



KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN
REPUBLIK INDONESIA

**LAPORAN KINERJA
PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI
(MANAJEMEN PERUBAHAN)**

TIM REFORMASI BIROKRASI
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG
PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN

Jakarta, 2018

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, Tata Kelola dan Reformasi Birokrasi merupakan kerangka dasar strategi pembangunan nasional dalam proses perwujudan tiga dimensi pembangunan, yaitu dimensi Pembangunan Manusia dan Masyarakat, Dimensi Pembangunan Sektor Unggulan, dan Dimensi Pemerataan dan Kewilayahan sebagaimana yang terlihat pada **Gambar 1.1**. Dengan demikian, pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian target-target pembangunan nasional secara optimal.

Reformasi Birokrasi merupakan proses berkelanjutan dan terus menerus yang dokumennya disempurnakan setiap tahunnya. Pada tahun 2015 Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Peraturan Menteri Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Permen ini menegaskan pentingnya keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam mewujudkan tatakelola pemerintahan yang baik. Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010-2014 menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan selanjutnya (2015-2019). Secara umum penguatan Reformasi Birokrasi periode 2015-2019 mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. Memelihara dan/atau meningkatkan/memperkuat

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

2. Melanjutkan upaya-upaya perubahan

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

3. Mengidentifikasi masalah dan mencari solusi pemecahannya

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

4. Memperluas cakupan pelaksanaan reformasi birokrasi

Reformasi birokrasi dilakukan dengan memperluas cakupan dari berbagai aspek yang belum tersentuh dan muncul sesuai dengan perkembangan terkini. Diharapkan dalam lima tahun ke depan melalui reformasi birokrasi pemerintah sudah beranjak ke tahapan pemerintahan yang berbasis kinerja, dan pada tahun 2025 pemerintahan sampai pada tatanan pemerintahan yang dinamis.



Gambar 1.1. Strategi Pembangunan Nasional 2015-2019

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) mengamanatkan bahwa setiap Kementerian/Lembaga perlu menyusun Rencana Strategis (Renstra) yang mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Dalam dokumen RPJMN 2015-2019 terdapat sembilan agenda pembangunan nasional/nawacita yang merupakan pedoman dalam pelaksanaan pembangunan nasional yang di dalamnya terkait dengan bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (PMK) sebagaimana diperlihatkan pada **Tabel 1.1.**

Sesuai dengan tugas dan fungsinya, yaitu Koordinasi, Sinkronisasi, dan Pengendalian (KSP), maka Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) bertanggung jawab terhadap keberhasilan program dan kegiatan yang mendorong pencapaian target agenda nasional di bidang PMK, di antaranya pendidikan, kesehatan, pemuda, kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pembangunan masyarakat, serta kependudukan dan keluarga berencana. Setiap agenda pembangunan nasional di bidang PMK mempunyai target-target makro yang akan dicapai melalui program dan kegiatan kementerian dan lembaga yang terkait dengan bidang PMK. Target-target dimaksud akan dijadikan pedoman oleh Kemenko PMK, agar proses KSP secara sinergi dan terus menerus menghasilkan kebijakan-kebijakan yang berorientasi terhadap pencapaian target dimaksud.

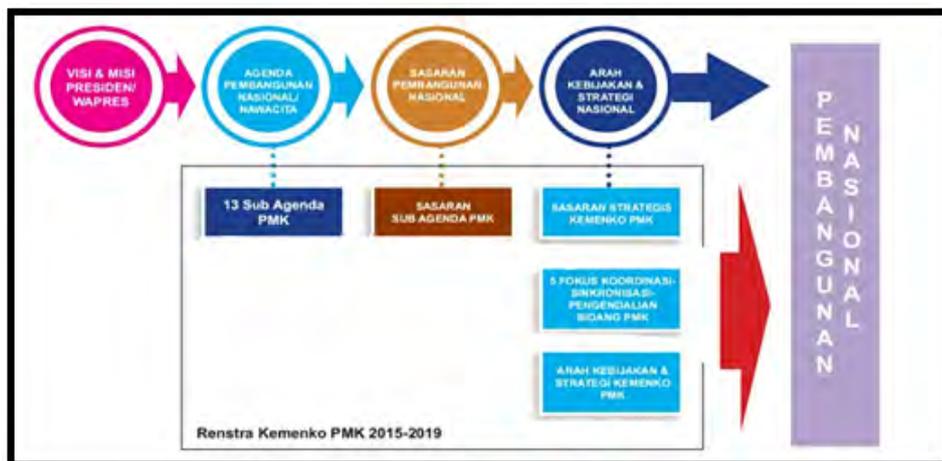
Tabel 1.1. Nawacita dan Agenda Pembangunan Kemenko PMK

