



SALINAN

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

PERATURAN MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 37 TAHUN 2013

TENTANG
PEDOMAN PENYUSUNAN *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH DAERAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : bahwa dalam rangka mempercepat tata kelola pemerintahan yang baik di daerah, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005 – 2025 (Lembaran Negara RI Tahun 2007 Nomor 33 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4700);
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2010 – 2014;
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional;
5. Peraturan

5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 – 2014;
6. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 91 Tahun 2011 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 141);
7. Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara sebagaimana telah diubah dua kali terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2011 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 142);
8. Keputusan Presiden Nomor 59/P Tahun 2011;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH.

Pasal 1

Tujuan Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah adalah:

- a. memberikan kesamaan pemahaman bagi Pemerintah Daerah mengenai *Road Map* Reformasi Birokrasi;
- b. memberikan panduan bagi Pemerintah Daerah dalam penyusunan *Road Map* reformasi birokrasi;

Pasal 2

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, pemerintah daerah yang :

- a. sudah menetapkan *Road Map* berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dinyatakan tetap berlaku;

- b. sudah memulai dan/atau dalam proses penyelesaian *Road Map* diberikan alternatif untuk menyelesaikan *Road Map* berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah atau berdasarkan Peraturan Menteri ini;
- c. belum memulai penyusunan *Road Map* pada saat peraturan ini diundangkan wajib untuk menyusun *Road Map* berdasarkan Peraturan Menteri ini.

Pasal 3

Pedoman penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1, tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 4

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 18 Oktober 2013

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,
ttd.
AZWAR ABUBAKAR

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 24 Desember 2013

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,
ttd.
AMIR SYAMSUDIN

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2013 NOMOR 1538

Salinan sesuai dengan aslinya
KEMENTERIAN PANRB
Kepala Biro Hukum, Komunikasi dan Informasi Publik,

Ttd

Herman Suryatman

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

NOMOR 37 TAHUN 2013

TENTANG

**PEDOMAN PENYUSUNAN *ROAD MAP* REFORMASI
BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH**

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

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

NOMOR 37 TAHUN 2013

TENTANG

**PEDOMAN PENYUSUNAN *ROAD MAP*
REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH
DAERAH**

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

BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang	1
	B. Tujuan	2
	C. Sistematika	2
BAB II	KERANGKA DASAR ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH	4
	A. Pengertian	4
	B. Prinsip Dasar	4
	C. Keterkaitan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi dengan Dokumen Perencanaan Nasional dan Daerah	5
BAB III	LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN ROAD MAP	12
	A. Langkah 1: Identifikasi Kondisi Umum	12
	B. Langkah 2: Fokus Perubahan	13
	C. Langkah 3: Penyusunan Rencana Aksi	22
	D. Langkah 4: Penyusunan Dokumen <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah	25
BAB IV	MANAJEMEN REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH	28
	A. Organisasi	28
	B. Pengelolaan Perubahan	30
	C. Monitoring dan Evaluasi	33
BAB V	PENUTUP	36

LAMPIRAN

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI NOMOR 37 TAHUN 2013
TENTANG
PEDOMAN PENYUSUNAN *ROAD MAP*
REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu tonggak penting pelaksanaan reformasi birokrasi pada Pemerintah Daerah adalah *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu lima tahun mendatang. *Road Map* Reformasi Birokrasi akan menjadi alat bantu bagi Pemerintah Daerah untuk mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Pada tahun 2011, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB) telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Namun dengan perkembangan yang begitu cepat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, maka dipandang perlu melakukan perubahan terhadap pedoman dimaksud yang ditujukan secara spesifik untuk pemerintah daerah.

Adapun perbedaaan antara Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 adalah sebagai berikut:

No	Permen.PANRB Nomor 9 Tahun 2011	Permen.PANRB Nomor 37 Tahun 2013
1	Dipandang belum mengakomodasi karakteristik instansi, cenderung <i>top downs</i>	Disusun melalui proses yang berfokus pada kebutuhan pemerintah daerah dan pemangku kepentingan dengan tetap memperhatikan kebijakan pemerintah pusat
2	Fokus penyusunan dilakukan secara internal	Fokus penyusunan dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan
3	Tidak memberikan fokus spesifik pada pelayanan publik, di samping area perubahan lain	Memberikan fokus spesifik pada area pelayanan publik, dan area lainnya yang menjadi prioritas
4	Antara satu sub bab dan bab lainnya tumpang tindih	Antara satu bab dan bab lainnya tidak tumpang tindih
5	Dianggap rumit	Disusun sederhana
6	Tidak membahas mengenai manajemen reformasi birokrasi	Membahas mengenai manajemen reformasi birokrasi

Dengan adanya pedoman ini diharapkan akan mempermudah Pemerintah Daerah dalam merancang *Road Map* dan melaksanakan reformasi birokrasi sesuai dengan kesiapan, tahapan dan karakteristik masing-masing Pemerintah Daerah.

B. Tujuan

1. Memberikan kesamaan pemahaman mengenai *Road Map* reformasi birokrasi pada pemerintah daerah;
2. Memberikan panduan penyusunan *Road Map* reformasi birokrasi bagi Pemerintah Daerah.

C. Sistematika

Sistematika dari pedoman ini adalah sebagai berikut:

- I. Pendahuluan
Menguraikan latar belakang dan tujuan pedoman ini

II. Kerangka Dasar ...

- | | |
|--|---|
| II. Kerangka Dasar <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah | Menguraikan pengertian <i>Road Map</i> , prinsip dasar, dan keterkaitan antara <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi dengan Dokumen Perencanaan Nasional dan Daerah |
| III. Langkah-langkah Penyusunan <i>Road Map</i> | Menguraikan detail langkah-langkah menyusun <i>Road Map</i> reformasi birokrasi |
| IV. Manajemen Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah | Menguraikan pengorganisasian, pengelolaan perubahan dan monitoring dan evaluasi. |
| V. Penutup | Menguraikan catatan penutup |

BAB II

KERANGKA *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI

PEMERINTAH DAERAH

A. Pengertian

Road Map dapat diartikan sebagai rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang, sekaligus sebagai alat bantu bagi Pemerintah Daerah untuk mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Informasi lain yang harus dijelaskan dalam *Road Map* 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 (disederhanakan).

Dalam pelaksanaan program dan kegiatan, *Road Map* dapat digunakan sebagai alat bantu dalam pengukuran pencapaian kinerja serta monitoring dan evaluasi.

B. Prinsip Dasar

1. Jelas, *Road Map* harus mudah dipahami dan dapat dilaksanakan;
2. Ringkas, *Road Map* harus disajikan secara ringkas dan padat sesuai format yang ditentukan;
3. Terukur, Program, kegiatan, target, waktu, keluaran (*outputs*) dan hasil (*outcomes*) harus dapat diukur;
4. Dinamis, *Road Map* dapat mengakomodasi umpan balik dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan;
5. Terinci, *Road Map* harus merupakan rincian dari pelaksanaan kegiatan dan hasil dari kegiatan tersebut;

6. Komitmen ...

6. Komitmen, *Road Map* harus merupakan kesepakatan bersama yang memberikan gambaran kesadaran akan tanggung jawab yang harus diselesaikan;
7. Dokumen resmi, *Road Map* harus menjadi dokumen resmi Pemerintah Daerah yang ditetapkan oleh pimpinan Pemerintah Daerah bersangkutan.

