



ISDinstitute



BUKU PANDUAN

MENYUSUN ROADMAP
**REFORMASI BIROKRASI
BERBASIS HASIL**

Partnership for Governance Reform
2014

MENYUSUN ROADMAP
**REFORMASI BIROKRASI
BERBASIS HASIL**

Partnership for Governance Reform
2014

Menyusun Roadmap Reformasi Birokrasi Berbasis Hasil: Buku Panduan

Penulis:
Ahmad Norma Permata
Ahmad Salehudin
Munawar Ahmad
Izzul Haqq

Kontributor:
Agung Djojosoekarto
Ahmad Qisa'i
Widya Anggraini
Fajarwati

Cetakan:
Pertama, September 2014

ISBN: 978-602-1616-23-9

@ Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.
Isi sepenuhnya tanggung jawab penulis dan tidak mencerminkan pandangan dari Kemitraan.

Diterbitkan atas kerjasama ISD-Institute UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan Partnership for Governance Reform

Partnership for Governance Reform in Indonesia (Kemitraan)
Jl. Wolter Monginsidi No. 3, Kebayoran Baru - Jakarta 12110
Tel. +62-21-72799566/ Fax: +62-21-7205260
www.Kemitraan.or.id

KATA PENGANTAR

Reformasi Birokrasi (RB) guna mewujudkan cita-cita Pemerintahan Kelas Dunia di Indonesia masih menemui jalan terjal dan berliku. Setelah lebih dari 10 tahun dijalankan, birokrasi tampaknya belum banyak mengalami perubahan. *Reformed-bureaucracy* yang diimpikan dari proses yang telah menghabiskan dana milyaran rupiah ini belum bisa terwujud. Bahkan banyak pihak mengatakan bahwa Reformasi Birokrasi masih bersifat formalitas, *top-down*, dan belum menyentuh akar permasalahan birokrasi yang sesungguhnya.

Komplikasi implementasi Reformasi Birokrasi terlihat lebih dalam di daerah yang masih menganggap bahwa RB merupakan pemborosan, abstrak, bias Jakarta dan tidak partisipatif. Persepsi daerah yang masih beragam dan minimnya kemampuan daerah untuk memprioritaskan visi misi reformasi birokrasi menyebabkan banyak pemerintah daerah mengalami kesulitan dalam menyelesaikan dokumen Roadmap RB tahun 2014 ini sebagaimana diamanatkan oleh **PERPRES Nomor 81 Tahun 2010 dan PERMENPAN RB Nomor 9 Tahun 2011**.

Dalam tiga tahun terakhir, Kemitraan telah banyak terlibat di dalam proses reformasi birokrasi di berbagai program yang dilaksanakan, baik di tingkat nasional maupun di daerah. Khusus untuk tingkat daerah, sejak tahun 2013 Kemitraan telah membangun kerjasama dengan beberapa pemerintah daerah di tingkat Kabupaten/Kota seperti Kota Palu, Kabupaten Jayapura dan Kabupaten Bireuen melalui penandatanganan Nota Kesepahaman untuk memberikan asistensi teknis penyusunan Roadmap RB Daerah Berbasis Hasil (*result-based bureaucracy reform*) dengan menggunakan pendekatan PDIA (*Problem Driven Iterative Approach*). PDIA pada dasarnya menekankan pada pentingnya menemukan permasalahan dan bukan sekedar solusi; keberanian improvisasi dan bereksperimen daerah; pembelajaran yang berkelanjutan; dan pelibatan multipihak. Pendekatan ini diharapkan akan memberikan cara pandang baru bagi daerah dalam menyusun roadmap sebagai *living document* yang fleksibel dan bisa diubah setiap lima tahun.

