

ROAD MAP

REFORMASI BIROKRASI

Modul Pelatihan Reformasi Birokrasi
Metode E-Learning



**PUSAT PENGEMBANGAN DIKLAT TEKNIS DAN KEPEMIMPINAN BADAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HUKUM DAN HAM**

2019

DAFTAR ISI

SAMBUTAN	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Deskripsi Singkat	2
B. Hasil Belajar	2
C. Indikator Hasil Belajar	2
D. Pokok Bahasan.....	3
E. Petunjuk Belajar.....	3
BAB II KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI	4
A. Latar Belakang Kebijakan Reformasi Birokrasi	4
B. Tujuan dan Sasaran Kebijakan Reformasi Birokrasi.....	8
BAB III GRAND DESAIN dan ROAD MAP STRATEGI RB.....	13
A. Latar Belakang Kebijakan Reformasi Birokrasi	13
B. Tujuan dan Sasaran Kebijakan Reformasi Birokrasi.....	16
BAB IV ROAD MAP dan PROGRAM RB 2015-2019	22
A. Arti Penting Road Map RB.....	22
B. Isu Strategis dan Agenda Prioritas RB 2015-2019.....	26
C. Program Reformasi Birokrasi 2015-2019.....	30
BAB V CAPAIAN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI.....	34
A. Road Map 2010-2014.....	34
B. Road Map 2015-2019.....	37
BAB IV PENUTUP	40
A. Simpulan	40
B. Tindak Lanjut	41
Daftar Pustaka	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Pengesahan UU nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang kemudian berlaku efektif per 15 Januari 2014 menandai dimulainya babak lanjutan pembenahan birokrasi pemerintah Indonesia. Oleh banyak ahli dinyatakan bahwa lahirnya UU ASN menjadi tonggak sejarah reformasi birokrasi Indonesia pada fase kedua, yang sebenarnya merupakan rangkaian tidak terpisahkan dari fase pertama saat reformasi birokrasi diinisiasi lewat penerbitan Perpres nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Masih ada dua fase reformasi birokrasi di depan yang masih menjadi pekerjaan rumah pemerintah hasil pemilihan umum tahun 2014 dan 2019, yaitu fase kedua (2015-2019) dan fase ketiga (2020-2024).

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business prosess*) dan sumber daya manusia aparatur.

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Di samping itu, reformasi birokrasi dilakukan dengan tujuan untuk menyelaraskan birokrasi pemerintahan dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis, agar sesuai dengan dinamika tuntutan masyarakat.

Oleh karena itu perlu ada perubahan sistem birokrasi pemerintahan secara mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi yang dilakukan itu merupakan suatu proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan.

Atas dasar itulah dalam tataran pelaksanaan operasional dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, maka dituangkan melalui **Road Map Reformasi Birokrasi** yang ditetapkan setiap 5 (lima) tahun sekali oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB). *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan

rencana rinci pelaksanaan Reformasi Birokrasi dari 1 (satu) tahapan ke tahapan selanjutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.

Sejauh ini telah ada dua (2) road map yang berhasil dituangkan oleh pemerintah dari tiga (3) yang harus disusun oleh pemerintah jika mengacu pada grand desain RB 2010-2025. Road Map pertama (I) dituangkan melalui Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 dan Road Map kedua (II) ditetapkan dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019.

Mata Diklat ini membahas tentang arti penting Reformasi Birokrasi, Grand Design Reformasi Birokrasi, Road Map Reformasi Birokrasi, dan Capaian Road Map Reformasi Birokrasi di lembaga pemerintahan.

B. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu memahami kebijakan Reformasi Birokrasi dan pentingnya Road Map Reformasi Birokrasi serta capaian yang telah dihasilkan.

C. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul ini, peserta diharapkan dapat:

1. Menjelaskan Kebijakan Reformasi Birokrasi;
2. Menjelaskan Grand Design dan Road Map Strategi Reformasi Birokrasi;
3. Menjelaskan Arti Penting Roadmap dan Program Reformasi Birokrasi 2015-2019;
4. Menjelaskan capaian Road Map reformasi birokrasi di instansi pemerintah.

D. Pokok Bahasan

1. Latar belakang, tujuan dan sasaran kebijakan reformasi birokrasi;
2. Grand design dan Road Map strategi reformasi birokrasi
3. Arti penting Roadmap dan program reformasi birokrasi 2015-2019;
4. Penerapan dan capaian Road Map reformasi birokrasi.

E. Petunjuk Belajar

Anda sebagai pembelajar, dan agar dalam proses pembelajaran mata Diklat "Road Map dan Penerapan Reformasi Birokrasi" dapat berjalan lebih lancar, dan indikator hasil belajar tercapai secara baik, Anda kami sarankan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Bacalah secara cermat, dan pahami indikator hasil belajar (tujuan pembelajaran) yang tertulis pada setiap awal bab.
2. Pelajari setiap Bab secara berurutan, mulai dari Bab I Pendahuluan sampai dengan Bab V.
3. Keberhasilan proses pembelajaran dalam mata Diklat ini tergantung pada kesungguhan Anda. Untuk itu, belajarlh baik secara mandiri maupun berkelompok secara seksama. Untuk belajar mandiri, Anda dapat melakukan seorang diri, berdua atau berkelompok dengan lain yang memiliki paradigma yang sama, atau berbeda dengan Anda.
4. Anda disarankan mempelajari bahan-bahan dari sumber lain, seperti yang tertera pada Daftar Pustaka pada akhir modul ini, dan jangan segan-segan bertanya kepada kepada siapa saja yang mempunyai kompetensi dalam aspek administrasi pemerintahan.

BAB II

KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI

Setelah membaca Bab II ini peserta diharapkan memahami latar belakang, arti Penting, tujuan dan sasaran reformasi birokrasi

A. Latar Belakang Kebijakan Reformasi Birokrasi

Sebelum membahas tujuan dan pelaksanaan reformasi birokrasi, maka kita akan memahami terlebih dahulu latar belakang mengapa Indonesia melakukan reformasi birokrasi. Untuk menjawab hal ini, maka kita perlu mengkaji ulang kinerja Birokrasi sebelum ada reformasi. Seperti yang kita ketahui kinerja birokrasi Indonesia sebelum era reformasi dapat dikatakan dalam kondisi “sakit” secara organisasi sehingga mengrongrong kewibawaan pemerintah dalam membentuk pemerintahan yang bersih. Ini tidak bisa dilepaskan dari kondisi birokrasi pemerintahan yang mengalami penyakit *bureaumania* yang ditandai dengan kecenderungan inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi dan nepotisme serta dijadikan alat oleh pemerintahan orde baru untuk mempertahankan kekuasaan yang ada.

Mengutip pendapat Karl D Jackson, birokrasi Indonesia merupakan *beuracratic polity*. Model ini merupakan birokrasi dimana menjadi akumulasi dari kekuasaan dan menyingkirkan peran masyarakat dari politik dan pemerintahan. Birokrasi pada masa Orde Baru juga mengalami apa yang disebut sebagai “parkinsonisasi” dan “orwelisasi” seperti yang dikatakan Hans Dieter Evers. Birokrasi Parkinson merujuk pada pertumbuhan jumlah anggota serta pemekaran struktural dalam birokrasi yang tidak terkendali. Birokrasi Orwel merujuk pada pola birokratisasi yang merupakan proses perluasan kekuasaan pemerintah yang dimaksudkan sebagai pengontrol kegiatan ekonomi, politik dan sosial dengan menggunakan regulasi yang bila perlu ada suatu pemaksaan.

Di samping itu, krisis ekonomi yang dialami Indonesia tahun 1997, pada tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi yang mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera melaksanakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Reformasi ini dapat terjadi karena adanya desakan dari internal dan eksternal. Desakan tersebut dapat digambarkan seperti tabel 1.1.

Tabel 1.1 Latar belakang Reformasi Birokrasi

Aspek	Permasalahan
Peraturan Per-UU-an di bidang aparatur negara	Tumpah tindih tidak sesuai dengan kondisi saat ini
Pola pikir (<i>Mind-set</i>) dan budaya kerja (<i>Culture-set</i>) birokrasi	Belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang profesional
Praktik manajemen SDM dan distribusi PNS	Belum optimal meningkatkan profesional, belum merata dan profesional secara merata
Fungsi dan kewenangan antarinstansi	Tumpang tindih, berbenturan, terlalu besar/gemuk
Sistem pengawasan internal	Belum mampu berperan sebagai <i>quality assurance</i>
KKN	Masih tinggi pada semua sektor
Kualitas pelayanan publik	Masih belum memenuhi harapan publik
Sistem monitoring, evaluasi dan penilaian	Belum dibangun dengan baik

Sehingga demikian, jika garis waktu ditarik ke belakang, sejarah reformasi birokrasi Indonesia diawali oleh terjadinya krisis multidimensi yang melanda Indonesia pada tahun 1997. Peristiwa ekonomi yang diawali oleh runtuhnya nilai tukar rupiah menjadi pemicu sekaligus pendorong Indonesia untuk melakukan pembenahan di segala bidang. Reformasi di bidang ekonomi, hukum, dan politik telah dilakukan terlebih dahulu, dan reformasi di bidang birokrasi kemudian menyusul. Pada era ini dikenal sebagai reformasi gelombang pertama. Dalam perkembangan pelaksanaan reformasi gelombang pertama,

reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum.

Meski demikian, dua peraturan yang difokuskan pada pembenahan birokrasi berhasil digagas yakni pada masa pemerintahan Presiden BJ. Habibie dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Sipil Yang Menjadi Anggota Partai Politik, dengan tujuan untuk melepaskan birokrasi dari kekuatan dan pengaruh politik atau netralitas PNS dari partai politik. Kemudian diperkuat lagi saat pemerintahan Presiden Abdurrahman Wahid dengan mengesahkan Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian untuk menggantikan UU Nomor 8 Tahun 1974.

