



MENTERI KOORDINATOR BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN  
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN MENTERI KOORDINATOR BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA  
DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 7 TAHUN 2020

TENTANG

*ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG  
PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI KOORDINATOR BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN  
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 1 ayat (2) huruf a Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, perlu disusun *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
- Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);

3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
4. Peraturan Presiden Nomor 35 Tahun 2020 tentang Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10);
5. Peraturan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 700);
6. Peraturan Menteri Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI KOORDINATOR BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN TAHUN 2020-2024.

Pasal 1

*Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 merupakan pedoman dan acuan bagi seluruh Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi.

Pasal 2

*Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 merupakan penjabaran rencana pelaksanaan reformasi birokrasi yang akan menjadi panduan pengelola reformasi birokrasi untuk melakukan langkah-langkah konkret memperbaiki kualitas

reformasi birokrasi pemerintahan yang bersih dan akuntabel melalui 8 (delapan) area perubahan dan 1 (satu) program *Quick Wins*.

Pasal 3

*Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri Koordinator ini.

Pasal 4

Peraturan Menteri Koordinator ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 5 Oktober 2020

MENTERI KOORDINATOR  
BIDANG PEMBANGUNAN  
MANUSIA DAN KEBUDAYAAN  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MUHADJIR EFFENDY

Salinan sesuai dengan aslinya,

Plt. Kepala Biro Hukum, Persidangan, Organisasi, dan Komunikasi,



Sorni Paskah Daeli

LAMPIRAN

PERATURAN MENTERI KOORDINATOR  
BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN  
KEBUDAYAAN

NOMOR 7 TAHUN 2020

TENTANG

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI  
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG  
PEMBANGUNAN MANUSIA DAN  
KEBUDAYAAN TAHUN 2020-2024

BAB I

PENDAHULUAN

### 1.1. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Di banyak negara Reformasi Birokrasi telah menjadi keharusan tidak terkecuali Indonesia. Meskipun berangkat dari situasi berbeda yang menciptakan dan mendorong kebutuhan Reformasi Birokrasi, tujuan akhir Reformasi Birokrasi di berbagai negara mirip satu sama lain yaitu meningkatkan kualitas pelayanan publik, mengurangi inefisiensi inspektorat/pengawasan, meningkatkan efisiensi organisasi publik, dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi investasi sektor swasta. Secara khusus reformasi dalam hal layanan publik diyakini membantu pemerintah lebih tanggap terhadap kebutuhan dan tuntutan warga negara dan dapat meningkatkan sistem penyampaian layanan dan meningkatkan kualitas tata kelola.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa melalui Reformasi Birokrasi sistem administrasi publik dapat bekerja lebih efektif. Reformasi juga berhasil mengurangi korupsi dan menarik investasi.

Di Indonesia, Reformasi Birokrasi direncanakan dan ditata secara sistematis dalam sebuah *Grand Design*. Grand Design Reformasi Birokrasi ditetapkan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Perpres tersebut dilatarbelakangi oleh krisis ekonomi yang dialami Indonesia tahun 1997 dan kemudian pada tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi. Kondisi tersebut mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat

terhadap pemerintah untuk segera diadakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak itu telah terjadi berbagai perubahan penting yang menjadi tonggak dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi, yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama.

Dalam perkembangan pelaksanaan reformasi gelombang pertama, reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Oleh karena itu, pada tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi.

Dapat dikatakan bahwa, reformasi birokrasi gelombang pertama pada dasarnya secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004-2009. Sedangkan reformasi birokrasi gelombang kedua dilaksanakan pada 2010-2025. Reformasi birokrasi gelombang pertama dicirikan oleh sifatnya yang instansional; dengan sasaran utama menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik, serta meliputi 5 (lima) area perubahan, yaitu: kelembagaan, budaya organisasi, ketatalaksanaan, regulasi-deregulasi dan SDM.

Reformasi Birokrasi adalah perubahan besar dalam paradigma dan pemerintahan, termasuk perubahan dalam struktur dan reposisi birokrasi, perubahan dalam sistem politik dan hukum secara keseluruhan, perubahan sikap mental dan budaya birokrat dan masyarakat, dan perubahan pola pikir dan komitmen dari pemerintah dan partai politik. Target perubahan besar dalam paradigma struktur dan reposisi birokrasi tampak dalam reformasi gelombang kedua (2010-2025) dicirikan oleh sifatnya yang nasional dan instansional; mempunyai 3 (tiga) sasaran dan 8 (delapan) area perubahan.

Tiga sasaran reformasi birokrasi menurut Grand Design Reformasi Birokrasi digambarkan dalam gambar 1.1 yang meliputi:

1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
2. Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

## SASARAN REFORMASI BIROKRASI



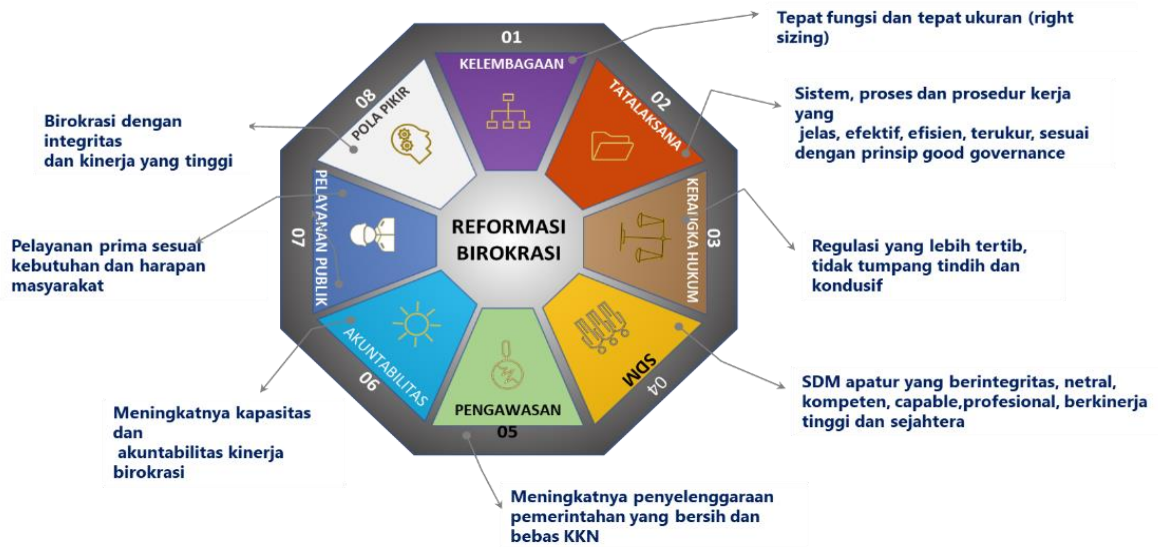
Gambar 1.1. Sasaran Reformasi Birokrasi

Sedangkan 8 (delapan) area reformasi birokrasi gelombang kedua yang perlu diubah secara mendasar meliputi seluruh aspek dari manajemen administrasi publik yaitu:

1. Organisasi
2. Tatalaksana
3. Peraturan perundang-undangan
4. Sumber daya manusia aparatur
5. Pengawasan
6. Akuntabilitas
7. Pelayanan Publik
8. Pola Pikir (*mind set*) dan Budaya Kerja (*culture set*) aparatur.

Delapan area perubahan dalam reformasi birokrasi tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi dan berkesinambungan, sebagaimana terlihat dalam gambar 1.2.

## DELAPAN AREA PERUBAHAN & HASIL YANG DIHARAPKAN



Gambar 1.2. Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi

Sasaran dan area perubahan yang tercantum dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-20125 tersebut merupakan bagian dari Kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi yang meliputi visi pembangunan nasional, arah kebijakan reformasi birokrasi, visi, misi, tujuan, dan sasaran reformasi birokrasi.

*Visi pembangunan nasional.* Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025, visi pembangunan nasional adalah INDONESIA YANG MANDIRI, MAJU, ADIL, DAN MAKMUR.

*Arah kebijakan reformasi birokrasi* meliputi

- Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya (UU No. 17 Tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025).
- Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi (Perpres No. 5 tahun 2010 tentang RPJMN 2010-2014).

*Visi Reformasi Birokrasi* adalah "Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia". Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan

manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Misi Reformasi Birokrasi sebagai berikut:

- a. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
- b. Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, mind set dan culture set;
- c. Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif;
- d. Mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

Sedangkan tujuan dari Reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada tabel 1.1. di bawah ini.

Tabel 1.1. Area Reformasi Birokrasi dan Hasil yang Diharapkan

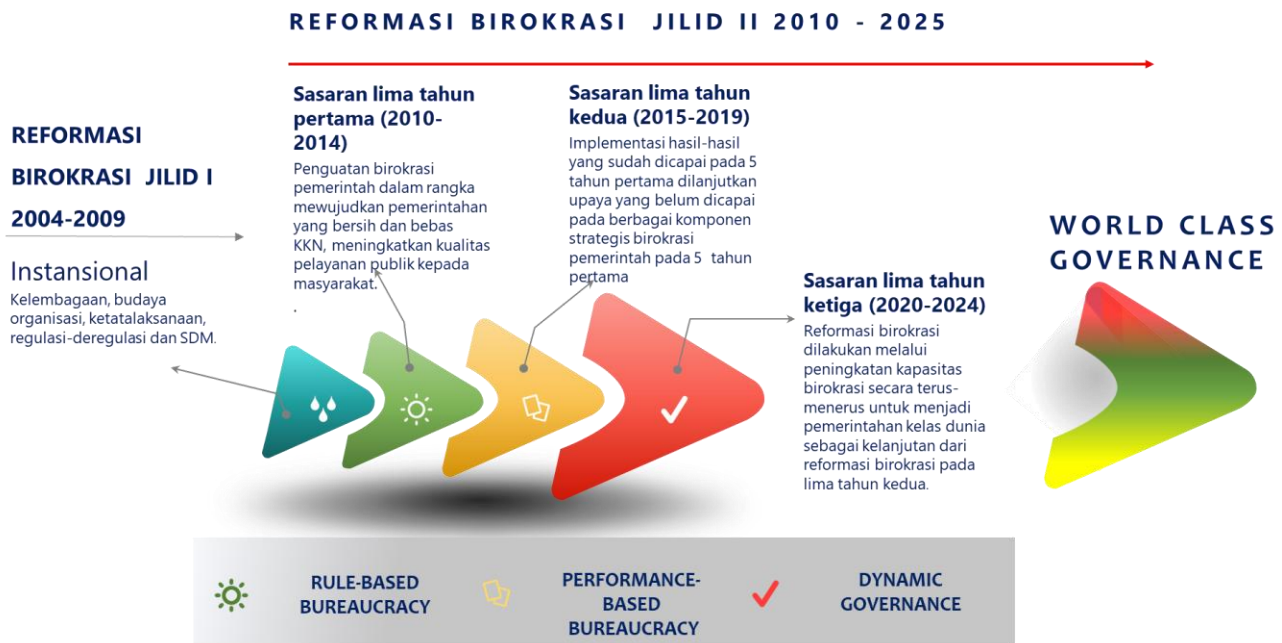
NO	AREA	HASIL YANG DIHARAPKAN
1	Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing)
2	Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip good governance
3	Peraturan Perundangundangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
4	Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
5	Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
6	Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
7	Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
8	Pola pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Sasaran Reformasi Birokrasi 5 (lima) tahunan meliputi periode pertama (2010-2014), periode kedua (2015-2019), dan periode ketiga (2020-2024). Perodesasi ini bersesuaian dengan Undang-undang No 17 tentang RPJPN yang menetapkan tahapan pembangunan yang meliputi periode RPJMN I (2005-



2009), periode RPJMN II (2010-2014), periode RPJMN III (2015-2019), dan periode RPJMN IV (2020-2024). Sasaran lima tahunan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi ini mengacu pada periodisasi tahapan pembangunan sebagaimana tercantum dalam RPJPN 2005-2025.

## GRAND DESIGN REFORMASI BIROKRASI



Gambar 1.4. *Grand Design* dan Sasaran Lima Tahunan Reformasi Birokrasi

Sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1.4. sasaran lima tahunan reformasi birokrasi adalah sebagai berikut:

a. Sasaran lima tahun pertama (2010-2014)

Terselenggaranya *Rule-based Bureaucracy*. Sasaran reformasi birokrasi pada lima tahun pertama difokuskan pada penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

b. Sasaran lima tahun kedua (2015-2019)

Terselenggaranya *Performance-based Bureaucracy*. Selain implementasi hasil-hasil yang sudah dicapai pada lima tahun pertama, pada lima tahun kedua juga dilanjutkan upaya yang belum dicapai pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah pada lima tahun pertama.

c. Sasaran lima tahun ketiga (2020-2024)

Terselenggaranya *World Class Bureaucracy, Dynamic Governance*. Pada periode lima tahun ketiga, reformasi birokrasi dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus untuk menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.

*Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. Sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.

Keterkaitan antara *Grand Design* Reformasi Birokrasi dan *Road Map* Reformasi Birokrasi tersebut diperlihatkan dalam Gambar 1.2.



Gambar 1.2. Keterkaitan antara *Grand Design* Reformasi Birokrasi dan *Road Map* Reformasi Birokrasi

*Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025 menjadi pedoman dalam penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi (RMRB) 2010-2014. Selanjutnya, GDRB 2010-2025 dan RMRB 2010-2014, RMRB 2015-2019, RMRB 2020-2024, menjadi pedoman bagi Kemenko PMK dalam menyusun *road map* reformasi birokrasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam lingkup tugas dan fungsinya.

## 1.2. Reformasi Birokrasi dalam Rencana Strategis Kemenko PMK 2020-2024

Rencana Strategis (Renstra) Kemenko PMK telah dituangkan dalam Permenko PMK No 3 tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Tahun 2020 – 2024. Renstra Kemenko PMK tersebut mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Renstra Kemenko PMK juga mengacu pada Permen PPN No 5 tahun 2019 Tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/ Lembaga Tahun 2020-2024.

Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 yang merupakan tahapan keempat atau tahapan terakhir dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, sasaran pembangunan diarahkan untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing.

RPJMN 2020-2024 yang merupakan RPJMN tahap keempat atau tahap terakhir dilaksanakan pada periode kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden K.H. Ma'ruf Amin dengan visi “Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian, Berlandaskan Gotong Royong.” Visi Presiden tersebut akan tercapai melalui sembilan misi Presiden, yaitu (1) Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia, (2) Struktur ekonomi yang produktif, mandiri, dan berdaya saing, (3) Pembangunan yang merata dan berkeadilan, (4) Mencapai lingkungan hidup yang berkelanjutan, (5) Kemajuan budaya yang mencerminkan kepribadian bangsa, (6) Penegakan sistem hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya, (7) Perlindungan bagi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga, (8) Pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya, dan (9) Sinergi pemerintah daerah dalam kerangka negara kesatuan.

Lebih lanjut, sebagai strategi untuk menjalankan visi dan misi tersebut Presiden menyampaikan lima arahan, yaitu (1) Pembangunan SDM, (2) Pembangunan infrastruktur, (3) Penyederhanaan regulasi, (4) Penyederhana-an birokrasi, dan (5) Transformasi ekonomi. Dalam kaitan dengan reformasi birokrasi, secara spesifik RPJM menyebutkan bahwa bagian dari penyerdehanaan regulasi adalah reformasi birokrasi dalam pelayanan publik.

Kemudian lima strategi tersebut dijabarkan dalam tujuh Agenda Pembangunan, yaitu (1) Memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas dan berkeadilan (2) Mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan dan menjamin pemerataan, (3) Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berdaya saing, (4) Revolusi mental dan pembangunan kebudayaan, (5) Memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar, (6) Membangun lingkungan hidup, meningkatkan ketahanan bencana, dan perubahan iklim, (7) Memperkuat stabilitas politik, hukum, pertahanan, dan keamanan, dan transformasi pelayanan publik.

Gambar 1.3. meringkaskan sekaligus memperlihatkan hubungan antara Visi, Misi, Arahan Strategis, serta Agenda Pembangunan Presiden serta peran strategis Kemenko PMK dalam periode 2020-2024.



Gambar 1.3. Misi, Arahan, dan Agenda Presiden, serta Peran Strategis Kemenko PMK Periode 2020-2024

Dengan berpangkal pada visi dan program kerja Presiden dan Wakil Presiden, agenda pembangunan nasional tahun 2020-2024 bidang pembangunan manusia dan kebudayaan, capaian kinerja, potensi dan permasalahan, serta memperhatikan aspirasi masyarakat, visi Kemenko PMK untuk tahun 2020-2024 adalah:

*“Menjadi Lembaga Koordinator Pelaksanaan Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang efektif dan berkelanjutan untuk Mewujudkan Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian berdasarkan Gotong Royong.”*

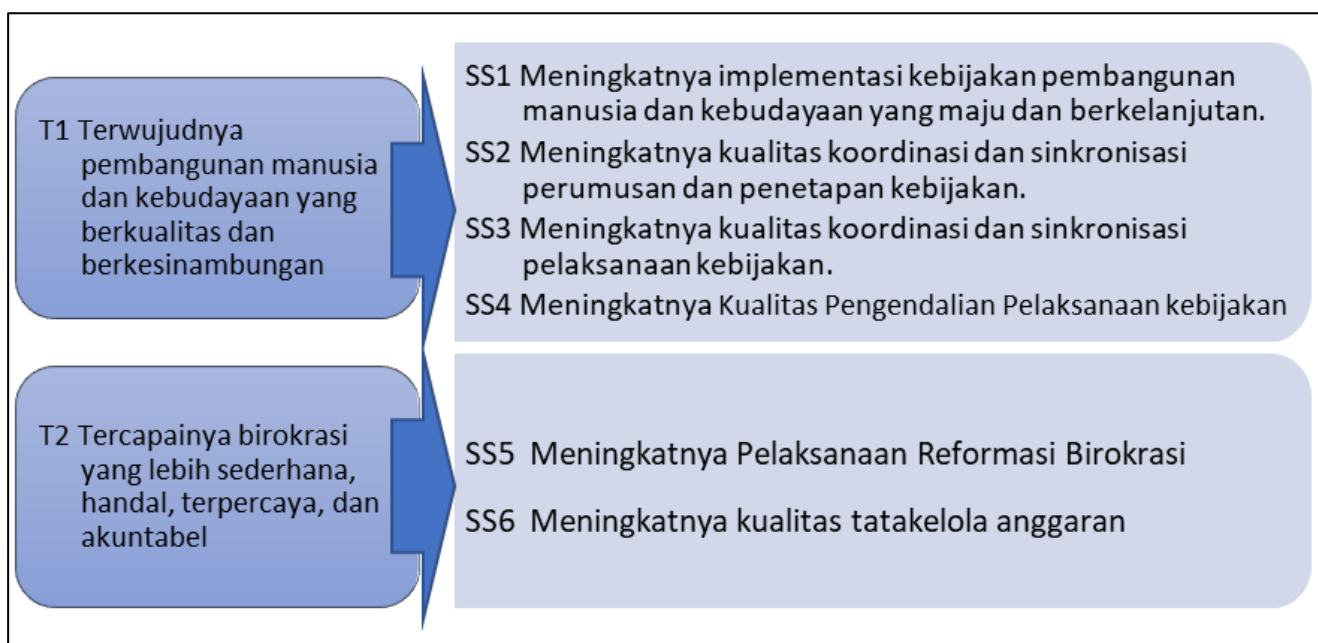
Misi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan ini mendukung secara langsung enam dari sembilan misi Presiden dan Wakil Presiden yaitu:

1. Peningkatan kualitas manusia Indonesia;
2. Pembangunan yang merata dan berkeadilan;
3. Mencapai lingkungan hidup yang berkelanjutan;
4. Kemajuan budaya yang mencerminkan kepribadian bangsa;
5. Perlindungan bagi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga;
6. Pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya.

Tujuan Kemenko PMK diartikan sebagai suatu kondisi yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu lima tahun, yang menjadi arah dan dimensi koordinator, serta arah dan dimensi pembangunan nasional bidang PMK. Adapun tujuan Kemenko PMK adalah sebagai berikut:

- T.1. Terwujudnya pembangunan manusia dan kebudayaan yang berkualitas dan berkesinambungan;
- T.2. Tercapainya birokrasi yang handal, terpercaya, dan akuntabel.

Sasaran Strategis adalah hasil yang akan dicapai oleh Kemenko PMK secara nyata dalam rumusan yang spesifik, terukur, dan dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Kaitan antara tujuan (T1,T2) dan Sasaran Strategis (SS1-SS6) Kemenko PMK diperlihatkan dalam gambar 1.4 berikut.



Gambar 1.4 Keterkaitan antara Tujuan dan Sasaran Strategis Kemenko PMK

Arah Kebijakan Kemenko PMK merupakan upaya-upaya/program yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan keberlanjutan dari peran, proses bisnis, teknologi dan kapasitas, serta sistem dalam lingkup Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

Dalam penjabaran Sasaran Strategis 5, - meningkatnya pelaksanaan reformasi birokrasi -, arah kebijakan Kemenko PMK adalah:

- a. Peningkatan kualitas, efektivitas dan keberlanjutan proses bisnis pelaksanaan percepatan reformasi birokrasi;
- b. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang kreatif, inovatif, dan berdaya saing;
- c. Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dan pengelolaan big data yang relevan dalam rangka mendukung tugas fungsi organisasi yang efektif dan berkelanjutan.

Strategi merupakan langkah-langkah berisikan program-program indikatif untuk mewujudkan Visi dan Misi. Dalam penjabaran Sasaran Strategis 5, - meningkatnya pelaksanaan reformasi birokrasi -, strategi Kemenko PMK adalah:

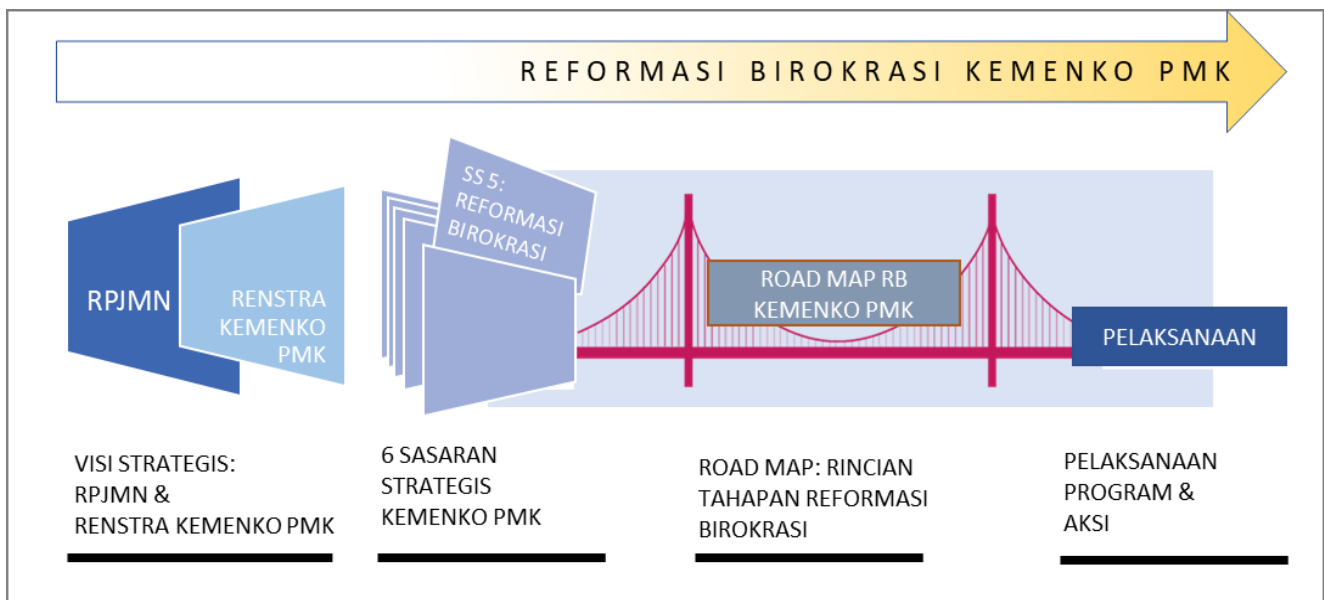
- a. Meningkatkan penataan manajemen perubahan;
- b. Meningkatkan penataan peraturan perundang-undangan;
- c. Meningkatkan penatalaksanaan penyusunan proses bisnis dan SOP organisasi;
- d. Meningkatkan penguatan kelembagaan;
- e. Meningkatkan penataan manajemen sumber daya manusia;
- f. Meningkatkan akuntabilitas kinerja;
- g. Meningkatkan pengawasan;
- h. Meningkatkan kualitas pelayanan publik;
- i. Meningkatkan kualitas program percepatan (*Quick Wins*);
- j. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia melalui pendidikan pelatihan yang berjenjang dan berkelanjutan;
- k. Meningkatkan sarana prasarana teknologi informasi;
- l. Menguatkan basis data terpadu;
- m. Meningkatkan kualitas manajemen data;
- n. Meningkatkan kualitas kelembagaan teknologi informasi.

