



SALINAN

**MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 19 TAHUN 2023
TENTANG**

**PERUBAHAN ATAS PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 18 TAHUN 2021 TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2020-2024**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

**MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,**

- Menimbang :
- a. bahwa dampak reformasi birokrasi dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien serta pelayanan publik yang berkualitas perlu ditingkatkan sehingga diperlukan fokus reformasi birokrasi yang tidak hanya memiliki dampak perbaikan lingkup mikro tetapi juga mendukung capaian sasaran pembangunan nasional;
 - b. bahwa sesuai dengan ketentuan Pasal 3A Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi perlu melakukan penyesuaian dengan mengubah beberapa ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 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 47 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 126);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 60 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1249) sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 60 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 753);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020–2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 233);
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 435);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 18 TAHUN 2021 TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2020–2024.

Pasal I

Beberapa ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun

2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020–2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 435) diubah sebagai berikut:

1. Ketentuan Pasal 1 diubah sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 1

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020–2024 yang selanjutnya disebut *Road Map* merupakan dokumen rencana kerja reformasi birokrasi yang merupakan penjabaran dari *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020–2024.
 - (2) *Road Map* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengarahkan pelaksanaan reformasi birokrasi ke dalam dua fokus, yaitu:
 - a. reformasi birokrasi *general*; dan
 - b. reformasi birokrasi tematik.
2. Ketentuan ayat (1) Pasal 2 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 2

- (1) *Road Map* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 memuat:
 - a. pendahuluan;
 - b. capaian dan isu strategis pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;
 - c. tujuan, sasaran, dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;
 - d. manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi; dan
 - e. penutup.
 - (2) *Road Map* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
3. Ketentuan Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 diubah, sehingga menjadi sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal II

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 7 November 2023

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

ABDULLAH AZWAR ANAS

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 14 November 2023

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

ttd

ASEP N. MULYANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2023 NOMOR 901

Salinan Sesuai Dengan Aslinya

KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI

Kepala Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi dan Hukum



Handwritten signature in blue ink, appearing to be 'R. N. Rejeki Nawangsasih'.

Rejeki Nawangsasih

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 19 TAHUN 2023
TENTANG
PERUBAHAN ATAS PERATURAN MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI NOMOR 18 TAHUN
2021 TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI
BIROKRASI KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI TAHUN 2020–2024

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2020-2024

Ringkasan Eksekutif

Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia telah memberi arahan agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) terkait langsung dengan isu pembangunan nasional serta mengurangi hal-hal yang sifatnya administratif. Menindaklanjuti hal tersebut, telah ditetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Pada level mikro, *Road Map* RB instansional setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah harus dilakukan penyesuaian, tidak terkecuali Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Penyesuaian atau penajaman *Road Map* RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tahun 2020–2024 dilakukan dengan cara melengkapi dan menyesuaikan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 tentang Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 dengan *Road Map* RB nasional terbaru. Perbedaan signifikan pada *Road Map* RB penajaman ini, ialah adanya konsep RB General dan RB Tematik serta adanya beberapa indikator baru dari instansi meso sehingga diperlukan penyesuaian strategi agar selaras dengan kebijakan RB nasional.

Pelaksanaan RB Internal Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (RBI) pada periode 2020-2022 telah menunjukkan capaian yang baik dengan tren yang terus meningkat. Nilai indeks RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada 2020 sebesar 85,08, kemudian 85,74 dan 86,16 pada 2021 dan 2022. Beberapa capaian RBI diantaranya terlaksananya penyederhanaan birokrasi, *cascading* kinerja organisasi sampai ke individu, pengukuran nilai dan predikat kinerja organisasi, penerapan *e-office* yang dilengkapi fitur *digital signature*, pembangunan manajemen talenta, pemetaan kebijakan, proses bisnis terintegrasi, penyusunan pedoman akuntabilitas kinerja, pengembangan sistem layanan dan sistem kompensasi layanan. Meski demikian, masih ada beberapa

isu yang harus mendapat perhatian, diantaranya kelanjutan transformasi digital dan manajemen talenta, pemantapan mekanisme kerja baru yang lebih *agile*, penguatan sistem integritas dan pengawasan, peningkatan kualitas layanan, serta tata kelola pengadaan dan kerja sama.

Tujuan dari *Road Map* RBI 2020-2024 setelah penajaman adalah “Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang efektif, berintegritas, dengan pelayanan berkualitas” dengan target capaian indeks RB sebesar 86,50 pada tahun 2024. Tujuan tersebut, diuraikan menjadi dua Sasaran Strategis yaitu “Terwujudnya tata kelola Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang digital, lincah, kolaboratif, dan akuntabel” dan “Terwujudnya budaya birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi BerAKHLAK dengan Aparatur Sipil Negara yang profesional” yang kemudian dijabarkan menjadi 18 kegiatan utama dengan 26 indikator kinerja (24 indikator *mandatory* dan 2 indikator inisiatif/mandiri). Di samping itu, terdapat program RB tematik dengan menyasar empat tema pembangunan yaitu pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, digitalisasi administrasi pemerintahan, dan peningkatan penggunaan produk dalam negeri yang dilakukan melalui 26 strategi penguatan tata kelola internal dalam mendukung RB tematik.

Daftar Isi

Ringkasan Eksekutif	5
Daftar Isi.....	7
Daftar Tabel	8
Daftar Gambar	9
BAB I Pendahuluan.....	10
1.1 Latar Belakang.....	10
1.2 Pengertian.....	12
BAB II Capaian dan Isu Strategis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.....	14
2.1 Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.....	14
2.2 Capaian Quick Wins Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.....	15
2.3 Isu Strategis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.....	17
BAB III Tujuan, Sasaran, dan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.....	29
BAB IV Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.....	38
4.1 Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	38
4.2 Monitoring dan Evaluasi	39
BAB V PENUTUP.....	41

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Capaian Tujuan Reformasi Birokrasi Internal.....	15
Tabel 2.2 Capaian Sasaran Strategis Reformasi Birokrasi Internal.....	16
Tabel 2.3 Capaian Sasaran dan Kegiatan Utama Reformasi Birokrasi Internal	17
Tabel 3.1 Tujuan, Indikator, dan Target Kinerja RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	29
Tabel 3.2 Sasaran Strategis, Indikator, dan Target Kinerja RB General.....	30
Tabel 3.3 Sasaran, Kegiatan Utama, dan Indikator Kegiatan Utama RB General Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	31
Tabel 3.4 Tema, Sasaran, Indikator, dan Strategi Penguatan Tata Kelola Internal RB Tematik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	34

Daftar Gambar

Gambar 1.1 Rata-rata Nilai Indeks RB Tahun 2016-2021	11
Gambar 2.1 Indeks RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2022	15
Gambar 4.1 Alur Tugas Tim Pengelola RB Internal	38
Gambar 4.2 Pelaksana RB Level Mikro	39
Gambar 4.3 Tim Pengelola RB Internal	39

BAB I Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

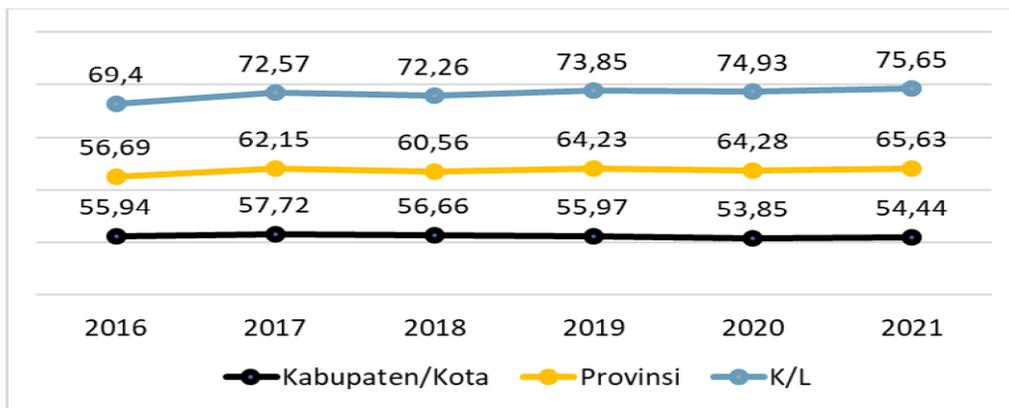
Indonesia saat ini masih menghadapi berbagai persoalan pembangunan, salah satunya ialah pengurangan angka kemiskinan. Pada tahun 2021 dana pengentasan kemiskinan mencapai Rp431,3 Triliun dengan total 65 program dan 128 kegiatan yang tersebar pada 16 kementerian/lembaga, namun anggaran sebesar itu, hanya mampu menurunkan angka kemiskinan sebesar 0,60% dari 10,14% pada tahun 2021 menjadi 9,54% pada tahun 2022. Isu lainnya ialah realisasi investasi yang tidak signifikan, tingginya angka stunting pada anak, inflasi yang tidak terkendali yang menyebabkan harga beberapa kebutuhan pokok sulit dijangkau, dan daya saing produk dalam negeri yang lemah.

Negara harus memiliki kapasitas yang memadai untuk dapat mengatasi berbagai persoalan pembangunan, namun data beberapa indikator global pada tahun 2021 menempatkan Indonesia pada posisi yang tidak memuaskan, seperti *Corruption Perception Index* (CPI) peringkat ke-96 dari 180 negara, indeks *Ease of Doing Business* (EODB) peringkat ke-73 dari 190 negara, *Government Effectiveness Index* (GEI) peringkat ke-73 dari 193 negara, *E-Government Development Index* (EGDI) posisi ke-88 dari 193 negara.

Keberhasilan pembangunan dalam menghadapi isu tersebut sangat ditentukan oleh kapasitas sebuah negara yang mencakup kapasitas kelembagaan, administratif, infrastruktur, penegakan hukum, fiskal, stabilitas politik, dan hubungan internasional. Birokrasi sebagai mesin pemerintahan merupakan penopang kapasitas negara, utamanya aspek kelembagaan dan administrasi yang meliputi kebijakan publik, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program, pencegahan korupsi, sumber daya manusia aparatur yang terampil dan kompeten, manajemen keuangan negara, serta pemberian layanan publik.

