



MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA

Nomor : B/6/M.RB.06/2022
Hal : Hasil Evaluasi Pelaksanaan
Reformasi Birokrasi
Tahun 2021

7 Maret 2022

YTH. BAPAK MENTERI PERTAHANAN
DI

JAKARTA

Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024, kami telah melakukan evaluasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian Pertahanan. Pelaksanaan evaluasi berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Perubahan mendasar dari pedoman tersebut adalah penekanan pada hal-hal yang bersifat implementatif, kolaboratif dan analisis yang holistik.

Tujuan evaluasi untuk menilai kemajuan pelaksanaan program reformasi birokrasi dalam rangka mencapai sasaran, yaitu mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, serta birokrasi yang mampu memberikan pelayanan publik secara prima. Selain itu, evaluasi ini juga bertujuan untuk memberikan saran perbaikan dalam rangka meningkatkan kualitas reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pertahanan.

Berdasarkan evaluasi yang telah dilaksanakan, kesimpulan hasil evaluasi adalah sebagai berikut:

1. Indeks Reformasi Birokrasi di Kementerian Pertahanan tahun 2021 adalah **70,23** dengan kategori "**BB**". Rincian hasil evaluasi tersebut adalah sebagai berikut:

No.	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai	
			2020	2021
A.	Komponen Pengungkit			
	I. Pemenuhan	20,00	14,10	14,25
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10,00	6,07	5,86
	III. Reform	30,00	17,43	17,86
	Total Komponen Pengungkit	60,00	37,60	37,97

No.	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai	
			2020	2021
B.	Komponen Hasil			
1.	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	7,57	7,60
2.	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	8,53	9,22
3.	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	8,88	8,04
4.	Kinerja Organisasi	10,00	6,54	7,40
Total Komponen Hasil		40,00	31,52	32,26
Indeks Reformasi Birokrasi (Pengungkit + Hasil)		100,00	69,12	70,23

Hasil evaluasi tersebut menunjukkan bahwa Kementerian Pertahanan telah berupaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik melalui perbaikan yang ditandai dengan meningkatnya nilai pada area pemenuhan, hasil antara dan *reform*, serta diikuti dengan peningkatan nilai pada komponen hasil.

- Hasil antara area perubahan pada Kementerian Pertahanan, sebanyak 11 hasil antara telah dilakukan pengukuran oleh instansi *leading sector*, dengan rincian sebagai berikut:

No.	Hasil Antara	Skala	Nilai	Sumber Data
1.	Merit System	0-400	237,5	Komisi Aparatur Sipil Negara
2.	Kualitas Pengelolaan Aset	0-4	2,34	Kementerian Keuangan
3.	ASN Profesional	0-100	17,43	Badan Kepegawaian Negara
4.	Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	0-4	2,48	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
5.	Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa	0-100	7,29	Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia
6.	Kualitas Pengelolaan Anggaran	0-100	92,69	Kementerian Keuangan
7.	Kualitas Pelayanan Publik	0-4	4,08	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
8.	Kapabilitas APIP	0-5	3	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
9.	Maturitas SPIP	0-5	3	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
10.	Tingkat Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik	0-100	77,14	Ombudsman Republik Indonesia
11.	Kualitas Pengelolaan Arsip	0-100	76,50	Arsip Nasional Republik Indonesia

- Rekomendasi perbaikan yang telah kami sampaikan pada hasil evaluasi tahun 2020 telah ditindaklanjuti oleh Kementerian Pertahanan, namun belum tuntas. Perbaikan tersebut meningkatkan penerapan reformasi birokrasi meskipun masih memerlukan perbaikan berkelanjutan.