Selain itu, sebagai salah satu bentuk upaya Kemitraan dalam mendorong percepatan proses RB daerah adalah dengan menyusun **buku seri Reformasi Birokrasi yang terdiri atas satu Buku Saku Menyusun Roadmap Reformasi Birokrasi Berbasis Hasil; Buku Panduan Penyusunan Roadmap Reformasi Birokrasi Berbasis Hasil; Buku Panduan Monitoring Pelayanan Publik Oleh Pemerintah Daerah; dan Buku Panduan Monitoring Pelayanan Publik Oleh Masyarakat Sipil**. Buku seri Reformasi Birokrasi ini diharapkan bisa menjadi pelengkap bagi upaya Kemitraan dan semua pihak terkait, baik di yang ada di dalam maupun di luar pemerintahan, untuk mewujudkan *reformed-bureaucracy* di Indonesia. Untuk itu ucapan terima kasih kami sampaikan kepada segenap rekan-rekan di Kemitraan yaitu Agung Djojosekarto, Ahmad Qisa'i, Widy Anggraini, Fajarwati dan mitra kerja Kemitraan, Integrated and Sustainable Development Institute (ISD Institute) - UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta yang telah membantu terlaksananya penyiapan buku seri Reformasi Birokrasi ini.

Besar harapan kami agar Buku Seri Reformasi Birokrasi ini bisa didayagunakan secara maksimal dan dijadikan sebagai referensi dan panduan, baik oleh pemerintah pusat maupun daerah dan Organisasi Masyarakat Sipil, untuk melaksanakan reformasi birokrasi yang sesuai dengan visi dan misi masing-masing organisasi/institusi.

Selamat membaca.

Wicaksono Sarosa
Direktur Eksekutif

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
BAB I : Pendahuluan	1
A. Pengertian Reformasi Birokrasi	1
B. Visi, Misi, dan Tujuan Reformasi Birokrasi	2
C. Prinsip Reformasi Birokrasi	2
D. Payung Hukum	4
BAB II : PDIA (<i>Performance Driven Iterative Adaptation</i>)	5
BAB III : Program Reformasi Birokrasi	9
A. Tahapan Reformasi Birokrasi	9
B. Pembentukan TIM Reformasi Birokrasi	9
BAB IV : Road Map Reformasi Birokrasi	11
A. Pengertian dan Tujuan	11
B. Tahapan Penyusunan Roadmap	12
BAB V : Implementasi Program RB	17
BAB VI : Monitoring dan Evaluasi RB	19
BAB VII : Penutup	21

BAB I PENDAHULUAN

A. Pengertian Reformasi Birokrasi

- Perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia.
- Upaya berkelanjutan yang setiap tahapannya memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi ke arah yang lebih baik.
- Upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses) dan sumber daya manusia aparatur.
- Langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

B. Visi, Misi, dan Tujuan 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.
- **Misi Reformasi Birokrasi** adalah untuk 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.

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

Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi

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 apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatkan 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

C. Prinsip Reformasi Birokrasi

1. **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 (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur. Kondisi ini diharapkan akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan membawa pemerintahan Indonesia menuju pada pemerintahan berkelas dunia.

2. **Terukur.** Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus dilakukan secara terukur dan jelas target serta waktu pencapaiannya.
3. **Efisien.** Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan *outcome oriented* harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan profesional.
4. **Efektif.** Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target pencapaian sasaran reformasi birokrasi.
5. **Realistik.** Outputs dan *outcomes* dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistis dan dapat dicapai secara optimal.
6. **Konsisten.** Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, dan mencakup seluruh tingkatan pemerintahan, termasuk individu pegawai.
7. **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 keterkaitannya dengan kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah lainnya, dan harus menghindari adanya tumpang tindih antarkegiatan di setiap instansi.
8. **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.
9. **Kepatuhan.** Reformasi birokrasi harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundangundangan.
10. **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.