C. Keterkaitan *Road Map* Reformasi Birokrasi dengan Dokumen Perencanaan Nasional dan Daerah

Reformasi birokrasi, selama sepuluh tahun terakhir ini memperoleh perhatian yang demikian besar dari pemerintah. Dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 disebutkan bahwa “*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.*”

Selanjutnya, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010-2014, Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan ditempatkan menjadi prioritas pertama pembangunan. Peran birokrasi yang begitu penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, disatu pihak birokrasi menjadi pemegang kunci bagi kemajuan negara, tetapi dilain pihak birokrasi juga menjadi obyek pembangunan yang perlu terus diperbaiki sehingga mampu berfungsi menjalankan pemerintahan dengan baik.

Untuk lebih mengoperasionalkan kedua rencana jangka panjang dan menengah tersebut di atas, pemerintah kemudian menetapkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Tujuan ...

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.

Tabel 1
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, tidak tumpang tindih dan harmonis, serta mendorong pencapaian kinerja pemerintahan
Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya akuntabilitas dan kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat dan dunia usaha
Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi (sesuaikan dengan bahasa budaya kerja)

Sasaran reformasi birokrasi adalah:

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

Ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk masing-masing sasaran tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Sasaran Reformasi Birokrasi

Sasaran Reformasi Birokrasi	Ukuran kualitatif/kuantitatif
1. terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;	- Nilai Zona Integritas; - Nilai Efisiensi; - Indeks Persepsi Korupsi; - Opini BPK; dan - Indikator lain yang relevan.
2. meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;	- Indeks Kepuasan Masyarakat; - Integritas Pelayanan; - Tingkat Kepatuhan terhadap Standar Pelayanan; - Nilai pemeringkatan; - Ukuran-ukuran yang terkait dengan <i>MDGs</i> ; dan - Indikator lain yang relevan.
3. meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	- Nilai Akuntabilitas kinerja; - Nilai kinerja organisasi; dan - Indikator lain yang relevan.

Dalam pelaksanaannya untuk mencapai sasaran reformasi birokrasi tersebut disusun program-program reformasi birokrasi, sekaligus dengan upaya percepatannya, yang meliputi:

1. Manajemen Perubahan

- a. Pembentukan tim manajemen perubahan K/L dan Pemda
- b. Penyusunan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi K/L dan Pemda
- c. Sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi

2. Penataan Peraturan Perundang-undangan

Penataan berbagai peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan oleh K/L dan Pemda, termasuk didalamnya penataan peraturan perundang-undangan sebagai langkah yang harus dilakukan untuk melaksanakan program-program reformasi birokrasi yang lainnya.

3. Penataan dan Penguatan Organisasi

- a. Evaluasi dan Penataan Organisasi Pemerintah Daerah
- b. Evaluasi dan Penataan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V pada Unsur Pelaksana dan Penunjang

c. Penguatan ...

c. Penguatan unit kerja yang menangani organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat

4. Penataan Tatalaksana

- a. Pengembangan *E-Office* (pengembangan *Website*, E-Administrasi Umum/ Manajemen Dokumen Elektronik (E-Arsip), Administrasi Keuangan Elektronik/Sistem Keuangan Elektronik, dan Administrasi Kepegawaian Elektronik/Simpeg);
- b. Pengembangan *E-Planning*;
- c. Pengembangan *E-Budgeting*;
- d. Pengembangan *E-Procurement*;
- e. Pengembangan *E-Performance* (SAKIP);
- f. Efisiensi Penggunaan Fasilitas Kedinasan;
- g. Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja;
- h. Pendayagunaan Fasilitas Pemerintah yang Ada;
- i. Efisiensi Perjalanan Dinas.

5. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

- a. Analisis & Pemetaan Jabatan di K/L & Pemda
- b. Penerapan *Minus Growth* (Penerimaan < Jumlah PNS Pensiun setiaptahun)
- c. Pembatasan dan/atau Pengurangan Belanja Pegawai
- d. Monev Redistribusi/Realokasi PNS
- e. Penerapan Pemberian Pensiun Dini secara sukarela
- f. Penerapan seleksi CPNS melalui Penggunaan *Computer Assisted Test* (CAT) untuk seleksi CPNS
- g. Penguatan *Assessment Center* untuk Promosi Jabatan, Diklat Penjurangan dan/atau Fungsional
- h. Penerapan Pengisian Lowongan Jabatan Secara Terbuka
- i. Penetapan Standar Kompetensi
- j. Peningkatan Kemampuan PNS Berbasis Kompetensi
- k. Penerapan Diklat PNS Berbasis Kompetensi
- l. Penegakan Etika dan Disiplin Pegawai Negeri
- m. Sertifikasi Kompetensi Profesi
- n. Mutasi dan Rotasi Sesuai dengan Kompetensi Secara Periodik
- o. Pengukuran Kinerja Individu
- p. Penguatan Jabatan Fungsional melalui: Penambahan jumlah, Penetapan Pola Karier, Peningkatan Kemampuan, dan Peningkatan Tunjangan

6. Penguatan ...

6. Penguatan Pengawasan

- a. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada masing-masing K/L dan Pemda
- b. Peningkatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *Quality Assurance* dan *consulting*
- c. Pelaporan Harta Kekayaan PNS:
- d. *Whistle Blower System*
- e. Pelaksanaan saran perbaikan yang diberikan oleh BPK/KPK/APIP
- f. Kegiatan pendidikan/pembinaan dan promosi anti korupsi
- g. Pengendalian gratifikasi

7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja

- a. Penandatanganan Pakta Integritas
- b. Keterbukaan Informasi Publik
- c. Peningkatan Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan dari Instansi Pemerintah

8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

- a. Deregulasi Perizinan Usaha
- b. Penguatan Budaya Pelayanan Prima melalui:
 - 1) Penetapan dan Penerapan Standar Pelayanan Publik dan Maklumat Pelayanan
 - 2) Pemeringkatan Pelayanan Publik Seluruh K/L dan Pemda
 - 3) Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)
 - 4) Pengelolaan Pengaduan Masyarakat
- c. Pembatasan Waktu Pengurusan Izin, Kejelasan Biaya dan Persyaratan Perizinan
- d. Penguatan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

Dalam pelaksanaannya, fokus perubahan yang menjadi prioritas di masing-masing pemerintah daerah untuk diwujudkan dalam jangka pendek adalah sebagai berikut:

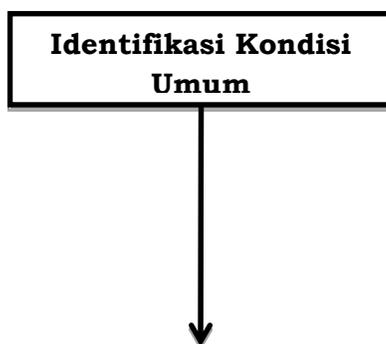
1. Pengembangan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang dikaitkan dengan kinerja organisasi dan sistem pemberian tunjangan kinerja daerah (atau bentuk tunjangan yang ditujukan untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai)). Pada tahun 2014 diharapkan seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah harus sudah menerapkan sistem ini.

