

# Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025

Diperbanyak oleh  
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara  
Dan Reformasi Birokrasi





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 81 TAHUN 2010  
GRAND DESIGN REFORMASI BIROKRASI 2010-2025  
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, maka dipandang perlu melakukan reformasi birokrasi di seluruh Kementerian / Lembaga / Pemerintah Daerah;
  - b. bahwa dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi di seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, diperlukan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu ditetapkan Peraturan Presiden tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
- Mengingat :
1. Pasal 4 (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945;
  2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
  3. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
  4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
  5. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
  6. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);



7. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844); Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700)

#### MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN PRESIDEN TENTANG GRAND DESIGN REFORMASI BIROKRASI 2010-2025

#### PASAL 1

Menetapkan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagaimana terlampir dalam Peraturan Presiden ini.

#### PASAL 2

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

#### Pasal 3

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, dapat diubah sesuai dengan perkembangan oleh Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional yang penetapannya dilakukan dengan Peraturan Presiden.

#### Pasal 4

- (1) Pelaksanaan operasional Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 akan dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi yang ditetapkan setiap 5 (lima) tahun sekali oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- (2) Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 ditetapkan oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

#### Pasal 5

Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan Peraturan Presiden ini, diatur oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi selaku Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional.

Pasal 6

Peraturan Presiden ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan

Ditetapkan di Jakarta

Pada Tanggal 21 Desember 2010

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Ttd

DR.H. SUSILO BAMBANG YUDHOYONO

Salinan sesuai dengan aslinya





Lampiran Peraturan Presiden  
Republik Indonesia No. 81 Tahun 2010

# Grand Design Reformasi Birokrasi

**2010 - 2025**

# DAFTAR ISI

	Hlm
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Dasar Hukum	5
1.3 Kondisi Saat Ini	6
1.4 Kondisi yang Diinginkan	7
1.5 Permasalahan Birokrasi	9
1.6 Keterkaitan <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi dengan Perencanaan Pembangunan Nasional	10
1.7 Ruang lingkup <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi	11
BAB II <i>GRAND DESIGN</i> REFORMASI BIROKRASI	
2.1 Tujuan <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi	12
2.2 Visi Pembangunan Nasional	13
2.3 Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi	13
2.4 Visi Reformasi Birokrasi	13
2.5 Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi	14
2.6 Misi Reformasi Birokrasi	16
2.7 Tujuan Reformasi Birokrasi	16
2.8 Sasaran Reformasi Birokrasi	17
2.9 Prinsip-Prinsip Reformasi Birokrasi	17
2.10 Sasaran Lima Tahunan Reformasi Birokrasi	18
2.11 Ukuran keberhasilan	20
2.12 Strategi Pelaksanaan	21
BAB III <i>ROAD MAP</i> REFORMASI BIROKRASI	
3.1 Tujuan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi	24
3.2 Keterkaitan <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi dengan Setiap <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi	24
BAB IV PENUTUP	26



## DAFTAR TABEL

	Hlm.
Tabel 1 Area Perubahan dan Hasil yang Diharapkan	16
Tabel 2 Sasaran dan Indikator Keberhasilan Reformasi Birokrasi	20
Tabel 3 Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	21
Tabel 4 Pelaksana Reformasi Birokrasi	22
Tabel 5 Perbandingan Program Antartingkat Pelaksanaan	23

## DAFTAR GAMBAR

	Hlm.
Gambar 1 Perbandingan Reformasi Birokrasi Gelombang I dan Gelombang II	4
Gambar 2 Kondisi Birokrasi Yang Diinginkan	8
Gambar 3 Keterkaitan <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan RPJPN 2005-2025 dan RPJMN 2010-2014, RPJMN 2015-2019, dan RPJMN 2020-2024	10
Gambar 4 Kerangka Pikir <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi 2010-2025	12
Gambar 5 Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi	14
Gambar 6 Tahapan Pencapaian Sasaran Lima Tahunan	19
Gambar 7 Pengorganisasian Reformasi Birokrasi	21
Gambar 8 Metode Pelaksanaan	23
Gambar 9 Keterkaitan <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024	25



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Krisis ekonomi yang dialami Indonesia tahun 1997, pada tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi. Kondisi tersebut mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera diadakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak itu, telah terjadi berbagai perubahan penting yang menjadi tonggak dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi, yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama. Perubahan tersebut dilandasi oleh keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945.