Oleh karena itu, pada tahun 2004, pemerintah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan Reformasi Birokrasi. Dengan demikian, Reformasi Birokrasi gelombang pertama pada dasarnya secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004. Reformasi gelombang kedua dilaksanakan pada tahun 2010 yang bertujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak dan ekor krisis yang terjadi 10 (sepuluh tahun) yang lalu.

Kini, reformasi gelombang ketiga mulai bergulir pada tahun 2015 dengan titik berat tujuannya pada mewujudkan pemerintahan yang berbasis kinerja dengan ditandai oleh; birokrasi yang bersih dan akuntabel; birokrasi yang efektif dan efisien; birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Ketiga gelombang ini memiliki penekanan yang berbeda. Hal ini dapat kita lihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2. Perbandingan Reformasi Birokrasi gelombang I, II dan III

Reformasi Birokrasi Gelombang I (2004-2009)	Reformasi Birokrasi Gelombang II (2010-2014)	Reformasi Birokrasi Gelombang III (2015- 2019)
Sifat: Instansional	Sifat: Nasional dan Instansional	Sifat: Nasional dan Instansional
Sasaran: Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik	Sasaran: 1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	Sasaran: 1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel 2. Birokrasi yang efektif dan

	2. Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat 3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	efisien. 3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas
Area Perubahan: - Kelembagaan (organisasi) - Budaya organisasi - Ketatalaksanaan - Regulasi – Deregulasi - SDM	Area Perubahan: - Organisasi - Tata Laksana - Peraturan Perundang-undangan - SDM aparatur - Pengawasan Akuntabilitas - Pelayanan Publik Pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set) aparatur	Area Perubahan: - Mental Aparatur - Pengawasan - Akuntabilitas - Kelembagaan - Tata Laksana - SDM Aparatur - Peraturan Per-UU-an - Pelayanan Publik

Berdasarkan perbandingan ini, maka pada tahun 2014 Indonesia diharapkan sudah berhasil mencapai penguatan dalam beberapa hal berikut:

- a. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- b. kualitas pelayanan publik;
- c. kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi;
- d. profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antardaerah, antarpusat, dan antara pusat dengan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.

Kemudian pada tahun 2019, diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan pula dapat diwujudkan pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, harapan bangsa Indonesia yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM aparatur semakin profesional, dan *mind-set* serta *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi.

Akhirnya, pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju dengan telah terwujudnya tata pemerintahan yang baik yakni birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. Kondisi di atas dapat dikemukakan pada gambar berikut



B. Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi

Birokrasi adalah sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan. Fenomena birokrasi selalu ada bersama kita dalam kehidupan kita sehari-hari dan setiap orang seringkali mengeluhkan cara berfungsinya birokrasi sehingga pada akhirnya orang akan mengambil kesimpulan bahwa birokrasi tidak ada manfaatnya karena banyak disalahgunakan oleh pejabat pemerintah (birokratisme) yang merugikan masyarakat. Birokrasi bukanlah suatu fenomena yang baru bagi kita karena sebenarnya telah ada dalam bentuknya yang sederhana sejak beribu-ribu tahun yang lalu. Namun demikian kecenderungan mengenai konsep dan praktek birokrasi telah mengalami perubahan yang berarti sejak seratus tahun terakhir ini.

Birokrasi memiliki asal kata dari "Bureau", digunakan pada awal abad ke 13 di Eropa Barat bukan hanya untuk menunjuk pada meja tulis saja, akan tetapi lebih pada kantor, semisal tempat kerja dimana pegawai bekerja. Makna asli dari birokrasi berasal dari Prancis yang artinya pelapis meja. Bentuk birokrasi paling awal terdiri dari tingkatan kasta rohaniawan / tokoh agama. Negara memformulasikan, memaksakan dan menegakkan peraturan dan memungut pajak, memberikan kenaikan kepada sekelompok pegawai yang bertindak untuk menyelenggarakan fungsi tersebut. Sangat menarik membicarakan tentang birokrasi, karena dalam realita kehidupan birokrasi terkesan negatif dan menyulitkan dalam melayani

masyarakat, padahal para pegawai birokrasi itu dibayar dari uang masyarakat. Dan terkadang wewenang yang diberikan kepada pegawai dari birokrasi disalahgunakan. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya reformasi birokrasi.

Reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik dari pada yang sudah ada. Reformasi ini diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian ini artinya perubahan ke arah kemajuan atau *development* (Susanto, 180). Karl Mannheim sebagaimana disitir oleh Susanto menjelaskan bahwa perubahan masyarakat adalah berkaitan dengan norma-normanya. *Development* adalah perkembangan yang tertuju pada kemajuan keadaan dan hidup anggota masyarakat, dimana kemajuan kehidupan ini akhirnya juga dinikmati oleh masyarakat.

Reformasi dapat pula diartikan sebagai suatu tindakan perbaikan dari sesuatu yang dianggap kurang atau tidak baik tanpa melakukan perusakan-perusakan pranata yang sudah ada. Pranata yang dimaksudkan disini adalah sistem tingkah laku sosial yang bersifat resmi serta adat istiadat dan norma yang mengatur tingkah laku itu, serta seluruh perlengkapannya dalam berbagai kompleksitas manusia didalam masyarakat.

Dengan demikian, reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance*. Melihat pengalaman sejumlah Negara menunjukan bahwa reformasi birokrasi merupakan langkah awal untuk mencapai kemajuan sebuah Negara. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang tidak hanya efektif dan efisien sekaligus menjadi tulang punggung dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Selain itu, reformasi birokrasi menjadi sebuah keniscayaan terjadi, karena pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Atas dasar itu, pelaksanaan reformasi birokrasi diharapkan dapat; **pertama**, Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan; **kedua**, Menjadikan negara yang memiliki birokrasi yang bersih, mampu, dan melayani; **ketiga**, Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; **keempat**, Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi; **kelima**, Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; **keenam**, Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Untuk melaksanakan fungsi birokrasi secara tepat, cepat, dan konsisten guna mewujudkan birokrasi yang akuntabel dan baik, maka pemerintah telah merumuskan sebuah peraturan untuk menjadi landasan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, yaitu Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025. Landasan hukum ini merupakan hasil dari penjabaran program prioritas pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam Undang-undang No 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 yang mengamanatkan bahwa arah kebijakan reformasi birokrasi adalah pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan bidang lainnya;

Sebagai wujud komitmen nasional untuk melakukan reformasi birokrasi, kemudian pemerintah menetapkan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan menjadi prioritas utama dalam Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010 – 2014. Dengan tujuan terwujudnya Indonesia yang sejahtera, demokratis dan berkeadilan, kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik. Terbaru pasca terpilihnya Jokowi dan Jusuf Kalla sebagai Presiden dan Wakil Presiden dalam Pemilu Presiden/Wakil Presiden 2014 diperbaharui kembali melalui Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019, yang bertujuan terwujudnya Indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong dengan kebijakan pembangunan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya, diarahkan pada penyempurnaan dan peningkatan kualitas reformasi birokrasi nasional.

Agar mudah diimplementasikan kemudian ditetapkan landasan operasional dalam bentuk Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi

Birokrasi 2010-2014 untuk dasar hukum pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode pertama dan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 sebagai payung hukum pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada periode kedua.

Disusul kemudian dalam rangka meningkatkan fungsi koordinasi, menajamkan dan mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi, ditempuh pula langkah-langkah kebijakan, antara lain; penerbitan Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional, yang disempurnakan menjadi Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2010; Keputusan Menpan dan RB Nomor 355 Tahun 2010 tentang Pembentukan Tim Independen, dan Keputusan Menpan dan RB Nomor 356 Tahun 2010 tentang Pembentukan Tim Penjamin Kualitas (*Quality Assurance*).

Atas dasar landasan hukum inilah, reformasi birokrasi mulai digulirkan secara sistematis dan berkelanjutan sehingga diharapkan tujuan reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam lembaran Grand Design Reformasi Birokrasi yakni untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara dapat tercapai yang ditandai oleh beberapa indikator sebagai berikut:

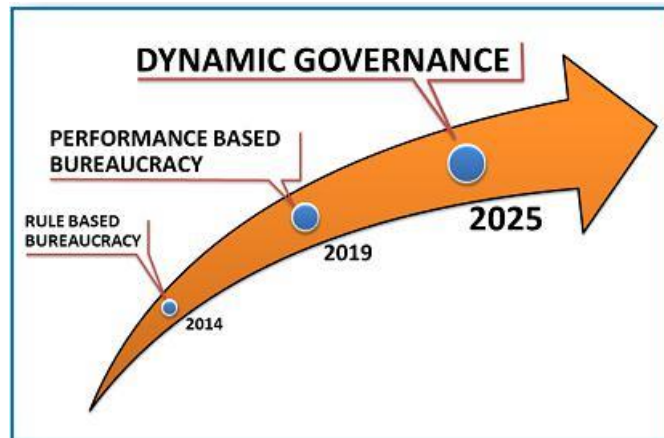
1. Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat instansi yang bersangkutan;
2. Menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*;
3. Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
4. Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
5. Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
6. Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Adapun sasaran Reformasi Birokrasi yaitu membangun birokrasi yang berorientasi pada hasil (*outcomes*) melalui perubahan secara terencana, bertahap, dan terintegrasi dari berbagai aspek strategis birokrasi. Dengan fokus sasaran terarah pada:

1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN;

2. Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Sehingga diharapkan transformasi tugas dan peran pemerintah sudah mulai beranjak dari tahapan birokrasi pemerintahan yang bekerja berbasis pada aturan di tahun 2014 menuju tahapan birokrasi pemerintahan yang berbasis kinerja pada tahun 2019 dan pada tahun 2025 sudah diharapkan birokrasi pemerintahan menjejakkan dirinya pada tatanan pemerintahan yang dinamis.