4. Selain tindak lanjut tersebut, Kementerian Pertahanan juga telah berupaya meningkatkan kualitas implementasi reformasi birokrasi. Namun terdapat beberapa hal yang masih harus diperhatikan untuk mengoptimalkan program reformasi birokrasi diantaranya sebagai berikut:
- a. Pelaksanaan reformasi birokrasi sudah berjalan di tingkat unit kerja meskipun belum sepenuhnya signifikan memberikan dampak perubahan. Hal ini dikarenakan manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi cenderung fokus pada pemenuhan dan pelaksanaan kegiatan dibandingkan efektivitasnya, sehingga hasil dari perbaikan implementasi reformasi birokrasi belum sepenuhnya efektif;
 - b. Terdapat upaya perubahan yang dilaksanakan agen perubahan, namun *monitoring* dan evaluasi efektivitasnya belum dilakukan secara komprehensif berdasarkan target hasil perubahan yang terukur, sehingga belum seluruhnya optimal menjadi penggerak perubahan pada unit kerjanya;
 - c. Identifikasi kebutuhan regulasi telah dilakukan, namun analisis dan pemetaan keterkaitan antar regulasi serta antar instansi yang berpotensi beririsan belum dalam pemetaan kebutuhan regulasi tersebut sepenuhnya dilakukan.
 - d. Penyederhanaan struktur organisasi sedang berjalan dan belum tuntas. Disamping itu evaluasi kesesuaian struktur organisasi terhadap kinerja belum sepenuhnya dilakukan, sehingga beban kinerja yang tidak merata dapat menyebabkan pencapaian kinerja organisasi terhambat;
 - e. Peta proses bisnis dan *standard operating procedure* (SOP) telah disusun hingga level Biro, namun kesesuaian aktivitas hubungan kerja antar unit organisasi terhadap kinerja organisasi belum dievaluasi. Selain itu integrasi aplikasi sudah dilakukan meskipun belum menyeluruh, rencana pengembangan SPBE belum ditetapkan, dan penerapan transformasi digital belum dievaluasi kaitannya dengan kebermanfaatannya;
 - f. Hasil penilaian Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa masih dalam kategori “Kurang” dengan nilai 7,29 dari skala 0-100, hal tersebut beresiko terhadap tata kelola birokrasi yang bersih;
 - g. Penguatan sistem manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) masih belum sepenuhnya optimal, antara lain belum dimanfaatkannya seluruh hasil pemetaan talenta sebagai dasar pengembangan karir dan kompetensi pegawai. Hal tersebut dapat menyebabkan penempatan pegawai untuk suatu jabatan dan pengembangannya beresiko tidak sesuai kebutuhan organisasi
 - h. Penerapan *reward and punishment* belum berdasarkan kinerja individu sehingga kontribusi antar pegawai beresiko belum seluruhnya merata dan optimal dalam pencapaian kinerja organisasi;
 - i. Manajemen kinerja masih cenderung pada proses administratif, belum sepenuhnya pada implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang efektif. Selain itu *knowledge management* dalam penerapan SAKIP belum signifikan mendorong kualitas yang sama antar unit

kerja dan antar level, sehingga penyempurnaan implementasi SAKIP cenderung belum signifikan meningkat;

- j. Pemetaan dan identifikasi resiko telah dibangun, meskipun belum menyeluruh dan merata pada unit-unit kerja. Kemudian *monitoring* dan evaluasi terkait kebijakan pengawasan gratifikasi, *Whistle Blowing System (WBS)*, *Conflict of Interest (Col)*, dan pengaduan masyarakat belum sepenuhnya berjalan baik, sehingga efektivitas dari program tersebut belum teridentifikasi, terutama pada unit kerja;
 - k. Pembangunan Zona Integritas (ZI) telah dilakukan, namun belum seluruhnya efektif, hal ini ditunjukkan dengan *success rate* ZI yang masih rendah. Hal tersebut dikarenakan belum optimalnya peran APIP dalam evaluasi pembangunan ZI; dan
 - l. Peningkatan kualitas pelayanan publik telah dilakukan dengan inovasi-inovasi pelayanan publik, meskipun belum diketahui efektivitasnya terhadap kualitas pelayanan. Selain itu Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) telah diimplementasikan, namun masih tahunan, belum dilakukan secara berkala.
5. Terkait komponen hasil, menunjukkan bahwa pada tahun 2021, Kementerian Pertahanan memperoleh nilai yang cukup baik dengan rincian sebagai berikut:

No	Komponen Hasil	Skala	Nilai	Sumber Data
1	Opini BPK	Opini	WTP	Badan Pemeriksa Keuangan
2	Nilai SAKIP	0-100	65,72	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
3	Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan Publik (IPKP)	0-100	92,20	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
4	Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK)	0-100	80,36	Survei Penilaian Integritas (SPI) Eksternal oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)
5	Survei Internal Organisasi	0-100	79,93	SPI Internal oleh KPK

Pada tahun 2021 terdapat perubahan metode pengukuran pada Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK) dan survei internal organisasi yang menggunakan hasil pengukuran yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).