2. Pengembangan ...

2. Pengembangan sistem perencanaan kebutuhan pegawai. Pengembangan sistem perencanaan kebutuhan pegawai diharapkan dapat memberikan prediksi kebutuhan pegawai sampai lima tahun mendatang sesuai dengan kebutuhan nyata pemerintah daerah yang dihitung atas dasar beban kerja, analisis jabatan, evaluasi jabatan dan standar kompetensi jabatan.
3. Pengembangan sistem rekrutmen terbuka, baik dalam kaitan dengan penerimaan pegawai baru ataupun dalam kaitan dengan pengisian lowongan jabatan struktural.
4. Pengembangan *Quick Wins* yang terkait dengan pelayanan publik di daerah. Setiap tahun diharapkan pemerintah daerah minimal menetapkan satu *quick wins* untuk menjaga momentum positif terhadap penilaian pelaksanaan reformasi birokrasi oleh masyarakat.
5. Pengembangan sistem pengelolaan pengaduan masyarakat. Pengembangan ini dimaksudkan untuk secara terus menerus menjaga komunikasi dengan publik dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan di daerah.
6. Inovasi daerah. Seluruh SKPD didorong untuk melakukan inovasi-inovasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan ataupun efisiensi dan efektivitas proses pelaksanaan pemerintahan daerah.
7. Menetapkan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani, sebagai contoh pelaksanaan reformasi birokrasi secara utuh di unit kerja yang dipilih.

D. Garis besar langkah-langkah penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah

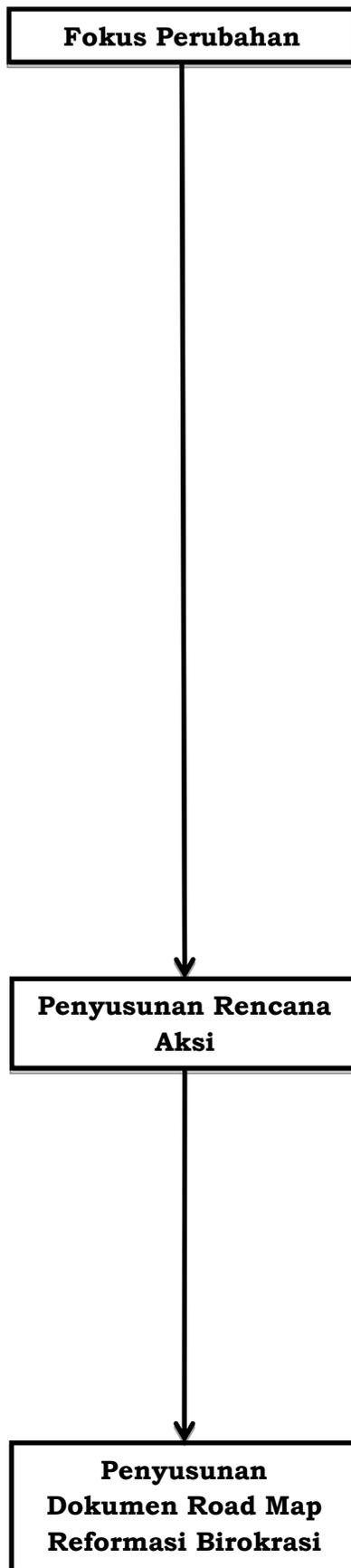
Langkah-langkah penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah secara garis besar dapat digambarkan sebagai berikut:



Langkah ini adalah untuk mengidentifikasi kondisi saat ini, dilihat dari sasaran reformasi birokrasi, baik menyangkut hal-hal yang sudah dicapai/baik, hal-hal yang perlu diperbaiki dan harapan yang ingin dicapai oleh para pemangku kepentingan.

Langkah ini akan menentukan titik awal pemerintah daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi.melaksanakan reformasi birokrasi.

Atas dasar ...



Atas dasar identifikasi kondisi saat ini sebagaimana diuraikan di atas, selanjutnya disusun fokus perubahan.

Yang dimaksud dengan fokus perubahan adalah prioritas yang difokuskan pada empat perubahan utama, yaitu:

1. Prioritas Pembenahan Manajemen Pemerintahan Daerah, yaitu prioritas yang dipilih dari delapan area perubahan
2. Prioritas Pemeliharaan untuk hal-hal yang sudah baik/maju, yaitu prioritas yang ditujukan untuk memelihara atau bahkan meningkatkan hal-hal yang sudah baik/maju, agar tidak terjadi kemunduran;
3. Prioritas Peningkatan Kualitas Pelayanan, yaitu prioritas yang ditujukan secara spesifik pada pelayanan publik yang langsung menyentuh kehidupan masyarakat.
4. Penetapan Zona Integritas, yaitu penetapan satu unit kerja sebagai contoh pelaksanaan reformasi birokrasi secara utuh di pemerintah daerah
5. Prioritas Perubahan Pada Satuan Perangkat Daerah, yaitu prioritas perubahan yang dilakukan pada satuan perangkat daerah.

Setelah penentuan fokus perubahan, selanjutnya disusun rencana aksi reformasi birokrasi untuk seluruh prioritas yang telah diperoleh dari langkah sebelumnya.

Penyusunan rencana aksi dilakukan dengan berbagai acuan sebagaimana telah ditetapkan dalam masing-masing area perubahan. (lihat pedoman-pedoman yang telah ditetapkan untuk memberikan arahan dalam melaksanakan reformasi birokrasi dalam fokus delapan area perubahan)

Atas dasar seluruh proses di atas, maka selanjutnya dapat disusun dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.

BAB III

LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN *ROAD MAP*

A. Langkah 1: Identifikasi kondisi umum

Langkah pertama yang dilakukan dalam menyusun *Road Map* adalah melakukan identifikasi kondisi umum. Identifikasi dan penguraian kondisi birokrasi pemerintah daerah saat ini dilihat dari tiga hal terkait dengan capaian sasaran reformasi birokrasi nasional yaitu: pemerintahan bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), kualitas pelayanan publik, kapasitas dan akuntabilitas kinerja.

Penguraian kondisi mencakup hal-hal yang sudah dicapai baik yang perlu terus dipertahankan atau ditingkatkan, maupun hal-hal yang masih perlu disempurnakan (permasalahan) dan harapan dari pemangku kepentingan.

Sebagai alat bantu untuk melakukan identifikasi kondisi umum pemerintah daerah, dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Lembar Kerja 1

Sasaran Reformasi Birokrasi	Hal-hal yang sudah dicapai/baik	Hal-hal yang perlu diperbaiki (Masalah)	Harapan
1	2	3	4
Pemerintahan bersih dan bebas KKN			
Kualitas pelayanan publik			
Kapasitas dan akuntabilitas kinerja			

Cara pengisian:

Kolom 1 Jelas, dengan ukuran kualitatif dan kuantitatif sebagaimana diuraikan pada Tabel 2.

Kolom 2 Diisi dengan berbagai capaian yang telah diperoleh pemerintah daerah terkait dengan sasaran reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam kolom 1.

Penguraian dapat bersifat kualitatif yang menjelaskan berbagai aspek yang sudah dicapai ataupun kuantitatif melalui berbagai indikator sebagaimana diuraikan dalam Tabel 2 atau indikator lain yang terkait dengan sasaran reformasi birokrasi.

Kolom 3 ...

- Kolom 3 Diisi dengan berbagai hal yang perlu diperbaiki pada birokrasi pemerintah daerah terkait dengan sasaran reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam kolom 1 dan hal-hal yang perlu diperbaiki (masalah) dalam kolom 2.
- Penguraian dapat bersifat kualitatif yang menjelaskan berbagai aspek yang masih perlu diperbaiki atau menjadi masalah ataupun secara kuantitatif, melalui berbagai indikator sebagaimana diuraikan dalam Tabel 2 atau indikator lain yang terkait dengan sasaran reformasi birokrasi.
- Kolom 4 Diisi dengan harapan para pemangku kepentingan terkait dengan sasaran reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam kolom 1 dan hal-hal yang perlu diperbaiki (masalah) dalam kolom 2.

