



2019



**ROAD MAP
REFORMASI BIROKRASI
2015 - 2019**

2018

2017

2016

2015



Kata Pengantar

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 direcanakan 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.

Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015 – 2019 yang telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015, dalam proses penyusunannya telah memperhatikan berbagai hal yang tertuang dalam RPJMN, nawa cita, 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 pada periode 2010 – 2014.

Saat ini, seluruh kementerian dan lembaga maupun pemerintah daerah baik pada tingkat provinsi, kabupaten maupun kota, telah melaksanakan reformasi birokrasi. Program reformasi birokrasi ini telah dilaksanakan 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.

Disisi 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.

Akhirnya kami berharap semoga pedoman peraturan ini dapat bermanfaat bagi segenap pihak yang peduli terhadap perbaikan manajemen pemerintahan berbasis kinerja dan menjadi salah satu kontribusi untuk pencapaian sasaran reformasi birokrasi.

Jakarta, Agustus 2015

Menteri
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi,

ttd

Prof. DR. H. Yuddy Chrisnandi



Daftar Isi

BAB I

PENGUATAN REFORMASI BIROKRASI

Memperkuat Birokrasi Pemerintahan Melalui Perubahan Secara Terencana

1

BAB II

PENCAPAIAN DAN ISU STRATEGIS

Kemajuan dan Tantangan Permasalahannya

7

- A. Kemajuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi
- B. Tantangan Permasalahan

7
10

BAB III

ARAH PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Sasaran, Area Perubahan, dan Prioritas Aksi serta Ukuran Keberhasilan

14

- A. Arah Kebijakan Pemerintah Kabinet Kerja 2015 - 2019
- B. Sasaran Reformasi Birokrasi
- C. Ukuran Keberhasilan
- D. Area Perubahan

14
20
28
28

BAB IV

STRATEGI PELAKSANAAN DAN PROGRAM REFORMASI BIROKRASI

Sinergi pelaksanaan reformasi birokrasi dari tingkat nasional sampai ke instansional

34

- A. Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi
- B. Program-program

34
36

BAB V

PROGRAM QUICK WINS

Memberikan bukti perubahan secara cepat kepada masyarakat

37

- A. Program Quick Wins Reformasi Birokrasi
- B. Program Quick Wins Nasional
- C. Program Quick Wins Reformasi Birokrasi Instansional

37
40
41

BAB VI	
RENCANA AKSI REFORMASI BIROKRASI	42
<i>Operasionalisasi reformasi birokrasi secara terstruktur dan terukur sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi</i>	
A. Program, Kegiatan, Hasil Yang Diharapkan dari Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Tingkat Makro	42
B. Program, Kegiatan, Hasil Yang Diharapkan dari Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Tingkat Meso	53
C. Program, Kegiatan, Hasil Yang Diharapkan dari Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Tingkat Mikro	56
BAB VII	
MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI	61
<i>Menjamin pelaksanaan reformasi birokrasi sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan</i>	
A. Organisasi	61
B. Monitoring dan Evaluasi	63
BAB VIII	
PENUTUP	65



SALINAN

**MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

PERATURAN MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 11 TAHUN 2015

TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI 2015-2019

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. Bahwa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 sudah tidak sesuai dengan perkembangan keadaan;
- b. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 4 Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 perlu mengganti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019

Mengingat : . . .

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
5. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494);
6. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);

7. Peraturan. . .

7. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
8. Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI 2015-2019.

Pasal 1

Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, digunakan sebagai acuan bagi:

- a. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Kementerian/Lembaga yang disebut dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019, untuk menetapkan dan menjalankan program Makro dan Meso; dan
- b. Seluruh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi di masing-masing instansi serta menjalankan program Mikro.

Pasal 2

Road Map Birokrasi Reformasi Birokrasi 2015-2019 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1, adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 3 . . .

Pasal 3

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang telah menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 dinyatakan tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Menteri ini.

Pasal 4

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 5

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada saat diundangkan.

Agar . . .

- 5 -

Agar Setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 22 juni 2015

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,
ttd

YUDDY CHRISNANDI

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 2 Juli 2015

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,
ttd

YASONNA H. LAOLY

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2015 NOMOR 985

Salinan sesuai dengan aslinya

KEMENTERIAN PANRB

Kepala Biro Hukum, Komunikasi dan Informasi Publik

ttd

Herman Suryatman

BAB I

PENGUATAN REFORMASI BIROKRASI

Memperkuat Birokrasi Pemerintahan Melalui Perubahan Secara Terencana

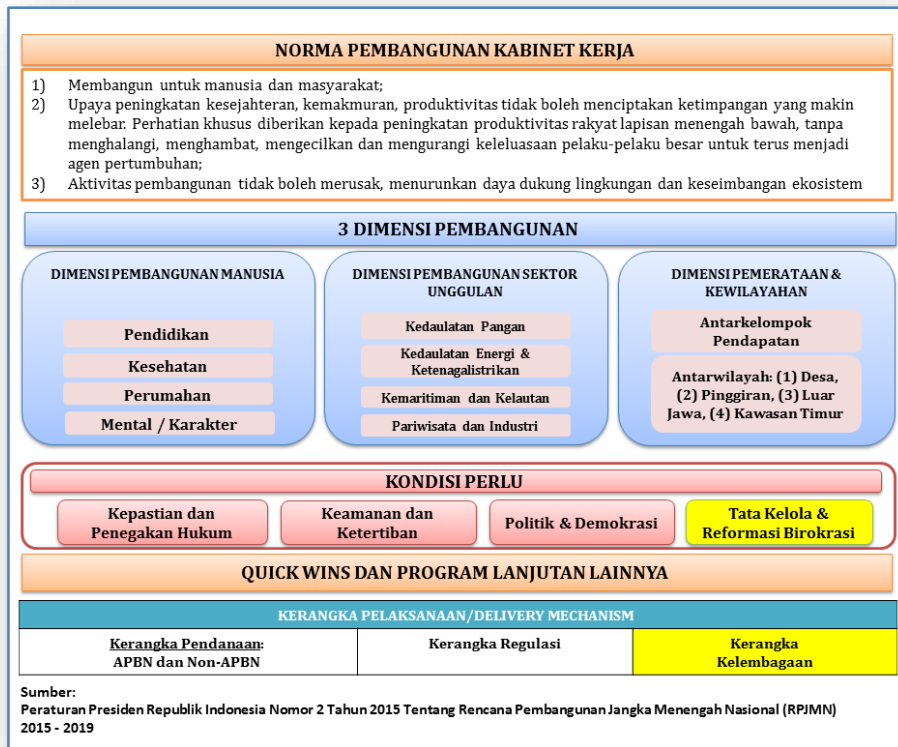
Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015 – 2019 telah disusun strategi pembangunan melalui tiga dimensi pembangunan, yaitu:

1. Dimensi Pembangunan Manusia, yang meliputi: pendidikan, kesehatan, perumahan, dan mental/karakter;
2. Dimensi Pembangunan Sektor Unggulan, yang meliputi: kedaulatan pangan, kedaulatan energi dan ketenagalistrikan, kemaritiman dan kelautan, serta pariwisata dan industri;
3. Dimensi Pemerataan dan Kewilayahan, yang meliputi: antar kelompok pendapatan, antar wilayah desa, pinggiran, luar Jawa, dan Kawasan Timur.

Dimensi-dimensi pembangunan dimaksud hanya dapat diwujudkan pelaksanaannya jika didukung dengan kepastian dan penegakan hukum, keamanan dan ketertiban, politik dan demokrasi serta tata kelola dan reformasi birokrasi yang berjalan dengan baik. Dengan demikian, pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pelaksanaan pembangunan nasional. Tanpa adanya dukungan tata kelola yang baik, target-target pembangunan tidak mungkin dapat dicapai dengan baik pula.

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.

Gambar 1
**Strategi Pembangunan Nasional
 2015 - 2019**



Penguatan 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.

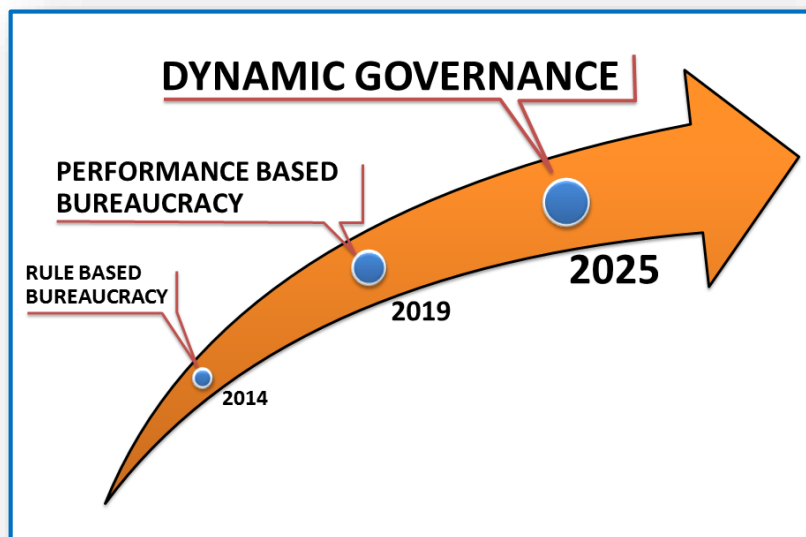
Reformasi birokrasi dilakukan untuk menjawab secara cepat berbagai permasalahan baru yang muncul dalam penyelenggaraan pemerintahan.

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.

Gambar 2
**Tujuan Jangka Panjang
Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**



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.

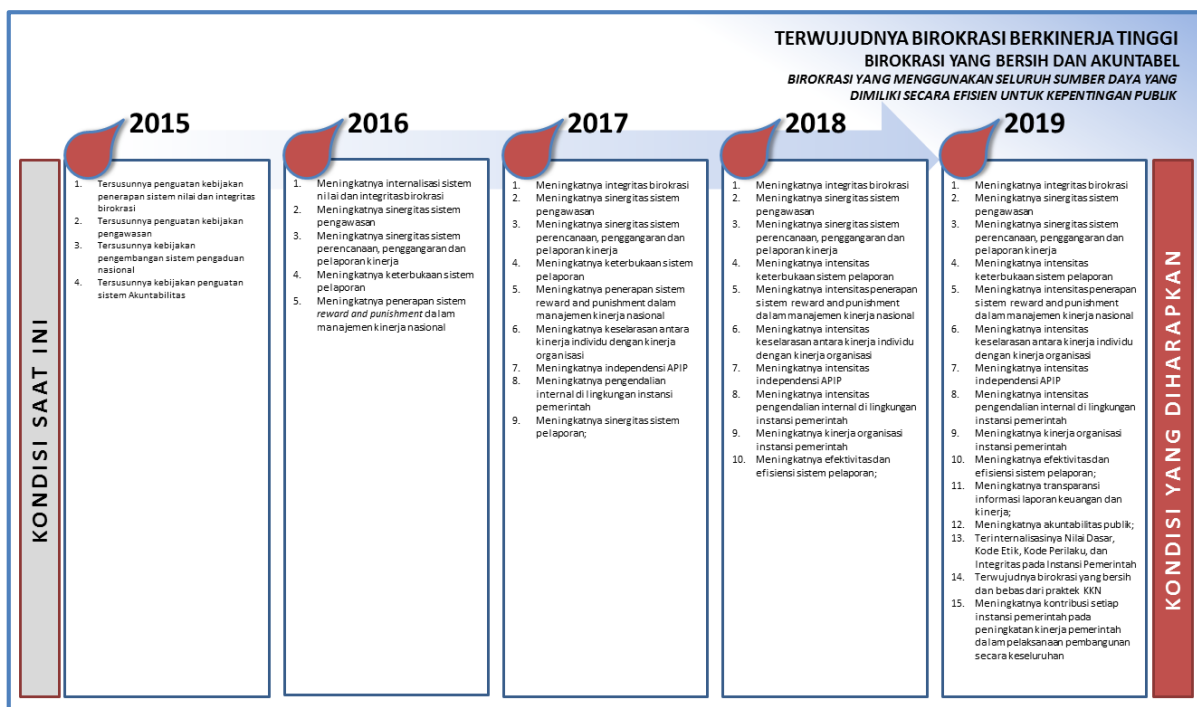
Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi:

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

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:

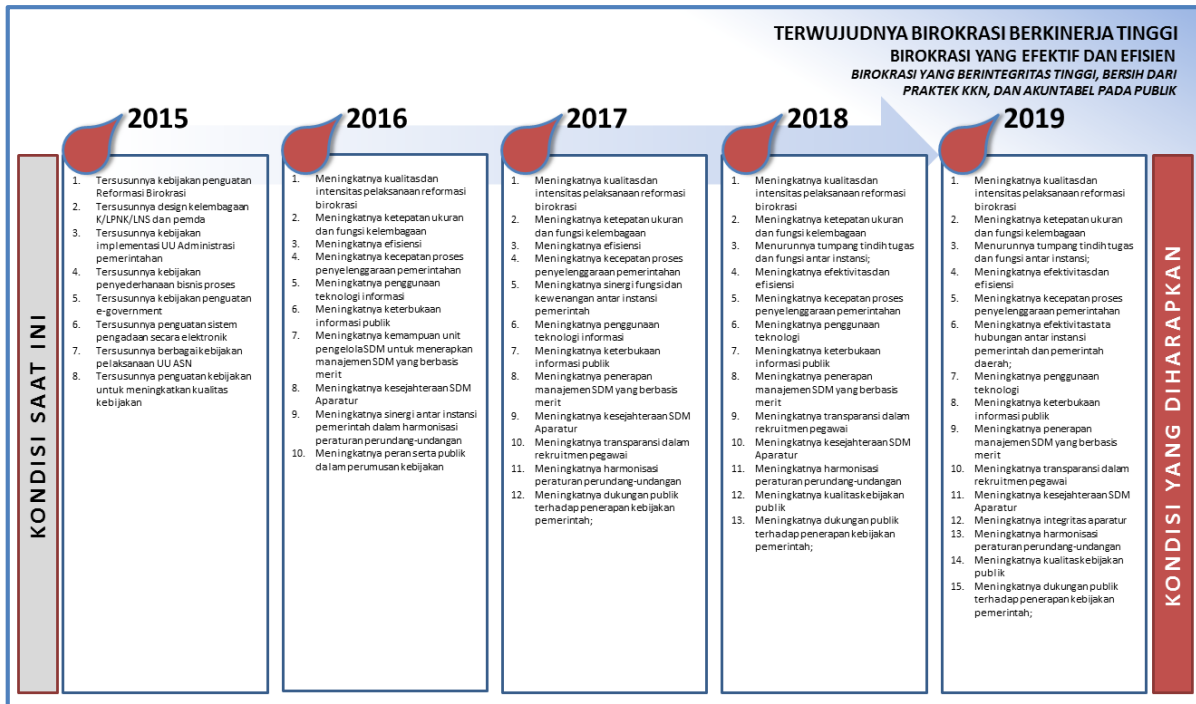
Gambar 3
Road Map untuk Menuju Birokrasi Yang Bersih dan Akuntabel



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

Gambar 4

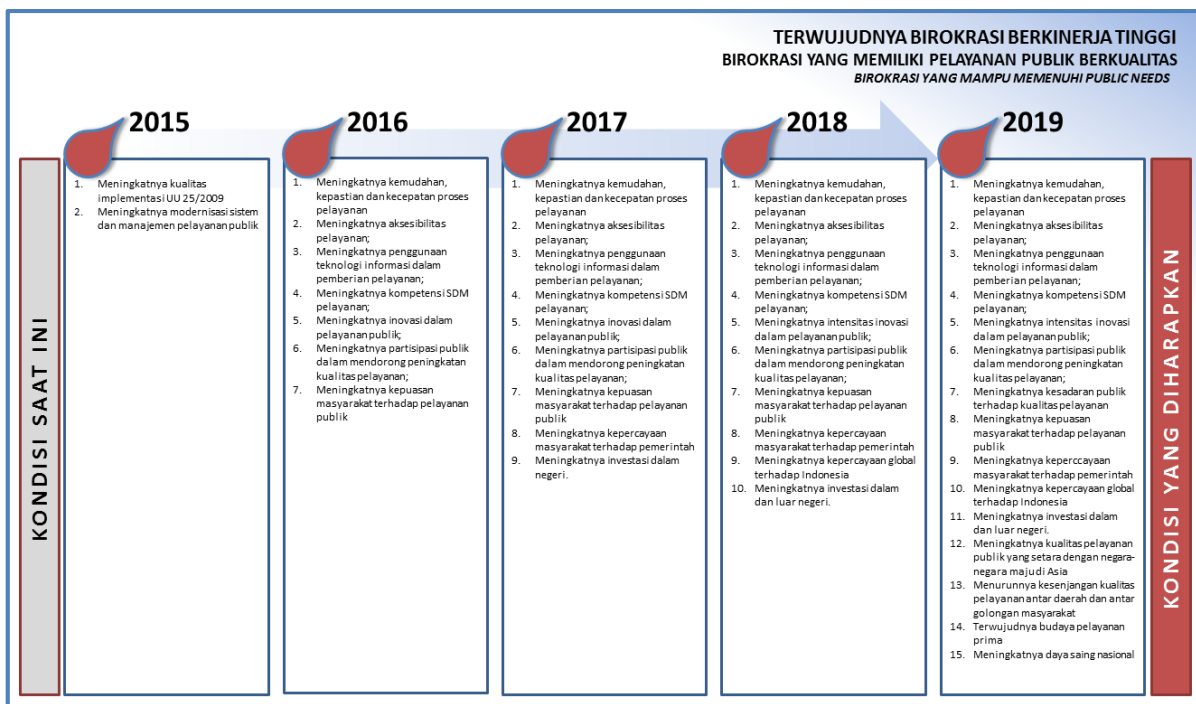
Road Map untuk Menuju Birokrasi Yang Efektif dan Efisien



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

Gambar 5

Road Map untuk Menuju Birokrasi Yang Memiliki Pelayanan Publik Berkualitas



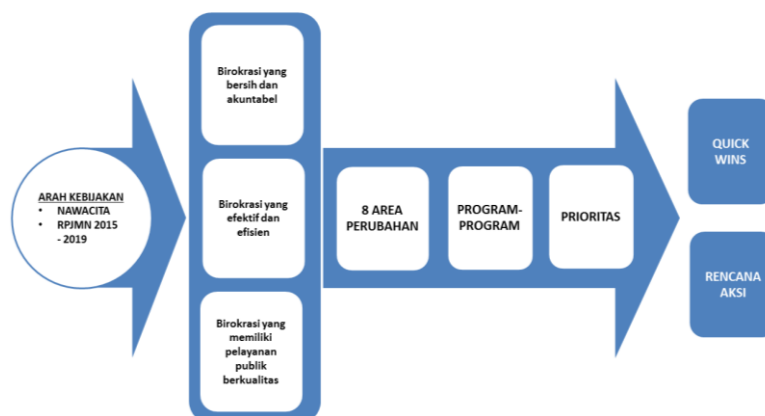
Road map reformasi birokrasi memiliki arti yang sangat penting, karena alasan:

- Perubahan yang dilakukan secara terencana akan mendorong efektivitas dan efisiensi serta mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai;
- Perubahan yang terencana juga memberikan arahan tentang kegiatan reformasi birokrasi baik pada tingkat nasional, maupun pemerintah daerah dan sinergi di antara keduanya;
- Perubahan terencana yang dilakukan secara serentak di seluruh jajaran instansi pemerintah juga menjadi gerakan nasional yang mendorong terciptanya budaya perubahan ke arah perbaikan.
- Perubahan yang dilakukan dapat dimonitor dan dievaluasi secara berkelanjutan, sehingga setiap tahapan proses manajemen dapat dipastikan telah dilakukan secara tepat dan benar serta sesuai dengan rencana yang telah digariskan. Bahkan proses perubahan dapat segera diperbaiki ketika proses perubahan tidak lagi relevan dengan kondisi terkini;
- Perubahan yang dilakukan untuk menjaga momentum pelaksanaan reformasi birokrasi tidak kehilangan arah, tujuan, dan target yang hendak dicapai pada tahun 2025 sebagaimana tertuang dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025, yaitu terciptanya Pemerintahan Kelas Dunia.

Agar rencana aksi reformasi birokrasi dapat dirumuskan secara tepat, maka perlu disusun kerangka pikir keterkaitan antara arah kebijakan nasional sebagaimana ditetapkan dalam RPJMN 2015 – 2019, sasaran reformasi birokrasi, dan strategi implementasinya yang meliputi: area perubahan, *quick wins*, dan program-programnya. Adapun gambaran kerangka keterkaitan dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:

Gambar 6

Kerangka Keterkaitan Arah Kebijakan dan *Road Map* Reformasi Birokrasi



BAB II

PENCAPAIAN DAN ISU STRATEGIS

Kemajuan dan Tantangan Permasalahannya

A. Kemajuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

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

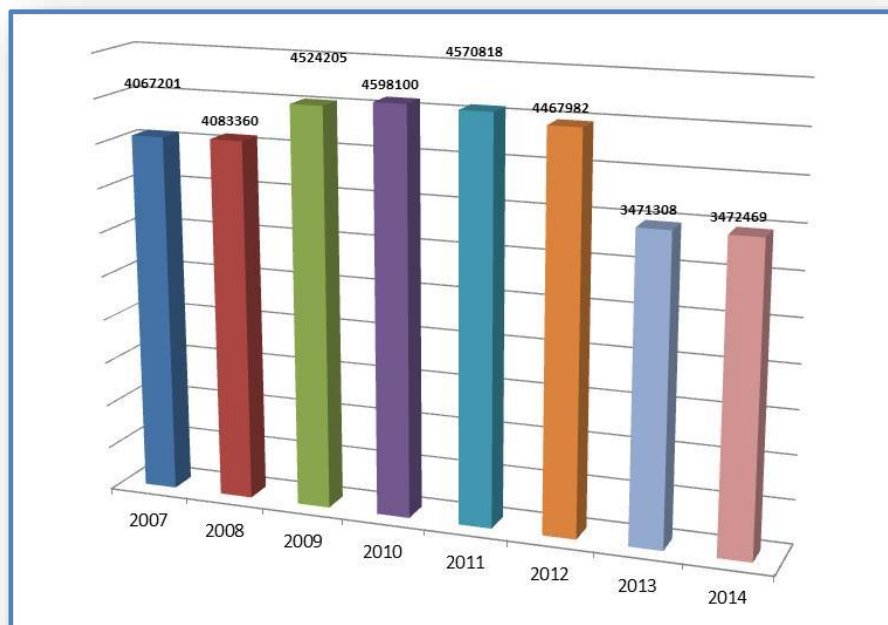
Target	Indikator	2009 Baseline	2010	2011	2012	2013	2014	Target 2014	
Birokrasi yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme	Indeks Persepsi Korupsi*	2,8	2,8	3,0	32	32	34	50	
	Opini BPK (WTP) (%)	Pusat	42,17	56	63	77	74	76	100
		Daerah	2,73	3	9	16	27	35	60
Peningkatan kualitas pelayanan publik 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
	Peringkat Kemudahan Berusaha	122	121	129	116	120	114	75	
Peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Indeks Efektivitas Pemerintahan	-0,29	-0,20	-0,25	-0,29	n.a.	n.a.	0,5	
	Instansi Pemerintah yang Akuntabel (%)	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. Tantangan Permasalahan

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010 - 2014 masih menyisakan berbagai tantangan ke depan yang secara bertahap dan terus menerus harus diperbaiki. Beberapa permasalahan strategis yang masih harus diperbaiki melalui pelaksanaan reformasi birokrasi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Birokrasi belum sepenuhnya bersih dan akuntabel.

Beberapa tantangan yang dihadapi terkait dengan permasalahan ini antara lain:

a. Rendahnya komitmen pimpinan di tingkat pusat dan daerah dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi

Meskipun Indeks Persepsi Korupsi membaik, tetapi upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi belum memberikan hasil yang signifikan;

b. Penyelenggaraan pemerintahan belum mencerminkan penyelenggaraan yang bersih dan bebas KKN

Peran Aparat Pengawas Internal masih belum sepenuhnya mendorong penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN;

c. Manajemen kinerja masih belum sepenuhnya diterapkan

Kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah masih rendah. Hal ini ditandai dengan lemahnya keterkaitan antara input anggaran dengan kinerja organisasi, dan orientasi kegiatan masih belum sepenuhnya berfokus pada hasil yang diharapkan dan

dampak kemanfaatan yang ditimbulkan terhadap masyarakat/publik baik secara langsung maupun tidak langsung;

d. Manajemen pembangunan nasional belum berjalan secara optimal

Penetapan indikator kinerja nasional dan kementerian/lembaga (K/L) belum didukung oleh sistem dan kelembagaan yang mantap. Antara sistem perencanaan, penganggaran, pengadaan, pelaporan, monitoring dan evaluasi, dan pengawasan belum sinergis dan terintegrasi. Manajemen pembangunan nasional belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang efektif;

2. Birokrasi belum efektif dan efisien.

Beberapa tantangan yang dihadapi terkait dengan permasalahan ini antara lain:

a. Tata kelola pemerintahan yang baik belum sepenuhnya diterapkan

Pemerintah belum sepenuhnya mampu membuka ruang serta mendorong keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pengelolaan pembangunan. Pemerintah sebagai aktor kunci, belum sepenuhnya berperan dalam menciptakan sinergi pelaksanaan pembangunan, baik dengan masyarakat maupun dengan dunia usaha;

b. Lemahnya penegakan hukum

Penegakan hukum yang banyak diwarnai dengan perilaku koruptif dari aparat penegak hukum;

c. Pengadaan barang dan jasa masih belum dapat diselenggarakan secara efektif dan efisien

Masih banyak ditemukan kasus korupsi dalam pengadaan barang dan jasa, antara lain disebabkan oleh: belum seluruh pengadaan dilakukan secara elektronik;

d. Kelembagaan birokrasi pemerintah masih belum efektif

Kelembagaan birokrasi pemerintah masih dihindangi permasalahan yang mendasar, yakni 1) organisasi gemuk, secara makro maupun mikro; 2) *fragmented* dan tumpang tindih fungsi; dan 3) banyaknya UU yang mewajibkan pembentukan lembaga (di pusat dan di daerah) yang berpotensi *over institution* dan tumpang tindih tugas dan fungsi;

e. Penerapan *e-government* belum berjalan efektif dan efisien

Penerapan *e-government* belum merata pada seluruh birokrasi pemerintah, terjadi tumpang tindih sistem aplikasi, dan belum terintegrasi. Inefisiensi dalam pengembangan sistem informasi serta dalam pengadaan dan pemanfaatan infrastruktur TIK, masih sering terjadi;

f. Manajemen SDM Aparatur (ASN, TNI, dan Polri) masih belum berjalan secara efektif

Masih banyak terjadi penempatan ASN, TNI, dan Polri dalam jabatan yang tidak sesuai kompetensi, dan terjadi gap kompetensi pegawai yang ada dengan persyaratan kompetensi jabatan yang diduduki, sehingga kinerja/produktivitas belum optimal. Integritas PNS yang dinilai masih rendah, serta sistem remunerasi belum layak dan berbasis kinerja. Manajemen kinerja pegawai belum berjalan sehingga berdampak pada belum dapat dilaksanakannya identifikasi kelompok pegawai yang potensial (*talent pool*) untuk kaderisasi kepemimpinan. Sistem pembinaan karier pegawai belum dapat memberikan kejelasan karier pegawai yang memiliki prestasi baik. Dengan belum berjalannya manajemen kinerja juga berdampak pada perencanaan pelatihan kepada pegawai yang berorientasi pada pengembangan kompetensi belum dapat direalisasikan hampir di seluruh jajaran instansi pemerintah. Perbaikan gaji (remunerasi) masih terkendala dengan sistem pembayaran pensiun yang masih bergantung penuh dengan APBN.

g. Inefisiensi penggunaan anggaran

Penggunaan masih dihadapkan pada beberapa kendala antara lain: 1) belum terdapat standarisasi sarana dan prasarana aparatur yang komprehensif; sistem dan budaya yang mendorong efisiensi belum terbangun, dan 2) besarnya biaya operasional yang tidak sebanding dengan kualitas pelayanan atau dampak pembangunan yang dihasilkan;

h. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan masih belum mampu mendorong kinerja birokrasi

Penyempurnaan kurikulum dan metode pelatihan kepemimpinan pegawai ASN belum mampu mengawal dan mengakselerasi proses perubahan melalui reformasi birokrasi serta memberikan kontribusi secara tidak langsung bagi kinerja organisasi.