Telah diperlihatkan keterkaitan antara tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan dan strategi Kemenko PMK dengan Reformasi Birokrasi. Keterkaitan tersebut sekaligus memperlihatkan keterhubungan antara Renstra Kemenko PMK dengan Road Map Reformasi Birokrasi. Road Map Reformasi Birokrasi

2020-2024 merupakan langkah-langkah terperinci pelaksanaan Reformasi Birokrasi sekaligus menjadi salah satu bagian renstra Kemenko PMK yakni menjadi bagian pokok Sasaran Strategis 5 Kemenko PMK: *Meningkatnya Pelaksanaan Reformasi Birokrasi*.

Reformasi Birokrasi yang kemudian diperinci dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, diyakini menjadi prasyarat logis dan *mandatory* agar fungsi koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian yang dijalankan Kemenko PMK dapat semakin berkualitas. Prasyarat logis dan *mandatory* tersebut tercermin dalam proses bisnis yang sederhana, berkualitas, dan efektif di delapan area Reformasi Birokrasi yaitu *managemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik*.

Gambar 1.5 Memperlihatkan sekaligus meringkaskan keterhubungan Road Map Reformasi Birokrasi dan Rencana Strategis Kemenko PMK, sebagai mana telah diuraikan.



Gambar 1.5 Keterkaitan Road Map Reformasi Birokrasi dan Rencana Strategis Kemenko PMK 2020-2024

### 1.3. Reformasi Birokrasi dalam Konteks Global

Situasi pasar, industri, perkembangan teknologi, perilaku sosial, desentralisasi, kepemimpinan bahkan secara umum, situasi dunia dewasa ini adalah situasi yang sangat dinamis dan penuh dengan ketidakpastian. Salah satu konsep yang secara universal disepakati untuk menggambarkan situasi dinamis dewasa ini dikenal sebagai *VUCA world*. Konsep VUCA merupakan

singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (Gambar 1.6). Sebagai lembaga yang mendapat mandat melaksanakan fungsi koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian pembangunan manusia dan kebudayaan, Kemenko PMK tidak terlepas dari situasi dinamis tersebut.

Pengertian dari masing-masing istilah dalam konsep VUCA dapat dijabarkan sebagai berikut.

*Volatility*-volatilitas mengacu pada kecepatan perubahan. Dalam pemahaman sosiologis, reaksi seseorang atau sekelompok orang terhadap situasi tertentu dapat berubah-ubah dengan cepat tergantung pada konteks serta identitas sosial mana yang paling sedang berperan dalam dirinya. Hal ini dimungkinkan terjadi, mengingat identitas sosial seseorang atau sekelompok orang dapat terdiri dari beberapa kategori sosial seperti, status sosial ekonomi, gender, ideologi, keahlian, kepercayaan, ras dan sebagainya. *Semakin volatil dunia, semakin banyak hal yang lebih cepat berubah.*



Gambar 1.6. Situasi Global, *VUCA World*






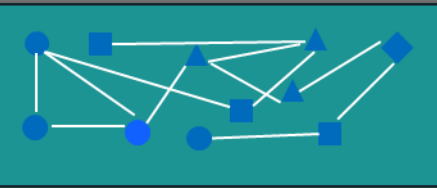


*Uncertainty*-ketidakpastian mengacu pada sejauh mana masa depan dapat diprediksika dengan meyakinkan. Ketidakpastian terkait dengan ketidakmampuan orang untuk memahami apa yang sedang terjadi. Ketidakpastian juga merupakan karakteristik objektif dari lingkungan atau situasi. Lingkungan atau situasi yang tidak pasti adalah lingkungan atau situasi yang tidak memungkinkan prediksi apapun, termasuk prediksi dengan basis statistik. *Semakin tidak pasti dunia ini, semakin sulit untuk melakukan prediksi.*



*Complexity*-kompleksitas mengacu pada jumlah faktor, keberagaman faktor dan hubungan antara faktor yang perlu diperhitungkan. Semakin banyak faktor, semakin besar keragaman, dan semakin mereka saling berhubungan, semakin kompleks suatu lingkungan atau situasi. Dalam kompleksitas yang tinggi, tidak mungkin menganalisis lingkungan sepenuhnya dan sampai pada kesimpulan rasional. *Semakin kompleks dunia ini, semakin sulit untuk dianalisis.*

*Ambiguity*-ambiguitas mengacu pada kurangnya kejelasan tentang bagaimana menafsirkan sesuatu. Ambiguitas terjadi manakala arti/makna umum dari sesuatu tidak jelas bahkan ketika sejumlah informasi yang sesuai disediakan. Sebuah situasi disebut ambigu, misalnya, ketika informasi tidak lengkap, informasi saling bertentangan atau tidak terlalu akurat untuk menarik kesimpulan yang jelas. Dalam arti yang lebih umum ambiguitas mengacu pada gagasan dan terminologi yang tidak jelas atau membingungkan. *Semakin ambigu dunia, semakin sulit untuk menafsirkannya.*

Dalam prakteknya, keempat situasi tersebut saling terkait. Semakin kompleks dan *volatile* suatu keadaan, misalnya, semakin sulit untuk memprediksi dan karena itu semakin tidak pasti. Namun, keempat terminologi dalam VUCA mewakili elemen yang berbeda yang membuat lingkungan kita-dunia, pasar, industri-lebih sulit untuk dipahami dan dikontrol. Sifat yang berbeda dari keempat situasi ini diperjelas melalui visualisasi dalam Gambar 1.7.

Volatilitas Rendah	Volatilitas Tinggi
	
Ketidakpastian Rendah	Ketidakpastian Tinggi
	
Kompleksitas Rendah	Kompleksitas Tinggi
	
Ambiguitas Rendah	Ambiguitas Tinggi
	

Gambar 1.7 Perbedaan Elemen VUCA

Dewasa ini Para pemimpin sektor publik mengalami tekanan menghadapi situasi VUCA. Tekanan itu berupa tuntutan berbuat lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit; mengatasi berbagai masalah yang semakin kompleks dan terus meluas; dan mengatasinya dengan lebih cepat. Sementara informasi yang diperlukan dan perubahan regulasi untuk mengambil keputusan dalam menghadapi situasi aktual lambat datang. Anggaran yang tersedia sudah kedaluwarsa sebelum suatu program selesai. Tidak ada pemimpin tunggal yang dapat menghadirkan solusi sendiri, tidak peduli seberapa senior atau mampu. Aparatur yang langsung memberi pelayanan publik harus berjuang untuk bertindak menghadapi situasi yang dinamis dengan kebijakan lama yang sudah tidak sesuai.

Pada intinya, birokrasi lembaga publik tidak memiliki kecepatan dan kegesitan untuk mempertahankan kecepatan dalam dunia yang cepat berubah.

Kesulitan birokrasi publik untuk menghadapi situasi VUCA bersumber dari 3 (tiga) kondisi internal yaitu (1) *A cultural aversion to risk* (keengganan budaya terhadap risiko), (2) *Functional silos* (Silo fungsional) dan (3) *Organizational complexity* (kompleksitas organisasi). Ketiganya membuat birokrasi sulit menjadi lincah tanpa menimbulkan krisis atau kegaduhan; dan

sulit mempertahankan kelincahan tersebut setelah situasi kritis tertentu berhasil diatasi.

1. *A cultural aversion to risk.* Penelitian tentang perilaku ekonomi menunjukkan bahwa pada umumnya manusia menilai resiko dua kali lebih besar daripada manfaat yang diperoleh dengan harga/upaya yang sama. Pejabat pemerintah cenderung mempunyai kekhawatiran lebih besar untuk berbuat salah, menimbulkan kemarahan atasan, atau menyinggung lembaga lain. Kekawatiran itu lebih dominan dibanding semangat untuk mengusulkan program baru, mengembangkan model operasi yang lebih cepat, atau mengawali kemitraan baru. Karena tidak ada dorongan imperatif untuk bertindak (seperti motif mencari keuntungan di sektor swasta), rasionalitas aparatur cenderung memilih lebih melakukan upaya mencari informasi tambahan, melakukan analisis tambahan, menunggu izin atasan, atau mengoptimalkan kepentingan lain daripada kepentingan organisasi. Banyak dan beragamnya pemangku kepentingan yang harus dipuaskan (seperti warganegara, dewan perwakilan, pengawasan media dan sebagainya) semakin meningkatkan keengganan aparat di sektor publik untuk mengambil risiko.
2. *Functional-silos.* Silo fungsional terjadi manakala unit kerja, team atau individu mengambil kontrol atau kepemilikan lebih atas suatu area pekerjaan atau project; dan enggan meningkatkan kolaborasi antar bagian dalam organisasi. Silo-functional memaksa keputusan-keputusan harus diambil hingga tingkat yang tertinggi dalam struktur birokrasi.
3. *Organizational Complexity.* Organisasi publik adalah salah satu bentuk organisasi paling kompleks di dunia. Kompleksitas tersebut seringkali membuat keputusan untuk membuat tindakan cepat di masa krisis menjadi sulit. Kompleksitas organisasi publik tidak selalu salah, karena sebagian memang penting karena misi yang berbeda atau karena luasnya wilayah. Sebagian lagi karena tuntutan konstitusi dan undang-undang. Akan tetapi sebagian lain perlu ditinjau ulang karena tidak berfungsi, terlalu dipaksakan dan karena itu layak dievaluasi.

Menenempatkan Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2020-2024 dalam konteks strategis dan global ini memberi syarat imperatif agar Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK sampai pada visinya yaitu *World Class Bureaucracy*.

Syarat imperatif tersebut dapat dirumuskan secara ringkas sebagai berikut: *perubahan pada berbagai area reformasi birokrasi haruslah diupayakan sedemikian rupa sehingga membuat birokrasi Kemenko PMK dapat menjalankan tugas dan fungsinya dalam situasi yang dinamis baik sekarang maupun di masa depan.*

BAB II  
EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI  
KEMENKO PMK  
2015-2019

2.1. Capaian Pelaksanaan RB Kemenko PMK 2015-2019

Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko PMK tahun 2015-2019 ditetapkan melalui Permenko PMK Nomor 5 Tahun 2018. Dalam Permenko tersebut dikatakan bahwa dengan reformasi birokrasi, diharapkan dalam kurun waktu lima tahun Road Map pemerintahan sudah beranjak ke tahapan pemerintahan yang berbasis kinerja. Sehingga pada tahun 2025 diharapkan pemerintahan sudah sampai pada tahapan pemerintahan yang dinamis.

Pemerintahan berbasis kinerja antara lain dicirikan oleh: (1) Penyelenggaraan pemerintahan dilaksanakan dengan berorientasi pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis; (2) Kinerja pemerintah difokuskan pada upaya mewujudkan *outcomes* (hasil); (3) Seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik untuk memudahkan pengelolaan data kinerja; (4) 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 pemerintah sebagai berikut:

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

Sasaran Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2015-2019 yaitu membangun birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan berbasis kinerja dan diterjemahkan secara detail

dalam Matrik Target Kinerja Rencana Strategis Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan 2015-2019.

Kebijakan pembangunan Reformasi Birokrasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan pelaksanaan pembangunan nasional. Kebijakan Reformasi Birokrasi pada akhirnya diharapkan dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan peningkatan profesionalisme sumber daya aparatur pemerintah, serta penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.

Dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik dan meningkatnya birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi, Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemenko PMK tahun 2015-2019 berfokus pada delapan area perubahan sebagaimana tergambar dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Delapan Area Perubahan Capaian Sasaran Reformasi Birokrasi  
Kemenko PMK

SASARAN BIROKRASI (HASIL)	AREA PERUBAHAN (PENGUNGKIT)
1. Birokrasi yang akuntabel, bersih dan bebas KKN	1. Manajemen Perubahan 2. Penguatan Sistem Pengawasan 3. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
2. Birokrasi yang Efektif dan Efisien	1. Penguatan Kelembagaan 2. Penguatan Tata Laksana 3. Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan yang berkualitas	1. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik 2. <i>Quick Wins</i>

Sasaran strategis terkait agenda Reformasi Birokrasi pada Renstra Kemenko PMK 2015-2019 adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatnya kualitas koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan, serta pengendalian pelaksanaan kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan untuk mendukung kemantapan pelayanan dasar dan pemenuhan kebutuhan dasar;

- b. Meningkatnya kualitas koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan, serta pengendalian pelaksanaan kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan untuk mendukung kemantapan pemberdayaan;
- c. Meningkatnya kualitas koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan, serta pengendalian pelaksanaan kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan untuk mendukung kemantapan karakter;
- d. Meningkatnya efektivitas birokrasi Kemenko PMK;
- e. Meningkatnya akuntabilitas pelaksanaan anggaran pada Kemenko PMK.

Kelima sasaran utama Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan ini menjadi arahan dalam penyusunan Road Map Kemenko PMK 2015-2019. Dengan mempertimbangkan isu strategis di lingkungan Kemenko PMK telah disusun agenda prioritas Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2015-2019 sebagaimana diperlihatkan pada tabel 2.2. berikut.

Tabel 2.2 Agenda Prioritas Road Map Kemenko PMK 2015-2019

NO.	ISU STRATEGIS	AGENDA PRIORITAS 2015-2019
1.	Manajemen Perubahan	(a) Pembentukan Tim RB (b) Penyusunan Rencana Kerja Tahunan (c) Sosialisasi Roadmap Reformasi Birokrasi kepada seluruh pegawai Kemenko PMK (d) Peningkatan kompetensi dan kinerja Tim RB, Asesor dan <i>Agent of Change (AoC)</i> . (e) Peningkatan persepsi positif pemangku kepentingan terhadap Kemenko PMK. (f) Peningkatan <i>engagement</i> pegawai terhadap agenda Reformasi Birokrasi Kemenko PMK. (g) Pencapaian <i>Quick Wins</i> Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2015-2019.

NO.	ISU STRATEGIS	AGENDA PRIORITAS 2015-2019
2.	Penguatan Peraturan Perundang-Undangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Pengidentifikasian, penganalisisan, dan pemetaan terhadap peraturan perundang-undangan Kemenko PMK yang tidak harmonis/sinkron.</li> <li>(b) Penyusunan revisi peraturan perundang-undangan Kemenko PMK yang tidak harmonis.</li> <li>(c) Sosialisasi dan diseminasi pedoman/ <i>standard operating procedure</i> (SOP) penyusunan dan penyempurnaan peraturan perundang-undangan di lingkungan Kemenko PMK.</li> <li>(d) Pendokumentasian peraturan perundang-undangan (digitalisasi).</li> <li>(e) Pembuatan, penyusunan dan pemeliharaan sistem pengendalian peraturan perundang-undangan (rapat koordinasi, naskah akademis/ kajian/ <i>policy paper</i>, paraf koordinasi)</li> <li>(f) Pelaksanaan evaluasi atas pelaksanaan sistem pengendalian peraturan perundang-undangan</li> </ul>
3.	Penguatan Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Pelaksanaan evaluasi untuk ketepatan fungsi dan ukuran organisasi.</li> <li>(b) Pelaksanaan evaluasi untuk mengukur jenjang organisasi, duplikasi fungsi dan tumpang tindih fungsi dengan instansi lain.</li> <li>(c) Pelaksanaan evaluasi untuk analisis satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok</li> <li>(d) Pelaksanaan evaluasi yang menganalisis kemungkinan adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari seorang atasan (dokumen analisis jabatan)</li> <li>(e) Pelaksanaan evaluasi yang menganalisis kesesuaian dan kemampuan struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis</li> <li>(f) Pelaksanaan evaluasi atas kesesuaian struktur organisasi dengan mandat</li> <li>(g) Penyesuaian organisasi Kemenko PMK dengan perkembangan dan tantangan</li> </ul>



NO.	ISU STRATEGIS	AGENDA PRIORITAS 2015-2019
4.	Ketatalaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Penyusunan Peta Proses Bisnis untuk masing-masing unit kerja.</li> <li>(b) Penjabaran peta proses bisnis ke dalam prosedur operasional tetap (SOP).</li> <li>(c) Perluasan penerapan <i>e-government</i> yang terintegrasi dalam penyelenggaraan Pemerintahan dan pembangunan di Kemenko PMK.</li> <li>(d) Penerapan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan di Kemenko PMK.</li> <li>(e) Penerapan Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik di Kemenko PMK.</li> <li>(f) Penerapan sistem kearsipan yang handal di Kemenko PMK.</li> </ul>
5.	Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur Sipil Negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Penyusunan analisis beban kerja dan analisis jabatan</li> <li>(b) Penyusunan perhitungan kebutuhan dan rencana redistribusi pegawai</li> <li>(c) Penetapan kinerja pegawai Kemenko PMK yang terkait kinerja organisasi dan indikator kinerja individu level di atasnya untuk pemberian tunjangan kinerja.</li> <li>(d) Pengukuran kesenjangan kompetensi bagi seluruh pegawai untuk penyusunan rencana pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi.</li> <li>(e) Penyempurnaan sistem diklat untuk mendukung kinerja.</li> <li>(f) Penguatan <i>reward and punishment</i> secara <i>fair</i>.</li> <li>(g) Penguatan budaya disiplin, integritas, budaya kerja, dan budaya melayani ASN Kemenko PMK.</li> <li>(h) Penetapan dan penerapan secara konsisten terbuka sistem promosi dan pola karir berbasis kompetensi ASN Kemenko PMK.</li> <li>(i) Penyempurnaan pemutakhiran dan pengintegrasian sistem informasi kepegawaian Kemenko PMK.</li> </ul>
6.	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Pelibatan secara aktif unsur pimpinan dalam penyusunan, penetapan, serta pemantauan dan evaluasi pencapaian kinerja secara berkala.</li> <li>(b) Penyempurnaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).</li> <li>(c) Pembangunan/pengembangan sistem dan teknologi informasi dalam manajemen kinerja untuk pengukuran/pelaporan akuntabilitas kinerja Kemenko PMK berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).</li> <li>(d) Pelaporan kinerja Kemenko PMK secara terbuka.</li> </ul>

NO.	ISU STRATEGIS	AGENDA PRIORITAS 2015-2019
7.	Penguatan Sistem Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Melaksanakan penyusunan, penetapan, <i>public campaign</i>, dan implementasi gratifikasi.</li> <li>(b) Peningkatan pelaksanaan SPIP di unit-unit organisasi.</li> <li>(c) Melakukan penyusunan, sosialisasi, dan monev terhadap sistem pengendalian risiko.</li> <li>(d) Penguatan sistem pengaduan yang berindikasi kerugian negara yang terintegrasi.</li> <li>(e) Sinergi pengawasan internal dan eksternal.</li> <li>(f) Penguatan pelaksanaan <i>Whistle Blowing System</i> di semua unit organisasi.</li> <li>(g) Peningkatan pelaksanaan benturan kepentingan di semua unit organisasi.</li> <li>(h) Pembangunan unit organisasi Kemenko PMK untuk mendapat predikat WBK dan WBBM.</li> <li>(i) Peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).</li> </ul>
8.	Pelayanan Publik	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Melaksanakan kebijakan, sosialisasi, SOP untuk standar pelayanan.</li> <li>(b) Mempermudah akses informasi melalui berbagai media tentang pelayanan mudah.</li> <li>(c) Menyiapkan media dan unit pengelola pengaduan pelayanan.</li> <li>(d) Menyiapkan dan melakukan survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan.</li> <li>(e) Modernisasi sistem dan manajemen Pelayanan Publik (SDM, TIK, Standar Pelayanan).</li> </ul>
9.	<i>Quick Wins Kemenko PMK</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Penetapan <i>Quick Wins</i> Kemenko PMK setiap tahun</li> <li>(b) Penetapan Tim Monitoring</li> <li>(c) Sosialisasi</li> <li>(d) Implementasi</li> <li>(e) Monitoring dan Evaluasi</li> </ul>

Untuk menjamin tercapainya sasaran Reformasi Birokrasi Kemenko PMK diperlukan kejelasan hasil yang diharapkan dari setiap area perubahan dan agenda prioritas Road Map. Hasil yang diharapkan merupakan pemahaman yang utuh dari capaian Reformasi Birokrasi Kemenko PMK dan isu strategis terkait dengan target yang harus dicapai dalam masing-masing area perubahan.

Dalam Road Map 2015-2019 telah dicanangkan target keberhasilan dalam ukuran yang jelas dan spesifik. Ukuran keberhasilan Road Map 2015-

2019 serta capaian atau realisasinya ditampilkan dalam Tabel 2.3. sebagai berikut.

Tabel 2.2. Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi 2015-2019

SASARAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	SATUAN	BASE LINE	TARGET 2019	CAPAIAN 2019
1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	1. Opini WTP Atas Laporan Keuangan	-	WTP	WTP	WTP
	2. Nilai Reformasi Birokrasi (RB)	%	60,01	80,01	75,72
	3. Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi/SAKIP	%	70,01	80,01	74,48
2. Birokrasi yang Efektif dan Efisien	1. Tingkat capaian K/L terhadap target Indikator IPM di Bidang Pendidikan.	%	-	100	
	2. Tingkat capaian K/L terhadap target Indikator IPM di Bidang	%	-	100	
3. Birokrasi dengan Pelayanan Publik yang Berkualitas	1. Indeks kepuasan Pemangku Kepentingan atas efektivitas dan efisiensi koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan, serta pengendalian pelaksanaan kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan dalam mendukung kemantapan pelayanan dasar dan pemenuhan kebutuhan dasar.	-	3,80 (Skala 5)	5,07 (Skala 6)	
	2. Indeks kepuasan Pemangku Kepentingan atas efektivitas dan efisiensi koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan dan pelaksanaan, serta pengendalian pelaksanaan kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan dalam mendukung kemantapan pemberdayaan.	-	3,80 (Skala 5)	5,12 (Skala 6)	
	3. Indeks kepuasan Pemangku Kepentingan atas efektivitas dan efisiensi koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan dan pelaksanaan, serta pengendalian pelaksanaan kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan dalam mendukung kemantapan karakter bangsa.	-	3,80 (Skala 5)	5,05 (Skala 6)	

Lebih lanjut, secara kualitatif Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2015-2019 juga mencanangkan target capaian di delapan area perubahan serta *Quick Wins* yang dideskripsikan dalam tabel 2.4.

