NASIONAL

T : *Siapa yang melakukan monitoring pelaksanaan RB nasional dan kapan dilakukan?*

J : Kementerian PAN dan RB, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya akan melakukan monitoring dan evaluasi secara melembaga dan berkelanjutan. Monitoring dan evaluasi ini akan dilakukan secara periodik 6 bulan sekali dengan menggunakan instrumen Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Proses penilaian dilakukan dengan cara self assessment, yang hasilnya akan menjadi bagian dari konsolidasi hasil penilaian seluruh K/L dan Pemda untuk mengetahui profil nasional pelaksanaan reformasi birokrasi. Tim Quality Assurance, melakukan monitoring dan evaluasi pada K/L dan Pemda sesuai dengan perintah Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional.

T : Mengapa Knowledge Manajemen yang termasuk dalam Program Meso dan bukan menjadi target pelaksanaan oleh K/L/Pemda dibuatkan pedoman tersendiri?

J : Knowledge Manajemen membutuhkan data dan informasi tentang RB dari K/L/Pemda, sehingga dibuatkan pedoman tersendiri sehingga semua K/L/Pemda mengetahui dan dapat berkontribusi dalam pelaksanaannya. Sebagai program meso manajemen pengetahuan tidak dikelola langsung oleh K/L/Pemda, secara sistem UPRBN adalah pihak yang mengelola *Knowledge Management*. Forum *knowledge management* digunakan sebagai *knowledge sharing* untuk kepentingan nasional maupun *benchmarking* bagi K/L/pemda dalam pelaksanaan RB. Namun demikian forum ini tidak akan dapat berjalan jika tidak ada support dari K/L/pemda berupa *supply* atau penyediaan data dan informasi tentang RB di K/L/Pemda. Untuk itu peran K/L/pemda sangat penting untuk mendisain elemen dan tahapan manajemen perubahan terutama berkaitan dengan kejelasan posisi data dan tata kelolanya.

Peran K/L/Pemda dalam *Knowledge Management* adalah menyediakan berbagai data dan informasi terkait RB di instansi masing-masing

INDEKS

KEBIJAKAN DAN PEDOMAN

REFORMASI BIROKRASI

Indeks disusun untuk membantu instansi pemerintah mencari beberapa kata kunci dalam berbagai kebijakan dan pedoman tentang pelaksanaan RB.

Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 81 Tahun 2010

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

arah kebijakan reformasi birokrasi 13; dasar hukum 5; grand design 4, 10- 13, 24; kondisi saat ini 6; kondisi yang diinginkan 7; misi reformasi birokrasi 16; pelaksana reformasi birokrasi 21-22; perbandingan program 23; perencanaan pembangunan nasional 10; permasalahan birokrasi 9; pola pikir 14; prinsip-prinsip 17; Road Map 4, 24; sasaran lima tahunan 18-19; sasaran reformasi birokrasi 17, strategi pelaksanaan 21; tujuan 3; tujuan reformasi birokrasi 16; tujuan Road Map 24; ukuran keberhasilan 20; visi pembangunan nasional 13; visi reformasi birokrasi 13.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010

Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014

base line 4; garis besar pelaksanaan 7; grand design 1, 2, 4, 31, 35; indikator kinerja utama 4, 28, 31; keterkaitan program 15, 22, 30; knowledge management 3, 20, 21; konsultasi dan asistensi 3, 19, 21; living document 1; monitoring, evaluasi dan pelaporan 3, 16, 20, 25, 28, 33, 34; optimalisasi 31, 32; pelaksanaan reformasi birokrasi 2, 3, 5-7, 15-18; penataan ketatalaksanaan

3, 8, 24, 27; penataan organisasi 3, 8, 10, 23, 27; penataan system manajemen SDM Aparatur 3, 11, 24; pengorganisasian 5-6; penguatan 2, 3, 7, 9, 13, 23-28; penguatan akuntabilitas kinerja 3, 4, 9, 13, 20, 25; penguatan pengawasan 3, 9, 13, 24, 28; penilaian usulan 16, 18, 32; peningkatan kualitas pelayanan publik 3, 9, 25, 27, 28; prinsip tunjangan kinerja 11, 31, 32; program makro 3, 8, 10, 15; program meso 3, 7, 16, 19, 21, 22, 26; program mikro 3, 6, 7, 26, 30; Quick Wins 29; remunerasi 12, 31; reward and punishment 33; Road Map 1, 2, 25, 26, 31, 35; RPJMN 1, 4; RPJP 1; ruang lingkup 2; sasaran 1, 4, 19, 23, 27, 35; tahapan 1, 7, 8, 16, 35; target 4, 8, 9, 16, 19, 20, 23-25; tujuan 2, 8, 9, 19-25; tunjangan kinerja 11, 31; ukuran keberhasilan 4.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 7 Tahun 2011