3. Pelayanan publik masih belum memiliki kualitas yang diharapkan

Beberapa tantangan yang dihadapi terkait dengan permasalahan ini antara lain:

a. Pelayanan perijinan masih belum berjalan efektif dan efisien

Proses kerja birokrasi yang rumit dan kewenangan yang terpecah di berbagai instansi, membuat pelayanan perijinan memakan waktu yang lama dan biaya yang tinggi. Sebagai contoh, waktu yang diperlukan dalam proses pelayanan perijinan di sektor perkebunan mencapai 939 hari, sektor kelistrikan mencapai 783 hari, dan sektor perhubungan mencapai 743 hari. Beberapa sektor lainnya juga memiliki persoalan yang serupa;

b. Praktek pungutan liar (pungli) dalam pelayanan perijinan masih terjadi sehingga menghambat iklim usaha dan investasi

Kejelasan biaya pelayanan belum sepenuhnya diterapkan dengan baik, karena masih banyak biaya-biaya lain yang tidak resmi muncul dalam praktik pelayanan perijinan. Karena itu praktik pelayanan perijinan di Indonesia, tidak hanya memerlukan waktu yang lama tetapi juga biaya yang tinggi;

c. Praktek manajemen pelayanan publik belum dijalankan dengan baik

Berbagai aspek manajemen pelayanan publik sebagaimana digambarkan pada UU Pelayanan Publik, seperti standar pelayanan dan maklumat pelayanan, belum secara konsisten diimplementasikan. Masalah lainnya: rendahnya kompetensi petugas pelayanan, inovasi dan budaya pelayanan bermutu, serta penggunaan *e-services* sebagai sarana pendukung penyelenggaraan pelayanan yang belum merata. Disamping itu, masih terdapat *fragmented* dan tumpang tindih fungsi kelembagaan pelayanan.

BAB III

ARAH PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Sasaran, Area Perubahan, dan Prioritas Aksi serta Ukuran Keberhasilan

A. Arah Kebijakan Pemerintah Kabinet Kerja 2015 - 2019

Pelaksanaan reformasi birokrasi 2015 – 2019 didasarkan pada beberapa arah kebijakan pemerintah, sebagai berikut:

1. NAWACITA

Dalam dokumen NAWACITA, yang mencakup 9 (sembilan) janji yang ingin diwujudkan Pemerintah Joko Widodo dan Jusuf Kalla, yaitu:

- a. Menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman kepada seluruh warga negara.
- b. Membuat Pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya.
- c. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.
- d. Memperkuat kehadiran negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya.
- e. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia.
- f. Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya.
- g. Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik.
- h. Melakukan revolusi karakter bangsa.
- i. Memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.

Secara eksplisit arahan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi tertulis dalam NAWACITA nomor 2.

Dalam penjelasannya disebutkan:

“Kami memberikan prioritas pada upaya pemulihan kepercayaan publik pada institusi-institusi demokrasi dengan melanjutkan konsolidasi demokrasi melalui reformasi sistem kepartaian, pemilu, dan lembaga perwakilan. Diikuti dengan upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan. Dengan meningkatkan pengelolaan dan pelayanan informasi di lingkungan instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, mewajibkan instansi pemerintah pusat dan daerah untuk membuat laporan kinerja serta membuka akses informasi publik seperti diatur dalam UU No. 12 Tahun 2008. Kami juga akan secara konsisten menjalankan agenda reformasi birokrasi secara berkelanjutan dengan restrukturisasi kelembagaan, perbaikan kualitas pelayanan publik, meningkatkan kompetensi aparatur, memperkuat monitoring dan supervisi atas kinerja pelayanan publik, serta membuka ruang partisipasi publik melalui citizen charter dalam UU Kontrak Layanan Publik. Mendorong partisipasi publik dalam proses pengambilan kebijakan publik dengan meningkatkan peran aktif masyarakat dalam pengambilan kebijakan publik dan pengelolaan Badan Publik yang Baik.”

Selanjutnya, upaya berkomitmen untuk menjalankan reformasi birokrasi dan pelayanan publik, disebutkan secara spesifik pada butir 12 agenda yang diberikan perhatian khusus dalam Visi – Misi pemerintah Joko Widodo dan Jusuf Kalla, sebagai berikut:

“Kami berkomitmen menjalankan reformasi birokrasi dan pelayanan publik

Dalam kebijakan Reformasi Birokrasi dan pelayanan publik, kami akan memberi penekanan pada 5 (lima) prioritas utama:

- a. Kami akan mengambil inisiatif penetapan payung hukum yang lebih kuat dan berkesinambungan bagi agenda reformasi birokrasi. Hal ini penting untuk memberikan kepastian dan kesinambungan perhatian terhadap arah, tahapan, strategi, dan capaian reformasi birokrasi di Indonesia.*
- b. Kami akan menjalankan aksi-aksi konkrit untuk restrukturisasi kelembagaan yang cenderung gemuk, baik di kelembagaan pemerintah pusat yang berada di bawah Presiden maupun kelembagaan Pemerintah Daerah melalui revisi UU Pemerintahan Daerah.*
- c. Kami akan menjalankan secara konsisten UU Aparatur Sipil Negara sehingga tercipta aparatur sipil negara yang kompeten dan terpercaya.*

- d. *Kami berkomitmen memberantas korupsi di kalangan aparatur sipil negara dengan memastikan komitmen terbuka dan terekspos dari Presiden untuk secara tegas menegakan aturan yang terkait dengan korupsi.*
- e. *Kami akan melakukan aksi-aksi bagi perbaikan kualitas pelayanan publik. Perbaikan layanan publik dilakukan dengan berbagai cara: meningkatkan kompetensi aparatur, memperkuat monitoring dan supervisi atas kinerja pelayanan publik, serta membuka ruang partisipasi publik melalui citizen charter dalam UU Kontrak Layanan Publik.”*

2. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015 - 2019

a. Agenda Pembangunan Nasional

Dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019, Buku I, dijabarkan lima agenda pembangunan nasional sebagai berikut:

- 1) Melanjutkan konsolidasi demokrasi untuk memulihkan kepercayaan publik
- 2) Meningkatkan peranan dan keterwakilan perempuan dalam politik dan pembangunan
- 3) Membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan
- 4) Menyempurnakan dan meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi Nasional (RBN)
- 5) Meningkatkan partisipasi publik dalam proses pengambilan kebijakan publik

Dari lima agenda pembangunan nasional tersebut, dua di antaranya secara spesifik terkait dengan tata kelola pemerintahan yang bersih dan efektif, yaitu agenda nomor 3: Membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan, dan agenda nomor 4: Menyempurnakan dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi nasional.

Arah kebijakan dan strategi yang ditempuh untuk agenda: ***Membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan***, meliputi:

1) Penyempurnaan sistem manajemen dan pelaporan kinerja, melalui strategi:

- a) penguatan kebijakan sistem pengawasan intern pemerintah;
- b) penguatan pengawasan terhadap kinerja pembangunan nasional; dan

- c) pemantapan implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP).

2) Penerapan *e-government* untuk mendukung bisnis proses pemerintahan dan pembangunan, melalui strategi:

- a) penguatan kebijakan *e-government* yang mengatur kelembagaan *e-government*,
- b) penguatan sistem dan infrastruktur *e-government* yang terintegrasi;
- c) penyempurnaan/penguatan sistem pengadaan secara elektronik serta pengembangan sistem katalog elektronik; dan
- d) penguatan sistem kearsipan berbasis TIK.

3) Penerapan *open government*, melalui strategi:

- a) pembentukan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID)
- b) peningkatan kesadaran masyarakat tentang keterbukaan informasi publik;
- c) publikasi semua proses perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan anggaran ke dalam *website* masing-masing K/L/D;
- d) penyediaan ruang partisipasi publik dalam menyusun dan mengawasi pelaksanaan kebijakan publik;
- e) pengembangan sistem publikasi informasi proaktif dan interaktif yang dapat diakses publik;
- f) pengelolaan Sistem dan Jaringan Informasi Kearsipan Nasional.

Arah kebijakan dan strategi yang ditempuh untuk agenda: ***Menyempurnakan dan meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi Nasional (RBN)***, meliputi:

1) Restrukturisasi kelembagaan birokrasi pemerintah, melalui strategi:

- a) penyempurnaan desain kelembagaan pemerintah;
- b) penataan kelembagaan internal pemerintah pusat dan daerah;
- c) penguatan sinergitas antar lembaga baik di pusat maupun di daerah.

2) Penguatan kapasitas pengelolaan reformasi birokrasi nasional, melalui strategi:

- a) penguatan kelembagaan dan tata kelola pengelolaan RBN;
- b) penataan regulasi dan kebijakan di bidang aparatur negara;
- c) perluasan dan fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada instansi pemerintah daerah; dan

- d) penyempurnaan sistem evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi nasional.

3) Penerapan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), melalui strategi:

- a) penetapan formasi dan pengadaan CPNS dilakukan dengan sangat selektif;
- b) penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis TIK;
- c) penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat;
- d) penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN);
- e) penerapan sistem manajemen kinerja pegawai; dan
- f) penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.

4) Peningkatan kualitas pelayanan publik, melalui strategi:

- a) memastikan implementasi UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik secara konsisten;
- b) mendorong inovasi pelayanan publik;
- c) peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik; dan
- d) penguatan kapasitas dan efektivitas pengawasan pelayanan publik.

b. Isu Strategis - Agenda Prioritas 2015-2019

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

Tabel 3

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 <i>Quick Wins JKW_JK</i>)	<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 <i>e-Government</i> secara terintegrasi (c) Proses bisnis birokrasi yang sederhana, cepat, dan terintegrasi (review dan penyempurnaan) (d) Peningkatan kualitas <i>e-procurement</i> (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 <i>fair</i> (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

No	Isu strategis	Agenda prioritas 2015-2019	Instansi pembina/pelaksana
		(k) Penguatan kapasitas kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) (l) Penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.	
g.	PELAYANAN PUBLIK	(a) Peningkatan kualitas implementasi UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik (b) Modernisasi sistem dan manajemen Pelayanan Publik (SDM, ICT, Standar Pelayanan) (c) Monitoring dan supervisi kinerja pelayanan publik (d) Membuka ruang partisipasi publik melalui <i>Citizen Charter</i> (e) Penguatan integritas dalam pelayanan publik	Kemen PAN dan RB • ORI • LAN • K/L/Pemda

Sumber: Bappenas

c. Pengarusutamaan 2015-2019

Kebijakan pengarusutamaan, sebagaimana dimuat dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019, merupakan landasan operasional bagi seluruh pelaksanaan pembangunan, yang diarahkan untuk dapat tercermin dalam output pada kebijakan pembangunan

Pengarusutamaan diarahkan untuk memperkuat kapasitas birokrasi dan mendorong partisipasi masyarakat sipil, melalui:

- 1) Peningkatan keterbukaan informasi dan komunikasi publik;
- 2) Peningkatan partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan;
- 3) Perluasan agenda Reformasi Birokrasi;
- 4) Peningkatan kualitas pelayanan publik.

B. Sasaran Reformasi Birokrasi

Pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada tiga sasaran pembangunan (sasaran reformasi birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019) yang juga akan digunakan sebagai sasaran reformasi birokrasi, yaitu:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- a. Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif.
- b. Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.

- c. Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja.
- d. Peningkatan *fairness*, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa.