Untuk mewujudkan hal itu, telah ditetapkan beberapa Tap MPR RI, di antaranya:

- Tap MPR RI Nomor X/MPR/1998 tentang Pokok-Pokok Reformasi Pembangunan dalam rangka Penyelamatan dan Normalisasi Kehidupan Nasional;
- Tap MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN, yang ditindaklanjuti dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas KKN;
- Tap MPR RI Nomor VI/MPR/2001 tentang Etika Kehidupan Berbangsa;
- Tap MPR RI Nomor VIII/MPR/2001 tentang Rekomendasi Arah Kebijakan Pemberantasan dan Pencegahan KKN;
- Tap MPR RI Nomor II/MPR/2002 yang mengamanatkan percepatan pertumbuhan ekonomi nasional termasuk reformasi birokrasi dan membangun penyelenggaraan negara dan dunia usaha yang bersih;

- Tap MPR RI Nomor VI/MPR/2002 yang mengamanatkan pemberantasan KKN, penegakan dan kepastian hukum, serta reformasi birokrasi dengan penekanan pada kultur birokrasi yang transparan, akuntabel, bersih dan bertanggungjawab, serta dapat menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

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

Pada tahun 2011, seluruh kementerian dan lembaga (K/L) serta pemerintah daerah (Pemda) ditargetkan telah memiliki komitmen dalam melaksanakan proses reformasi birokrasi. Pada tahun 2014 secara bertahap dan berkelanjutan, K/L dan Pemda telah memiliki kekuatan untuk memulai proses tersebut, sehingga pada tahun 2025, birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi dapat diwujudkan.

Sementara itu, pada pidato kenegaraan dalam rangka memperingati ulang tahun ke-64 Kemerdekaan RI di depan Sidang DPR RI tanggal 14 Agustus 2009, Presiden menegaskan kembali tekad pemerintah untuk melanjutkan misi sejarah bangsa Indonesia untuk lima tahun mendatang, yaitu melaksanakan reformasi gelombang kedua, termasuk reformasi birokrasi. Reformasi gelombang kedua bertujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak dan ekor krisis yang terjadi sepuluh tahun yang lalu. Pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju.

Berkaitan dengan hal tersebut, reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Selain itu, reformasi birokrasi juga bermakna sebagai sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan

abad ke-21. Jika berhasil dilaksanakan dengan baik, reformasi birokrasi akan mencapai tujuan yang diharapkan, di antaranya:

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

Akan tetapi, jika gagal dilaksanakan, reformasi birokrasi hanya akan menimbulkan ketidakmampuan birokrasi dalam menghadapi kompleksitas yang bergerak secara eksponensial di abad ke-21, antipati, trauma, berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan ancaman kegagalan pencapaian pemerintahan yang baik (*good governance*), bahkan menghambat keberhasilan pembangunan nasional.

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

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

*Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah.

Reformasi Birokrasi Gelombang I (2004 – 2009)	Reformasi Birokrasi Gelombang II (2010 – 2014)
<p><b>Sifat:</b> Instansional</p> <p><b>Sasaran:</b> Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik</p> <p><b>Area perubahan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelembagaan (organisasi)</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Ketatalaksanaan</li> <li>• Regulasi – Deregulasi</li> <li>• SDM</li> </ul>	<p><b>Sifat:</b> Nasional dan Instansional</p> <p><b>Sasaran:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN</li> <li>2. Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat</li> <li>3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi</li> </ol> <p><b>Area perubahan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi</li> <li>• Tatalaksana</li> <li>• Peraturan Perundang-undangan</li> <li>• Sumber daya manusia aparatur</li> <li>• Pengawasan</li> <li>• Akuntabilitas</li> <li>• Pelayanan publik</li> <li>• Pola Pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur</li> </ul>

**Gambar 1**  
Perbandingan Reformasi Birokrasi Gelombang I dan Gelombang II

## 1.2 Dasar Hukum

Dasar hukum reformasi birokrasi adalah:

- a. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- b. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas KKN;
- c. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian;
- d. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- e. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
- f. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
- g. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
- h. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
- i. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005–2025;
- j. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara;
- k. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- l. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004-2009;
- m. Keputusan Presiden Nomor 84/P/2009 tentang Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu II Periode 2009-2014;
- n. Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010–2014;
- o. Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional.

### 1.3 Kondisi Saat Ini

Reformasi yang sudah dilakukan sejak terjadinya krisis multidimensi tahun 1998 atau lebih dari sepuluh tahun terakhir telah berhasil meletakkan landasan politik bagi kehidupan demokrasi di Indonesia. Berbagai perubahan dalam sistem penyelenggaraan negara, revitalisasi lembaga-lembaga tinggi negara, dan pemilihan umum dilakukan dalam rangka membangun pemerintahan negara yang mampu berjalan dengan baik (*good governance*). Dalam bidang ekonomi, reformasi juga telah mampu membawa kondisi ekonomi yang semakin baik, sehingga mengantarkan Indonesia kembali ke dalam jajaran *middle income countries (MICs)*. Oleh karena itu, Indonesia dipandang sebagai negara yang berhasil melalui masa krisis dengan baik.