Buku 1: Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga

agenda prioritas 13; dokumen 2-4, 9, 11; job grading 5; kriteria keberhasilan 13; monitoring dan evaluasi 5, 6; pelaksanaan 4; pengajuan usulan 5; pengelola 5; penilaian 3, 6; penyusunan 9; perencanaan 3, 4; persetujuan penetapan 6; reformasi birokrasi 3, 9, 10; rincian anggaran 13; ringkasan eksekutif 13; Road Map 1, 9-13; tim reformasi birokrasi 2-5; tunjangan kinerja 6; uji kelayakan 4.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 8 Tahun 2011

Buku 2: Pedoman Penilaian Dokumen Usulan dan Road Map Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga

cakupan 7; dokumen 1-4, 7-8, 10, 14-15, 19-20, 27, 36, 45; dampak strategis 2-3, 34, 36, 38, 40-41, 44; indikator 15-19, 41; instrumen 2, 7, 19; job grading 8, 27; kesiapan 37, 39; komponen 10-15; KPRBN 39, 43, 45; kriteria 9-14, 27-33, 37; lampiran 3-4, 7, 14-15, 19-20, 27; pelaksanaan 5; penilaian 1-15, 19-28, 34-38, 40-43 ; prioritas 34, 36-44; program dan kegiatan 15-33; reward and punishment 42, 44 ; Road Map 1-4, 7, 10, 12, 15, 45; sumber dana 1, 34; tahapan 3, 7; teknik 4, 7; TRBN 1; tunjangan kinerja 1, 3, 34, 36, 38, 43; unsur 7, 15; UPRBN 1-4, 7, 14, 19, 37, 40, 45; verifikasi 1, 3-5, 7, 15, 20, 21-28.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 9 Tahun 2011

Buku 3: Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah

anggaran 3, 4, 15, 16, 17; dokumen 1, 9, 10, 11, 12, 13, 14; dukungan 3, 17; inventarisasi 10, 12; kegiatan 1, 3, 4; konsolidasi 18; konsolidasi 7, 8; lampiran

5; langkah-langkah 7, 9; outcomes 7, 12, 15; outputs 7, 12; pelaksana 3, 12; penanggungjawab 3, 4, 10, 11, 16, 19; penilaian 14; prinsip dasar 3; program dan kegiatan 3, 4, 7, 9, 10, 13, 15, 16, 17, 18; rencana aksi 7, 15, 16, 18; rencana kerja 1, 3, 12, 19; Road Map 1; simbolisasi warna 15; sistematika 4; status 10, 11, 15; tahapan 3, 4, 14, 17; target 3.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2011

Buku 4: Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan

agen pembaharuan 3; assessment 19, 20, 24, 25, 29, 33, 34, 35; besaran perubahan 23, 24; change management 13, 14; design management 13; dimensi dasar 9; elemen perubahan 11; evaluasi 17; grand design 7; keluaran utama 39, 43; kinerja 1, 3, 8, 10, 50; kuesioner 24, 49; langkah-langkah 15, 16, 17; manajemen perubahan 1, 3, 7, 10, 11, 14, 16, 17, 19, 20, 29, 30, 33, 37, 40; masa transisi 8, 9; media komunikasi 32; pelaksanaan perubahan 37; pelatihan 34, 37; pemangku kepentingan 20, 21, 22, 23, 25, 29, 30; penguatan hasil perubahan 40, 41, 42; penolakan 22, 23, 28, 38, 39, 42; perencanaan 11, 19; perubahan berkelanjutan 45; PMO 12, 13, 16; prinsip 4, 30, 45; quality assurance 13, 14; rencana strategi 11; responden 24; risiko 24; Road Map 38, 40, 41; strategi komunikasi 29, 30, 31, 32, 38, 39, 54; strategi perubahan 25, 26, 27, 28, 29, 38, 39, 54; struktur 33, 35; tahapan perubahan 14, 15, 19; tim pengelola perubahan 12; TOT 39; tujuan 11.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 11 Tahun 2011