2. Birokrasi yang efektif dan efisien

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

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

3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

a. Penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan:

- 1) Implementasi UU Pelayanan Publik
- 2) Pemanfaatan ICT
- 3) Integritas dan kualitas SDM Pelayanan
- 4) Budaya pelayanan
- 5) *Quick Wins*

b. Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik.

- 1) Penguatan monev kinerja
- 2) Efektivitas pengawasan
- 3) Sistem pengaduan
- 4) 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.

Sasaran pertama dan kedua reformasi birokrasi pada tahun 2010 – 2014, yaitu (1) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, dan (2) Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi pada dasarnya dirumuskan ulang menjadi sasaran: (1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel, serta (2) Birokrasi yang efektif dan efisien. Kedua rumusan sasaran tersebut pada intinya memiliki kesamaan substansi. Sementara sasaran ketiga reformasi birokrasi pada tahun 2010 – 2014, meskipun memiliki rumusan yang berbeda tetapi tetap memiliki kesamaan substansi.

Gambar 8
Perbandingan Sasaran Reformasi Birokrasi



Meskipun dipilah dalam klasifikasi yang berbeda, tetapi ketiga sasaran di atas merupakan kesatuan yang utuh terkait satu sama lain.

Tabel 4

ARAH KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI 2015 - 2019

Agenda Pembangunan Nasional	Isu Strategis - Agenda Prioritas 2015-2019	Pengarurusutamaan 2015-2019	Sasaran Reformasi Birokrasi
<p>A. Membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyempurnaan sistem manajemen dan pelaporan kinerja, melalui strategi <ol style="list-style-type: none"> a. penguatan kebijakan sistem pengawasan intern pemerintah; b. penguatan pengawasan terhadap kinerja pembangunan nasional; dan c. pemantapan implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) 2. Penerapan <i>e-government</i> untuk mendukung bisnis proses pemerintahan dan pembangunan, melalui strategi: <ol style="list-style-type: none"> a. penguatan kebijakan <i>e-government</i> yang mengatur kelembagaan <i>e-government</i>, b. penguatan sistem dan infrastruktur <i>e-government</i> yang terintegrasi; c. penyempurnaan/penguatan sistem pengadaan secara elektronik serta pengembangan sistem katalog elektronik; dan d. penguatan sistem kearsipan berbasis TIK 3. Penerapan <i>open government</i> 	<p>A. Reformasi Birokrasi Nasional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan payung hukum RBN 2. Peningkatan kapasitas implementasi 3. Penyempurnaan pelaksanaan dan peningkatan kualitasnya 4. Akselerasi pelaksanaan RB di daerah 5. <i>Quick Wins</i> RB <p>B. Akuntabilitas Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyempurnaan SAKIP 2. Implementasi SAKIP sebagai Pilar Manajemen Kinerja 3. Pelaksanaan MoU antara Kemen PPN dengan Kemen PAN dan RB 4. Pelaporan kinerja instansi pemerintah secara terbuka <p>C. Pengawasan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian RUU Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) 2. Sinergi pengawasan internal dengan eksternal 3. Pengembangan sistem pengaduan nasional yang terintegrasi 4. Peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM APIP <p>D. Kelembagaan Birokrasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Audit/ Review Organisasi K/L/Pemda 2. Desain kelembagaan birokrasi 3. Penataan Kelembagaan untuk 	<p>A. Peningkatan keterbukaan informasi dan komunikasi publik</p> <p>Pembentukan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) dalam rangka Keterbukaan Informasi Publik</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan Pusat Pelayanan Informasi dan Dokumentasi pada setiap unit organisasi 2. Kerjasama dengan media massa dalam rangka <i>public awareness campaign</i> 3. Publikasi semua proses perencanaan dan penganggaran ke dalam website masing-masing K/L/D 4. Publikasi informasi penggunaan/ pelaksanaan anggaran <p>B. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan</p> <p>Penciptaan ruang-ruang partisipasi dan konsultasi publik</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan Forum Konsultasi Publik dalam perumusan kebijakan 2. Pengembangan sistem publikasi informasi proaktif yang dapat diakses dan mudah dipahami 	<p>A. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif. 2. Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis. 3. Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja. 4. Peningkatan <i>fairness</i>, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa. <p>B. Birokrasi yang efektif dan efisien</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya. 2. Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis. 3. Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis <i>e-government</i>. 4. Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat. 5. Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif.

Agenda Pembangunan Nasional	Isu Strategis - Agenda Prioritas 2015-2019	Pengarurusutamaan 2015-2019	Sasaran Reformasi Birokrasi
<p>melalui strategi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Pembentukan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) peningkatan kesadaran masyarakat tentang keterbukaan informasi publik; publikasi semua proses perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan anggaran ke dalam website masing-masing K/L/D; penyediaan ruang partisipasi publik dalam menyusun dan mengawasi pelaksanaan kebijakan publik; pengembangan sistem publikasi informasi proaktif dan interaktif yang dapat diakses publik; pengelolaan Sistem dan Jaringan Informasi Kearsipan Nasional. <p>B. Menyempurnakan dan meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi Nasional (RBN),</p> <ol style="list-style-type: none"> Restrukturisasi kelembagaan birokrasi pemerintah, melalui strategi: <ol style="list-style-type: none"> penyempurnaan desain kelembagaan pemerintah; penataan kelembagaan internal pemerintah pusat dan daerah; penguatan sinergitas antar lembaga baik di pusat 	<p>mendukung Prioritas Presiden</p> <p>E. Ketatalaksanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> Implementasi UU Administrasi Pemerintah Pengembangan <i>e-government</i> secara terintegrasi Proses bisnis birokrasi yang sederhana, cepat, dan terintegrasi (review dan penyempurnaan) Peningkatan kualitas <i>e-procurement</i> Manajemen kearsipan birokrasi berbasis TIK <p>F. SDM Aparatur</p> <ol style="list-style-type: none"> Penyelesaian peraturan pelaksanaan UU ASN Akselerasi implementasi UU ASN secara konsisten Penetapan formasi CPNS/CASN secara ketat Sistem rekrutmen berbasis kompetensi Penyempurnaan sistem diklat untuk mendukung kinerja Sistem promosi terbuka dan penempatan dalam jabatan berbasis kompetensi Sistem remunerasi berbasis kinerja Penguatan <i>reward and punishment</i> secara <i>fair</i> Penguatan budaya integritas, budaya kinerja dan budaya melayani Penyempurnaan sistem jaminan sosial (kesehatan, pensiun, dll) Penguatan kapasitas 	<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan website yang berinteraksi dengan masyarakat <p>C. Perluasan agenda Reformasi Birokrasi</p> <ol style="list-style-type: none"> Penyusunan <i>Grand Design</i> dan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi; Penyusunan <i>Grand Design</i> dan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi <i>Instansi</i> Penataan kelembagaan instansi Pemerintah (K/LPNK/LNS) yang mencakup penataan fungsi dan struktur organisasinya <i>Melakukan restrukturisasi organisasi dan tata kerja instansi untuk rightsizing didasarkan pada Sasaran dan Kebijakan RPJMN dan RPJMD</i> Penataan ketatalaksanaan instansi pemerintah <i>Penyederhanaan proses bisnis dan penyusunan SOP utama khususnya yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat</i> Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) <i>Percepatan penerapan sistem pengendalian internal pemerintah di setiap unit organisasi pemerintah</i> Akuntabilitas pengelolaan keuangan Negara <i>a. Penyusunan laporan</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 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. <p>C. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas</p> <ol style="list-style-type: none"> Penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan: <ol style="list-style-type: none"> Implementasi UU Pelayanan Publik Pemanfaatan ICT Integritas dan kualitas SDM Pelayanan Budaya pelayanan <i>Quick Wins</i> Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik. <ol style="list-style-type: none"> Penguatan monev kinerja Efektivitas pengawasan Sistem pengaduan Penerapan <i>reward and punishment</i>

Agenda Pembangunan Nasional	Isu Strategis - Agenda Prioritas 2015-2019	Pengarusutamaan 2015-2019	Sasaran Reformasi Birokrasi
<p>maupun di daerah.</p> <p>2. Penguatan kapasitas pengelolaan reformasi birokrasi nasional, melalui strategi:</p> <ol style="list-style-type: none"> penguatan kelembagaan dan tata kelola pengelolaan RBN penataan regulasi dan kebijakan di bidang aparatur negara; perluasan dan fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada instansi pemerintah daerah; dan penyempurnaan sistem evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi nasional. <p>3. Penerapan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), melalui strategi:</p> <ol style="list-style-type: none"> penetapan formasi dan pengadaan CPNS dilakukan dengan sangat selektif; penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis TIK; penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat; penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN); penerapan sistem manajemen kinerja pegawai; 	<p>kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)</p> <p>12. Penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.</p> <p>G. Pelayanan Publik</p> <ol style="list-style-type: none"> Peningkatan kualitas implementasi UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik Modernisasi sistem dan manajemen Pelayanan Publik (SDM, ICT, Standar Pelayanan) Monitoring dan supervisi kinerja pelayanan publik Membuka ruang partisipasi publik melalui <i>Citizen Charter</i> Penguatan integritas dalam pelayanan publik 	<p><i>keuangan yang akuntabel dan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (PP71 Tahun 2010)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Penggunaan Aplikasi SIMAK BMN dan SIMDA pada setiap unit organisasi</i> <p>6. Sistem Seleksi PNS melalui CAT System <i>Penerapan Sistem Seleksi Berbasis CAT system di seluruh instansi pemerintah</i></p> <p>7. Pengembangan dan penerapan <i>e-government</i></p> <p>8. Penerapan e-Arsip <i>Penerapan e-Arsip di tiap unit organisasi pemerintah</i></p> <p>9. Penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Aparatur</p> <ol style="list-style-type: none"> Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah berbasis Teknologi Informasi Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang berkualitas <p>D. Peningkatan kualitas pelayanan publik</p> <ol style="list-style-type: none"> Perluasan penerapan <i>e-services</i> untuk pelayanan publik <i>Pengembangan sistem pelayanan publik berbasis teknologi</i> 	

Agenda Pembangunan Nasional	Isu Strategis - Agenda Prioritas 2015-2019	Pengarusutamaan 2015-2019	Sasaran Reformasi Birokrasi
<p>dan</p> <p>f. penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.</p> <p>4. Peningkatan kualitas pelayanan publik, melalui strategi:</p> <p>a. memastikan implementasi UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik secara konsisten;</p> <p>b. mendorong inovasi pelayanan publik;</p> <p>c. peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik; dan</p> <p>d. penguatan kapasitas dan efektivitas pengawasan pelayanan publik</p>		<p><i>informasi</i></p> <p>2. Penerapan Standar Pelayanan Publik pada Unit Pelayanan Publik</p> <p>a. Penerapan Standar Pelayanan Publik untuk seluruh unit pelayanan publik</p> <p>b. Penyusunan SOP untuk berbagai jenis pelayanan</p> <p>3. Penerapan Pelayanan Terpadu Satu Pintu untuk pelayanan utama, perijinan dan investasi <i>Percepatan Penerapan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang efektif dan efisien</i></p> <p>4. Pembentukan unit Pengaduan masyarakat yang berbasis teknologi informasi <i>Penerapan manajemen pengaduan berbasis teknologi informasi yang efektif pada setiap unit pelayanan publik</i></p> <p>5. Membangun sistem pengelolaan dan layanan informasi publik yang andal dan profesional</p> <p>a. Penerapan Unit Pelayanan Publik yang Berbasis Teknologi Informasi</p> <p>b. K/L/D memiliki kebijakan Standar Pelayanan Minimal</p> <p>c. K/L/D memiliki standar pelayanan yang disusun secara partisipatif</p> <p>d. K/L/D wajib melaksanakan Forum Konsultasi Publik</p>	

Agenda Pembangunan Nasional	Isu Strategis - Agenda Prioritas 2015-2019	Pengarusutamaan 2015-2019	Sasaran Reformasi Birokrasi
		<p>dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik</p> <p>e. K/L/D wajib mengembangkan sistem publikasi informasi proaktif yang dapat diakses, dengan bahasa yang mudah dipahami</p> <p>f. K/L/D wajib mengembangkan <i>website</i> yang berinteraksi dengan masyarakat</p>	

C. Ukuran Keberhasilan

Untuk melihat keberhasilan upaya pencapaian sasaran reformasi birokrasi, telah ditetapkan ukuran keberhasilan dengan indikator-indikator sebagai berikut:

Tabel 5
UKURAN KEBERHASILAN REFORMASI BIROKRASI 2015 - 2019

Sasaran	Indikator	Satuan	Baseline	Target 2019
Birokrasi yang bersih dan akuntabel	1. Opini WTP Atas Laporan Keuangan			
	a. K/L	%	74	95
	b. Provinsi	%	53	85
	c. Kabupaten	%	18	60
	d. Kota	%	33	65
	2. Tingkat Kapabilitas APIP	Skor 1 - 5	1	3
	3. Tingkat Kematangan Implementasi SPIP	Skor 1 - 5	1	3
	4. Instansi Pemerintah Yang Akuntabel (Skor B Atas SAKIP)			
	a. K/L	%	39,3	85
	b. Provinsi	%	27,3	75
c. Kabupaten/ Kota	%	30	50	
5. Penggunaan <i>e-Procurement</i> terhadap Belanja Pengadaan	%	30	80	
Birokrasi yang efektif dan efisien	1. Indeks Reformasi Birokrasi Rata-Rata Nasional			
	a. K/L	Skor 1 - 100	47	75
	b. Provinsi	Skor 1 - 100	NA	60
	c. Kabupaten/ Kota	Skor 1 - 100	NA	45
	2. Indeks Profesionalitas ASN	Skor 1 - 100	76	86
	3. Indeks <i>e-Government</i> Nasional			
	a. K/L	Skor 0 - 4	2,66	
b. Provinsi	Skor 0 - 4	2,2	3,4	
c. Kabupaten/ Kota	Skor 0 - 4	2,2		
Birokrasi yang memiliki Pelayanan Publik berkualitas	1. Indeks Integritas Nasional			
	a. Integritas pelayanan Publik (Pusat)	Skor 0 - 10	7,22	9
	b. Integritas pelayanan Publik (Daerah)	Skor 0 - 10	6,82	8,5
	2. Survey Kepuasan Masyarakat (SKM)	%	80	95
	3. Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik (Zona Hijau)			
	a. K/L	%	K: 64; L:15	100
b. Provinsi	%	50	100	
c. Kabupaten/ Kota	%	5	80	