B. Langkah 2: Fokus Perubahan

Setelah melakukan identifikasi hal-hal yang sudah dicapai/baik, yang perlu terus dipertahankan atau ditingkatkan, hal-hal yang masih perlu disempurnakan (permasalahan) dan harapan dari pemangku kepentingan, langkah selanjutnya adalah menetapkan fokus perubahan. Fokus perubahan dapat dibagi menjadi 4 (empat) bagian.

1. Prioritas Pembenahan Manajemen Pemerintahan Daerah, yaitu fokus perubahan yang menjadi prioritas daerah terkait dengan area perubahan reformasi birokrasi. Fokus perubahan ini bersifat generik, artinya menjadi permasalahan umum yang harus dipecahkan bersama oleh pemerintah daerah dan lebih banyak menyangkut perubahan yang perlu dilakukan secara internal oleh pemerintah daerah;
2. Prioritas pemeliharaan terhadap hal-hal yang sudah baik/maju, yaitu prioritas yang ditujukan untuk memelihara atau bahkan meningkatkan hal-hal yang sudah baik/maju, agar tidak terjadi kemunduran;
3. Prioritas peningkatan kualitas pelayanan, yaitu prioritas yang berkaitan dengan pelayanan publik pada sektor tertentu dan sangat menyentuh kehidupan masyarakat. Prioritas ini menyangkut 2 (dua) fokus, yaitu:

Pertama, pelayanan sektor-sektor tertentu yang strategis dan memerlukan jangka waktu secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya;

Kedua ...

Cara pengisian:

Kotak 0 Diisi dengan sasaran reformasi birokrasi yang harapan pemangku kepentingannya akan dikaitkan dengan area perubahan.

Kolom 1 Diisi dengan nomor urut.

Kolom 2 Diisi dengan harapan pemangku kepentingan sebagaimana telah diidentifikasi dari kolom 4 lembar kerja 1.

Kolom 3-10 Diisi dengan skor keterkaitan antara harapan pemangku kepentingan dan masing-masing area perubahan.

Area perubahan dalam tabel merupakan singkatan dari masing-masing area perubahan berikut: Org → Organisasi; Ttlk → Tatalaksana; UU → Peraturan Perundang-undangan; SDM → SDM Aparatur; Was → Pengawasan; Akt → Akuntabilitas; Yan → Pelayanan Publik; dan Pkr → Pola pikir (*mind set*) dan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur.

Skor diberikan dengan skala 10 (sepuluh), dengan kontinum skor 0 (nol) pada ujung paling kiri berarti tidak terkait sama sekali dengan area perubahan, dan skor 10 (sepuluh) berarti sangat terkait sekali dengan area perubahan.

Jumlahkan skor secara vertikal pada setiap kolom area perubahan, skor ini akan dipindahkan ke lembar kerja selanjutnya.

- 2) Simpulkan hasil langkah pertama untuk melihat area perubahan mana yang menjadi prioritas. Untuk keperluan tersebut digunakan lembar kerja di bawah ini.

Lembar Kerja 3

No	Sasaran Reformasi Birokrasi	Area Perubahan							
		Org	Ttlk	UU	SDM	Was	Akt	Yan	Pkr
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Pemerintahan bersih dan bebas KKN								
2	Kualitas pelayanan publik								
3	Kapasitas dan akuntabilitas kinerja								
	Jumlah Skor								

Cara pengisian:

Kolom 1 Jelas

Kolom 2 Jelas

Kolom 3-10 Diisi dengan skor total keterkaitan antara harapan pemangku kepentingan untuk setiap sasaran reformasi birokrasi dan masing-masing area perubahan.

Pindahkan ...

Pindahkan dari kolom 3 – 10 lembar kerja 2.

Jumlahkan skor secara vertikal pada setiap kolom area perubahan, sehingga diperoleh urutan skor dari jumlah skor terbesar hingga terkecil. Skor ini digunakan sebagai acuan untuk membuat prioritas area perubahan.

- 3) Hasil dari langkah-langkah di atas dapat diperoleh prioritas dari area perubahan. Sebaiknya ambil 3 (tiga) prioritas area perubahan, kecuali area perubahan pelayanan publik yang harus menjadi prioritas tersendiri.

b. Menentukan permasalahan dan kegiatan

- 1) Tentukan secara spesifik prioritas daerah, sebaiknya diambil 3 (tiga) prioritas area perubahan (jika dirasa perlu, dapat diambil lebih dari tiga), kecuali area perubahan pelayanan publik yang harus menjadi prioritas tersendiri. Dari masing-masing prioritas tersebut, uraikan berbagai permasalahan, dan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan. Untuk ini, digunakan lembar kerja di bawah ini:

Lembar Kerja 4

No	Area perubahan prioritas	Permasalahan	Sasaran Perubahan	Kegiatan
1	2	3	4	5

Cara pengisian:

Kolom 1 Diisi dengan nomor urut sesuai dengan prioritas yang telah dihasilkan dari langkah sebelumnya.

Kolom 2 Diisi dengan area perubahan yang menjadi prioritas.
Jika pelayanan publik menjadi prioritas, maka prioritas ini diganti dengan prioritas di bawahnya, karena pelayanan publik akan menjadi prioritas tersendiri yang menjadi fokus perubahan lainnya.

Kolom 3 Diisi dengan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam kaitan dengan area perubahan yang menjadi prioritas, dengan cara menguraikan seluruh

permasalahan pada setiap area perubahan.

Kolom 4 ...

- Kolom 4 Diisi dengan sasaran perubahan yang ingin dicapai dalam kurun 5 (lima) tahun ke depan terkait dengan permasalahan dalam masing-masing area perubahan yang menjadi prioritas dengan cara menguraikan seluruh sasaran perubahan untuk setiap permasalahan pada setiap area perubahan.
- Kolom 5 Diisi dengan berbagai kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka mewujudkan sasaran perubahan yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan.

2) Susunlah berbagai kegiatan yang telah diidentifikasi dalam tahapan-tahapan sesuai dengan sekuensi/urutan keterkaitannya serta waktu pencapaiannya. Urutan keterkaitan dapat dilihat dengan kriteria sebagai berikut:

- *Output* dari kegiatan yang dilaksanakan akan memberikan dampak pada pelaksanaan kegiatan lainnya;
- Kepentingan kegiatan; dan
- Waktu pelaksanaan;

Atas dasar hal tersebut di atas, prioritas pembenahan manajemen pemerintah daerah dapat ditentukan.

2. Menentukan Prioritas pemeliharaan terhadap hal-hal yang sudah baik/maju

Dalam menentukan prioritas pemeliharaan terhadap hal-hal yang harus terus dipelihara, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Identifikasi kegiatan yang harus dilaksanakan dalam rangka pemeliharaan. Lihat kembali Lembar Kerja 1, kolom 2. Berbagai hal yang sudah dicapai/baik, harus terus diperlihara atau bahkan lebih diperbaiki lagi. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi langkah-langkah pemeliharaan atau perbaikan melalui berbagai pelaksanaan kegiatan;
- b. Menentukan prioritas pelaksanaan kegiatan. Setelah dilakukan identifikasi kegiatan, selanjutnyatetapkan prioritas pelaksanaan kegiatan dengan mengacu pada kriteria sebagai berikut:
 - *Output* dari kegiatan yang dilaksanakan akan memberikan dampak pada pelaksanaan kegiatan lainnya;

- Kepentingan kegiatan; dan
- Waktu pelaksanaan.

Sebagai alat ...