Meskipun demikian, kondisi itu belum mampu mengangkat Indonesia ke posisi yang sejajar dengan negara-negara lain, baik negara-negara di Asia Tenggara maupun di Asia. Dalam hal perwujudan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, masih banyak hal yang harus diselesaikan dalam kaitan pemberantasan korupsi. Hal ini antara lain ditunjukkan dari data *Transparency International* pada tahun 2009, Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia masih rendah (2,8 dari 10) jika dibandingkan dengan negara-negara di Asia Tenggara lainnya. Akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, kualitasnya masih perlu banyak pembenahan termasuk dalam penyajian laporan keuangan yang sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP). Opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas laporan keuangan K/L dan Pemda masih banyak yang perlu ditingkatkan menuju ke opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Dalam hal pelayanan publik, pemerintah belum dapat menyediakan pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan tantangan yang dihadapi, yaitu perkembangan kebutuhan masyarakat yang semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat. Hal ini dapat dilihat dari hasil survei integritas yang dilakukan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada tahun 2009 yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik Indonesia baru mencapai skor 6,64 dari skala 10 untuk instansi pusat, sedangkan pada tahun 2008 skor untuk unit pelayanan publik di daerah sebesar 6,69. Skor integritas menunjukkan karakteristik kualitas dalam pelayanan publik, seperti ada tidaknya suap, ada tidaknya *Standard Operating Procedures (SOP)*, kesesuaian proses pelayanan dengan SOP yang ada, keterbukaan informasi, keadilan dan kecepatan dalam pemberian pelayanan, dan kemudahan masyarakat melakukan pengaduan.



Dalam hal kemudahan berusaha (*doing business*), menunjukkan bahwa Indonesia belum dapat memberikan pelayanan yang baik bagi para investor yang berbisnis atau akan berbisnis di Indonesia. Hal ini antara lain tercermin dari data *International Finance Corporation* pada tahun 2009. Berdasarkan data tersebut, Indonesia menempati peringkat *doing business* ke-122 dari 181 negara atau berada pada peringkat ke-6 dari 9 negara ASEAN. Padahal Indonesia merupakan salah satu pasar utama bagi investor global.

Dalam kaitan dengan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, kondisinya masih banyak dikeluhkan masyarakat. Berdasarkan penilaian *government effectiveness* yang dilakukan Bank Dunia, Indonesia memperoleh skor -0,43 pada tahun 2004, -0,37 pada tahun 2006, dan -0,29 pada tahun 2008, dari skala -2,5 menunjukkan skor terburuk dan 2,5 menunjukkan skor terbaik. Meskipun pada tahun 2008 mengalami peningkatan menjadi -0,29, skor tersebut masih menunjukkan kapasitas kelembagaan/efektivitas pemerintahan di Indonesia tertinggal jika dibandingkan dengan kemajuan yang dicapai oleh negara-negara tetangga. Kondisi ini mencerminkan masih adanya permasalahan dalam penyelenggaraan pemerintahan, seperti kualitas birokrasi, pelayanan publik, dan kompetensi aparat pemerintah. Selanjutnya, berdasarkan penilaian terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), pada tahun 2009 jumlah instansi pemerintah yang dinilai akuntabel baru mencapai 24%. Gambaran di atas mencerminkan kondisi birokrasi kita saat ini.

#### **1.4 Kondisi yang Diinginkan**

Reformasi birokrasi merupakan upaya berkelanjutan yang setiap tahapannya memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi ke arah yang lebih baik.

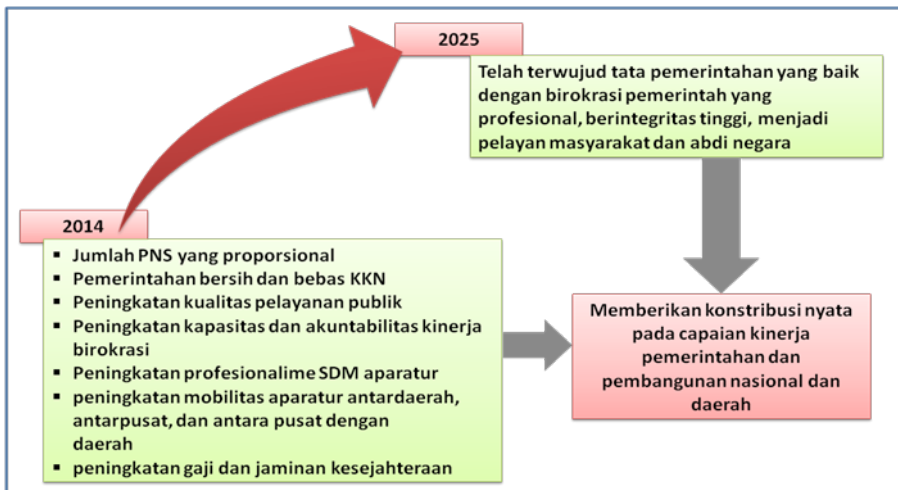
Pada tahun 2014 diharapkan sudah berhasil mencapai penguatan dalam beberapa hal berikut:

- a. penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- b. kualitas pelayanan publik;
- c. kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi;

d. profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antardaerah, antarpusat, dan antara pusat dengan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.