NO.	NAWACITA	SASARAN	ARAH KEBIJAKAN	AGENDA PEMBANGUNAN KEMENKO PMK
1.	Menghadirkan kembali Negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warganya.	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas perlindungan warga negara Indonesia dan Badan hukum Indonesia di luar Negeri. • Melindungi hak dan keselamatan pekerja migran. • Memperkuat peran Indonesia dalam kerjasama global dan regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Perlindungan tenaga kerja Indonesia di luar negeri. • Membekali pekerja migran dengan pengetahuan, pendidikan dan keahlian • Penguatan diplomasi inklusif Indonesia di ASEAN untuk mewujudkan kawasan yang aman, stabil, dan sejahtera sesuai kepentingan nasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan perlindungan dan pemajuan hak-hak pekerja migran di luar negeri. • Pencegahan dan penanganan tindak pidana perdagangan orang (TPPO). • Peningkatan peran serta Indonesia di ASEAN. • Pemberdayaan pekerja migran dan keluarganya.
2.	Membuat Pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola Pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya.	Meningkatkan Kualitas Hidup dan Peran Perempuan.	Meningkatkan kualitas hidup, peran politik, dan pengarusutamaan gender.	Meningkatkan Peranan dan Keterwakilan Perempuan dalam Politik dan Pembangunan.
3.	Membangun Indonesia dari Pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan Desa dalam Kerangka Negara Kesatuan.	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan Pembangunan Kawasan Perbatasan. • Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (IPM, SPM, Kemiskinan). 	Meningkatkan Pembangunan Ka-wasan Perbatasan, Kesejahteraan Masyarakat, SDM, serta penguatan keberdayaan masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> • Peletakan dasar-dasar dimulainya Desentralisasi Asimetris. • Penanggulangan kemiskinan dan Pengurangan ketimpangan antar kelompok ekonomi masyarakat.
4.	Memperkuat kehadiran Negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya.	Tersedianya Sistem Perlindungan.	Memperkuat sistem perlindungan anak dan perempuan dari berbagai tindak kekerasan, termasuk tindak pidana perdagangan orang (TPPO), dengan melakukan berbagai upaya pencegahan dan penindakan.	Melindungi Anak, Perempuan, dan Kelompok Marjinal.
5.	Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia.	Kualitas Hidup: Ibu dan Anak, Pendidikan, Kesehatan, Pemenuhan Gizi.	<ul style="list-style-type: none"> • Penguatan kebijakan keluarga berencana dan sejahtera. • Penguatan kebijakan pemenuhan hak pendidikan, akses, mutu, dan peran masyarakat dalam pendidikan. • Pemenuhan pelayanan kesehatan kelompok masyarakat, mutu pelayanan, gizi, dan pemerataan kualitas pelayanan dasar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembangunan Kependudukan dan Keluarga Berencana. • Pembangunan Pendidikan, khususnya Pelaksanaan Program Indonesia Pintar. • Pembangunan Kesehatan, khususnya Pelaksanaan Program Indonesia Sehat.
6.	Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional.	Daya Saing	Peningkatan penelitian pengembangan, pelayanan perekayasaan teknologi, penguatan Sumber daya Informasi dan pengetahuan, peningkatan mutu SDM Iptek dan penciptaan taman-taman sains dan teknologi nasional.	Peningkatan Kapasitas Inovasi dan Teknologi.

Tabel 1.1. Nawacita dan Agenda Pembangunan Kemenko PMK (lanjutan)

NO.	NAWACITA	SASARAN	ARAH KEBIJAKAN	AGENDA PEMBANGUNAN KEMENKO PMK
7.	Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik.	Penanggulangan Bencana dan Pengurangan Risiko Bencana.	Mengurangi risiko bencana dan meningkatkan ketangguhan pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat dalam menghadapi bencana.	Pengelolaan bencana.
8.	Melakukan revolusi ka-rakter bangsa.	Kualitas Pendidikan, Wawasan Kebangsaan.	Pengembangan pendidikan kewarganegaraan, pendidikan agama, penguatan budaya produksi dan inovasi.	Revolusi karakter bangsa.
9.	Memperteguh ke-Bhin-neka-an dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.	Terbangunnya Modal Sosial, Penguatan Lembaga Budaya, Kerukunan Beragama.	Penguatan dan pengembangan: pendidikan ke-Bhinneka-an dan pekerti, modal dan kelembagaan sosial, kepatuhan hukum, budaya lokal, kerukunan antar agama, peran kepemudaan, serta kesetiakawanan sosial.	<ul style="list-style-type: none"> • Memperteguh ke-Bhinneka-an dan memperkuat restorasi sosial Indonesia. • Peningkatan kualitas pemahaman dan Pengamalan ajaran agama.

Dalam merumuskan Rencana Strategis (Renstra) Kemenko Bidang PMK 2015-2019, sasaran-sasaran makro bidang pembangunan manusia dan kebudayaan dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu Pembangunan Kualitas Manusia Indonesia, Pembangunan Kapabilitas Manusia Indonesia, dan Pembangunan Karakter Manusia Indonesia. Secara substansi tiga kategori ini akan di-KSP-kan oleh Kemenko PMK, agar target-target makro bidang PMK dapat tercapai. Keterkaitan antara RPJMN 2015-2019 dengan Renstra Kemenko Bidang PMK dapat dilihat pada **Gambar 1.2.**



Gambar 1.2. Keterkaitan antara RPJMN 2015-2019 dan Rencana Strategis Kemenko PMK 2015-2019

Pemerintahan berbasis kinerja ditandai dengan beberapa hal, di antaranya:

1. Penyelenggaraan pemerintahan dilaksanakan dengan berorientasi pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis;
2. Kinerja pemerintah difokuskan pada upaya untuk 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.