Sebagai alat bantu menentukan prioritas dimaksud, dapat digunakan lembar kerja di bawah ini:

Lembar Kerja 5

Sasaran Reformasi Birokrasi	Hal-hal yang sudah dicapai/baik	Sasaran perubahan	Kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka pemeliharaan/ peningkatan	Prioritas pelaksanaan
1	2	3	4	5
Pemerintahan bersih dan bebas KKN				
Kualitas pelayanan publik				
Kapasitas dan akuntabilitas kinerja				

Cara pengisian:

- Kolom 1 Jelas
- Kolom 2 Diisi dengan hasil dari kolom 2 lembar kerja
- Kolom 3 Diisi dengan sasaran perubahan yang ingin dicapai dalam kurun 5 (lima) tahun ke depan terkait dengan keinginan untuk memelihara atau lebih memperbaiki/meningkatkan hal-hal yang dipandang sudah baik. Uraikan seluruh sasaran perubahan untuk setiap hal yang ingin dipelihara/diperbaiki/dan/atau ditingkatkan.
- Kolom 4 Diisi dengan berbagai kegiatan yang perlu/harus dilakukan dalam rangka memelihara atau lebih meningkatkan kemajuan yang sudah diperoleh.
- Kolom 5 Diisi dengan prioritas pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan dengan mengacu pada kriteria prioritas:
- *Output* dari kegiatan yang dilaksanakan akan memberikan dampak pada pelaksanaan kegiatan lainnya;
 - Kepentingan kegiatan; dan
 - Waktu pelaksanaan

3. Menentukan Prioritas peningkatan kualitas pelayanan

Langkah-langkah yang dilakukan dalam rangka menentukan prioritas yang terkait dengan peningkatan kualitas pelayanan, adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi sektor-sektor dan jenis-jenis pelayanan yang perlu diperbaiki/ditingkatkan kualitas pelayanannya. Dari masing-masing

sektor pelayanan, identifikasi jenis-jenis pelayanan yang perlu diperbaiki/tingkatkan kualitas pelayanannya.

b. Identifikasi ...

b. Identifikasi jenis pelayanan yang menjadi prioritas daerah, *Quick Wins*, dan prioritas SKPD. Untuk mengidentifikasi mana jenis pelayanan yang menjadi prioritas daerah, mana jenis pelayanan yang dapat dijadikan *quick wins* dan mana yang menjadi prioritas SKPD, gunakan kriteria sebagai berikut:

- pelayanan yang bersifat strategis bagi pemerintah daerah, dapat dengan cepat dilakukan perubahannya, dan dapat diterapkan dalam waktu tidak lebih dari 1 (satu) tahun, merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat/pemangku kepentingan (*stakeholders*), perubahan yang dilakukan memberikan dampak yang sangat berarti bagi masyarakat, sehingga memberikan citra positif terhadap reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah(*quick wins*).
- strategis bagi pemerintah daerah dan memerlukan jangka waktu secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya, (prioritas peningkatan kualitas pelayanan pada tingkat daerah)
- pelayanan yang harus ditingkatkan kualitasnya oleh masing-masing SKPD.

Untuk keperluan ini digunakan lembar kerja di bawah ini:

Lembar Kerja 6

No	Sektor	Jenis Pelayanan	Instansi yang bertanggungjawab	Prioritas
1	2	3	4	5

Cara pengisian:

Kolom 1 Jelas

Kolom 2 Diisi dengan sektor yang menjadi prioritas. Penentuan sektor pelayanan prioritas dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Pemberian pertanyaan: "sektor apa saja yang masih perlu menjadi prioritas dalam mempercepat reformasi

birokrasi di daerah Anda”

2. Permintaan pada semua pihak untuk menjawab pertanyaan tersebut;

3. Pengumpulan ...

3. Pengumpulan jawaban semua pihak dan penggalian argumen mereka sehingga jawaban obyektif dapat muncul. Sektor pelayanan yang dianggap prioritas adalah sektor yang mendapatkan jawaban terbanyak;

4. Pembuatan daftar sektor pelayanan prioritas berdasarkan argumen dan prioritas.

Kolom 3 Diisi dengan jenis-jenis pelayan yang perlu diperbaiki/ditingkatkan kualitas pelayanannya pada sektor sebagaimana dituliskan dalam kolom 2

Kolom 4 Diisi dengan instansi yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan jenis pelayanan sebagaimana dimaksud pada kolom 3

Kolom 5 Diisi dengan prioritas yang ditentukan dengan kriteria:

- Prioritas strategis bagi pemerintah daerah dan memerlukan jangka waktu secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya (prioritas peningkatan kualitas pelayanan pada tingkat daerah)
- pelayanan yang bersifat strategis bagi pemerintah daerah, dapat dengan cepat dilakukan perubahannya, dan dapat diterapkan dalam waktu tidak lebih dari 1 (satu) tahun, merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat/pemangku kepentingan (*stakeholders*), perubahan yang dilakukan memberikan dampak yang sangat berarti bagi masyarakat, sehingga mampu memberikan citra positif terhadap reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah (*Quick Wins*)
- pelayanan yang harus ditingkatkan kualitasnya oleh masing-masing SKPD.

Dari kolom 5 dapat diketahui mana jenis pelayanan yang menjadi prioritas pemerintah daerah, jenis pelayanan yang menjadi *Quick Wins*, dan mana jenis pelayanan yang menjadi prioritas SKPD.

c. Menentukan kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi prioritas daerah dan *Quick Wins*. Susun kembali jenis pelayanan yang menjadi prioritas daerah dan *Quick Wins*, kemudian identifikasi berbagai kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan pada jenis pelayanan yang menjadi prioritas. Untuk itu dapat digunakan lembar kerja di bawah ini:

Lembar Kerja 7

No	Sektor/Jenis	Masalah	Sasaran Perubahan	Kegiatan
----	--------------	---------	-------------------	----------

	Pelayanan			
1	2	3	4	5

Cara pengisian ...

Cara pengisian:

- Kolom 1 Diisi dengan nomor urut sesuai dengan prioritas yang telah dihasilkan dari langkah sebelumnya.
- Kolom 2 Diisi dengan sektor dan jenis pelayanan yang menjadi prioritas. Ambil jenis pelayanan yang menjadi prioritas daerah dan yang akan dijadikan *Quick Wins*. (diambil dari kolom 5 Lembar Kerja 6). Sementara prioritas yang lain, dilakukan oleh masing-masing SKPD yang bertanggungjawab.
- Kolom 3 Diisi dengan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam kaitan dengan sektor dan jenis pelayanan yang menjadi prioritas.
- Kolom 4 Diisi dengan sasaran perubahan yang ingin dicapai dalam kurun 5 (lima) tahun ke depan terkait dengan permasalahan dalam masing-masing sektor dan jenis pelayanan yang menjadi prioritas.
- Kolom 5 Diisi dengan berbagai kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka mewujudkan sasaran perubahan yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5(lima) tahun ke depan.

- d. Menentukan SKPD yang bertanggungjawab dan yang terkait. Berdasarkan Lembar Kerja 7 di atas, kemudian susun dan tentukan SKPD yang bertanggungjawab dan yang terkait. Untuk itu dapat digunakan lembar kerja di bawah ini:

Lembar Kerja 8

No	Sektor	<i>Quick Wins</i>	SKPD Penanggung jawab	SKPD Terkait
1	2	3	4	5

Cara pengisian:

- Kolom 1 Diisi dengan nomor urut sesuai dengan prioritas yang telah dihasilkan dari langkah sebelumnya.
- Kolom 2 Diisi dengan sektor pelayanan yang salah satu jenis pelayanannya akan dijadikan *Quick Wins*. (lihat kolom 2 Lembar Kerja 7)

Kolom 3 Diisi dengan jenis pelayanan yang telah dipilih sebagai *quick wins*(lihat kolom 2 Lembar Kerja 7)

Kolom 4 ...