Buku 5: Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi

akuntabilitas kinerja 1, 2, 4, 16, 17, 18, 22, 23; benefit 1; fektivitas Pemerintahan 4, 15, 16; governance 1, 3, 16; grand design 1, 3, 4; impact 1; indeks persepsi korupsi/IPK 4, 5, 6, 7, 8; indikator 1, 2, 3, 4, 11, 14, 18, 19, 21, 22, 23; indikator keberhasilan 1, 4; indikator kinerja 2, 19, 21, 23; indikator kinerja utama 22; input 1, 18; instansi pemerintah yang akuntabel 4, 16, 18; integritas pelayanan publik 4, 10, 11, 23; keberhasilan 1, 2, 3, 4, 25; keberhasilan pelaksanaan birokrasi 1, 2, 3, 4, 25; kriteria 1, 3, 8, 11, 25; LAKIP/SAKIP 4, 17; Opini BPK/WTP 4, 8, 9, 10; outcomes 1, 19, 20, 21, 22; output 1, 17, 19, 20, 21, 22; penilaian 1, 2, 3, 10, 11, 14, 17, 21; peringkat kemudahan berusaha 4, 12, 14, 15; prinsip 2, 9; sasaran 1, 2, 3, 4, 5, 20; SMART 1; ukuran 1, 2, 3, 11, 16, 20, 25; ukuran keberhasilan 1, 3.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 12 Tahun 2011

Buku 6: Pedoman Penataan Tatalaksana (Business Process)

analisis 6, 7, 10, 13; flowchart 21; format 11-13, 22, 24; langkah-langkah 10-12; metodologi 6; notasi 15-20; penataan ulang 1, 5, 6, 27; penentuan standar 13; perbaikan 1, 12, 26; persiapan 26; prinsip 3, proses inti 9, proses pendukung 9.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 13 Tahun 2011

Buku 7: Pedoman Pelaksanaan Quick Wins

analisis 3, 4, 7; criteria 5, 6, 8, 15; identifikasi 6; implementasi 11-12; langkah-langkah 6-9, 11, 13; monitoring dan evaluasi 11-12; pelaporan 12-13; pemetaan masalah 3; pencapaian kinerja 7; peningkatan kinerja 8; persiapan 11-12; prinsip 4; sumber daya 8; tujuan 1.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 14 Tahun 2011

Buku 8: Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)

area perubahan 6, 7; elemen 9; evaluasi 10, 21, 22; kebutuhan pengetahuan 6, 7; knowledge reuse 5; manajemen pengetahuan 1, 2, 3, 5, 9; pengetahuan 3, 4, 19, 22; posisi data 9; prinsip 4, 6; sistem manajemen pengetahuan 3; strategi 15, 16, 19, 22; tahapan 10; tata kelola 9.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 15 Tahun 2011

Buku 9: Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja bagi Kementerian/Lembaga

area perubahan 6, 7; elemen 9; evaluasi 10, 21, 22; kebutuhan pengetahuan 6, 7; knowledge reuse 5; manajemen pengetahuan 1, 2, 3, 5, 9; pengetahuan 3, 4, 19, 22; posisi data 9; prinsip 4, 6; sistem manajemen pengetahuan 3; strategi 15, 16, 19, 22; tahapan 10; tata kelola 9.

**Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan
Reformasi Birokrasi No. 34 Tahun 2011**

Tentang Pedoman Evaluasi Jabatan

berita acara 5, 6, 43; evaluasi jabatan 1, 2, 4,5, 8; faktor evaluasi 10-42; informasi faktor jabatan fungsional 3, 8, 28, 50, 53; informasi faktor jabatan struktural 3, 7, 10, 45, 49; jabatan 2; kelas jabatan 4, 9, 41; langkah penyusunan 9; penetapan nilai dan kelas jabatan 4-6; peta jabatan 2, 4, 5, 6, 7, 44; tujuan 1.