Tabel 2.4. Area Perubahan dan Hasil Yang diharapkan

AREA PERUBAHAN	HASIL YANG DIHARAPKAN
1. Manajemen Perubahan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Terbentuknya Tim Reformasi Birokrasi yang melaksanakan tugas sesuai rencana kerja.</li><li>2. Tersedianya road map RB yang mencakup 8 area perubahan dan “<i>Quick Wins</i>”.</li><li>3. Terbentuknya dan terselenggaranya pemantauan dan evaluasi RB melalui program dan kegiatan Tim Asesor-Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.</li><li>4. Terdapat keterlibatan Pimpinan tertinggi secara aktif melalui Rapat Pimpinan Eselon I dalam pelaksanaan RB.</li><li>5. Tersedianya media komunikasi reguler untuk sosialisasi RB.</li><li>6. Tersusunnya pembentukan dan terlaksananya implementasi <i>agent of change dan role model</i>.</li><li>7. Meningkatnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan aparatur Kemenko PMK.</li></ol>
2. Penguatan Peraturan Perundang-Undangan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Teridentifikasinya, teranalisisnya dan terpetakannya peraturan perundang-undangan Kemenko PMK yang tidak harmonis/sinkron.</li><li>2. Tersusunnya revisi peraturan perundang-undangan Kemenko PMK yang tidak harmonis.</li><li>3. Tersosialisasinya Standard Operating Procedure (SOP) penyusunan dan penyempurnaan peraturan perundang-undangan di lingkungan Kemenko PMK.</li><li>4. Terdigitalisasinya peraturan perundangan.</li><li>5. Tersusunnya dan terimplementasikannya sistem pengendalian peraturan perundang-undangan.</li></ol>
3. Ketatalaksanaan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Telah tersedia peta proses bisnis yang sesuai tugas dan fungsi</li><li>2. Seluruh dokumen SOP yang diterbitkan oleh Kemenko PMK sudah disahkan.</li><li>3. Tersedianya Blue Print pengembangan dan penerapan e-government.</li><li>4. Tersedianya kebijakan pimpinan dan implementasi dari keterbukaan informasi publik.</li></ol>

AREA PERUBAHAN	HASIL YANG DIHARAPKAN
4. Penguatan Kelembagaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya standar, dan alat ukur untuk mengevaluasi ketepatan fungsi dan ukuran organisasi.</li> <li>2. Terlaksananya evaluasi untuk mengukur jenjang organisasi, duplikasi fungsi dan tumpang tindih fungsi dengan instansi lain.</li> <li>3. Terlaksananya evaluasi untuk analisis satuan organisasi yang beda tujuan namun dalam satu kelompok.</li> <li>4. Tersedianya dokumen analisis jabatan.</li> <li>5. Terlaksananya evaluasi terhadap kesesuaian struktur dengan mandat dan kemampuan adaptif organisasi terhadap perubahan lingkungan dan kinerjanya.</li> <li>6. Tersedianya analisis beban kerja.</li> <li>7. Terlaksananya tindak lanjut hasil evaluasi penataan berupa pengajuan perubahan organisasi bila diperlukan.</li> </ol>
5. Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja.</li> <li>2. Tersedianya dokumen perencanaan kebutuhan pegawai, laporan redistribusi pegawai dan dokumen perhitungan formasi jabatan.</li> <li>3. Tersedianya dokumen rekrutmen pegawai secara terbuka, transparan, mudah diakses, objektif, akuntabel dan bebas KKN.</li> <li>4. Tersedianya dokumen standar kompetensi jabatan, uraian jabatan, assessment pegawai dan pengembangan pegawai berbasis kompetensi.</li> <li>5. Tersedianya dokumen promosi jabatan secara terbuka.</li> <li>6. Tersedianya dokumen penetapan kinerja individu.</li> <li>7. Tersedianya sistem penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku.</li> <li>8. Tersedianya dokumen faktor jabatan, peta jabatan dan kelas jabatan.</li> </ol>
6. Penguatan Akuntabilitas Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumen Renstra, dan Penetapan Kinerja yang telah ditetapkan.</li> <li>2. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) instansi telah disusun dan ditetapkan tepat waktu.</li> <li>3. Tersedianya Sistem Pengukuran Kinerja berbasis elektronik</li> </ol>

AREA PERUBAHAN	HASIL YANG DIHARAPKAN
7. Penguatan Sistem Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya kemampuan unit yang mengelola SDM ASN untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif di Kemenko PMK.</li> <li>2. Tersedianya kebijakan penanganan gratifikasi.</li> <li>3. Tersedianya kebijakan dan implementasi terkait SPIP</li> <li>4. Tersedianya kebijakan tentang Whistle-Blowing System.</li> <li>5. Tersedianya kebijakan tentang Penanganan Benturan Kepentingan.</li> <li>6. Tersedianya kebijakan tentang Pembangunan Zona Integritas.</li> <li>7. Meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan Negara.</li> <li>8. Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan Negara.</li> <li>9. Diperolehnya opini WTP dari BPK terhadap pengelolaan keuangan negara.</li> <li>10. Terkelolanya pengaduan masyarakat dengan baik.</li> <li>11. APIP didukung SDM dan anggaran yang memadai secara kuantitas dan kualitas.</li> </ol>
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapatnya daftar peraturan yang telah dan akan direvisi berdasarkan periodisasi tahunan;</li> <li>2. Tersedianya kebijakan dan SOP standar pelayanan.</li> <li>3. Terimplementasinya Budaya Pelayanan Prima.</li> <li>4. Terkelolanya pengaduan dengan baik melalui SOP pengaduan pelayanan, dan adanya unit pengelola pengaduan pelayanan.</li> <li>5. Tersedianya dokumen hasil survei kepuasan terhadap pelayanan atau survei eksternal.</li> <li>6. Kesiapan teknologi informasi dalam pemberian pelayanan.</li> </ol>
9. <i>Quick Wins</i> Kemenko PMK	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetapan <i>Quick Wins</i> Kemenko PMK setiap tahun</li> <li>2. Penetapan Tim Monitoring</li> <li>3. Sosialisasi</li> <li>4. Implementasi</li> <li>5. Monitoring dan Evaluasi</li> </ol>

Hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi tahun 2019 oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dalam Surat No B/223/RB.06/2019, disampaikan catatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK sebagai berikut:

- a. Kemenko PMK telah menindaklanjuti sebagian dari rekomendasi evaluasi tahun sebelumnya yang memberikan peningkatan terhadap beberapa area perubahan pada Reformasi Birokrasi;
- b. Implementasi Reformasi Birokrasi belum merata di seluruh unit kerja Kemenko PMK. Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh tim evaluator terhadap seluruh unit kerja eselon I menunjukkan bahwa Reformasi Birokrasi masih dianggap sebagai penugasan semata belum melekat pada pelaksanaan tugas sehari-hari;
- c. Telah melakukan berbagai upaya perbaikan pada penerapan Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik dengan membangun Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) untuk 2 (dua) unit kerja, namun hasilnya belum maksimal;
- d. Belum dibentuk agen perubahan baik di tingkat pusat maupun unit kerja, berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 27 Tahun 2014;
- e. Penataan peraturan perundang-undangan mengalami peningkatan yang ditandai dengan telah dibangunnya JDIH dan disusunnya Kepsesmeko PMK Nomor 7 Tahun 2019 tentang tim harmonisasi dan sinkronisasi penyusunan PUU bidang PMK;
- f. Penilaian kinerja individu telah menjadi dasar dalam memberikan *reward and punishment* (dalam bentuk tunjangan kinerja) sebagaimana tertuang dalam Permenko PMK Nomor 2 Tahun 2018;
- g. Dalam rangka meningkatkan pengawasan di lingkungan Kemenko PMK, telah disusun Kepmenko PMK Nomor 31 Tahun 2019 tentang Unit Pengendalian Gratifikasi di lingkungan Kemenko PMK, dan dibentuk kebijakan serta media untuk *whistle blowing system* (WBS) yang terintegrasi dengan website Kemenko PMK;
- h. Telah membangun fungsi KSP (Koordinasi, Sinkronisasi dan Pengendalian) dalam melakukan koordinasi antara Kemenko PMK dengan instansi pemerintah lainnya.

## 2.2. Evaluasi Pelaksanaan RB Kemenko PMK

Walaupun tidak memenuhi target sebagaimana dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2015-2019, evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Kemenko PMK dari tahun 2015-2019 oleh Menteri PAN dan RB menunjukkan peningkatan indeks RB dengan nilai komponen pengungkit dan komponen hasil dari 60,47 menjadi adalah 75,72 dengan kategori “B”.

Tabel 2.5. Indeks Reformasi Birokrasi Kemenko PMK Tahun 2015-2016

NO.	KOMPONEN PENILAIAN	BOBOT	NILAI				
			2015	2016	2017	2018	2019
I.	Komponen Pengungkit						
1.	Manajemen Perubahan	5,00	3,58	3,72	3,52	3,69	3,91
2.	Penataan Peraturan Perundang-Undangan	5,00	2,71	2,71	2,71	2,92	3,17
3.	Penataan dan Penguatan Organisasi	6,00	2,99	3,84	2,82	3,18	3,19
4.	Penataan Tatalaksana	5,00	3,47	2,26	2,13	2,65	2,92
5.	Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	15,00	8,30	12,63	13,04	13,45	13,48
6.	Penguatan Akuntabilitas	6,00	3,92	2,91	4,08	4,25	4,35
7.	Penguatan Pengawasan	12,00	4,25	4,33	6,21	6,55	6,95
8.	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6,00	3,41	3,44	3,66	4,09	4,22
Total Komponen Pengungkit (A)		60,00	32,63	35,83	38,16	40,78	42,19
II.	Komponen Hasil						
1.	Nilai Akuntabilitas Kinerja	14,00	9,82	9,82	9,88	9,88	10,28
2.	Survei Internal Organisasi	6,00	4,18	5,41	4,86	4,89	5,02
3.	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	7,00	3,73	5,76	6,25	6,13	6,48
4.	Opini BPK	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
5.	Survei Eksternal Pelayanan Publik	10,00	7,12	7,90	8,20	8,33	8,83
Total Komponen Hasil (B)		40,00	27,84	31,89	32,19	32,23	33,53
INDEKS REFORMASI BIROKRASI (A+B)		100,00	60,47	67,72	70,35	73,01	75,72

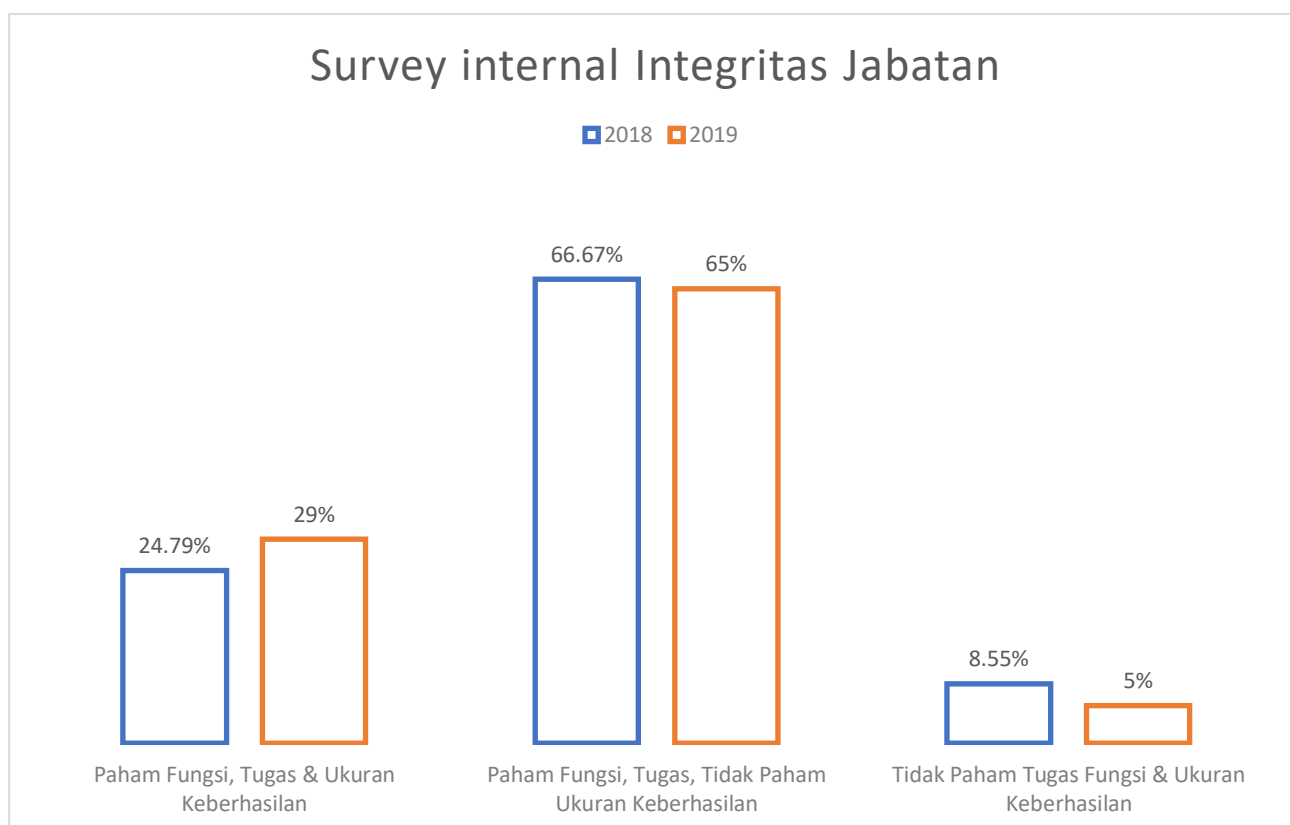
Evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dalam Surat No B/223/RB.06/2019, menyebutkan beberapa hasil survey pelaksanaan Reformasi Birokrasi sebagai berikut:

### a. Survey Internal.

- 1) Survey Integritas Jabatan. Dari hasil survey integritas jabatan terhadap pegawai Kemenko PMK diketahui bahwa 29% responden telah memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan dan paham akan



ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. Terdapat 65% responden telah memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan namun tidak memahami ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. Terdapat 5% responden yang belum memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan dan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. Dibandingkan dengan survey tahun sebelumnya, hasil survey integritas jabatan telah menunjukkan perbaikan, dimana hanya 24,79% responden memahami tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan dan memahami pula ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. Sedangkan 66,67% responden telah memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan namun tidak memahami ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. Dan 8,55% responden belum memahami tugas dan fungsinya serta ukuran keberhasilan yang harus dilaksanakan.



2) Integritas Organisasi. Survey internal terhadap integritas organisasi menunjukkan indeks 3,70 dalam skal 0-4, telah terjadi peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya 3,64 dengan rincian sebagai berikut:

No	KOMPONEN	INDEKS 2018	INDEKS 2019
----	----------	-------------	-------------

1	Budaya Organisasi dan Sistem Anti Korupsi	3,58	3,60
2	Integritas Kinerja Terkait Pengelolaan SDM	3,73	3,81
3	Integritas Kerja dan Pelaksanaan Anggaran	3,67	3,73
4	Integritas Kerja dan Kesesuaian Perintah Atasan dengan Aturan Norma	3,59	3,68
Indeks Integritas Organisasi		3,64	3,70

Indeks integritas organisasi di atas menggambarkan persepsi para pegawai di lingkungan Kemenko PMK terhadap kualitas penerapan sistem integritas yang berlaku secara internal. Pada tahun 2019 indeks integritas organisasi Kemenko PMK adalah 3,70 naik jika dibandingkan dengan nilai tahun 2018, sebesar 3,64. Hal ini menandakan pemahaman tentang reformasi birokrasi sudah berkembang, namun masih perlu ditingkatkan kembali pada seluruh pegawai Kemenko PMK.

b. Survey Eksternal

- 1) Hasil survey persepsi pelayanan menunjukkan indeks 3,53 dalam skala 4. Hasil survey tersebut menunjukkan masih terdapat selisih atau *gap* antara harapan penerima layanan dengan realitas kondisi layanan yang diterima. Selain itu, jika dibandingkan dengan hasil survey persepsi pelayanan Kemenko PMK pada tahun 2018 yang menunjukkan indeks 3,33 dapat disimpulkan bahwa terdapat peningkatan atas kepuasan *stakeholders* terhadap pelayanan yang diberikan;
- 2) Hasil survey persepsi anti korupsi yang merupakan gambaran atas integritas pemberi layanan menunjukkan indeks 3,70 dalam skala 4. Kondisi ini menunjukkan bahwa masyarakat masih memiliki persepsi bahwa integritas aparatur pemberi layanan masih perlu ditingkatkan. Selain itu, jika dibandingkan dengan hasil survey persepsi anti korupsi Kemenko PMK pada tahun 2018 yang menunjukkan indeks 3,50 dapat disimpulkan bahwa terdapat peningkatan atas kepuasan *stakeholders* terhadap pembangunan anti korupsi di lingkungan Kemenko PMK.

Secara ringkas, Indikator kinerja pokok yang dijadikan ukuran keberhasilan internal kelembagaan Kemenko PMK yaitu: (1) Nilai Reformasi Birokrasi (RB), (2) Nilai Akuntabilitas Instansi Pemerintah (AKIP), dan (3) Opini Badan Pemeriksa Keuangan atas Laporan Keuangan. Progres ketercapaian atas ketiga indikator dimaksud sebagaimana ditunjukkan Tabel 2.6. selalu meningkat setiap tahunnya. Hal ini disebabkan adanya komitmen, kemauan, dan kesadaran dari pimpinan dan seluruh pegawai Kemenko PMK untuk terus bertransformasi ke arah yang lebih baik, sehingga kelembagaan Kemenko PMK terus berkembang dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan, yaitu pemerintahan yang berbasis kinerja.

Tabel 2.6. Indikator Kinerja Kelembagaan Kemenko PMK 2015-2019

No.	Indikator	Tahun					
		2014 ( <i>Baseline</i> )	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Nilai RB, [-]	60,47	60,47	67,72	70,35	73,01	75,72
2.	Nilai AKIP, [-]	70,01	70,13	70,56	70,18	72,83	74,48
3.	Opini BPK, [-]	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP

Berdasarkan evaluasi pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2015-2019, beberapa hal yang perlu menjadi pertimbangan untuk diagendakan dalam Road Map Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK guna memperkuat kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada khususnya serta kapasitas kelembagaan Kemenko PMK pada umumnya selama lima tahun ke depan, yaitu:

- a. Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemenko PMK untuk periode 2020-2024 yang terintegrasi dengan Renstra Kemko PMK 2020-2024 serta selaras dengan Road Map Reformasi Birokrasi Nasional 2020-2024;
- b. Menunjuk agen perubahan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 27 Tahun 2014. Selanjutnya dibuat rencana aksi untuk agen perubahan tersebut, dan menginternalisasikan nilai-nilai organisasi pada setiap tugas yang dilaksanakan;

- c. Reviu mekanisme evaluasi kebijakan untuk lebih memastikan efektifitas suatu kebijakan serta relevansinya dengan permasalahan yang dihadapi;
- d. Melanjutkan penyusunan peta proses bisnis sampai ke tingkat unit kerja sebagaimana yang ditetapkan dalam Permenpan 19 Tahun 2018. Kemudian hasil peta proses bisnis tersebut disesuaikan dengan hasil evaluasi kelembagaan;
- e. Penguatan penerapan manajemen kinerja dengan merivieu berbagai indikator kinerja serta mekanisme *performance cascade* didasarkan pada peta proses bisnis yang relevan;
- f. Untuk mempercepat terlaksanannya sistem merit, Kemenko PMK perlu menerapkan seluruh ketentuan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri PAN RB No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara;
- g. Mendorong penguatan integritas aparatur melalui penguatan penetapan Sistem Pengendalian Internal serta program lain yang relevan antara lain seperti *knowing your employee* yang diharapkan mampu memberikan deteksi dini potensi penyimpangan yang mungkin akan terjadi,
- h. Mereviu kembali unit kerja di lingkungan Kemenko PMK yang diajukan untuk zona integritas dengan mengacu pada Peraturan Menteri PAN RB No.10 tahun 2019 tentang Pedoman Zona Integritas.
- i. Mendorong dan mengoptimalkan pelayanan dengan memanfaatkan teknologi dan informasi guna mendorong efektifitas dan efisiensi dalam pemberian layanan.
- k. Memastikan fungsi koordinasi berjalan dengan semakin efektif yang ditandai dengan Indeks Pembangunan Manusia semakin meningkat secara maksimal.
- l. Meningkatkan pemahaman pegawai akan arti penting pemahaman tugas fungsi berdasarkan uraian tugas (*job description*) serta ukuran keberhasilan dari pelaksanaan tugas dan fungsi serta dari apa yang dijabarkan dalam perjanjian kinerja dan sasaran kinerja pegawai;
- m. Secara berjenjang dan terprogram terus menginternalisasikan arah perubahan yang dicanangkan oleh Kemenko PMK kepada seluruh pegawai di seluruh satuan kerja. Dengan demikian dapat diharapkan

seluruh pegawai semakin memahami arah perubahan dan setiap pegawai melalui satuan kerjanya dilibatkan dalam proses perubahan sehingga memahami arti penting Reformasi Birokrasi.

- n. Mengidentifikasi langkah-langkah perbaikan yang diperlukan agar perbaikan budaya dan perubahan *mind set* aparatus terlihat nyata dalam keseharian bekerja dengan menyusun rencana tindak berdasarkan nilai organisasi, perubahan apa yang ingin dicapai, dan rencana tindak lanjutnya.
- o. Mengembangkan aplikasi *e-performance*, yaitu agar sasaran kinerja pegawai dapat dikaitkan dengan sasaran kinerja organisasi khususnya untuk para pejabat struktural serta melakukan analisis hubungan/turunan kinerja pada level yang ada di bawahnya sampai ke unit kerja terkecil, bahkan sampai ke level individu.

### BAB III

#### ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

#### 3.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK yaitu Aspek Regulasi, Visi Strategis Reformasi Birokrasi, Tugas dan fungsi Kemenko PMK dalam Pembangunan Nasional, serta Rencana Strategis Kemeko PMK.

##### 3.1.1. Aspek Regulasi

Aspek Regulasi adalah berbagai bentuk peraturan yang secara langsung memberikan pedoman dasar, arah serta bentuk-bentuk pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK dalam kurun waktu 2020-2024.

Secara umum Peraturan-peraturan yang menjadi pedoman penyusunan road map Reformasi Birokrasi dapat dikelompokkan menjadi regulasi terkait Reformasi Birokrasi, Regulasi terkait Akuntabilitas, dan regulasi terkait Pengawasan di antaranya sebagai berikut.

- 1) Regulasi terkait Reformasi birokrasi
  - a) Perpres Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* RB.
  - b) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM).
  - c) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah
  - d) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara
  - e) Peraturan Menteri Koordinasi Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2020 tentang

Rencana Strategis Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Tahun 2020 – 2024.

- f) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.
  - g) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
- 2) Regulasi terkait akuntabilitas kinerja
- a) UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi Dan Nepotisme
  - b) UU Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara
  - c) UU Nomor 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara
  - d) UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggungjawab Keuangan Negara
  - e) PP Nomor 8/2006 tentang Pelaporan Keuangan Dan Kinerja Instansi Pemerintah
  - f) Perpres Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
  - g) Permenpan Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
  - h) PermenPANRB 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- 3) Regulasi terkait pengawasan
- a) UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi Dan Nepotisme
  - b) UU Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi
  - c) PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah
  - d) Perpres Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

- e) Perpres Nomor 55 Tahun 2012 tentang Strategi Nasional Pencegahan Dan Pemberantasan Korupsi Inpres Nomor 2 Tahun 2014 Tentang Aksi Pencegahan Dan Pemberantasan Korupsi
- f) Permen PANRB Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pedoman Umum Pembangunan ZI Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi
- g) Permen PANRB Nomor 60 Tahun 2012 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM di Lingkungan K/L dan Pemda
- h) Permen PANRB Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Instansi Pemerintah

Terkait dengan Road Map Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK, beberapa regulasi yang telah disebutkan di atas perlu digarisbawahi guna meningkatkan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024. Dua regulasi utama yaitu (1) Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* RB, serta (2) Peraturan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 3 tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan 2020 – 2024.