Reformasi Birokrasi (RB) merupakan serangkaian upaya sistematis dalam meningkatkan kualitas efektivitas dan efisiensi pemerintahan, sehingga terwujud pemerintahan yang bersih, berintegritas, akuntabel dan mampu memberikan pelayanan publik yang prima. Tingkat keberhasilan RB semestinya juga terlihat dari dampak program tersebut pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, baik dalam bentuk pengurangan kemiskinan, pertumbuhan ekonomi dan investasi, serta indikator pembangunan nasional lainnya.

Salah satu ukuran kualitas birokrasi suatu instansi pemerintah ialah nilai indeks pelaksanaan RB. Rata-rata indeks RB sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2021 menunjukkan tren kenaikan pada lingkup instansi pusat dan pemerintah provinsi, dan kecenderungan stagnan pada lingkup pemerintah kabupaten/kota) sebagaimana terlihat pada Gambar 1.1. Hal ini menunjukkan perlunya dorongan yang lebih kuat dalam pelaksanaan RB sekaligus membuat RB memiliki dampak terhadap isu pada berbagai lingkup pemerintahan.



Gambar 1.1 Rata-rata Nilai Indeks RB Tahun 2016-2021

Mencermati perkembangan pelaksanaan RB yang belum berdampak optimal, Presiden dan Wakil Presiden memberi arahan agar pelaksanaan RB terkait langsung dengan pembangunan nasional serta mengurangi hal-hal yang sifatnya administratif atau sekedar pemenuhan dokumen, maka diperlukan terobosan kebijakan berupa penajaman *Road Map* RB. Kebijakan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Hal signifikan dari perubahan *Road Map* RB tersebut ialah upaya simplifikasi dan integrasi pelaksanaan RB dari segi pelaksanaan hingga penggabungan beberapa indikator yang selama ini tumpang tindih.

Sebagaimana amanat *Road Map* RB nasional, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga melakukan upaya perubahan. Dalam pelaksanaan RB, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi memiliki peran unik sekaligus strategis karena berperan pada tiga level sekaligus, yaitu makro, meso, dan mikro. Ketiga peran tersebut memiliki dampak yang berbeda, baik secara nasional maupun secara institusional. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi berperan sebagai makro artinya turut terlibat dalam perumusan kebijakan RB nasional. Berperan pada level meso artinya turut serta menjadi *leading institution* pada aspek yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi seperti aspek kelembagaan (tingkat implementasi penyederhanaan birokrasi, tingkat implementasi sistem kerja dan lainnya), aspek sumber daya manusia aparatur (indeks BerAKHLAK) dan aspek lainnya. Sedangkan berperan sebagai mikro artinya turut serta melaksanakan RB pada lingkup internal Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dalam rangka pelaksanaan RB pada level mikro, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan penyesuaian strategi dalam pelaksanaan RB. Sebelum dilakukan penajaman *Road Map* RB, pelaksanaan RB berfokus pada perbaikan delapan area perubahan dan masih terdapat fokus pada hal-hal yang sifatnya pemenuhan. Setelah penajaman *Road Map* RB, terdapat perubahan fokus, yang lebih berorientasi hasil pada RB General (penyelesaian isu hulu) maupun RB Tematik (penyelesaian isu hilir). Perubahan tersebut berkonsekuensi pada perubahan strategi, mulai dari penetapan tujuan, sasaran, indikator, sampai rumusan kegiatan utama, penanggung jawab dan tahap pelaksanaannya.

Merujuk pada latar belakang di atas, penajaman *Road Map* RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini akan menjabarkan bagaimana pelaksanaan RB pada level mikro, diawali dengan pemetaan kondisi dan capaian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi hingga saat ini, identifikasi isu-isu strategis yang dihadapi, hingga penetapan strategi dan perencanaan RB lingkup Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan berpedoman pada *Road Map* RB nasional.

1.2 Pengertian

1. Evaluasi internal adalah evaluasi yang dilakukan oleh evaluator internal RB kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk memastikan perencanaan dan pelaksanaan RB berjalan dengan baik dan mampu menjawab permasalahan terkait tata kelola pemerintahan pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah.
2. Evaluasi eksternal adalah evaluasi yang dilakukan oleh evaluator nasional dan meso untuk mendapatkan gambaran kemajuan, hasil dan dampak pelaksanaan RB termasuk mendapatkan rekomendasi dan saran perbaikan dalam rangka meningkatkan kualitas implementasi RB di setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah.
3. Instansi meso adalah instansi yang ditetapkan sebagai *leading sector*, instansi tersebut bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan tersebut, serta pemantauan kemajuan pelaksanaannya.
4. Instansi mikro atau instansional adalah instansi dalam pelaksanaan program RB mencakup implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah.
5. *Implementing Agency* atau instansi pelaksana dalam RB Tematik adalah kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang mendapatkan mandat atau tanggung jawab untuk melaksanakan program/kegiatan terkait tema berdasarkan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
6. *Non-Implementing agency* adalah kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang tidak dimandatkan untuk melaksanakan program/kegiatan terkait tema yang sudah ditetapkan oleh tingkat makro.
7. Penajaman *Road Map* RB adalah pelaksanaan RB yang mengarahkan ke dalam dua fokus "*double track*", yaitu fokus penyelesaian isu hulu yang disebut dengan RB General, serta fokus penyelesaian isu hilir yang disebut dengan RB Tematik.
8. Reformasi Birokrasi General yang selanjutnya disebut RB General adalah upaya perbaikan tata kelola pemerintahan yang berfokus pada penyelesaian permasalahan hulu terkait masalah-masalah umum birokrasi melalui berbagai kebijakan kementerian/lembaga di tingkat meso.
9. Reformasi Birokrasi Tematik yang selanjutnya disebut RB Tematik adalah upaya percepatan pencapaian dampak berbagai agenda prioritas pembangunan nasional dengan mengurai dan menjawab untuk mengatasi akar permasalahan tata kelola pemerintahan (*debottlenecking*) berbagai permasalahan hilir tata kelola yang terkait tema yang sudah ditetapkan oleh tingkat makro.
10. Reformasi Birokrasi Internal yang selanjutnya disingkat RBI adalah pelaksanaan reformasi birokrasi level mikro atau instansional pada

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, baik berupa RB General maupun RB Tematik.

11. *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasional *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap lima tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahap ke tahap selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.

BAB II

Capaian dan Isu Strategis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

2.1 Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Pelaksanaan RB telah memasuki periode terakhir dalam *Grand Design* RB 2010-2025. Periode lima tahun ketiga ini (2020-2024) memiliki sasaran yaitu birokrasi pemerintahan berkelas dunia yang dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus. Salah satu strategi pelaksanaan RB dilakukan melalui tingkatan mikro, yaitu implementasi kebijakan atau program RB pada masing-masing instansi pemerintah, termasuk Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dalam lingkup program mikro Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, pelaksanaan RB biasa disebut sebagai Reformasi Birokrasi Internal (RBI). Pelaksanaan RBI dicerminkan dengan pencapaian target kinerja sesuai dengan jenjang kinerja. Penjenjangan kinerja pelaksanaan RB dilakukan sesuai dengan kerangka logis kinerja RB level mikro, yaitu pada tingkat tujuan, sasaran strategis, sasaran dan kegiatan utama serta tematik. Pelaksanaan RBI pada tahun berjalan 2020 hingga akhir 2022 telah memuat isu hulu atau RB General dan belum sampai pada isu hilir atau RB tematik. Pada setiap jenjang kinerja pelaksanaan RB memiliki indikator dan target yang dirumuskan guna mencapai implementasi RBI yang optimal. Secara umum jenjang tersebut memiliki penilaian yang berbeda sesuai dengan amanat pembangunan nasional. Berikut capaian pelaksanaan RBI berdasarkan tujuan, sasaran strategis dan sasaran serta kegiatan utama:

A. Capaian atas Tujuan

Tujuan RBI Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang terdapat pada *Road Map* RB 2020-2024 sebelum penajaman adalah “Terwujudnya Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang Berkualitas dan Kapabel”, sedangkan tujuan dari *Road Map* RB 2020-2024 setelah penajaman adalah “Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang efektif, berintegritas, dengan pelayanan berkualitas”. Perubahan tujuan RB ini diarahkan sesuai dengan isu utama yang berkembang selama beberapa tahun terakhir.

Capaian pada tingkat tujuan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.1 memperlihatkan bahwa indikator yang digunakan adalah indeks RB yang menggambarkan tingkat kemajuan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih baik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Indeks RB tahun 2022 sebesar 85,74 dengan predikat Sangat Baik telah melampaui target yang ditetapkan untuk tahun 2024 pada *Road Map* RB Nasional.