D. Area Perubahan

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

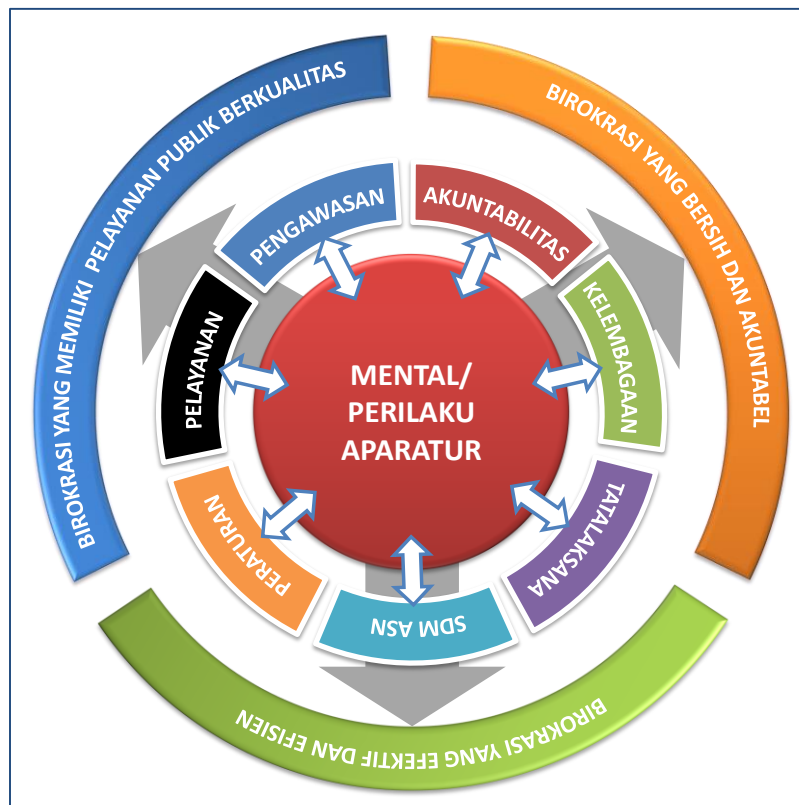
Pelayanan publik merupakan aspek lain yang selalu menjadi sorotan masyarakat. Penerapan sistem manajemen pelayanan belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan, yang lebih cepat, murah, berkekuatan hukum, nyaman, aman, jelas, dan terjangkau serta menjaga profesionalisme para petugas pelayanan.

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

Inti perubahan dari reformasi birokrasi adalah perubahan pada mental aparatur. Tetapi perubahan tersebut tidak dapat dilakukan hanya melalui langkah-langkah yang ditujukan langsung kepada aparatur, tetapi juga harus ditujukan kepada seluruh sistem yang melingkup aparatur.

Keterkaitan antara area perubahan dan sasaran reformasi birokrasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 9
Area Perubahan dan Sasaran Reformasi Birokrasi



Hasil yang diharapkan dari perubahan pada area-area dimaksud di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Area Perubahan dan Hasil Yang diharapkan

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan
1. Mental Aparatur	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya penerapan/internalisasi asas, prinsip, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku, termasuk penguatan budaya kinerja dan budaya pelayanan • Meningkatnya penerapan budaya kerja positif di setiap instansi pemerintah • Meningkatnya integritas aparatur • Meningkatnya profesionalisme aparatur • Meningkatnya citra positif aparatur sebagai pelayan masyarakat • Meningkatnya kepuasan masyarakat
2. Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya kapasitas APIP • Meningkatnya penerapan sistem pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis • Meningkatnya penerapan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN • Meningkatnya efisiensi penyelenggaraan birokrasi • Menurunnya tingkat penyimpangan oleh aparatur • Meningkatnya jumlah instansi pemerintah yang memperoleh opin WTP – BPK
3. Akuntabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya kualitas penerapan sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi • Meningkatnya kualitas penerapan sistem pengadaan barang dan jasa yang adil, transparan, dan profesional • Meningkatnya penerapan sistem manajemen kinerja nasional • Meningkatnya akuntabilitas aparatur
4. Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya kualitas pelaksanaan agenda reformasi birokrasi nasional; • Meningkatnya ketepatan ukuran, ketepatan fungsi dan sinergisme/kesinergisan kelembagaan Kementerian/lembaga pemerintah non kementerian/lembaga non struktural; • Menurunnya tumpang tindih tugas dan fungsi antar Kementerian/Lembaga dan antar Kementerian/Lembaga dengan Pemerintah daerah; • Meningkatnya kejelasan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota; • Meningkatnya sinergisme kelembagaan antara instansi pemerintah pusat dan daerah; • Meningkatnya sinergisme dan penguatan kelembagaan pada masing-masing bidang pembangunan; • Meningkatnya kinerja aparatur
5. Tatalaksana	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya penerapan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, cepat, terukur sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis <i>e-Government</i>; • Meningkatnya kualitas tata hubungan antara pemerintah pusat dan daerah; • Meningkatnya penerapan keterbukaan informasi publik; • Meningkatnya penerapan sistem pengadaan barang dan jasa

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan
	<p>secara elektronik;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya penerapan manajemen kearsipan yang handal; • Meningkatnya kualitas pelayanan.
<p>6. Sumber daya manusia aparatur sipil negara</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya kemampuan unit yang mengelola SDM ASN untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif. • Meningkatnya kepatuhan instansi untuk penerapan manajemen SDM aparatur yang berbasis merit; • Meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur; • Meningkatnya jumlah instansi untuk membentuk <i>talent pool</i> (kelompok suksesi) untuk pengembangan karier pegawai di lingkungannya; • Meningkatnya jumlah instansi yang mampu mewujudkan sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi di lingkungannya; • Meningkatnya penerapan sistem pengembangan kepemimpinan untuk perubahan; • Meningkatnya pengendalian penerapan sistem merit dalam Manajemen SDM aparatur; • Meningkatnya profesionalisme aparatur
<p>7. Peraturan Perundang-undangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya keterlibatan publik dalam proses perumusan kebijakan; • Meningkatnya kualitas regulasi yang melindungi, berpihak pada publik, harmonis, tidak tumpang tindih dan mendorong iklim kondusif bagi publik.
<p>8. Pelayanan publik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya sistem monitoring dan evaluasi terhadap kinerja pelayanan publik; • Meningkatnya kualitas pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat; • Meningkatnya profesionalisme aparatur.

BAB IV

STRATEGI PELAKSANAAN DAN PROGRAM REFORMASI BIROKRASI

Sinergi pelaksanaan reformasi birokrasi dari tingkat nasional sampai ke instansional

A. Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Pelaksanaan reformasi birokrasi dibagi ke dalam dua tingkatan pelaksanaan, yaitu:

1. Nasional

Pada tingkat nasional, pelaksanaan reformasi birokrasi dibagi ke dalam tingkat pelaksanaan:

a) Makro

Tingkat pelaksanaan makro mencakup perumusan atau penyempurnaan kebijakan yang menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional dan diimplementasikan di masing-masing instansi pemerintah.

b) Meso

Tingkat pelaksanaan meso mencakup manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi, yang mendorong perumusan kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro dalam implementasinya, dan mengkoordinasikan (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda.

2. Instansional

Pada tingkat instansional, disebut juga dengan tingkat pelaksanaan mikro, mencakup implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional dan menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda.

Gambar 10

Tingkatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Nasional

Tingkat Nasional	Makro	Perumusan atau penyempurnaan kebijakan yang menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional dan diimplementasikan di masing-masing instansi pemerintah
	Meso	Manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi dalam operasionalisasinya, yang mendorong kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro dalam implementasinya, dan mengkoordinasikan (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda.
Tingkat Instansional	Mikro	Implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional dan menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda

B. Program-program

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

Tabel 7
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 Tatalaksana		Penguatan Tatalaksana
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
<i>Quick Wins</i> Nasional		<i>Quick Wins</i>

BAB V

PROGRAM QUICK WINS

Memberikan bukti perubahan secara cepat kepada masyarakat

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.

Program *Quick Wins* dibagi ke dalam 3 (tiga) level:

A. Program Quick Wins Reformasi Birokrasi

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, BERINTEGRITAS, 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 regional 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 K/L/PEMDA yg 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 di setiap 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.

B. Program *Quick Wins* Nasional

Program *Quick Wins* Nasional Reformasi Birokrasi merupakan program-program yang secara nasional dipandang strategis dan memiliki dampak positif dalam jangka waktu secara langsung bagi perbaikan birokrasi. Program *quick wins* nasional, harus menjadi program *quick wins* instansional sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Contoh-contoh program *quick wins* nasional antara lain meliputi:

1. Harmonisasi Peraturan Perijinan antara pusat dan daerah
2. Penataan Kementerian Pemuda dan Olah Raga, KOI, dan KONI dalam rangka mempersiapkan *event* ASIAN Games 2018, sekaligus sebagai contoh perubahan mental birokrasi;
3. *Pilot project* pelayanan operasional pelayanan umum tingkat lapangan/daerah di 10 (sepuluh) kabupaten/kota pada 5 (lima) provinsi: Jawa Tengah, Sumatera Utara, Sulawesi Selatan, Kalimantan Timur, dan NTT;
4. *Pilot Project* operasional pelayanan umum pada tingkat Direktorat Jenderal pada Ditjen Bina Marga, Ditjen Penempatan Tenaga Kerja/TKI, Ditjen Dikdas, dan Ditjen Bea Cukai;
5. *Pilot Project* dengan contoh pelayanan imigrasi di Kalimantan Barat, Pelayanan Pajak di Sulawesi Tengah, Pelayanan Investasi di Jawa Timur, Pelayanan KTP di Banten, dan Pelayanan KIP dan KIS di DKI;
6. *Pilot Project* pelayanan sarana produksi pertanian pangan di Sulawesi Selatan dan Perkebunan Sawit di Kalimantan Barat;
7. *Pilot Project* pelayanan produksi pertanian pangan di luar jam kantor Desa/Kelurahan di 1000 desa/kelurahan;
8. *Pilot project* pelayanan *mobile* terpadu (imigrasi, perijinan Hak Cipta-Patent, Kependudukan dan Catatan Sipil);

9. Rapat koordinasi Reguler Via *Teleconference* Presiden bersama seluruh Kepala Daerah (Gubernur dan Bupati/Walikota) dan mendorong rapat koordinasi reguler via *Teleconference* Gubernur dengan Bupati/Walikota bersama seluruh pimpinan perangkat daerah dan SKPD;
10. *Pilot project* format birokrasi pemeritah desa (organisasi PNS, perencanaan, penganggaran, pengawasan) untuk implementasi dana desa dan RAPB Desa dilaksanakan dengan pola detasering pendampingan di Jawa Tengah, Sulawesi Selatan, Maluku, Sumatera Utara, dan Kalimantan Tengah;
11. *Pilot project* pengembangan model penyimpanan *assets* sitaan hasil kejahatan tindak pidana korupsi di Kementerian Hukum dan HAM;
12. *Pilot project block grant* seperti Inpres di Jawa Tengah oleh Kementerian Keuangan, Bappenas, Kementerian Dalam Negeri, dan Pemda serta *block grant* di tingkat kementerian dengan Kementerian Pemuda dan Olah Raga;
13. *Pilot project e-budgeting* dengan daerah pelaksana Jawa Barat dan NTT dilaksanakan oleh Kementerian Keuangan, Kementerian Komunikasi dan Informasi, Bappenas, dan Kementerian Dalam Negeri;
14. *Pilot project* pengaturan kewenangan secara bertahap untuk kabupaten dan kota serta provinsi di NTB, Banten, dan Jawa Barat dilaksanakan oleh Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Keuangan, Kementerian Sosial, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian PU serta Kementerian PAN dan RB.

C. Program Quick Wins Reformasi Birokrasi Instansional

Program *Quick Wins* Reformasi Birokrasi Instansional adalah program *quick wins* yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh masing-masing instansi. Setiap instansi harus memilih *quick wins* yang sejalan dengan bidang tugas utamanya, terutama yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat, sehingga masyarakat dapat langsung merasakan perubahan yang sedang dilakukan oleh masing-masing instansi.

BAB VI

RENCANA AKSI REFORMASI BIROKRASI

Operasionalisasi reformasi birokrasi secara terstruktur dan terukur sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi

A. Program, Hasil Yang Diharapkan, Indikator dan Kegiatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Tingkat Makro

Hasil yang diharapkan, indikator keberhasilan, kegiatan serta instansi terkait dalam pelaksanaan kegiatan dalam lingkup program-program Reformasi Birokrasi dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 6.A.1.

Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Revolusi Mental Aparatur

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
Meningkatnya kepuasan masyarakat/ publik atas pelayanan pegawai ASN	<ul style="list-style-type: none"> • Survey Kepuasan Masyarakat • Indeks Integritas 	1) Perumusan kebijakan untuk mendorong pengembangan budaya kerja positif	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian PAN dan RB • LAN • KPK
		2) Pencanaan budaya kerja positif secara nasional	
		3) Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif;	
		4) Penguatan budaya integritas, budaya kinerja, dan budaya melayani	
		5) Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif.	
		6) Pengembangan budaya pelayanan	
		7) <i>Public campaign</i> untuk mendorong peran serta masyarakat sebagai unsur pengawas	
		8) Penerapan Sistem Integritas Nasional melalui internalisasi nilai-nilai integritas, penegakan kode etik dan kode perilaku, penanganan konflik kepentingan, pengelolaan laporan kekayaan pegawai, sistem <i>whistleblowing</i> , penanganan gratifikasi, dan transparansi	
		9) Penerapan agen perubahan pada instansi pemerintah	

Tabel 6.A.2.

Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Penguatan Sistem Pengawasan

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
Meningkatnya Instansi Pemerintah yang memperoleh Opini WTP dari BPK	1. Opini WTP	1) Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong sinergi antara pengawasan intern, pengawasan ekstern, pengawasan masyarakat, dan penegakan hukum	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian PAN RB • BPK • BPKP
		2) Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong peningkatan transparansi dalam pengawasan dan pengelolaan tindak lanjut hasil pengawasan	
		3) Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong penyusunan rencana pengawasan intern nasional terpadu dan terfokus;	
Meningkatkan kapasitas manajemen pengawasan	1. Tingkat Kapabilitas APIP	1) Penyelesaian RUU Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;	
	2. Tingkat Kematangan Implementasi SPIP	2) Kebijakan Revitalisasi Peran APIP;	
		3) Pengembangan sistem pengaduan nasional yang terintegrasi;	
		4) Perumusan Kebijakan yang mendukung upaya-upaya pencegahan KKN, seperti <i>whistleblowing system</i> , pengendalian gratifikasi, pengaturan konflik kepentingan;	
		5) Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)	

Tabel 6.A.3.

Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan, serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
Meningkatnya kinerja instansi pemerintah	Instansi Pemerintah dengan Akuntabilitas Kinerja Baik	1) Penyempurnaan SAKIP sebagai pilar manajemen kinerja;	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian PAN dan RB • Kementerian Keuangan • Kementerian Dalam Negeri • Kementerian PPN/ Bappenas • BPKP
		2) Penyelarasan kebijakan perencanaan, penganggaran, dan pelaporan kinerja	
		3) Pelaksanaan pelaporan kinerja instansi pemerintah secara terbuka	
		4) Perumusan dan penetapan kebijakan penerapan sistem <i>reward and punishment</i> dalam penerapan manajemen kinerja nasional	
		5) Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah berbasis Teknologi Informasi	
		6) Perumusan kebijakan mengenai evaluasi kinerja	
		7) Perumusan kebijakan mengenai pengukuran kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi	

Tabel 6.A.4.
Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Kelembagaan

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait	
1. Terwujudnya kelembagaan pemerintahan yang tepat ukuran, tepat fungsi, tidak tumpang tindih dan bersinergi antar instansi, sehingga mampu mendorong upaya perwujudan tata pemerintahan yang baik	1. % K/L/P yang tepat fungsi dan tepat ukuran	1) Audit Kelembagaan K/L/LNS	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian PANRB • LAN • Kementerian Dalam Negeri 	
		2) Evaluasi Kelembagaan K/L/P		
		3) Penataan Kelembagaan K/L		
		4) Penyempurnaan desain kelembagaan pemerintah;		
	2. Indeks Kelembagaan	5) Penyempurnaan Instrumen Evaluasi Kelembagaan		
		6) Penyusunan Instrumen Audit Kelembagaan		

Tabel 6.A.5.
Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan, serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Penguatan Ketatalaksanaan

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
1. Terwujudnya ketatalaksanaan yang efektif dan efisien dalam rangka mendorong upaya perwujudan tata pemerintahan yang baik	1. % K/L/P yang ketatalaksanaan baik 2. Indeks Tata Laksana	1) Penyusunan kebijakan administrasi pemerintahan	Kementerian PANRB Kementerian Dagri Kominfo LKPP BPPT ANRI
		2) Penguatan kebijakan ketatalaksanaan untuk mendorong proses bisnis birokrasi yang sederhana, cepat, dan terintegrasi;	
		3) Kebijakan tentang efektivitas dan efisiensi kerja	
		4) Penyempurnaan Instrumen Evaluasi Ketatalaksanaan	
		5) Evaluasi ketatalaksanaan K/L/P	
2. Terwujudnya ketatalaksanaan yang berbasis elektronik yang menyeluruh dan terpadu	Indeks <i>e-Government</i>	1) Kebijakan tentang implementasi <i>e-Government</i> yang terpadu;	Kementerian PANRB Kementerian Dagri Kementerian Keuangan Bappenas Kominfo LKPP ANRI
		2) Penyusunan Instrumen Evaluasi Penerapan <i>e-Government</i>	
		3) Evaluasi penerapan <i>e-Government</i>	

Tabel 6.A.6.

Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan, serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
Meningkatnya profesionalism SDM Aparatur	Indeks Profesionalitas	1) Pengembangan sistem pengukuran Profesionalitas SDM	Kementerian PANRB BKN LAN
		2) Penguatan perencanaan pegawai berdasarkan suksesi (<i>succession plan</i>)	
		3) Pembangunan Sistem Rekrutmen berbasis kompetensi yang dilakukan secara transparan, kompetitif, dan berbasi TIK	
		4) Penguatan Sistem remunerasi berbasis kinerja	
		5) Penguatan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komite Aparatur Sipil Negara (KASN)	
		6) Perumusan kebijakan sistem pengelolaan karier ASN	
		7) Perumusan dan penetapan kebijakan sistem penggajian ASN dan pensiun PNS	
		8) Perumusan dan penetapan kebijakan tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja	
		9) Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan assessment center	
		10) Penguatan sistem informasi kepegawaian nasional	
		11) Perumusan dan penetapan kebijakan tentang penyusunan <i>talent pool</i> untuk pengkaderan kepemimpinan	

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
		12) Penjaminan pelaksanaan merit system dalam Manajemen ASN 13) Pengukuran efisiensi dan efektivitas penerapan manajemen SDM ASN 14) Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong terciptanya manajemen ASN	

Tabel 6.A.7.

Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan, serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Peraturan Perundang-undangan

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
Meningkatnya kualitas peraturan perundang-undangan	Nilai Indeks Reformasi Birokrasi Baik	1) Penguatan kebijakan untuk mendorong pembentukan Forum Konsultasi Publik dalam perumusan kebijakan	
		2) Penguatan kebijakan untuk mendorong pengembangan <i>website</i> yang berinteraksi dengan masyarakat	
		3) Penguatan kebijakan untuk mendorong peningkatan kualitas kebijakan publik.	

Tabel 6.A.8.

Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan, serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
Meningkatkan kualitas pelayanan publik	1. Hasil survey kepuasan masyarakat	1) Menyusun kebijakan tentang survey kepuasan masyarakat	Kementerian PAN-RB
		2) Mendorong pelaksanaan kebijakan survey kepuasan masyarakat	Kementerian PAN-RB
		3) Melakukan evaluasi atas hasil survey kepuasan masyarakat	Kementerian PAN-RB
		4) Membuka ruang partisipasi publik melalui <i>citizen charter</i>	1. Kementerian PAN-RB 2. Seluruh instansi yang penyelenggara pelayanan publik
	2. Jumlah inovasi pelayanan	1) Kompetisi inovasi pelayanan publik	Kementerian PAN-RB
		2) Penyusunan kebijakan tentang inovasi pelayanan publik	Kementerian PAN-RB
3) Pelaksanaan penilaian inovasi pelayanan publik		Kementerian PAN-RB	
Meningkatkan kapasitas manajemen penyelenggaraan pelayanan publik	1. Hasil evaluasi kinerja penyelenggara pelayanan publik	1) Penyusunan kebijakan pelayanan publik	Kementerian PAN-RB
		2) Sosialisasi dan bimbingan teknis	Kementerian PAN-RB
		3) Penguatan kebijakan untuk mendorong forum konsultasi publik dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, pengembangan sistem publikasi informasi proaktif yang dapat diakses dengan bahasa yang mudah dipahami dan pengembangan <i>website</i> yang berinteraksi dengan masyarakat	Kementerian PAN-RB
	2. Indeks integritas pelayanan publik	Pelaksanaan survey indeks integritas pelayanan publik	KPK
	3. Persentase tingkat	1) Penerapan kebijakan pelayanan publik	Kementerian PAN-RB
		2) Penyelarasan kebijakan ttg penilaian kepatuhan K/L/P	1. Kementerian PAN-

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
	kepatuhan K/L/P dalam pelaksanaan UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik	dalam pelaksanaan UU 25 th 2009 ttg Pelayanan Publik	RB 2. ORI
	4. Tindak lanjut pengaduan pelayanan publik	1) Perumusan kebijakan tentang penanganan pengaduan pelayanan	Kementerian PAN-RB
		2) Penanganan pengaduan pelayanan	1. Kementerian PAN-RB 2. Instansi yang melaksanakan pelayanan publik
		3) Melakukan evaluasi pengelolaan pengaduan	Kementerian PAN-RB
		4) Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik	1. Kementerian PAN-RB 2. Seluruh instansi yang melakukan pelayanan publik
		5) Penguatan kebijakan untuk mendorong penerapan manajemen pengaduan berbasis teknologi informasi yang efektif pada setiap unit pelayanan publik	Kementerian PAN-RB
	5. <i>Public Service Index</i>	1) Perumusan kebijakan	Kementerian PAN-RB
		2) Bimbingan teknis kebijakan dan metode survey	Kementerian PAN-RB

B. Program, Hasil Yang Diharapkan, Indikator, dan Kegiatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Tingkat Meso

Hasil yang diharapkan, indikator keberhasilan, kegiatan serta instansi terkait dalam lingkup Program Manajemen Perubahan dan Program Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 6.B.1.

Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan, serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Manajemen Perubahan

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
Meningkatnya komitmen K/L dan Pemda dalam melakukan reformasi birokrasi	Nilai Indeks Reformasi Birokrasi Baik	1) Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong peningkatan komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi	
		2) Perumusan dan penetapan kebijakan operasional untuk mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi	
		3) Identifikasi berbagai praktik terbaik	
		4) Penyelenggaraan Forum Pertukaran Pengetahuan praktik terbaik	
		5) Dokumentasi praktik terbaik	
		6) Diseminasi praktik terbaik	
		7) Identifikasi kebutuhan sosialisasi	
		8) Penyusunan bahan sosialisasi	
		9) Pelaksanaan sosialisasi	
		10) Pelaksanaan <i>public campaign</i>	
		11) Internalisasi secara berkelanjutan	
		12) Pelaksanaan <i>coaching clinic</i>	
		13) Pelaksanaan pendampingan aktif pada instansi pemerintah atau pemerintah daerah tertentu	
		14) Pemberian konsultasi pelaksanaan reformasi birokrasi	

Tabel 6.B.2.