Secara rinci Renstra Kemenko Bidang PMK 2015-2019 memuat dua tujuan dengan dua indikator tujuan, lima sasaran strategis dengan sembilan indikator sasaran strategis untuk mencapai Visi dan Misi Kemenko Bidang PMK yaitu:

Visi: *"Menjadi Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan untuk Mewujudkan Indonesia Yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berdasarkan Gotong Royong"*, dengan Misi:

- a. Mengoordinasikan dan menyinkronisasikan perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan, serta pengendalian pelaksanaan kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan; dan
- b. Meningkatkan Kapasitas Kelembagaan.

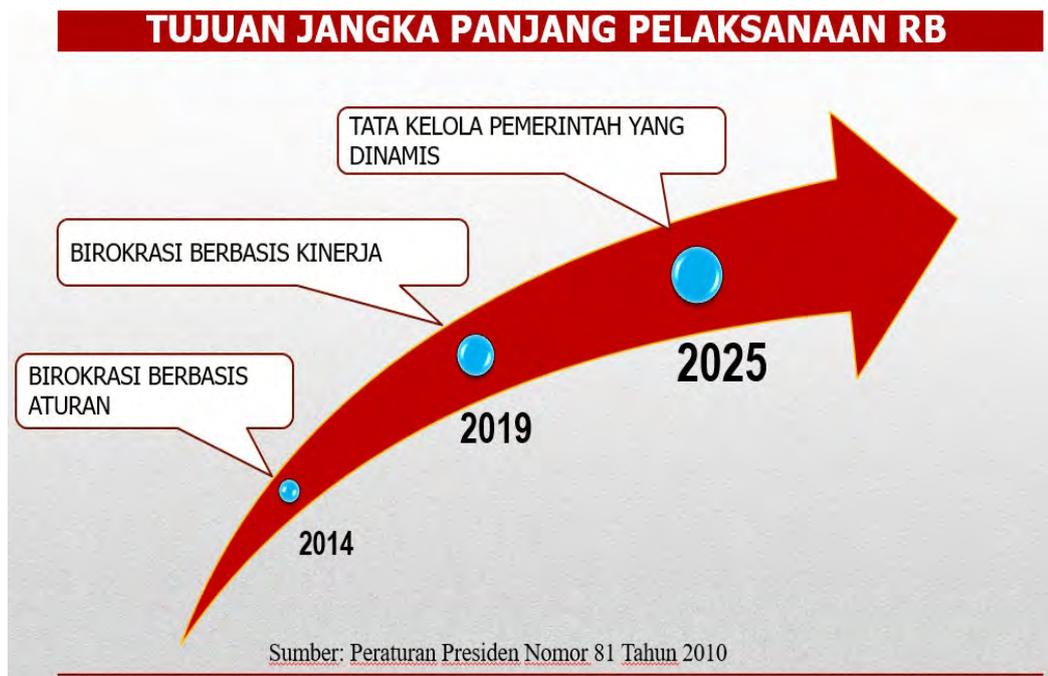
Terkait pelaksanaan reformasi birokrasi di Kemenko Bidang PMK, sudah ditetapkan Tujuan Kedua (T2) dalam dokumen Renstra Kemenko PMK 2015-2019, **yaitu Tercapainya birokrasi yang handal, terpercaya, dan akuntabel, serta didukung oleh Sasaran Strategis Keempat (SS4) - Meningkatnya efektivitas Birokrasi Kemenko Bidang PMK dan Sasaran Strategis Kelima (SS5) - Meningkatnya akuntabilitas pelaksanaan anggaran pada Kemenko Bidang PMK**. Hal ini menunjukkan bahwa Kemenko Bidang PMK berkomitmen dan secara serius berkeinginan untuk meningkatkan tata kelola kelembagaan pada setiap tahunnya selama lima tahun dan menjadikan reformasi birokrasi sebagai *point* penting dalam pencapaian Visi dan Misi Kemenko Bidang PMK. Selanjutnya Renstra 2015-2019 Kemenko bidang PMK juga dijadikan dasar dalam penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi di Kemenko Bidang PMK.

Melalui reformasi birokrasi, diharapkan dalam lima tahun ke depan pemerintahan sudah beranjak ke tahapan pemerintahan yang berbasis kinerja. Sehingga pada tahun 2025 diharapkan pemerintahan sudah sampai pada tahapan pemerintahan yang dinamis sebagaimana dapat dilihat pada **Gambar 1.3**.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi sebagai berikut:

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

Pada tingkat Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, rencana pelaksanaan reformasi birokrasi dijabarkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi yang menjadi panduan bagi Tim Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang PMK dalam melakukan langkah-langkah konkrit dalam memperbaiki kualitas birokrasi di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.



Gambar 1.3. Tujuan Jangka Panjang Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Penguatan Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan dilandasi pencapaian reformasi birokrasi saat ini dan pilihan jalan terbaik untuk mencapai sasaran reformasi birokrasi 2015-2019, yaitu membangun pemerintahan berbasis kinerja. Sasaran reformasi birokrasi dan strategi implementasinya disusun berdasarkan pendekatan delapan area perubahan, program-program, prioritas, *quick wins*, dan rencana aksi.