Beberapa regulasi yang perlu mendapat perhatian lebih serius guna meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi di lingkup Kemenko PMK adalah:

- 1) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah

Agen perubahan adalah individu atau kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan birokrasi.

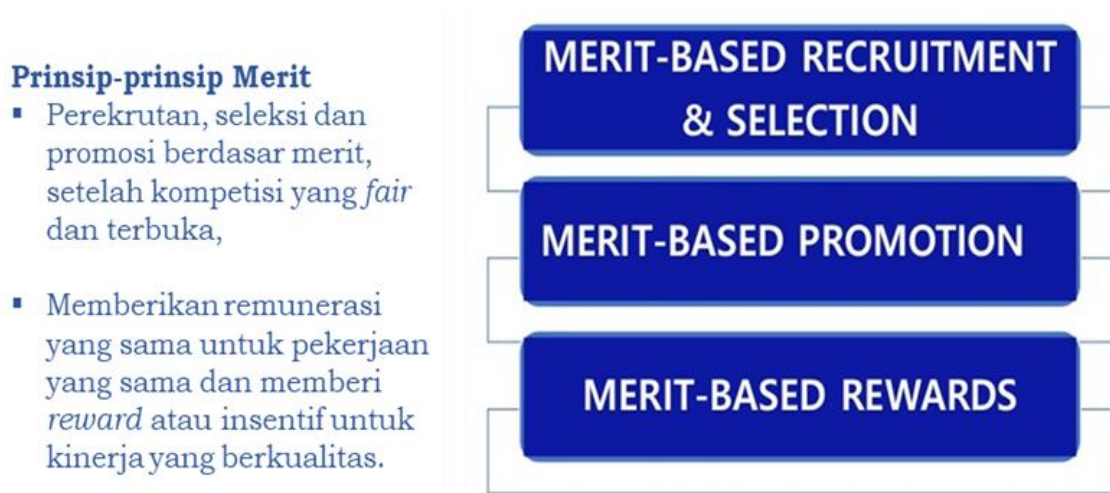
Tujuan penunjukkan Agen perubahan adalah untuk mempercepat perubahan kepada seluruh individu anggota organisasi. Diperlukan beberapa individu yang dapat menjadi unsur penggerak utama perubahan dan dapat menjadi contoh dalam berperilaku bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya.



Agen perubahan berperan sebagai penggerak perubahan pada lingkungan kerja sekaligus berperan sebagai teladan (*role model*) bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Agen Perubahan juga bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan program yang menjadi tanggung jawabnya.

- 2) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara

Secara ringkas prinsip-prinsip dalam sistem merit dapat dilihat dalam Gambar 3.1. berikut.



Gambar 3.1 Prinsip Merit

Manajemen ASN diselenggarakan berdasar sistem merit (UU 5/2014 tentang ASN Pasal 51). Merit merupakan penopang utama bagi terselenggaranya manajemen atau tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam segala aspek, termasuk pengangkatan jabatan dalam manajemen pegawai pemerintah. Dalam manajemen publik merit berperan sebagai value atau prinsip yang berkonotasi *fairness*, *equity*, dan *reward* dalam jabatan publik (*public employment*) berdasarkan prestasi bukan atas dasar prinsip politik atau diskriminasi ataupun tindakan favoritisme lainnya. Sistem merit sebagai prinsip fundamental wajib dilakukan dalam praktik penyelenggaraan manajemen ASN.

Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Prinsip sistem merit menyejajarkan berbagai seperti aspek kompetensi (*competence*), kualifikasi (*qualification*), prestasi kerja (*performance*), adil (*fairness*), dan terbuka (*open*) seperti diperlihatkan dalam gambar 3.2. Dalam pengangkatan jabatan merit menjadi nilai yang dijunjung tinggi untuk mendapatkan profesionalitas ASN.



Gambar 3.2 Sistem Merit

Terdapat enam poin penting dalam sistem merit.

Pertama, pengorganisasian perencanaan ASN didasarkan pada fungsi birokrasi melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, audit kepegawaian penyesuaian arah kebijakan nasional.

Kedua, perekrutan berorientasi pada talenta terbaik, rekrutmen berbasis jabatan (diversifikasi tes) & sertifikasi, TKD & TKB sistem komputerisasi, orientasi & *engagement* untuk setiap penugasan pada jabatan baru.

Ketiga, pengembangan kapasitas dalam mengurangi kesenjangan kompetensi dengan cara pelatihan 20 jam per tahun untuk setiap PNS,

*Training Need Analysis (TNA)*, Diklat, Coaching & Mentoring berbasis kinerja.

Keempat, penilaian kinerja yang berkelanjutan dengan cara membentuk Tim Penilai Kinerja, Performance dialogue dan Merit & performance based incentives.

Kelima, promosi dan rotasi menuju PNS yang dinamis dengan cara talent mapping, succession & career planning dan rotasi nasional sebagai perekat NKRI. Open recruitment adalah salah satu cara sebelum mendapatkan calon terbaik di organisasi (*talent management*). *Talent mapping* perlu dibentuk melalui *assessment center* yang distandardisasi oleh BKN, sehingga setiap organisasi perlu membentuk asesor internal untuk mendapatkan talent terbaik

Dan keenam, mengapresiasi secara layak dengan perubahan sistem pensiun dan sistem kompensasi yang memadahi. Pemerintah saat ini akan mengubah sistem pensiun, yaitu PNS berkontribusi melalui iuran pasti sehingga tidak terlalu membebani anggaran negara.

- 3) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2018 Tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah.

Peta proses bisnis adalah serangkaian aktivitas kerja terstruktur yang menggambarkan keterkaitan antara satu unit organisasi dengan unit organisasi lainnya yang menghasilkan keluaran aktivitas sesuai dengan kebutuhan pengguna atau penerima layanan. Peta ini merupakan turunan dari visi, misi, dan tujuan dari setiap instansi.

Tujuan penyusunan peta proses bisnis adalah agar instansi pemerintah melaksanakan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien. Dengan penyusunan peta ini instansi pemerintah akan mudah mengomunikasikan proses bisnisnya, baik ke pihak internal maupun eksternal. Peta proses bisnis merupakan aset pengetahuan yang merupakan sumber informasi bagi para pengambil keputusan.

- 4) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No.10 tahun 2019 tentang Pedoman Zona Integritas.

Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) atau Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Predikat WBBM hanya bisa didapatkan bila suatu satker telah memiliki predikat WBK sebelumnya. WBBM memerlukan skor penilaian yang lebih tinggi daripada predikat WBK.

- 5) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Peraturan yang menjadi tindak lanjut dari Peraturan Presiden No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Peraturan Presiden tersebut mengamanatkan Kementerian PANRB untuk menyusun pedoman road map operasional grand design reformasi birokrasi setiap lima tahun.

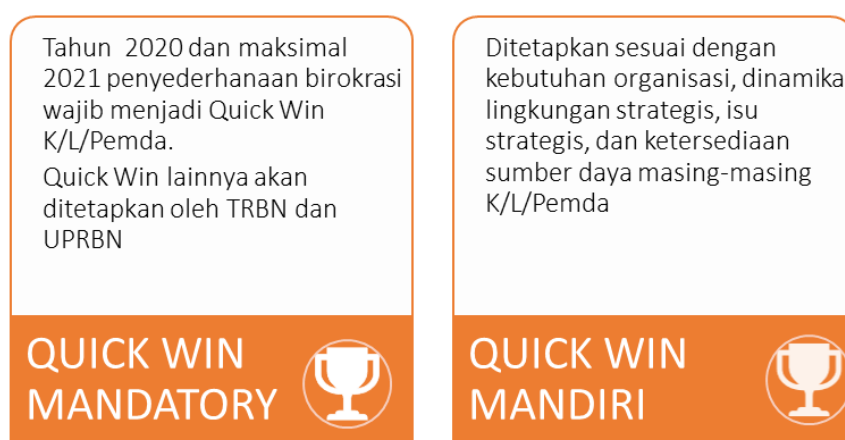
Hal-hal yang bersifat baru dibandingkan dengan pedoman road map Reformasi Birokrasi sebelumnya adalah Road Map 2020-2024 dalam penyusunannya bersifat implementatif dibandingkan dengan formalitas; penyusunan strategi Reformasi Birokrasi diarahkan untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan; program dan kegiatan didesain agar dapat diimplementasikan sampai dengan unit kerja kementerian; serta mengedepankan asas *fokus* dan *prioritas*.

Pengertian fokus di sini adalah upaya reformasi birokrasi berfokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Sedangkan prioritas sendiri adalah pelaksanaan kegiatan perbaikan tatakelola yang akan

dilaksanakan oleh setiap instansi pemerintah sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi.

Selain itu, analisis dilakukan secara lebih holistik, komprehensif, dan antisipatif sehingga didapatkan potret kemajuan, tantangan dan permasalahan Reformasi Birokrasi yang utuh.

*Quick Wins.* *Quick Wins* dalam kerangka strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi merupakan Program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang menggambarkan percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi.



Gambar 3.3. Quick Win dalam Road Map Reformasi Birokrasi

### 3.1.2. Visi Strategis Reformasi Birokrasi: Pemerintahan Kelas Dunia

Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 disebutkan bahwa Visi Reformasi Birokrasi adalah Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia. Pemerintah kelas dunia adalah sistem administrasi yang menggunakan dasar informasi dan teknologi komunikasi dan dukungan oleh birokrat profesional dan mempunyai integritas yang tinggi yang mampu menerapkan layanan publik yang prima dan mempunyai kemampuan beradaptasi dengan perkembangan terbaru dari manajemen administrasi dengan cara yang demokratis.

Dalam tataran praktis berarti seluruh unit kerja perlu menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik untuk memudahkan pengelolaan data kinerja; dan setiap individu

pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 menyebutkan birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien. Dengan rumusan yang berbeda dapat dikatakan bahwa profil kelembagaan pemerintah berkelas dunia adalah kelembagaan pemerintahan yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran. Lebih lanjut disebutkan bahwa birokrasi yang berkelas dunia adalah birokrasi yang mampu berkolaborasi dengan berbagai aktor dan sektor dalam berbagai proses pengambilan kebijakan dan pelayanan publik.

Dalam kaitanya dengan perkembangan teknologi informasi, tantangan global menuntut para eksekutif untuk cakap dan responsif dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu ini menjadi penting untuk direspon dalam merumuskan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia di tahun 2025. Dengan demikian, Kemenko PMK perlu melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

Keseriusan Pemerintah dalam mengembangkan SPBE dibuktikan terutama dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE). Perpres tersebut merupakan kebijakan pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya.

Dalam Perpres diatur mengenai aplikasi SPBE yang digunakan oleh instansi pusat dan pemerintah daerah untuk memberikan layanan SPBE, dimana aplikasi terdiri atas aplikasi umum, dan aplikasi khusus. Setiap

Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah harus menggunakan Aplikasi Umum. Sementara itu instansi pusat dan pemerintah daerah dapat melakukan pembangunan dan pengembangan aplikasi khusus, namun harus didasarkan pada arsitektur SPBE Instansi Pusat dan Arsitektur SPBE pemerintah daerah masing-masing.

Pembangunan dan pengembangan Aplikasi Umum ditujukan untuk memberikan Layanan SPBE yang mendukung kegiatan pemerintahan di bidang perencanaan, penganggaran, pengadaan barang dan jasa pemerintah, akuntabilitas kinerja, pemantauan dan evaluasi, kearsipan, kepegawaian, dan pengaduan pelayanan publik.

### 3.1.3. Tupoksi Kemenko PMK

Tugas dan fungsi Kemenko PMK diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 35 Tahun 2020 tentang Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan. Menurut Perpres ini, Kemenko PMK mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian urusan Kementerian dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan.

Dalam rangka melaksanakan tugas tersebut, Kemenko PMK menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan Kementerian/Lembaga yang terkait dengan isu di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan;
2. pengendalian pelaksanaan kebijakan Kementerian/Lembaga terkait dengan isu di bidang pembangunan dan kebudayaan;
3. pengelolaan dan penanganan isu yang terkait dengan bidang pembangunan manusia dan kebudayaan;
4. pengawalan program prioritas nasional dan kebijakan lain yang telah diputuskan oleh Presiden dalam Sidang Kabinet;
5. penyelesaian isu di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan yang tidak dapat diselesaikan oleh Kementerian/Lembaga dan memastikan terlaksanakannya keputusan dimaksud;

6. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan;
7. koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan;
8. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan; dan
9. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Presiden.

Lebih lanjut, melaksanakan tugas dan fungsinya Kemenko PMK secara langsung mengoordinasikan Kementerian/Lembaga yang terkait dengan kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan meliputi: (1) Kementerian Agama; (2) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; (3) Kementerian Kesehatan; (4) Kementerian Sosial; (5) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; (6) Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak; (7) Kementerian Pemuda dan Olahraga; (9) Instansi lain yang dianggap perlu.

Di dalam Rencana Strategis Kemenko PMK 2020-2024 juga dinyatakan bahwa pelaksanaan tugas Kemenko PMK secara strategis diprioritaskan pada lima titik fokus koordinasi yaitu (1) Selaras Basis Data, (2) Jaminan Kebutuhan dan Pelayanan Dasar, (3) Pemberdayaan Masyarakat, (4) Pembangunan Manusia Berkarakter, dan (5) Pembangunan Desa Semesta.

1. Fokus pertama, yaitu fokus koordinasi pada Selaras Basis Data adalah upaya Kemenko PMK memusatkan titik koordinasi pada penggalangan seluruh data dan informasi yang terkait dan berperan dalam kerangka PMK, yang tersedia dan tersebar atau dimiliki oleh K/L terkait. Penggalangan keseluruhan data dan informasi tersebut dimaksudkan untuk menyusun keselarasan, kesamaan suatu basis data yang menyatu, terintegrasi, dan memudahkan proses pengambilan keputusan dalam PMK. Penggalangan keseluruhan data dan informasi juga dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang bersifat



terverifikasi, valid (terpercaya), reliable (andal), dan disepakati sebagai data dan informasi bersama dalam PMK. Keberhasilan Fokus koordinasi yang pertama, akan memberikan kemudahan bagi K/L yang terkait dalam mengambil keputusan dan kebijakan dalam PMK, sekaligus memudahkan koordinasi, verifikasi, efektivitas, dan efisiensi bagi Kemenko PMK dalam mewujudkan pencapaian tujuan PMK.

2. Fokus kedua, yaitu Jaminan Kebutuhan dan Pelayanan Dasar adalah upaya Kemenko PMK memusatkan titik koordinasi pada terpenuhinya dan terfasilitasinya bidang-bidang pemenuhan kebutuhan dan pelayanan dasar manusia dan masyarakat Indonesia. Pemenuhan dan pelayanan kebutuhan dasar adalah keseluruhan kerangka pembangunan yang terkait dengan keberhasilan Pembangunan Kependudukan dan Keluarga Berencana, Pembangunan Pendidikan, khususnya pelaksanaan Program Indonesia Pintar, dan Pembangunan Kesehatan, khususnya pelaksanaan Program Indonesia Sehat, dan pembangunan dalam mewujudkan keamanan, khususnya Perlindungan Anak, Perempuan, Pemuda, dan Kelompok Marjinal. Keberhasilan fokus koordinasi akan mempermudah tercapainya manusia Indonesia yang berkualitas serta semakin meningkatnya ketenteraman masyarakat sebagai wujud dirasakannya kehadiran negara dalam memfasilitasi kebutuhan dan memecahkan masalah warganya. Fokus jaminan kebutuhan dan pelayanan dasar meliputi: a) Pendidikan, b) Kesehatan, c) Pekerjaan Umum, d) Penataan Ruang, e) Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman, f) Ketenteraman, g) Ketertiban Umum, h) Perlindungan Masyarakat, i) Sosial, j) Identitas, dan k) Infrastruktur Dasar (Air Bersih dan Sanitasi).
3. Fokus ketiga, yaitu fokus koordinasi dalam Pemberdayaan Masyarakat, adalah upaya Kemenko PMK memusatkan titik koordinasi pada daya dan upaya memunculkan, memfasilitasi potensi, serta keberdayaan masyarakat Indonesia. Pengembangan potensi dan keberdayaan masyarakat Indonesia adalah semua kerangka pembangunan dalam peningkatan peranan perempuan, pemuda, keluarga dalam konteks

kontribusinya pada pemecahan-pemecahan masalah diri sendiri, kelompok, dan/atau komunitas maupun partisipasinya dalam pembangunan dalam makna yang luas. Potensi dan keberdayaan juga dimaknai dalam upaya meningkatkan kapasitas inovasi dan penguasaan teknologi untuk meningkatkan daya saing. Keberhasilan fokus koordinasi ini akan memudahkan pencapaian berupa tumbuhnya kepercayaan masyarakat pada Pemerintah dan meningkatnya produktivitas rakyat, daya saing, dan kemajuan bangsa.

4. Fokus keempat, yaitu fokus koordinasi dalam Pembangunan Manusia Berkarakter adalah upaya Kemenko PMK dalam memusatkan titik koordinasi pada kerangka revolusi mental, pembangunan kebudayaan, dan pengembangan pendidikan kewarganegaraan, pendidikan agama, penguatan budaya produksi dan inovasi, serta penguatan dan pengembangan pendidikan kebhinnekaan dan budi pekerti, kelembagaan sosial, kepatuhan hukum, budaya lokal, kerukunan antar umat beragama, moderasi beragama, serta kesetiakawanan sosial. Fokus keempat dimaksudkan sebagai upaya mengharmonisasikan prinsip-prinsip internalisasi nilai-nilai pendidikan yang luhur dari berbagai sumber, baik agama, budaya lokal, maupun nilai-nilai kebijakan yang mengakar di masyarakat Indonesia. Fokus keempat juga dimaksudkan untuk memfasilitasi kelestarian budaya lokal yang genuine (asli), kelembagaan sosial sehingga dapat berperan dan berkontribusi bagi penguatan keseluruhan karakter manusia dan bangsa Indonesia. Keberhasilan fokus koordinasi ini akan memudahkan pencapaian pembangunan dalam rangka merevolusi karakter bangsa serta memperteguh kebhinnekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.
5. Fokus kelima, yaitu fokus koordinasi dalam Pembangunan Desa secara keseluruhan atau Desa Semesta. Koordinasi dalam Pembangunan desa adalah upaya Kemenko PMK memusatkan titik koordinasi untuk memfasilitasi percepatan pembangunan perdesaan yang bermartabat, memperkuat pembangunan daerah berlandaskan desentralisasi

asimetris, serta upaya-upaya mengurangi jarak atau ketimpangan antar kelompok ekonomi masyarakat. Fokus koordinasi pembangunan desa berupaya untuk memfasilitasi K/L yang terlibat dalam pembangunan fisik dan nonfisik perdesaan akan bersatu padu, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mewujudkan daerah dan desa yang sejahtera di mana masyarakatnya hidup harmoni, adil, dan makmur. Keberhasilan koordinasi kelima ini akan memudahkan pencapaian pembangunan Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Terfasilitasinya pembangunan desa akan memperkuat nilai-nilai nasionalisme sebagai bagian dari NKRI.

Kelima fokus koordinasi yang diselenggarakan oleh Kemenko PMK berkorelasi dengan Road Map Reformasi Birokrasi. Keduanya memberikan arah yang lebih jelas dan implementatif mengenai sasaran Reformasi Birokrasi yakni penciptaan sistem administrasi birokrasi yang dapat diandalkan untuk mendukung tercapainya pembangunan manusia dan kebudayaan.

Perihal sifat Road Map Reformasi Birokrasi yang implementatif tersebut diamanatkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.

#### 3.1.4. Visi Renstra Kemenko PMK dan Revolusi Mental

Visi Kemenko PMK dalam kurun waktu 2020-2024 sebagaimana telah dirumuskan dalam i) Peraturan Menteri Koordinasi Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2020 adalah:

*“Menjadi Lembaga Koordinator Pelaksanaan Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang efektif dan berkelanjutan untuk Mewujudkan Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian berdasarkan Gotong Royong.”*

Domain Pembangunan Manusia dapat juga dimaknai sebagai anakan program investasi pada modal manusia yang meliputi berbagai aspek antara lain, perhatian pada pemenuhan gizi ibu hamil untuk menurunkan stunting,

pendidikan karakter sejak usia dini, pendidikan yang meningkatkan pengetahuan dan aneka keterampilan, serta perhatian pada kesejahteraan sampai usia lanjut. Pendidikan karakter ditujukan terutama pada pengembangan sikap modern dan keandalan dalam penguasaan aneka ilmu pengetahuan. Sikap modern mencakup keterbukaan terhadap ide baru, kemandirian, kemauan untuk memperhitungkan dan beradaptasi terhadap situasi darurat dan meningkatkan sensitivitas pada keseimbangan keberhasilan pribadi dan sosial.

Domain Pembangunan Kebudayaan terkait erat dengan Revolusi Mental manusia Indonesia. Revolusi mental merupakan gerakan nasional untuk mengubah cara pandang, sikap, perilaku yang berorientasi pada kemajuan melalui internalisasi nilai-nilai esensial revolusi mental pada individu, masyarakat, keluarga, institusi sosial, sampai dengan lembaga-lembaga negara. Nilai-nilai esensial Revolusi Mental tersebut meliputi integritas, etos kerja, dan gotong royong yang merupakan nilai luhur budaya bangsa.

Revolusi Mental sebagai gerakan kebudayaan memiliki kedudukan penting dan berperan sentral dalam pembangunan nasional. Karakter dan sikap mental dapat menjadi faktor penentu untuk mencapai kemajuan melalui proses pembangunan dan modernisasi. Mentalitas disiplin, etos kemajuan, etika kerja, jujur, taat hukum dan aturan, tekun, dan gigih adalah karakter dan sikap mental yang diperlukan untuk mewujudkan negara-bangsa yang maju, modern, unggul, dan berdaya saing, sehingga mampu berkompetisi dengan negara-negara lain.

Kedua domain tersebut merupakan satu kesatuan yakni Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang mengindikasikan upaya, kebijakan, program, dan kegiatan yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia yang sejahtera, maju, berkarakter Pancasila dan bermartabat, serta mempromosikan kebudayaan yang terbuka terhadap kemajuan dan kemodernan.

Dengan demikian, area mandat pembangunan yang diemban oleh Kemenko PMK adalah segala hal yang terkait dengan upaya memenuhi kebutuhan dasar rakyat, melaksanakan pemberdayaan rakyat agar memiliki

kapabilitas kehidupan sosial ekonomi yang mandiri, dan memperteguh kesadaran berbangsa dan bernegara dalam kebudayaan Indonesia yang berbhinneka tunggal ika dan berlandaskan Pancasila dan berorientasi pada kemajuan dan kemodernan.

Peran sebagai lembaga koordinator pembangunan manusia dan kebudayaan selanjutnya dilaksanakan dengan berbagai cara yang berorientasi pada keefektifan dan keberlanjutan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia efektif berarti membawa hasil, berhasil guna. Sedangkan berkelanjutan (*continuity*) menunjukkan kesinambungan, baik antara program/kegiatan K/L maupun antara program/kegiatan dengan keseluruhan agenda pembangunan nasional.