BAB III

GRAND DESIGN DAN ROAD MAP STRATEGI REFORMASI BIROKRASI

Setelah membaca Bab II ini peserta diharapkan memahami Grand Design dan Road Map strategi reformasi birokrasi

A. Grand Design Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih (*overlapping*) antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Selain itu, reformasi birokrasi pun perlu menata ulang proses birokrasi dari tingkat (*level*) tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*). Oleh karena itu, reformasi birokrasi nasional perlu merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru. Upaya tersebut membutuhkan suatu *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi yang mengikuti dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan sehingga menjadi suatu *living document*.

Grand Design Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. Sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden, sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014, 2015-2019, 2020-2024 ditetapkan dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar dapat memiliki sifat fleksibilitas sebagai suatu *living document*.

Grand Design Reformasi Birokrasi bertujuan untuk memberikan arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional selama kurun waktu 2010-2025 agar

reformasi birokrasi di K/L dan Pemda dapat berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

Kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi visi pembangunan nasional, arah kebijakan reformasi birokrasi, visi, misi, tujuan, dan sasaran reformasi birokrasi. *Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025 menjadi pedoman dalam penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi (RMRB) 2010-2014. Selanjutnya, GDRB 2010-2025 dan RMRB 2010-2014, RMRB 2015-2019, RMRB 2020-2024, menjadi pedoman bagi K/L dan Pemda dalam menyusun *road map* masing-masing dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Visi reformasi birokrasi yang tercantum dalam lembaran *Grand Design* Reformasi Birokrasi Indonesia adalah “terwujudnya pemerintahan kelas dunia”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke 21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Sedangkan Misi reformasi birokrasi Indonesia adalah:

1. Membentuk/ menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.
2. Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, sistem remunerasi, sistem pensiun, sistem penganggaran dan keuangan, mind set dan culture set; pengawasan dan akuntabilitas; kualitas pelayanan publik.
3. Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif.
4. Mengelola sengketa administrasi secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai visi dan misi serta tujuan dari reformasi birokrasi tersebut maka ditetapkan 8 (delapan) area perubahan dan hasil yang diharapkan meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan sebagai Program Reformasi Birokrasi (Outcomes oriented program), seperti yang dikemukakan pada tabel 1.3 di bawah ini :

Tabel 1.3 Ruang Lingkup dan Obyek Arah Perubahan



Dan dalam rangka mempercepat pencapaian hasil area perubahan reformasi birokrasi tersebut maka ditetapkanlah 9 (sembilan) Program Percepatan Reformasi Birokrasi. Program percepatan digunakan oleh seluruh instansi pemerintah untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi masing-masing baik Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah. 9 Program percepatan reformasi birokrasi adalah sebagai berikut:

1. Penataan Struktur Organisasi Pemerintah
2. Penataan Jumlah dan Distribusi PNS
3. Pengembangan Sistem Seleksi dan Promosi Secara Terbuka
4. Peningkatan Profesionalisasi PNS
5. Pengembangan Sistem Pemerintahan Elektronik yang terintegrasi
6. Peningkatan Pelayanan Publik
7. Peningkatan Integritas dan Akuntabilitas Kinerja Aparatur
8. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai Negeri
9. Peningkatan Efisiensi Belanja Aparatur

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam pelaksanaan program percepatan dan reformasi birokrasi tersebut maka ditentukan berdasarkan 3 (tiga) indikator utama, yakni Indeks Persepsi Korupsi, Peringkat Kemudahan Berusaha dan Jumlah Instansi Pemerintah yang Akuntabel. Sebagaimana digambarkan pada tabel 1.4 di bawah ini.

Tabel 1.4 Sasaran dan Indikator Keberhasilan Reformasi Birokrasi

Sasaran	Indikator		Base line (2009)	Target (2014)
Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	IPK*)		2.8	5.0
	OPINI BPK (WTP)	Pusat	42,17%	100%
		Daerah	2.73%	60%
Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat	Integritas Pelayanan Publik	Pusat	6,64	8,0
		Daerah	6,46	8,0
	Peringkat Kemudahan Berusaha		122	75
Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Indeks Efektivitas Pemerintahan**)		- 0,29	0,5
	Instansi pemerintah yang akuntabel		24%	80%

*) Skala 0 – 10

**) Skala – 2.5 s/d 2.5

Sumber: Diolah dari RPJMN 2010-2014

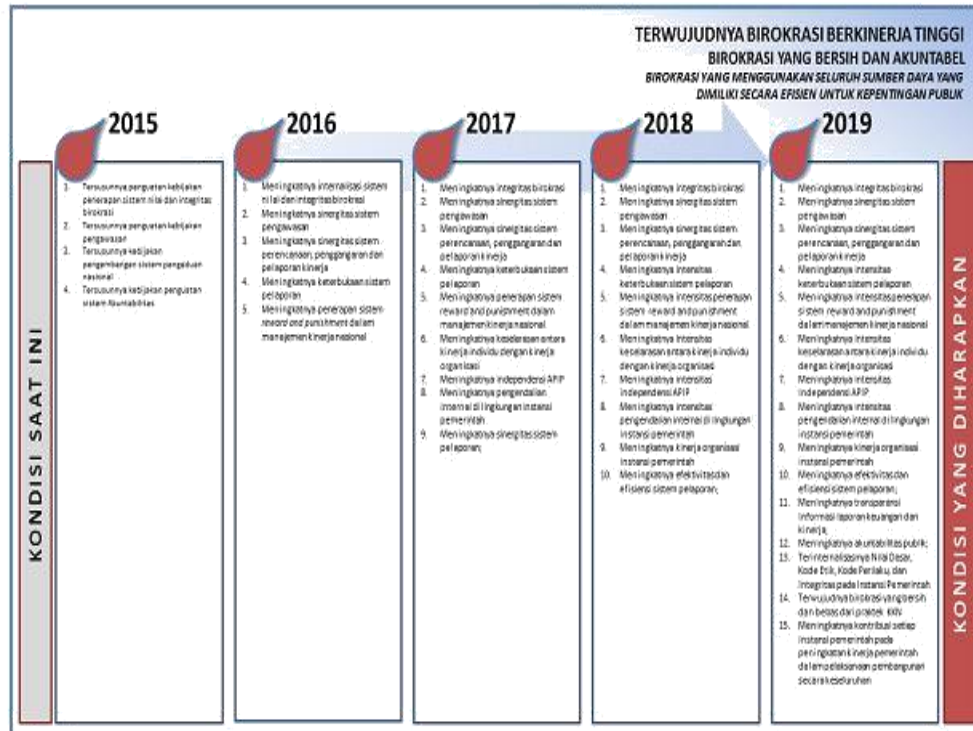
B. Road Map Strategi Reformasi Birokrasi

Keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010-2014 menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan selanjutnya (2015 – 2019). Karena itu, pelaksanaan reformasi birokrasi 2015 – 2019 merupakan penguatan dari pelaksanaan reformasi birokrasi tahapan sebelumnya.

Rencana pelaksanaan reformasi birokrasi dijabarkan dalam peta jalan (*road map*) reformasi birokrasi yang akan menjadi panduan bagi pengelola reformasi birokrasi pada tingkat nasional maupun instansi pemerintah melakukan langkah-langkah konkrit memperbaiki kualitas birokrasi pemerintahan.

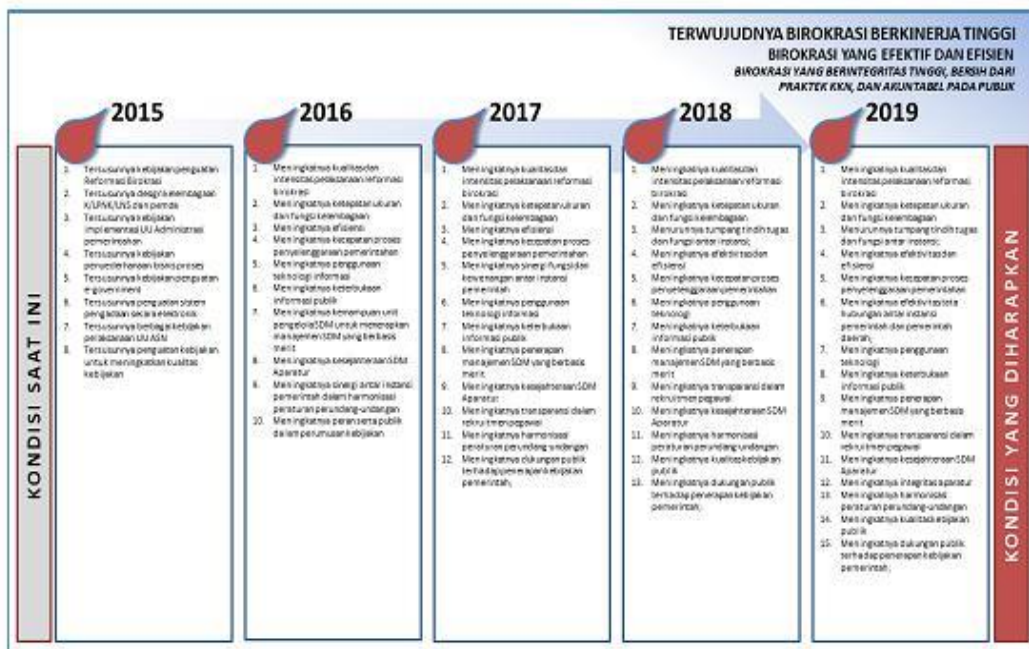
Gambaran umum *road map* menuju kondisi dimana birokrasi Indonesia menjadi birokrasi yang bersih dan akuntabel adalah sebagai berikut:

Road Map untuk Menuju Birokrasi Yang Bersih dan Akuntabel



Gambaran umum *road map* menuju kondisi dimana birokrasi Indonesia menjadi birokrasi yang efektif dan efisien adalah sebagai berikut:

Road Map untuk Menuju Birokrasi Yang Efektif dan Efisien



Gambaran umum *road map* menuju kondisi dimana birokrasi Indonesia menjadi birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas adalah sebagai berikut:



Agar sasaran dan indikator keberhasilan reformasi birokrasi dapat berjalan dan tercapai dengan baik beberapa strategi digunakan sebagaimana yang dituangkan dalam Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 yang meliputi strategi pada tingkat pelaksanaan, pelaksana, program dan metode pelaksanaan.