Sasaran Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan 2015-2019, yakni membangun birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan berbasis kinerja yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian Renstra Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan 2015-2019 yang berbasis kinerja dan diterjemahkan secara detail dalam Matrik Target Kinerja Rencana Strategis Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan 2015-2019.

Selain itu, perlunya penguatan Reformasi Birokrasi Kementerian juga yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal organisasi sebagaimana pada **Tabel 1.2.**

Tabel 1.2. Faktor internal dan Eksternal dalam Memperkuat Reformasi Birokrasi Kemenko PMK

FAKTOR INTERNAL	FAKTOR EKSTERNAL
Hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang PMK tahun 2015-2016	UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN
	PermenPAN-RB No. 11 Tahun 2015 tentang <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi

1. Faktor Internal

Hasil Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan 2015-2016 (baik capaian maupun tantangan permasalahan) sebagaimana yang tercantum dalam beberapa rekomendasi dari Kementerian PAN-RB hendaknya menjadi *benchmark* atau tolak ukur kegiatan yang harus dilakukan sehingga proses-proses perbaikan tata kelola kelembagaan ke depan semakin membaik dan diharapkan pada tahun 2019 sudah selaras dengan target RB sebagaimana yang tertuang dalam *Road Map* RB secara Nasional.

2. Faktor Eksternal

- a. Penerapan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memberi arah baru dalam pengembangan pegawai pemerintahan. Dalam ASN ada beberapa pendekatan yang berbeda dengan Undang-Undang Kepegawaian sebelumnya, yaitu mendorong penerapan sistem *merit* dalam promosi aparatur, mendorong transformasi manajemen ASN menuju *human capital management*, menjadikan ASN sebagai aset, dan menjadikan ASN sebuah profesi yang harus terus mengembangkan dirinya termasuk mengikuti serangkaian pelatihan.
- b. PermenPAN-RB No. 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi menjadi acuan bagi setiap kementerian dan lembaga untuk memperbaiki tata kelola kelembagaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga dapat mencerminkan suatu organisasi yang efektif dan efisien serta berorientasi terhadap pelayanan publik yang baik.

1.2. Tujuan dan Sasaran

Salah satu area penting dalam reformasi birokrasi adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi. Manajemen perubahan dalam proses reformasi birokrasi di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan dilaksanakan sesuai dengan Pedoman Pelaksanaan Manajemen Perubahan yang diatur dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 10 Tahun 2011 serta Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 027 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah.

Indikator yang dapat dijadikan sebagai ukuran atau kriteria keberhasilan dari program/kegiatan tersebut, yaitu:

- a. Terbentuknya Tim Reformasi Birokrasi/RB yang melaksanakan tugas sesuai rencana kerja Tim RB.
- b. Tersedianya peta jalan/*road map* RB yang telah diformalkan mencakup 8 area perubahan dan "*quick wins*".
- c. Terbentuknya dan terselenggaranya pemantauan dan evaluasi RB melalui program dan kegiatan Tim Asesor-Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi/PMPRB.

- d. Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kinerja mulai dari pimpinan dan seluruh staf di lingkungan Kemenko PMK diantaranya melalui pembentukan dan pengimplementasian *agent of change* dan *role model* di setiap unit kerja.

1.3. Kondisi Saat Ini

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, maka reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan berfokus pada delapan area perubahan yang harus dicapai sebagaimana tergambar dalam **Tabel 2.1**.

Tabel 2.2. Delapan Area Perubahan Capaian Sasaran Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan

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 4. Penguatan Peraturan Perundangan
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan yang berkualitas	1. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik 2. <i>Quick Wins</i>

Untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan saat ini telah dibentuk Tim Reformasi Birokrasi yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 17 Tahun 2016 tentang Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang diubah dengan Kepmenko Nomor 1 Tahun 2018.

Saat ini sudah ada *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan 2015-2019 yang digunakan sebagai alat bantu dalam pengukuran pencapaian kinerja serta monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan Reformasi Birokrasi di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Namun *Road Map* tersebut perlu direviu agar dapat mengakomodasi program dan kegiatan yang selaras dengan sasaran strategis Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan dalam mendukung penyelenggaraan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian urusan kementerian dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan.

Agent of Change (AoC) untuk menggerakkan organisasi dalam melakukan perubahan, saat ini sudah dibentuk. Namun pembentukan AoC belum sepenuhnya memberikan kontribusi nyata dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Kemenko Bidang PMK.

Pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi saat ini telah secara rutin dilakukan. Pemantauan dan evaluasi dilaksanakan untuk memastikan bahwa program/kegiatan yang sudah disusun dapat dilaksanakan sesuai yang direncanakan.

1.4. Permasalahan

Walaupun *Agent of Change* (AoC) sudah dibentuk, namun evaluasi atas kinerja para AoC dalam meningkatkan budaya kerja dan perubahan *mindset* di lingkungan Kemenko Bidang PMK belum sepenuhnya dilaksanakan. Perlu menugaskan para AoC dengan target-target perubahan nyata di seluruh unit kerja, serta melakukan monitoring dan evaluasi berkala atas capaian dan hambatan dalam meningkatkan budaya kerja dan perubahan *mindset* di Kemenko Bidang PMK. Secara berkala AoC harus mengikuti pelatihan sebagai role model agar peran AoC dalam mendorong perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja) di Kemenko Bidang PMK dapat lebih terlihat.