Keterkaitan visi Kemenko PMK sebagai lembaga Koordinasi Pembangunan Manusia dengan Road Map Reformasi Birokrasi dengan demikian dapat diperlihatkan dalam rumusan berikut. Reformasi Birokrasi diarahkan pada *peningkatan kapasitas kelembagaan*, yang dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan fungsi Kemenko PMK dalam:

1. Melaksanakan program terkait Revolusi Mental;
2. Mengkoordinasi Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang efektif dan berkelanjutan.

### 3.2. Isu-Isu Strategis Reformasi Birokrasi

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

#### 3.2.1. Penyederhanaan Struktur Dan Kelembagaan Birokrasi

Penataan dan penguatan organisasi dilakukan untuk mendapatkan profil kelembagaan pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran. Organisasi pemerintah saat ini dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah dalam pencapaian birokrasi kelas dunia. Untuk mencapai hal tersebut maka penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi menjadi

salah satu area perubahan dari reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi merupakan Langkah awal dalam transformasi kelembagaan pemerintah yang selanjutnya diikuti dengan penetapan tatalaksana dan koordinasi lintas bidang menuju terwujudnya Smart Institution. Penyederhanaan birokrasi merupakan tindak lanjut pidato Presiden pada sidang paripurna MPR RI pada tanggal 20 Oktober 2019. Penyederhanaan birokrasi tersebut dilakukan dengan menyederhanakan struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktur dibawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi tersebut sudah dimulai dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara, yang salah satunya mengamanatkan agar struktur organisasi kementerian mengutamakan kelompok jabatan fungsional.

### 3.2.2. Pemindahan Ibu Kota Negara

Dalam rangka menciptakan pemerataan pembangunan dan pengelolaan pemerintahan yang lebih baik Presiden telah mengumumkan pemindahan Ibu Kota Negara dari DKI Jakarta ke sebagian wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara dan Kabupaten Penajam Paser Utara, Provinsi Kalimantan Timur. -35- Sehubungan dengan hal tersebut, perlu disiapkan rencana yang terintegrasi antara pemindahan Ibu Kota Negara dengan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, meliputi transformasi kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, sistem dan prosedur kerja ASN, akuntabilitas dan pengawasan atas kinerja ASN serta pelayanan publik. Sebagai langkah awal perlu disusun undang-undang dan peraturan perundang-undangan lainnya sebagai dasar persiapan, pembangunan dan pemindahan Ibu Kota Negara yang baru.

### 3.2.3. Transformasi Digital

Pesatnya perkembangan teknologi berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi digital. Tantangan global menuntut para eksekutif untuk cakap dan respon dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu ini menjadi penting untuk direspon dalam

merumuskan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia di tahun 2025. Dalam hal ini, Kementerian/lembaga/pemerintah daerah harus melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola SPBE yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

#### 3.2.4. Arahan Utama Presiden Republik Indonesia

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



Gambar 3.4. Lima Arahan Presiden

Peran Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan kelima arahan utama presiden tentang pembangunan nasional di atas adalah memastikan setiap program/kegiatan dilakukan dalam rangka mengakselerasi pencapaian kelima sasaran tersebut.

Dalam hal pembangunan SDM, Reformasi Birokrasi perlu mendorong setiap ASN agar memiliki keterampilan dan kompetensi spesifik yang dapat membantu birokrasi menghadapi era digital dan industri 4.0.

Dalam hal pembangunan infrastruktur, Reformasi Birokrasi berperan untuk memastikan penggunaan anggaran dilakukan secara efektif, efisien, dan bebas dari segala penyimpangan. Salah satu perwujudannya adalah dengan meningkatkan pengawasan pada proyek-proyek strategis nasional.

Dalam hal penyederhanaan regulasi, Reformasi Birokrasi mengupayakan terbentuknya regulasi yang ideal di mana kuantitas regulasi perlu disederhanakan, namun tetap membawa dampak yang lebih baik, salah satunya adalah dengan mempercepat penyusunan Omnibus Law. Selain itu penyederhanaan regulasi perlu untuk dilakukan seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam rangka menciptakan kemudahan berusaha dan pembangunan ekonomi, serta meningkatkan efektivitas berbagai program pemerintah yang memerlukan kolaborasi lintas instansi.

Dalam hal penyederhanaan birokrasi, Reformasi Birokrasi perlu dilakukan dengan memangkas berbagai prosedur dan jenjang yang panjang dan berbelit. Salah satunya dengan melakukan penyederhanaan struktur organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan untuk menciptakan kemudahan berusaha serta menekan berbagai biaya yang mengakibatkan ekonomi biaya tinggi.

Dalam hal transformasi ekonomi, Reformasi Birokrasi perlu mengarahkan kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk memastikan setiap program dan kegiatannya dirancang untuk sebesar-besarnya kesejahteraan rakyat dan memangkas berbagai biaya birokrasi yang menyebabkan efisiensi dan pemborosan.

### 3.3. Tantangan Menuju Birokrasi Kelas Dunia

*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* adalah realitas sekaligus tantangan global yang juga dihadapi oleh Kemenko PMK dalam menjalankan tugas dan fungsinya telah dijelaskan dalam Bab I.



Dewasa ini perkembangan teknologi, desentralisasi, munculnya *Non State Actors* (NSA, aktor non-negara ) dan faktor lainnya telah mempercepat situasi *VUCA* di setiap Domain. Beberapa contoh *Non-state actors* antara lain adalah korporasi, media, pengusaha kelas dunia, *Decentralized Aotonomous Organisation*, LSM nasional dan Internasional, *People's Movement*, dan kelompok keagamaan. Sementara itu pasar tenaga kerja dan sistem keuangan semakin saling terhubung. Hal-hal tersebut membuat upaya mengidentifikasi sebab dan akibat dari suatu masalah menjadi semakin sulit. Akibat selanjutnya, sektor publik secara keseluruhan mau tak mau berhadapan-hadapan dengan situasi *VUCA* atau *VUCA World*, meskipun mungkin administrasi publik tidak mengerti bagaimana, di mana dan mengapa.

Dalam konteks penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi, *VUCA World* menimbulkan pertanyaan yang harus dijawab yakni, *bagaimanakah wujud Birokrasi yang mempunyai tatakelola yang handal dalam memperhitungkan ketidakpastian, dalam mengelola kompleksitas yang rumit serta sekaligus tetap memberikan layanan publik yang efektif?*

Dalam Grand Design Reformasi Birokrasi, Birokrasi yang diidealkan yang akan terwujud pada tahun 2025 adalah Birokrasi Kelas Dunia (*World Class Bureaucracy*). Birokrasi Kelas Dunia adalah visi reformasi birokrasi yang terwujud pada tahun 2025, yaitu ketika pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan semakin baik dengan tatakelola yang bersih dan baik (*clean and good governance*) yaitu: a. tidak ada korupsi; b. tidak ada pelanggaran; c. APBN dan APBD baik; d. semua program selesai dengan baik; e. semua perizinan selesai dengan cepat dan tepat; f. komunikasi dengan publik baik; g. penggunaan waktu (jam kerja) efektif dan produktif; h. penerapan *reward* dan *punishment* secara konsisten dan berkelanjutan; i. hasil pembangunan nyata (pro pertumbuhan, pro lapangan kerja, dan pro pengurangan kemiskinan).

Dalam perkembangan diskursus Reformasi Birokrasi, Birokrasi Kelas Dunia juga dicirikan oleh hadirnya *Dynamic Governance* atau tatakelola yang dinamis.

*Dynamic Governance* terdiri dari dua istilah yang dalam konteks administrasi publik tampaknya sering saling bertentangan. Lembaga pemerintah atau birokrasi publik tidak dipersepsikan sebagai suatu lembaga yang dinamis dan bersemangat kewirausahaan, namun lebih kerap dilihat sebagai birokrasi yang lamban dan secara konsisten memberlakukan peraturan dan hukum yang usang tanpa peduli pada konteks masalah individu, lembaga atau usaha. Jadi, mungkinkah suatu birokrasi pemerintahan bersifat dinamis?

*Dynamism* dicirikan oleh gagasan baru, persepsi segar, peningkatan berkelanjutan, tindakan cepat, adaptasi yang fleksibel, dan inovasi kreatif. *Dynamism* menyiratkan pembelajaran terus-menerus, eksekusi cepat dan efektif, dan perubahan tak berujung.

Dengan demikian tata kelola yang dinamis dalam lembaga-lembaga pemerintahan atau *dynamic governance* seyogyanya dapat meningkatkan tugas dan fungsinya yaitu pengembangan dan kemakmuran bagi negara melalui proses perbaikan dan adaptasi lingkungan sosio-ekonomi di mana warganegara atau individu, bisnis dan pemerintah berinteraksi. Proses perbaikan dan adaptasi tersebut adalah proses yang terjadi terus menerus dan berkelanjutan (*constantly and continuously*). *Dynamic Governance* mempengaruhi perkembangan ekonomi dan perilaku sosial melalui kebijakan, aturan dan struktur yang sekaligus dapat memberi insentif atau mungkin halangan untuk kegiatan yang berbeda-beda.

Dalam menghadapi *VUCA World*, dimana ketidakpastian, kompleksitas, perubahan yang cepat dan ambigu, *Dynamic Governance* adalah jawaban yang tepat dan sekaligus dapat diwujudkan. Melengkapi ciri-ciri *World Class Bureaucracy*, *Dynamic Governance* memberi arah reformasi birokrasi yang mengubah wajah birokrasi secara lebih fundamental, yakni birokrasi yang mempunyai kemampuan memperbaiki diri secara cepat, dan beradaptasi terus menerus dengan lingkungan sosio-ekonomis yang berubah dengan cepat.

Upaya pencapaian *Dynamic Governance* dapat dilakukan melalui dua pendekatan yang saling melengkapi. Pendekatan tersebut adalah (1)

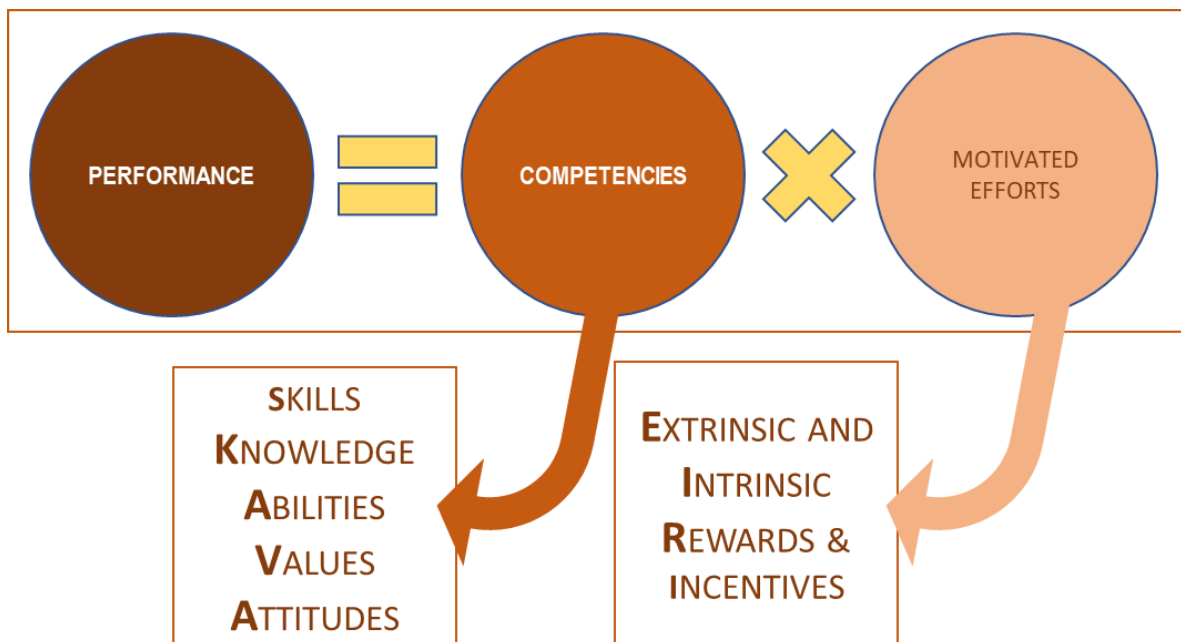
peningkatan kinerja aparatur sipil negara dan (2) Reformasi Birokrasi menuju tatakelola yang dinamis (*Dynamic Governance*).

### 3.3.1. Peningkatan Kinerja ASN

Kinerja aparatur merupakan fungsi dari aneka kompetensi dan upaya-upaya termotivasi (*motivated efforts*), yang dapat digambarkan dengan suatu persamaan tentang kinerja (*Performance Equation*):

$$\text{Performance} = f(\text{competencies} \times \text{motivated efforts})$$

Dengan memanfaatkan persamaan tersebut, peningkatan kinerja ASN dilakukan dengan dua pendekatan yaitu (1) peningkatan kompetensi aparatur dan (2) peningkatan motivasi dalam melaksanakan upaya (*efforts*) seperti ditunjukkan dalam Gambar 3.5. Kompetensi secara menyeluruh meliputi 4 (empat) hal yang dikenal sebagai SKAVAs (*skills* atau ketrampilan, *knowledge* atau pengetahuan, *abilities* atau kemampuan, *values* atau nilai-nilai dan *attitudes* atau sikap perilaku). Sedangkan peningkatan motivasi dilakukan melalui *rewards* dan insentif baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.



Gambar 3.5. *Performance Equation*

### 3.3.2. Peningkatan Kompetensi ASN

*Kompetensi ASN.* Peningkatan kompetensi ASN dalam memerlukan model pelatihan yang sesuai, agar dapat beradaptasi dengan situasi *VUCA World*. *VUCA World* menyediakan banyak tantangan dan kesempatan untuk mencapai tingkat pelayanan publik yang prima. Untuk memanfaatkan kesempatan tersebut dibutuhkan aparatur yang mempunyai *skillsets* dan *mindsets* untuk mengubah tantangan baru menjadi peluang bagi inovasi dan keunggulan-keunggulan baru.

*Skillsets* dan *mindsets* tersebut dicirikan oleh beberapa hal yaitu (1) *Smart, Savvy dan Astute*; (2) *Entrepreneurial Skill* (3) Kolaboratif (4) Antisipatif (5) Generalist Spesialist.

1. *Smart, Savvy, Asstute*: ASN dapat mengembangkan karir dan posisinya tidak lagi berdasarkan senioritas; atau dihormati dan mempunyai otoritas dari lingkungannya dengan cara-cara lama. Respect dan otoritas didapat karena tiga hal yakni *smart*: memiliki kecerdasan intelektual yang melebihi atau sama dengan *counterparts*, dan mampu memanfaatkan teknologi dan peluang (*savvy*); *astute*: cerdik dalam menjamin dukungan strategis dan pendanaan dari berbagai lingkungan otorisasi mereka.
2. *Entrepreneurial Skill* sambil tetap mempertahankan etos pelayanan publik yang kuat. Keterampilan keewirausahaan diperlukan untuk meningkatkan kompetensi dalam membidik target pemangku kepentingan tertentu pada tahap ide, awal proyek atau pilot project, tanpa kehilangan perspektif aksesibilitas bagi semua segmen masyarakat pada tahap selanjutnya. ASN haruslah mempunyai kompetensi dalam memberi layanan berbeda sesuai dengan diferensiasi kebutuhan pemangku-pemangku kepentingan. Pelayan publik mampu meniru kemampuan pemasaran yang canggih, survey serta teknik penjualan sebagaimana dilakukan oleh pelaku swasta.
3. *Kolaboratif*. Kemampuan berkolaborasi dan berkoneksi namun tetap menjaga marwah kewibawaan dalam isi dan gaya kerja. Mempertahankan gaya hirarkis, *siloed*, proteksionis dan monopolitis tidak akan produktif.

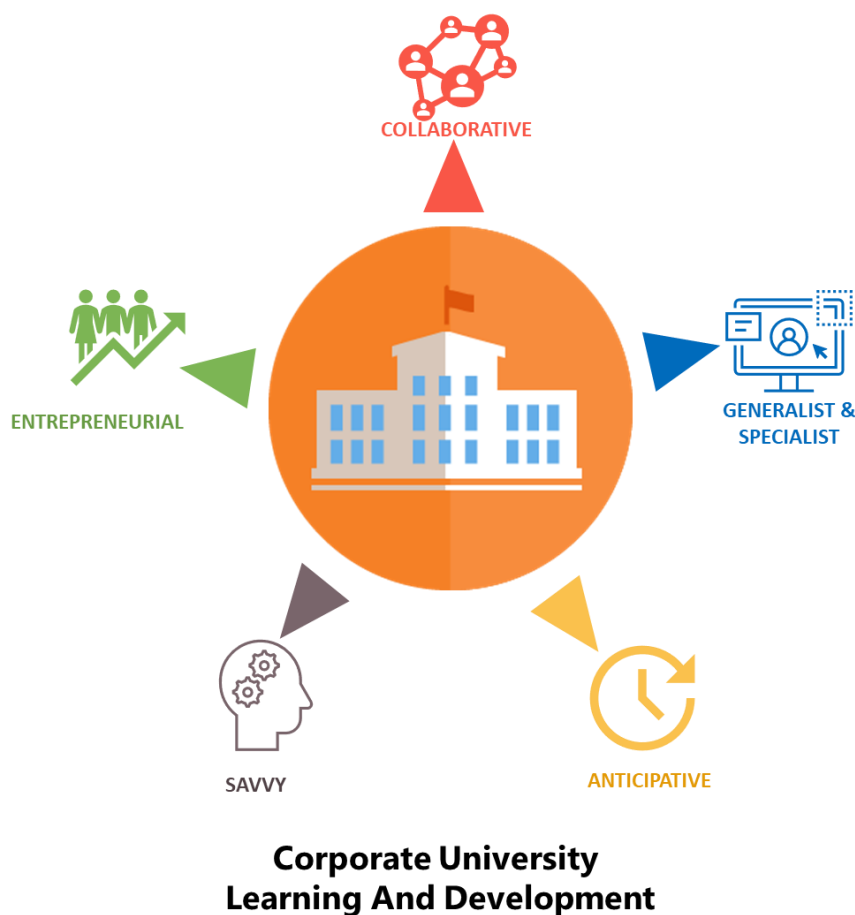
Pejabat publik perlu mengembangkan kemampuan mengundang, mengaktifkan partisipasi publik dalam menghadapi masalah sosial. Dalam *VUCA world*, pejabat publik hanya dapat berhasil menjalankan otoritas dan memenuhi tugas dan fungsinya, jika mereka juga memberikan otoritas dan legitimasi informal kepada berbagai mitra kerja. Keberhasilan tersebut juga hanya dapat diperoleh melalui kinerja ASN yang prima, menjalankan kepemimpinan partisipatif dan menunjukkan pengetahuan dan keahlian sesuai bidangnya,

4. *Antisipatif*. Kemampuan untuk melakukan antisipasi mengenai hal-hal yang penting baik pada masa sekarang dan masa depan. Antisipasi pada masa sekarang berarti kemampuan untuk mengelola dan mengantisipasi efek politis dari suatu keputusan publik. Sedangkan antisipasi masa depan adalah kemampuan membangun multi skenario dan model-model analitis dalam jangka panjang untuk mengantisipasi peristiwa atau kondisi *VUCA*.
5. Generalis dan spesialis yang tidak pernah berhenti belajar. Aparatur Sipil yang berhasil mempunyai ketrampilan baik generalis maupun spesialis. Mereka harus mampu secara cepat dan sering berganti peran, sektor, proyek, jejaring dan isu. Aparatur sipil mempunyai kemampuan untuk mendalami suatu bidang tertentu (*spesialis*); dan mampu mendesain serta menegosiasi kontrak kemitraan yang rumit dengan pemangku kepentingan yang beragam (*generalis*). Kepiawaian menjadi generalis-spesialis membutuhkan *mindsets* yang selaras dengan semangat pembelajaran seumur hidup.

Karakteristik kompetensi yang dibutuhkan oleh ASN pada situasi *VUCA World*, sulit terpenuhi dengan hanya mengandalkan model pengembangan Sumber Daya Manusia yang selama ini dijalankan. Dalam konteks Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko PMK, pengembangan ASN perlu dipahami secara lebih fundamental. Yaitu, model pengembangan ASN yang mengubah *skillsets* dan *mindsets* ASN yang selaras dengan semangat *longlife learning* guna mengelola situasi *VUCA*.

Pengembangan ASN profesional ini lebih efektif bila dikerjakan oleh suatu tim khusus atau unit kerja yang berperan sebagai pengelola “*Corporate University*” atau “*Universitas PMK*”. Tim secara spesifik memfokuskan pengembangan aneka disiplin keilmuan dan ketrampilan guna memberi kontribusi bagi peningkatan kualitas Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Indonesia. Pengembangan ASN yang dimaksud dapat diperluas dengan melibatkan K/L dalam koordinasi Kemenko PMK dan mitra-mitra terkait.

Gagasan *Corporate university* mengubah paradigma pengembangan kompetensi ASN dari paradigma tradisional yakni *training and development* menjadi paradigma *learning and development* sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 3.6.



Gambar 3.6. Corporate University

Paradigma tradisional menekankan aspek pemenuhan kewajiban dan silabus sesuai tuntutan peraturan dan undang-undang ASN; yakni kewajiban untuk menyisihkan 20 jam per-tahun bagi pengembangan

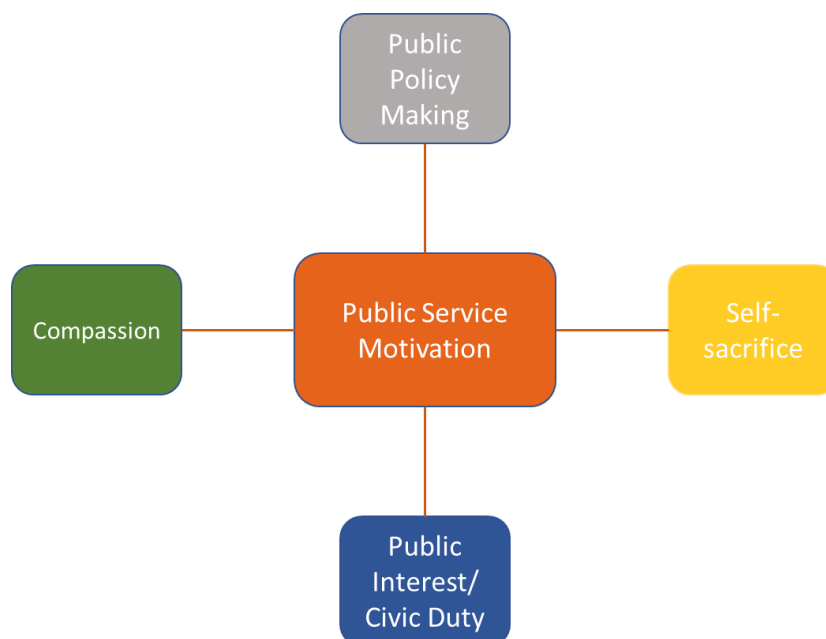
kompetensi. Paradigma modern menekankan perubahan *skillsets* dan *mindsets*. Tujuannya adalah mengembangkan proses belajar seumur hidup, pengembangan karakteristik kompetensi aparatur sipil yang modern yakni *smart, entrepreneurial*, kolaboratif, antisipatif dan generalis-spesialis.