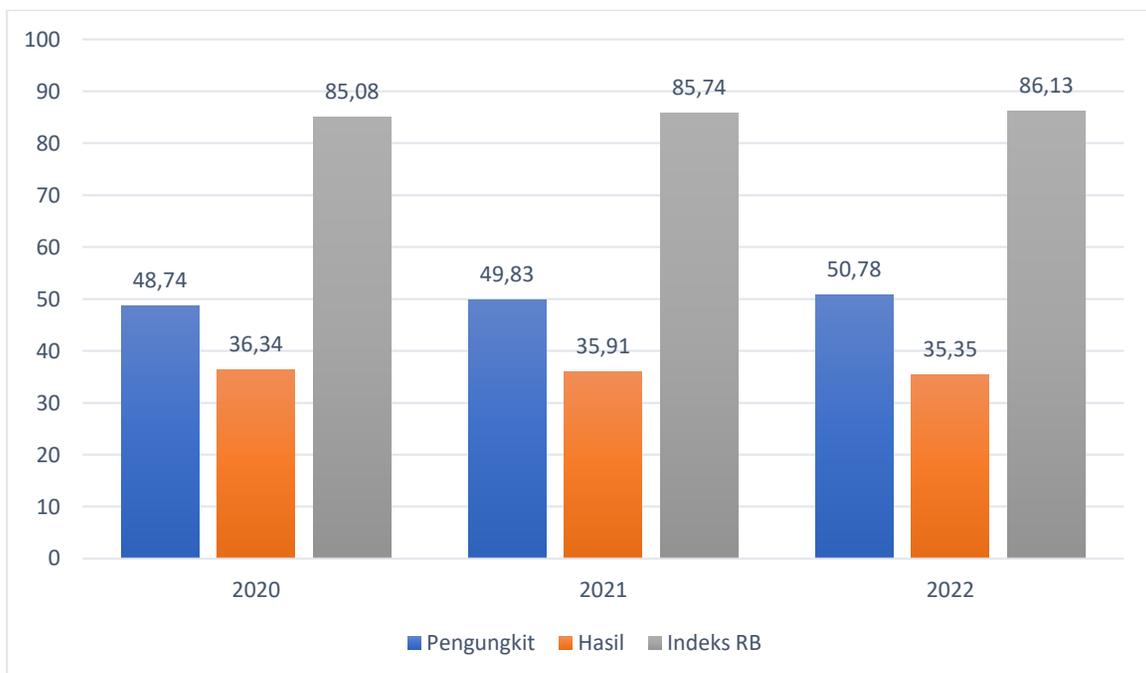
Tabel 2.1 Capaian Tujuan RBI

Tujuan	Indikator	Target pada Road Map RB Nasional 2024	Capaian 2022
Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang efektif, berintegritas, dengan pelayanan berkualitas	Indeks RB	(Baik)	86,13 (Sangat Baik)

Keterangan:

Warna hijau : telah mencapai target

Indeks RB dihasilkan atas penilaian komponen pengungkit dan komponen hasil. Secara umum, progres capaian indeks RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi selama periode tahun 2020 hingga 2022 yang disajikan pada Gambar 2.1 menunjukkan peningkatan nilai selama tiga tahun terakhir dengan kategori capaian Sangat Baik.



Gambar 2.1 Indeks RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2022

B. Capaian atas Sasaran Strategis

Sasaran strategis RB yang terdapat pada *Road Map* RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebelum penajaman terdiri dari empat sasaran strategis, yaitu 1) Terwujudnya kelembagaan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang efektif dan efisien; 2) Terwujudnya Aparatur Sipil Negara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang profesional, berintegritas, dan Sejahtera; 3) Terwujudnya Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang berkinerja tinggi dan akuntabel; dan 4) Terwujudnya kualitas pelayanan publik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi yang prima. Sedangkan sasaran strategis dari *Road Map* RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2020-2024 setelah penajaman disederhanakan menjadi dua aspek, yaitu *hard element* yang merupakan aspek terkait akuntabilitas, kelembagaan, tata laksana, cara kerja, strategi, serta sistem dan regulasi pemerintahan dengan sasaran strategis “Terwujudnya Tata Kelola Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang Digital, Lincah, Kolaboratif, dan Akuntabel”. Aspek kedua adalah *soft element* yang merupakan aspek terkait budaya dan sumber daya manusia dengan sasaran strategis “Terwujudnya budaya birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi BerAKHLAK dengan Aparatur Sipil Negara yang profesional”.

Tabel 2.2 Capaian Sasaran Strategis RBI

Sasaran Strategis	Indikator	Target pada Road Map RB Nasional 2024	Capaian 2022
SS.1 Terwujudnya Tata Kelola Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang Digital, Lincah, Kolaboratif, dan Akuntabel	Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	2,6-<3,5 (Baik)	3,01 (Baik)
	Capaian Akuntabilitas Kinerja	(Baik)	n/a*
	Capaian Akuntabilitas Keuangan	WTP	WTP
SS. 2 Terwujudnya budaya birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi BerAKHLAK dengan Aparatur Sipil Negara yang profesional	Survei Penilaian Integritas	>81,1%	78,04
	Survei Indeks BerAKHLAK	67,142%	54,3% (Cukup Sehat, Kategori B)
	Survei Kepuasan Masyarakat	>88,06	89,06% (Sangat Baik)

Keterangan:

* : belum pernah dilakukan penilaian

Warna hijau : telah mencapai target

Warna jingga : belum mencapai target

Warna abu : belum dapat ditentukan

Tingkat capaian sasaran strategis sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.2 memperlihatkan bahwa terdapat enam indikator yang menjadi target capaian sasaran strategis RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kondisi *eksisting* sebagian indikator telah mencapai target 2024, yaitu indeks SPBE (Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik), capaian akuntabilitas keuangan dan survei kepuasan masyarakat. Sedangkan kondisi saat ini yang belum mencapai target 2024

adalah survei indeks BerAKHLAK dan survei penilaian integritas. Capaian akuntabilitas kinerja merupakan penilaian baru dan belum pernah dilakukan sebelumnya, adalah penilaian terhadap capaian program prioritas nasional dan capaian indikator kinerja utama. Terhadap *gap* yang terjadi antara capaian dan target 2024 yang belum sesuai, perlu dilakukan upaya lebih lanjut melalui pelaksanaan RBI ke depan.

C. Capaian atas Sasaran dan Kegiatan Utama

Sasaran dan kegiatan utama pada *Road Map* RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebelum penajaman tidak ditetapkan secara tertulis, melainkan tercakup dalam program delapan area perubahan. Sedangkan pada *Road Map* RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2020-2024 setelah penajaman tidak terfokus pada area perubahan, namun telah ditentukan sasaran dan kegiatan utama yang bersifat *mandatory* sesuai dengan amanat *Road Map* RB nasional.

Setiap sasaran memiliki paling sedikit satu kegiatan utama. Sedangkan satu kegiatan utama memiliki minimal satu indikator kegiatan utama. Tabel 2.3 menunjukkan bahwa terdapat 10 sasaran, 18 kegiatan utama dan 24 indikator kegiatan utama yang bersifat *mandatory*. Kegiatan utama tersebut telah menjadi upaya perbaikan dalam reformasi birokrasi yang tersirat pada program RBI, namun sebelum dilakukan penajaman *road map* RB, belum semua kegiatan utama tersebut telah dilakukan penilaian secara khusus oleh Instansi Meso. Kemudian setelah dilakukan penajaman *road map* RB nasional, diamanatkan adanya penilaian pada setiap kegiatan utama yang terdiri dari beberapa indikator.

Tabel 2.3 Capaian Sasaran dan Kegiatan Utama RBI

Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator	Target pada <i>Road Map</i> RB Nasional 2024	Capaian 2022
SS.1: Terciptanya Tata Kelola Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang Digital, Lincah, Kolaboratif, dan Akuntabel				
S.1 Terimplementasikannya Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi	1. Penyederhanaan Birokrasi (Penyederhanaan Struktur Organisasi)/ transformasi organisasi berbasis kinerja dan <i>agile</i>	1. Persentase Penyederhanaan Struktur Organisasi	n/a	98%
S.2 Terimplementasikannya kebijakan sistem kerja baru dengan model fleksibel bagi pegawai Aparatur	2. Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dengan model fleksibel bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara	2. Tingkat Capaian Sistem Kerja untuk Penyederhanaan Birokrasi	n/a	n/a*

Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator	Target pada Road Map RB Nasional 2024	Capaian 2022
Sipil Negara dengan Baik				
S.3 Terimplementasikannya Kebijakan Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Nasional	3. Pelaksanaan Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Nasional	3. Tingkat Implementasi Kebijakan Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	n/a	n/a*
		4. Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	2,6-<3,5 (Baik)	3,01 (Baik)
S.4 Terimplementasikannya Sistem Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja yang Terintegrasi, Berbasis Teknologi Informasi yang Mendorong Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	4. Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang terintegrasi	5. Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	n/a	82,59 (Memuaskan)
		6. Indeks Perencanaan Pembangunan	n/a	n/a*
		7. Capaian Akuntabilitas Kinerja	(Baik)	n/a*
S.5 Terbangunnya Pelayanan Publik Digital (Digital Services)	5. Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	8. Transformasi Layanan Digital	n/a	n/a*
S.6 Meningkatnya Kualitas Pengawasan	6. Pembangunan Zona Integritas di unit kerja	9. Tingkat Keberhasilan Pembangunan ZI	n/a	n/a*

Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator	Target pada Road Map RB Nasional 2024	Capaian 2022
	7. Penguatan implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	10. Tingkat Maturitas SPIP	n/a	3,43** (Level 3)
	8. Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	11. Tingkat Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat (LAPOR) yang sudah diselesaikan	n/a	n/a*
	9. Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	12. Survei Penilaian Integritas	>81,1%	78,04
S.7 Meningkatkan Kualitas Kebijakan dan Regulasi	10. Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	13. Indeks Kualitas Kebijakan	n/a	n/a*
	11. Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundangan-undangan	14. Indeks Reformasi Hukum	n/a	89,25 (Sangat Baik)
S.8 Meningkatkan kualitas pengelolaan arsip digital dan data statistik sektoral	12. Pelaksanaan Arsip Digital	15. Tingkat Digitalisasi Arsip	n/a	n/a*
	13. Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	16. Tingkat Kematangan Penyelenggaraan Statistik Sektoral	n/a	n/a*
S.9 Meningkatkan kualitas pengadaan barang dan jasa pemerintah, pengelolaan keuangan dan aset	14. Penguatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	17. Indeks Tata Kelola Pengadaan	n/a	38,1
	15. Penguatan Pengelolaan Keuangan dan aset	18. Capaian Akuntabilitas Keuangan	WTP	WTP
		19. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran	n/a	92
		20. Indeks Pengelolaan Aset	n/a	n/a*

Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator	Target pada Road Map RB Nasional 2024	Capaian 2022
SS.2: Terwujudnya Budaya Birokrasi BerAKHLAK Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan Aparatur Sipil Negara yang Profesional				
S.10 Meningkatnya kepatuhan terhadap sistem merit dan sistem manajemen Aparatur Sipil Negara	16. Penguatan Sistem Merit	21. Indeks Sistem Merit	n/a	0,89 (Sangat Baik)
	17. Pelaksanaan Core Values Aparatur Sipil Negara	22. Indeks BerAKHLAK	67,14% (Cukup Sehat)	54,3% (Cukup Sehat)
	18. Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	23. Indeks Pelayanan Publik	n/a	4,05
		24. Survei Kepuasan Masyarakat	>88,06	89,06

Keterangan:

- * : belum pernah dilakukan penilaian
- ** : hasil penilaian tahun 2021
- Warna hijau : telah mencapai target
- Warna biru : telah mendapatkan penilaian walaupun belum memiliki target
- Warna jingga : belum mencapai target
- Warna abu : belum dapat ditentukan

Tabel 2.3 menggambarkan perbandingan capaian 2022 dengan target yang ada pada periode akhir *Road Map* RB Nasional (2024), bahwa sebagian besar indikator kegiatan utama merupakan jenis penilaian baru sehingga belum ada target maupun capaian. Walaupun begitu, pelaksanaan kerja masih sesuai koridor dan rencana penilaian baru tersebut. Sedangkan hanya sebagian indikator yang telah memiliki target tahun 2024 pada *Road Map* RB nasional dan memiliki capaian 2022. Capaian 2022 yang telah sesuai dengan target tahun 2024 ditunjukkan pada tiga indikator berwarna hijau, yaitu indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), capaian akuntabilitas keuangan dan survei kepuasan masyarakat.