Kolom 4 Diisi dengan SKPD yang menjadi penanggung jawab langsung dari pelayanan strategis yang menjadi *quick wins*

Kolom 5 Diisi dengan SKPD yang juga memiliki tugas terkait dan dapat menyumbang pencapaian sasaran reformasi birokrasi.

4. Penentuan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani, dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 60 Tahun 2012 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.
5. Menentukan prioritas peningkatan kualitas pelayanan pada masing-masing SKPD. Untuk jenis pelayanan yang menjadi prioritas pada SKPD (sebagaimana dihasilkan dari langkah 3 di atas) dapat diserahkan kepada masing-masing SKPD untuk mengidentifikasi kegiatan yang dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanannya.

C. Langkah 3: Penyusunan Rencana aksi

Setelah kegiatan-kegiatan ditetapkan, selanjutnya disusun rencana aksi yang berisi detail seluruh program, kegiatan, sub kegiatan, tahapan/aktivitas, target-target, perkiraan waktu penyelesaian, penanggung jawab, dan sumber daya (keuangan dan manusia) yang dibutuhkan untuk mengerjakannya. Penyusunan ini dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip jelas (*specific*), terukur (*measurable*), dapat dicapai (*attainable*), realistis (*realistic*), dan memiliki kerangka waktu yang nyata (*time-bound*).

Pelaksanaan Rencana aksi harus dilakukan dengan logika siklus kualitas, yaitu setelah direncanakan, maka *Road Map* harus dilaksanakan sesuai dengan rencana, serta dimonitor dan dievaluasi secara berkala dan terus menerus, dan jika ditemukan berbagai penyimpangan terhadap target-

target maka dengan cepat dapat dilakukan penyesuaian. Dengan demikian pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan secara berkelanjutan.

Rencana aksi disusun dengan tabel sebagai berikut:

Lembar kerja 9 ...

Cara pengisian:

- Kolom 1 Menguraikan program-program reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010, dan kriteria dalam komponen model Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012), serta kegiatan/sub kegiatan dalam lingkup klasifikasi program/kriteria;
- Kolom 2 Diisi dengan Tahapan Perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta tindak lanjut monitoring dan evaluasi, serta aktivitas yang dilakukan dalam setiap tahapan tersebut
- Catatan:
Dari setiap kegiatan/sub kegiatan diuraikan berbagai aktivitas yang dilakukan terkait dengan tahapan-tahapan perencanaan, pelaksanaan monitoring dan evaluasi serta tindak lanjut monitoring dan evaluasinya.
- Kolom 3 Diisi dengan uraian indikator dan target yang ingin dicapai pada setiap tahapan atau aktivitas atau sub kegiatan atau kegiatan;
- Kolom 4 Diisi dengan detail sebaran waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tahapan atau aktivitas atau sub kegiatan atau kegiatan;
- Kolom 5 Diisi dengan estimasi anggaran biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap subkegiatan;
- Kolom 6 Diisi dengan pihak yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan pencapaian sasaran kegiatan.

Catatan:

- SKPD wajib melaksanakan seluruh area perubahan yang menjadi fokus perubahan daerah dan sudah ditetapkan oleh kepala daerah
- Fokus perubahan untuk sektor pelayanan yang sudah ditetapkan dilaksanakan oleh SKPD yang menjadi penanggung jawab kegiatan bersama dengan instansi lain terkait
- Semua SKPD diminta untuk menentukan pelayanan lain yang diprioritaskan sebagai bagian dari agenda reformasi daerah

D. Langkah 4: Penyusunan Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi
Pemerintah Daerah

Berikut beberapa langkah yang harus dilakukan untuk menyusun Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi:

1. Kumpulkan seluruh data yang berhasil dirumuskan dalam langkah 1 sampai dengan langkah 6 di atas. Cek ulang kelengkapan data, agar penyusunan *Road Map* dapat dilakukan sesuai dengan hasil diskusi proses langkah 1 sampai dengan 8.
2. Susunlah dokumen *Road Map* dengan menggunakan data-data yang sudah terkumpul. Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi memiliki peran yang besar dalam proses penyusunan dokumen *Road Map*. Sistematika dokumen *Road Map* sebagaimana diuraikan pada bagian selanjutnya.
3. Dokumen *Road Map* yang telah disusun, diajukan kepada pimpinan daerah untuk ditetapkan dalam bentuk Peraturan pimpinan daerah.
4. Dokumen *Road Map* minimal memuat sistematika sebagai berikut:

Bab	Judul dan Isi
	<p>Ringkasan Eksekutif</p> <p>Berisi uraian singkat substansi <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah, yang mencakup gambaran kondisi saat ini, kondisi yang diharapkan, prioritas program, kegiatan, <i>Quick Wins</i>, anggaran, rencana penghematan yang diharapkan, rencana waktu pelaksanaan dan kriteria keberhasilan yang ditetapkan.</p>
Bab I	<p>Pendahuluan</p> <p>Menguraikan latar belakang perlunya disusun <i>Road Map</i> sebagai dasar perencanaan pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Secara umum dan ringkas menguraikan isi dari <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi.</p>

Bab II	Gambaran Birokrasi Pemerintah Daerah 1. Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Daerah Menguraikan kondisi birokrasi pemerintah daerah saat ini dilihat dari 3 (tiga) hal terkait dengan capaian sasaran reformasi birokrasi nasional yaitu: pemerintahan bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, kualitas pelayanan publik, kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Penguraian kondisi mencakup hal-hal yang sudah dicapai/sudah baik dan perlu terus dipertahankan atau ditingkatkan, dan hal-hal yang masih perlu disempurnakan. Sebagai bahan penyusunan bagian ini digunakan hasil-hasil langkah pertama penyusunan <i>Road Map</i> (Lembar Kerja 1) yang telah diuraikan dalam Bab sebelumnya.
	2. Kebutuhan/Harapan pemangku kepentingan Menguraikan gambaran profil birokrasi yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan. Sebagai bahan penyusunan bagian ini digunakan hasil-hasil yang telah diperoleh pada langkah kedua (Lembar Kerja 1) yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya. 3. Permasalahan birokrasi pemerintah daerah Menguraikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi pemerintah daerah dalam rangka mewujudkan harapan para pemangku kepentingan. Sebagai bahan penyusunan bagian ini digunakan hasil-hasil yang telah diperoleh pada langkah ketiga (Lembar Kerja 4) yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya.
Bab III	Agenda Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah 1. Fokus Perubahan Reformasi Birokrasi Menguraikan fokus perubahan reformasi, yang menyangkut 4 (empat) bagian: a. Prioritas Pembenahan Manajemen Pemerintahan Daerah , yaitu fokus perubahan yang menjadi prioritas daerah terkait dengan area perubahan reformasi birokrasi; b. Prioritas yang harus terus dipelihara; c. Prioritas yang terkait dengan peningkatan kualitas pelayanan. Prioritas ini menyangkut 2 (dua) fokus, yaitu: Pertama , pelayanan sektor-sektor tertentu yang strategis dan memerlukan jangka waktu secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya; Kedua , <i>Quick Wins</i> ; d. Prioritas SKPD , yaitu fokus perubahan yang menjadi prioritas masing-masing SKPD. Sebagai bahan penyusunan bagian ini digunakan hasil-hasil yang telah diperoleh pada langkah kedua yaitu lembar kerja 2 - 8.