### 3.3.3. Peningkatan Motivasi ASN

Selain peningkatan kompetensi, kinerja terbaik aparatur ditentukan oleh upaya yang termotivasi (*motivated effort*). Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan kegigihan individu untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga. Semakin banyak individu termotivasi, semakin mereka akan dirangsang dan tertarik dalam menerima dan mengupayakan tercapainya tujuan. Motivasi memiliki pengaruh positif pada kinerja individu. Terdapat kesalingbergantungan antara motivasi individual dengan keberhasilan proses manajemen kinerja yang efektif.

Peningkatan motivasi aparatur dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan teoretis dan penerapannya yang secara luas telah dapat diterima. Di antara pendekatan tersebut di antaranya adalah *Public Service Motivation*, *EPRS Model (Effort, Performance, Rewards, Satisfaction)*, dan *Merit System*.

*Public Service Motivation PSM*. PSM secara luas telah diterima sebagai suatu konsep yang menjelaskan berbagai motivasi unik yang mendasari seseorang yang bekerja dalam lembaga pemerintahan mempunyai kinerja yang baik.



Gambar 3.7. *Public Service Motivation*

Terdapat empat dimensi PMS yang dapat diukur untuk menggali motivasi seseorang dalam bekerja di lembaga pemerintahan yaitu ketertarikan dalam membuat kebijakan publik (*attraction to public policy making*), komitmen pada tugas sipil atau masalah publik (*commitment to the public interest, civic duty*), pengorbanan diri (*self-sacrifice*) dan bela rasa (*compassion*) sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 3.7.

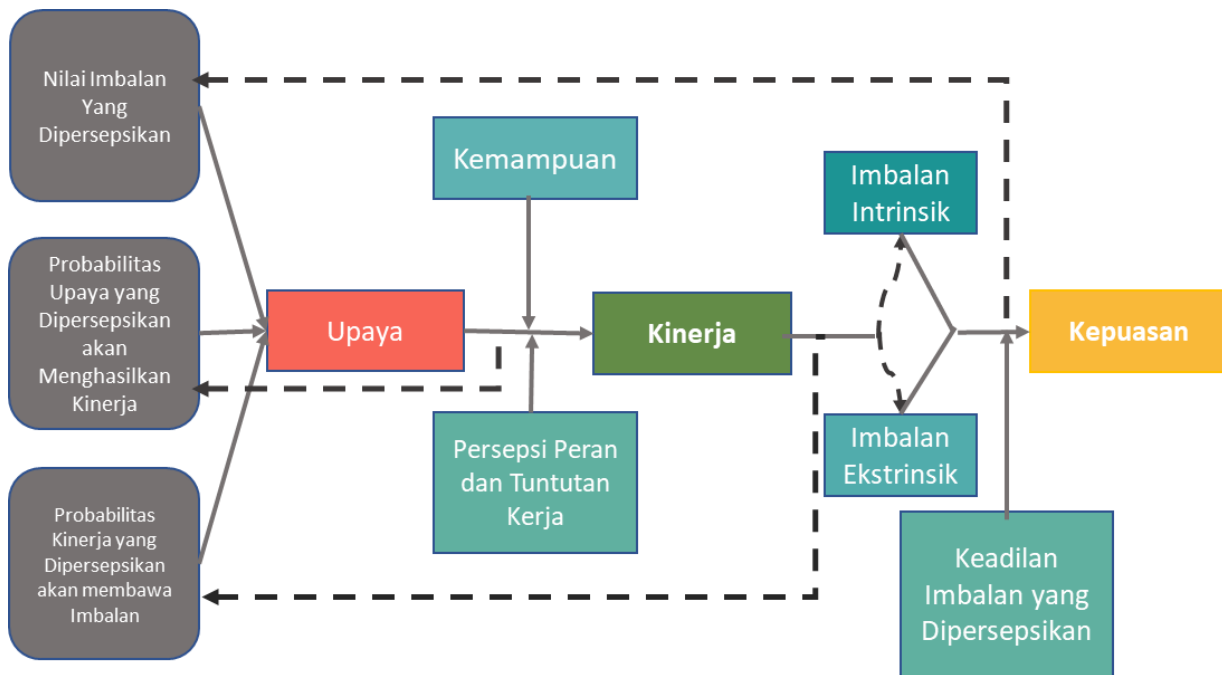
Semakin tinggi PMS semakin tinggi pula kinerja aparatur. Karenanya PMS dapat diterapkan dalam proses seleksi ASN maupun dalam berbagai upaya meningkatkan motivasi kerja ASN guna peningkatan kinerja.

Pendekatan lain terkait dengan upaya peningkatan motivasi ASN adalah *EPRS (Effort, Performance, Rewards, Satisfaction)*. *EPRS* adalah model *multi-variate* yang menjelaskan hubungan antara sikap kerja dan kinerja dalam bekerja. Model ini didasarkan pada empat asumsi dasar tentang perilaku manusia:

1. *EPRS* adalah model *multi-variate*. Perilaku individu ditentukan oleh kombinasi berbagai faktor dalam diri individu dan lingkungan.
2. Individu dianggap sebagai manusia rasional yang mampu membuat keputusan sadar tentang perilaku mereka di lingkungan kerja.
3. Setiap individu memiliki kebutuhan, keinginan dan tujuan yang berbeda-beda.
4. Berdasarkan harapan unik mereka, individu kemudian memilih perilaku dari berbagai kemungkinan. Mereka yakin bahwa perilaku yang dipilih akan membawanya pada hasil (*outcome*) yang diharapkan.

Berbagai elemen dari model ini dijelaskan dalam gambar 3.8.





Gambar 3.8. EPRS Model

Dalam konteks Road Map Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK penerapan *Public Service Motivation* dan *EPRS model* dapat melengkapi dan memperkaya penerapan sistem *Merit* yang wajib diterapkan.

#### 3.3.4. Tatakelola yang Dinamis (*Dynamic Governance*)

Terminologi Tatakelola yang Dinamis (*Dynamic Governance*) menegaskan dua unsur yang tampaknya saling bertentangan namun harus ada bersama dalam birokrasi yaitu unsur *stabil* dan unsur *dinamis*. Kedua unsur ini adalah esensi birokrasi berkelas dunia dan tujuan bagi Reformasi Birokrasi dalam menghadapi situasi *VUCA World*.

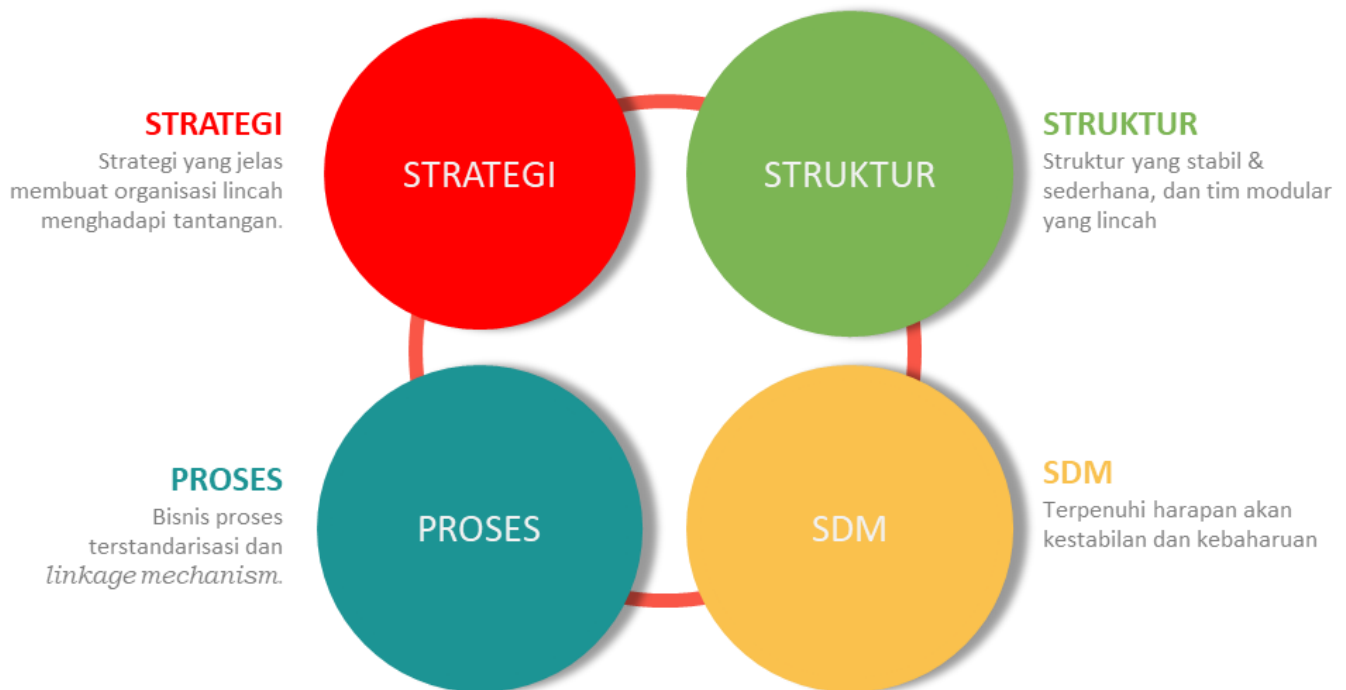
Seumpama *smartphone*, unsur stabil dicerminkan oleh Perangkat keras dan sistem operasi; sedangkan unsur dinamis tercermin pada lapisan yang dibangun di atas sistem operasi yaitu berbagai aplikasi yang dapat ditambahkan, diperbarui, dimodifikasi, yang responsif bahkan mendahului dan menciptakan perubahan. Kelincahan dalam merespon dan memodifikasi disebut dengan istilah *agile* atau lincah.

*Dynamic Governance* mempunyai makna sebagai birokrasi atau tatakelola yang mempunyai sifat *agile*, yakni lincah dan dapat beradaptasi dengan mudah dan cepat. Proses Reformasi Birokrasi Kemenko PMK ditantang menjadi lembaga publik yang lincah dengan tulang punggung

elemen yang stabil — misalnya, struktur organisasi atau norma operasi yang sederhana. Fondasi ini, menjadi semacam perangkat keras dan sistem operasi, yang direkayasa untuk bertahan dalam jangka panjang. Sifat lincah birokrasi memerlukan elemen dinamis: berbagai "aplikasi" organisasi yang dapat diciptakan dan ditempelkan (*plug in*) guna menjawab tantangan atau peluang baru.

Reformasi Birokrasi didorong untuk menciptakan kerangka kerja yang stabil bagi suatu gugus tugas tata kelola. Gugus tugas ini berfungsi membentuk, memelihara, dan mengakhiri aneka tim lintas fungsional sesuai dengan kebutuhan. Dengan keberadaan gugus tugas tata kelola, kedua unsur yang dibutuhkan dalam rangka *Dynamic Governance* dapat digabungkan yakni stabilitas dan kemampuan yang dinamis dan lincah.

*Dynamic Governance* yang lincah mempunyai keunggulan di empat bidang inti yaitu (1) strategi, (2) struktur, (3) proses dan (4) *best practice* dalam penempatan sumber daya manusia serta pembentukan budaya kerja.



Gambar 3.9 Tatakelola yang Dinamis

1. *Strategi*. Visi dan tujuan bersama menjadi penggerak birokrasi yang lincah. Selanjutnya kejelasan tentang strategi dalam mencapai misi menjadi tulang punggung yang memberi stabilitas bagi organisasi.

Dengan strategi tersebut birokrasi menjadi dinamis. Berpangkal pada visi bersama dan strategi inti, manajemen dapat bereaksi dengan cepat dalam menghadapi keadaan yang berubah. Strategi membantu manajemen memanfaatkan peluang atau kebutuhan sosial; dan menentukan dengan cepat langkah-langkah taktis. Manajemen juga dapat melakukan langkah-langkah eksperimen dan merevisi dengan cepat.

Dengan strategi yang jelas, berbagai satuan kerja dapat melihat cara-cara saling membantu untuk mencapai misi lembaga. Satuan kerja memiliki cara yang jelas dan cepat dalam menentukan prioritas berhadapan misi turunan yang mungkin saling bersaing.

2. *Struktur*. Birokrasi pemerintahan yang lincah dicirikan oleh struktur yang stabil dan sederhana sebagai tulang punggung, Di level tertinggi, para pemimpin mempunyai fungsi memutuskan bagaimana mengalokasikan anggaran dan sumber daya.

Dimensi dinamis berasal dari tim modular atau gugus tugas. Tim ini dibentuk dari berbagai kombinasi kompetensi, memiliki misi yang jelas dan otonomi yang cukup untuk membuat keputusan. Tim tersebut menangani suatu proses secara menyeluruh terhadap suatu misi atau pemangku kepentingan tertentu. Gugus tugas terwujud dalam berbagai ukuran, misi, dan kemampuan. Tim-tim modular ini menjadi organisasi "aplikasi" dalam suatu organisasi "sistem operasi" yang lebih besar.

3. *Proses*. Birokrasi pemerintahan yang lincah dapat menjaga kestabilan kerja karena bisnis proses yang terstandardisasi.

Dimensi dinamis berasal dari perbaikan berkelanjutan dan konfigurasi yang cair. Bisnis proses diciptakan agar *linkage mechanism* dapat beroperasi. *Linkage mechanism* adalah prosedur konkret, acara reguler, pengaturan, perangkat atau saluran yang menjembatani kesenjangan antara komponen sistem atau unit kerja dan memungkinkan komunikasi, koordinasi, dan pelaporan formal di antara mereka.

4. *Sumber Daya Manusia*. Pada akhir SDM yang dimiliki birokrasi lah yang menyelesaikan suatu misi.

Ketika pegawai bekerja mereka mengharapkan adanya stabilitas; dan stabilitas itu ditemukan dalam nilai-nilai bersama yang menyatukan berbagai unsur dalam lembaga.

Sumber Daya Manusia, juga mendambakan kebaruan. Birokrasi pemerintahan yang lincah memberi fokus perhatian pada penciptaan budaya *self-improvement*, dan perluasan tujuan (*stretching purposes*) yang dilakukan dalam suasana terbuka untuk menerima umpan balik. Selanjutnya suatu tim yang lebih kecil dan lebih dinamis dibentuk untuk menguji dan menyempurnakan ide-ide baru bersama-sama.

Berdasarkan uraian di atas, Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK yang bertujuan untuk menciptakan Tatakelola yang Dinamis dan lincah sekurang-kurangnya perlu melakukan evaluasi, perbaikan, perubahan dan penciptaan baru dalam empat domain yang perlu menyeimbangkan unsur stabilitas dan unsur dinamis didalamnya yaitu Strategi dalam menjalankan misi, Struktur Kelembagaan, Proses Bisnis dan Kualitas Sumber Daya Manusia.

## BAB IV

### SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

#### 4.1. Tujuan dan Sasaran RB 2020-2024

Peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 menyebutkan bahwa tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi 2020-2024 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih (*clean and good Government*). Secara nasional, pencapaian tujuan ini diukur melalui berbagai indikator global di antaranya: *Ease of Doing Business* (Kemudahan Melakukan Berbisnis) yang dikeluarkan oleh World Bank, *Corruption Perceptions Index* (Indeks Persepsi Korupsi) oleh Transparency International, *Government Effectiveness Index* (Tingkat Efektifitas Tata Kelola Pemerintahan) oleh World Bank, dan *Trust Barometer* oleh Edelman. Selain akan diukur pada akhir periode Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024, setiap indikator tersebut juga akan di evaluasi pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan strategis reformasi birokrasi pada berbagai tingkatan.

Birokrasi yang baik dan bersih adalah birokrasi yang berintegritas dan bebas dari berbagai bentuk penyimpangan dan perilaku koruptif, profesional, adaptif, responsive dalam memberikan pelayanan, kapabel/mampu menjadi mesin utama pembangunan nasional, serta dapat disejajarkan dengan birokrasi negara maju di dunia.

Pemerintahan yang baik memiliki 8 karakteristik utama. Karakteristik tersebut adalah bersifat partisipatif, berorientasi konsensus, akuntabel, transparan, responsif, efektif dan efisien, adil dan inklusif dan mengikuti aturan hukum. Karakteristik pemerintahan yang baik dan bersih tersebut menjamin bahwa korupsi dapat diminimalkan, pandangan minoritas diperhitungkan dan suara yang paling rentan dalam masyarakat didengar dalam pengambilan keputusan. Pemerintahan yang baik dan bersih juga bermakna responsif terhadap kebutuhan sekarang dan masa depan masyarakat.

Sesuai Peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020, Sasaran Reformasi Birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 yang juga akan digunakan sebagai sasaran Reformasi Birokrasi. Terdapat tiga sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu:

1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel;

2. Birokrasi yang Kapabel;
3. Pelayanan Publik yang Prima.

Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi tersebut merupakan penjabaran dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah.

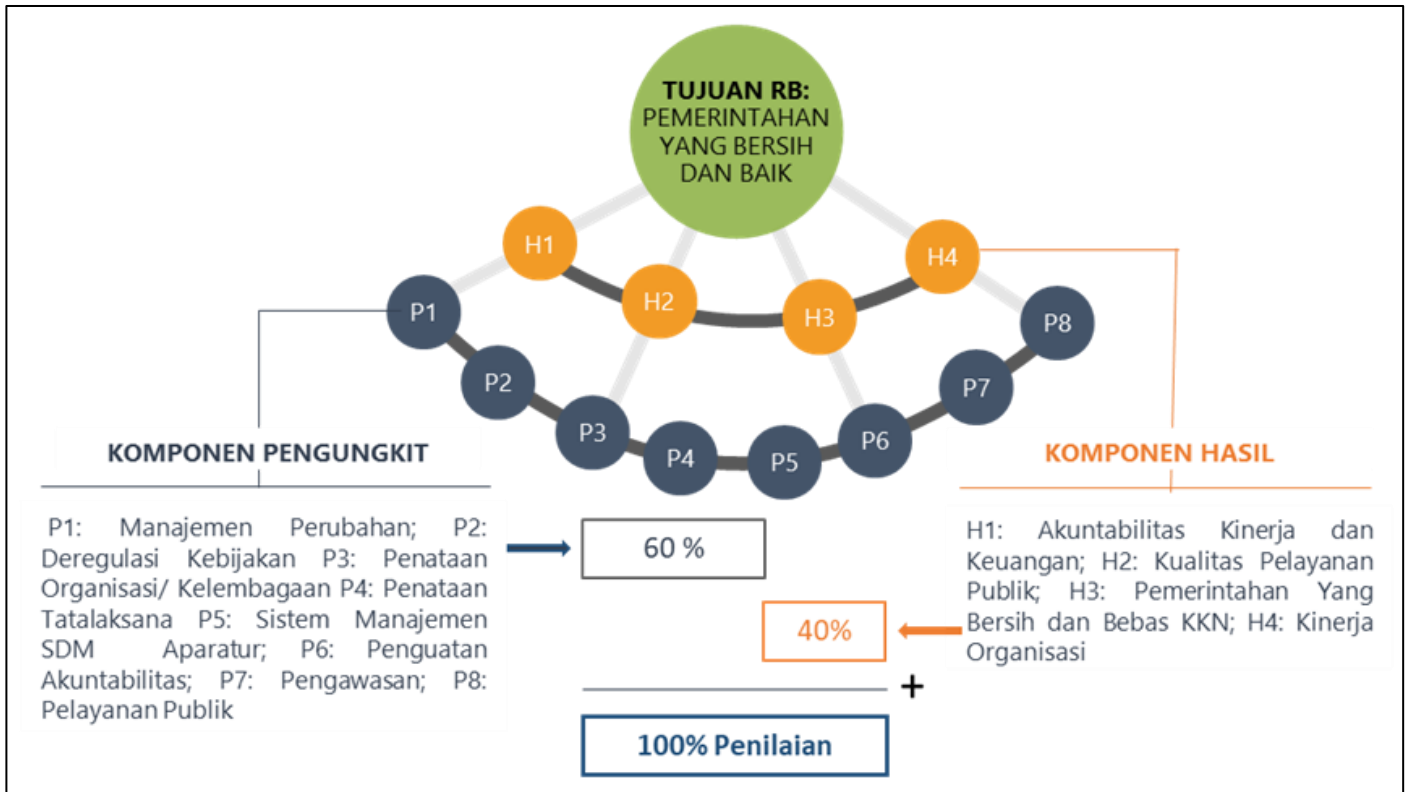


Gambar 4.1 Komponen Pengungkit, 8 Area Perubahan

Sasaran Reformasi Birokrasi tersebut selanjutnya dijabarkan dalam 4 *komponen hasil* dan 8 *komponen pengungkit* di delapan area perubahan. Komponen hasil terdiri Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan (H1), Kualitas Pelayanan Publik H2), Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN (H3), serta Kinerja Organisasi (H4).

Komponen pengungkit (Gambar 4.1) merupakan komponen dari 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi, yaitu: manajemen perubahan (P1), deregulasi kebijakan (P2), organisasi (P3), tata laksana (P4), SDM aparatur (P5), akuntabilitas (P6), pengawasan (P7), dan pelayanan publik (P8).

Keterkaitan antara Tujuan, dan Sasaran yang telah dijabarkan menjadi *Komponen Hasil: (H1-H4)* dan *Komponen Pengungkit (P1-8)* divisualkan dalam Gambar 4.2. sebagai berikut.



Gambar 4.2. Tujuan Reformasi Birokrasi, Komponen Hasil dan Komponen Pengungkit

Bobot penilaian untuk setiap komponen diperlihatkan dalam tabel 4.1. berikut.

Tabel 4.1. Pembobotan Komponen Penilaian

P. KOMPONEN PENGUNGKIT	
P1 Manajemen Perubahan	5.75
P2 Deregulasi Kebijakan	5.75
P3 Penataan Organisasi/Kelembagaan	6.75
P4 Penataan Tatalaksana	11.25
P5 Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	7.75
P6 Penguatan Akuntabilitas Kinerja	7.25
P7 Penguatan Pengawasan	8.25
P8 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	7.25
<b>Total Bobot Area Perubahan</b>	<b>60</b>
H. Komponen Hasil	
A. Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10
B. Kualitas Pelayanan Publik	10
C. Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	10
D. Kinerja Organisasi	10
<b>Total Bobot Komponen Hasil</b>	<b>40</b>

#### 4.2. Indikator Capaian

Penilaian terhadap setiap program dalam komponen pengungkit (proses) dan komponen hasil reformasi birokrasi diukur melalui indikator-indikator yang dipandang mewakili program tersebut. Penilaian terhadap indikator-indikator

tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran pencapaian upaya yang berdampak pada pencapaian sasaran.

#### 4.2.1. Komponen Pengungkit

Komponen pengungkit terdiri dari 3 (tiga) aspek, yaitu Aspek Pemenuhan, Hasil Antara Area Perubahan, dan Aspek Reform sebagaimana diperlihatkan dalam Gambar 4.3. Selanjutnya, masing-masing aspek diuraikan dalam beberapa tabel (tabel 4.1 sampai dengan tabel 4.8) pada setiap Komponen Pengungkit.



Gambar 4.3. Aspek-aspek Komponen Pengungkit

##### A. Manajemen Perubahan

Manajemen Perubahan bertujuan untuk mentransformasi sistem dan mekanisme kerja organisasi serta mindset (pola pikir) dan cultureset (cara kerja) individu ASN menjadi lebih adaptif, inovatif, responsive, professional, dan berintegritas sehingga dapat memenuhi tuntutan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. Kondisi yang ingin dicapai pada area perubahan ini adalah:

- a. Semakin konsistennya keterlibatan pimpinan dan seluruh jajaran pegawai Kemenko PMK dalam melaksanakan reformasi birokrasi;



- b. Perubahan pola pikir dan budaya kerja kementerian/ lembaga/pemerintah daerah yang semakin meningkat, khususnya dalam merespon perkembangan zaman;
- c. Menurunnya resistensi terhadap perubahan;
- d. Budaya perubahan yang semakin melekat (embedded) pada setiap Kemenko PMK.

