



**BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM
REPUBLIK INDONESIA**

KEPUTUSAN KETUA BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM

NOMOR 352/OT.05/K1/10/2023

TENTANG

PERUBAHAN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI BAWASLU TAHUN 2020-2024

KETUA BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM,

- Menimbang : a. Bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 3A Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, perlu menyesuaikan *Road Map* Reformasi Birokrasi Badan Pengawas Pemilihan Umum 2020-2024;
- b. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu melakukan perubahan atas Keputusan Ketua Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 0176.A/K.BAWASLU/OT.03/VII/2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Badan Pengawas Pemilihan Umum Tahun 2020-2024;
- c. Bahwa berdasarkan pertimbangan yang dimaksud dalam huruf b, perlu menetapkan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pemilihan Umum tentang Perubahan Road Map Reformasi Birokrasi Bawaslu Tahun 2020-2024.

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum;
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
4. Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Wewenang, Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilu, Sekretariat

- Bawaslu Provinsi, dan Sekretariat Bawaslu Kabupaten/Kota;
5. Peraturan Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 1 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum, Sekretariat Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi, Sekretariat Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten/Kota, dan Sekretariat Panitia Pengawas Pemilihan Umum Kecamatan;
 6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KETUA BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM TENTANG PERUBAHAN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI BAWASLU TAHUN 2020-2024
- KESATU : Perubahan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 merupakan bentuk operasionalisasi Grand Design Reformasi Birokrasi dan rencana rinci Reformasi Birokrasi hingga tahun 2024;
- KEDUA : Perubahan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 digunakan sebagai acuan bagi internal Badan Pengawas Pemilihan Umum untuk menjalankan rencana program;
- KETIGA : Perubahan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam diktum KESATU memuat:
- a. Pendahuluan;
 - b. Evaluasi capaian dan pelaksanaan reformasi birokrasi;
 - c. Agenda reformasi birokrasi Bawaslu;
 - d. Manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi; dan
 - e. Penutup
- KEEMPAT : Perubahan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam diktum KETIGA tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Ketua ini;

KELIMA : Pada saat Keputusan Ketua ini mulai berlaku, Surat Keputusan Ketua Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 0176.A/K.BAWASLU/ OT.03/VII/2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Badan Pengawas Pemilihan Umum Tahun 2020-2024, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 4 Oktober 2023

Ketua,



Rahmat Bagja

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KETUA
BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM
NOMOR : 352/OT.05/K1/10/2023
TANGGAL : 4 Oktober 2023

BAB I

PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik adalah prasyarat utama pembangunan nasional. Kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat mempengaruhi pelaksanaan program-program pembangunan nasional. Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan nasional. Dalam rangka memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak serta *stakeholder* yang berkepentingan.

Dalam upaya meningkatkan tata kelola, transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas lembaga pemerintah, Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu) sebagai salah satu lembaga yang berkembang telah memulai Reformasi Birokrasi sejak tahun 2014. Bawaslu menyadari perlunya beradaptasi dengan kondisi dan perkembangan kelembagaan sekarang ini. Reformasi Birokrasi sangat penting bagi Bawaslu untuk menjaga integritas dan efektivitasnya sebagai lembaga pengawas pemilu yang independen. Dengan melaksanakan Reformasi Birokrasi, Bawaslu dapat mengatasi tantangan yang ada, merampingkan proses, dan memperkuat kapasitasnya untuk memenuhi mandatnya sebagai lembaga pengawas Pemilu. Upaya peningkatan Reformasi Birokrasi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengawasan Pemilu, meningkatkan kepercayaan publik, dan memperkuat peran Bawaslu dalam menegakkan prinsip demokrasi.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi nasional, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024. Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk pada periode ketiga atau terakhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Pada tahap akhir ini, Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang

dicirikan dengan pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien. Hingga tahun 2022 berbagai perbaikan dan peningkatan telah dilakukan Bawaslu dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

Penyederhanaan birokrasi dua level dan perbaikan berkelanjutan yang ditandai dengan meningkatnya kualitas pengelolaan aset dan anggaran, kualitas pelayanan publik, kapabilitas APIP, dan kualitas pengelolaan arsip. Bawaslu juga secara terus menerus mendorong pengembangan implementasi SPBE dalam pelayanan informasi publik, kualitas pengelolaan pengadaan barang dan jasa serta pengintegrasian pelayanan publik terkait penanganan pelanggaran dan penyelesaian sengketa proses Pemilu. Hal ini dilakukan melalui sistem yang terintegrasi dari tingkat kabupaten/kota hingga nasional. Penguatan pengawasan kelembagaan melalui pembangunan Zona Integritas (ZI) juga terus dilakukan, dimana Bawaslu Provinsi Jawa Barat mendapat predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) pada tahun 2020.

Reformasi Birokrasi Bawaslu saat ini diarahkan untuk memberikan dukungan administrasi dan teknis dalam pelaksanaan pengawasan Pemilu serentak tahun 2024. Harapan terkait dengan hal itu dapat memberikan beberapa dampak positif seperti peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja, peningkatan transparansi dan akuntabilitas, peningkatan kepercayaan publik, dan meningkatnya partisipasi masyarakat dalam Pemilu. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu disusun *Road Map* Reformasi Birokrasi Bawaslu yang dilandasi oleh Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Kondisi pasca pandemi COVID-19 menjadi tantangan birokrasi dimana terdapat pola kinerja yang baru untuk menjalankan tata kelola pemerintahan menuju peningkatan integritas pengawasan pemilu di Indonesia. Bawaslu tentunya berupaya untuk meningkatkan kinerja kelembagaan melalui strategi dan kebijakan yang telah disusun melalui program dan kegiatan dalam Rencana Strategis (Renstra) Bawaslu Tahun 2020-2024. Atas dasar tersebut, tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Bawaslu diarahkan pada penciptaan profil birokrasi Bawaslu sebagai lembaga yang berintegritas dalam pelayanan publik terkait dengan pengawasan Pemilu. *Road Map* Reformasi Birokrasi Bawaslu ini berisi mengenai agenda reformasi birokrasi Bawaslu pada tingkat instansional yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Bawaslu dalam mengawasi penyelenggaraan Pemilu.

BAB II

EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

A. PENAJAMAN *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI BAWASLU

Pada hakikatnya, *Road Map* Reformasi Birokrasi harus mampu menjabarkan visi, misi, dan prioritas pembangunan nasional serta mampu menjawab isu strategis dalam tata kelola pemerintahan yang menghambat pencapaian kebijakan prioritas nasional. Mengacu pada beberapa permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, maka perlu dilakukan penajaman terhadap *Road Map* Reformasi Birokrasi Bawaslu Tahun 2020–2024 dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi

Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024 bertujuan untuk mengakselerasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi sehingga tujuan dan sasaran strategis dapat dirasakan secara signifikan oleh masyarakat. Capaian Reformasi Birokrasi pada dua periode *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebelum penajaman menunjukkan bahwa upaya perbaikan tata kelola telah meningkat di Bawaslu, namun upaya tersebut belum signifikan dirasakan oleh masyarakat dan juga belum meningkatkan tata kelola pemerintahan yang berkelas dunia. Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 berfokus pada perbaikan internal serta berdampak untuk mengungkit pencapaian agenda Pengawasan Pemilihan Umum. Selain itu, pengelolaan Reformasi Birokrasi yang difokuskan untuk percepatan pencapaian tujuan dan sasaran strategis dengan penyelesaian terhadap akar masalah melalui perbaikan sistem, manajemen internal, dan penyelesaian isu prioritas Nasional.

2. Mendapatkan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang lebih komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan.