Seiring dengan proses penyederhanaan struktur organisasi sebagaimana kegiatan utama pertama, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah membuat peta proses bisnis yang merepresentasikan seluruh proses dan aktivitas yang saling terkait dalam mencapai target kinerja. Hal ini ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2020 tentang Peta Proses Bisnis Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, yang terdiri atas 3 proses utama dan 6 proses pendukung beserta sub proses yang mencerminkan fungsi tertentu sekaligus menunjukkan pola hubungan antar fungsi. Sehubungan dengan adanya perubahan struktur organisasi dan tata kerja pada tahun 2021 dan

2022, saat ini sedang dilakukan upaya penyesuaian peta proses bisnis agar selaras dengan perkembangan terkini.

Upaya penguatan organisasi tak berhenti dengan penyederhanaan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan Jabatan Kritisal melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1024 Tahun 2022 tentang Jabatan Kritisal di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi berupa 10 jabatan yang terdiri dari 4 Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan 6 Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Jabatan tersebut dihasilkan berdasarkan pengukuran tertentu dengan alat ukur yang disusun dengan kesesuaian karakteristik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan dianggap paling tepat untuk diimplementasikan. Penetapan Jabatan Kritisal di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi diharapkan dapat memudahkan pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara internal yang selanjutnya dapat diisi oleh para *talent* yang ada dalam kelompok rencana suksesi, yang pada akhirnya dapat menjamin keberlangsungan pelaksanaan kinerja strategis organisasi dan prioritas nasional.

Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang merupakan indikator kegiatan utama ke-3 diartikan sebagai hasil penilaian penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) ditujukan sebagai *key driver* transformasi digital. Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bermula ketika menghadapi situasi yang tidak menentu pada pandemi Covid-19, memerlukan adaptasi yang cepat guna tetap tercapainya target kinerja. Sebagai salah satu bentuk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dilakukan secara internal adalah digitalisasi sistem kerja. Hal ini menjadi faktor utama perubahan yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Bentuk koordinasi, perencanaan dan pelaporan kinerja, daftar hadir pegawai, forum diskusi/rapat, dan lainnya menjadi hal-hal yang dilakukan antisipasi dengan cepat dengan digital. Tidak hanya kemudahan sistem kerja, penerapan transformasi digital Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menjadi sarana percepatan pengambilan keputusan, dan efisiensi pelayanan. Selain layanan internal, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga melakukan perubahan ekstrem terhadap layanan internal. Layanan konsultasi, evaluasi atas implementasi kebijakan dan berbagai layanan utama lainnya telah dialihkan secara *digital*.

Dalam hal pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja sebagaimana kegiatan utama ke-4 dalam tabel di atas, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menyusun pedoman penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang ditetapkan melalui Keputusan Sekretaris Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 97 Tahun 2020. Pedoman akuntabilitas menjelaskan prinsip akuntabilitas dalam upaya mendukung dan mempercepat pencapaian menuju *good governance* sebagai pilar penting dalam pelaksanaan RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Upaya lain terkait kinerja yang tengah dilakukan sejak tahun 2021 adalah membangun pola evaluasi kinerja pegawai berdasarkan pada capaian kinerja organisasi dan masih terus dilakukan penyempurnaan. Hal ini dilakukan melalui pengukuran nilai dan predikat kinerja organisasi. Pengukuran memerhatikan keterkaitan dengan kinerja yang dimandatkan oleh nasional, kualitas indikator *output/outcome*, kendali atas pencapaian indikator dan efisiensi realisasi anggaran. Pelaksanaan predikat kinerja organisasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah dilakukan.

Pelaksanaan pembentukan peraturan perundangan-undangan sebagaimana kegiatan utama ke-11 telah dilakukan secara sistematis. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menyusun peta kebijakan untuk melakukan identifikasi keterkaitan antar kebijakan lainnya. Peta kebijakan diperlukan guna menggambarkan peraturan yang terkait satu sama lain sehingga menjadikan informasi yang saling melengkapi antar kebijakan. Sejalan dengan perkembangan kebijakan, peta keterkaitan disusun berdasarkan tema kebijakan sesuai dengan bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Terhadap pelaksanaan pelayanan yang prima sebagaimana pada kegiatan utama ke-18, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi berupaya memberikan layanan sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan. Sebagai bentuk komitmen, diterapkan sistem sanksi terhadap layanan yang tidak sesuai standar. Sanksi berupa pemberian kompensasi yang diberikan kepada penerima layanan. Pemberian kompensasi diberikan sesuai dengan Keputusan Sekretaris Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 55 Tahun 2021 sesuai dengan tingkat kesalahan atau kekeliruan yang terjadi.

Selain 24 indikator *mandatory* tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga melakukan langkah mandiri yang menjadi salah satu *highlight* capaian internal. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengembangkan mekanisme rekrutmen agen perubahan sehingga terbentuk Agen Perubahan yang memiliki potensi, minat dan komitmen tinggi dalam melakukan perubahan. Agen perubahan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi memiliki acara khusus yaitu Forum Agen Perubahan sebagai wadah *sharing* pelaksanaan perubahan untuk didapatkan masukan bersama atas masalah yang dihadapi dan *knowledge sharing* dengan Agen Perubahan instansi/perusahaan lain. Kini Agen Perubahan, yang juga menjadi fokus dalam pembawa perubahan budaya kerja, turut diikutsertakan dalam berbagai peningkatan kapabilitas melalui *workshop* khusus.

Dua capaian indikator yang berwarna jingga pada Tabel 2.3 mengindikasikan bahwa capaian yang didapat pada tahun 2022 belum mencapai target yang ditetapkan untuk diraih pada 2024, yaitu survei penilaian integritas dan survei BerAKHLAK. Capaian indikator yang berwarna biru menandakan adanya capaian 2022 namun belum ada target yang ditetapkan untuk 2024. Sedangkan capaian indikator yang paling banyak adalah warna abu dengan isian n/a artinya indikator tersebut merupakan penilaian baru dan belum pernah dilakukan sebelumnya. Mencermati hal tersebut, diperlukan intervensi lebih dalam melalui pelaksanaan RBI. Intervensi yang dilakukan berupa penetapan target

tahunan yang akan dicapai menuju tahun 2024 guna optimalisasi periode akhir dalam *Road Map* RB 2020-2024.

2.2 Capaian *Quick Wins* Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Indeks RB yang diraih oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi merupakan hasil dari berbagai langkah dan upaya perbaikan. Upaya tersebut telah dilakukan dalam tata kelola pemerintahan dan membawa perubahan yang cukup signifikan, khususnya melalui *quick wins*. *Quick wins* sebagai langkah percepatan dan pemecahan isu strategis, dilakukan dalam rangka memberikan dampak positif jangka pendek. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 tentang Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 dinyatakan bahwa *quick wins* Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terdiri atas satu *mandatory* dan lima mandiri. Capaian *quick wins* hingga akhir tahun 2022 adalah sebagai berikut:

1. Penyederhanaan birokrasi

Perubahan kelembagaan berupa penyederhanaan birokrasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja baru Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dimulai pada tahun 2019. Hasilnya struktur organisasi menjadi lebih ramping karena birokrasi hanya terdiri dari dua level dan kinerja individu lebih nyata dan terukur. Sebanyak total 141 orang pejabat, baik jabatan administrator (Eselon III) dan jabatan pengawas (Eselon IV), masing-masing dialihkan menjadi jabatan Fungsional Ahli Madya dan jabatan Fungsional Ahli Muda. Struktur organisasi dengan pejabat Eselon III dan IV hanya ada pada Bagian Tata Usaha dan Layanan Pengadaan dengan Subbagian Protokol dan Rumah Tangga.

Transformasi dilakukan kembali pada tahun 2021 atas dasar hasil evaluasi penyelenggaraan fungsi. Berbagai perubahan organisasi dilakukan berupa penguatan, penambahan, dan penajaman fungsi, simplifikasi perumusan fungsi serta adanya struktur organisasi dengan pejabat Eselon III dan IV yang ada hanya pada Bagian Tata Usaha dan Layanan Pengadaan serta Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan dengan Subbagian Protokol, Subbagian Tata Usaha Menteri, dan Subbagian Tata Usaha Sekretariat Kementerian.

2. *Cascading* kinerja organisasi hingga level individu

Cascading kinerja merupakan kerangka logis kinerja yang mengaitkan kinerja dari level atasnya dengan level bawahnya sehingga terlihat hubungan yang logis dan sinergis dalam pencapaian target organisasi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menyusun *cascading* kinerja secara berurutan dari jabatan tertinggi hingga jabatan level bawah.