D. Payung Hukum

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

BAB II

PDIA: *Performance Driven Iterative Adaptation* (PENDEKATAN BERBASIS HASIL)

1. Menemukan problem, dan bukan sekedar mencari solusi.

Pendekatan PDIA berpusat kepada upaya menemukan problem, sebagai batu pijakan dalam mencari solusi. Dengan demikian, solusi merupakan hasil yang ditemukan di akhir proses pencarian, dan bukan sesuatu yang sudah ditawarkan di awal proses. Padahal dalam kenyataan banyak pihak yang berjualan solusi, seolah bisa digunakan untuk membangun reformasi birokrasi dalam segala konteks, dan banyak juga pemerintah yang menganggap bahwa solusi untuk reformasi birokrasi bisa dengan membeli atau mencari ke tempat lain.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menemukan akar permasalahan adalah teknik "5-Why", dikembangkan oleh raksasa otomotif Jepang Toyota Inc., yaitu teknik mengajukan pertanyaan "mengapa" sebanyak 5 kali untuk persoalan yang sama, sehingga akan muncul jawaban yang merupakan "akar" dari persoalan yang ada. Misalnya, mencari akar persoalan dari buruknya pelayanan publik:

Mengapa? (1): Karena tidak ada SOP pelayanan yang jelas.

Mengapa? (2): Tidak tersedia Anjab dan ABK yang mendetail.

Mengapa? (3): Sistem organisasi dan tata laksana belum *ter-update*.

Mengapa? (4): Belum menjadi prioritas program kinerja

Mengapa? (5): PNS merasa sebagai pejabat, bukan pelayan publik.

2. Memberikan ruang kepada jajaran pembuat kebijakan untuk melakukan eksperimenasi "penyimpangan positif" (*positive deviance*).

Formula ini dalam pendekatan PDIA dimaksudkan untuk mendorong para pengambil kebijakan di jajaran birokrasi untuk tidak sekedar mengikuti aturan dan prosedur, melainkan berani berimprovisasi dan bereksperimen untuk mencari pola dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Secara prinsip, aturan main merupakan nyawa bagi birokrasi, dimana tanpa mengikuti aturan main yang dijalankan secara impersonal, maka birokrasi

tidak akan dapat menjalankan fungsinya secara optimal. Namun demikian, dalam upaya melakukan reformasi, yang artinya adanya pengakuan bahwa prosedur formal normal tidak mampu memenuhi harapan, jajaran birokrasi harus memberikan ruang gerak yang lebih luasa kepada para pengambil kebijakan. Perlu dibuat aturan main yang mendorong dan mentolerir para pengambil kebijakan untuk melakukan penyimpangan-penyimpangan yang produktif, yaitu penyimpangan dari prosedur—dan bukan prinsip—dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi pada suatu konteks tertentu.

3. Mekanisme pembelajaran dan umpan balik yang terus-menerus.

Prinsip ini menjadi pelengkap dari prinsip sebelumnya, dimana eksperimentasi dan penyimpangan-positif yang dilakukan dalam proses reformasi birokrasi adalah sebuah proses pembelajaran yang terus berulang. Dalam pengambilan keputusan dan kebijakan publik sebuah unit organisasi memerlukan proses pembelajaran untuk dapat menemukan rangkaian formula yang pas agar kinerja unit tersebut bisa lebih optimal. Dan proses ini tidak lain adalah eksperimentasi dan penyimpangan-penyimpangan positif di atas.

Yang perlu ditekankan adalah bahwa proses tersebut adalah proses pembelajaran, dimana pengambil kebijakan tidak memiliki ruang pretense untuk menganggap diri memiliki hak sepenuhnya melakukan improvisasi. Melainkan ia memiliki hak untuk melakukan itu dalam rangka pembelajaran, dan berkewajiban menerima masukan dan umpan balik secara terus-menerus terkait proses dan hasil eksperimentasi yang dilakukan.

4. Pelibatan multi-pihak guna menjamin kelancaran, relevansi dan legitimasi.

Terakhir, agar proses reformasi birokrasi melalui pendekatan PDIA ini dapat berjalan dengan baik diperlukan keterlibatan seluas mungkin para pihak yang relevan: masyarakat sipil, dunia usaha, media, academia, kelompok-kelompok agama, dan lain-lain.