Penajaman bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan di lingkungan Bawaslu yang dinamis, adaptif, serta mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi tidak hanya berfokus pada menyelesaikan permasalahan umum dalam tata kelola pemerintahan, namun juga untuk merespon permasalahan yang nyata terjadi di lapangan. Berbagai perubahan lingkungan strategis dalam skala nasional maupun global juga harus menjadi dasar dalam menetapkan arah kebijakan. Kebijakan perlu disesuaikan dengan kebutuhan birokrasi menghadapi kondisi lingkungan yang disruptif, tidak terprediksi, tidak menentu, dan berpengaruh terhadap tatanan kehidupan masyarakat.

3. Mendapatkan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang mampu menciptakan integrasi dan orkestrasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang sinergis dalam pemerintahan.

Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024 dilakukan untuk mengurangi silo (*fragmented*) antar Instansi Pemerintah. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi memerlukan kolaborasi yang baik dari seluruh pihak yang terkait, baik dari unsur pemerintah maupun luar pemerintah. Berkaitan dengan hal tersebut, melalui penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024, Bawaslu dapat meningkatkan sinergitas untuk mendorong pencapaian tujuan Pembangunan Nasional. Adapun penajaman terhadap ukuran keberhasilan atau indikator Reformasi Birokrasi dilakukan dengan menetapkan ukuran keberhasilan yang relevan untuk menggambarkan tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi serta menyinergikan beberapa indikator yang beririsan.

Untuk menunjukkan efektivitas Reformasi Birokrasi dalam mengungkit pembangunan nasional dan meningkatkan kepercayaan masyarakat, maka ditentukanlah indikator tujuan yang berkualitas dampak (*impact*), indikator sasaran yang berkualitas hasil (*outcomes*). Indikator yang digunakan merupakan ukuran yang dianggap paling reliabel dan relevan untuk mengukur tingkat implementasi dan hasil, bukan sekedar mengukur pemenuhan dan aspek administratif semata. Penajaman indikator juga dilakukan dengan mendorong sinergi, integrasi, dan penyederhanaan berbagai ukuran keberhasilan untuk menghindari adanya duplikasi pengukuran pada lebih dari satu ukuran keberhasilan dan mendorong ukuran yang berkualitas hasil, bukan proses yang rigid. Sehingga Indikator Reformasi Birokrasi dapat memenuhi indikator yang *specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound* (SMART) dan berorientasi pada hasil (*outcome*).

Beberapa permasalahan terkait implementasi indikator Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:

1. Belum terdapat peta keterkaitan antar komponen indikator indeks;
2. Masih terdapat redudansi atau duplikasi antar komponen indikator indeks;
3. Komponen indikator indeks masih banyak berfokus pada proses yang rigid;
4. Metode pengumpulan data indikator indeks di lingkungan Bawaslu menggunakan metode *self-assessment* dengan aplikasi masing-masing yang waktunya bersamaan;
5. Metode penyampaian informasi hasil di Bawaslu dinilai belum terstandar.

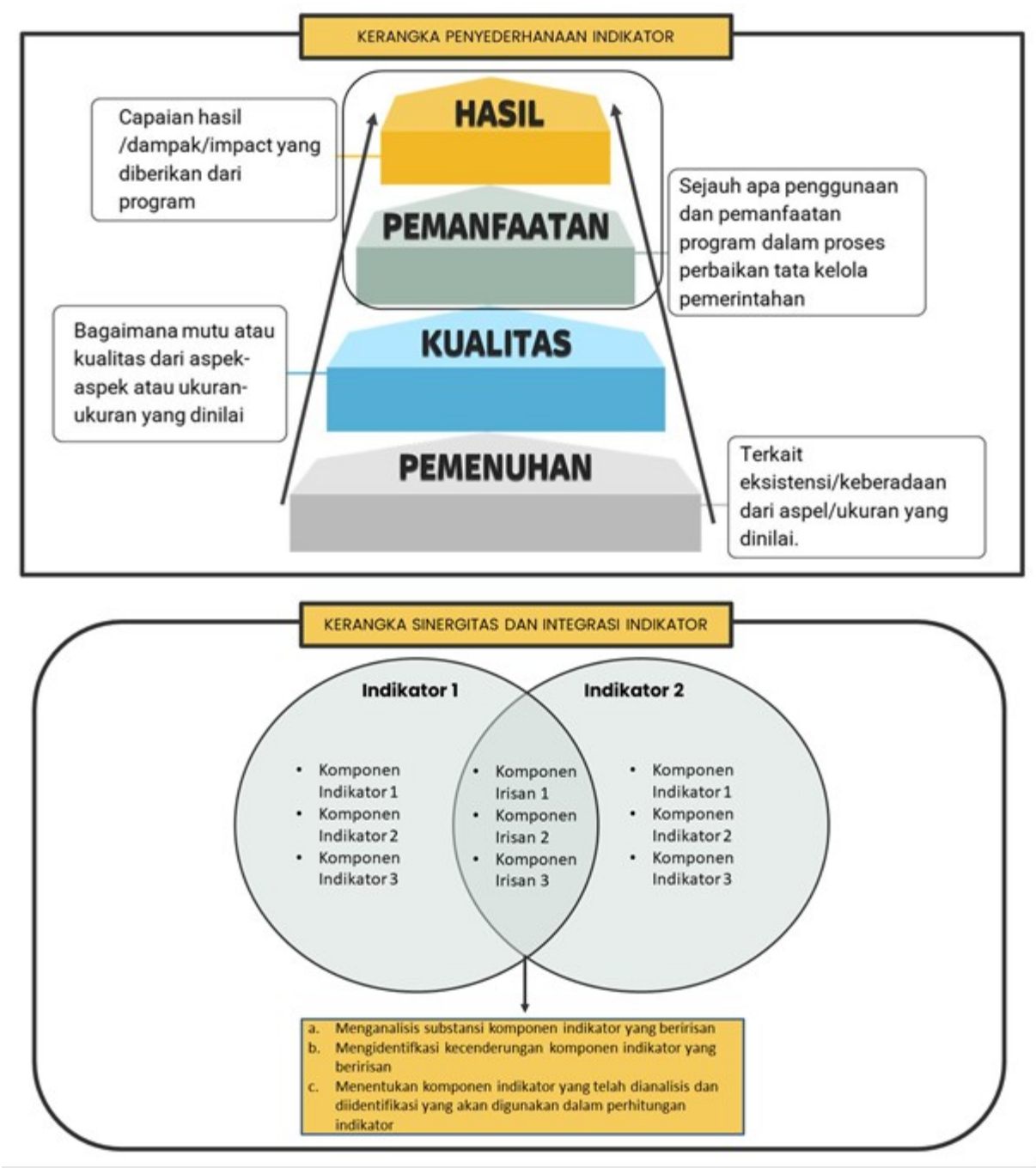
Sinergi, integrasi, dan penyederhanaan indikator dilakukan dengan menganalisis komponen-komponen indikator indeks antara lain terkait beberapa hal, yaitu:

1. relevansinya dengan hasil yang akan diukur;
2. tidak fokus pada proses tetapi pada hasil;

3. penyederhanaan pengukuran;
4. sinergi/integrasi komponen yang memiliki kesamaan atau irisan.

Pelaksanaan penyederhanaan, sinergi, dan integrasi dilakukan oleh kementerian/lembaga pengampu indikator dengan melibatkan Kementerian PANRB.