Pada Jabatan Tinggi Pratama dan Jabatan Tinggi Madya, *cascading* kinerja dibuktikan melalui penyusunan Perjanjian Kinerja (PK). Penyusunan PK memastikan bahwa setiap target memiliki kaitan dengan target pada level jabatan di atasnya. Sedangkan pada level jabatan fungsional dan jabatan pelaksana, *cascading* kinerja dibuktikan dalam penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Setiap pegawai yang menyusun target kinerja pada SKP harus mendapatkan penugasan dari Jabatan Tinggi Madya di atasnya terlebih dahulu sesuai dengan target PK.

Adapun penyelarasan perencanaan dan penilaian kinerja individu, telah dilakukan integrasi sistem informasi perencanaan dan evaluasi kinerja organisasi melalui aplikasi SiPebe dengan sistem informasi sasaran kinerja pegawai melalui aplikasi SKP *online*. Setiap pegawai yang menyusun SKP dan membuktikan hasil kerjanya melalui aplikasi SKP *online* harus melakukan *tagging* sesuai dengan keterkaitan *output* PK unit kerja yang telah ditetapkan dan dijabarkan pada aplikasi SiPebe.

3. Tunjangan kinerja sesuai capaian kinerja
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 65 Tahun 2020 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah mengamanatkan bahwa kinerja tiap individu telah menjadi dasar pemberian tunjangan kinerja, di dalamnya juga mengatur mengenai indeks prestasi pegawai. Selain itu, bagi pegawai yang tidak melaporkan kinerja hariannya, sebagai bukti capaian kinerja, akan dikenakan sanksi pemotongan tunjangan kinerja sebagaimana diatur dalam SE Sekretaris Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 68 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja.
4. Pembangunan manajemen talenta dan penguatan jabatan fungsional
Dalam rangka penerapan sistem merit melalui pembangunan manajemen talenta, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan berbagai langkah percepatan metode pengelolaan sumber daya manusia. Langkah besar yang telah dilakukan seperti penyusunan pedoman manajemen talenta. Pedoman tersebut menjadi arah penyelenggaraan manajemen talenta Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
Adanya pedoman manajemen talenta, dalam jangka pendek, diharapkan memudahkan pengelola sumber daya manusia dalam menyiapkan talenta internal sebagai pemimpin masa depan, mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, mewujudkan rencana suksesi serta memastikan tersedianya pasokan talenta yang tepat pada waktu yang diperlukan. Sedangkan dalam jangka panjang, pedoman manajemen talenta diharapkan pada meningkatkan pencapaian tujuan strategis dan peningkatan kualitas pelayanan publik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal.
5. *Digital signature* dalam tata naskah dinas elektronik
Tata naskah dinas elektronik, sebagai salah satu pelaksanaan *e-government*, telah menjadi kepentingan mendasar dalam penyelenggaraan komunikasi tertulis di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Seluruh tata naskah dinas saat ini disusun menggunakan *e-office* SMART Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Guna memberikan dukungan keamanan informasi dalam tata naskah dinas elektronik, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah bekerja sama dengan Balai Sertifikasi Elektronik BSSN dalam mengeluarkan sertifikat elektronik. Sertifikat elektronik dimiliki bagi setiap pejabat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dengan adanya sertifikat dimaksud, setiap surat yang ditandatangani pejabat akan memiliki *password* tertentu sehingga naskah dinas yang dikeluarkan benar-benar diyakini kebenarannya. Keaslian naskah dinas juga dapat dilakukan pengecekan dengan kode tertentu sebagai dokumen yang sah.

6. Pengembangan sistem aplikasi layanan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (e-Salam) dengan perbaikan standar pelayanan

Aplikasi layanan utama Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui e-SALAM telah dikembangkan berdasarkan hasil *monitoring*, yaitu berupa penambahan durasi waktu layanan sesuai dengan standar pelayanan, sehingga baik pengguna maupun pemberi layanan mengetahui batasan waktu layanannya. Adapun perbaikan standar pelayanan berupa simplifikasi alur proses layanan, percepatan jangka waktu penyelesaian layanan dan penambahan media pengaduan ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2021 tentang Standar Pelayanan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

2.3 Isu Strategis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Isu strategis merujuk pada isu ataupun permasalahan kunci yang harus diintervensi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Penting bagi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk dapat mengidentifikasi dan mengatasi isu strategis secara efektif, karena kegagalan dalam mengatasi isu-isu tersebut dapat berdampak negatif pada pencapaian kinerja.

Pada *Road Map* RB nasional disampaikan adanya dua jenis isu, isu hulu dan hilir. Secara umum, isu strategis pada tingkat hulu ialah birokrasi yang belum kolaboratif, transformasi digital yang belum optimal, penyederhanaan struktur dan mekanisme kerja baru yang belum tuntas, dan integritas penyelenggaraan pemerintahan yang masih menghadapi kendala.

Isu strategis tersebut disesuaikan pada kondisi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menjadi lebih rinci dan relevan. Beberapa hal yang menjadi isu strategis pelaksanaan RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi diantaranya ialah:

1. Pengelolaan transformasi *digital*

Digitalisasi adalah *game changer*, pengubah birokrasi gaya lama yang rigid, lamban, dan koruptif menjadi cepat, mudah, transparan dan akuntabel. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi masih perlu melakukan otomatisasi di sejumlah praktik administrasi dan layanan. Interoperabilitas antar aplikasi yang telah terbangun perlu dilakukan, termasuk membangun standar kode referensi instansi pemerintah, agar menjadi basis data yang andal dalam proses pengambilan keputusan.

2. Pengelolaan SDM dan mekanisme kerja baru

SDM merupakan kapital terpenting, pemetaan talenta sebagai dasar penempatan jabatan kritikal/suksesi belum dilakukan secara optimal, begitu juga dengan pola karier. Keselarasan antara kinerja individu dan organisasi juga perlu dijaga melalui dialog kinerja yang intensif. Mekanisme kerja bagi pegawai juga perlu didorong agar lebih fleksibel, tidak terlalu terikat ruang dan waktu, dengan penekanan utama pada hasil kerja, sehingga perlu mekanisme kerja baru yang sesuai kebutuhan,

mengakomodir *work-life balance*, sekaligus mendorong produktivitas dan peningkatan kualitas kerja.

3. Kualitas kebijakan

Karakteristik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai lembaga perumus kebijakan bidang aparatur negara dan reformasi birokrasi perlu memiliki mekanisme internal yang solid, memastikan setiap kebijakan yang dihasilkan sesuai tahapan pembentukan dengan prinsip *evidence based policy*, mulai dari *agenda setting*, formulasi kebijakan, sampai formalisasinya. Setelah itu juga perlu diukur pelaksanaannya dan dievaluasi kemanfaatannya untuk perbaikan berkelanjutan.

4. Kualitas pelayanan

Sejauh ini standar pelayanan disusun oleh unit teknis (Kedeputian), sementara untuk layanan ke dalam sebatas SOP, maka layanan-layanan yang dilakukan oleh Biro dan Inspektorat juga perlu disusun standar layanannya. Terkait pengukuran kepuasan pengguna layanan yang selama ini dilakukan secara *online* melalui aplikasi SiSukma, perlu dilakukan reviu efektivitasnya pada lingkup Sekretariat Kementerian, karena rendahnya responden eksternal yang menerima layanan Biro dan Inspektorat, karena tugas dan fungsinya yang cenderung memberi layanan internal. Perlu dibuatkan instrumen/media yang secara efektif dapat menilai tingkat kepuasan layanan pada seluruh Biro dan juga Inspektorat.

5. Penguatan pengawasan

Level maturitas Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sejak 2018 tidak beranjak dari level 3, tentu perlu ada langkah korektif sekaligus akselerasi agar dapat meningkat. Beberapa diantaranya dengan penerapan manajemen risiko yang dilakukan secara konsisten dari level pusat sampai kepada unit kerja, selain penguatan dan konsistensi pada aspek pengawasan lainnya seperti pengendalian gratifikasi, benturan kepentingan, dan *whistle blowing system*. Selain itu, pada aspek zona integritas juga perlu didorong semua unit membangun ZI dan ditargetkan mendapat predikat WBK/WBBM.

6. Penguatan integritas dan budaya kerja BerAKHLAK

Nilai SPI (Survei Penilaian Integritas) yang dilakukan KPK terhadap Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2022 menunjukkan nilai 78,04. Hal tersebut mengalami sedikit penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, yaitu pada 2021 dengan skor 80,96. Meskipun masih di atas rata-rata nilai indeks nasional (71,94), penurunan ini harus disikapi secara serius dengan membangun sistem dan budaya anti korupsi yang lebih kokoh. Begitu juga dengan implementasi *core values* Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK, yang belum mendapat hasil memuaskan, yaitu 54.3% (Cukup Sehat) masih di bawah rata-rata nasional (60,9%). Isu ini perlu tindak lanjut secara sistematis dan berkelanjutan, agar nilai-nilai BerAKHLAK benar-benar diimplementasikan secara konsisten oleh seluruh pegawai.

7. Pengelolaan kerja sama

Kolaborasi adalah kunci dalam menutup kekurangan yang ada, dan mengakselerasi dampak kinerja. Seiring bertambahnya mitra kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi,

baik dari pihak domestik maupun luar negeri, instansi publik maupun privat, maka diperlukan perencanaan kerja sama yang dapat mengidentifikasi kebutuhan kerja sama, sampai kepada pengukuran yang dapat menilai efektivitas dari kerja sama yang telah terbentuk.

8. Penguatan akuntabilitas

Pertanggungjawaban atas berbagai data, baik dalam hal kinerja maupun keuangan/anggaran, merupakan lingkup dalam akuntabilitas setiap instansi pemerintah. Data tersebut juga tidak hanya dilaporkan pada pimpinan namun juga dilakukan evaluasi dari pihak eksternal guna mengukur sejauh mana tingkat/capaian dalam pengelolaan di lingkungan Kementerian PANRB. Keselarasan antara capaian kinerja dan penggunaan keuangan/anggaran harus terus dijaga dan dipantau secara berkala, seperti tidak ada data yang berbeda pada waktu yang sama baik pada unit kerja maupun pengepul data kinerja sehingga arus informasi didapatkan dengan akurat.