Hasil Yang Diharapkan, Indikator Keberhasilan, Kegiatan, serta Pihak Terkait dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Lingkup Program Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan

Hasil yang diharapkan	Indikator	Kegiatan	Pihak yang terkait
Meningkatnya keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi	Nilai Indeks Reformasi Birokrasi Baik	1) Monitoring	
		2) Evaluasi (setiap tahun sekali)	
		3) Evaluasi menyeluruh (pada semester kedua 2019)	
		4) Pelaporan	

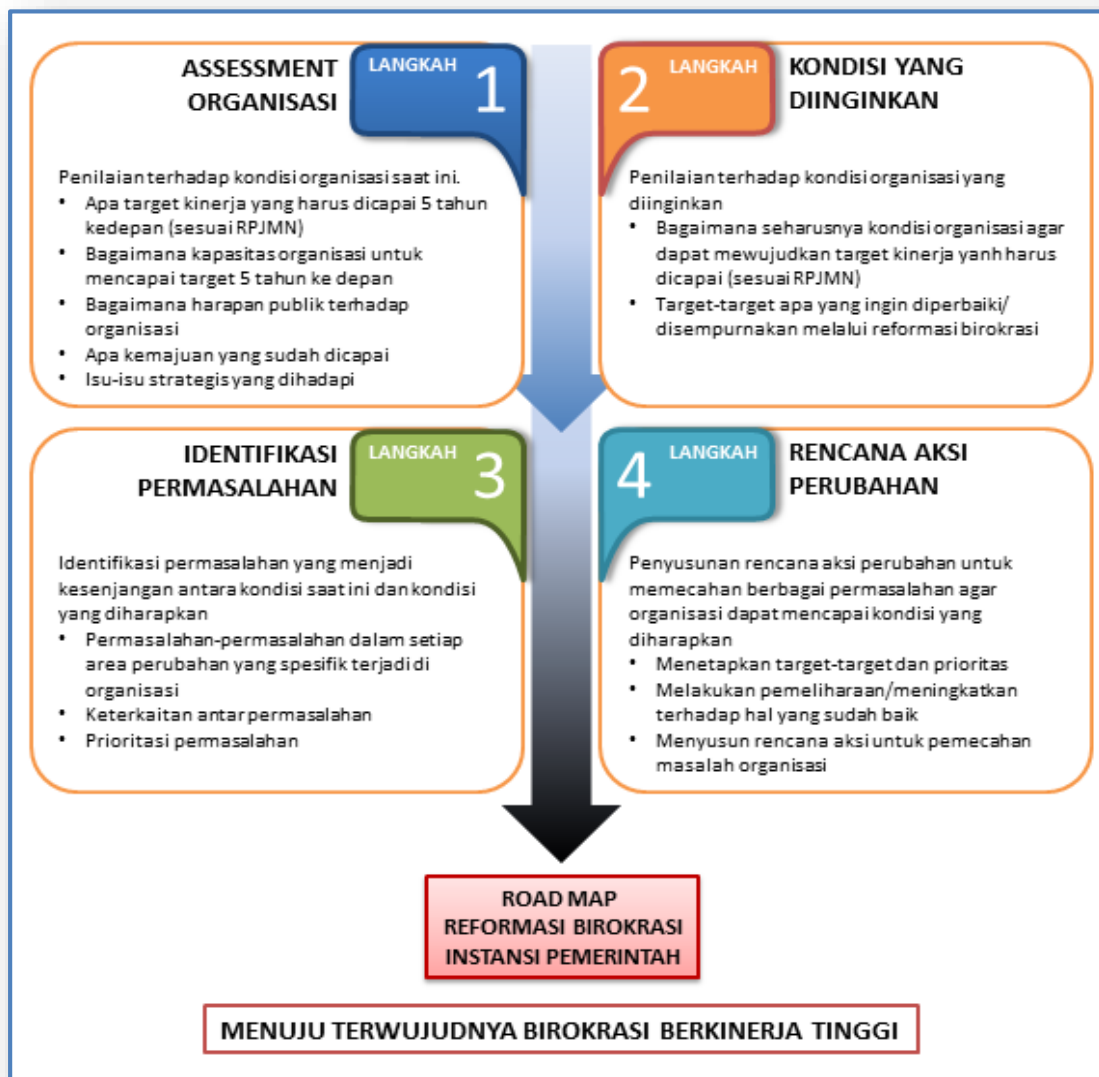
C. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Tingkat Mikro (pada masing-masing instansi pemerintah)

Pelaksanaan program dan kegiatan di masing-masing kementerian/ lembaga dan pemerintah daerah satu sama lain dapat berbeda, disesuaikan dengan karakteristik masing-masing instansi dan kemajuan yang telah diperoleh selama masa pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode sebelumnya.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada tingkat mikro mengikuti langkah-langkah umum, sebagai berikut:

Gambar 10

Langkah-langkah Umum Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah



Agar setiap instansi pemerintah dapat mengembangkan pola yang lebih sesuai dengan karakteristiknya masing-masing dalam melaksanakan reformasi birokrasi, maka diberikan kebebasan kepada setiap instansi pemerintah untuk mengembangkan model pelaksanaan reformasi birokrasinya masing-masing. Karena itu, setiap instansi pemerintah dapat menetapkan prioritas-prioritas program dan kegiatan sesuai dengan kebutuhannya, atau bahkan membuat inovasi-inovasi yang dipandang dapat mempercepat terwujudnya pelaksanaan reformasi birokrasi di instansinya.

Namun demikian, terdapat beberapa hal yang harus diikuti sebagai berikut:

1. Rencana Aksi dalam *road map* yang disusun tetap didasarkan pada lingkup program-program reformasi birokrasi:
 - a. Manajemen Perubahan
 - b. Penguatan Sistem Pengawasan
 - c. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
 - d. Penguatan Kelembagaan
 - e. Penguatan Tatalaksana
 - f. Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN
 - g. Penguatan Peraturan Perundang-undangan
 - h. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
 - i. *Quick Wins*
2. Rencana Aksi dalam *road map* yang disusun harus selaras dengan program-program reformasi birokrasi pada level makro.
3. Pelaksanaan reformasi birokrasi harus mengikuti beberapa prioritas nasional, yaitu:

Program	Kegiatan
a. Manajemen Perubahan	1) Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas; 2) Pembentukan agen perubahan yang dapat mendorong terjadinya perubahan pola pikir
b. Penguatan Pengawasan	1) Pembangunan unit kerja untuk memperoleh predikat menuju WBK/WBBM di masing-masing kementerian/lembaga dan pemda; 2) Pelaksanaan pengendalian Gratifikasi di masing-masing kementerian/lembaga dan pemda; 3) Pelaksanaan <i>whistleblowing system</i> di masing-masing kementerian/lembaga dan

Program	Kegiatan
	<p>pemda;</p> <p>4) Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan di masing-masing kementerian/lembaga dan pemda;</p> <p>5) Pembangunan SPIP di lingkungan unit kerjadi masing-masing kementerian/lembaga dan pemda;</p> <p>6) Penanganan pengaduan masyarakat di masing-masing kementerian/lembaga dan pemda</p>
c. Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Pembangunan/pengembangan teknologi informasi dalam manajemen kinerja
d. Penguatan Kelembagaan	Evaluasi dan restrukturisasi kelembagaan ASN di masing-masing K/L dan Pemda
e. Penguatan Tatalaksana	<p>1) Perluasan penerapan <i>e-government</i> yang terintegrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di masing-masing K/L dan Pemda;</p> <p>2) Penerapan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan di masing-masing K/L dan Pemda;</p> <p>3) Implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik di masing-masing K/L dan Pemda;</p> <p>4) Penerapan sistem kearsipan yang handal di masing-masing K/L dan Pemda;</p>
f. Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur	<p>1) Perbaiki berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan pegawai ASN di lingkungan masing-masing K/L dan Pemda.</p> <p>2) Perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi di lingkungan masing-masing K/L dan Pemda;</p> <p>3) Perumusan dan penetapan kebijakan sistem promosi secara terbuka di lingkungan masing-masing K/L dan Pemda;</p>

Program	Kegiatan
	<ol style="list-style-type: none"> 4) Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan assessment center; 5) Perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja pegawai di masing-masing K/L dan Pemda; 6) Perumusan dan penetapan kebijakan <i>reward and punishment</i> berbasis kinerja di masing-masing K/L dan Pemda; 7) Pembangunan/pengembangan sistem informasi ASN di masing-masing K/L dan Pemda; 8) Perumusan dan penetapan kebijakan sistem pengkaderan pegawai ASN di masing-masing K/L dan Pemda; 9) Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/ pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN di masing-masing K/L dan Pemda; 10) Perumusan dan penetapan kebijakan pengendalian kualitas diklat di masing-masing K/L dan Pemda. 11) Penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN); 12) Menyusun dan menetapkan pola karier pegawai ASN 13) Pengukuran <i>gap competency</i> antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan 14) Penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja;
g. Penguatan Peraturan Perundang-undangan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Evaluasi secara berkala berbagai peraturan perundang-undangan yang sedang diberlakukan; 2) Menyempurnakan/mengubah berbagai peraturan perundang-undangan yang dipandang tidak

Program	Kegiatan
	<p>relevan lagi, tumpang tindih, atau disharmonis dengan peraturan perundang-undangan lain;</p> <p>3) Melakukan deregulasi untuk memangkas peraturan perundang-undangan yang dipandang menghambat pelayanan;</p>
h. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	<p>1) Penerapan pelayanan satu atap di masing-masing kementerian/ lembaga dan pemda;</p> <p>2) Percepatan pelayanan menjadi maksimal 15 hari di masing-masing kementerian/ lembaga dan pemda;</p> <p>3) Deregulasi dalam rangka mempercepat proses pelayanan di masing-masing kementerian/ lembaga dan pemda;</p> <p>4) Pembangunan/ pengembangan penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan di masing-masing kementerian/ lembaga dan pemda;</p>
i. Quick Wins	Percepatan pelayanan di masing-masing instansi pemerintah

4. Pelaksanaan dan keberhasilan reformasi birokrasi di masing-masing instansi pemerintah sangat tergantung dari peran kepemimpinan. Karena itu, keterlibatan langsung pimpinan dalam merancang perubahan birokrasi menjadi lebih baik sangat menentukan keberhasilannya.
5. Evaluasi dan monitoring terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing instansi pemerintah akan mengacu pada rencana aksi yang dimuat dalam *road map* reformasi birokrasi masing-masing instansi pemerintah.

BAB VII

MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Menjamin pelaksanaan reformasi birokrasi sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan

A. Organisasi

Agar pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Untuk itu perlu dibentuk tim yang diberi tugas untuk melakukan pengelolaan reformasi birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Sebagaimana telah diterapkan pada pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010 – 2014, maka organisasi pelaksanaan reformasi birokrasi terdiri dari 2 (dua) tingkatan, yaitu Tim Pengarah dan Tim Pelaksana. Tugas-tugas setiap tingkatan tim reformasi birokrasi adalah sebagai berikut:

Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah, dipimpin langsung oleh Menteri/Kepala Lembaga/Gubernur/Bupati/Walikota.

Sekretaris Tim dipegang oleh Sekretaris Jenderal/Sekretaris Utama/Sekretaris Daerah.

Tugas dari Tim Pengarah adalah:

1. Memberikan arahan dalam penyusunan *Road Map* reformasi birokrasi serta menetapkan *Road Map*;
2. Memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi nasional, yang dapat memberikan dampak pada perbaikan birokrasi dan memberikan dampak pada masyarakat;
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi secara berkala, termasuk pelaksanaan *Quick Wins*, dan memberikan arahan

agar pelaksanaan reformasi birokrasi tetap berjalan konsisten, terarah sesuai dengan *Road Map*, dan berkelanjutan.

Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi dipimpin oleh Sekretaris Jenderal/ Sekretaris Utama/Sekretaris Daerah. Sekretaris dipegang oleh salah satu pejabat eselon II.

Agar fokus, tim pelaksana dibagi ke dalam kelompok-kelompok kerja yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan. Adapun tugas kelompok kerja adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan *Road Map* reformasi birokrasi pemerintah daerah;
2. Merumuskan *quick wins*;
3. Merancang rencana manajemen perubahan;
4. Bersama dengan unit/satuan kerja terkait melaksanakan *Quick Wins*;
5. Melaksanakan fokus perubahan sesuai rencana yang tertuang dalam *Road Map*;
6. Melakukan pemeliharaan terhadap area-area yang sudah maju;
7. Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala, melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*.
8. Menjadi agen perubahan.

Agar reformasi birokrasi dilaksanakan juga oleh setiap unit kerja, maka unit kerja dimaksud juga harus membentuk tim atau menjadikan pegawai di seluruh jajaran unit kerja menjadi bagian dari pelaksana reformasi birokrasi.

Tugas dari Unit kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah:

1. Melaksanakan *Road Map* reformasi birokrasi yang menjadi prioritas untuk dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja;
2. Jika salah satu *Quick Wins* berada dalam lingkungannya, maka unit kerja bersama Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi mempersiapkan, melaksanakan, dan memonitor *Quick Wins*;
3. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di unit kerjanya.
4. Melaporkan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi kepada Ketua Tim Pengarah dan Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi;

B. Monitoring dan Evaluasi

1. Monitoring

Monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/satuan kerja, lingkup kementerian/lembaga, dan pemerintah daerah, serta lingkup nasional. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan reformasi birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

Pada lingkup unit/satuan kerja, monitoring dapat dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

- a. Pertemuan rutin dengan pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis. Pertemuan ini penting mengingat reformasi birokrasi harus terus dimonitor oleh masing-masing pimpinan unit/satuan kerja untuk menjaga keberlanjutannya. Pertemuan rutin dengan pimpinan juga dilakukan pada unit/satuan kerja yang melaksanakan *Quick Wins*, untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
- b. Pertemuan dengan pimpinan unit/satuan kerja untuk merespon permasalahan yang harus cepat diselesaikan;
- c. Survey terhadap kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;
- d. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
- e. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat.

Pada lingkup yang lebih besar, tingkat kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, monitoring dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

- a. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pengarah;
- b. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana;
- c. Pertemuan rutin pada tingkat kelompok kerja;
- d. Survey kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;

- e. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
- f. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat.

Pada lingkup nasional, monitoring dan evaluasi dilakukan melalui instrumen Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

2. Evaluasi

Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi pemerintah dilakukan dalam rentang waktu tertentu yang ditentukan oleh masing-masing instansi pemerintah. Dalam lingkup instansi pemerintah pusat, evaluasi dilakukan setiap enam bulan dan tahunan.

Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan.

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

- a. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat unit kerja yang dipimpin oleh pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada 6 (enam) bulan atau 1 (satu) tahun ke depan, sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
- b. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat instansi, yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi;
- c. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat instansi, yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pengarah Reformasi Birokrasi.

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

- a. Hasil-hasil monitoring;
- b. Survey kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;
- c. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
- d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat.