Strategi pada tingkat pelaksanaan dilakukan melalui tiga tingkat pelaksanaan, yaitu pada tingkat nasional-makro, tingkat nasional-meso, dan tingkat instansi-mikro atau kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Sebagaimana dijelaskan pada tabel 1.5 dibawah ini.

Tabel 1.5 Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Tingkat Pelaksanaan		Keterangan
Nasional	Makro	menyangkut penyempurnaan regulasi nasional yang terkait dengan upaya pelaksanaan reformasi birokrasi
	Meso	menjalankan fungsi manajerial, yakni menerjemahkan kebijakan makro dan mengkoordinir (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda
Kementerian/ Lembaga/ Pemda	Mikro	menyangkut implementasi kebijakan/ program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional yang menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda

Strategi pada tingkat pelaksana dilakukan dengan membentuk lembaga pengawal pelaksanaan reformasi birokrasi yakni Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional yang didalamnya terdiri dari 3 Tim; Tim Independen yang isinya adalah orang-orang dari berbagai lintas profesi dan perwakilan masyarakat; Tim Reformasi Birokrasi Nasional yang merupakan perwakilan dari instansi pemerintah (birokrat) dari Pusat (K/L) dan Pemerintah Daerah.



Gambar 7

Gambar 2.3.

Peran Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional antara lain mengarahkan kebijakan, strategi, dan standar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi dan kinerja operasi birokrasi. Peran Tim Reformasi Birokrasi Nasional antara lain merumuskan kebijakan dan strategi operasional reformasi birokrasi. Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional bertanggung jawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional. Tim Reformasi Birokrasi Nasional dibantu oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan oleh Tim Independen. Sedangkan Tim *Quality Assurance* bertugas dalam memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi. Dalam pelaksanaan tugasnya Tim Independen dan Tim *Quality Assurance* bertanggungjawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional. Tim Reformasi Birokrasi K/L dan Pemda berperan sebagai penggerak, pelaksana dan pengawal pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing K/L dan Pemda. Pengorganisasian pelaksana reformasi birokrasi dapat digambarkan dalam tabel 1.6. di bawah ini.

Tabel 1.6 Pelaksana Reformasi Birokrasi

Tingkat Pelaksanaan		Penanggungjawab/Pelaksana
Nasional	Makro	Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional
		Tim Reformasi Birokrasi Nasional
	Meso	Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional
		Tim Independen
Instansional (K/L/Pemda)	Mikro	Tim Quality Assurance
		Tim Reformasi Birokrasi K/L/Pemda

Strategi pada tingkat program dilakukan dengan melalui program-program yang berorientasi pada hasil (*outcomes oriented program*). Program-program tersebut dilaksanakan sesuai dengan tingkatan pelaksanaannya sebagaimana tercantun pada tabel 1.7 di bawah ini.

Tabel 1.7. Perbandingan Program Antar tingkat Pelaksanaan

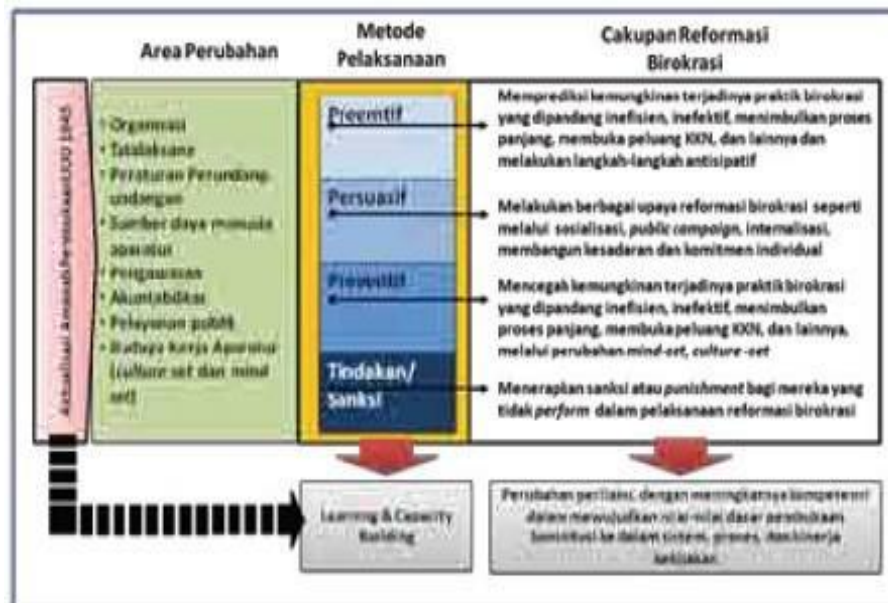
Program Untuk Tingkat Makro	Program Untuk Tingkat Meso	Program Untuk Tingkat Mikro
1) Penataan Organisasi	1) Manajemen Perubahan	1) Manajemen Perubahan
2) Penataan Tatalaksana	2) Konsultasi dan Asistensi	2) Penataan Peraturan Perundang-undangan
3) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	3) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	3) Penataan dan penguatan Organisasi
4) Penguatan Pengawasan	4) <i>Knowledge management</i>	4) Penataan Tatalaksana
5) Penguatan Akuntabilitas Kinerja		5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur
6) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik		6) Penguatan Pengawasan
		7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja
		8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
		9) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

Catatan:

Pada setiap program baik tingkat makro, meso, maupun mikro harus menerapkan *quick wins*.

Strategi pada tingkat metode pelaksanaan dilakukan dengan pelbagai metode yakni; Metode Preemtif (memprediksi kemungkinan terjadinya praktik birokrasi yang dipandang inefisien, tidak efektif, menimbulkan proses panjang, membuka peluang KKN, dan lain-lain, dan melakukan langkah-langkah antisipatif); Metode Persuasif (melakukan berbagai upaya reformasi birokrasi seperti melalui sosialisasi, *public*

campaign, internalisasi, membangun kesadaran dan komitmen individual); Metode Preventif (mencegah kemungkinan terjadinya praktik birokrasi yang dipandang inefisien, inefektif, menimbulkan proses panjang, membuka peluang KKN, dan lain-lain, melalui perubahan *mind-set* dan *culture-set*; Metode Tindakan/Sanksi (menerapkan sanksi atau *punishment* bagi mereka yang tidak *perform* dalam pelaksanaan reformasi birokrasi). Sebagaimana dijelaskan pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.4.

BAB IV

ROAD MAP DAN PROGRAM REFORMASI BIROKRASI 2015-2019

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat memahami Road Map, Isu Strategis dan Agenda dan Program Reformasi Birokrasi 2015-2019

A. Arti Penting Road Map Reformasi Birokrasi

Keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010-2014 menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan selanjutnya (2015 – 2019). Karena itu, pelaksanaan reformasi birokrasi 2015 – 2019 merupakan penguatan dari pelaksanaan reformasi birokrasi tahapan sebelumnya.

Pelaksanaan operasional *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi yang ditetapkan setiap 5 (lima) tahun sekali oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB). *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan Reformasi Birokrasi dari 1 (satu) tahapan ke tahapan selanjutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Sasaran tahun pertama akan menjadi dasar bagi sasaran tahun berikutnya, begitupun sasaran tahun-tahun berikutnya mengacu pada sasaran tahun sebelumnya.

Sehingga antara *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi sangat memiliki kaitan yang erat sebagaimana tergambar dalam tabel 1.7 dibawah ini.

Tabel 1.7. Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014, *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019, dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.



<i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi 2010 – 2025	<i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi ditetapkan dengan Peraturan Presiden.
<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2010 – 2014	<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi untuk periode 2010-2014 lebih bersifat <i>living document</i> , ditetapkan dengan Peraturan Menteri PAN dan RB.
<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2015 – 2019	<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi untuk periode 2015-2019 yang disusun sesuai dengan hasil pelaksanaan RPJMN dan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi periode sebelumnya, serta dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan, yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri PAN dan RB.
<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2020 – 2024	<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi untuk periode 2020-2024 yang akan disusun sesuai dengan hasil pelaksanaan RPJMN dan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi periode sebelumnya, serta dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan, yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri PAN dan RB.
Transisi 2024 – 2025	UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menetapkan bahwa proses penyusunan RPJP harus dilaksanakan 1 tahun sebelum berakhirnya RPJP sedang berjalan.