9. Tata kelola pengadaan barang dan jasa

Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dinilai melalui Indeks Tata Kelola Pengadaan (ITKP). ITKP Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2022 mendapatkan skor: 38,1. Hal ini mengindikasikan perlunya upaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pengadaan barang/jasa dengan mengoptimalkan pemanfaatan Sistem Pengadaan (SiRUP, *e-Tendering*, *e-Purchasing*, *e-Kontrak*, *Non e-Tendering*, dan *Non e-Purchasing*) dan melakukan *input* data secara disiplin, lalu melakukan peningkatan kualifikasi dan kompetensi SDM pengadaan barang/jasa, serta peningkatan kematangan UKPBJ secara komprehensif melalui empat domain (proses, kelembagaan, SDM, sistem informasi).

10. Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN)

Kewajiban atas mengelola menatausahakan aset/BMN perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya, didorong dengan penguatan dalam pelaksanaan pengawasan dan pengendalian BMN. Mengingat pengelolaan BMN sebagai implementasi penguatan *good governance*, Kementerian PANRB perlu terus melakukan perbaikan berkelanjutan dan sesuai dengan peraturan perundangan.

11. Manajemen perubahan

Manajemen perubahan perlu dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengelola perubahan dalam struktur, budaya, proses, atau strategi, untuk memastikan perubahan yang diinginkan dapat terwujud. Nuansa utama yang berbeda dalam pelaksanaan RB pada periode kali ini, ialah fokusnya terhadap dampak, bukan lagi pemenuhan dokumen, serta keterkaitan dan kontribusi pada isu pembangunan nasional. Meski demikian, belum semua indeks pengukuran tersedia/dipublikasikan, seperti implementasi kebijakan arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), indeks perencanaan pembangunan, transformasi layanan digital, dan tingkat digitalisasi arsip. Beberapa indeks yang telah ada instrumen penilaiannya pun belum semuanya diterapkan sehingga belum tersedia nilai evaluasinya, seperti capaian sistem kerja untuk penyederhanaan birokrasi, indeks kualitas kebijakan, tingkat kematangan penyelenggaraan statistik sektoral, dan indeks pengelolaan aset.

Menghadapi situasi tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, tim RBI khususnya, perlu menyiapkan strategi dan mengantisipasi segala potensi risiko yang dapat menghambat proses pencapaian kinerja. Hal tersebut dilakukan dengan terus melakukan *update* informasi dan konsolidasi para pihak yang terkait di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

12. Kolaborasi penanganan pengentasan kemiskinan

Isu kemiskinan merupakan salah satu isu prioritas dalam pembangunan nasional. Isu ini muncul disebabkan karena adanya ketidakselarasan antara total anggaran yang digunakan pada program nasional pengentasan kemiskinan dengan turunnya angka kemiskinan secara riil. Padahal program tersebut tersebar pada berbagai kementerian/lembaga dan diharapkan adanya kolaborasi. Untuk itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai *non-implementing agency* yang memiliki kekuatan pada pembuatan kebijakan yang dapat mempengaruhi program pengentasan kemiskinan diharapkan dapat memberikan kontribusi. Kontribusi secara tidak langsung melalui kebijakan atau bentuk lainnya sesuai dengan kewenangan, akan menjadi langkah strategis sebagai kolaborasi yang utuh.

13. Keterpaduan dalam peningkatan investasi

Kebutuhan akan investasi merupakan hal mutlak karena berdampak pada ekonomi. Pelaksanaan investasi tentunya didasarkan pada kemudahan berusaha, dengan salah faktor yang mempengaruhinya adalah perizinan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dapat mengambil peran secara tidak langsung dalam peningkatan investasi melalui langkah keterpaduan yang mampu menyelesaikan masalah dalam hal alur proses, baik terkait investasi maupun layanan yang berujung pada kemudahan berinvestasi.

14. Peningkatan penggunaan produk dalam negeri

Pelaksanaan program peningkatan penggunaan produk dalam negeri menjadi salah satu sorotan, terutama dengan terjadinya pandemi Covid-19. Program ini dimaksudkan untuk meningkatkan pembelian produk dalam negeri sehingga memacu industri meningkatkan produksi yang tidak hanya berupa produk itu sendiri namun juga komponen-komponen didalamnya. Hal ini menandakan adanya *multiplier effect* berupa kondisi perusahaan dan penyerapan tenaga kerja dalam negeri yang lebih baik untuk berbagai pihak. Dalam hal ini, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dapat mengambil peran langsung dengan berkomitmen melakukan belanja produk dalam negeri pada saat pengadaan barang internal.

BAB III

Tujuan, Sasaran, dan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Sesuai dengan arah kebijakan reformasi birokrasi nasional, pelaksanaan RB dibagi menjadi tiga level (makro, meso, dan mikro) dengan dua fokus pendekatan (*double track*) yaitu fokus penyelesaian isu hulu yang disebut dengan RB General, serta fokus penyelesaian isu hilir yang disebut dengan RB Tematik. Dalam konteks pelaksanaan RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi artinya pelaksanaan RB pada tataran mikro yang juga menysasar isu hulu (general) maupun hilir (tematik).

Pelaksanaan RB pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi didasari pada dua dimensi, yaitu dimensi Prioritas Nasional dan dimensi Prioritas Instansional. Prioritas nasional artinya kebijakan RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi diselaraskan dengan kebijakan nasional di level makro dan meso yang bersifat *mandatory*, sedangkan dimensi instansional didasari pada prioritas instansional sesuai kebutuhan peningkatan kualitas tata kelola internal Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Tujuan yang terdapat pada *Road Map* RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebelum penajaman adalah “Terwujudnya Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang berkualitas dan Kapabel”, sedangkan tujuan dari *Road Map* RB 2020-2024 setelah penajaman adalah “Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang efektif, berintegritas, dengan pelayanan berkualitas”. Tujuan diarahkan untuk memperkuat kapasitas internal Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar organisasi mampu berkontribusi dalam menciptakan RB yang berdampak pada Pembangunan nasional.

Berkaitan dengan sasaran, terdapat dua sasaran strategis yaitu “Terwujudnya Tata Kelola Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang Digital, Lincah, Kolaboratif, dan Akuntabel” sebagai *hard element* atau bentuk penguatan terhadap kapasitas dan tata kelola organisasi, dan “Terwujudnya budaya birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi BerAKHLAK dengan Aparatur Sipil Negara yang profesional” sebagai *soft element* atau bentuk penguatan terhadap profesionalitas dan integritas pegawai Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Uraian rincian terhadap tujuan dan sasaran strategis mencakup indikator, *baseline* (capaian 2022), rata-rata kementerian/lembaga 2022 dan target 2024 terlihat dalam Tabel 3.1 dan Tabel 3.2.

Tabel 3.1 Tujuan, Indikator, dan Target Kinerja RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Tujuan	Indikator	Baseline	Rata-Rata kementerian/lembaga	Target 2024
Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang efektif,	Indeks RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	86,13	76,53	86,50

Tujuan	Indikator	Baseline	Rata-Rata kementerian/lembaga	Target 2024
berintegritas, dengan pelayanan berkualitas				

Tabel 3.2 Sasaran Strategis, Indikator, dan Target Kinerja RB General

Sasaran Strategis	Indikator	Baseline	Rata-Rata kementerian/lembaga	Target 2024
SS.1 Terwujudnya Tata Kelola Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang Digital, Lincah, Kolaboratif, dan Akuntabel	Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	3,01	2,78	3,2
	Capaian Akuntabilitas Kinerja	n/a*	-	n/a*
	Capaian Akuntabilitas Keuangan	WTP	WTP	WTP
SS.2 Terwujudnya budaya birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi BerAKHLAK dengan Aparatur Sipil Negara yang profesional	Nilai Survei Indeks BerAKHLAK	54,3% (Cukup Sehat)	57,25 (Cukup Sehat)	75% (Sehat)
	Nilai Survei Penilaian Integritas (SPI)	78,04	78,65	81,00
	Nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)	89,06	90,66	91,00

Keterangan:

*: ditargetkan minimal baik dan akan ditentukan setelah mendapatkan *instrument* serta data

Berdasarkan identifikasi sebagaimana dijelaskan di atas, kegiatan utama pada *Road Map* RB internal berjumlah 18 yang semuanya bersifat *mandatory* dengan 26 indikator. Dari indikator tersebut terbagi menjadi 24 indikator bersifat *mandatory* dan 2 bersifat mandiri. Uraian secara lengkap atas sasaran, Kegiatan utama, indikator, *baseline* (capaian 2022), rata-rata kementerian/lembaga (2022), target kinerja, waktu pelaksanaan dan koordinator pelaksanaan RB General sebagaimana dalam Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Sasaran, Kegiatan Utama, dan Indikator Kegiatan Utama RB General Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan Utama	Baseline	Rata-Rata kementerian/lembaga	Target		Unit Kerja
					2023	2024	Koordinator
SS.1: Terwujudnya Tata Kelola Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang Digital, Lincah, Kolaboratif, dan Akuntabel							
S.1 Terimplementasikannya Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi	1. Penyederhanaan Birokrasi (Penyederhanaan Struktur Organisasi)/transformasi organisasi berbasis kinerja dan <i>agile</i>	1. Persentase Penyederhanaan Struktur Organisasi	98%	-	98%	98%	Biro SDMOH
S.2 Terimplementasikannya kebijakan sistem kerja baru dengan model fleksibel bagi pegawai Aparatur Sipil Negara dengan Baik	2. Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dengan model fleksibel bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara	2. Tingkat Capaian Sistem Kerja untuk Penyederhanaan Birokrasi	n/a*	-	100%	100%	Biro SDMOH
S.3 Terimplementasikannya Kebijakan Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Nasional	3. Pelaksanaan Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Nasional	3. Tingkat Implementasi Kebijakan Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	n/a*	-	4	5	Biro DKIP
		4. Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	3,01	2,78	3,1	3,2	Biro DKIP
S.4 Terimplementasikannya Sistem	4. Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas	5. Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja	82,59	71,17	82	85	Biro MKKS

Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan Utama	Baseline	Rata-Rata kementerian/lembaga	Target		Unit Kerja
					2023	2024	Koordinator
Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja yang Terintegrasi, Berbasis Teknologi Informasi yang Mendorong Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	Kinerja Instansi Pemerintah yang terintegrasi	Instansi Pemerintah					
		6. Indeks Perencanaan Pembangunan	n/a*	-	n/a*	n/a*	Biro MKKS
		7. Capaian Akuntabilitas Kinerja	n.a*	-	n/a*	n/a*	Biro MKKS
		8. Jumlah Unit Kerja dengan Pengelolaan Kinerja Kerja Sama “Baik” **	n.a*	-	3	3	Biro MKKS
S.5 Terbangunnya Pelayanan Publik Digital (<i>Digital Services</i>)	5. Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	9. Transformasi Layanan Digital	n.a*	-	n/a*	n/a*	Biro DKIP
S.6 Meningkatkan Kualitas Pengawasan	6. Pembangunan Zona Integritas di unit kerja	10. Tingkat Keberhasilan Pembangunan ZI	-	-	100%	100%	INSPEKTORAT
	7. Penguatan implementasi sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP)	11. Tingkat Maturitas SPIP	Level 3 (3,43)	-	Level 3	Level 3	INSPEKTORAT
	8. Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	12. Tingkat Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat (LAPOR) yang sudah diselesaikan	-	-	100%	100%	INSPEKTORAT

Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan Utama	Baseline	Rata-Rata kementerian/lembaga	Target		Unit Kerja
					2023	2024	Koordinator
	9. Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	13. Survei Penilaian Integritas	78,04	78,65	79	81	INSPEKTORAT
S.7 Meningkatkan Kualitas Kebijakan dan Regulasi	10. Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	14. Indeks Kualitas Kebijakan	-	-	Baik (66-79,99)	Sangat Baik (80-90)	Biro MKKS
	11. Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan	15. Indeks Reformasi Hukum	Kategori A (Sangat Baik) 89.25	-	Kategori A (Sangat Baik) 90	Kategori A (Sangat Baik) 91	Biro SDMOH
S.8 Meningkatkan kualitas pengelolaan arsip digital dan data statistik sektoral	12. Pelaksanaan Arsip Digital	16. Tingkat Digitalisasi Arsip	n/a*	-	n/a*	n/a*	Biro UK
	13. Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	17. Tingkat Kematangan Penyelenggaraan Statistik Sektoral	n/a*	-	n/a*	n/a*	Biro DKIP
S.9 Meningkatkan kualitas pengadaan barang dan jasa pemerintah, pengelolaan keuangan dan aset	14. Penguatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	18. Indeks Tata Kelola Pengadaan	38,1	39,03	51	61	Biro UK
	15. Penguatan Pengelolaan Keuangan dan aset	19. Capaian Akuntabilitas Keuangan	WTP	WTP	WTP	WTP	Biro UK
		20. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran	92	-	92	93	Biro UK
		21. Indeks Pengelolaan Aset	n/a*	-	3	3,1	Biro UK
SS.2: Terwujudnya Budaya Birokrasi BerAKHLAK Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan Aparatur Sipil Negara yang Profesional							
S.10 Meningkatkan kepatuhan terhadap sistem merit dan sistem	16. Penguatan Sistem Merit	22. Indeks Sistem Merit	0.89 (Sangat Baik)	-	0.89 (Sangat Baik)	n/a***	Biro SDMOH
	17. Pelaksanaan Core Values	23. Indeks BerAKHLAK	54.3% (Cukup Sehat)	57,25 (Cukup Sehat)	60% (Cukup Sehat)	75% (Sehat)	Biro SDMOH

Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan Utama	Baseline	Rata-Rata kementerian/lembaga	Target		Unit Kerja
					2023	2024	Koordinator
manajemen Aparatur Sipil Negara	Aparatur Sipil Negara	24. Persentase rencana aksi Agen Perubahan berdasarkan <i>core values</i> BerAKHLAK yang terlaksana **	n/a*	-	n/a*	85 %	Biro MKKS
	18. Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	25. Indeks Pelayanan Publik	4,05	4,13	4,1	4,2	Biro SDMOH
		26. Survei Kepuasan Masyarakat	89,06	90.66	90	91	Biro DKIP

Keterangan:

*: ditargetkan minimal baik dan akan ditentukan setelah mendapatkan *instrument* serta data

** : indikator ini bersifat mandiri (tidak terdapat pada *mandatory Road Map* RB Nasional)

***: belum dapat ditentukan karena terdapat metode pengukuran baru

Di samping RB General, juga terdapat RB Tematik, meskipun Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi teridentifikasi sebagai *non-implementing agency*, yang berarti tidak secara langsung mengeksekusi empat tema RB tematik, namun Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi memiliki peran yang sangat strategis dalam mempercepat tercapainya prioritas pembangunan nasional. Pada RB Tematik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah dirumuskan 4 sasaran dengan 8 indikator kinerja. Uraian secara lengkap atas sasaran, indikator, koordinator dan strategi penguatan tata kelola internal Tematik sebagaimana dalam Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Tema, Sasaran, Indikator, dan Strategi Penguatan Tata Kelola Internal RB Tematik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Sasaran Tematik	Indikator	Strategi Penguatan Tata Kelola Internal Tematik	Unit Kerja
			Koordinator
1. Penanggulangan Kemiskinan			
1. Terwujudnya tata kelola penanggulangan kemiskinan.	1. Jumlah rekomendasi peta proses bisnis tematik pengentasan kemiskinan.	1. Identifikasi kebijakan terkait layanan pendidikan, kesehatan dan bantuan sosial 2. Pemetaan peran kementerian/lembaga yang memiliki tugas dan	Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana

Sasaran Tematik	Indikator	Strategi Penguatan Tata Kelola Internal Tematik	Unit Kerja Koordinator
	2. yang difokuskan pada layanan pendidikan, kesehatan, dan bantuan sosial.	fungsi terkait layanan pendidikan, kesehatan dan bantuan sosial 3. Penyusunan peta lintas fungsi terkait layanan pendidikan, kesehatan dan bantuan sosial	
	3. Persentase Instansi Pemerintah yang menerapkan Reformasi Birokrasi Tematik Pengentasan Kemiskinan	1. Penyusunan kebijakan evaluasi RB baru untuk mengakomodir penilaian RB Tematik pengentasan kemiskinan 2. Pemberian pemahaman kepada evaluator mengenai evaluasi Rencana Aksi RB ke Instansi Pemerintah 3. Pengumpulan data perhitungan capaian tematik pengentasan kemiskinan yang berkolaborasi dengan Bappenas dan BPS 4. Pembentukan <i>Squad Team</i> RB Tematik Pengentasan Kemiskinan	Deputi Bidang RB Kunwas
	4. Persentase Instansi Pemerintah yang mendapatkan rekomendasi terkait Perbaikan Pengelolaan Kinerja Penanggulangan kemiskinan	1. Penyusunan <i>tools</i> evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah fokus penanggulangan kemiskinan 2. Pemberian pelatihan kepada evaluator mengenai evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah fokus kemiskinan 3. Pelaksanaan identifikasi dan menetapkan Instansi Pemerintah sebagai lokus evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah fokus kemiskinan 4. Pelaksanaan praevaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada lokus evaluasi Kemiskinan 5. Penyusunan Lembar Kerja Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja	Deputi Bidang RB Kunwas

Sasaran Tematik	Indikator	Strategi Penguatan Tata Kelola Internal Tematik	Unit Kerja Koordinator
		Instansi Pemerintah Lokus Kemiskinan	
2. Peningkatan Investasi			
2. Terwujudnya tata kelola peningkatan investasi.	5. Jumlah rekomendasi peta proses bisnis tematik peningkatan investasi.	1. Identifikasi jenis layanan perizinan dan akreditasi 2. Pelaksanaan pemetaan peran kementerian/lembaga dan <i>stakeholders</i> yang terlibat dalam layanan perizinan dan akreditasi 3. Penyusunan peta lintas fungsi layanan perizinan dan akreditasi	Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana
3. Digitalisasi Administrasi Pemerintahan			
3. Terwujudnya tata kelola digitalisasi administrasi pemerintahan.	6. Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (IPPD) yang memiliki arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	1. Analisis program dan kegiatan pendampingan arsitektur SPBE 2. Pelatihan penyusunan arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) bagi tim internal KemenPendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (<i>Training of Trainer</i>) 3. Penyusunan panduan penyelerasan pemahaman terkait penyusunan arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana
	7. Persentase pengaduan pelayanan publik yang diselesaikan melalui aplikasi SP4N LAPOR	1. Pelatihan SDM dalam hal Sistem Manajemen Keamanan Informasi dan <i>Sustainable Development Goals</i>	Deputi Bidang Pelayanan Publik
	8. Jumlah Instansi Pemerintah yang menerapkan <i>Platform Tunggal Manajemen Pegawai</i>	1. Melakukan kerja sama dalam penyediaan dan pemanfaatan <i>platform</i> tunggal kolaboratif ekosistem digital manajemen Aparatur Sipil Negara yang terintegrasi dengan layanan jasa perbankan.	Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur

Sasaran Tematik	Indikator	Strategi Penguatan Tata Kelola Internal Tematik	Unit Kerja Koordinator
	Aparatur Sipil Negara	2. Mengikuti pelatihan terkait <i>Public Sector Digital Transformation</i> bagi Pegawai Deputy Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur Tahun 2023. 3. Melakukan koordinasi dengan Lembaga <i>National Single Window</i> terkait migrasi data dan <i>infrastruktur digital platform</i> . 4. Memberikan pelatihan dan pendampingan teknis penggunaan <i>digital platform</i> kepada <i>User</i> di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 5. Memberikan pelatihan dan pendampingan teknis penggunaan <i>digital platform</i> kepada Admin di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.	
4. Prioritas Aktual Presiden Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri			
4. Terwujudnya tata kelola percepatan prioritas aktual presiden	9. Persentase PBJ menggunakan TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) di atas 25%.	Perencanaan dan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menggunakan Komponen Dalam Negeri	Biro UK