Berdasarkan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko Bidang PMK Tahun 2017 terdapat gap penilaian antara *assessor* PMPRB dengan Tim RBN. Untuk mengurangi gap penilaian tersebut perlu meningkatkan pemahaman *assessor* PMPRB terkait kondisi ideal yang diharapkan dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada masing-masing area perubahan.

Fungsi Tim Reformasi Birokrasi di Kemenko Bidang PMK dinilai belum optimal, berdasarkan evaluasi oleh Menpan RB Tahun 2017. Oleh sebab itu perlu mengoptimalkan fungsi tim reformasi birokrasi internal melalui pertemuan secara berkala untuk membahas kemajuan reformasi birokrasi, serta mengkomunikasikan dan memastikan penerapannya ke seluruh unit kerja.

BAB II

PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Penyusunan program Reformasi Birokrasi di Kemenko Bidang PMK dilakukan dengan tujuan untuk menindaklanjuti hasil exit meeting Tim Evaluator Kementerian PAN-RB dan menyusun rencana kegiatan Reformasi Birokrasi Kemenko PMK Tahun 2018 sesuai dengan *Road Map* RB 2015-2019.

Rencana program Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang PMK Tahun 2018, untuk area Manajemen Perubahan adalah:

- Penguatan Tim Reformasi Birokrasi, dengan mengubah SK Tim RB Kemenko Bidang PMK.
- Sosialisasi Reformasi Birokrasi Internal Kemenko Bidang PMK.
- Memperkuat *role model* dan *agent of change* dalam mengembangkan budaya organisasi dengan menyiapkan perangkat pendukungnya seperti aturan, sarana prasarana, dan pelatihan.
- *Review Road Map* Reformasi Birokrasi tahun 2015-2019.
- Meningkatkan pengetahuan assessor PMPRB tentang kondisi ideal yang diharapkan oleh reformasi birokrasi pada masing-masing area perubahan sehingga mengurangi gap penilaian antara assessor PMPRB dengan Tim RBN.
- Menugaskan *Agent of Change (AoC)/role model* dengan target-target perubahan nyata pada masing-masing unit kerja, serta melakukan monitoring dan evaluasi berkala atas keberhasilan/kegagalan *Agent of Change (AoC)/role model* dalam meningkatkan perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja) di Kemenko Bidang PMK.

Sampai dengan Agustus 2018, pada area Manajemen perubahan sudah dilaksanakan program kegiatan menurut sub area dalam Lembar Kerja Evaluasi (LKE) sebagai berikut:

2.1. Tim Reformasi Birokrasi

Sesuai dengan rencana kerja yang telah disusun, pada tahun 2018 sudah dilaksanakan penyusunan perubahan Tim RB Kemenko Bidang PMK. Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 17 Tahun 2016 tentang Tim RB Kemenko Bidang PMK diubah dengan Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 1 Tahun 2018 tentang Tim RB Kemenko Bidang PMK (terlampir). Perubahan ini dilakukan untuk penguatan dan penyegaran Tim Reformasi Kemenko Bidang PMK. Perubahan Tim RB Kemenko Bidang PMK juga dilakukan untuk mengakomodir adanya perubahan pengisian Jabatan Struktural di lingkungan Kemenko Bidang PMK.

Evaluasi terhadap kinerja Tim Reformasi Birokrasi akan selalu dilakukan untuk memastikan terlaksananya program-program reformasi birokrasi di Kemenko Bidang PMK sehingga akan terwujud peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi di Kemenko Bidang PMK.

2.2. Road Map Reformasi Birokrasi

Berbagai upaya dilaksanakan untuk kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kemenko Bidang PMK. Upaya yang dilakukan diantaranya adalah *Reviu*

Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang PMK 2015-2019 dengan melibatkan seluruh unit organisasi di Kemenko Bidang PMK. Pembahasan *Reviu Road Map* dilaksanakan pada tanggal 13 April 2018 dan 17 Juli 2018 sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1. Selain pada kedua rapat tersebut, *Reviu Road Map* juga dibahas pada rapat rutin Tim Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang PMK. Saat ini Dokumen *Reviu Roadmap* telah selesai (Permenko PMK tentang *Road Map* terlampir).

Road Map Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang PMK menjadi panduan bagi Kemenko Bidang PMK untuk melakukan langkah-langkah nyata memperbaiki kualitas birokrasi pemerintah sehingga tercapai sasaran reformasi birokrasi di Kemenko Bidang PMK, yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, dan birokrasi yang memiliki pelayanan kualitas publik berkualitas.



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/reformasi-birokrasi/rapat-pembahasan-peta-jalan-reformasi-birokrasi-kemenko-pmk> (13 April 2018)

Gambar 2.1. Rapat Pembahasan *Reviu Road Map* RB Kemenko PMK 2015-2019

Keberlangsungan pelaksanaan program-program dalam Area Manajemen Perubahan telah dituangkan dalam Rencana Jangka Menengah pada *Road Map* RB Tahun 2015-2019 yang dijabarkan dalam Rencana Kerja Tim RB.

