



REFORMASI BIROKRASI BERKELANJUTAN DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

PENDAHULUAN

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengamanatkan seluruh Kementerian, Lembaga Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk melaksanakan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dimaknai sebagai perbaikan

(*improvement*) sistem dan tatakelola pemerintahan yang dilakukan secara terencana (Caiden, 1969). *Grand Design* Reformasi Birokrasi sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden tersebut mencakup tiga tahap *Road Map* Reformasi Birokrasi, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi tahun 2010 – 2014, 2015 – 2019 dan 2020 – 2024.

Ringkasan Eksekutif

- Reformasi birokrasi berkelanjutan merupakan strategi implementasi reformasi birokrasi yang menjamin proses perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*)
- Implementasi reformasi birokrasi di BKN berfokus pada akar masalah tata kelola, serta memberikan prioritas perbaikan tata kelola sesuai dengan karakteristik dan sumber daya dan tantangan yang dihadapi.
- Hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Badan Kepegawaian Negara tahun 2020 menjadi umpan balik yang perlu ditindaklanjuti dengan rencana aksi dalam perencanaan reformasi birokrasi tahun 2021.

Tahun 2020 yang lalu pelaksanaan reformasi birokrasi telah memasuki tahap ketiga atau tahap terakhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Untuk melaksanakan tahap ketiga ini, Kementerian PAN dan RB mengeluarkan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024, yang merupakan kelanjutan dari *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2015 – 2019. *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024 ini menjadi acuan bagi kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi pada instansi masing-masing.

Dalam kerangka yang lebih luas, sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, bahwa *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional 2010 - 2015 sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005 – 2025, dan Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dalam setiap periodenya. *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024 memiliki keterkaitan dan sejalan dengan RPJMN 2020 – 2024. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi terintegrasi dengan pelaksanaan RPJMN. *Road Map* Reformasi Birokrasi menjadi program pengarusutamaan bagi seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah.

Penulis : Eunike Prapti Lestari Krissetyanti
Penanggungjawab : Agus Sutiadi
Redaktur : Ajib Rakhmawanto
Editor : Haryanah
Editor Bagian : Ardy Firman Syah
Azmi Listya Anisah
Diana Marifah
Design Grafis/Section Editor : Santosa
Sekretariat : Givan Permadi
Alamat : Jl. Mayor Jenderal Sutoyo No.12
Cililitan - Jakarta Timur
Telp : 021-80887011
e-mail : pengkajianpenelitianbkn@gmail.com

Pada periode ketiga atau terakhir ini, reformasi birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkkelas dunia (*world class bureaucracy*), yang memiliki ciri pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien. Hasil reformasi birokrasi tercermin dalam 3 (tiga) sasaran reformasi birokrasi, yang intinya adalah terciptanya pemerintah yang bersih, akuntabel dan kapabel, sehingga dapat melayani pemerintah secara cepat, tepat dan profesional serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

IMPLEMENTASI REFORMASI BIROKRASI BERKELANJUTAN DI BKN

Pada tahun 2020 yang lalu, implementasi reformasi birokrasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah memasuki periode lima tahun ketiga. Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Nasional, menjadi dasar pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional, yang terbagi dalam 3 (tiga) level, yaitu level nasional, level meso dan level mikro atau instansional.

Sejalan dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi nasional yang mengedepankan “fokus” dan “prioritas”, implementasi reformasi birokrasi di BKN berfokus pada akar masalah tata kelola atau *governance*, serta memberikan prioritas perbaikan tata kelola sesuai dengan karakteristik dan sumber daya dan tantangan yang dihadapi. Identifikasi *area of improvement* dilakukan dengan mendasarkan pada hasil evaluasi pada tahun sebelumnya. Hal ini sejalan dengan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi nasional yang menggunakan pendekatan keberlanjutan (*continuity*). Pendekatan keberlanjutan dalam implementasi reformasi birokrasi ini bertujuan untuk perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) dalam tata kelola pemerintahan.