	<p>2. Sasaran Menguraikan sasaran dengan mengacu pada harapan pemangku kepentingan yang sudah diklasifikasikan sesuai prioritasnya. Sebagai bahan penyusunan bagian ini digunakan hasil-hasil yang telah diperoleh pada langkah kedua yaitu lembar kerja 4, 5 dan 7.</p>
	<p>3. Kegiatan-kegiatan Menguraikan kegiatan yang akan dilakukan sesuai dengan klasifikasi dalam program-program reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010, dan kriteria dalam komponen model Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012). Sebagai bahan penyusunan bagian ini digunakan hasil-hasil yang telah diperoleh pada langkah kedua (Lembar Kerja 4, 5 dan 7) yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya.</p>
	<p>4. Rencana Aksi. Berisi uraian tentang rencana kegiatan reformasi birokrasi yang akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun ke depan. Sesuai dengan prioritas atau fokus perubahan, program/kriteria/sub kegiatan, tahapan/aktivitas target-target sasaran tahunan yang ingin diwujudkan, sekuensi waktu pelaksanaannya, termasuk pelaksanaan kegiatan <i>Quick Wins</i>, penanggungjawab serta rencana anggaran yang diperlukan. Disusun dalam bentuk matriks yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai langkah-langkah yang akan dilakukan selama 5 (lima) tahun ke depan. Sebagai bahan penyusunan bab ini digunakan hasil-hasil yang telah diperoleh pada langkah ketiga (Lembar Kerja 9) yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya.</p>
Bab IV	Monitoring dan Evaluasi
	Menguraikan mekanisme monitoring dan evaluasi yang dilakukan dalam rangka menjamin konsistensi, efektivitas dan keberlanjutan serta dampaknya bagi masyarakat dari pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah.
Bab V	Penutup

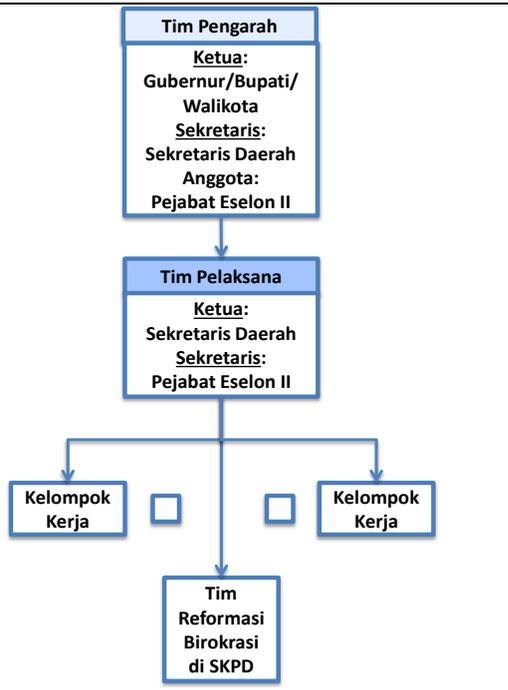
BAB IV

MANAJEMEN REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH

A. Organisasi

Sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 – 2014, organisasi reformasi birokrasi di pemerintah daerah terdiri dari 2 (dua) tingkatan, yaitu Tim Pengarah dan Tim Pelaksana

Tugas-tugas setiap tingkatan tim reformasi birokrasi adalah sebagai berikut:

Struktur	Uraian
 <pre>graph TD; TP[Tim Pengarah] --> TP_Ketua["Ketua: Gubernur/Bupati/Walikota"]; TP --> TP_Sekretaris["Sekretaris: Sekretaris Daerah"]; TP --> TP_Anggota["Anggota: Pejabat Eselon II"]; TP --> TP_Pelaksana[Tim Pelaksana]; TP_Pelaksana --> TP_Pelaksana_Ketua["Ketua: Sekretaris Daerah"]; TP_Pelaksana --> TP_Pelaksana_Sekretaris["Sekretaris: Pejabat Eselon II"]; TP_Pelaksana --> TP_Pelaksana_KK1[Kelompok Kerja]; TP_Pelaksana --> TP_Pelaksana_KK2[Kelompok Kerja]; TP_Pelaksana --> TP_Pelaksana_KK3[Kelompok Kerja]; TP_Pelaksana --> TP_Pelaksana_TimSKPD[Tim Reformasi Birokrasi di SKPD];</pre>	<p>Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah, dipimpin langsung oleh Gubernur/Bupati/Walikota. Sekretaris Tim dipegang oleh Sekretaris Daerah.</p> <p>Tugas dari Tim Pengarah adalah :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Memberikan arahan dalam penyusunan <i>Road Map</i> reformasi birokrasi serta menetapkan <i>Road Map</i>;2. Memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi nasional, yang dapat memberikan dampak pada perbaikan birokrasi dan memberikan dampak pada masyarakat;3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi secara berkala, termasuk pelaksanaan <i>Quick Wins</i>, dan memberikan arahan agar pelaksanaan reformasi birokrasi tetap berjalan konsisten, terarah sesuai dengan <i>Road Map</i> dan berkelanjutan. <p>Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah, dipimpin oleh Sekretaris Daerah. Sekretaris dipegang oleh salah satu pejabat eselon II.</p>

Agar fokus ...

Struktur	Uraian
	<p>Agar fokus, tim pelaksana dibagi ke dalam kelompok-kelompok kerja yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan. Adapun tugas kelompok kerja adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Merumuskan <i>Road Map</i> reformasi birokrasi pemerintah daerah;2. Merumuskan <i>quick wins</i>3. Merancang rencana manajemen perubahan;4. Bersama dengan unit/satuan kerja terkait melaksanakan <i>Quick Wins</i>;5. Melaksanakan fokus perubahan sesuai rencana yang tertuang dalam <i>Road Map</i>;6. Melakukan pemeliharaan terhadap area-area yang sudah maju;7. Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala, melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan <i>stakeholders</i>.8. Menjadi agen perubahan. <p>Agar reformasi birokrasi dilaksanakan juga oleh setiap unit kerja/satuan kerja perangkat daerah, maka satuan kerja dimaksud juga harus membentuk tim atau menjadikan pegawai di seluruh jajaran unit kerja menjadi bagian dari pelaksana reformasi birokrasi.</p> <p>Tugas dari SKPD dalam pelaksanaan reformasi pemerintah daerah adalah:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Melaksanakan <i>Road Map</i> reformasi birokrasi yang menjadi prioritas untuk dilaksanakan oleh masing-masing SKPD;2. Jika salah satu <i>Quick Wins</i> berada dalam lingkupnya, maka SKPD bersama Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah mempersiapkan, melaksanakan dan memonitor <i>Quick Wins</i>;3. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di satuan kerjanya. <p>Melaporkan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi kepada Ketua Tim Pengarah dan Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.</p>

B. Pengelolaan Perubahan

Perubahan sebagaimana yang diinginkan melalui reformasi birokrasi bukanlah proses yang mudah dan sederhana. Diperlukan waktu, konsistensi, kesabaran, pengorbanan dan komitmen seluruh jajaran pemerintah daerah untuk sampai pada hasil yang diinginkan. Perubahan disatu pihak perlu dukungan semua pihak, tetapi di pihak lain berpeluang memunculkan gejolak dan resistensi pada individu di dalam organisasi. Oleh karena itu, perubahan harus dapat dikelola dengan baik melalui transparansi proses, komunikasi dan keterlibatan semua pihak dalam proses perubahan.