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

Pada tahun 2025, diharapkan telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. Kondisi di atas dapat dikemukakan pada gambar berikut.



**Gambar 2**  
**Kondisi Birokrasi yang Diinginkan**

## 1.5 Permasalahan Birokrasi

Ada beberapa permasalahan utama yang berkaitan dengan birokrasi, yaitu:

### a. Organisasi

Organisasi pemerintahan belum tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*).

### b. Peraturan perundang-undangan

Beberapa peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara masih ada yang tumpang tindih, inkonsisten, tidak jelas, dan multitafsir. Selain itu, masih ada pertentangan antara peraturan perundang-undangan yang satu dengan yang lainnya, baik yang sederajat maupun antara peraturan yang lebih tinggi dengan peraturan di bawahnya atau antara peraturan pusat dengan peraturan daerah. Di samping itu, banyak peraturan perundang-undangan yang belum disesuaikan dengan dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan dan tuntutan masyarakat.

### c. SDM Aparatur

SDM aparatur negara Indonesia (PNS) saat ini berjumlah 4,732,472 orang (data BKN per Mei 2010). Masalah utama SDM aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah. Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi. Selain itu, sistem penggajian pegawai negeri belum didasarkan pada bobot pekerjaan/jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan/pangkat tidak sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggung jawab. Tunjangan kinerja belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja dan tunjangan pensiun belum menjamin kesejahteraan.

### d. Kewenangan

Masih adanya praktek penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan belum mantapnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

**e. Pelayanan publik**

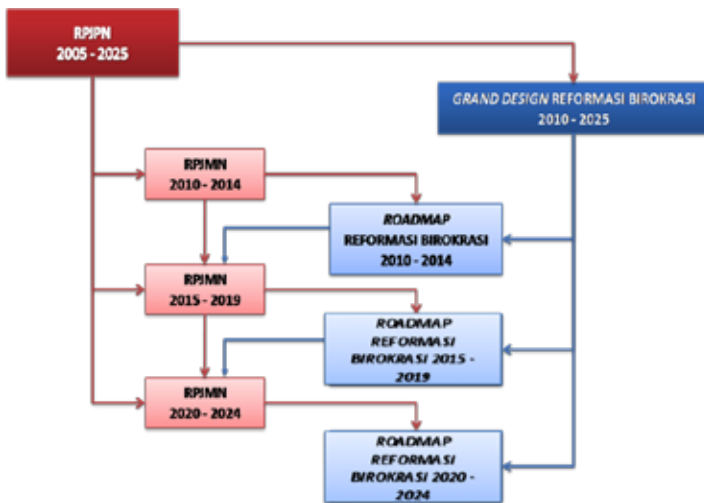
Pelayanan publik belum dapat mengakomodasi kepentingan seluruh lapisan masyarakat dan belum memenuhi hak-hak dasar warga negara/penduduk. Penyelenggaraan pelayanan publik belum sesuai dengan harapan bangsa berpendapatan menengah yang semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat.

**f. Pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*)**

Pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Selain itu, birokrat belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (*better performance*), dan belum berorientasi pada hasil (*outcomes*).

**1.6 Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi dengan Perencanaan Pembangunan Nasional**

Penyusunan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengacu pada RPJPN 2005-2025 (UU No.17 Tahun 2007) dan RPJMN 2010-2014 (Perpres No.5 Tahun 2010). Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan RPJPN 2005-2025 dan RPJMN 2010-2014, RPJMN 2015-2019, dan RPJMN 2020-2024, dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3