Badan Kepegawaian Negara mengimplementasikan reformasi birokrasi berkelanjutan dengan mengacu pada 4 (empat) proses implementasi reformasi birokrasi, yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut evaluasi. Strategi ini mengadaptasi pemahaman tentang evaluasi program sebagaimana dikemukakan oleh Chen (2014) bahwa evaluasi program merupakan

penerapan model dan pengetahuan untuk menilai dan memperbaiki perencanaan, pelaksanaan dan efektivitas program secara sistematis. Keempat proses tersebut membentuk sistem sebagaimana dijelaskan pada Gambar 1. Tahap perencanaan meliputi penyusunan rencana aksi tindak lanjut tahunan, yang diformulasikan dari tindak lanjut hasil evaluasi tahun sebelumnya, serta percepatan (*quickwins*) yang ditetapkan. Tahap kedua adalah pelaksanaan yang disertai dengan pemantauan (*monitoring*) untuk memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi sesuai dengan perencanaan, serta mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal. Tahap evaluasi dilakukan secara mandiri atau Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB), dan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB. Tujuan evaluasi adalah untuk (1) mendapatkan informasi pelaksanaan dan capaian reformasi birokrasi internal; monitoring rencana aksi tindak lanjut penilaian mandiri; dan (3) memberikan saran perbaikan untuk meningkatkan capaian reformasi birokrasi internal. Hasil evaluasi ini kemudian harus ditindaklanjuti dan menjadi dasar menentukan prioritas perencanaan dan pelaksanaan reformasi birokrasi tahun berikutnya.



Gambar 1. Strategi Berkelanjutan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi di BKN

HASIL EVALUASI REFORMASI BIROKRASI DI TAHUN 2020

Hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi BKN pada tahun 2020, indeks Reformasi Birokrasi BKN mengalami kenaikan dari 75,04 menjadi 76,86 dengan kategori “BB”. Meskipun mengalami kenaikan, masih terdapat catatan pada hasil evaluasi yang harus diperhatikan untuk mengoptimalkan program-program reformasi

birokrasi di BKN, yang meliputi semua area perubahan. Hasil evaluasi tersebut menunjukkan kondisi *existing* saat ini, yang memerlukan *improvement* secara menyeluruh, sebagai faktor pengungkit dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Komponen hasil yang merupakan indikator keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi, masih belum optimal. Nilai SAKIP mengalami sedikit kenaikan, namun masih banyak catatan yang harus ditindaklanjuti. Sementara itu hasil survei terhadap penerima pelayanan dari BKN (survei eksternal) yang menjadi indikator “kualitas pelayanan” dan “persepsi korupsi” mengalami penurunan. Penurunan ini mengindikasikan bahwa adanya penurunan persepsi para penerima layanan terhadap pelayanan yang diberikan oleh BKN. Penurunan indikator Persepsi Korupsi menunjukkan adanya penurunan persepsi para

stakeholder terhadap pembangunan anti korupsi. Survei kapabilitas organisasi menunjukkan masih adanya 9,10 persen responden yang sama sekali tidak memahami kinerja individu, indikator kinerja individu dan tidak memahami kontribusinya terhadap kinerja organisasi. Komponen hasil ini menunjukkan bahwa masih perlunya *improvement* pada aspek pengungkit, dengan menekankan pada akar masalah, serta memperhatikan analisis peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*) yang ada.

TINDAK LANJUT

Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi tahun 2020 di BKN, dan hasil analisis akar masalah, serta prioritas dengan mempertimbangkan peluang dan tantangan, beberapa rekomendasi harus segera ditindaklanjuti dengan rencana aksi sebagaimana tabel 1.