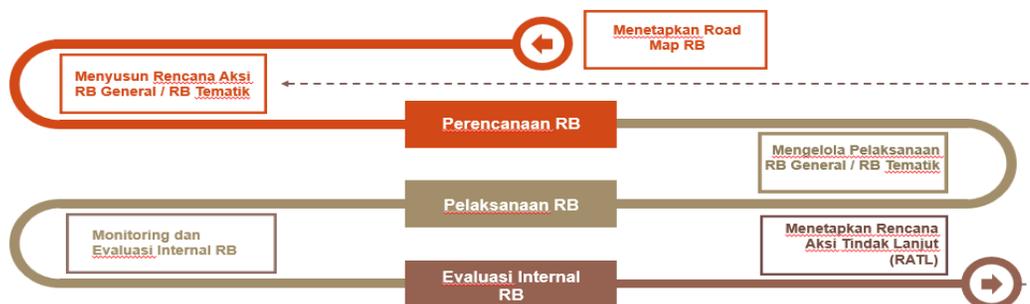
BAB IV Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

a. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melaksanakan kebijakan reformasi birokrasi pada beberapa level, salah satunya ialah level mikro. Perlu dipastikan pengelolaan dan pelaksanaan RB di lingkungan internal Kementerian PANRB dapat berjalan dengan baik dengan dukungan sumber daya yang memadai, diantaranya sumber daya manusia dan keuangan. Sumber daya keuangan dimaksudkan berupa ketersediaan anggaran yang mendukung tercapainya target kinerja reformasi birokrasi internal. Anggaran dimaksud dapat dipetakan sesuai dengan indikator kinerja, baik pada RB General maupun Tematik.

Terkait upaya pengelolaan RB yang baik dalam hal sumber daya manusia, perlu dibentuk Tim atau Unit Pengelola RB Internal yang dinamakan *Strategic Transformation Unit (STU)*. Tim tersebut berperan melakukan pengelolaan Reformasi Birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan serta melakukan *monitoring* secara berkala. Tim ini berperan sebagai penggerak, pelaksana dan pengawal pelaksanaan RB di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Tugas dari Tim atau Unit Pengelola RB Internal dalam pelaksanaan RB adalah:

- Merumuskan *Road Map* pelaksanaan RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;
- Melaksanakan *Road Map* RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan program percepatan pelaksanaan RB lainnya;
- Menyusun rencana aksi pelaksanaan RB General dan RB Tematik tahunan sesuai *Road Map* RB Kementerian, yang berisi kegiatan, indikator, target per triwulanan dan penanggung jawab;
- Mengelola pelaksanaan rencana aksi agar menjaga kesinambungan sasaran dan kegiatan;
- Melakukan *monitoring* dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi; dan
- Menetapkan rencana aksi tindak lanjut dan melakukan penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders* serta akan menjadi masukan penyusunan rencana aksi tahun berikutnya.



Gambar 4.1 Alur Tugas Tim Pengelola RB Internal

Dalam rangka untuk memastikan kegiatan program pelaksanaan RB serta *monitoring* dan evaluasi atas implementasi Reformasi Birokrasi sesuai dengan yang diharapkan, maka pada tingkat Kementerian Pendayagunaan Aparatur

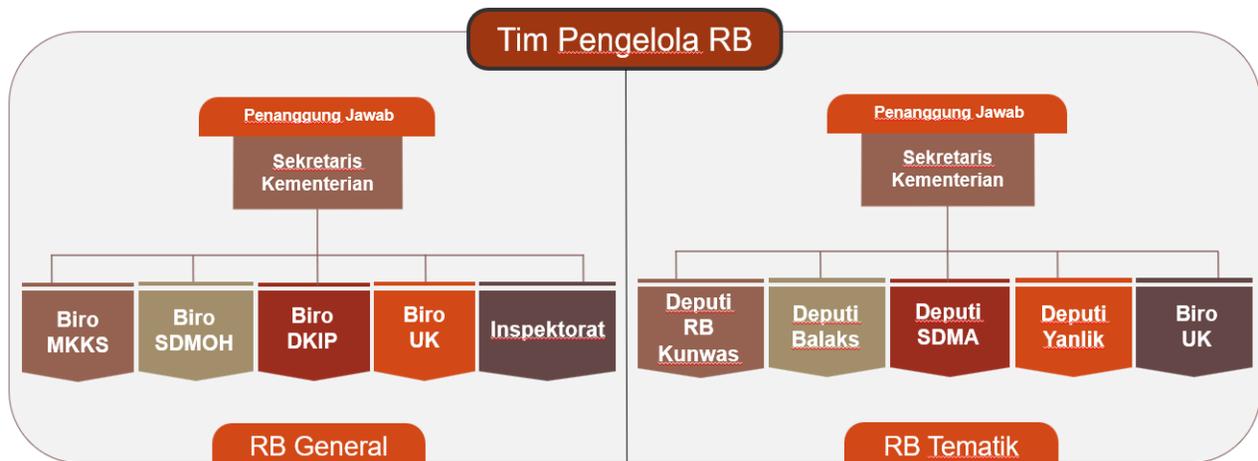
Negara dan Reformasi Birokrasi Tim atau Unit Pengelola RB Internal (*Strategic Transformation Unit*) ditetapkan dengan Keputusan Menteri. Pelaksanaan RB di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dikoordinasikan oleh Sekretaris Kementerian. Selanjutnya untuk *monitoring* dan evaluasi atas pelaksanaan RB di internal dilaksanakan oleh Inspektur Kementerian.



Gambar 4.2 Pelaksana RB Level Mikro

Adapun dalam pengelolaan RB berdasarkan dua fokus RB General dan RB Tematik dibentuk tim sebagai berikut:

Selain itu, diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja,



Gambar 4.3 Tim Pengelola RB Internal

untuk memastikan bahwa setiap rencana kegiatan atas sasaran pelaksanaan RB telah dilaksanakan secara sistemik dan komprehensif oleh semua unit kerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

b. *Monitoring* dan Evaluasi

Monitoring dilakukan untuk memastikan rencana aksi yang ditetapkan sesuai *Road Map* RB dan dilaksanakan sesuai tahapan kegiatan dan kerangka waktu yang telah ditetapkan. Dari proses *monitoring*, jika terdapat beberapa hal yang perlu dikoreksi, maka dapat langsung dilakukan penyesuaian, sehingga tidak menyimpang dari target yang telah ditentukan. *Monitoring* dan evaluasi RB dilakukan dengan cara memantau pelaksanaan RB dengan mengukur ketercapaian target pada indikator sasaran dan tujuan RB serta indikator lain yang terkait RB, menilai keberhasilan/efektivitas rencana aksi dan menilai kualitas pengelolaan RB internal. *Monitoring* dan evaluasi dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pengarah RB untuk memantau perkembangan RB disesuaikan dengan target yang ada dalam *Grand Design* RB.

2. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana RB untuk memantau perkembangan RB di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar konsisten dengan *Road Map* RB dan memberikan laporan kepada Tim Pengarah hasil dari *monitoring* dan evaluasi RB.
3. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pengelola RB General dan RB Tematik unit kerja untuk:
 - a. membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis.
 - b. pengukuran target-target kegiatan RB sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya.

Evaluasi dibedakan menjadi dua jenis Evaluasi RB, yaitu Evaluasi Eksternal dan Evaluasi Internal. Evaluasi Eksternal RB dilakukan oleh evaluator meso dan evaluator nasional dengan tujuan mendapatkan gambaran objektif mengenai perkembangan dan dampak RB jika dibandingkan dengan sasaran dan tujuan RB. Sedangkan evaluasi internal dilakukan oleh evaluator internal, yaitu Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang ditugaskan secara khusus untuk melaksanakan pengawasan pelaksanaan RB.

Pelaksanaan evaluasi internal dilakukan dalam kurun waktu triwulanan (per tiga bulan). Evaluasi tersebut bertujuan untuk menilai kemajuan pelaksanaan RB secara keseluruhan, termasuk tindak lanjut hasil *monitoring* yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan dimulai dari evaluasi tahap perencanaan (*ex-ante*) dan evaluasi tahap pelaksanaan (*on-going*). Sedangkan evaluasi eksternal dilakukan pasca pelaksanaan rencana aksi (*ex-post*). Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan perbaikan terhadap pelaksanaan RB di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

BAB V PENUTUP

Pelaksanaan RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bertujuan mewujudkan birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang efektif, berintegritas dengan pelayanan berkualitas. *Road Map* RB internal Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini merupakan penyesuaian dari regulasi sebelumnya agar selaras dengan penajaman *Road Map* RB Nasional. Dalam pedoman ini telah diuraikan mengenai penajaman tujuan dan sasaran RB Internal, penajaman kegiatan utama yang fokus dan berdampak serta strategi RB General (penanganan isu hulu) dan RB Tematik penanganan isu hilir) sesuai konteks Kementerian PANRB.

Dengan penajaman reformasi birokrasi internal tersebut, kinerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi diharapkan semakin meningkat, begitu juga dengan kualitas layanan yang diberikan. Layanan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kepada pihak internal maupun eksternal seperti kementerian/lembaga, Pemerintah Daerah, dan masyarakat diharapkan dapat dirasakan dampaknya secara nyata, sehingga turut mendukung pencapaian pembangunan nasional.

Kesuksesan pelaksanaan RB Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi merupakan tanggung jawab seluruh pimpinan dan pegawai Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Road Map* RB internal beserta rencana aksi yang ada di dalamnya diharapkan dapat menjadi panduan pelaksanaan RB internal Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang jelas dan terarah, dilaksanakan secara penuh komitmen, konsisten, kolaboratif dan sinergis. Hasil dari pelaksanaan *Road Map* ini tentunya tidak sekedar menguatnya kapasitas internal organisasi, namun juga memberi dampak pada isu-isu prioritas pembangunan nasional.

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

ABDULLAH AZWAR ANAS