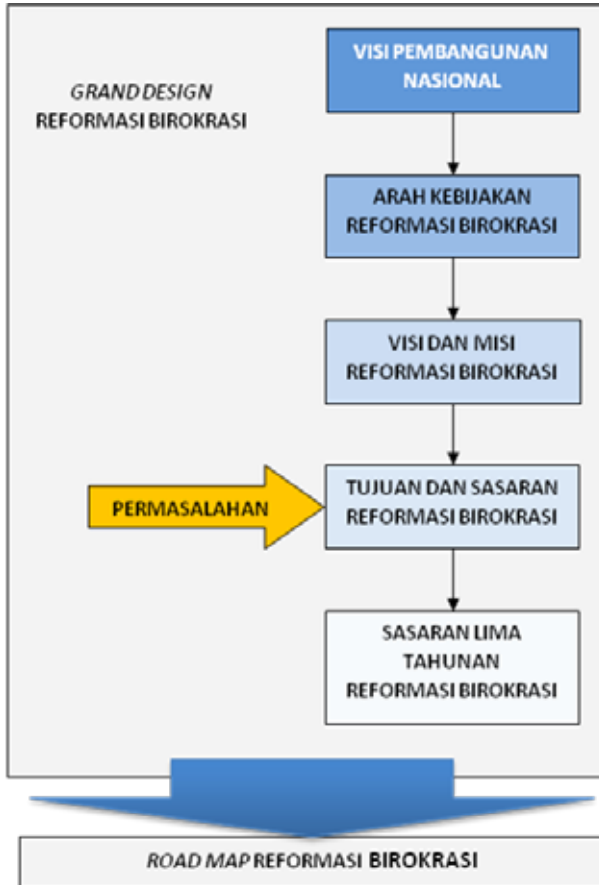
Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan RPJPN 2005-2025 dan RPJMN 2010-2014, RPJMN 2015-2019, dan RPJMN 2020-2024

## 1.7 Ruang lingkup *Grand Design* Reformasi Birokrasi

Rencana pembangunan aparatur negara yang holistik sudah dituangkan dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, dan Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014. Salah satu prioritas peraturan tersebut adalah pemantapan reformasi birokrasi instansi. Oleh karena itu, ruang lingkup *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 difokuskan pada reformasi birokrasi pemerintah.

## BAB II GRAND DESIGN REFORMASI BIROKRASI

### 2.1 Tujuan *Grand Design* Reformasi Birokrasi



Gambar 4  
Kerangka Pikir *Grand Design* Reformasi Birokrasi  
2010 - 2025

*Grand Design* Reformasi Birokrasi bertujuan untuk memberikan arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional selama kurun waktu 2010-2025 agar reformasi birokrasi di K/L dan Pemda dapat berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga,

dan berkelanjutan. Kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi visi pembangunan nasional, arah kebijakan reformasi birokrasi, visi, misi, tujuan, dan sasaran reformasi birokrasi.

*Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025 menjadi pedoman dalam penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi (RMRB) 2010-2014. Selanjutnya, GDRB 2010-2025 dan RMRB 2010-2014, RMRB 2015-2019, RMRB 2020-2024, menjadi pedoman bagi K/L dan Pemda dalam menyusun *road map* masing-masing dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

## 2.2 Visi Pembangunan Nasional

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

## 2.3 Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi

Arah kebijakan reformasi birokrasi adalah:

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

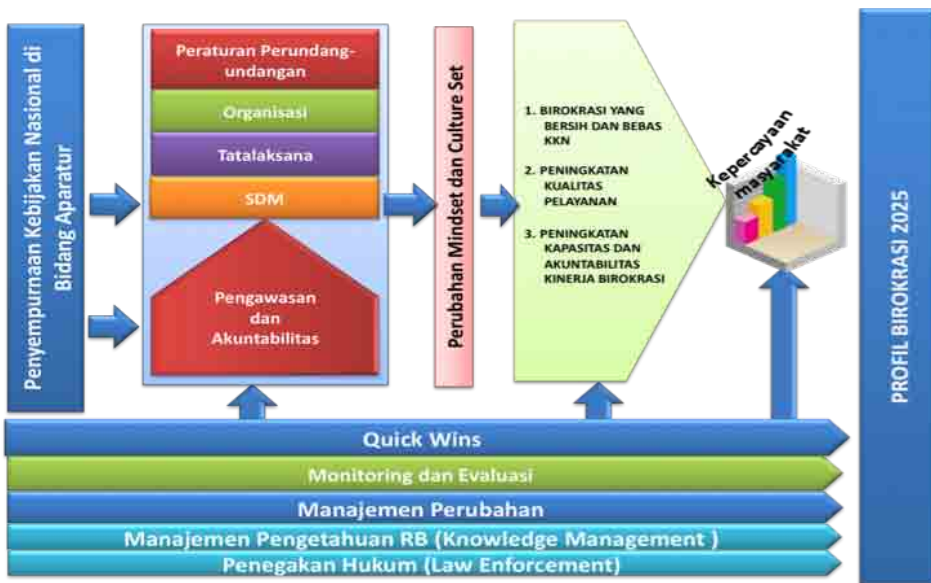
## 2.4 Visi Reformasi Birokrasi

Visi reformasi birokrasi adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan

kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

## 2.5 Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi

Pola pikir pencapaian visi reformasi birokrasi dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 5**  
**Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi**

Penyempurnaan kebijakan nasional di bidang aparatur akan mendorong terciptanya kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing K/L dan Pemda, manajemen pemerintahan dan manajemen SDM aparatur yang efektif, serta sistem pengawasan dan akuntabilitas yang mampu mewujudkan pemerintahan yang berintegritas tinggi. Implementasi hal-hal tersebut pada masing-masing K/L dan Pemda akan mendorong perubahan *mind set* dan *culture set* pada setiap birokrat ke arah budaya yang lebih profesional, produktif, dan akuntabel.



Setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek KKN, pelaksanaan anggaran yang lebih baik, manfaat program-program pembangunan bagi masyarakat meningkat, kualitas pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil-hasil pembangunan secara nyata dirasakan seluruh masyarakat. Secara bertahap, upaya tersebut diharapkan akan terus meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Kondisi ini akan menjadi profil birokrasi yang diharapkan.

Kondisi tersebut di atas akan dicapai melalui berbagai upaya, antara lain dengan penerapan program *quick wins*, yaitu suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. *Quick wins* bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan meningkatkan kepercayaan instansi untuk melakukan sesuatu perubahan yang berat. Penyelesaian sesuatu yang berat merupakan inti dari suatu program besar. *Quick wins* dilakukan di awal dan dapat berupa *quick wins* untuk penataan organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan penataan budaya kerja aparatur.

Selanjutnya, pelaksanaan reformasi birokrasi harus disertai monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara periodik dan melembaga. Monitoring dan evaluasi ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan melakukan koreksi bila terjadi kesalahan/penyimpangan arah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Selain itu, perlu juga didukung oleh beberapa hal berikut:

- a. penerapan manajemen perubahan (*change management*) agar tidak terjadi hambatan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b. penerapan *knowledge management* agar terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi;
- c. penegakan hukum agar terwujud batasan dan hubungan yang jelas antara hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan masing-masing pihak.

## 2.6 Misi Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi memiliki beberapa misi sebagai berikut:

- membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
- melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*;
- mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif;
- mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

## 2.7 Tujuan Reformasi Birokrasi

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

**Tabel 1**  
**Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan**

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>right sizing</i> )
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

## 2.8 Sasaran Reformasi Birokrasi

Sasaran reformasi birokrasi adalah:

- a. terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- b. meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
- c. meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

## 2.9 Prinsip-prinsip Reformasi Birokrasi

Beberapa prinsip dalam melaksanakan reformasi birokrasi dapat dikemukakan sebagai berikut.

### a. *Outcomes oriented*

Seluruh program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitan dengan reformasi birokrasi harus dapat mencapai hasil (*outcomes*) yang mengarah pada peningkatan kualitas kelembagaan, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, manajemen SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur. Kondisi ini diharapkan akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan membawa pemerintahan Indonesia menuju pada pemerintahan kelas dunia.

### b. Terukur

Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus dilakukan secara terukur dan jelas target serta waktu pencapaiannya.

### c. Efisien

Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan profesional.

### d. Efektif

Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target pencapaian sasaran reformasi birokrasi.

**e. Realistik**

*Outputs* dan *outcomes* dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistik dan dapat dicapai secara optimal.

**f. Konsisten**

Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, dan mencakup seluruh tingkatan pemerintahan, termasuk individu pegawai.

**g. Sinergi**

Pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan secara sinergi. Satu tahapan kegiatan harus memberikan dampak positif bagi tahapan kegiatan lainnya, satu program harus memberikan dampak positif bagi program lainnya. Kegiatan yang dilakukan satu instansi pemerintah harus memperhatikan keterkaitan dengan kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah lainnya, dan harus menghindari adanya tumpang tindih antarkegiatan di setiap instansi.

**h. Inovatif**

Reformasi birokrasi memberikan ruang gerak yang luas bagi K/L dan Pemda untuk melakukan inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan *best practices* untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

**i. Kepatuhan**

Reformasi birokrasi harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

**j. Dimonitor**

Pelaksanaan reformasi birokrasi harus dimonitor secara melembaga untuk memastikan semua tahapan dilalui dengan baik, target dicapai sesuai dengan rencana, dan penyimpangan segera dapat diketahui dan dapat dilakukan perbaikan.

## 2.10 Sasaran Lima Tahunan Reformasi Birokrasi

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN Tahun 2005-2025 menetapkan tahapan pembangunan yang meliputi periode RPJMN I (2005-2009), periode RPJMN II (2010-2014), periode RPJMN III (2015-

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

**a. Sasaran lima tahun pertama (2010-2014)**

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

**b. Sasaran lima tahun kedua (2015-2019)**

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

**c. Sasaran lima tahun ketiga (2020-2024)**

Pada periode lima tahun ketiga, reformasi birokrasi dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus untuk menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.