Tabel 4.2. Aspek Pemenuhan, Aspek Hasil Antara & Aspek Reform Manajemen Perubahan

No	Komponen Pengungkit	Aspek Pemenuhan	Aspek Hasil Antara	Aspek Reform
1	Manajemen Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tim Reformasi Birokrasi</li> <li>2. Road Map Reformasi Birokrasi</li> <li>3. Pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi</li> <li>4. Perubahan pola pikir dan budaya kinerja</li> </ul>	Belum terdapat indikator yang menggambarkan hasil antara. Namun dimungkinkan ada jika terdapat penilaian yang relevan di waktu tertentu	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen dalam Perubahan</li> <li>2. Komitmen Pimpinan</li> <li>3. Membangun Budaya Kerja</li> </ul>

#### B. Deregulasi Kebijakan

Deregulasi kebijakan bertujuan untuk menyederhanakan regulasi dan menghapus regulasi/kebijakan yang sifatnya menghambat. Selain melaksanakan deregulasi kebijakan, Kemenko PMK diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- a. Menurunnya tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah;
- b. Meningkatnya efektivitas pengelolaan peraturan perundangundangan Kemenko PMK;
- c. Menurunnya kebijakan yang menghambat investasi/perizinan/kemudahan berusaha.

Tabel 4.3. Aspek Pemenuhan, Aspek Hasil Antara & Aspek Reform Deregulasi Kebijakan

No	Komponen Pengungkit	Aspek Pemenuhan	Aspek Hasil Antara	Aspek Reform
2	Deregulasi Kebijakan	1. Harmonisasi 2. Sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan perundangundangan 3. Pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi 4. Perubahan pola pikir dan budaya kinerja	Belum terdapat indikator yang menggambarkan hasil antara. Namun dimungkinkan ada jika terdapat penilaian yang relevan di waktu tertentu	1. Peran Kebijakan 2. Penyelesaian Kebijakan

### C. Penataan dan Penguatan Organisasi

Penataan dan penguatan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi Kemenko PMK secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas Kemenko PMK sehingga tercipta organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran. Selain itu, penataan dan penguatan organisasi juga diarahkan untuk menciptakan organisasi pemerintah yang semakin sederhana dan lincah yang salah satunya ditunjukkan dengan berkurangnya jenjang organisasi. Kondisi yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- a. Menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi internal Kemenko PMK;
- b. Meningkatnya kapasitas Kemenko PMK dalam melaksanakan tugas dan fungsi;
- c. Terciptanya desain organisasi Kemenko PMK yang mendukung kinerja;
- d. Berkurangnya jenjang organisasi Kemenko PMK dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Tabel 4.4. Aspek Pemenuhan, Aspek Hasil Antara & Aspek Reform Penataan Organisasi/Kelembagaan

No	Komponen Pengungkit	Aspek Pemenuhan	Aspek Hasil Antara	Aspek Reform
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penataan Organisasi</li> <li>2. Evaluasi Kelembagaan</li> <li>3. Tindak Lanjut Evaluasi</li> <li>4. Perubahan pola pikir dan budaya kinerja</li> </ol>	Belum terdapat indikator yang menggambarkan hasil antara. Namun dimungkinkan ada jika terdapat penilaian yang relevan di waktu tertentu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi Berbasis Kinerja</li> <li>2. Penyederhanaan Organisasi</li> <li>3. Hasil Evaluasi Kelembagaan</li> </ol>

#### D. Penataan Tatalaksana

Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem, proses, dan prosedur kerja pada Kemenko PMK. Salah satu yang perlu diciptakan adalah dengan menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang akan menjadi acuan dalam integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamanan SPBE untuk menghasilkan keterpaduan secara nasional. Kondisi yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- a. Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan di Kemenko PMK;
- b. Terciptanya pemanfaatan teknologi informasi terintegrasi yang akan menghasilkan keterpaduan proses bisnis, data, infrastruktur, dan aplikasi secara nasional;
- c. Meningkatnya efektivitas dan efisiensi proses manajemen pemerintahan;
- d. Meningkatnya kinerja di Kemenko PMK.

Tabel 4.5. Aspek Pemenuhan, Aspek Hasil Antara & Aspek Reform Penataan Tatalaksana

No	Komponen Pengungkit	Aspek Pemenuhan	Aspek Hasil Antara	Aspek Reform
4	Penataan Tatalaksana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses Bisnis dan Prosedur Operasional Tetap (SOP)</li> <li>2. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)</li> <li>3. Keterbukaan Informasi Publik</li> <li>4. Perubahan pola pikir dan budaya kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Pengelolaan Arsip, diukur dengan Nilai Hasil Pengawasan</li> <li>2. Kearsipan dari ANRI;</li> <li>3. Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa, (Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa dari LKPP);</li> <li>4. Kualitas Pengelolaan Keuangan, (Indeks Pengelolaan</li> <li>5. Keuangan dari kementerian keuangan);</li> <li>6. Kualitas Pengelolaan Aset, (Pengelolaan Aset dari Kementerian Keuangan).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peta Proses Bisnis Mempengaruhi Penyederhanaan Jabatan(</li> <li>2. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang Terintegrasi;</li> <li>3. Transformasi Digital Memberikan Nilai Manfaat</li> </ol>

#### E. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Penataan sistem manajemen SDM Aparatur bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada Kemenko PMK yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Kondisi yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- a. Meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM aparatur pada Kemenko PMK;
- b. Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM aparatur pada Kemenko PMK; iii. Meningkatnya disiplin SDM Aparatur pada Kemenko PMK;
- c. Meningkatnya efektivitas manajemen SDM aparatur pada Kemenko PMK;
- d. Meningkatnya profesionalisme SDM Aparatur pada Kemenko PMK.

Tabel 4.6. Aspek Pemenuhan, Aspek Hasil Antara & Aspek Reform Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

No	Komponen Pengungkit	Aspek Pemenuhan	Aspek Hasil Antara	Aspek Reform
5	Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi</li> <li>2. Proses penerimaan pegawai transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN</li> <li>3. Pengembangan pegawai berbasis kompetensi</li> <li>4. Promosi jabatan dilakukan secara terbuka</li> <li>5. Penetapan kinerja individu</li> <li>6. Penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai</li> <li>7. Pelaksanaan evaluasi jabatan</li> <li>8. Sistem Informasi Kepegawaian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merit System</li> <li>2. ASN Profesional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Individu</li> <li>2. Evaluasi Jabatan</li> <li>3. Assessment Pegawai</li> <li>4. Pelanggaran Disiplin Pegawai</li> <li>5. Kebutuhan Pegawai</li> <li>6. Penyetaraan Jabatan</li> <li>7. Manajemen Talenta</li> </ol>

#### F. Penguatan Akuntabilitas

Penguatan Akuntabilitas Kinerja bertujuan untuk menciptakan Kemenko PMK yang akuntabel dan berkinerja tinggi. Kondisi yang ingin dicapai pada area perubahan ini adalah:

- a. Meningkatnya komitmen pimpinan dan jajaran pegawai terhadap kinerja dibandingkan sekedar kerja rutinitas semata;
- b. Meningkatnya kemampuan Kemenko PMK dalam mengelola kinerja organisasi;
- c. Meningkatnya kemampuan Kemenko PMK dalam menetapkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi;

Tabel 4.7. Aspek Pemenuhan, Aspek Hasil Antara & Aspek Reform Penguatan Akuntabilitas Kinerja

No	Komponen Pengungkit	Aspek Pemenuhan	Aspek Hasil Antara	Aspek Reform
6	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	1. Keterlibatan Pimpinan 2. Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja	1. Indeks Perencanaan dari Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional	1. Efektifitas dan Efisiensi Anggaran 2. Pemanfaatan Aplikasi Akuntabilitas Kinerja 3. Pemberian Reward and Punishment 4. Kerangka Logis Kinerja

#### G. Penguatan Pengawasan

Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada Kemenko PMK. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- a. Meningkatnya kepatuhan dan efektivitas terhadap pengelolaan keuangan negara oleh Kemenko PMK;
- b. Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang pada Kemenko PMK.
- c. Meningkatkan sistem integritas di Kemenko PMK dalam upaya pencegahan KKN.

Tabel 4.8. Aspek Pemenuhan, Aspek Hasil Antara & Aspek Reform Penguatan pengawasan

No	Komponen Pengungkit	Aspek Pemenuhan	Aspek Hasil Antara	Aspek Reform
7	Penguatan Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gratifikasi</li> <li>2. Penerapan SPIP</li> <li>3. Pengaduan Masyarakat</li> <li>4. Whistle-Blowing System</li> <li>5. Penanganan Benturan Kepentingan</li> <li>6. Pembangunan Zona Integritas</li> <li>7. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indeks maturitas SPIP</li> <li>2. Indeks Internal Audit Capability Model (IACM)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyampaian Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)</li> <li>2. Penyampaian Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN)</li> <li>3. Mekanisme Pengendalian Aktivitas</li> <li>4. Penanganan Pengaduan Masyarakat</li> <li>5. Pembangunan Zona Integritas</li> <li>6. Peran APIP</li> </ol>

#### H. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Kemenko PMK sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- a. Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada Kemenko PMK;
- b. Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional pada Kemenko PMK;
- c. Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh Kemenko PMK.

Tabel 4.9. Aspek Pemenuhan, Aspek Hasil Antara & Aspek Reform Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

No	Komponen Pengungkit	Aspek Pemenuhan	Aspek Hasil Antara	Aspek Reform
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar Pelayanan</li> <li>2. Budaya Pelayanan Prima</li> <li>3. Pengelolaan Pengaduan</li> <li>4. Penilaian kepuasan terhadap pelayanan</li> <li>5. Pemanfaatan Teknologi Informasi</li> </ol>	Penilaian Tingkat Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik Sesuai Undangundang 25 Tahun 2009.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upaya dan/atau inovasi telah mendorong perbaikan pelayanan publik</li> <li>2. Upaya dan/atau inovasi pada perijinan/pelayan telah dipermudah:</li> <li>3. Penanganan pengaduan</li> <li>4. Pelayanan dan konsultasi dilakukan melalui berbagai kanal/media</li> </ol>

#### 4.2.2. Komponen Hasil

Komponen Hasil merupakan dampak dari upaya-upaya atau program/kegiatan yang telah dilakukan oleh Kemenko PMK dalam mewujudkan sasaran Reformasi Birokrasi. Berdasarkan model Pengungkit-Hasil di atas, yang menjadi bagian dari Komponen Hasil dapat dijelaskan dalam tabel 4.10. sebagai berikut:

Tabel 4.10. Target Indikator Penilaian Komponen Hasil

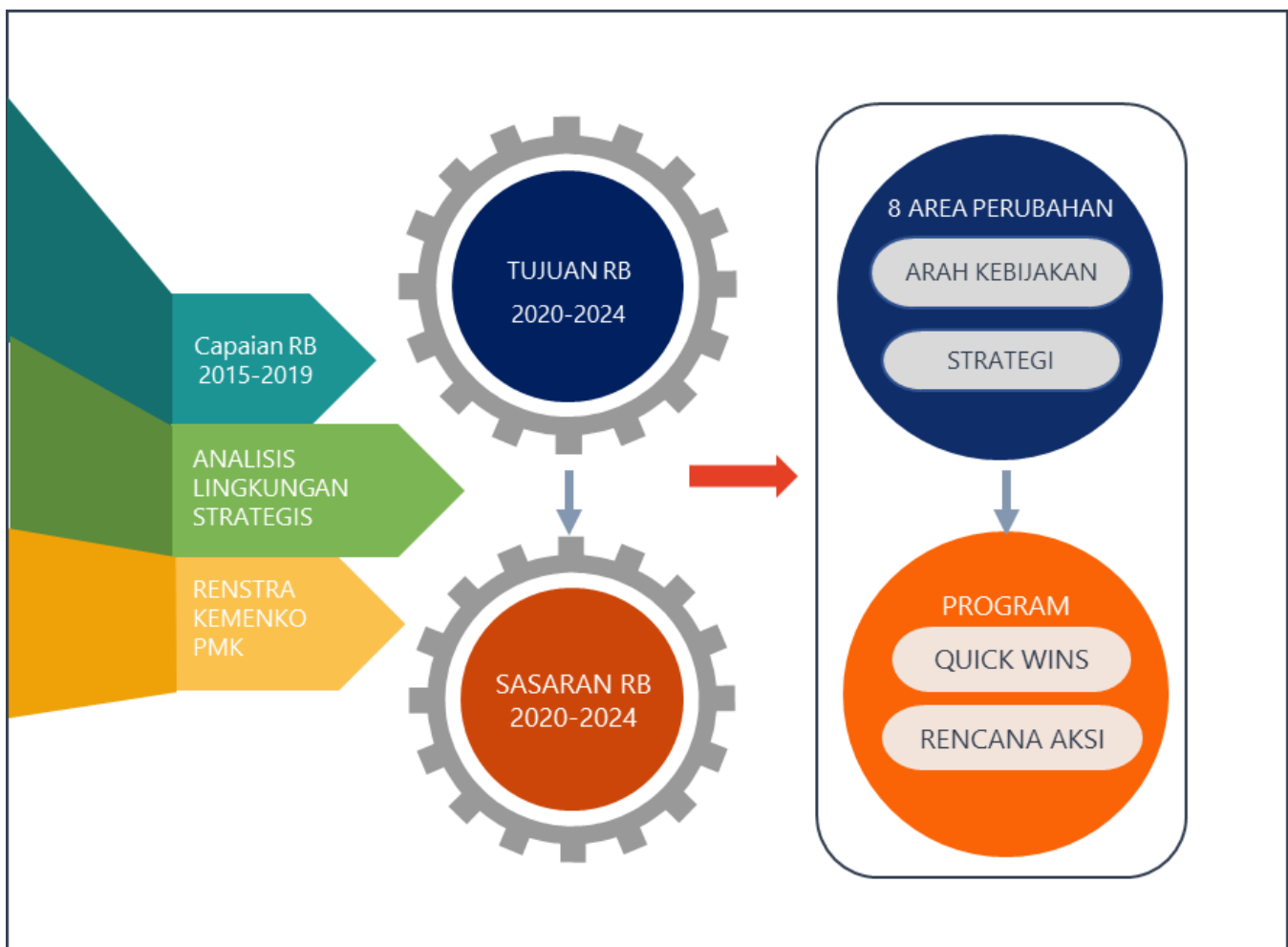
No	KOMPONEN HASIL	INDIKATOR PENILAIAN
1	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	Opini Badan Pemeriksa Keuangan
		Nilai Akuntabilitas Kinerja (SAKIP)
2	Kualitas Pelayanan Publik	Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan (IPKP)
3	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK)
4	Kinerja Organisasi	Capaian Kinerja kementerian
		Capaian Kinerja Lainnya
		Survei Internal Organisasi.



#### 4.3. Strategi Pelaksanaan

Dalam rangka memastikan pencapaian tujuan dan sasaran Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 tercapai, strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditetapkan dengan mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut. Strategi ditetapkan pada setiap area perubahan dengan mempertimbangkan isu strategis, rencana strategis serta capaian Reformasi Birokrasi 2015-2019 dan prioritas perubahan yang diharapkan akan meningkatkan skor Reformasi Birokrasi.

Keterkaitan antara Tujuan, Sasaran dan Strategi Pelaksanaan dapat dilihat dalam gambar 4.4. berikut.



Gambar 4.4 Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2020-2024

Sebagai Kementerian Koordinator, arah kebijakan dan strategi difokuskan pada peningkatan kualitas Koordinasi, Sinkronisasi dan Pengendalian sesuai dengan tupoksi Kemenko PMK, Atas dasar pertimbangan tersebut, strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 di Kemenko PMK diperlihatkan dalam tabel tabel-tabel berikut.

Tabel 4.11. Arah Kebijakan dan Strategi Manajemen Perubahan

P1 MANAJEMEN PERUBAHAN	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan konsistensi keterlibatan pimpinan dan seluruh pegawai dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi;</li> <li>2. Pengubahan pola pikir dan budaya kerja dalam merespon perkembangan zaman;</li> <li>3. Penurunan resistensi terhadap perubahan;</li> <li>4. Pengembangan budaya perubahan yang semakin melekat di lingkup Kemenko PMK.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk Tim Reformasi Birokrasi yang melaksanakan fungsinya secara lengkap, efektif dan efisien;</li> <li>2. Menyusun Road Map Reformasi Birokrasi yang memenuhi standar yang telah ditetapkan;</li> <li>3. Melakukan pemantauan dan evaluasi Reformasi Birokrasi;</li> <li>4. Mengubah pola pikir dan budaya kerja yang dapat merespon perkembangan zaman.</li> </ol>

Tabel 4.12. Arah Kebijakan dan Strategi Deregulasi Kebijakan

P2 DEREGULASI KEBIJAKAN	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penurunan tumpang tindih dan disharmoni peraturan dan perundang-undangan;</li> <li>2. Peningkatan efektivitas pengelolaan peraturan dan perundang-undangan;</li> <li>3. Penurunan dan pengubahan kebijakan yang menghambat investasi/perizinan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan identifikasi, analisis dan pemetaan serta melakukan revisi atas peraturan, perundang-undangan serta kebijakan yang tidak harmonis/sinkron/bersifat menghambat yang akan direvisi/dihapus;</li> <li>2. Mewujudkan dan mengembangkan sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan perundang-undangan.</li> </ol>

Tabel 4.13. Arah Kebijakan dan Strategi Penataan Organisasi/Kelembagaan

P3 ORGANISASI/KELEMBAGAAN	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penurunan tumpang tindih tugas pokok dan fungsi internal Kemenko PMK;</li> <li>2. Peningkatan kapasitas Kemenko PMK dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya;</li> <li>3. Penciptaan desain organisasi yang mendukung kinerja;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun dan mengimplementasikan desain organisasi sesuai dengan rencana strategis;</li> <li>2. Melaksanakan evaluasi kelembagaan secara menyeluruh guna mengukur efektivitas dan efisiensinya;</li> <li>3. Menindaklanjuti hasil evaluasi</li> </ol>

P3 ORGANISASI/KELEMBAGAAN	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
4. Pengurangan jenjang organisasi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi.	

Tabel 4.14. Arah Kebijakan dan Strategi Penataan Tatalaksana

P4 Penataan Tatalaksana	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
1. Peningkatan penggunaan teknologi informasi dalam penyelenggaraan manajemen pemerintahan di lingkup Kemenko PMK; 2. Pemanfaatan teknologi informasi terintegrasi yang menghasilkan keterpaduan proses bisnis, data, infrastruktur dan aplikasi secara nasional khususnya dalam koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian Pembangunan Manusia dan Kebudayaan	1. Mereview dan mengembangkan Proses Bisnis serta Prosedur Operasional Tetap; 2. Membangun arsitektur SPBE dan Peta Rencana SPBE; 3. Melaksanakan SPBE yang menitik beratkan pada fungsi-fungsi manajemen internal, KSP serta Pelayanan Publik; 4. Merumuskan kebijakan tentang keterbukaan informasi publik disertai dengan monitoring dan evaluasinya.

Tabel 4.15. Arah Kebijakan dan Strategi Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

P5 Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
1. Peningkatan ketaatan terhadap pengelolaan SDM aparatur; 2. Peningkatan disiplin SDM aparatur 3. Peningkatan efektivitas manajemen SDM aparatur; 4. Peningkatan profesionalisme SDM aparatur.	1. Merencanakan kebutuhan pegawai sesuai kebutuhan lembaga dan tantangan; 2. Melaksanakan pemrosesan penerimaan pegawai yang transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN; 3. Mengembangkan ANS berbasis kompetensi dalam proses yang terintegrasi ( <i>Corporate University</i> ); 4. Melakukan promosi jabatan secara terbuka 5. Menetapkan, sosialisasi dan mengukur kinerja individu secara periodik sebagai dasar pengembangan kompetensi ANS yang terintegrasi; 6. Menegakkan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku ANS;

P5 Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
	7. Melaksanakan evaluasi jabatan berdasarkan Standar Kompetensi Jabatan; 8. Mereview dan mengembangkan Sistem Informasi Kepegawaian.

Tabel 4.16. Arah Kebijakan dan Strategi Penguatan Akuntabilitas Kinerja

P6 Penguatan Akuntabilitas Kinerja	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
1. Peningkatan komitmen pimpinan dan jajaran ASN terhadap kinerja 2. Peningkatan kemampuan Kemenko PMK dalam pengelolaan kinerja organisasi	1. Meningkatkan komitmen dan keterlibatan para pimpinan; 2. Meningkatkan kapasitas SDM dalam penanganan akuntabilitas kinerja; 3. Mereview dan meningkatkan kualitas pedoman akuntabilitas kinerja; 4. Memutakhirkan data kinerja secara berkala.

Tabel 4.17. Arah Kebijakan dan Strategi Penguatan pengawasan

P7 Penguatan pengawasan	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
1. Peningkatan kepatuhan dan efektifitas pengelolaan keuangan negara. 2. Penurunan tingkat penyalahgunaan wewenang; 3. Peningkatan integritas dalam upaya pencegahan KKN.	1. Meningkatkan kualitas program dan kebijakan menyangkut gratifikasi; 2. Mereview dan mengembangkan kebijakan SPIP; 3. Mereview dan memperbaiki sistem pengaduan masyarakat; 4. Mereview dan meningkatkan efektifitas <i>Whistle Blowing System</i> ; 5. Mereview dan meningkatkan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan Penanganan Benturan Kepentingan; 6. Mereview dan meningkatkan kualitas serta efektivitas Pembangunan Zona Integritas; 7. Mereview dan meningkatkan efektivitas kebijakan APIP.

Tabel 4.18. Arah Kebijakan dan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

P8 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	
Arah Kebijakan Umum	Strategi
1. Peningkatan kualitas pelayan agar fungsi KSP dapat lebih cepat, murah, aman dan mudah; 2. Peningkatan indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan Kemenko PMK.	1. Mereview dan melakukan perbaikan standard pelayanan; 2. Meningkatkan budaya pelayanan prima melalui berbagai program seperti peningkatan kompetensi, merit system maupaun standar pelayanan; 3. Mereview dan melakukan perbaikan sistem dan prosedur penanganan pengaduan masyarakat; 4. Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pelayanan.

#### 4.4. Program Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2020-2024

Dalam kerangka Reformasi Birkorasi secara nasional, Program Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK merupakan program instansional atau mikro sebagai implementasi kebijakan dam program Reformasi Birokrasi level makro dan meso. Kebijakan Kemenko PMK menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi yang selaras dengan program Reformasi Birokrasi nasional.

Dalam garis besar, program-program Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan ditargetkan untuk mencapai nilai Indeks Reformasi Birokrasi sebesar 90,01 pada tahun 2024, dengan rincian dalam tabel 4.19.

Tabel 4.19. Target Capaian Nilai Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2020-2024

NO.	NILAI	TAHUN					
		2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
1.	INDEKS RB (Hasil Evaluasi KemenPAN-RB)	75,72	77,51	81,01	85,01	87,51	90,01
2.	AKIP (Hasil Evaluasi KemenPAN-RB)	74,48	76,51	79,01	81,51	83,01	85,01

Sedangkan capaian nilai/indeks masing-masing Program Reformasi Birokrasi Kemenko PMK disertai dengan indikator keberhasilannya diperlihatkan dalam tabel-tabel berikut.