Kelompok-kelompok ini harus dilibatkan secara utuh dan penuh. Utuh dalam arti bahwa mereka diberi hak sepenuhnya untuk terlibat dalam proses reformasi birokrasi sesuai dengan proporsi masing-masing. Sedangkan penuh dalam arti bahwa mereka dilibatkan dalam keseluruhan proses reformasi birokrasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi.

Pelibatan multi pihak akan menjadikan usaha reformasi birokrasi memiliki legitimasi kuat, karena seluruh prosesnya melibatkan semua pihak yang relevan, dan dengan demikian menjadi usaha bersama untuk kepentingan bersama dan bukan hanya kepentingan birokrasi. Pelibatan multi pihak juga akan menjadikan reformasi birokrasi ini relevan dengan agenda semua pihak, karena mereka akan memiliki informasi yang baik terkait tujuan dan proses pelaksanaan. Dan pelibatan multipihak juga akan menjadikan proses reformasi birokrasi akan berjalan lebih efektif karena semakin banyak pihak yang terlibat menyumbangkan fikiran, jaringan, dan sumberdaya lainnya.

BAB III PROGRAM REFORMASI BIROKRASI

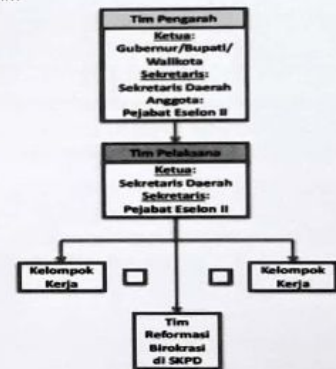
A. Tahapan Reformasi Birokrasi

Ada enam tahapan program reformasi birokrasi.

1. Pembentukan Tim RB
2. Koordinasi dan Pembagian Tugas Tim RB
3. Penyusunan Road Map RB
4. Pengusulan Program RB ke Kementrian
5. Penyusunan Perda RB
6. Implementasi

B. Pembentukan TIM Reformasi Birokrasi

1. Menyusun TIM



2. Tugas Tim Reformasi Birokrasi

- Merumuskan *Road Map* reformasi birokrasi pemerintah daerah;
- Merumuskan quick wins
- Merancang rencana manajemen perubahan;
- Bersama dengan unit/satuan kerja terkait melaksanakan *Quick Wins*;
- Melaksanakan fokus perubahan sesuai rencana yang tertuang dalam *Road Map*;
- Melakukan pemeliharaan terhadap area-area yang sudah maju;
- Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala, melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*.
- Menjadi agen perubahan.

3. Pelembagaan Melalui Perda

- Program RB merupakan program pembangunan nasional jangka panjang (RPJPN) dengan target 2025.
- Dengan demikian ia juga menjadi agenda pembangunan jangka panjang daerah (RPJPD) yang harus dilaksanakan oleh seluruh jajaran pemerintahan, termasuk kepala daerah yang terpilih silih berganti.
- Agar memiliki kekuatan mengikat kepada semua pihak, terutama kepala daerah yang datang dan pergi dengan visi-misi yang mungkin berbeda-beda, program RB perlu dilembagakan ke dalam Peraturan Daerah.
- Isi perda tersebut mencakup target kontekstual RB 2025, roadmap dalam rangka menuju tercapainya target tersebut, serta keberadaan tim yang secara khusus bertugas mengawal proses tersebut.

BAB IV ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI

A. Pengertian dan Tujuan

1. Pengertian

Secara harfiah, roadmap dapat diartikan sebagai peta penentu atau penunjuk arah. Dalam konteks upaya pencapaian hasil suatu kegiatan, *roadmap* adalah sebuah dokumen rencana kerja rinci yang mengintegrasikan seluruh rencana dan pelaksanaan program serta kegiatan dalam rentang waktu tertentu. Informasi lain yang minimal harus dijelaskan dalam roadmap adalah tahapan atau aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap program dan kegiatan, target capaian/hasil, pelaksana, penanggungjawab, dukungan yang dibutuhkan, dan anggaran yang diperlukan. Dalam pelaksanaan program dan kegiatan, roadmap dapat digunakan sebagai alat bantu dalam pengukuran pencapaian kinerja serta monitoring dan evaluasi.

Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB)* yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Sasaran tahun pertama akan menjadi dasar bagi sasaran tahun berikutnya, begitupun sasaran tahun-tahun berikutnya mengacu pada sasaran tahun sebelumnya.

Roadmap Reformasi Birokrasi Berbasis Hasil (*Result Based*) adalah strategi dalam melakukan perbaikan sistem dan kinerja birokrasi berbasis pemahaman aktual terhadap Kapasitas Institusional, Kerangka Struktural, dan Visi-Misi Politik Pimpinan Daerah.

2. Tujuan

Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) bertujuan untuk memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi di kementerian/lembaga (K/L) dan

pemerintah daerah (Pemda) agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

B. Tahapan Penyusunan Roadmap

1. Menentukan Target Reformasi Birokrasi
2. Menyusun dan Menyelaraskan Indikator Kinerja Utama (IKU)
3. Melakukan *Baseline Survey*
4. Menyusun *Road Map*
5. Menyusun *Quick Wins*

TAHAP 1:

MENENTUKAN TARGET RB

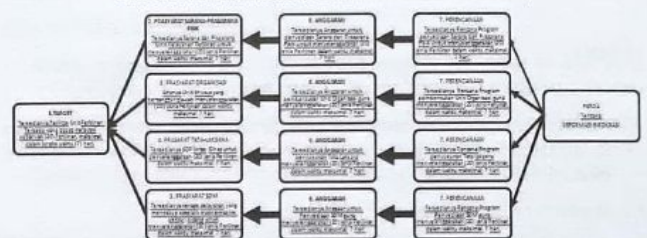
- Perbedaan Reformasi Birokrasi dengan *Capacity Building*:
 - *Capacity Building*: upaya meningkatkan kapasitas kinerja organisasi secara menyeluruh (atau parsial) sesuai profesionalitas bidang masing-masing.
 - Reformasi Birokrasi: Upaya meningkatkan kapasitas kinerja organisasi secara menyeluruh (atau parsial) guna mencapai target program tertentu yang telah ditetapkan.
- Target Reformasi Birokrasi yang disusun harus sejalan dengan prioritas program jangka panjang (RPJPD) maupun jangka menengah (RPJMD). Bukan sekedar program improvisasi dan populis.
- Target Reformasi Birokrasi yang disusun harus sesuai dengan kebutuhan riil yang urgen dan penting di masyarakat. Bukan berdasarkan apa yang diinginkan (trend), melainkan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat (need).
- Target Reformasi Birokrasi yang disusun harus sejalan dengan potensi terbaik yang dimiliki oleh Daerah. Berpijak pada keunggulan, bukan kelemahan.

TAHAPAN 2:

MENYUSUN DAN MENYELARASKAN IKU

- Indikator Kinerja Utama (IKU) / *Key Performance Indicators* (KIP): Adalah serangkaian Nilai (Indikator) untuk Mengukur Ketercapaian Program.
- IKU harus dirumuskan, dan diselaraskan dalam seluruh dokumen Perencanaan (RPJM, Renstra & Renja SKPD, RKPD).
- IKU Disusun dengan Rumus SMART:
 - *Specific* (Rinci/Jelas/Kongkret)
 - *Measurable* (Memiliki Ukuran)
 - *Attainable* (Secara Teori Terjangkau)
 - *Relevant* (Sejalan Dengan Kebutuhan)
 - *Time Bound* (Memuat Target Waktu)

CONTOH PENYELARASAN IKU (PELAYANAN PERIZINAN SATU ATAP)



TAHAP 3:

MELAKSANAKAN BASELINE SURVEY KAPASITAS KINERJA DAN KEPUASAN PUBLIK

- Tujuan:
 - Mengetahui Kapasitas kinerja SKPD dalam upaya mencapai target RB yang ditetapkan.
 - Mengetahui Opini Publik—sebagai pengguna Pelayanan Pemerintah—sebagai tambahan informasi mengenai kapasitas kinerja SKPD.