Pola sinergi, integrasi, dan penyederhanaan dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:



B. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

Faktor lingkungan yang dimaksud dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi ini adalah *context* (konteks) di mana birokrasi beroperasi. Sedangkan isu strategis merupakan *content* (konten) yang berpengaruh signifikan dalam proses Reformasi Birokrasi. Lingkungan Reformasi Birokrasi dalam *Road Map* ini adalah beberapa hal yang dapat mempengaruhi jalannya program Reformasi Birokrasi, diantaranya sebagai berikut.

a. Politisasi dan kooptasi birokrasi

Dalam sejarahnya, keterkaitan antara politik dan birokrasi tidak bisa dipisahkan. Pemikiran dan kemunculan reformasi administrasi juga bermula dari keinginan untuk melakukan pemisahan antara politik dan administrasi dalam tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, netralitas birokrasi haruslah menjadi langkah awal untuk menciptakan aparatur yang profesional dan kompeten. Adanya politisasi dan kooptasi politik terhadap birokrasi, membuat birokrasi menjadi tidak profesional, tidak netral, berkinerja rendah dan rentan terhadap korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal ini diiringi sistem integritas nasional yang belum terbangun, pengawasan intern pemerintah yang masih inkapabel dan *immature*, serta etika publik yang belum terpelihara.

b. Penegakan dan kepastian hukum

Pendekatan koersif yaitu melalui penegakan hukum, sangat diperlukan dalam Reformasi Birokrasi. Lemahnya penegakan hukum mengakibatkan tidak berjalannya sistem *reward* dan *punishment*. Pemerintah perlu mendorong pemberian penghargaan bagi *stakeholder* yang mampu melakukan Reformasi Birokrasi. Demikian juga sebaliknya, perlu ada sanksi yang tegas bagi pihak-pihak yang tidak melaksanakan atau bahkan tidak merespon proses Reformasi Birokrasi. Pemberian penghargaan dan sanksi tersebut perlu dituangkan dalam regulasi dan kebijakan yang jelas dan tegas.

c. Administrasi dan Kelembagaan

Aspek administrasi dan kelembagaan dapat dilihat dalam beberapa prinsip dasar, yaitu aspek struktur, proses, kepegawaian dan hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Struktur yang mendukung pencapaian kinerja dan berorientasi mempermudah proses pelayanan publik sehingga tidak terlalu gemuk dan membuat potensi birokrasi tidak dapat berkembang. Proses pelayanan yang tidak berbasis prinsip efisiensi, efektivitas dan keadilan juga membuat birokrasi senantiasa mendapatkan stigma yang negatif. Selain itu rendahnya kapabilitas, kompetensi, dan kemampuan juga membuat lemahnya profesionalisme dari aparatur negara.

d. Budaya birokrasi

Budaya birokrasi merupakan seperangkat nilai dan sistem berdasarkan pengalaman yang menginternalisasi. Hal tersebut kemudian diaplikasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh segenap sumber daya yang terdapat dalam birokrasi. Dalam proses panjang kelembagaan birokrasi, budaya dan nilai dianggap sebagai penyusun aspek konvensi informal yang diafirmasi dalam bentuk variasi tata kelola penyelenggaraan pemerintahan. Budaya birokrasi yang negatif dapat menjadi penghambat untuk

mewujudkan birokrasi yang professional, bahkan nilai-nilai anti-korupsi yang belum terinternalisasi menjadikan upaya mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel.

e. Globalisasi dan tujuan pembangunan berkelanjutan

Sustainable Development Goals (SDGs) menjadi rujukan bersama bagi pemerintahan di seluruh dunia untuk menciptakan kondisi dunia yang lebih baik dengan terwujudnya 17 tujuan berkelanjutan pada tahun 2030. Pengetahuan dasar yang memadai terhadap SDGs diharapkan dapat membantu para ASN dalam memposisikan perannya di kancah global maupun regional. Selain itu, pada tataran global terdapat sejumlah isu yang menarik perhatian negara-negara di seluruh dunia, antara lain berkaitan dengan pemanfaatan “*Big Data*”, pelayanan terintegrasi (*integrated service*), pelayanan yang lebih mengakomodir keunikan individu masyarakat, dan pemanfaatan *artificial intelligence* di ranah publik. Dalam era globalisasi, aparatur juga perlu mengembangkan kompetensi yang selaras dengan tuntutan zaman, sekaligus tetap membumi dan memperhatikan khazanah lokal.

f. Revolusi Industri 4.0

Perkembangan “Revolusi Industri Tahap 4” (dikenal juga sebagai Revolusi Industri 4.0) menciptakan dinamika dan sejumlah tantangan baru yang unik bagi pemerintahan di seluruh dunia, tidak terkecuali di Indonesia. Seiring dengan perkembangan teknologi, maka cara kerja pemerintah dan pola hubungan/interaksi pemerintah dengan masyarakat juga mengalami perubahan mendasar. Pemanfaatan teknologi *mobile internet*, komputasi awan, kecerdasan buatan, maha data, dan *Internet of Things* (IoT) akan mendorong Bawaslu untuk memberikan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas bagi masyarakat. Bawaslu harus memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan mengkritisi area sektor publik yang selama ini terbatas menjadi ranah eksklusif pemerintah. Pada saat yang bersamaan, Bawaslu juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan melakukan transformasi digital untuk bertahan di era Revolusi Industri 4.0.

C. ISU STRATEGIS PELAKSAAN REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2020-2024

Reformasi Birokrasi menghadapi beberapa permasalahan, tantangan, dan peluang pada tingkat hulu maupun hilir yang harus segera direspon serta diantisipasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dicita-citakan pada tahun 2024. Isu-isu strategis tersebut akan mempengaruhi konstruksi penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi. Adapun penjelasan terkait dengan ini sebagai berikut:

1. Isu Strategis di Tingkat Hulu.

Isu strategis tingkat hulu merupakan masalah-masalah yang terjadi di dalam birokrasi yang bersumber pada tata kelola pemerintahan. Isu strategis tingkat hulu umumnya akan menimbulkan potensi masalah lain jika tidak segera ditangani. Beberapa isu tingkat hulu yang berkaitan dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:

a. Birokrasi yang Belum Kolaboratif.

Sejalan dengan arahan Presiden, bahwa birokrasi harus berorientasi hasil. Untuk mewujudkan arahan tersebut, terdapat berbagai peran aktor dan sektor yang menjadi kunci keberhasilan Reformasi Birokrasi. Namun dalam praktiknya, peran yang silo masih menjadi tantangan dalam perencanaan dan pelaksanaan, maupun pengukuran Reformasi Birokrasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan efektivitas peran-peran tersebut diperlukan kolaborasi dan integrasi dalam perumusan tujuan, sasaran (*goal setting*) dan strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

b. Transformasi Digital yang Belum Optimal

Dalam mewujudkan transformasi digital yang mendukung kinerja birokrasi, pemerintah telah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Perumusan kebijakan, koordinasi penerapan, dan evaluasi SPBE telah dilaksanakan, namun saat ini implementasi SPBE belum mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini disebabkan masih rendahnya komitmen Bawaslu dalam menjadikan SPBE sebagai prioritas perencanaan dan integrasi sistem yang dibangun oleh Bawaslu. Oleh karena itu diperlukan penguatan dan percepatan implementasi SPBE secara berkelanjutan.

c. Penyederhanaan Struktur dan Mekanisme Kerja Baru yang belum tuntas.