Tabel 4.20. Program Kegiatan dan Indikator Keberhasilan Manajemen Perubahan

Program/Area Perubahan: P1 Manajemen Perubahan							
Kegiatan	Indikator	2019 Baseline	Target Indikator				
			2020	2021	2022	2023	2024
1. Pengembangan dan Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan	Indeks Kepemimpinan Perubahan	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2. Penguatan nilai integritas							
3. Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model							
4. Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong industri 4.0							

Tabel 4.21. Program Kegiatan dan Indikator Keberhasilan Deregulasi Kebijakan

Program/Area Perubahan P2 Deregulasi Kebijakan							
Kegiatan	Indikator	2019 Baseline	Target Indikator				
			2020	2021	2022	2023	2024
1. Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup Kemenko PMK (menghilangkan overlapping peraturan);	Indeks Reformasi Hukum	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2. Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi;							
3. Penguatan Sistem Regulasi Nasional di lingkup Kemenko PMK;	Indeks Kualitas Kebijakan	NA	NA	NA	NA	NA	
4. Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan;							
5. Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun.							

Tabel 4.22. Program Kegiatan dan Indikator Keberhasilan Penataan Organisasi/Kelembagaan

Program/Area Perubahan P3 Penataan Organisasi/Kelembagaan							
Kegiatan	Indikator	2019 Baseline	Target Indikator				
			2020	2021	2022	2023	2024
1. Asessment organisasi berbasis kinerja; 2. Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan berdasarkan hasil asesmen; 3. Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.	Indeks Kelembagaan	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Tabel 4.23. Program Kegiatan dan Indikator Keberhasilan Penataan Tatalaksana

Program/Area Perubahan P4 Penataan Tatalaksana							
Kegiatan	Indikator	2019 Baseline	Target Indikator				
			2020	2021	2022	2023	2024
1. Menerapkan Tata Kelola SPBE 2. Menerapkan Manajemen SPBE 3. Menerapkan Layanan SPBE	1. Indeks SPBE						
4. Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan; 5. Mengimplementasi Manajemen Kearsipan Modern dan Handal (dari manual ke digital);	Indeks Pengawasan Kearsipan						
6. Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan; 7. Mengimplementasikan digitalisasi arsip;	3. Indeks Pengelolaan Keuangan						
8. Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan; 9. Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku. 10. Memperkuat implementasi keterbukaan informasi publik;	4. Indeks Pengelolaan Aset						





Tabel 4.25. Program Kegiatan dan Indikator Keberhasilan Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Program/Area Perubahan P6 Penguatan Akuntabilitas Kinerja							
Kegiatan	Indikator	2019 Baseline	Target Indikator				
			2020	2021	2022	2023	2024
1. Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sector (collaborative and crosscutting); P 2. Memperkuat keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja; 3. Meningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (goal and strategy cascade); 4. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala; 5. Mengembangkan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran; 6. Memperkuat implementasi value for money dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja;	1. Nilai SAKIP						
	2. Indeks Perencanaan	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Tabel 4.24. Program Kegiatan dan Indikator Keberhasilan Penguatan pengawasan

Program/Area Perubahan P7 Penguatan pengawasan							
Kegiatan	Indikator	2019 Baseline	Target Indikator				
			2020	2021	2022	2023	2024
1. Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi; 2. Meningkatkan Kompetensi APIP; 3. Memenuhi Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas); 4. Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku; 5. Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan; 6. Membangun unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM; 7. Memperkuat pengendalian gratifikasi; 8. Memperkuat penanganan pengaduan dan komplain 9. Memperkuat efektivitas manajemen risiko; 10. Melaksanakan pemantauan benturan kepentingan	1. Maturitas SPIP	3,091					
	2. Kapabilitas APIP						
	3. Opini BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
	4. Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang & Jasa	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Tabel 4.26. Program Kegiatan dan Indikator Keberhasilan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Program/Area Perubahan P8 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik							
Kegiatan	Indikator	2019 Baseline	Target Indikator				
			2020	2021	2020	2023	2020
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM) M</li> <li>2. Mengembangkan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan;</li> <li>3. Mengelola pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;</li> <li>4. Meningkatkan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau.</li> <li>5. Menciptaan, mengembangkan, dan melembagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik;</li> <li>6. Mengembangkan sistem pelayanan terintegrasi</li> <li>7. Melaksanakan pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala;</li> <li>8. Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala.</li> <li>9. Melaksanakan survei kepuasan masyarakat;</li> </ol>	1. Indeks Pelayanan Publik	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	2. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat		4,80	4,90	4,99	5,09	5,18

10. Meningkatkan tindak lanjut Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Tabel 4.27. Komponen Hasil dan Indikator Keberhasilan

No	KOMPONEN HASIL	INDIKATOR PENILAIAN	Skala	TARGET SKOR					
				2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
1	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	Opini Badan Pemeriksa Keuangan	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		Nilai Akuntabilitas Kinerja (SAKIP)	14,00	10,28					
2	Kualitas Pelayanan Publik	Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan (IPKP)	4,00	3,53					
3	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK)	7,00	6,48					
4	Kinerja Organisasi	Capaian Kinerja kementerian							
		Capaian Kinerja Lainnya							
		Survei Internal Organisasi.	6,00	5,02					

Tabel 4.27 Rekapitulasi Target Skor/Nilai Reformasi Birokrasi Kemenko PMK

INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
<b>KOMPONEN PENGUNGKIT</b>							
<b>A. Aspek Pemenuhan</b>							
Manajemen Perubahan	2,00						
Deregulasi Kebijakan	2,00						
Penataan Organisasi/Kelembagaan	3,00						
Penataan Tatalaksana	2,50						
Penataan Manajemen SDM	3,00						
Penguatan Akuntabilitas Kinerja	2,50						
Penguatan Pengawasan	2,00						
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	2,50						
<b>B. Aspek Pemenuhan</b>							
Kualitas Pengelolaan Arsip	1,00						
Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa	1,00						
Kualitas Pengelolaan Keuangan	1,00						
Kualitas Pengelolaan Aset	1,00						
Merit System	1,00						
ASN Profesional	1,00						
Kualitas Perencanaan	1,00						
Maturitas SPIP	1,00						
Kapabilitas APIP	1,00						
Tingkat Kepatuhan Standar Pelayanan	1,00						
<b>C. Aspek Reform</b>							
Manajemen Perubahan	3,00						
Deregulasi Kebijakan	3,00						
Penataan Organisasi/Kelembagaan	4,50						
Penataan Tatalaksana	3,75						
P5 Penataan Sistem Manajemen	4,50						
Penguatan Akuntabilitas Kinerja	3,75						
Penguatan Pengawasan	3,75						
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	3,75						
<b>TOTAL PENGUNGKIT (A+B+C+D)</b>	<b>60</b>						
<b>KOMPONEN HASIL</b>							
<b>A. Akuntabilitas Kinerja &amp; Keuangan</b>							
Opini Badan Pemeriksa Keuangan	3,00						
Nilai Akuntabilitas Kinerja (SAKIP)	7,00						
<b>B. Kualitas Pelayanan Publik</b>							
Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan	10,00						
<b>C. Pemerintahan Bersih &amp; Bebas KKN</b>							
Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK)	10,00						
<b>D. Kinerja Organisasi</b>							
Capaian Kinerja Kemenko PMK	5,00						
Capaian Kinerja Lainnya	2,00						
Survei Internal Organisasi	3,00						
<b>TOTAL KOMPONEN HASIL (A+B+C+D)</b>	<b>40</b>						
<b>TOTAL NILAI RB</b>	<b>100</b>	<b>75,72</b>	<b>77,51</b>	<b>81,01</b>	<b>85,01</b>	<b>87,51</b>	<b>90,01</b>

#### 4.5. Quick Wins RB Kemenko PMK 2020-2024

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

Selaras dengan Reformasi Birokrasi di tingkat Nasional pada tahun pertama, Kemenko PMK menetapkan penyederhanaan birokrasi sebagai *Quick Wins* utama. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan dengan melakukan penyetaraan jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksanan ke dalam jabatan fungsional. Selanjutnya, pada tahun-tahun berikutnya Kemenko PMK menetapkan *Quick Wins*, sesuai dengan isu strategis, karakter organisasi, serta sumber daya yang dimiliki.



Gambar 4.5. *Quick Wins* Reformasi Birokrasi Kemenko PMK 2020-2024

*Quick Wins* Reformasi Birokrasi 2020-2024 Kemenko PMK  
diperlihatkan dalam gambar 4.5.

Lampiran 1  
Target Skor/Nilai Komponen Pengungkit

Tabel Lampiran 1.1 Target Skor/Nilai Komponen Pengungkit  
Manajemen Perubahan

INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
P1Manajemen Perubahan							
A. Aspek Pemenuhan							
Tim Reformasi Birokrasi							
Road Map Reformasi Birokrasi							
Pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi							
Perubahan pola pikir dan budaya kinerja							
Total Aspek Pemenuhan	2,00						
B. Aspek Hasil Antara							
	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Total Aspek Hasil Antara	0						
C. Aspek Reform							
Komitmen dalam Perubahan:							
Komitmen Pimpinan							
Membangun Budaya Kerja							
Total Aspek Reform	3,75						
TOTAL (A+B+C)	5,75						



Tabel Lampiran 1.2. Target Skor/Nilai Komponen Pengungkit  
Deregulasi Kebijakan

INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baselin e	2020	2021	2022	2023	2024
P2 Deregulasi Kebijakan							
A. Aspek Pemenuhan							
Harmonisasi							
Sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan perundangundangan							
Total Aspek Pemenuhan	2,00						
B. Aspek Hasil Antara							
	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Total Aspek Hasil Antara	0						
C. Aspek Reform							
Peran Kebijakan							
Penyelesaian Kebijakan							
Total Aspek Reform	3,75						
TOTAL (A+B+C)	5,75						

Tabel Lampiran 1.3. Target Skor/Nilai Komponen Pengungkit  
Penataan Organisasi/Kelembagaan

INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baseli ne	2020	2021	2022	2023	2024
P3 Penataan Organisasi/Kelembagaan							
A. Aspek Pemenuhan							
Penataan Organisasi							
Evaluasi Kelembagaan							
Tindak Lanjut Evaluasi							
Perubahan pola pikir dan budaya kinerja							
Total Aspek Pemenuhan	3,00						
B. Aspek Hasil Antara							
	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Total Aspek Hasil Antara	0						
C. Aspek Reform							
Organisasi Berbasis Kinerja							
Penyederhanaan Organisasi							
Hasil Evaluasi Kelembagaan							
Total Aspek Reform	3,75						
TOTAL (A+B+C)	6,75						

Tabel Lampiran 1.4. Target Skor/Nilai Komponen Pengungkit  
Penataan Tatalaksana

INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
P4 Penataan Tatalaksana							
A. Aspek Pemenuhan							
Proses Bisnis dan Prosedur Operasional Tetap (SOP)							
Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)							
Keterbukaan Informasi Publik							
Perubahan pola pikir dan budaya kinerja							
Total Aspek Pemenuhan	2,50						
B. Aspek Hasil Antara							
Kualitas Pengelolaan Arsip, (Nilai Hasil Pengawasan Kearsipan dari ANRI;	1,00						
Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa, (Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa dari LKPP);	1,00						
Kualitas Pengelolaan Keuangan, (Indeks Pengelolaan Keuangan dari kementerian keuangan);	1,00						
Kualitas Pengelolaan Aset, (Pengelolaan Aset dari Kementerian Keuangan).	1,00						
Total Aspek Hasil Antara	4,00						
C. Aspek Reform							
Peta Proses Bisnis Mempengaruhi Penyederhanaan Jabatan(							
Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang Terintegrasi;							
Transformasi Digital Memberikan Nilai Manfaat							
Total Aspek Reform	3,75						
TOTAL (A+B+C)	11,25						

Tabel Lampiran 1.5. Target Skor/Nilai Komponen Pengungkit  
Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
<b>P5 Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur</b>							
<b>A. Aspek Pemenuhan</b>							
Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi							
Proses penerimaan pegawai transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN							
Pengembangan pegawai berbasis kompetensi							
Promosi jabatan dilakukan secara terbuka							
Penetapan kinerja individu							
Penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai							
Pelaksanaan evaluasi jabatan							
Sistem Informasi Kepegawaian							
Total Aspek Pemenuhan	3,00						
<b>B. Aspek Hasil Antara</b>							
<i>Merit System</i>	1,00						
ASN Profesional	1,00						
Total Aspek Hasil Antara	2,00						
<b>C. Aspek Reform</b>							
Kinerja Individu							
Evaluasi Jabatan							
<i>Assessment</i> Pegawai							
Pelanggaran Disiplin Pegawai							
Kebutuhan Pegawai							
Penyetaraan Jabatan							
Manajemen Talenta							
Total Aspek Reform	3,75						
<b>TOTAL (A+B+C)</b>	<b>7,75</b>						

Tabel Lampiran 1.6. Target Skor/Nilai Komponen Pengungkit  
Penguatan Akuntabilitas Kinerja

INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
P6 Penguatan Akuntabilitas Kinerja							
A. Aspek Pemenuhan							
Keterlibatan Pimpinan							
Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja							
Total Aspek Pemenuhan	2,50						
B. Aspek Hasil Antara							
Indeks Perencanaan dari Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional	1,00						
Total Aspek Hasil Antara	1,00						
C. Aspek Reform							
Efektifitas dan Efisiensi Anggaran							
Pemanfaatan Aplikasi Akuntabilitas Kinerja							
Total Aspek Reform	3,75						
TOTAL (A+B+C)	7,25						

Tabel Lampiran 1.7. Target Skor/Nilai Komponen Pengungkit  
Penguatan Pengawasan

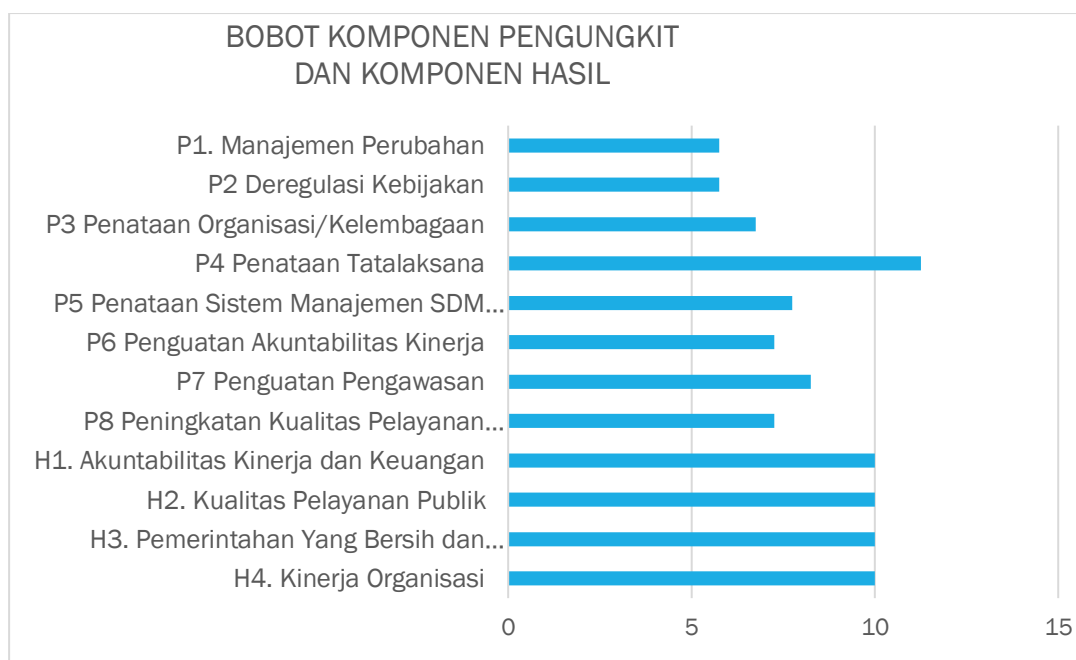
INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
<b>P7 Penguatan Pengawasan</b>							
<b>A. Aspek Pemenuhan</b>							
Gratifikasi							
Penerapan SPIP							
Pengaduan Masyarakat							
Whistle-Blowing System							
Penanganan Benturan Kepentingan							
Pembangunan Zona Integritas							
Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)							
Total Aspek Pemenuhan	2,50						
<b>B. Aspek Hasil Antara</b>							
Indeks maturitas SPIP	1,00						
Indeks Internal Audit Capability Model (IACM)	1,00						
Total Aspek Hasil Antara	2,00						
<b>C. Aspek Reform</b>							
Penyampaian Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)							
Penyampaian Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN)							
Mekanisme Pengendalian Aktivitas							
Penanganan Pengaduan Masyarakat							
Pembangunan Zona Integritas							
Peran APIP							
Total Aspek Reform	3,75						
<b>TOTAL (A+B+C)</b>	<b>8,25</b>						

Tabel Lampiran 1.8. Skor/Nilai Komponen Pengungkit  
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
<b>P8 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik</b>							
<b>A. Aspek Pemenuhan</b>							
Standar Pelayanan							
Budaya Pelayanan Prima							
Pengelolaan Pengaduan							
Penilaian kepuasan terhadap pelayanan							
Pemanfaatan Teknologi Informasi							
<b>Total Aspek Pemenuhan</b>	<b>2,50</b>						
<b>B. Aspek Hasil Antara</b>							
Penilaian Tingkat Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik Sesuai Undangundang 25 Tahun 2009.	1,00						
<b>Total Aspek Hasil Antara</b>	<b>1,00</b>						
<b>C. Aspek Reform</b>							
Upaya dan/atau inovasi telah mendorong perbaikan pelayanan publik							
Upaya dan/atau inovasi pada perijinan/pelayanan telah dipermudah:							
Penanganan pengaduan pelayanan dan konsultasi dilakukan melalui berbagai kanal/media							
<b>Total Aspek Reform</b>	<b>3,75</b>						
<b>TOTAL (A+B+C)</b>	<b>7,25</b>						

Tabel Lampiran 1.9. Target Capaian Komponen Hasil

INDIKATOR PENILAIAN	Bobot	TARGET SKOR					
		2019 Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
<b>A. Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan</b>							
Opini Badan Pemeriksa Keuangan	3,00						
Nilai Akuntabilitas Kinerja (SAKIP)	7,00						
<b>B. Kualitas Pelayanan Publik</b>							
Penilaian Tingkat Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik Sesuai Undangundang 25 Tahun 2009.	10						
<b>C. Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN</b>							
Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK);	10						
<b>D. Kinerja Organisasi</b>							
Capaian Kinerja Kemenko PMK	5,00						
Capaian Kinerja Lainnya	2,00						
Survei Internal Organisasi	3,00						
<b>TOTAL (A+B+C+D)</b>	<b>40</b>						





## BAB V

### MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020-2024

#### 5.1. Pelaksana RB di Lingkungan Kemenko PMK

Agar pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kemenko PMK berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Oleh karena itu perlu dibentuk Tim Reformasi Birokrasi yang berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal reformasi birokrasi di Kemenko PMK.

Tim Reformasi Birokrasi Kemenko PMK terdiri dari:

1. Tim Pengarah:
  - a. Ketua;
  - b. Anggota
2. Tim Pelaksana:
  - a. Ketua;
  - b. Sekretaris;
  - c. Anggota:
    - Ketua/Koordinator Area Perubahan
    - Ketua/Koordinator *Quick Wins*
    - Anggota

Tugas Tim Pengarah adalah:

- a. memberikan arahan dalam penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi serta menetapkan Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko PMK;
- b. memastikan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemenko PMK sesuai dengan sasaran Reformasi Birokrasi Nasional yang dapat memberikan dampak pada perbaikan birokrasi dan memberikan dampak pada masyarakat; dan
- c. memberikan arahan agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi tetap berjalan konsisten, terarah sesuai dengan Road Map, dan berkelanjutan.

Tugas Tim Pelaksana adalah:

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

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kemenko PMK dikoordinasikan oleh Sekretaris Kementerian. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program Reformasi Birokrasi dilaksanakan secara masif dan komprehensif oleh semua Unit Kerja di Kemenko PMK. Sedangkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di internal dilaksanakan oleh Inspektorat Kemenko PMK. Untuk memastikan kegiatan program serta monitoring dan evaluasi atas implementasinya sesuai dengan yang diharapkan, Kemenko PMK membentuk Tim Reformasi Birokrasi di internal Kemenko PMK.



Gambar 5.1. Pelaksana Reformasi Birokrasi Kemenko PMK

Selain itu, untuk memastikan bahwa program Reformasi Birokrasi internal Kemenko PMK berjalan secara masif dan dilaksanakan sampai unit-unit kerja, Kemenko PMK mendorong keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja sehingga program Reformasi Birokrasi internal dilaksanakan secara bersama-sama.

## 5.2. Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan RB Kemenko PMK

### 5.2.1. Monitoring

Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan/program Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.



Gambar 5.2. Monitoring Reformasi Birokrasi

Monitoring dilakukan melalui beberapa forum/media sebagai berikut:

1. Pertemuan rutin/berkala Tim Reformasi Birokrasi Tingkat Pusat, untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi apakah masih sesuai dengan target-target yang ada dalam Grand Design Reformasi Birokrasi.
2. Pertemuan rutin Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Unit Kerja, untuk:
  - a. membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
  - b. melakukan pengukuran realisasi kegiatan terhadap target-target yang tertuang dalam Road Map dan rencana kerja Reformasi Birokrasi;
  - c. melakukan survei terhadap kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
  - d. melakukan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat yang

kemudian hasilnya dilaporkan ke unit pengelola Reformasi Birokrasi nasional.

### 5.2.2. Evaluasi

Evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi level nasional ditentukan oleh Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN). Evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kemenko PMK dilakukan setiap tahun oleh Kementerian PAN dan RB. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi pelaksanaan Reformasi dilakukan dari level Unit Kerja sampai tingkat instansi.



Gambar 3.5. Evaluasi Reformasi Birokrasi

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

1. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat tim pelaksana reformasi birokrasi yang dipimpin oleh pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan

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

2. Evaluasi tahunan di setiap tingkat instansi yang dipimpin langsung oleh Ketua UPRBN;
3. Evaluasi tahunan di tingkat Nasional, yang dipimpin langsung oleh Ketua TRBN.

Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tahun-tahun berikutnya. Disamping itu, hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap instansi menjadi dasar dalam pemberlakuan insentif bagi instansi terkait. Kebijakan terkait ini dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BAB VI  
PENUTUP

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 di Kemenko PMK bertujuan menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek KKN. Reformasi Birokrasi juga ditujukan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas birokrasi dalam merespon situasi lingkungan yang cepat berubah dan membutuhkan penanganan birokrasi yang adaptif dan segera.

Dengan demikian, Reformasi Birokrasi juga dapat mendorong pelayanan birokrasi di Kemenko PMK serta K/L dalam lingkup koordinasinya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi menjadi sarana bagi Kemenko PMK terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan serta responsif pada setiap perubahan menuntut adanya perubahan mindset dan culture set yang mampu mendorong terciptanya performa/kinerjanya yang semakin berkualitas, baik secara individual maupun organisatoris.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggung jawab segenap elemen di Kemenko PMK pemerintahan, dan harus disadari serta dibangun bersama oleh jajaran pimpinan, satuan kerja seluruh pegawai tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju, khususnya dalam mewujudkan Visi Reformasi Birokrasi yaitu tata kelola pemerintahan berkelas dunia.

MENTERI KOORDINATOR  
BIDANG PEMBANGUNAN  
MANUSIA DAN KEBUDAYAAN  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MUHADJIR EFFENDY

Salinan sesuai dengan aslinya,

Plt. Kepala Biro Hukum, Persidangan, Organisasi, dan Komunikasi,



Sorni Paskah Daeli