- Survey Kinerja dilakukan dengan mengedarkan Kuesioner untuk diisi oleh SKPD, ditambah dengan wawancara dengan Pimpinan SKPD sebagai konfirmasi. Pengisian Kuesioner wajib melampirkan dokumen sebagai kelengkapan jawaban.
- Survey Opini Publik dilakukan melalui 2 FGD dengan 20-30 peserta (1. perwakilan masyarakat, 2. perwakilan dunia usaha) dari berbagai segmen selengkap mungkin: kelompok kaya dan miskin, pusat dan pinggiran, tua dan muda, pria dan wanita, mayoritas dan minoritas, dst.

Ada Tiga Pertanyaan yang diajukan dalam FGD:

- a. Bagaimana pengalaman / pendapat mengenai kinerja Pemda (kelebihan dan kekurangan)?
 - b. Faktor apa yang mempengaruhi kelebihan dan kekurangan tersebut?
 - c. Bagaimana cara mengatasi kekurangan yang ada?
- Hasil Survey *Baseline* akan memberikan informasi JARAK antara target RB dengan Realitas (yang akan menjadi sasaran program)

TAHAP 4:

MENYUSUN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI

- Program: Upaya untuk menutup jarak antara Ideal (target RB) dengan kenyataan (kondisi yang ada), dengan menggunakan Indikator yang telah ditetapkan.
- Urutan Penyusunan Roadmap:
 - 1) Check list IKU: Memastikan bahwa seluruh tahapan program memiliki IKU yang sinkron dan konsisten. *Jika ada yang belum, maka disusun kegiatan penyesuaian.*
 - 2) Perencanaan: Memastikan semua komponen penunjang target RB masuk ke dalam dokumen perencanaan. *Jika ada yang belum, maka disusun rencana kegiatan penyusunan perencanaan.*
 - 3) Anggaran: Memastikan semua komponen penunjang target RB mendapatkan Anggaran yang dibutuhkan. *Jika ada yang belum, maka dilakukan upaya pengadaan anggaran.*

- 4) Sarana-Prasarana: Memastikan tersedianya Sarana dan Prasarana Fisik untuk mencapai target RB. *Jika ada yang belum, maka dilakukan upaya pengadaan.*
 - 5) Organisasi: Memastikan tersedianya struktur organisasi untuk mencapai target RB yang telah ditetapkan. *Jika ada yang belum, maka dilakukan penyusunan organisasi.*
 - 6) Tata-Laksana: Memastikan tersedianya SOP dan prosedur kinerja lainnya untuk mencapai target RB yang telah ditetapkan. *Jika ada yang belum, maka dilakukan penyusunan perangkat tata laksana yang dibutuhkan.*
 - 7) SDM: Memastikan tersedianya SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mencapai target RB yang telah ditetapkan. *Jika ada yang belum, maka dilakukan rekrutmen/pendidikan/pelatihan SDM sesuai kebutuhan.*
- Catatan: Kalimat TERTULIS MIRING menunjuk kepada aktivitas program RB, yaitu upaya menutup jarak antara Realitas yang ada dengan Target RB yang telah ditetapkan.

TAHAP 5:

MENYUSUN STRATEGI QUICK WINS

- **Quick wins** adalah suatu inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit.
- **Quick wins** bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan kepercayaan diri untuk selanjutnya melakukan sesuatu yang berat. Sesuatu yang berat ini merupakan inti dari suatu program besar tersebut.