Penyederhanaan birokrasi merupakan serangkaian proses yang terdiri dari penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja pasca penyederhanaan birokrasi. Penyesuaian sistem kerja pada instansi pemerintah dilakukan secara mendasar yang mampu mentransformasi proses bisnis pemerintahan menjadi lebih dinamis, lincah, dan profesional. Sistem kerja yang sebelumnya bersifat berjenjang/hierarkis menjadi sistem kerja yang sederhana dengan mengedepankan pada kerja tim yang fokus pada hasil serta menghargai kompetensi, keahlian, dan keterampilan dengan dukungan tata kelola pemerintahan berbasis digital untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sebagai pedoman untuk pelaksanaan sistem kerja tersebut, telah ditetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja

pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Dengan telah ditetapkannya Peraturan Menteri ini, seluruh Bawaslu diminta untuk segera menyesuaikan sistem kerjanya melalui penyempurnaan mekanisme kerja dan proses bisnis birokrasi yang berorientasi pada percepatan pengambilan keputusan dan perbaikan pelayanan publik dengan optimalisasi SPBE.

Melalui sistem kerja yang baru, pejabat fungsional akan dapat ditugaskan secara *flexible, changeable, dan moveable* dengan pengelolaan kinerja yang akuntabel. Pegawai ASN tidak bekerja dalam kotak-kotak tertentu melainkan fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan mekanisme kerja tersebut, pegawai ASN dituntut untuk mampu berkinerja lebih optimal sesuai dengan kompetensinya, serta dapat dimanfaatkan tidak hanya pada unit organisasi namun juga dapat dimanfaatkan di luar unit organisasi

d. Integritas penyelenggaraan pemerintahan yang masih menghadapi kendala.

Integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan masih menghadapi banyak tantangan. Hal ini terlihat dari masih banyaknya temuan penyimpangan, baik yang dilakukan oleh pimpinan instansi maupun pegawainya. Kelemahan sistem pengawasan mendorong terjadinya perilaku koruptif dan pelanggaran integritas. Oleh karena itu, perlu dilakukan penguatan sistem pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan.

e. Budaya Birokrasi: BerAKHLAK yang belum terimplementasi dengan baik

BerAKHLAK yang ditetapkan sebagai budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menyederhanakan nilai-nilai dasar ASN yang terkandung dalam Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Nilai-nilai tersebut terdiri atas komponen Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, serta budaya integritas tinggi dan pelayanan prima. Budaya kerja tersebut dapat menjadi pondasi yang kokoh bagi setiap ASN dalam berperilaku menjalankan tugas dan fungsinya. Meskipun budaya kerja ini sudah disosialisasikan kepada seluruh jajaran di lingkungan Bawaslu, namun belum diinternalisasi dengan baik dan pemahaman makna nilai BerAKHLAK belum merata pada ASN di Bawaslu. Oleh karena itu, perlu dilakukan penguatan dalam internalisasi nilai BerAKHLAK secara masif dan berkelanjutan.

2. Isu Strategis di Tingkat Hilir

Isu strategis pelaksanaan Reformasi Birokrasi tingkat hilir merupakan masalah yang muncul di masyarakat terkait dengan agenda program dan kegiatan Pengawasan Pemilu. Isu strategis hilir umumnya terjadi sebagai turunan yang muncul apabila isu strategis hulu tidak diselesaikan. Beberapa isu strategis hilir yang berkaitan dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:

- a. Hasil pelaksanaan program-program pengentasan kemiskinan belum sebanding dengan sumber daya yang dikeluarkan.

Pemerintah telah mengerahkan sumber daya anggaran yang cukup besar untuk melaksanakan berbagai program pengentasan kemiskinan dengan anggaran yang cukup besar. Adapun total anggaran pada program nasional pengentasan kemiskinan pada tahun 2021 mencapai Rp 431,3 Triliun dengan total 65 program dan 128 kegiatan yang tersebar pada 16 kementerian/lembaga. Namun dengan anggaran sebesar itu, hanya mampu menurunkan angka kemiskinan sebesar 0,60% dari 10,14% (Maret 2021) menjadi 9,54% (Maret 2022).

Selain sumber daya anggaran yang besar, program pembangunan juga melibatkan berbagai sektor pemerintahan yang memiliki potensi keterkaitan berdasarkan target *output* dan lokus kegiatannya. Namun, belum terdapat kolaborasi utuh dalam langkah strategis yang utuh. Di lain sisi, kualitas tata kelola lintas instansi belum sejalan dengan capaian Reformasi Birokrasi dan akuntabilitas instansi yang cenderung sudah baik.

- b. Tantangan resesi global dan pentingnya investasi.

Resesi global membawa potensi yang mengarah pada krisis pangan, energi, dan keuangan menyebabkan semua negara membutuhkan investasi. Peningkatan investasi dipengaruhi oleh keputusan investor untuk melakukan investasi yang didasarkan pada nilai keekonomian dan kemudahan berusaha pada suatu negara. Salah satu faktor yang berpengaruh pada kemudahan dalam berusaha adalah perizinan berusaha dan berinvestasi. Selama ini, izin berusaha dan berinvestasi di Indonesia identik dengan proses yang rumit dan membutuhkan waktu yang lama. Sehingga, Pemerintah Indonesia kemudian mengambil langkah dengan penerapan *omnibus law*. Oleh sebab itu, Reformasi Birokrasi diarahkan untuk memperkuat penerapan *omnibus law* serta meningkatkan *competitiveness index* sehingga bisa melipatgandakan investasi.

- c. Tantangan perubahan global dan tuntutan terhadap pelayanan public

Perubahan lingkungan global yang tidak terprediksi dan berciri VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuntut seluruh sektor termasuk birokrasi agar dapat bekerja secara *agile, adaptive*, dan cepat terutama dalam hal digitalisasi. Di sisi lain, masyarakat juga menuntut adanya kecepatan dan kemudahan pelayanan publik. Oleh sebab itu, Reformasi Birokrasi diarahkan untuk mendorong terciptanya digitalisasi administrasi pemerintah agar dapat mendukung pelayanan publik yang lebih cepat dan mudah.

d. Dampak inflasi yang tidak terkendali.

Pada dasarnya inflasi menggambarkan kondisi ekonomi suatu negara dimana dapat bersifat positif maupun negatif. Inflasi yang tidak terkendali akan menyebabkan dampak negatif seperti naiknya harga-harga, menurunnya daya beli masyarakat, dan peningkatan suku bunga. Dampak jangka panjang dari inflasi adalah adanya potensi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sehingga menyebabkan peningkatan pengangguran yang berpotensi pada peningkatan angka kemiskinan. Oleh sebab itu, pemerintah perlu memprioritaskan untuk menyelamatkan masyarakat agar tidak banyak yang jatuh ke jurang kemiskinan akibat dari adanya kenaikan harga.

3. CAPAIAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI BAWASLU

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki tiga periode *Road Map* sejak *Grand Design* tahun 2010–2025 diterbitkan. Berbagai perbaikan telah dilakukan dalam tata kelola pemerintahan, mulai dari penyederhanaan birokrasi, penyetaraan jabatan, pengembangan arsitektur SPBE yang terintegrasi, efisiensi APBN, sampai dengan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui transformasi digital sehingga pelayanan dapat dilakukan lebih cepat, mudah, dan efisien. Semua upaya tersebut bertujuan untuk menciptakan birokrasi Indonesia yang berkelas dunia sebagai tujuan akhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010–2025. Beberapa capaian strategis dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi Bawaslu sampai akhir tahun 2022 adalah sebagai berikut:

1. Membangun aplikasi Sistem Pengendalian Peraturan Bawaslu (SPPB) untuk pengendalian penyusunan Peraturan Bawaslu;
2. Membentuk Jabatan Fungsional baru Penata Kelola Pengawas Pemilu dan sudah disetujui oleh Kementerian PANRB berdasarkan Surat Kementerian PANRB Nomor B/572/S.SM.02.00/2022;
3. Menetapkan Perbawaslu Nomor 3 Tahun 2021 tentang SPBE sebagai pedoman penerapan SPBE di Bawaslu, Bawaslu Provinsi dan Bawaslu Kabupaten/Kota;
4. Memanfaatkan aplikasi SIMPEGNAS, SIPS, e-Kinerja, dan E-DUPAK untuk peningkatan manajemen SDM Aparatur;
5. Pemantauan capaian kinerja sudah menggunakan sistem aplikasi *e-Performance*;
6. Melakukan sosialisasi dan bimbingan teknis penilaian maturitas SPIP di unit kerja pusat dan Bawaslu Provinsi;
7. Terkait pelaksanaan pengawasan Pemilu, Bawaslu sudah membangun aplikasi Sistem Informasi Penanganan Pelanggaran dan Pelaporan (SIGAP) Lapor Bawaslu yang terintegrasi menyatukan data penanganan pelanggaran pengawas pemilu di seluruh Indonesia dalam satu sistem, sehingga pengawas pemilu tidak perlu

melakukan rekapitulasi data secara *manual* karena semua data *diinput* di aplikasi sejak melakukan penerimaan temuan dan laporan dugaan pelanggaran sampai dengan tindak lanjut;

8. Membangun Sistem Informasi Penyelesaian Sengketa Pemilihan dan Pemilu (SIPS) untuk mendigitalisasi proses permohonan sengketa sampai dengan putusan. Aplikasi ini terdiri dari sub sistem informasi meliputi Permohonan Sengketa baik langsung maupun *online*, verifikasi formil dan materiil, registrasi, musyawarah/ajudikasi, putusan dan tindak lanjut putusan. Manfaat SIPS adalah mendigitalisasi proses permohonan sengketa sampai dengan putusan
9. Dalam seleksi terbuka pada formasi Jabatan Tinggi Madya, Jabatan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator, dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja pada level deputy hingga tingkat kabupaten/kota sudah menggunakan aplikasi Sistem Aplikasi Seleksi Terbuka (SIPEKA);
10. Membangun Kanal PRAKARSA untuk kaderisasi pengawasan partisipatif. Kanal ini diluncurkan sebagai upaya menjaring informasi dan komunikasi antar alumni Sekolah Kader Pengawasan Partisipatif (SKPP). Kanal PRAKARSA memiliki beberapa fitur yang dapat diakses oleh publik maupun alumni kader SKPP. Pertama, fitur galeri yang berisi foto publikasi kegiatan. Kedua, fitur agenda yang memperlihatkan *timeline* kegiatan yang akan dilaksanakan. Ketiga, fitur forum yang dapat diakses khusus oleh alumni kader SKPP yang memiliki akses login. Akses login dapat diperoleh hanya oleh alumni kader SKPP yang sudah melakukan SKPP tahap dasar. *User* dan *password login* diperoleh dengan melakukan sign in terlebih dahulu. Salah satu syarat pembuatan akses *login* dengan menyertakan bukti sertifikat SKPP tahap dasar; dan
11. Meningkatkan pelayanan publik dengan membangun Sistem Informasi Pengawas Pemilu, *Podcast* Bawaslu, dan Gowaslu.

Selain capaian strategis tersebut, Bawaslu juga sudah berhasil meraih beberapa penghargaan yaitu sebagai berikut:

1. Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) Awards 2021 dengan predikat terbaik kedua untuk kategori lembaga non-struktural. Hingga saat ini Jaringan Dokumentasi Informasi dan Hukum yang bisa diakses melalui ponsel (*Mobile Apps*);
2. Persentase Hasil Penyederhanaan Birokrasi Bawaslu telah mencapai 97,5% (dari skala 0-100%);
3. Selama 4 tahun berturut-turut, Bawaslu mendapat predikat Informatif. Untuk Tahun 2022 mencapai nilai 98.50 dan berada pada PERINGKAT I Kategori LNS (Lembaga Non Struktural);
4. Juara I BMN Awards 2021 Kategori Kelompok II Utilisasi;

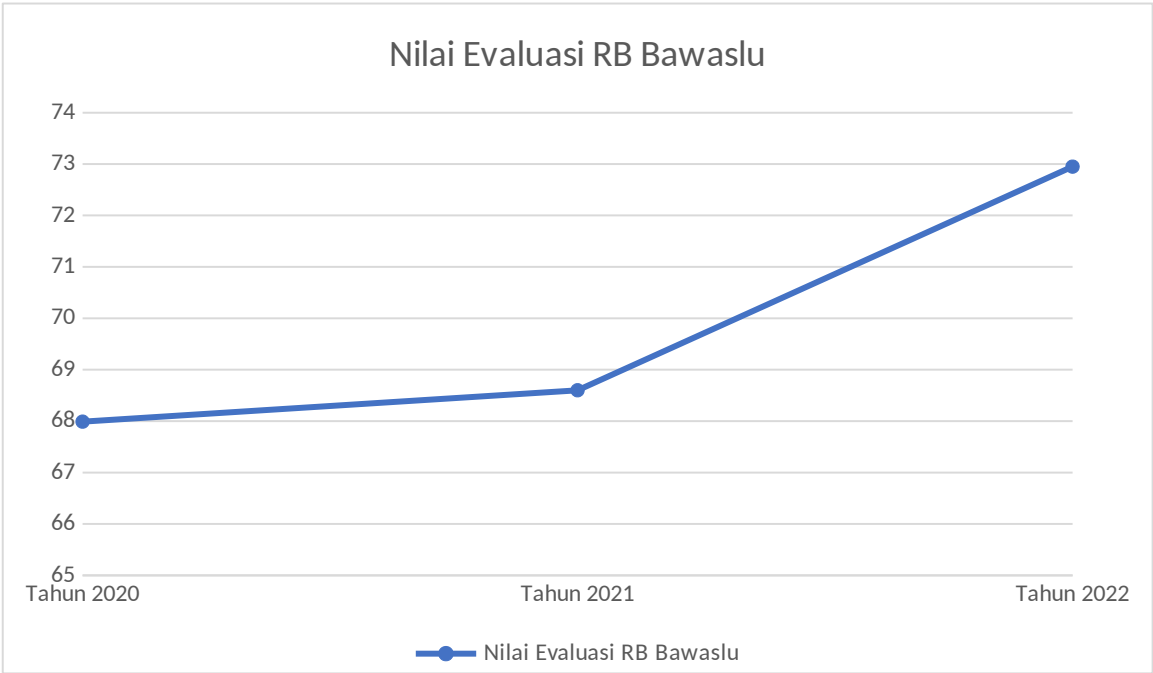
5. Bawaslu mendapatkan penghargaan dari BKN AWARD 2022 dengan kategori Implementasi Manajemen ASN Terbaik;
6. Penghargaan dari Kemenkeu atas pencapaian opini WTP lebih dari 7 kali secara berturut-turut;
7. Predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) Unit Kerja Bawaslu (Bawaslu Provinsi Jawa Barat); dan
8. Bawaslu dipercaya sebagai *President Asia Global Network on Electoral Justice* (GNEJ) periode 1 Januari 2022 – 31 Desember 2023. GNEJ sendiri merupakan organisasi yang memiliki anggota sebanyak 187 dari Mahkamah Konstitusi, Mahkamah Agung, Mahkamah Pemilu, Pengawas Pemilu, para akademisi, dan pegiat pemilu dari berbagai negara yang memfokuskan diri kepada keadilan pemilu.