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

BAB VIII

PENUTUP

Birokrasi pemerintah harus dikelola berdasarkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik dan profesional. Birokrasi harus sepenuhnya mengabdikan pada kepentingan rakyat dan bekerja untuk memberikan pelayanan prima, transparan, akuntabel, dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Semangat inilah yang mendasari pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah di Indonesia.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Kinerja akan meningkat apabila ada motivasi yang kuat secara keseluruhan, baik di pusat maupun di daerah. Motivasi akan muncul jika setiap program/kegiatan yang dilaksanakan menghasilkan keluaran (*output*), nilai tambah (*value added*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefit*) yang lebih baik dari tahun ke tahun, disertai dengan sistem *reward and punishment* yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

ttd

YUDDY CHRISNANDI

Lampiran A

KERANGKA LOGIS PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2015 – 2019
TINGKAT MAKRO

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Menengah
<p>A. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif. 2. Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis. 3. Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja. 4. Peningkatan <i>fairness</i>, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa. 	Mental Aparatur	<p>A. Revolusi Mental Aparatur</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kepuasan masyarakat/publik atas pelayanan pegawai ASN 	<p>Survey Kepuasan Masyarakat</p> <p>Indeks Integritas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan kebijakan untuk mendorong pengembangan budaya kerja positif 2. Pencanangan budaya kerja positif secara nasional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif; 2. Penguatan budaya integritas, budaya kinerja dan budaya melayani 3. Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif. 4. Pengembangan Budaya pelayanan 5. <i>Public campaign</i> untuk mendorong peran serta masyarakat sebagai unsur pengawas 6. Penerapan Sistem Integritas Nasional melalui internalisasi nilai-nilai integritas, penegakan kode etik dan kode perilaku, penanganan konflik kepentingan, pengelolaan laporan kekayaan pegawai, sistem <i>whistleblowing</i>, penanganan gratifikasi dan transparansi 7. Penerapan agen perubahan pada instansi pemerintah

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Menengah
	Pengawasan	B. Penguatan Sistem Pengawasan	a. Meningkatnya Instansi Pemerintah yang memperoleh Opini WTP dari BPK; b. Meningkatkan kapasitas manajemen pengawasan;	Opini WTP Tingkat Kapabilitas APIP Tingkat Kematangan Implementasi SPIP	1. Penyelesaian RUU Sistem Pengendalian Intern Pemerintah; 2. Kebijakan Revitalisasi Peran APIP; 3. Pengembangan sistem pengaduan nasional yang terintegrasi.	1. Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong sinergi antara pengawasan intern, pengawasan ekstern, pengawasan masyarakat, dan penegakan hukum 2. Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong peningkatan transparansi dalam pengawasan dan pengelolaan tindak lanjut hasil pengawasan 3. Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong penyusunan rencana pengawasan intern nasional terpadu dan terfokus; 4. Perumusan Kebijakan yang mendukung upaya-upaya pencegahan KKN, seperti <i>whistleblowing system</i> , penanganan gratifikasi, pengaturan konflik kepentingan; 5. Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)
	Akuntabilitas	C. Penguatan Akuntabilitas Kinerja	a. Meningkatnya kinerja instansi pemerintah,	Instansi Pemerintah dengan Akuntabilitas Kinerja Baik	1. Penyempurnaan SAKIP sebagai pilar manajemen kinerja; 2. Penyelarasan kebijakan perencanaan, penganggaran, dan pelaporan kinerja 3. Pelaksanaan pelaporan kinerja instansi	1. Perumusan dan penetapan kebijakan penerapan sistem <i>reward and punishment</i> dalam penerapan manajemen kinerja nasional 2. Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Menengah
					pemerintah secara terbuka;	berbasis Teknologi Informasi 3. Perumusan kebijakan mengenai evaluasi kinerja 4. Perumusan kebijakan mengenai pengukuran kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi
B. Birokrasi yang efektif dan efisien 1. Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya. 2. Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis. 3. Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis <i>e-Government</i> . 4. Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan	Kelembagaan	D. Penguatan Kelembagaan	a. Terwujudnya kelembagaan pemerintahan yang tepat ukuran, tepat fungsi, tidak tumpang tindih dan bersinergi antar instansi, sehingga mampu mendorong upaya perwujudan tata pemerintahan yang baik.	% K/L/P yang tepat fungsi dan tepat ukuran Indeks Kelembagaan	1. Audit Kelembagaan K/L/LNS; 2. Evaluasi Kelembagaan K/L/P; 3. Penataan Kelembagaan K/L; 4. Penyempurnaan desain kelembagaan pemerintah; 5. Penyempurnaan Instrumen Evaluasi Kelembagaan; 6. Penyusunan Instrumen Audit Kelembagaan	
	Tatalaksana	E. Penguatan Tatalaksana	a. Terwujudnya ketatalaksanaan yang efektif	% K/L/P yang ketatalaksanaan baik	1. Penyusunan kebijakan administrasi pemerintahan;	1. Penyempurnaan Instrumen Evaluasi Ketatalaksanaan;

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Menengah
<p>berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat.</p> <p>5. Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif.</p> <p>6. Peningkatan kualitas kebijakan publik.</p> <p>7. Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif.</p> <p>8. Peningkatan efisiensi (belanja aparatur) penyelenggaraan birokrasi.</p> <p>9. Penerapan manajemen kearsipan yang handal, komprehensif, dan terpadu.</p>			<p>dan efisien dalam rangka mendorong upaya perwujudan tata pemerintahan yang baik;</p> <p>b. Terwujudnya ketatalaksanaan yang berbasis elektronik yang menyeluruh dan terpadu;</p>	<p>Indeks Tata Laksana</p> <p>Indeks e-Government</p>	<p>2. Penguatan kebijakan ketatalaksanaan untuk mendorong proses bisnis birokrasi yang sederhana, cepat, dan terintegrasi;</p> <p>3. Kebijakan tentang efektivitas dan efisiensi kerja</p> <p>4. Kebijakan tentang implementasi e-Government yang terpadu</p>	<p>2. Evaluasi ketatalaksanaan K/L/P;</p> <p>3. Penyusunan Instrumen Evaluasi Penerapan e-Government;</p> <p>4. Evaluasi penerapan e-Government.</p>
	SDM Aparatur	F. Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN	a. Meningkatnya profesionalisme SDM Aparatur;	Indeks Profesionalitas	<p>1. Penguatan Sistem remunerasi berbasis kinerja;</p> <p>2. Penguatan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komite Aparatur Sipil Negara (KASN);</p> <p>3. Penguatan sistem informasi kepegawaian nasional;</p> <p>4. Pengembangan sistem pengukuran Profesionalitas SDM.</p>	<p>1. Penguatan perencanaan pegawai berdasarkan suksesi (<i>succession plan</i>);</p> <p>2. Pembangunan Sistem Rekrutmen berbasis kompetensi yang dilakukan secara transparan, kompetitif, dan berbasis TIK;</p> <p>3. Perumusan kebijakan sistem pengelolaan karier ASN;</p> <p>4. Perumusan dan penetapan kebijakan sistem penggajian ASN dan pensiun PNS;</p> <p>5. Perumusan dan penetapan kebijakan tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja;</p> <p>6. Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan assessment center;</p> <p>7. Perumusan dan penetapan kebijakan tentang penyusunan</p>

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Menengah
						<i>talent pool</i> untuk pengkaderan kepemimpinan; 8. Penjaminan pelaksanaan merit system dalam Manajemen ASN; 9. Pengukuran efisiensi dan efektivitas penerapan manajemen SDM ASN; 10. Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong terciptanya manajemen ASN.
	Peraturan Perundang-undangan	G. Penguatan Peraturan Perundang-undangan	a. Meningkatnya kualitas peraturan perundang-undangan.	Nilai Indeks Reformasi Birokrasi Baik		1. Penguatan kebijakan untuk mendorong pembentukan Forum Konsultasi Publik dalam perumusan kebijakan; 2. Penguatan kebijakan untuk mendorong pengembangan <i>website</i> yang berinteraksi dengan masyarakat; 3. Penguatan kebijakan untuk mendorong peningkatan kualitas kebijakan publik.
C. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas 1. Penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan: a. Implementasi UU Pelayanan Publik b. Pemanfaatan ICT	Pelayanan Publik	H. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	a. Meningkatkan kualitas pelayanan publik; b. Meningkatkan kapasitas manajemen penyelenggaraan pelayanan publik.	Hasil survey kepuasan masyarakat Jumlah inovasi pelayanan Hasil evaluasi kinerja	1. Menyusun kebijakan tentang survey kepuasan masyarakat; 2. Mendorong pelaksanaan kebijakan survey kepuasan masyarakat; 3. Melakukan evaluasi atas hasil survey kepuasan masyarakat; 4. Membuka ruang	1. Penguatan kebijakan untuk mendorong forum konsultasi publik dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, pengembangan sistem publikasi informasi proaktif yang dapat diakses dengan bahasa yang mudah dipahami

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Menengah
c. Integritas dan kualitas SDM Pelayanan d. Budaya pelayanan e. <i>Quick Wins</i> 2. Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik. a. Penguatan money kinerja b. Efektivitas pengawasan c. Sistem pengaduan d. Penerapan <i>reward and punishment</i>				penyelenggarapelayanan public Indeks integritas pelayanan public Persentase tingkat kepatuhan K/L/P dalam pelaksanaan UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik Tindak lanjut pengaduan pelayanan public <i>Public Service Index</i>	partisipasi publik melalui <i>Citizen Charter</i> ; 5. Kompetisi inovasi pelayanan publik; 6. Penyusunan kebijakan tentang inovasi pelayanan publik; 7. Pelaksanaan penilaian inovasi pelayanan publik; 8. Penyusunan kebijakan pelayanan publik; 9. Sosialisasi dan bimbingan teknis; 10. Pelaksanaan survey indeks integritas pelayanan publik; 11. Penerapan kebijakan pelayanan publik; 12. Perumusan kebijakan tentang penanganan pengaduan pelayanan; 13. Penanganan pengaduan pelayanan; 14. Melakukan evaluasi pengelolaan pengaduan; 15. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik; 16. Perumusan kebijakan; 17. Bimbingan teknis kebijakan dan metode survey.	dan pengembangan <i>website</i> yang berinteraksi dengan masyarakat; 2. Penyelarasan kebijakan ttg penilaian kepatuhan K/L/P dalam pelaksanaan UU 25 th 2009 ttg Pelayanan Publik; 3. Penguatan kebijakan untuk mendorong penerapan manajemen pengaduan berbasis teknologi informasi yang efektif pada setiap unit pelayanan publik.
		I. Quick Wins Nasional	a. Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah b. Meningkatnya kepuasan masyarakat terhadap	Survey Kepuasan Masyarakat (SKM)	1. Kampanye Gerakan Nasional Revolusi Mental Bidang Aparatur Negara 2. Penetapan Organisasi Kementerian Kabinet Kerja Yang Efektif, Efisien, Dan Akuntabel 3. Penguatan Manajemen ASN Yang Transparan,	

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Menengah
			pelayanan publik		<p>Kompetitif, Berintegritas, Dan Berbasis Merit</p> <p>4. Penuntasan Permasalahan Khusus Rekrutmen ASN</p> <p>5. Percepatan Operasionalisasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Untuk Memperkuat Penerapan Sistem Merit Dalam Pengangkatan Pejabat Pimpinan Tinggi</p> <p>6. Penilaian Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Di Seluruh K/L Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik</p> <p>7. Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik Nasional Untuk Mengakselerasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik</p> <p>8. Penguatan Akuntabilitas Kinerja Dan Integritas Instansi Pemerintah Melalui Evaluasi Tingkat Akuntabilitas Kinerja, Evaluasi Terhadap Unit Kerja Pelayanan Pada K/L Dan Pemda Yg Telah Menganangkan Zona Integritas, Serta Penerbitan Kebijakan Tentang Perjanjian Kinerja Dan Pelaporan Kinerja</p> <p>9. Peningkatan Efektifitas Dan Efisiensi Penyelenggaraan Pemerintahan Melalui</p>	

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Menengah
					Penerbitan Surat Edaran Menteri PAN dan RB Tentang Penghematan Kegiatan Operasional, Penggunaan Sarana dan Prasarana, dan Pemanfaatan Produk Dalam Negeri	

Lampiran B

KERANGKA LOGIS PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2015 – 2019
TINGKAT MESO

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Panjang
<p>Birokrasi yang efektif dan efisien</p> <p>1. Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya.</p>	Mental Aparatur	A. Manajemen Perubahan	a. Meningkatnya komitmen K/L dan Pemda dalam melakukan reformasi birokrasi;	Nilai Indeks Reformasi Birokrasi Baik	<p>1. Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong peningkatan komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi;</p> <p>2. Perumusan dan penetapan kebijakan operasional untuk mendorong perubahan mental (pola pikir dan budaya kerja) birokrasi;</p> <p>3. Identifikasi berbagai praktik terbaik;</p> <p>4. Penyelenggaraan Forum Pertukaran Pengetahuan praktik terbaik;</p> <p>5. Dokumentasi praktik terbaik;</p> <p>6. Diseminasi praktik terbaik;</p> <p>7. Identifikasi kebutuhan sosialisasi;</p> <p>8. Penyusunan bahan sosialisasi;</p> <p>9. Pelaksanaan sosialisasi;</p> <p>10. Pelaksanaan <i>public campaign</i>;</p> <p>11. Pelaksanaan <i>coaching clinic</i>;</p> <p>12. Pelaksanaan pendampingan aktif pada instansi pemerintah atau pemerintah daerah tertentu;</p> <p>13. Pemberian konsultasi pelaksanaan reformasi birokrasi.</p>	<p>1. Internalisasi secara berkelanjutan</p>

Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan	Program-program	Hasil yang diharapkan	Ukuran Keberhasilan	Kegiatan	
					Jangka Pendek (Prioritas)	Jangka Panjang