Pengelolaan perubahan (manajemen perubahan) adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Road Map adalah rencana detail reformasi birokrasi yang pelaksanaannya perlu dikelola dengan baik. Terdapat 4 (empat) dimensi penting dalam pengelolaan perubahan:

1. Navigasi, Dimensi ini terkait dengan perencanaan dan pengelolaan perubahan atau transisi dari keadaan organisasi sekarang menuju kondisi organisasi yang diinginkan. *Road Map* reformasi birokrasi adalah rencana yang terkait dengan substansi perubahan, tetapi selain itu dibutuhkan pula rencana manajemen perubahan yang akan membawa perubahan serta dapat dilakukan dengan baik tanpa menimbulkan/dengan sedikit resiko gejolak yang justru akan merusak momentum perubahan. Rencana manajemen perubahan menyangkut 2 (dua) hal, yaitu strategi perubahan dan strategi komunikasi;
2. Kepemimpinan, Dimensi ini berupaya untuk membangun dan mengkomunikasikan visi perubahan di dalam kondisi yang diinginkan dan juga mengarahkan organisasi ke arah yang dituju;
3. Kepemilikan, Dimensi ini berupaya menciptakan kebutuhan untuk berubah melalui reformasi birokrasi;

4. Penggerak ...

4. Penggerak, Dimensi ini terkait dengan penyediaan kompetensi atau keahlian, struktur dan lingkungan pendukung serta sumber daya lain untuk mendukung perubahan dan memastikan manfaat (*benefit*) yang diharapkan dapat terealisasi.

Beberapa hal lain yang menjadi kunci dalam pengelolaan perubahan, adalah sebagai berikut:

1. Agen perubahan atau *agent of change* adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai *role model*. Biasanya agen perubahan adalah mereka yang “dapat” dijadikan contoh, baik dalam prestasi kerjanya maupun dalam perilakunya. Agen perubahan terdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan) dan pegawai-pegawai yang “dipilih” berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peran agen perubahan.

Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut:

- Katalis yaitu peran untuk meyakinkan pegawai yang ada di masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
- Pemberi Solusi yaitu peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir.
- Mediator yaitu peran untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan di luar Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah terkait dalam proses perubahan.
- Penghubung Sumber Daya yaitu peran untuk menghubungkan pegawai yang ada di dalam Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah kepada pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan.

2. *Role model* adalah individu yang bisa dijadikan contoh dalam prestasi kerjanya, pola pikirnya (*mind set*) dan budaya kerjanya (*culture set*) dalam proses perubahan.
3. Pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang memiliki kepentingan serta dapat mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu.
4. Strategi komunikasi adalah cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi perubahan (baik program maupun kebijakan) dari satu pihak (agen perubahan dan tim manajemen perubahan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah) kepada pihak internal Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dan pihak eksternal. Dalam proses tersebut ditumbuhkan suatu proses pembelajaran dua arah tentang cara berpikir, merasakan, dan bertindak, untuk menghasilkan perubahan.
5. Prinsip-prinsip pengelolaan perubahan,
 - a. *Kejelasan tujuan* – adanya kejelasan tujuan atau hasil yang ingin dicapai dari proses perubahan.
 - b. *Kesadaran akan proses* – bahwa perubahan merupakan proses menuju kondisi yang lebih baik.
 - c. *Membangun kepercayaan*. *Role model* adalah kunci dalam membangun kepercayaan. Model positif dari seluruh pimpinan adalah sebuah keharusan untuk membangun kepercayaan.
 - d. *Dimulai dari tingkatan paling atas*. Perubahan tidak akan berhasil tanpa keterlibatan pimpinan tertinggi. Komitmen dan partisipasi aktif dari pimpinan tertinggi adalah sebuah keharusan untuk mencapai tujuan perubahan.
 - e. *Besarnya partisipasi*. Perubahan membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh komponen yang terlibat dalam proses perubahan.
 - f. *Tumbuhnya rasa memiliki*. Menumbuhkan rasa kepemilikan dapat mendorong terjadinya perubahan dan mempertahankan momentum perubahan tetap terpelihara.

g. *Ketersediaan ...*

- g. *Ketersediaan sumber daya.* Untuk melaksanakan perubahan dibutuhkan investasi sumber daya yang besar, baik dana, personil, waktu maupun sarana dan prasarana.
- h. *Keteraturan.* Salah satu kunci keberhasilan dalam pelaksanaan perubahan adalah adanya keteraturan atau kesetiaan pada rencana yang terstruktur.
- i. *Keberlanjutan komunikasi.* Memberikan informasi berulang kali, melalui jalur media yang berbeda-beda serta tingkat kedalaman yang semakin meningkat untuk membangun pengetahuan, pemahaman, keterampilan dan keyakinan dalam rangka membangun kepemilikan bersama proses perubahan.

Lebih rinci bahasan mengenai pengelolaan perubahan dapat dilihat pada Permen PANRB Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan.

C. Monitoring dan Evaluasi

1. Monitoring

Monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah daerah dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/satuan kerja, lingkup pemerintah daerah dan lingkup nasional. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam Road Map reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan reformasi birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

Pada lingkup unit/satuan kerja, monitoring dapat dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

- a. Pertemuan ...

- a. Pertemuan rutin dengan pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis. Pertemuan ini penting mengingat reformasi birokrasi harus terus dimonitor oleh masing-masing pimpinan unit/satuan kerja untuk menjaga keberlanjutannya. Pertemuan rutin dengan pimpinan juga dilakukan pada unit/satuan kerja yang melaksanakan *Quick Wins*, untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
- b. Pertemuan dengan pimpinan unit/satuan kerja untuk merespon permasalahan yang harus cepat diselesaikan;
- c. Survey terhadap kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;
- d. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam Road Map dengan realisasinya;
- e. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat.

Pada lingkup pemerintah daerah, monitoring dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

- a. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pengarah;
- b. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana;
- c. Pertemuan rutin pada tingkat kelompok kerja;
- d. Survey kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;
- e. Pengukurantarget-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam Road Map dengan realisasinya;
- f. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat.

Pada lingkup nasional, monitoring dan evaluasi dilakukan melalui instrumen Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

2. Evaluasi

Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi di pemerintah daerah dilakukan dalam rentang waktu tertentu yang ditentukan oleh masing pemerintah daerah. Dalam lingkup instansi pemerintah pusat, evaluasi biasanya dilakukan setiap enam bulan dan tahunan.

Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan.

Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari unit kerja sampai pada tingkat pemerintah daerah, sebagai berikut:

- a. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat unit kerja yang dipimpin oleh pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada enam bulan atau satu tahun ke depan sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
- b. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat pemerintah daerah, yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
- c. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat pemerintah daerah, yang dipimpin langsung oleh Pimpinan Daerah.

Berbagai informasi yang digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan dapat diperoleh dari:

- a. Hasil-hasil monitoring;
- b. Survey kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;
- c. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam Road Map dengan realisasinya;
- d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat.

Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di tahun-tahun berikutnya.

BAB V
PENUTUP

Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah ini diharapkan dapat membantu Pemerintah Daerah dalam menyusun Road Map reformasi birokrasi pada masing-masing Pemerintah Daerah, sehingga instansi tersebut memiliki rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu 5 (lima) tahun kedepan. Dengan adanya Road Map Reformasi Birokrasi, pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIRKRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

AZWAR ABUBAKAR

Salinan sesuai dengan aslinya
KEMENTERIAN PANRB
Kepala Biro Hukum, Komunikasi dan Informasi Publik,

ttd

Herman Suryatman