Secara harfiah, *roadmap* dapat diartikan sebagai peta penentu atau penunjuk arah. Dalam konteks upaya pencapaian hasil suatu kegiatan, *roadmap* adalah sebuah dokumen rencana kerja rinci yang mengintegrasikan seluruh rencana dan pelaksanaan program serta kegiatan dalam rentang waktu tertentu. Informasi lain yang minimal harus dijelaskan dalam roadmap adalah tahapan atau aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap program dan kegiatan, target capaian/hasil, pelaksana, penanggungjawab, dukungan yang dibutuhkan, dan anggaran yang diperlukan. Dalam pelaksanaan program dan kegiatan, roadmap dapat digunakan sebagai alat bantu dalam pengukuran pencapaian kinerja serta monitoring dan evaluasi. *Road Map* Reformasi Birokrasi disusun dan dilaksanakan setiap 5 (lima) tahun sekali dengan tujuan untuk memberikan arah pelaksanaan Reformasi Birokrasi di K/L dan Pemda agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

Dalam penyusunan road map tersebut harus mengacu pada prinsip dasar yang meliputi :

- a. **Jelas.** *Roadmap* harus mudah dipahami dan dapat dilaksanakan;
- b. **Ringkas.** *Roadmap* harus disajikan secara ringkas dan padat sesuai format yang ditentukan;
- c. **Terukur.** Program, kegiatan, target, waktu, *outputs* dan *outcomes* harus dapat diukur;
- d. **Adjustable.** *Roadmap* dapat mengakomodasi umpan balik dan perbaikan perbaikan yang diperlukan;
- e. **Terinci.** *Roadmap* harus merupakan rincian dari pelaksanaan kegiatan dan hasil dari kegiatan tersebut;
- f. **Komitmen.** *Roadmap* harus merupakan kesepakatan bersama yang memberikan gambaran kesadaran akan tanggungjawab yang harus diselesaikan;
- g. **Dokumen resmi.** *Roadmap* harus menjadi dokumen resmi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang ditetapkan oleh pimpinan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah bersangkutan.

Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 ditetapkan dengan Peraturan MenPANRB Nomor 11 Tahun 2015 yang merupakan keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2015 melalui Peraturan MenPANRB Nomor 20 Tahun 2010. Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010-2014 menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan selanjutnya (2015 – 2019). Karena itu, pelaksanaan reformasi birokrasi 2015-2019 merupakan penguatan dari pelaksanaan reformasi birokrasi tahapan sebelumnya.

Penguatan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah umum sebagai berikut:

1. **Memelihara dan atau meningkatkan/memperkuat.**

Reformasi birokrasi dilakukan melalui upaya memelihara dan atau meningkatkan/memperkuat area perubahan yang sudah mencapai kemajuan, sehingga terjadi perbaikan berkelanjutan.

2. **Melanjutkan upaya-upaya perubahan.**

Reformasi birokrasi dilakukan melalui upaya untuk melanjutkan langkah-langkah perubahan positif yang sedang berlangsung terhadap seluruh aspek-aspek dalam area perubahan. Langkah-langkah perubahan dilakukan dengan melihat berbagai pengalaman masa lalu, keterkaitannya dengan langkah-langkah perubahan lainnya, serta hasil pembelajaran dari instansi lain, secara konsisten sebagai upaya untuk mempercepat keberhasilannya.

3. **Mengidentifikasi masalah lain dan mencari solusi pemecahannya.** Reformasi birokrasi dilakukan untuk menjawab secara cepat berbagai permasalahan baru yang muncul dalam penyelenggaraan pemerintahan.

4. **Memperluas cakupan pelaksanaan reformasi birokrasi.**

Reformasi birokrasi dilakukan dengan memperluas cakupan pada berbagai aspek yang belum tersentuh dan muncul sesuai dengan perkembangan terkini.

Tujuan akhir dalam lima tahun ke depan diharapkan melalui reformasi birokrasi pemerintah sudah beranjak ke tahapan pemerintahan yang berbasis kinerja dan pada tahun 2025 diharapkan pemerintahan sudah beranjak pada tatanan pemerintahan yang dinamis.

Pemerintahan berbasis kinerja ditandai dengan beberapa hal, antara lain:

- a. Penyelenggaraan pemerintahan dilaksanakan dengan berorientasi pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis;
- b. Kinerja pemerintah difokuskan pada upaya untuk mewujudkan *outcomes* (hasil).
- c. Seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik untuk memudahkan pengelolaan data kinerja;
- d. Setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan. Setiap instansi pemerintah, sesuai dengan tugas dan fungsinya, secara terukur juga memiliki kontribusi terhadap kinerja pemerintah secara keseluruhan.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.
2. Birokrasi yang efektif dan efisien.
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

B. Isu Strategis dan Agenda Prioritas Reformasi Birokrasi 2014-2019

Beberapa isu strategis lintas pembina sektor aparaturnegara, sebagaimana dimuat dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019, yang dijadikan arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1.8 Isu Strategis dan Agenda Prioritas Reformasi Birokrasi

No	Isu strategis	Agenda prioritas 2015-2019	Instansi pembina/pelaksana
a.	REFORMASI BIROKRASI NASIONAL	(a) Penguatan payung hukum RBN (b) Peningkatan kapasitas implementasi (c) Penyempurnaan pelaksanaan dan peningkatan kualitasnya (d) Akselerasi pelaksanaan RB di daerah (e) Quick Wins RB (a.l. <i>Pilot Project</i> pada Quick Wins JKW JK)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemen PAN dan RB • Kemendagri • K/L /Pemda
b.	AKUNTABILITAS KINERJA	(a) Penyempurnaan SAKIP (b) Implementasi SAKIP sebagai Pilar Manajemen Kinerja (c) Pelaksanaan MoU antara Kemen PPN dengan Kemen PAN dan RB (d) Pelaporan kinerja instansi pemerintah secara terbuka	<ul style="list-style-type: none"> • Kemen PAN dan RB • BPKP • Bappenas • Kemenkeu • Kemenkominfo • K/L /Pemda
c.	PENGAWASAN	(a) Penyelesaian RUU Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) (b) Sinergi pengawasan internal dengan eksternal (c) Pengembangan sistem pengaduan nasional yang terintegrasi (d) Peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM APIP	<ul style="list-style-type: none"> • Kemen PAN dan RB • BPKP • Kemendagri • K/L /Pemda
d.	KELEMBAGAAN BIROKRASI	(a) Audit/ Review Organisasi K/L/Pemda (b) Desain kelembagaan birokrasi (c) Penataan Kelembagaan untuk mendukung Prioritas Presiden	<ul style="list-style-type: none"> • Kemen PAN dan RB • LAN • K/L
e.	KETATALAKSANAAN	(a) Implementasi UU Administrasi Pemerintah (b) Pengembangan e-Government secara terintegrasi (c) Proses bisnis birokrasi yang sederhana, cepat, dan terintegrasi (review dan penyempurnaan) (d) Peningkatan kualitas e-procurement (e) Manajemen kearsipan birokrasi berbasis TIK	<ul style="list-style-type: none"> • Kemen PAN dan RB • Kemenkominfo • LKPP • ANRI • K/L/Pemda
f.	SDM APARATUR	(a) Penyelesaian peraturan pelaksanaan UU ASN (b) Akselerasi implementasi UU ASN secara konsisten (c) Penetapan formasi CPNS/CASN secara ketat (d) Sistem rekrutmen berbasis kompetensi (e) Penyempurnaan sistem diklat untuk mendukung kinerja (f) Sistem promosi terbuka dan penempatan dalam jabatan berbasis kompetensi (g) Sistem remunerasi berbasis kinerja (h) Penguatan <i>reward and punishment</i> secara fair (i) Penguatan budaya integritas, budaya kinerja, dan budaya melayani (j) Penyempurnaan sistem jaminan sosial (kesehatan, pensiun, dll)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemen PAN dan RB • BKN • LAN • Kemendagri • K/L/Pemda

Berdasarkan isu strategis dan agenda prioritas ini, arah kebijakan yang akan difokuskan pada pencapaian sasaran reformasi birokrasi dalam Road Map 2015-2019 yaitu:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi; Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif; Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.

2. Birokrasi yang efektif dan efisien.

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi;; Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya; Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis; Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis *e-government*. Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat; Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif; Peningkatan kualitas kebijakan publik; Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif; Peningkatan efisiensi (belanja aparatur) penyelenggaraan birokrasi; Penerapan manajemen kearsipan yang handal, komprehensif, dan terpadu.

3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas Arah kebijakannya akan difokuskan pada;

- a. Penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan, yang meliputi; Implementasi UU Pelayanan Publik; Pemanfaatan ICT; Integritas dan kualitas SDM Pelayanan; Budaya pelayanan; *Quick Wins*.
- b. Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik, yang meliputi; Penguatan monev kinerja; Efektivitas pengawasan; Sistem pengaduan; Penerapan *reward and punishment*.

Ketiga sasaran strategis tersebut memiliki rumusan yang berbeda dengan sasaran reformasi birokrasi pada periode tahun 2010 – 2014. Namun demikian, keselarasan ketiga sasaran dimaksud dengan sasaran reformasi birokrasi pada tahap sebelumnya secara substansi tidak memiliki perbedaan.

Untuk mewujudkan ketiga sasaran reformasi birokrasi sebagaimana disebutkan di atas, ditetapkan area-area perubahan birokrasi. Perubahan-perubahan pada area tertentu dalam lingkup birokrasi diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendukung pencapaian tiga sasaran reformasi birokrasi.

Area-area perubahan tersebut adalah:

1. Mental Aparatur

Salah satu sumber permasalahan birokrasi adalah perilaku negatif yang ditunjukkan dan dipraktikkan oleh para birokrat. Perilaku ini mendorong terciptanya citra negatif birokrasi. Perilaku yang sudah menjadi mental model birokrasi yang dipandang lambat, berbelit-belit, tidak inovatif, tidak peka, inkonsisten, malas, feodal, dan lainnya. Karena itu, fokus perubahan reformasi birokrasi ditujukan pada perubahan mental aparatur. Perubahan mental model/perilaku aparatur diharapkan akan mendorong terciptanya budaya kerja positif yang kondusif bagi terciptanya birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif, dan efisien serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas.