Kriteria:

1. *Pengungkit.* Dapat memberi momentum awal yang positif dan kepercayaan diri untuk selanjutnya melakukan sesuatu yang berat;
2. *Mudah dan Cepat.* Memilih yang paling mudah untuk dilaksanakan, namun hasilnya cepat dirasakan;
3. *Dampak Positif.* Dapat meningkatkan kepercayaan dan motivasi para pemangku kepentingan—internal maupun eksternal.
4. *Independen.* Merupakan produk langsung dari program organisasi, dan bukan dampak dari program/kegiatan pihak lain.

Contoh:

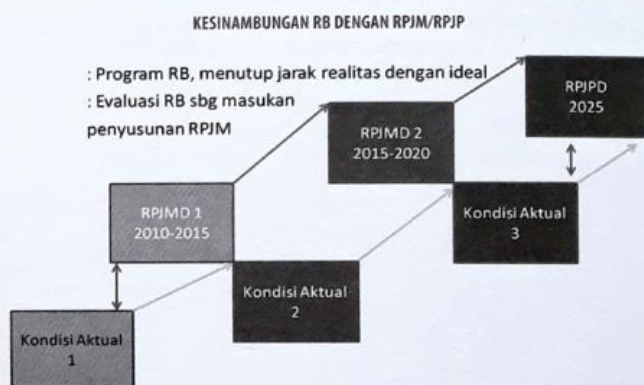
a	Pembentukan Tim RB	:	Indikasi program RB sudah dimulai dengan serius.
b	Penyusunan Roadmap	:	Indikasi program RB sudah memiliki arah.
c	Perda RB	:	Indikasi program RB sudah punya kekuatan mengikat
d	Kantor Perijinan Terpadu	:	Indikasi program RB sudah terlihat bentuknya

BAB V IMPLEMENTASI PROGRAM REFORMASI BIROKRASI

- Setelah Program RB ditetapkan dalam Perda, maka ia akan menjadi program yang mengikat semua pihak, baik eksekutif maupun legislatif, dan juga kepala daerah yang baru.
- Pada tingkat pelaksanaan, program RB menjadi bagian integral dari program dan kegiatan SKPD terkait, dan bukan program tambahan yang bersifat *ad hoc*.
- Tim RB bertugas melakukan koordinasi agar seluruh program dan kegiatan yang menjadi bagian dari Roadmap RB dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

BAB VI MONITORING DAN EVALUASI

- Program RB merupakan upaya intensifikasi kinerja Pemerintah untuk mencapai target pembangunan yang telah ditentukan (Karena target RB harus merupakan bagian dari prioritas RPJM/RPJJP).
- Monitoring dan evaluasi dilakukan secara bersama antara SKPD pelaksana masing-masing program dan kegiatan dan Tim RB.
- Di akhir tahun kepemimpinan kepala daerah (akhir berlakunya RPJM), hasil evaluasi pelaksanaan RB menjadi bahan masukan bagi penyusunan RPJM, yang pada gilirannya akan menjadi panduan bagi pelaksanaan program pada tahap berikutnya hingga tahun 2025.



BAB VII PENUTUP

- Reformasi Birokrasi merupakan pendekatan strategis untuk meningkatkan kinerja pemerintah.
- Program harus dilihat sebagai kebutuhan SKPD untuk mengatasi kendala dalam kinerja mereka dengan cara mencari "pokok masalah" lalu menemukan "solusi", dan bukan sekedar tuntutan dari kementerian yang dapat dikerjakan dengan meniru apa yang sudah dilakukan daerah lain yang dianggap sukses.
- Sebuah daerah dapat dikatakan berhasil melaksanakan program RB bukan karena sudah memiliki perangkat tertentu, atau telah melaksanakan kegiatan tertentu, atau telah mencapai target kinerja tertentu. Melainkan, program RB dapat dianggap sukses jika dapat menghilangkan hambatan kinerja yang dihadapi oleh Pemerintah, dan memfasilitasi SKPD untuk mencapai target RB yang sudah ditetapkan, yang tidak lain adalah prioritas program dalam RPJM dan RPJP di daerah yang bersangkutan.