Adapun hal-hal yang masih harus diperhatikan untuk mengoptimalkan program reformasi birokrasi Bawaslu di antaranya sebagai berikut:

1. Penerapan Reformasi Birokrasi pada Bawaslu daerah belum sepenuhnya merata;
2. Agen perubahan sudah memiliki rencana aksi perubahan, namun rencana aksi belum dikaitkan dengan kebutuhan organisasi yang mendukung peningkatan kinerja dan peningkatan kualitas layanan, serta belum sepenuhnya terintegrasi pada sistem manajemen organisasi dan menggerakkan perubahan pada lingkup organisasi dan unit kerja.
3. Pengukuran terkait nilai-nilai budaya kerja dan pemahaman Reformasi Birokrasi baru dilakukan pada pegawai pusat, belum kepada seluruh pegawai unit kerja di daerah;
4. Bawaslu telah melakukan identifikasi dan inventarisasi terhadap seluruh kebijakan di level lembaga. Namun, identifikasi yang dilakukan belum sepenuhnya menggambarkan pemetaan masing-masing kebijakan dan kaitannya. Selain itu, Bawaslu belum mengukur *Regulatory Impact Assessment* (RIA) terhadap kebijakan yang telah ditetapkan atau yang akan disusun, sehingga dampak kebijakan terhadap *stakeholder* belum sepenuhnya diketahui.
5. Telah berupaya untuk meningkatkan tata kelola SPBE, namun penerapan dari tata kelola SPBE tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dan terimplementasi sampai unit kerja terkecil, baik untuk mendukung proses manajemen internal maupun memberikan kemudahan pelayanan kepada *stakeholder*. Hal tersebut tergambar dari Indeks SPBE Bawaslu mengalami sedikit penurunan menjadi 1,88 dengan kategori "cukup";
6. Implementasi kebijakan terkait dengan sistem kerja sesuai dengan amanat Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi belum didukung dengan pedoman internal sehingga pelaksanaannya masih belum berjalan dengan optimal;

- 7. Setiap pegawai sudah merumuskan kinerja individu masing-masing, namun belum sepenuhnya selaras dengan kinerja organisasi;
- 8. Bawaslu telah berupaya membangun aplikasi "Sistem Audit Intern Berbasis Digital (SAIBERDIT)", untuk pemantauan tindak lanjut temuan BPK, namun aplikasi tersebut belum digunakan secara efektif oleh unit kerja Bawaslu;
- 9. Bawaslu telah mendorong penerapan manajemen risiko terutama pada Bawaslu di daerah, namun penerapan manajemen risiko masih perlu ditingkatkan dan dibuktikan dengan masih adanya unit kerja Bawaslu daerah yang belum menyampaikan dokumen manajemen risiko;
- 10. Bawaslu Provinsi Jawa Barat sebagai unit kerja berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) telah membangun aplikasi Sistem Informasi Pertanggungjawaban Keuangan Hibah Pilkada (SI PERJAKA), namun inovasi tersebut belum sepenuhnya direplikasi oleh Bawaslu Provinsi lain;
- 11. Bawaslu telah berupaya membangun inovasi-inovasi dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola internal maupun pelayanan publik, namun belum terlihat upaya *monitoring* dan evaluasi yang intensif serta berkesinambungan untuk mengukur tingkat efektivitas dan dampak yang dihasilkan setiap inovasi dalam mencapai tujuan/hasil yang diharapkan.

Secara keseluruhan perkembangan hasil *Assessment* pelaksanaan Reformasi Birokrasi Bawaslu tahun 2020-2022 oleh Kementerian PANRB atas implementasi Reformasi Birokrasi pada Badan Pengawas Pemilihan Umum selama 3 tahun terakhir selalu meningkat/naik, sebagaimana dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Adapun capaian nilai dari hasil antara untuk Bawaslu Tahun 2020-2022 serta target nilai yang ingin dicapai pada tahun 2023, sebagai berikut:

No .	Hasil Antara	Skala	Nilai 2021	Nilai 2022	Sumber Data	Penanggung Jawab	Target Nilai 2023
1	Kualitas Pengelolaan Aset	0-4	2,99	3,23	Kemenkeu	Biro Keuangan dan BMN	3,2
2	ASN Profesional	0-100	25,02	-	BKN	Biro SDM dan Umum	80
3	Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	0-5	1,95	1,88	KemenPANRB	Pusat Data dan Informasi	4
4	Kualitas Pengelolaan Barang dan Jasa	0-100	49,83	48,20	LKPP	Biro SDM dan Umum	80
5	Kualitas Pengelolaan Anggaran	0-100	91,96	90,33	Kemenkeu	Biro Keuangan dan BMN	80
6	Kualitas Pelayanan Publik	0-5	2,57	3,00	KemenPANRB	Deputi Bidang Dukungan Teknis	4
7	Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	0-5	2	2	BPKP	Inspektorat Utama	4
8	Kapabilitas Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP)	0-5	2	3	BPKP	Inspektorat Utama	4
9	Kualitas Pengelolaan Arsip	0-100	66,39	79,74	ANRI	Biroren	80

Dari tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa, terdapat progress kenaikan nilai atas Kualitas Pengelolaan Aset, Kualitas Pelayanan Publik, Maturitas SPIP, Kapabilitas APIP, dan Kualitas Pengelolaan Arsip. Kemudian, terdapat aspek penilaian yang perlu mendapat perhatian khusus karena mengalami penurunan nilai, yaitu Implementasi SPBE, Kualitas Pengelolaan Barang dan Jasa, dan Kualitas Pengelolaan Anggaran.

BAB III

AGENDA REFORMASI BIROKRASI BAWASLU

A. Penetapan Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi

Setelah dilakukan evaluasi atas capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi periode sebelumnya, serta telah dilakukan juga pemetaan terhadap lingkungan strategis pelaksanaan Reformasi Birokrasi, maka ditetapkan tujuan serta sasaran Reformasi Birokrasi beserta strategi pelaksanaannya. Tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi yang ditetapkan diharapkan dapat menjawab tantangan/hambatan pada periode sebelumnya serta mampu menjawab isu-isu strategis Reformasi Birokrasi kedepan.

Simpulan atas evaluasi capaian Reformasi Birokrasi Bawaslu, isu strategis Reformasi Birokrasi ke depan, dan perubahan Road Map Reformasi Birokrasi Nasional didasari atas Peraturan Kementerian PANRB nomor 3 tahun 2023. Birokrasi yang baik dan bersih adalah birokrasi yang berintegritas dan bebas dari berbagai bentuk penyimpangan dan perilaku koruptif, profesional, adaptif, responsif dalam memberikan pelayanan, kapabel/mampu menjadi mesin utama pembangunan nasional, serta dapat disejajarkan dengan birokrasi negara maju di dunia. Atas dasar hal tersebut, tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi ini adalah diarahkan pada penciptaan profil birokrasi tersebut.

Selain itu, untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran, ditetapkan juga prioritas kegiatan utama dan penetapan target kegiatan utama Reformasi Birokrasi. Penetapan prioritas kegiatan utama dan penetapan target kegiatan utama ini dilakukan dengan memperhatikan peraturan yang berlaku secara nasional dan mempertimbangkan berbagai hal yang dapat merepresentasikan sedekat mungkin profil birokrasi yang diinginkan serta lebih objektif karena menggunakan indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi yang dipotret oleh lembaga internasional dan digunakan oleh banyak negara di dunia. Adapun tujuan, sasaran, dan strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 adalah menciptakan birokrasi yang bersih, efektif, dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik. Pencapaian tujuan ini diukur melalui beberapa indikator, diantaranya adalah penurunan angka kemiskinan, peningkatan realisasi investasi, pengendalian tingkat inflasi, penggunaan produk dalam negeri, *corruption perception index*, *e-government development index*, *government effectiveness index*, dan *ease of doing business*. Selain akan diukur pada akhir periode *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, setiap indikator tersebut juga akan di evaluasi

pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan strategi Reformasi Birokrasi pada berbagai tingkatan.

