

# Reformasi Birokrasi, Remunerasi, dan Kinerja Sektor Publik: Temuan dan Pemikiran untuk RPJMN 2015-2019



Submitted to: Bappenas & GIZ-DeCGG

Wahyudi Kumorotomo, PhD

Diskusi Kelompok Terarah (FGD)  
Background Study RPJMN Bidang Aparatur Negara  
Hotel Akmani, 29 November 2013

# Agenda Paparan

1. Pentingnya Reformasi Birokrasi dalam Jangka Menengah & Panjang
2. Fakta ttg Daya Saing Indonesia dan Kinerja Sektor Publik
3. Masalah Pembiayaan Birokrasi Publik: Gaji dan Pensiun
4. Isu Strategis Aparatur Negara untuk RPJMN 2015-2019.

# PENTAHAPAN PEMBANGUNAN DALAM RPJPN 2005-2025

## PENTAHAPAN PEMBANGUNAN RPJPN 2005-2025

### RPJM 1 (2005-2009)

Menata kembali NKRI, membangun Indonesia yang aman dan damai, yang adil dan demokratis, dengan tingkat kesejahteraan yang lebih baik.

### RPJM 2 (2010-2014)

Memantapkan penataan kembali NKRI, meningkatkan kualitas SDM, membangun kemampuan iptek, **memperkuat daya saing perekonomian**