Berdasarkan catatan hasil evaluasi dan untuk meningkatkan kualitas tata kelola birokrasi serta menumbuhkan budaya integritas, kinerja dan melayani di lingkungan Kementerian Pertahanan, berikut ini kami sampaikan beberapa hal yang perlu disempurnakan yaitu:

1. Memperkuat fungsi tim reformasi birokrasi internal, assessor, dan tim penilai internal (TPI) dalam melakukan pemantauan dan evaluasi efektivitas reformasi birokrasi pada unit kerja serta memastikan adanya tindak lanjut perbaikan yang masif;
2. Meningkatkan peran agen perubahan yang berdampak terhadap peningkatan kinerja dan integritas unit kerjanya. Hal ini dapat didukung dengan *monitoring* dan evaluasi secara komprehensif, berdasarkan target hasil perubahan yang terukur;
3. Meningkatkan analisis pemetaan terhadap seluruh regulasi, kemudian mengidentifikasi peraturan yang memiliki potensi tumpang tindih ataupun menghambat kinerja dan kualitas pelayanan Kementerian Pertahanan. Selanjutnya hasil identifikasi tersebut ditindaklanjuti dengan perencanaan kebutuhan kebijakan berkala;
4. Menyelesaikan penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan untuk mewujudkan birokrasi yang efektif, dinamis dan profesional. Hal tersebut perlu ditindaklanjuti dengan evaluasi kesesuaian struktur organisasi terhadap kinerja yang perlu diwujudkan agar struktur yang dibentuk sepenuhnya berkontribusi secara merata dan tidak menghambat pencapaian kinerja Kementerian Pertahanan;
5. Mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari proses bisnis, SOP, dan implementasi SPBE yang telah dibangun terhadap kinerja organisasi serta kualitas layanan. Selanjutnya menetapkan rencana induk implementasi SPBE secara komprehensif dan melakukan tindak lanjut perbaikan secara berkelanjutan;
6. Meningkatkan kualitas pengelolaan pengadaan barang dan jasa melalui koordinasi dengan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia;
7. Menyelesaikan pemetaan talenta sebagai dasar penempatan jabatan, mutasi, promosi, dan pengembangan kompetensi pegawai. Hal tersebut menjadi krusial dalam rangka pengembangan setiap pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi dan peningkatan kontribusi pegawai sepenuhnya untuk pencapaian kinerja organisasi;
8. Mengimplementasikan *reward and punishment* berdasarkan kinerja individu secara menyeluruh untuk mengoptimalkan kinerja seluruh pegawai dalam rangka pencapaian kinerja organisasi;
9. Meningkatkan implementasi SAKIP dari pusat hingga seluruh unit kerja dengan tindak lanjut yang masif, berkualitas, dan merata, tidak hanya pada proses pemenuhan administrasi;
10. Meningkatkan implementasi dan evaluasi manajemen risiko yang lebih secara dan merata, sehingga dapat mengendalikan gratifikasi, WBS, Col, dan pengaduan

masyarakat di seluruh unit kerja, yang akhirnya dapat mewujudkan pemerintah yang akuntabel dan berintegritas;

11. Meningkatkan kualitas pembangunan ZI dengan mewujudkan unit kerja berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) sebagai strategi percepatan reformasi birokrasi; dan
12. Meningkatkan evaluasi efektivitas inovasi-inovasi dan implementasi SKM terhadap kualitas pelayanan publik secara lebih mendalam dan komprehensif. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran penuh atas dampak perubahan yang telah dilakukan dan strategi peningkatan kualitas pelayanan di masa yang akan datang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*.

Demikian laporan hasil evaluasi atas kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pertahanan. Kami menghargai upaya Saudara beserta seluruh jajaran dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Selanjutnya kami harapkan agar upaya-upaya pelaksanaan reformasi birokrasi ini dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

**MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI**
TJAHJO KUMOLO