Penyusunan Rencana Kerja Tahunan Reformasi Birokrasi dilaksanakan setiap tahun. Rencana Kerja Tahunan RB disusun berdasarkan *Road Map* RB 2015-2019 dan tindak lanjut dari rekomendasi Tim Evaluator Kementerian PANRB. Rencana Kerja Tahunan RB Kemenko Bidang PMK (terlampir) merupakan hasil pembahasan rapat Tim RB Kemenko Bidang PMK. Program RB Kemenko Bidang PMK meliputi

delapan area perubahan dan *Quick Wins*. Penyusunan Rencana Kerja Tahunan RB memudahkan Tim menejemen perubahan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan RB. Pembahasan Rencana Kerja Tahun 2018 dilaksanakan pada 18 Januari 2018 seperti terlihat pada Gambar 2.2.



Sumber: <https://www.kemkopmk.go.id/reformasi-birokrasi/pembahasan-program-reformasi-birokrasi-tahun-2018> (18 Januari 2018)

Gambar 2.2. Kepala Biro Perencanaan dan Kerjasama memimpin Rapat Pembahasan Rencana Kerja Tahun 2018

Untuk meningkatkan *awareness* pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko Bidang PMK dilakukan sosialisasi kepada seluruh pejabat dan staf di lingkungan Kemenko Bidang PMK secara berkala. Setelah pelaksanaan evaluasi oleh Tim Evaluator Kementerian PANRB, telah dilaksanakan sosialisasi RB di lingkungan Kemenko Bidang PMK pada tanggal: (i) 20 September 2017; (ii) 15 Januari 2018; (iii) 1 Februari 2018; (iv) 15 Februari 2018; (v) 15 Mei 2018; dan (vi) 28 Mei 2018. Dokumentasi kegiatan sosialisasi seperti terlihat pada Gambar 2.3. Tema sosialisasi antara lain: Pelaksanaan RB di Kemenko Bidang PMK, Program Gugus Tugas Revolusi Mental (*quick wins* RB 2017), *Road Map* RB, Permenko Nomor 2 Tahun 2018 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Kemenko Bidang PMK, Sistem Penilaian Kinerja Individu Pegawai untuk pembayaran tunjangan kinerja yang meliputi aspek kehadiran, integritas dan kinerja pegawai.



Sumber: <https://www.kemendiknas.go.id/artikel/kemendiknas-gelar-sosialisasi-gnm-dan-reformasi-birokrasi> (20 September 2018)



Sumber: <https://www.kemendiknas.go.id/artikel/kemendiknas-sosialisasikan-sistem-penilaian-kinerja-individu> (15 Januari 2018)



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/artikel/sosialisasi-ketertiban-pelaksanaan-kegiatan-dan-pertanggungjawaban-asn-kemenko-pmk> (1 Februari 2018)



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/artikel/kemenko-pmk-gelar-sosialisasi-permenko-tentang-tunjangan-kinerja-pegawai> (15 Februari 2018)



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/artikel/kemenko-pmk-sosialisasi-skp-triwulan> (15 Mei 2018)



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/artikel/kemenko-pmk-adakan-sosialisasi-reformasi-birokrasi-dan-penyusunan-anggaran-2019> (28 Mei 2018)

Gambar 2.3. Sosialisasi Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK

2.3. Pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi

Untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan program/kegiatan Reformasi Birokrasi maka monitoring dan evaluasi perlu dilakukan agar diperoleh informasi yang objektif tentang kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko Bidang PMK. Dengan monitoring dan evaluasi dapat diketahui tingkat pencapaian hasil, kemajuan pelaksanaan program, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko Bidang PMK. Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan RB di Kemenko Bidang PMK dilaksanakan triwulanan. Pada tahun 2018 dilaksanakan rapat koordinasi untuk monitoring dan evaluasi pelaksanaan RB pada 23-24 April 2018 dan 23-24 Juli 2018. Dokumentasi pelaksanaan rapat koordinasi monitoring dan evaluasi pelaksanaan RB di Kemenko Bidang PMK terlihat seperti Gambar 2.4. Laporan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Program/Kegiatan RB Kemenko Bidang PMK Triwulan I dan Triwulan II terlampir.



Gambar 2.5. Peningkatan pengetahuan assessor PMPRB tentang kondisi ideal yang diharapkan oleh reformasi birokrasi pada masing-masing area perubahan diharapkan mengurangi gap penilaian antara assessor PMPRB dengan Tim RBN.