### RPJM 3 (2015-2019)

Memantapkan pembangunan secara menyeluruh dengan menekankan pembangunan keunggulan kompetitif perekonomian yang berbasis SDA yang tersedia, SDM yang berkualitas, serta kemampuan iptek

### RPJM 4 (2020-2024)

Mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur melalui percepatan pembangunan di segala bidang dengan struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif.











# Prioritas Nasional

1. Reformasi Birokrasi Dan Tata Kelola;
2. Pendidikan;
3. Kesehatan;
4. Penanggulangan Kemiskinan;
5. Ketahanan Pangan;
6. Infrastruktur;
7. Iklim Investasi Dan Usaha;
8. Energi;
9. Lingkungan Hidup Dan Bencana;
10. Daerah Tertinggal, Terdepan, Terluar, Dan Paskakonflik;  
Serta
11. Kebudayaan, Kreativitas, Dan Inovasi Teknologi.

# Mengapa RB dan *Good Governance*?

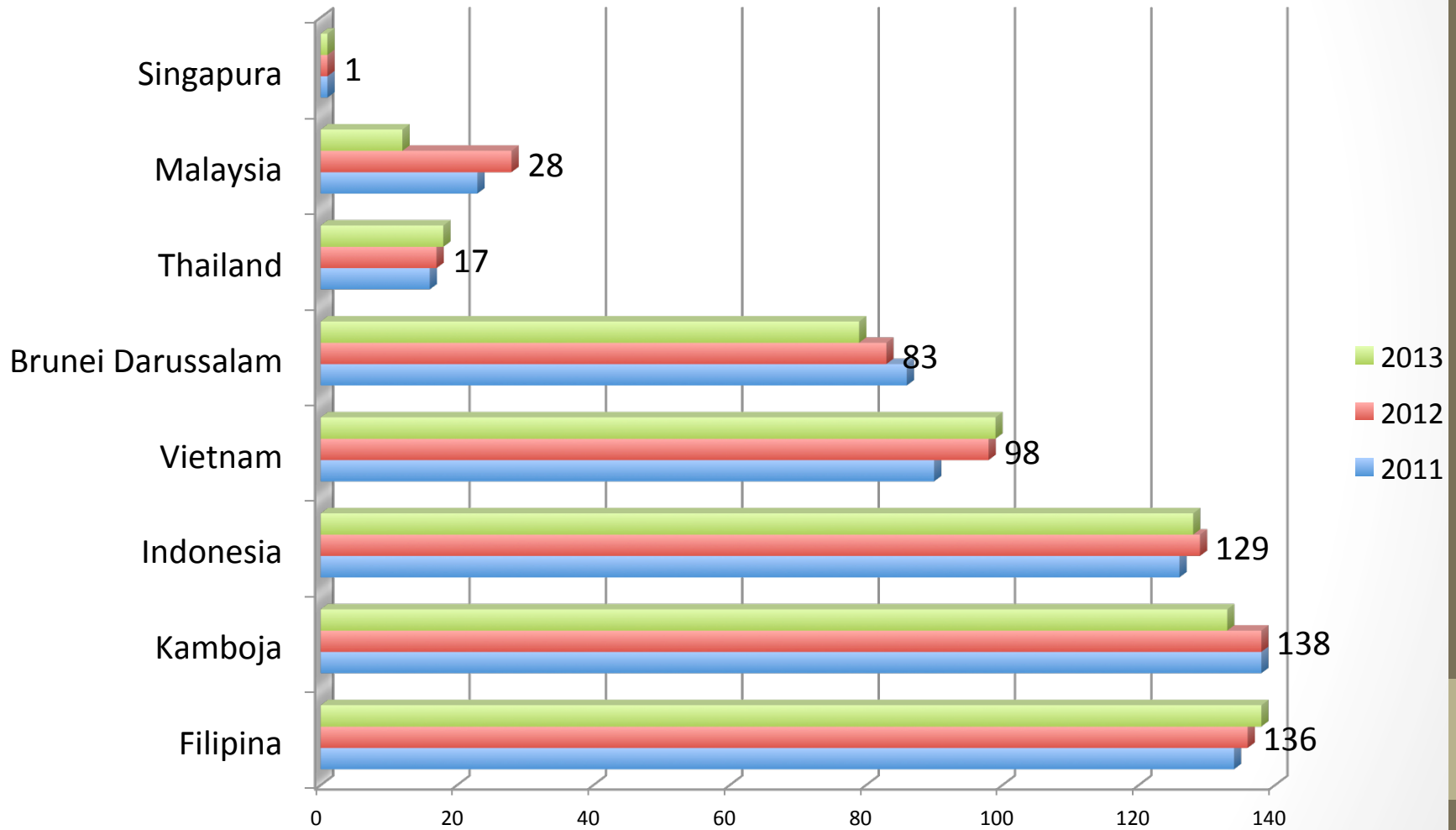
1. Meningkatkan daya saing di tingkat internasional
2. Memperbaiki kualitas pelayanan publik
3. Efisiensi dan kegiatan masyarakat yang produktif
4. Demokrasi dan *good governance* punya kaitan yg sangat kuat.