**Gambar 6**  
**Tahapan Pencapaian Sasaran Lima Tahunan**

## 2.11 Ukuran keberhasilan

Mengukur keberhasilan reformasi birokrasi dilakukan antara lain melalui pencapaian sasaran dengan indikator kinerja utama (*key performance indicators*), sebagaimana dikemukakan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 2**  
**Sasaran dan Indikator Keberhasilan Reformasi Birokrasi**

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

\*) Skala 0 – 10

\*\*\*) Skala – 2.5 s/d 2.5

Sumber: Diolah dari RPJMN 2010-2014

Pada tahun 2025, pencapaian sasaran-sasaran di atas secara bertahap, diharapkan telah menghasilkan *governance* yang berkualitas. Semakin baik kualitas *governance*, semakin baik pula hasil pembangunan (*development outcomes*) yang ditandai dengan:

- a. tidak ada korupsi;
- b. tidak ada pelanggaran;
- c. APBN dan APBD baik;
- d. semua program selesai dengan baik;
- e. semua perizinan selesai dengan cepat dan tepat;
- f. komunikasi dengan publik baik;
- g. penggunaan waktu (jam kerja) efektif dan produktif;
- h. penerapan *reward* dan *punishment* secara konsisten dan berkelanjutan;
- i. hasil pembangunan nyata (pertumbuhan, prolapsangan kerja, dan propengurangan kemiskinan; artinya, menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi kemiskinan, dan memperbaiki kesejahteraan rakyat).

## 2.12 Strategi Pelaksanaan

Langkah-langkah strategi pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi tingkat pelaksanaan, pelaksana, program, dan metode pelaksanaan.

### a. Tingkat Pelaksanaan

Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui tiga tingkat pelaksanaan, sebagaimana dijelaskan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3**  
**Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**

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

### b. Pelaksana



**Gambar 7**  
**Pengorganisasian Reformasi Birokrasi**

Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional bertanggung jawab kepada Presiden. Adapun peran Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional antara lain adalah menetapkan kebijakan, strategi, dan standar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi dan kinerja operasi birokrasi. Peran Tim Reformasi Birokrasi Nasional antara lain adalah merumuskan kebijakan dan strategi operasional reformasi birokrasi serta memantau dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi. Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional bertanggung jawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional. Tim Reformasi Birokrasi Nasional dibantu oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional.

Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dibantu oleh Tim Independen, dan Tim *Quality Assurance* yang berperan antara lain melakukan monitoring dan evaluasi serta memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Tim Reformasi Birokrasi K/L dan Pemda berperan sebagai penggerak, pelaksana dan pengawal pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing K/L dan Pemda.

Pengorganisasian pelaksana reformasi birokrasi dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4**  
**Pelaksana Reformasi Birokrasi**

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

### c. Program

Strategi pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui program-program yang berorientasi pada hasil (*outcomes oriented program*). Program-program tersebut dilaksanakan sesuai dengan tingkat pelaksanaannya sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini.



**Tabel 5**  
**Perbandingan Program Antartingkat Pelaksanaan**

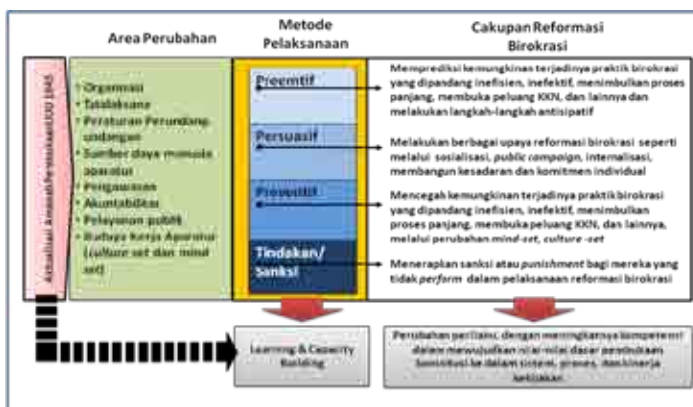
Program Untuk Tingkat Makro	Program Untuk Tingkat Meso	Program Untuk Tingkat Mikro
1) Penataan Organisasi	1) Manajemen Perubahan	1) Manajemen Perubahan
2) Penataan Tatalaksana	2) Konsultasi dan Asistensi	2) Penataan Peraturan Perundang-undangan
3) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	3) Monitoring,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

Catatan:

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

#### d. Metode Pelaksanaan

Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan dengan metode sebagaimana dikemukakan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 8**  
**Metode Pelaksanaan**

## BAB III

### ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI

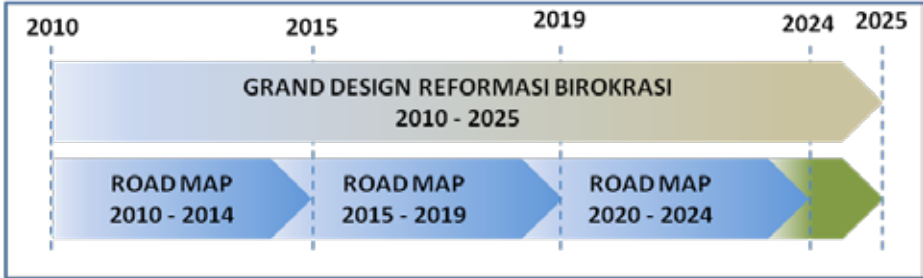
#### 3.1 Tujuan *Road Map* Reformasi Birokrasi