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/artikel/yohan-ajak-pegawai-kemenko-pmk-rebut-kepercayaan-publik> (21-22 Februari 2018)

Gambar 2.5. Rapat Perkuatan Tim RB dan Tim Asesor PMPRB Kemenko PMK

Quick wins atau juga sering disebut *low-hanging fruit* adalah suatu inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. *Quick wins* merupakan sebuah aktivitas nyata dan dirasakan manfaatnya secara cepat oleh pemangku kepentingan utama eksternal dan internal suatu organisasi. Dalam penerapannya, *quick wins* diperlukan untuk memperoleh momentum awal yang positif dan juga kepercayaan diri untuk selanjutnya melaksanakan reformasi birokrasi secara konsisten dan berkelanjutan. Menurut Kementerian PAN-RB *quick wins* merupakan program yang memiliki daya ungkit (*key leverage*) yang terkait dengan perbaikan pada produk utama (*core business*), yang hasil utamanya dapat dengan mudah terlihat dan manfaatnya dapat dirasakan oleh masyarakat. Keluaran utama atau hasil akhir dari program ini adalah perbaikan *business process* produk utama (*core business*).

Beberapa *Quick wins* terpilih dari usulan pimpinan Kemenko Bidang PMK, dituangkan dalam *Road Map* RB yang diputuskan dalam rapat pimpinan di Kemenko Bidang PMK. *Quick wins* Kemenko Bidang PMK ditetapkan setiap tahun. *Quick wins* Kemenko Bidang PMK tahun 2018 adalah: (i) Transformasi Program Bantuan Sosial Pangan dari Rastra ke BPNT; dan (ii) Program Padat Karya Tunai Desa (PKTD). Kedua program yang merupakan *Quick wins* Kemenko Bidang PMK secara intensif dikoordinasikan oleh Kemenko Bidang PMK seperti terlihat pada Gambar 2.6.



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/artikel/kemenko-pmk-laksanakan-sosialisasi-program-padat-karya-tunai> (9 Januari 2018)



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/artikel/pemerintah-siap-laksanakan-program-padat-karya-tunai-di-desacash-work> (17 Januari 2018)



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/artikel/menko-pmk-perluasan-bpnt-tahap-1-akan-disalurkan-april-mei-2018> (18 April 2018)



Sumber: <https://www.kemenkopmk.go.id/artikel/perluasan-program-bpnt-2018-bidik-24-kabupaten-kota-pada-tahap-awal> (20 Maret 2018)

Gambar 2.6. Koordinasi Program Transformasi Program Bantuan Sosial Pangan dari Rastra ke BPNT dan Program Padat Karya Tunai Desa (PKTD).

2.4. Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kinerja

Pimpinan tertinggi di Kemenko Bidang PMK secara aktif dan berkelanjutan ikut terlibat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Kemenko Bidang PMK, antara lain dengan dilaksanakannya Rapat Pimpinan Eselon I dan II sebulan sekali. Notulensi Rapat Pimpinan Eselon I di Kemenko Bidang PMK terlampir.

Keterlibatan Pimpinan tertinggi di Kemenko Bidang PMK diharapkan dapat mendorong perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja) di Kemenko Bidang PMK.

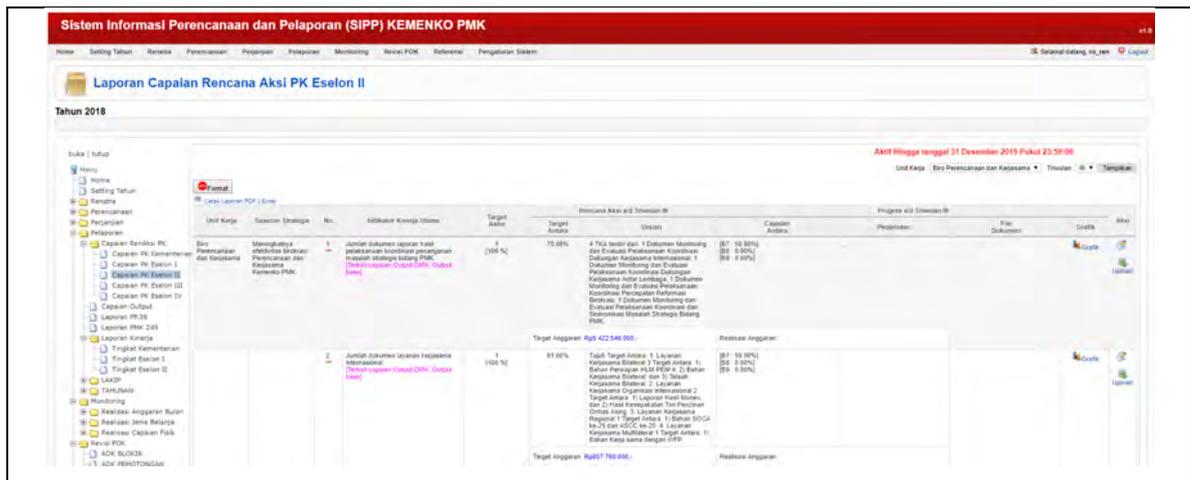
Sebagai bentuk komitmen dalam mengawal perubahan yang dilakukan di Kemenko Bidang PMK, dan untuk mengefektifkan perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja) di Kemenko Bidang PMK, perlu *Role Model* (keteladanan pimpinan). Agen Perubahan (*Agen of Change/role model*) dibentuk melalui Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan tentang *Role Model* Agen Perubahan dan Budaya Anti Korupsi di lingkungan Kemenko Bidang PMK. *Agent of Change (AoC)/role model* di Kemenko Bidang PMK beranggotakan Pejabat Eselon I (Sesmenko dan para Deputi).