2. Sasaran

Sasaran Reformasi Birokrasi disesuaikan dengan adanya peraturan Kementerian PAN RB nomor 3 tahun 2023. Terdapat dua aspek sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu:

1. *Hard Element* (Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif);
2. *Soft Element* (Terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang profesional).

Kedua sasaran Reformasi Birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan kedua sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah.

3. Strategi Pelaksanaan

Dalam rangka memastikan pencapaian tujuan dan sasaran *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 tercapai, strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi harus ditetapkan sebaik mungkin. *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 ini menetapkan hal-hal baru yang tidak ada pada *Road Map* periode sebelumnya, namun juga tetap mempertahankan hal-hal baik yang dianggap efektif dari periode sebelumnya. Penambahan hal baru tersebut seperti ditetapkannya sasaran dan indikator program yang terukur agar ketercapaian perubahan pada setiap area dapat lebih dimonitor secara riil. Adapun diantara hal yang berubah dari *Road Map* periode sebelumnya adalah pengorganisasian pelaksanaan Reformasi Birokrasi kedalam tingkatan mikro Reformasi Birokrasi general.

B. Perencanaan Reformasi Birokrasi *General*

Pencapaian tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi dilakukan melalui penetapan prioritas dan target kegiatan utama yang telah tercatat dalam peraturan Kementerian PANRB, serta yang dipandang strategis, cepat dan efektif untuk mewujudkan tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi. Kegiatan utama yang menjadi prioritas Bawaslu dalam menerapkan Reformasi Birokrasi di lingkup mikro atau instansional berdasarkan Peraturan Kementerian PANRB Nomor 3 Tahun 2023 terdiri atas 21 kegiatan utama, yaitu:

Prioritas Kegiatan Utama						
No.	Kegiatan Utama	Mandat RB General Nasional	Tingkat Keparaharan	Waktu	Skala Prioritas	Keterangan
1.	Penyederhanaan Birokrasi (Penyederhanaan Struktur Organisasi)/transformasi organisasi berbasis kinerja dan agile	10	2	8	20	Biasa
2.	Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dengan model fleksibel bagi Pegawai ASN	10	3	5	18	Biasa
3.	Pelaksanaan Arsitektur SPBE Nasional	10	9	9	28	Sangat Prioritas
4.	Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang terintegrasi	10	5	9	25	Sangat Prioritas
5.	Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	10	7	7	24	Sangat Prioritas
6.	Pembangunan Zona Integritas di unit kerja	10	5	7	22	Prioritas
7.	Penguatan implementasi sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP)	10	5	10	25	Sangat Prioritas
8.	Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	10	7	3	20	Biasa
9.	Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	10	5	7	22	Prioritas
10.	Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	10	7	9	26	Sangat Prioritas
11.	Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundangan-undangan	10	7	8	25	Sangat Prioritas
12.	Pelaksanaan Arsip Digital	10	5	8	23	Prioritas
13.	Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	10	3	3	16	Tidak Prioritas
14.	Penguatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	10	9	9	28	Sangat Prioritas
15.	Penguatan Pengelolaan Keuangan dan Aset	10	5	8	23	Prioritas
16.	Penataan Jabatan Fungsional	10	5	5	20	Biasa
17.	Penguatan Manajemen Talenta ASN	10	5	5	20	Biasa
18.	Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN	10	7	6	23	Prioritas
19.	Penguatan Sistem Merit	10	5	5	20	Biasa
20.	Pelaksanaan Core Values ASN	10	5	5	20	Biasa
21	Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	10	8	9	27	Sangat Prioritas

Target Kegiatan Utama							
No.	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan Utama	Baseline (2022)	Target Tahunan		Unit/Satuan	
				2023	2024	Koordinator	Pelaksana
1.	Penyederhanaan Birokrasi (Penyederhanaan Struktur Organisasi)/transformasi organisasi berbasis kinerja dan agile	Tingkat Implementasi Penyederhanaan Birokrasi	97,5	97,5	97,5	Biro Perencanaan dan Organisasi	Seluruh Unit Kerja
2.	Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dengan model fleksibel bagi Pegawai ASN	Tingkat Implementasi Kerja Baru dan Fleksibilitas Bekerja Pegawai	-	-	-	Biro SDM dan Umum	Seluruh Unit Kerja
3.	Pelaksanaan Arsitektur SPBE Nasional	Indeks SPBE	1,88	3	4	Pusat Data dan Informasi	Seluruh Unit Kerja
4.	Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang terintegrasi	Nilai SAKIP	65,74	70	75	Biro Perencanaan dan Organisasi; Inspektorat	Seluruh Unit Kerja
5.	Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	Transformasi Layanan Digital	-	-	-	Deputi Bidang Teknis; Pusat Data dan Informasi	Seluruh Unit Kerja
6.	Pembangunan Zona Integritas di unit kerja	Persentase Unit Kerja ZI	-	-	20%	Biro Perencanaan dan Organisasi; Inspektorat	Seluruh Unit Kerja
7.	Penguatan implementasi sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP)	Skor SPIP	-	3	4	Biro Perencanaan dan Organisasi; Inspektorat	Seluruh Unit Kerja
8.	Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	Tingkat Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat	-	-	-	Inspektorat	Seluruh Unit Kerja
9.	Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	Tingkat kepatuhan wajib lapor LHKPN dan LHKAN	100%	100%	100%	Biro Perencanaan dan Organisasi; Inspektorat	Seluruh Unit Kerja
10.	Pelaksanaan Tata	Nilai Indeks	-	75	80	Biro Hukum dan	Seluruh

No.	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Baseline (2022)	Target Tahunan		Unit/Satuan	
				2023	2024	Koordinator	Pelaksana
	Kelola Kebijakan Publik	Kualitas Kebijakan				Humas	Unit Kerja
11.	Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundangan-undangan	Nilai Indeks Reformasi Hukum	-	-	-	Biro Hukum dan Humas	Seluruh Unit Kerja
12.	Pelaksanaan Arsip Digital	Nilai Pengawasan Kearsipan	79,74	90	95	Biro Perencanaan dan Organisasi	Seluruh Unit Kerja
13.	Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	Nilai EPSS	-	-	-	Pusat Data dan Informasi	Seluruh Unit Kerja
14.	Penguatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	Nilai Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa	48,20	77,5	80	Biro SDM dan Umum	Seluruh Unit Kerja
15.	Penguatan Pengelolaan Keuangan dan Aset	Nilai Kualitas Pengelolaan Aset	3,23	3,75	3,9	Biro Keuangan dan BMN	Seluruh Unit Kerja
16.	Penataan Jabatan Fungsional	Kebijakan Penataan Jabatan Fungsional	-	-	-	Biro SDM dan Umum	Seluruh Unit Kerja
17.	Penguatan Manajemen Talenta ASN	Tingkat Implementasi Manajemen Talenta ASN	-	-	-	Biro SDM dan Umum	Seluruh Unit Kerja
18.	Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN	Nilai ASN Profesional	-	75	80	Biro SDM dan Umum	Seluruh Unit Kerja
19.	Penguatan Sistem Merit	Nilai Indeks Sistem Merit	-	-	-	Biro SDM dan Umum	Seluruh Unit Kerja
20.	Pelaksanaan Core Values ASN	Indeks BerAKHLAK	-	-	-	Biro SDM dan Umum	Seluruh Unit Kerja
21	Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	Kualitas Pelayanan Publik	3,00	4	4,25	Deputi Bidang Teknis; Pusat Data dan Informasi	Seluruh Unit Kerja

C. Penetapan Tema dan Target Reformasi Birokrasi Tematik

Tema	Kondisi Eksisting	Target	Skala 1-10					Nilai Total
			Kesesuaian priritas RPJMD	Keparahan Masalah	Dampak Terhadap Kesejahteraan Masyarakat	Potensi yang dimiliki	Percepatan Kinerja	
Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri	96.78%	98%	8	4	6	7	7	32

BAB IV

MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

A. PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DI LINGKUNGAN BAWASLU

1. Dasar Pembentukan

Adapun dasar pembentukan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Bawaslu adalah:

- a. Peraturan Presiden Nomor 81 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
- b. Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
- c. Peraturan Menteri PANRB Nomor 31 Tahun 2012 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi online;
- d. Peraturan Menteri PANRB Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Lingkungan Instansi Pemerintah
- e. Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah;
- f. Peraturan Menteri PANRB Nomor 26 Tahun 2020 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
- g. Keputusan Ketua Bawaslu Nomor 0176.A/K.BAWASLU/OT.03/VII/2020 tentang *Road map* Reformasi Birokrasi Bawaslu Tahun 2020-2024; dan
- h. Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.

2. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Nasional

Demi mencapai pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik juga. Untuk itu perlu dibentuk tim yang berperan untuk melakukan pengelolaan Reformasi Birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Reformasi Birokrasi dilaksanakan sesuai dengan level pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi itu sendiri, yaitu makro, meso, dan mikro.

Level Pelaksanaan	Ruang Lingkup Pelaksanaan Peran	Pelaksana
Makro	Menetapkan strategi dan arah kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional serta melakukan <i>monitoring</i> dan evaluasi pencapaian hasil Reformasi Birokrasi Nasional	• Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) • Sekretariat Eksekutif KPRBN • Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN)
Meso	Menetapkan kebijakan turunan dari strategi dan arah kebijakan level makro, serta memastikan pelaksanaan kebijakan tersebut oleh seluruh kementerian/lembaga/ pemerintah daerah	• Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN) • Tim Independen Reformasi Birokrasi Nasional (TIRBN) • Tim Penjamin Kualitas Reformasi Birokrasi Nasional (TPKRBN) • Kementerian/lembaga <i>Leading Institution</i> • Kementerian/lembaga <i>Leading Sector</i>
Mikro	Mengimplementasikan seluruh kebijakan Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan pada tingkat makro dan meso, serta mengelola pelaksanaan setiap program dan kegiatan mikro Reformasi Birokrasi agar dapat terlaksana dengan masif dan komprehensif pada setiap unit kerja	Masing-masing unit kerja terkait di lingkungan Bawaslu

Dari tabel tersebut, level pelaksanaan Reformasi Birokrasi Bawaslu terletak pada level mikro. Implementasi Reformasi Birokrasi di level mikro merupakan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dikoordinasikan oleh Sekretaris Jenderal Bawaslu. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program meso dan mikro Reformasi Birokrasi telah dilaksanakan secara sistemik, komprehensif, dan berkelanjutan. Dalam rangka untuk memastikan implementasi tersebut, Sekretaris Jenderal dapat membentuk Tim atau Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Internal, *Strategic Transformation Unit* (STU). Struktur STU bersifat fungsional dan tidak harus dibentuk baru, melainkan bisa dengan memberikan kewenangan yang lebih kuat kepada struktur yang ada atau dilekatkan kepada staf ahli di lingkungan Bawaslu. STU bertugas untuk menggerakkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi, termasuk memastikan bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi berdampak pada pencapaian sasaran strategis program dan kegiatan pengawasan Pemilu. Selanjutnya untuk *monitoring* dan evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi Bawaslu dilaksanakan oleh Inspektorat Utama Bawaslu.



Gambar: Pelaksana Reformasi Birokrasi Level Mikro

Tim atau unit pengelola Reformasi Birokrasi tersebut akan berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Bawaslu beserta jajaran unit kerja di dalamnya. Tugas dari tim atau unit pengelola Reformasi Birokrasi Bawaslu adalah:

1. Merumuskan *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Bawaslu;
2. Melaksanakan *Road Map* Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di lingkungan Bawaslu;
3. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;

4. Melakukan *monitoring* dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Bawaslu; dan
5. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*.

Selain itu, untuk memastikan bahwa program Reformasi Birokrasi internal Bawaslu berjalan secara sistemik dan berkelanjutan serta dapat dilaksanakan sampai unit-unit kerja. Oleh karena itu, diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja sehingga program Reformasi Birokrasi internal dilaksanakan secara bersama-sama dan kolaboratif.

3. Susunan Tim Reformasi Birokrasi Bawaslu

Susunan tim Reformasi Birokrasi *General* di lingkungan Bawaslu ditetapkan melalui Surat Keputusan Ketua Bawaslu Nomor 226/OT.05/K1/05/2023 Tanggal 31 Mei 2023 dengan tugas-tugas sebagai berikut

Tim Pengarah:

- a. Merumuskan konsep dan strategi pelaksanaan program Reformasi Birokrasi;
- b. Melakukan kerjasama dengan Kementerian/Lembaga/Instansi lainnya;
- c. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait; dan
- d. Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Tim Pelaksana:

- a. Menyusun rencana dan program pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b. Melaksanakan konsultasi dengan tim teknis reformasi birokrasi dan pihak terkait;
- c. Mengusulkan kepada pengarah tentang program dan kegiatan reformasi birokrasi;
- d. Melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai di lingkungan Badan Pengawas Pemilihan Umum;
- e. Melaksanakan program reformasi birokrasi yang telah ditetapkan; dan
- f. Membuat laporan hasil kerja kepada tim pengarah reformasi birokrasi.

Selain tim Reformasi Birokrasi *General*, Bawaslu juga membentuk tim Reformasi Birokrasi Tematik, dengan fokus tugasnya untuk meningkatkan efektifitas digitalisasi Pemerintahan dan meningkatkan penggunaan produk dalam Negeri. Susunan tim Reformasi Birokrasi Tematik dengan uraian tugas sebagai berikut:

Pengarah bertugas:

- a. Memberikan arahan terhadap setiap proses pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik;

- b. Memberikan arahan dan kebijakan dalam penyusunan rencana aksi Reformasi Birokrasi Tematik; dan
- c. Melakukan kerjasama dengan Kementerian/Lembaga/Instansi dan unit kerja lainnya yang diperlukan.

Pelaksana bertugas:

- a. Menyusun rencana dan program pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik;
- b. Melaksanakan Reformasi Birokrasi Tematik sesuai rencana aksi;
- c. Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana aksi;
- d. Merancang tindak lanjut dan rencana perbaikan; dan
- e. Menyampaikan Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik.

B. MONITORING DAN EVALUASI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI BAWASLU

Dalam implementasi Reformasi Birokrasi diperlukan penyusunan dan pelaksanaan rencana aksi. Hal tersebut dilakukan agar capaian pelaksanaan rencana aksi dapat berjalan dengan baik dan tepat waktu. Kegiatan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan secara berkala oleh Inspektorat Utama. Dalam hal pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi tersebut, Inspektorat Utama dapat berkoordinasi dengan Biro Perencanaan dan Organisasi serta Biro atau Pusat terkait.

BAB V

PENUTUP

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme. Reformasi Birokrasi juga mendorong Bawaslu agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak Bawaslu untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *culture set* harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukan performa/kinerjanya.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggung jawab segenap elemen Bawaslu dan harus disadari serta dibangun bersama oleh seluruh lapisan tingkatan di Bawaslu tanpa terkecuali. Implementasi Reformasi Birokrasi harus mendukung tugas dan fungsi Bawaslu, serta bertujuan untuk mewujudkan visi Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berdasarkan Gotong Royong.