*Road Map* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilaksanakan setiap lima tahun sekali bertujuan untuk memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi di K/L dan Pemda agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

#### 3.2 Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi dengan Setiap *Road Map* Reformasi Birokrasi

Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) dengan setiap *Road Map* Reformasi Birokrasi (RMRB) adalah sebagai berikut:

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



**Gambar 9**  
**Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014, *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019, dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024**

## BAB IV PENUTUP

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

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

Kunci keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi terletak pada beberapa hal berikut.

### a. Komitmen Nasional

Komitmen nasional ditunjukkan dengan adanya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025, Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang RPJMN 2010-2014 yang menegaskan reformasi birokrasi sebagai prioritas utama, dan Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional.

### b. Penggerak Reformasi Birokrasi

Penggerak reformasi birokrasi secara nasional adalah Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dipimpin oleh Wakil Presiden Republik Indonesia, Tim Reformasi Birokrasi Nasional dipimpin oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dibantu oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional, Tim Independen dan Tim *Quality Assurance*. Selanjutnya, secara instansional

penggerak reformasi birokrasi adalah pimpinan K/L dan Pemda. Penggerak reformasi birokrasi harus berdaya tahan tinggi terhadap tantangan dan hambatan serta memiliki daya dobrak dan kreativitas untuk melaksanakan program-program terobosan, baik secara horisontal maupun vertikal.

### **c. Muatan Reformasi Birokrasi**

Muatan reformasi birokrasi dirumuskan dalam GDRB 2010-2025, RMRB 2010-2014, RMRB 2015-2019, dan RMRB 2020-2024. Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan dengan penetapan prioritas K/L dan Pemda berdasarkan kepentingan strategis bagi negara dan manfaat bagi masyarakat.

### **d. Proses Reformasi Birokrasi**

Proses reformasi birokrasi dilakukan dengan cara:

#### **1) Desentralisasi**

Setiap K/L dan Pemda melakukan langkah-langkah reformasi birokrasi dengan mengacu kepada GDRB 2010-2025 dan RMRB 2010-2014 dan seterusnya, sesuai dengan karakteristik masing-masing institusi.

#### **2) Serentak dan bertahap**

Penyebarluasan pemahaman tentang GDRB 2010-2025 dan RMRB 2010-2014 dan seterusnya, dilakukan secara serentak kepada seluruh K/L dan Pemda dalam rangka efektivitas pencapaian target sasaran pelaksanaan reformasi birokrasi. Setiap K/L dan Pemda memiliki karakteristik yang berbeda sehingga reformasi birokrasi dilakukan dengan titik awal dan kecepatan yang berbeda. Format yang sama diterapkan untuk K/L dan Pemda secara bertahap sesuai dengan kesiapan masing-masing K/L dan Pemda.

#### **3) Koordinasi**

Reformasi birokrasi dilakukan dengan langkah-langkah yang terkoordinasi secara nasional dengan acuan GDRB 2010-2025 dan RMRB 2010-2014 dan seterusnya. Reformasi birokrasi dikoordinasikan secara nasional oleh Komite Pengarah Reformasi

Birokrasi Nasional, pelaksanaan sehari-hari dilaksanakan oleh Tim Reformasi Birokrasi Nasional, dan implementasi program-program dilaksanakan oleh K/L dan Pemda, serta dimonitor dan dievaluasi secara periodik, berkelanjutan, dan melembaga.

Aparatur harus sadar bahwa reformasi birokrasi akan mengubah birokrasi pemerintah menjadi birokrasi yang kuat dan menjadi pemerintahan kelas dunia, yang mampu memberikan fasilitasi dan pelayanan publik yang prima dan bebas dari KKN. Untuk itu, reformasi birokrasi harus dilakukan secara sungguh-sungguh, konsisten, melembaga, bertahap, dan berkelanjutan. Dengan demikian, diharapkan akan terbentuk birokrasi yang mampu mendukung dan mempercepat keberhasilan pembangunan di berbagai bidang. Kegiatan ekonomi akan semakin meningkat dan secara *agregat* akan mendorong pertumbuhan ekonomi lebih tinggi. Dengan kegiatan ekonomi yang semakin luas, akan tersedia basis penerimaan negara yang lebih besar untuk membiayai keberlanjutan reformasi birokrasi dan pembangunan di bidang lainnya yang lebih luas.