Peran *Agent of Change* sangat besar dalam proses perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) individu atau unit kerja untuk menjadi lebih baik sesuai tujuan dan sasaran RB.

Peran dan tugas *Agent of Change* dituangkan dalam Keputusan tersendiri yaitu Keputusan Sekretaris Kemenko Bidang PMK.

Saat ini Kemenko Bidang PMK sudah menerapkan Sistem Informasi Perencanaan dan Pelaporan (SIPP). Sasaran yang ingin dicapai atas pemanfaatan SIPP adalah meningkatnya transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses penyelenggaraan pemerintah sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan di lingkungan Kemenko Bidang PMK, sehingga manajemen birokrasi makin efektif dan efisien serta modern. Tampilan Sistem Informasi Perencanaan dan Pelaporan (SIPP) seperti terlihat pada Gambar 2.7.

The screenshot displays the SIPP KEMENKO PMK interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for Home, Setting Tahun, Rencana, Perencanaan, Pelaporan, Monitoring, and Laporan. Below this, the main content area is titled 'Perjanjian Kinerja Kementerian' for the year 2018. The interface shows a list of indicators and strategic goals, such as 'Meningkatnya kualitas kinerja dan sistemisasi perencanaan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan serta pengendalian pelaksanaan kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan untuk mendukung pembangunan nasional' and 'Tingkat capaian KSI, berbasis target Indikator IPM di Bidang Pendidikan'. The interface also shows budget information at the bottom, including 'Jumlah Anggaran Rp. 382.165.318.000.' and 'Program Dukung Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemenko PMK : Rp. 150.733.720.000.'



Gambar 2.7. Tampilan Sistem Informasi Perencanaan dan Pelaporan (SIPP)

BAB III

PENUTUP

Area penting dalam reformasi birokrasi adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi. Pelaksanaan program/kegiatan pada area manajemen perubahan mendukung pencapaian tujuan Reformasi Birokrasi tersebut di Kemenko PMK.

Secara umum pelaksanaan program/kegiatan pada area manajemen perubahan di Kemenko PMK Tahun 2018 berjalan dengan baik. Hal tersebut terlihat dari capaian-capaian berdasarkan monitoring dan evaluasi yang secara rutin dilaksanakan setiap triwulan. Selain itu, juga dilakukan dukungan dan komitmen pimpinan yang tinggi untuk melakukan perubahan memperbaiki kondisi yang ada. Strategi perubahan sebagai bentuk nyata komitmen pimpinan, dilakukan melalui pendekatan direktif, edukatif, dan partisipatif sebagai media komunikasi yang dilakukan sesuai pendekatan tersebut.

Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemenko PMK, diharapkan dapat terbangun tata pemerintahan yang bebas dari praktik KKN dengan didukung oleh kapasitas pencegahan serta sistem integritas yang terkoordinasi. Upaya-upaya yang telah dilakukan sehubungan dengan program/kegiatan pada area manajemen perubahan, diantaranya:

- a. Menjabarkan *Road Map* kedalam rencana kerja rinci (aktivitas bulanan) masing-masing pokja.
- b. Meningkatkan monitoring RB secara berkala (triwulanan, kuartalan) sesuai rencana kerja rinci pokja.
- c. Meningkatkan komunikasi untuk pelaksanaan rencana aksi tindak lanjut rekomendasi hasil PMPRB.

Selanjutnya, untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan program/kegiatan pada area manajemen perubahan perlu konsultasi teknis secara berkala dengan Kementerian PAN-RB. Monitoring dan Evaluasi secara berkala harus selalu dilaksanakan untuk memantau perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko PMK. Sosialisasi kepada seluruh jajaran di Kemenko PMK harus secara rutin dilaksanakan agar seluruh pegawai dilingkungan Kemenko PMK memiliki komitmen yang sama dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

LAMPIRAN

Daftar Lampiran:

1. Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 1 Tahun 2018 tentang Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
2. Peraturan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 5 Tahun 2018 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Tahun 2015-2019.
3. Notulensi, Undangan, Daftar Hadir Rapat Penyusunan Rancangan Permenko PMK tentang Road Map RB Kemenko PMK tanggal 13 April 2018.
4. Notulensi, Undangan, Daftar Hadir Rapat Pembahasan *Road Map* RB dan *Agent of Change* (AoC) tanggal 17 Juli 2018.
5. Undangan, Daftar Hadir dan Berita Web Pelaksanaan Sosialisasi Reformasi Birokrasi di Kemenko Bidang PMK.
6. Program Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang PMK tahun 2017.
7. Program Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang PMK tahun 2018.
8. Laporan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Program/Kegiatan RB Kemenko PMK Triwulan I.
9. Laporan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Program/Kegiatan RB Kemenko PMK Triwulan II.
10. Keputusan Sekretaris Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2017 tentang Tim Asesor Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
11. Laporan Tim Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2018 di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
12. Notulensi Rapat Pimpinan eselon I di Lingkungan Kementerian Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
13. Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia tentang Role Model Agen Perubahan dan Budaya Anti Korupsi di Lingkungan Kemenko Bidang PMK.