# Peringkat “Doing Business” Indonesia \*)

Topics	2013 Rank	2012 Rank	Change in Rank
Starting a business	166	161	 -5
Dealing with construction permits	75	72	 -3
Getting electricity	147	158	 11
Registering property	98	99	 1
Getting credit	129	127	 -2
Protecting investors	49	46	 -3
Paying taxes	131	129	 -2
Trading across borders	37	40	 3
Enforcing contracts	144	145	 1
Resolving insolvency	148	149	 1

\*) Peringkat dari 185 negara. Sumber: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

# Daya Saing Indonesia Masih Lemah



# Pemerintah dan Pelayanan Publik (Denhardt, 2007; Effendi, 2010)

## Pelayanan Sosial Dasar

- Pendidikan
- Kesehatan
- Jaminan sosial

## Pelayanan Administrasi

- Perijinan
- Lisensi
- Akta

## Pelayanan Pendukung Produktivitas

- Distribusi & alokasi: transportasi publik
- Telekomunikasi
- Perpustakaan umum.

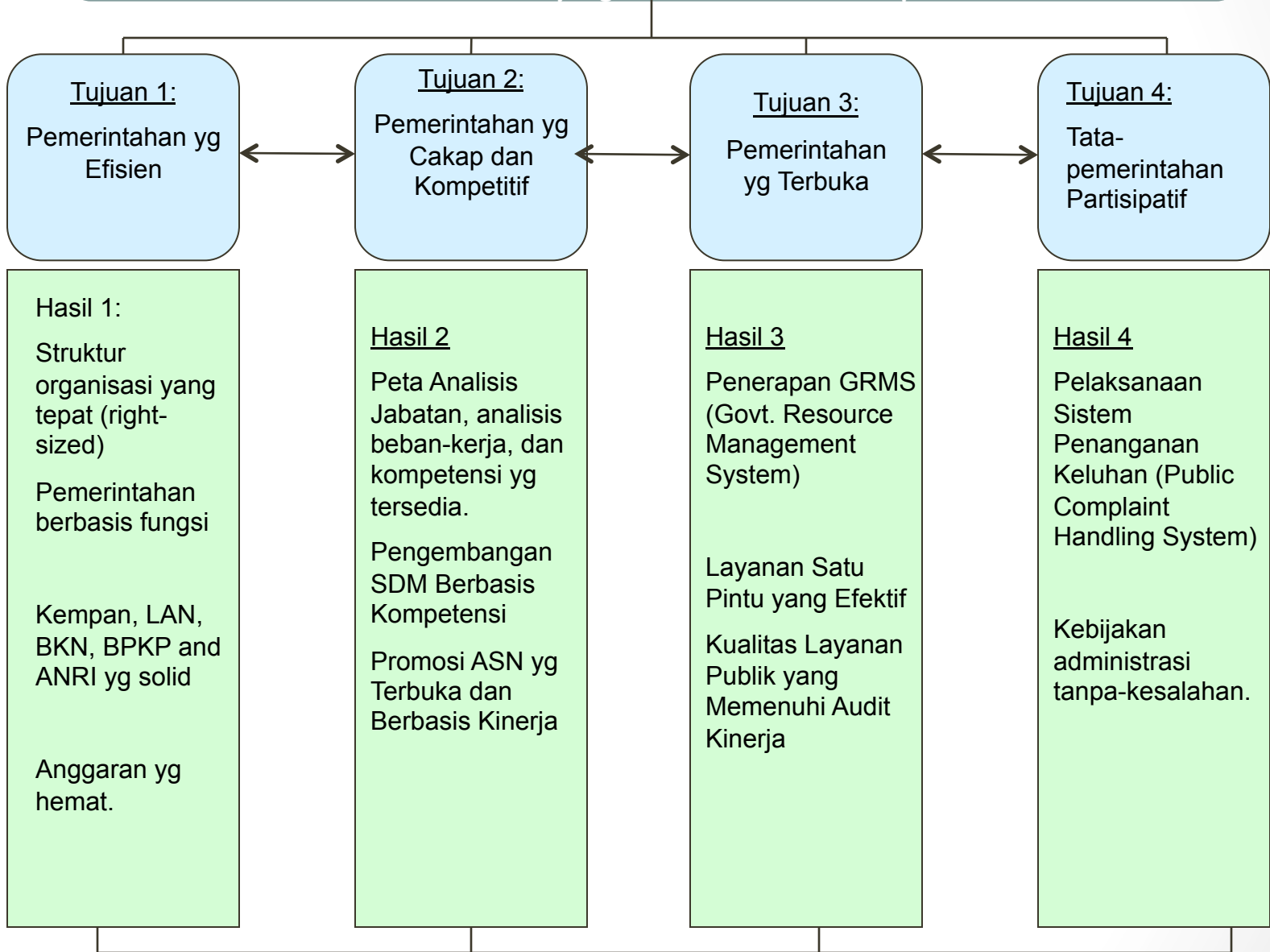


# Target Reformasi Birokrasi 2019-2014

## Banyak Meleset

Target	Indikator	Baseline (2009)	Target (2014)	
Menciptakan pemerintahan yg bersih (bebas dari korupsi)	Indeks Persepsi Korupsi	2,8	5,0	
	Opini WTP menurut BPK	Pusat	42,17%	100%
		Daerah	2,73%	60%
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Indeks Integritas Nasional	Nasional	6,64	8,0
		Daerah	6,46	8,0
	Peringkat kemudahan menjalankan bisnis	122	75	
Pengembangan kapasitas dan akuntabilitas kinerja.	Indeks Efektivitas Pemerintahan	-0,29	0,5	
	Penyampaian LAKIP	24%	80%	

Sasaran RB: Kualitas Pelayanan, Pemerintahan yang Cakap dan Bertanggungjawab,  
Pemerintahan yang Bersih dan Bebas Korupsi