2. Pengawasan

Berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi, salah satu penyebabnya adalah lemahnya sistem pengawasan. Kelemahan sistem pengawasan mendorong tumbuhnya perilaku koruptif atau perilaku negatif lainnya yang semakin lama semakin menjadi, sehingga berubah menjadi sebuah kebiasaan. Karena itu perubahan perilaku koruptif aparatur harus pula diarahkan melalui perubahan atau penguatan sistem pengawasan.

3. Akuntabilitas

Kemampuan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan berbagai sumber yang diberikan kepadanya bagi kemanfaatan publik seringkali menjadi pertanyaan masyarakat. Pemerintah dipandang belum mampu menunjukkan kinerja melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang mampu menghasilkan *outcome* (hasil yang bermanfaat) bagi masyarakat. Karena itu, perlu diperkuat penerapan sistem akuntabilitas yang dapat mendorong birokrasi lebih berkinerja dan mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya sesuai dengan segala sumber-sumber yang dipergunakannya.

4. Kelembagaan

Kelembagaan pemerintah dipandang belum berjalan secara efektif dan efisien. Struktur yang terlalu gemuk dan memiliki banyak hirarki menyebabkan timbulnya proses yang berbelit, kelambatan pelayanan dan pengambilan keputusan, dan akhirnya menciptakan budaya feodal pada aparatur. Karena itu, perubahan pada sistem kelembagaan akan mendorong efisiensi, efektivitas, dan percepatan proses pelayanan dan pengambilan keputusan dalam birokrasi. Perubahan pada sistem kelembagaan diharapkan akan dapat

mendorong terciptanya budaya/perilaku yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien.

5. Tatalaksana

Kejelasan proses bisnis/tatakerja/tatalaksana dalam instansi pemerintah juga sering menjadi kendala penyelenggaraan pemerintahan. Berbagai hal yang seharusnya dapat dilakukan secara cepat seringkali harus berjalan tanpa proses yang pasti karena tidak terdapat sistem tatalaksana yang baik. Hal ini kemudian mendorong terciptanya perilaku hirarkis, feodal, dan kurang kreatif pada birokrat/aparatur. Karena itu, perubahan pada sistem tatalaksana sangat diperlukan dalam rangka mendorong efisiensi penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan, sekaligus juga untuk mengubah mental aparatur.

6. SDM Aparatur

Perilaku aparatur sangat dipengaruhi oleh bagaimana setiap instansi pemerintah membentuk SDM Aparaturnya melalui penerapan sistem manajemen SDM-nya dan bagaimana Sistem Manajemen SDM diterapkan secara nasional. Sistem manajemen SDM yang tidak diterapkan dengan baik mulai dari perencanaan pegawai, pengadaan, hingga pemberhentian akan berpotensi menghasilkan SDM yang tidak kompeten. Hal ini akan berpengaruh pada kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan. Karena itu, perubahan dalam pengelolaan SDM harus selalu dilakukan untuk memperoleh sistem manajemen SDM yang mampu menghasilkan pegawai yang profesional.

7. Peraturan Perundang-undangan

Permasalahan lain yang menjadi faktor penyebab munculnya perilaku negatif aparatur adalah peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih, disharmonis, dapat diinterpretasi berbeda atau sengaja dibuat tidak jelas untuk membuka kemungkinan penyimpangan. Kondisi seperti ini seringkali dimanfaatkan oleh aparatur untuk kepentingan pribadi yang dapat merugikan negara. Karena itu, perlu dilakukan perubahan/ penguatan terhadap sistem peraturan perundang-undangan yang lebih efektif dan menyentuh kebutuhan masyarakat.

8. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan aspek lain yang selalu menjadi sorotan masyarakat. Penerapan sistem manajemen pelayanan belum sepenuhnya

mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan, yang lebih cepat, murah, berkekuatan hukum, nyaman, aman, jelas, dan terjangkau serta menjaga profesionalisme para petugas pelayanan.

Karena itu, perlu dilakukan penguatan terhadap sistem manajemen pelayanan publik agar mampu mendorong perubahan profesionalisme para penyedia pelayanan serta meningkatkan kualitas pelayanan.

C. Program-Program Reformasi Birokrasi 2015-2019

Program-program reformasi birokrasi, baik dalam tingkatan Makro, Meso, maupun Mikro adalah sebagai berikut:

Tabel 1.9. Program-Program Reformasi Birokrasi

Program-program pada Tingkatan Makro	Program-program pada Tingkatan Meso	Program-program pada Tingkatan Mikro
Revolusi Mental Aparatur	Manajemen Perubahan	Manajemen Perubahan
Penguatan Sistem Pengawasan	Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan	Penguatan Sistem Pengawasan
Penguatan Akuntabilitas Kinerja		Penguatan Akuntabilitas Kinerja
Penguatan Kelembagaan		Penguatan Kelembagaan
Penguatan Tatakelola		Penguatan Tatakelola
Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN		Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN
Penguatan Peraturan Perundang-undangan		Penguatan Peraturan Perundang-undangan
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik		Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
Quick Wins Nasional		Quick Wins

Selain program yang digulirkan secara berjenjang, program Reformasi Birokrasi juga difokuskan pada pemberian bukti perubahan secara cepat kepada masyarakat khusus dalam hal pelayanan publik melalui **Program Quick Wins**.

Program quick wins dilakukan dalam rangka memberikan dampak positif jangka pendek yang dapat dirasakan oleh publik/masyarakat sebagai outcome dari langkah-langkah reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah. Terdapat **9 program quick wins** yaitu:

1. Kampanye Gerakan Nasional Revolusi Mental Bidang Aparatur Negara.

Kampanye akan dilakukan dengan menggunakan berbagai sarana komunikasi, yang diharapkan dapat menjangkau seluruh lini pemerintahan dan lapisan masyarakat. Tujuannya untuk mengakselerasi perubahan mindset aparatur sipil negara dari budaya priyayi ke budaya melayani; dan memberikan pesan kepada

masyarakat tentang tekad pemerintah untuk hadir dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik.

2. Penetapan Organisasi Kementerian Kabinet Kerja Yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel.

Penataan organisasi dilakukan melalui penerbitan Perpres tentang Pedoman Organisasi Kementerian dan dilanjutkan dengan audit organisasi dan penataan organisasi kementerian yang kemudian ditetapkan dalam Perpres Organisasi masing-masing Kementerian. Tujuannya adalah memastikan organisasi kementerian yang efektif dan efisien dapat segera ditetapkan dan beroperasi.

3. Penguatan Manajemen ASN Yang Transparan, Kompetitif, Beintegritas, dan Berbasis Merit

Dilakukan melalui penetapan 6 PP UU sebagai pelaksanaan UU ASN, yaitu PP tentang Manajemen PPPK, tentang Manajemen PNS, tentang Gaji dan Tunjangan, tentang Pensiun dan THT, tentang Disiplin dan Penilaian Kinerja, dan tentang Korps Pegawai ASN. Tujuannya adalah agar implementasi manajemen ASN yang transparan, kompetitif, berintegritas, dan berbasis merit dapat segera diwujudkan.

4. Penuntasan Permasalahan Khusus Rekrutmen ASN

Permasalahan khusus pertama, tenaga honorer K2 (TH K2) berjumlah 648.104. Permasalahan khusus kedua, rekrutmen CPNS pelamar umum di Papua dan Papua Barat.

5. Percepatan Operasionalisasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) untuk memperkuat penerapan sistem merit dalam pengangkatan Pejabat Pimpinan Tinggi

Berdasar UU Nomor 5/2014 tentang ASN, KASN dibentuk untuk mengawasi penerapan Nilai Dasar ASN, pelaksanaan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN, dan memastikan penerapan sistem merit dalam pengangkatan pejabat pimpinan tinggi pada semua Instansi Pemerintahan. Pemerintah telah menetapkan 7 (tujuh) orang anggota KASN dengan Keppres Nomor 141/M/2014, dan pada 27 November 2014 pimpinan dan anggota KASN telah dilantik oleh Presiden.

Untuk percepatan operasionalisasi KASN pada kurun waktu 2014-2019 perlu dilakukan percepatan berikut: 1) Penguatan Sekretariat dan Staf Fungsional KASN; 2) Penyediaan ruang kantor, peralatan, dan perlengkapan; 3) Pelaksanaan promosi tentang pelaksanaan Nilai Dasar, Kode Etik, dan Kode Perilaku Pegawai ASN, dan pengawasan pelaksanaannya pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah; dan 4) Pengembangan sistem monitoring dan pengawasan yang efektif melalui kerjasama dengan kantor reional BKN dan perangkat Gubernur sebagai perwakilan pemerintah pusat. Operasionalisasi KASN penting agar anggota KASN dapat segera menjalankan tugas dan kewenangannya dengan optimal guna menjamin pengangkatan pejabat pimpinan tinggi di berbagai kementerian dan daerah dilakukan sesuai dengan prinsip merit sebagaimana diatur dalam UU ASN.

6. Penguatan Pelayanan Publik di PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu)

Dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik bidang perijinan, Kementerian PAN dan RB mendorong pelayanan perijinan yang diselenggarakan di PTSP dengan tujuan terwujudnya model pelayanan terpadu satu pintu.

7. Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik Nasional untuk Mengakselerasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Untuk mendorong dan mengakselerasi peningkatan kualitas pelayanan publik, Kementerian PAN dan RB mendorong pelaksanaan satu instansi, satu inovasi (One Agency One Innovation) dengan menyelenggarakan kompetisi inovasi pelayanan publik. Pemenang kompetisi akan mendapat penghargaan dari Presiden/Wakil Presiden dan diikutsertakan dalam kompetisi tingkat dunia yang diselenggarakan oleh PBB.

8. Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan Integritas Instansi Pemerintah melalui Evaluasi Tingkat Akuntabilitas Kinerja, Evaluasi Terhadap Unit Kerja Pelayanan pada KL/ Pemda yang telah mencanangkan zona integritas, serta penerbitan kebijakan tentang Perjanjian Kinerja dan Pelaporan Kinerja

Dalam rangka penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Instansi pemerintah (SAKIP) oleh seluruh K/L/Pemda. Sebagai upaya pencegahan korupsi, Pemerintah menerbitkan kebijakan penerapan Zona Integritas disetiap K/L/Pemda. Untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah,

Kementerian PAN dan RB telah menerbitkan Permen PANRB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Kebijakan ini merupakan pelaksanaan dari Perpres Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

9. Peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan melalui Penerbitan Surat Edaran Menteri PAN dan RB Tentang Penghematan Kegiatan Operasional, Penggunaan Sarana dan Prasarana, dan Pemanfaatan Produk Dalam Negeri

Untuk meningkatkan keekonomian, efisiensi, dan efektivitas dalam penyediaan dukungan bagi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan terutama dalam kaitan dengan penggunaan utilitas, sumber daya/produk dalam negeri, dan penerapan prinsip kesederhanaan dalam semua kegiatan seremonial dan kegiatan pemerintahan lainnya.

BAB V

CAPAIAN REFORMASI BIROKRASI

*Setelah membaca Bab ini peserta diharapkan menjelaskan
Capaian reformasi birokrasi*

A. Capaian Road Map 2010-2014

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010 – 2014 ditujukan untuk mencapai tiga sasaran, yaitu: (1) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN; (2) Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; dan (3) Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Secara umum pencapaian upaya untuk mewujudkan tiga sasaran dimaksud diukur dalam indikator-indikator keberhasilan yang hingga tahun 2013 telah diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1
Pencapaian Target Reformasi Birokrasi 2010 - 2014

Target	Indikator	2009 Baseline	2010	2011	2012	2013	2014	Target 2014
Birokrasi yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme	Indeks Persepsi Korupsi*	2,8	2,8	3,0	32	32	34	50
	Opini BPK (WTP) (%)							
	Pusat	42,17	56	63	77	74	76	100
	Daerah	2,73	3	9	16	27	35	60
Peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat	Integritas Pelayanan Publik							
	Pusat	6,64	6,2	7,1	6,86	7,37	7,22	8,0
	Daerah	6,46	5,3	6,0	6,3	6,82	n.a.	8,0
	Peningkat Kemudahan Berusaha	122	121	129	116	120	114	75
Peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Indeks Efektivitas Pemerintahan	-0,29	-0,20	-0,23	-0,29	n.a.	n.a.	0,5
	Instansi Pemerintah							
	Pusat	47,40	63,3	82,9	95,1	94,05	98,76	100
	Provinsi	3,8	31	63,3	75,8	84,85	87,88	80
	Kab/Kota	5,1	8,8	12,8	24,4	30,3	44,90	60

*) mulai tahun 2012 skor indeks persepsi korupsi berubah dari skala 1-10 menjadi 1-100

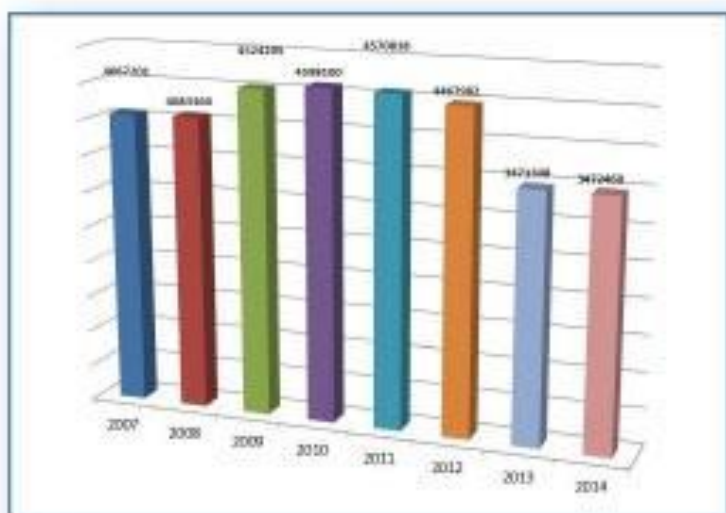
Berbagai upaya strategis pelaksanaan reformasi birokrasi yang telah dilakukan untuk mendorong perbaikan di berbagai bidang aparatur dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penundaan sementara (moratorium) tambahan formasi untuk penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil. Moratorium ini berlaku sejak 1 September 2011 hingga 31 Desember 2012. Penundaan ini telah berhasil menurunkan jumlah PNS (yang pada saat itu dipandang terlalu banyak), memotong praktik-praktik penyimpangan dalam pengadaan pegawai, memperbaiki sistem rekrutmen menjadi terbuka dan

transparan, serta mengurangi belanja pegawai pada masing-masing instansi pemerintah.

Selain itu, masing-masing instansi pusat dan daerah diwajibkan untuk melakukan penataan jumlah pegawai di masing-masing unit organisasi sesuai dengan beban kerjanya melalui realokasi dan redistribusi pegawai. Kebijakan tersebut ditetapkan dengan Peraturan Bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Keuangan nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, nomor 800-632 Tahun 2011, nomor 141/PMK.01/2011 tentang Penundaan Sementara Penerimaan CPNS.

Gambar 7
Perkembangan Jumlah PNS
2007 - 2014



2. Sejalan dengan kebijakan moratorium, dilakukan pula pembenahan sistem rekrutmen yang mulai diterapkan pada tahun 2012.

Penggunaan sistem *Computer Aided Test* (CAT) diterapkan pada beberapa instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Tabel 2
Jumlah Instansi Yang Menggunakan CAT

Instansi	Jumlah Instansi Yang Menggunakan CAT	Pelamar umum
Kementerian/Lembaga	50	157.599
Provinsi	8	78.899
Kabupaten/Kota	15	25.361
Total	73	261.859

3. Audit organisasi pada beberapa kementerian/lembaga dalam rangka restrukturisasi. Dari 16 (enam belas) Kementerian/Lembaga yang diaudit organisasinya, telah dilakukan restrukturisasi terhadap 4 (empat) instansi, yaitu Kementerian PAN dan RB, Lembaga Administrasi Negara, Badan Kepegawaian Negara, dan Arsip Nasional.
4. Dilakukan kajian untuk menelaah kembali keberadaan Lembaga Non Struktural. Hasil kajian merekomendasikan 10 (sepuluh) LNS untuk dilikuidasi dan fungsi-fungsinya dilaksanakan oleh instansi yang terkait. Rekomendasi dimaksud ditindaklanjuti oleh Presiden Joko Widodo melalui Perpres Nomor 176 tentang Pembubaran 10 (sepuluh) Lembaga Non Struktural (LNS) pada 4 Desember 2014. Ke sepuluh LNS tersebut adalah:
 - a. Dewan Penerbangan dan Antariksa Nasional;
 - b. Lembaga Koordinasi dan Pengendalian Peningkatan Kesejahteraan Sosial Penyandang Cacat;
 - c. Dewan Buku Nasional;
 - d. Komisi Hukum Nasional;
 - e. Badan Kebijakan dan Pengendalian Pembangunan Perumahan dan Permukiman Nasional.
 - f. Komite Antar Departemen Bidang Kehutanan;
 - g. Badan Pengembangan Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu;
 - h. Komite Aksi Nasional Penghapusan Bentuk-Bentuk Pekerjaan Terburuk Untuk Anak-Anak;
 - i. Dewan Pengembangan Kawasan Timur Indonesia; dan
 - j. Dewan Gula Indonesia.
5. Penerapan sistem promosi terbuka pada beberapa Kementerian/ Lembaga. Penerapan dilakukan pertama kali di Kementerian PAN dan RB untuk seleksi pengisian jabatan eselon II pada akhir tahun 2011 dan seleksi pengisian jabatan eselon I pada tahun 2012. Kemudian dilanjutkan di Lembaga Administrasi Negara, BKN, dan ANRI. Penerapan sistem ini terus menyebar ke beberapa instansi pemerintah pusat, seperti Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Sekretariat

Negara, Kementerian Hukum dan HAM, Komnas HAM, Kementerian Keuangan dan LIPI. Beberapa pemerintah daerah seperti Provinsi DI Yogyakarta, Provinsi Jawa tengah, Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta, dan Kota Bandung juga sudah mulai menggunakan sistem ini;

6. Pemberian Tunjangan Kinerja untuk memberikan motivasi kepada pegawai dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi. Sampai dengan tahun 2014 terdapat 73 (tujuh puluh tiga) kementerian/lembaga yang sudah menerapkan tunjangan kinerja bagi pegawainya;

B. Capaian Road Map 2010-2014

Sementara dalam Pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2015 – 2019 ditujukan untuk mencapai tiga sasaran, yaitu:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.
2. Birokrasi yang efektif dan efisien.
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Secara umum pencapaian upaya untuk mewujudkan tiga sasaran dimaksud itu diukur dalam indikator-indikator keberhasilan yang hingga tahun 2018 telah diperoleh data sebagai berikut:

1. Terjadi peningkatan indeks persepsi pelayanan publik (IPPP) dan indeks persepsi anti korupsi (IPK). Kedua indeks tersebut merepresentasikan tingkat perkembangan instansi pemerintah dalam penerapan budaya anti korupsi, pelaksanaan anggaran secara efektif dan efisien, serta kualitas pelayanan publik yang grafiknya terus meningkat.
2. Nilai rata-rata indeks reformasi birokrasi meningkat, baik di tingkat kementerian/lembaga (K/L) maupun pemerintah daerah. Di tingkat K/L meningkat dari 65,78 pada tahun 2015 menjadi 71,91 pada tahun 2017. Pada pemerintah provinsi, meningkat dari 41,61 di tahun 2015 menjadi 60,47 di tahun 2017. Sementara level kab/kota meningkat dari 42,96 di tahun 2015 menjadi 64,61 di tahun 2017. pencapaian tersebut telah mendongkrak berbagai indeks kebangsaan Indonesia di mata dunia, seperti World Economic Forum yang mencatat indeks daya saing nasional naik 5 peringkat dari ranking 41 (2016) ke ranking 36 (2017). Sementara Bank Dunia mencatat indeks kemudahan berusaha naik 19 peringkat dari

ranking 91 (2016) ke ranking 72 (2017). Bank Dunia juga mencatat indeks efektivitas pemerintahan tahun 2016 naik 17 peringkat dibandingkan tahun 2015. Sementara Transparency International mencatat indeks persepsi korupsi tetap stabil pada skor 37.

3. Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), banyak instansi pemerintah mengalami perbaikan, karena semakin efisien dan akuntabel dalam penggunaan anggaran, serta mampu menetapkan ukuran dan target kinerja secara jelas. SAKIP mampu memangkas inefisiensi anggaran pemerintah juga mengalami penghematan sebesar Rp 41,15 triliun pada 2017.
4. Pembangunan zona integritas, dimana pada tahun 2017 sudah hadir 109 unit percontohan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan 18 unit percontohan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Fokus pembangunan Zona Integritas tahun 2018 diarahkan pada sektor penegakan hukum, khususnya untuk Polres, Kejari dan Pengadilan untuk mengintegrasikan sistem percepatan penanganan perkara, serta unit pelayanan BPN/ATR (kantor pertanahan) dan kecamatan.
5. Dalam penataan kelembagaan, pemerintah telah menghapus 23 Lembaga Non Struktural (LNS) dalam kurun waktu 2014 sampai 2017 karena dinilai tugasnya tumpang tindih dan sudah ditangani K/L teknis. Melalui koordinasi Kementerian PANRB tercatat sudah dilakukan penataan terhadap 24 K/L untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi, yang diantaranya adapada bidang Polhukam, di bidang perekonomian dan kemaritiman, dan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan.
6. Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau yang sering dikenal e-government. Dengan adanya Prespres ini, diharapkan mendorong upaya percepatan integrasi infrastruktur, aplikasi, proses bisnis, serta single and safety data SPBE secara nasional. Hal ini diperlukan untuk meminimalisir duplikasi yang berakibat pemborosan keuangan negara, melalui pelibatan beberapa kementerian K/L terkait.
7. Dalam hal peningkatan kualitas SDM Aparatur, dilakukan melalui rekrutmen ASN secara lebih transparan, berintegritas. Diharapkan dapat menyaring CPNS yang berkualitas, sebagai mesin utama bagi berjalannya roda pemerintahan, yang pada tahun 2018, jumlah pelamar mencapai 3.628.284 orang. Lalu mulai tanggal 26 Oktober 2018, akan dilakukan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dengan Computer Assisted Test (CAT) pada 873 titik di seluruh Indonesia. Banyaknya titik lokasi SKD

ini untuk memudahkan dan mendekatkan pelamar ke lokasi tes, sehingga menghemat biaya yang dikeluarkan peserta tes. Di akhir proses seleksi, hanya akan diambil sebanyak 238.015 formasi CPNS untuk ditempatkan sebagai tenaga pendidikan (52%), tenaga kesehatan (25%), dan tenaga teknis/infrastruktur (23%). Pemerintah juga memanfaatkan CPNS lulusan sekolah tinggi kedinasan sebagai agen pemersatu dan perekat NKRI, melalui sistem penempatan yang menyebar ke seluruh daerah dan NKRI, tidak ditempatkan di daerah asal.

8. Melalui Kementerian PANRB, pemerintah telah dibuat rancangan Peraturan Pemerintah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Hal ini ditujukan untuk mengakomodasi para tenaga yang sudah mengabdikan lama untuk negara, namun tidak lolos dalam seleksi CPNS, serta untuk menarik para diaspora untuk berperan membangun negeri.
9. Dalam bidang pelayanan publik, Kementerian PANRB mendorong pembentukan Mal Pelayanan Publik. (MPP). Hingga tahun 2018, sudah beroperasi 10 MPP dari 15 MPP yang telah resmi diluncurkan yang memadukan beragam pelayanan dari pemda, pemerintah pusat, BUMN/ BUMD pada satu lokasi yang mudah di akses masyarakat.
10. Mengembangkan Inovasi pelayanan publik secara luas melalui ajang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik yang setiap tahunnya diikuti oleh K/L, pemda, BUMN/BUMD. Bagi instansi daerah yang masuk kategori Top 40 Inovasi Pelayanan Publik, diberikan Dana Insentif Daerah (DID). Bahkan, terdapat inovasi dari Indonesia yang meraih juara pertama kompetisi inovasi pelayanan publik tingkat internasional yang diselenggarakan PBB. Inovasi tersebut berasal dari Kabupaten Teluk Bintuni, Provinsi Papua Barat.
11. Melalui Kementerian PANRB, pemerintah juga membangun Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N) yang terintegrasi dengan LAPOR!. Sistem ini berkolaborasi bersama dengan Kantor Staf Kepresidenan dan Ombudsman RI, guna mengintegrasikan pengelolaan pengaduan masyarakat agar direspon cepat oleh instansi terkait yang sejauh ini ada sekitar 834 instansi terhubung melalui sistem ini. Dengan aktivitas pengaduan hingga akhir September 2018 sebanyak 1.335.389, yang diestimasi pengaduan masyarakat perharinya ada sebanyak 574 laporan.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Reformasi birokrasi bukan lagi sekedar tuntutan dari segenap elemen masyarakat yang mengharapkan agar birokrasi dan terutama aparatur dapat berkualitas lebih baik lagi. Reformasi birokrasi kini benar-benar menjadi kebutuhan bagi para aparatur pemerintahan.

Keberhasilan reformasi birokrasi bukan pada dokumentasi semata, namun harus mampu dirasakan oleh seluruh masyarakat. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi bukan pada prosedur atau laporan saja, namun bagaimana masyarakat yang kita layani dapat merasakan dampak perubahan yang lebih baik. Itulah makna yang sebenarnya dari Revokusi Mental di bidang aparatur.

Namun demikian, perubahan itu harus tetap terukur, harus selalu dapat direncanakan arah perubahan itu sendiri. Setiap perubahan harus dapat diikuti agar kita dapat mengarahkan perubahan itu ke arah yang lebih baik sesuai dengan prioritas pembangunan nasional yang tertuang dalam Nawa Cita.

Dengan alasan itulah, Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 mengamanatkan agar disusun suatu road map reformasi birokrasi setiap lima tahunan. Road map ini tentunya akan membimbing kita agar perubahan yang diharapkan agar birokrasi yang lebih baik lagi dapat terwujud. Dengan road map ini kita bersama dapat memantau sejauh mana perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi baik di tingkat nasional maupun di masing-masing pemerintah daerah.

Telah ada dua Road Map Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan dan sebagian besar telah dilaksanakan yakni: **Pertama**, Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2014 dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 dan; **Kedua**, Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015 – 2019 yang telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015. Keduanya, dalam proses penyusunannya telah memperhatikan berbagai hal yang tertuang dalam RPJMN, visi-misi presiden dan wakil presiden, masukan dari para pakar, pemerhati masalah birokrasi, para praktisi yang berasal dari berbagai kementerian, lembaga dan pemerintah daerah serta tentu

saja telah memperhatikan berbagai capaian perkembangan reformasi birokrasi birokrasi pada periode 2010 – 2014.

Saat ini, seluruh kementerian dan lembaga maupun pemerintah daerah baik pada tingkat provinsi, kabupaten maupun kota, telah hampir sebagian besar melaksanakan reformasi birokrasi secara terstruktur dan *massive* di seluruh instansi pemerintah dengan kadar kedalaman yang berbeda-beda. Beberapa kementerian dan lembaga dan pemerintah daerah bahkan sudah mencatatkan diri di berbagai media atas keberhasilannya dalam menjalankan program reformasi birokrasi.

Meski begitu, pada sisi lain, kita bersama juga menyadari, bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi ini masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan masyarakat dan dunia usaha. Disana sini masih kita jumpai kelambatan dalam pelayanan, kinerja aparatur yang tidak optimal, bahkan sampai dijumpai penyimpangan oleh aparatur. Untuk itulah kita perlu mengevaluasi pelaksanaan program reformasi birokrasi ini bersama-sama. Kita sudah memiliki peraturan dan kebijakan tentang reformasi birokrasi, namun pelaksanaannya masih banyak yang belum sesuai dengan harapan. Itulah yang harus kita perbaiki bersama.

B. Tindak Lanjut

Keseluruhan materi modul yang sederhana ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran yang cukup memadai dan efektif dalam meningkatkan kompetensi kognitif, afektif, maupun psikomotorik para pegawai Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, sehingga mampu memiliki kompetensi untuk memahami dalam mendukung sekaligus memantau seluruh tahapan dan capaian program reformasi birokrasi yang telah dan akan dilaksanakan dalam cakupan instansi dan bidang tugasnya sampai unit terkecil.

DAFTAR PUSTAKA

- Holidin, Defni, 2013. *Reformasi Dalam Praktek*. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Prasojo, Eko, Anis Baswedan, Bambang Harimurti, dkk. 2013. *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Kementerian PAN-RB
- _____. 2010. Buku Road Map 2010-2014. Jakarta: Kementerian PAN-RB
- _____. 2015. Buku Road Map 2015-2019. Jakarta: Kementerian PAN-RB
- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025.
- Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025.
- Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010 – 2014.
- Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019.
- Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.
- Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019.