Tabel 1. Rencana Aksi Tindak Lanjut Tahun 2021

No	Area of Improvement	Tindak Lanjut	Rencana Aksi
1	Manajemen Perubahan	Menguatkan fungsi Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi dan Tim Penilai internal reformasi birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> Memperkuat komitmen pimpinan (<i>key person</i>) Menyusun mekanisme pemantauan dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi
2	Deregulasi Kebijakan	Membangun sistem deregulasi kebijakan yang komprehensif	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan identifikasi dan pemetaan terhadap seluruh peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap implementasi peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian Melakukan pemetaan keterkaitan antar peraturan atau kebijakan
3	Penataan Organisasi	Menyusun <i>road map</i> pengembangan kelembagaan BKN pasca penyederhanaan birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan evaluasi efektivitas penyederhanaan birokrasi pusat dan kantor regional Melakukan evaluasi kelembagaan dalam rangka pengembangan kelembagaan Mempercepat proses penyusunan Peraturan Presiden tentang BKN
4	Penataan Tata Laksana	<ul style="list-style-type: none"> Menyempurnakan peta proses bisnis menjadi holistik Mengoptimalkan penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) 	<ul style="list-style-type: none"> Mereviu dan menyempurnakan peta proses bisnis Menerapkan Manajemen SPBE Mengembangkan aplikasi informasi kinerja PNS untuk nasional Menyesuaikan SOP yang selaras dengan proses bisnis dan pelaksanaan SPBE
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	Membangun manajemen talenta berdasarkan hasil pemetaan pegawai	<ul style="list-style-type: none"> Menyempurnakan <i>human capital development plan</i> (HCDP) Membangun pola rotasi dan mutasi yang mendukung pengembangan karir pegawai Membangun perencanaan suksesi berdasarkan pada sistem merit
6	Penguatan Akuntabilitas	Menyempurnakan definisi kinerja di BKN	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan reviu terhadap sasaran strategis dalam Renstra, menjadi lebih jelas indikator dan targetnya, dan berorientasi pada hasil sesuai levelnya Menyusun pohon kinerja dengan kerangka yang logis (keselarasan antara kinerja individu dengan kinerja organisasi) Membangun aplikasi untuk mendukung sistem manajemen kinerja

7	Penguatan Pengawasan	Mengoptimalkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan manajemen resiko Mengoptimalkan fungsi unit pengendali gratifikasi (UPG) Mengoptimalkan fungsi <i>wistle blowing system</i> (WBS)
8	Peningkatan Pelayanan Publik	Mengidentifikasi inovasi-inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan pelayanan kepegawaian dengan strategi <i>customer-driven</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inovasi digitalisasi dalam pelayanan kepegawaian yang terintegrasi Menguatkan kolaborasi unit-unit yang terkait dengan pelayanan kepegawaian Meningkatkan kompetensi dan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan kepegawaian.

Sumber : hasil telaah terhadap rekomendasi evaluasi RB BKN tahun 2020

Beberapa rekomendasi evaluasi pelaksanaan RB BKN tahun 2020 adalah hasil penilaian terhadap tindak lanjut evaluasi RB BKN tahun 2019. Sehingga tindak lanjut dan rencana aksi dari hasil evaluasi ini akan menjadi dasar penyusunan perencanaan pada tahun 2021. Dengan demikian program reformasi birokrasi ini menjadi berkelanjutan sehingga outputnya lebih nyata. Di samping itu, program reformasi birokrasi berkelanjutan akan menjamin keselarasan pelaksanaannya dengan pelaksanaan rencana strategis BKN, untuk kemudian ke depan keduanya bisa diintegrasikan.

PENUTUP

Implementasi reformasi birokrasi berkelanjutan dapat memastikan perubahan atau inovasi berlanjut dalam jangka panjang sesuai dengan *road map* reformasi birokrasi yang telah ditetapkan. Rekomendasi hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi BKN tahun 2020, ditindaklanjuti dalam bentuk rencana aksi tindak lanjut pelaksanaan reformasi birokrasi BKN tahun 2021. Strategi keberlanjutan ini dapat membantu mengidentifikasi fokus dan prioritas perbaikan tatakelola setiap tahunnya dalam rangka implementasi reformasi birokrasi di BKN.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Melakukan reuiu terhadap roadmap reformasi birokrasi agar sejalan dengan rencana strategis, sebagai dasar implementasi reformasi birokrasi di BKN

Menyusun pedoman implementasi reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Merumuskan fokus dan prioritas perbaikan tatakelola rencana aksi tindak lanjut dari hasil evaluasi implementasi reformasi birokrasi tahun sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Caiden, Gerald E. 1969. *Administrative Reform*. Chicago US: Aldine
- Chen, Huey T. 2014. *Practical Program Evaluation: Theory-Driven Evaluation and Integrated Evaluation Perspective*. US: Sage Publication
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*;
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024* (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 tentang *Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi* (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 442);
- Surat Menteri PAN dan RB Nomor: B/12/M. RB.06/2021 tanggal 31 Maret 2021, perihal Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020.