# 8 Program Akselerasi Menpan & RB: Mengapa yg jalan hanya remunerasi?

**Manajemen dan Organisasi**

**Distribusi Layanan Publik yg Berkualitas**

**Profesionalisasi Layanan Publik**

**E-Government**

**Deregulasi Perijinan dan Debirokratisasi**

**Sistem Pelaporan Aset dan Kekayaan Negara**

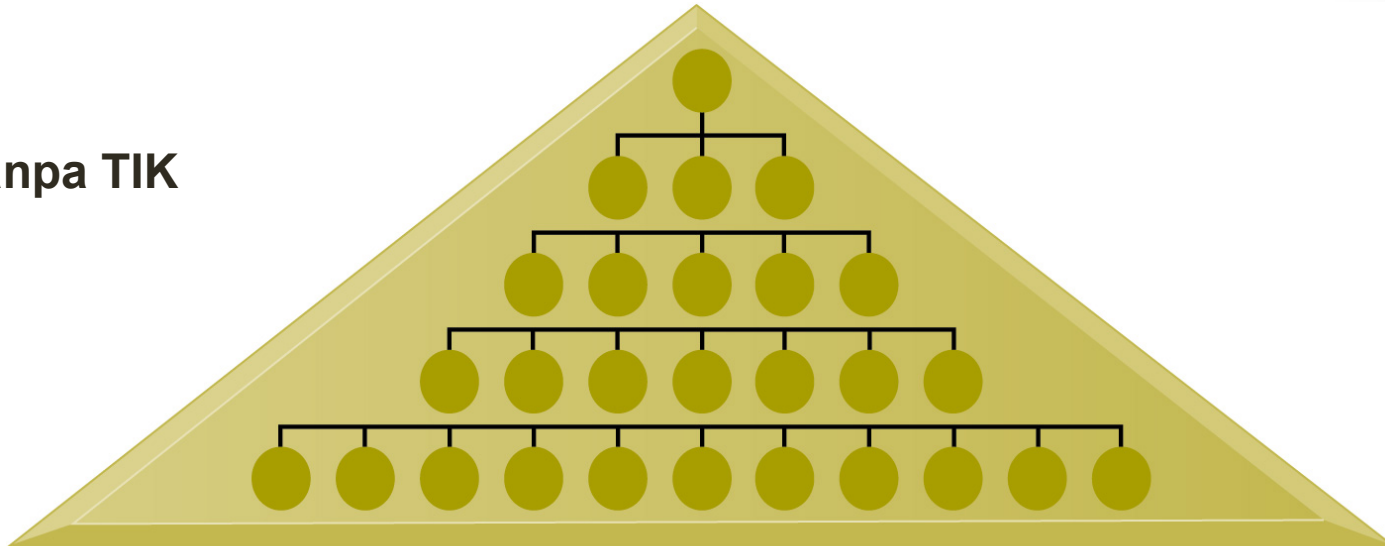
**Sistem Remunerasi**

**Efisiensi Lembaga Pemerintah**

# Mengapa Harus e-Government?

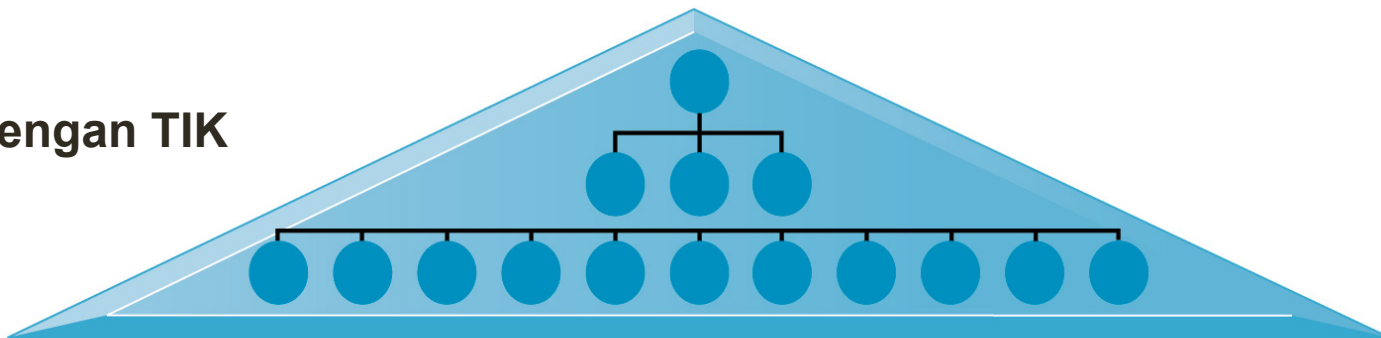
## Pemendekan hierarkhi, efisiensi struktur

Tanpa TIK



A traditional hierarchical organization with many levels of management

Dengan TIK



An organization that has been "flattened" by removing layers of management

# Perkembangan Indikator Tata-Kelola

No	Indikator	Status Awal (2009)	Realisasi		
			2010	2011	2012
1	Indeks Persepsi Korupsi	2,8	2,8	3,0	32
2	% K/L dengan opini WTP di Pusat	41	56	63	77
3	% Pemda dengan opini WTP	2,7	3	9	16
4	Skor Integritas Pelayanan Publik (Pusat)	6,6	6,2	7,1	6,9
5	Skor Integritas Pelayanan Publik (Daerah)	6,5	5,3	6,0	6,3
6	Peringkat <i>Ease of Doing Business</i> /Kemudahan berbisnis	129	115	126	129
7	Indeks Efektivitas Pemerintahan	-0,3	-0,2	-0,2	n.a
8	% K/L yang akuntabel	47,4	63,3	82,9	95,1
9	% provinsi yang akuntabel	3,8	31	63,3	75,8
10	% kabupaten/kota yang akuntabel	5,1	8,8	12,8	24,4
11	Jumlah unit pengadaan secara elektronik (LPSE)	n.a	137	353	549
12	Jumlah paket pengadaan melalui LPSE	n.a	6.397	24.475	91.008
13	Nilai Pagu pengadaan (Miliar)	n.a	12.971	38.163	133.871

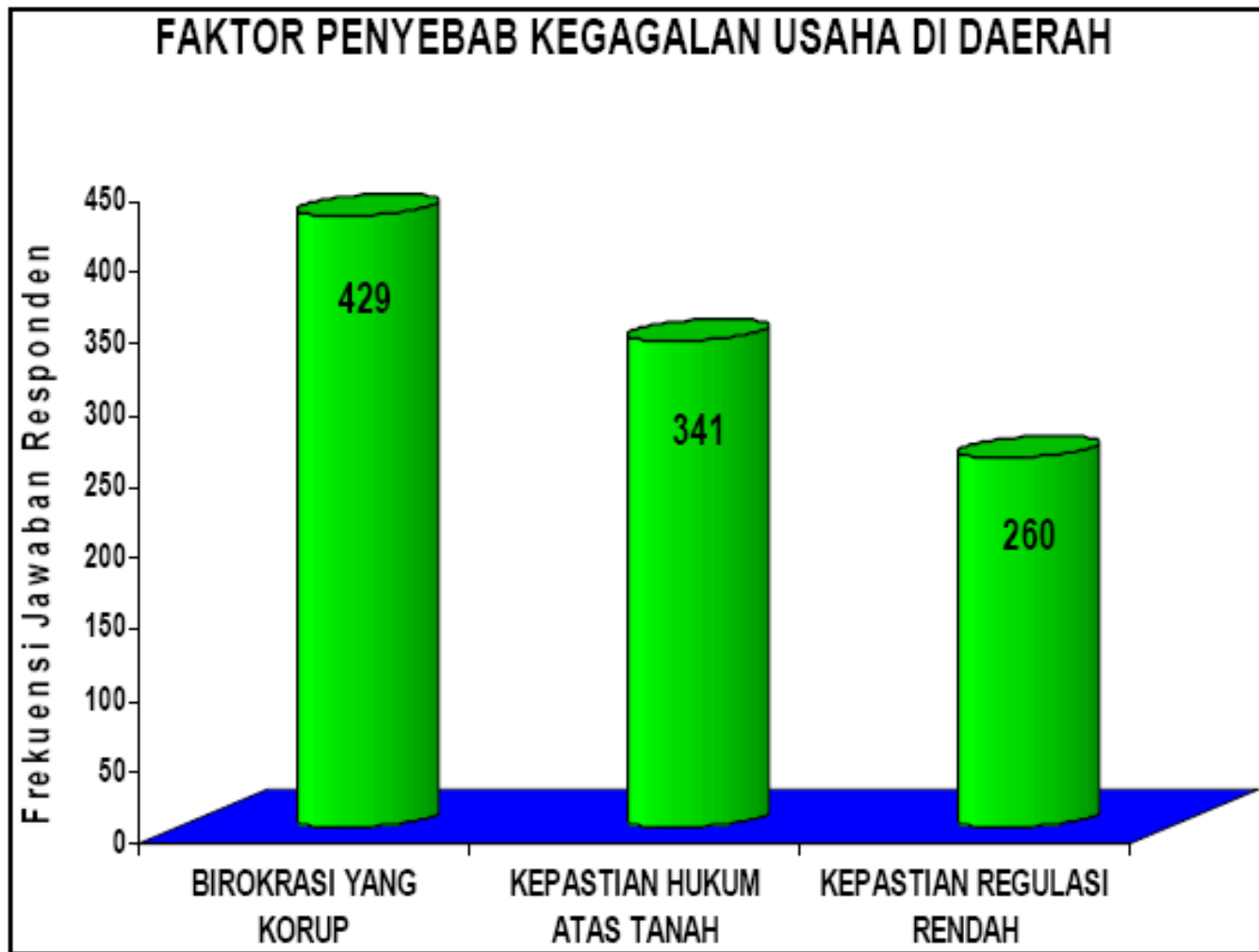
# Implikasi Perbedaan Proses Bisnis (SOP)

- Ketertinggalan Indonesia dari negara lain pada dasarnya pada proses bisnis!
- Implikasi: daya saing yang rendah karena proses bisnis yang tidak pasti, mahal dan lama.
- Contoh:
  - Proses ijin investasi di Singapore perlu 7 hari
  - Proses ijin investasi di Indonesia perlu 3 bulan.

# Most Problematic Factors in Indonesia

No	2010	2011	2012	2013
1	Inefisiensi Birokrasi	Korupsi	Inefisiensi Birokrasi	Korupsi
2	Korupsi	Inefisiensi Birokrasi	Korupsi	Inefisiensi Birokrasi
3	Infrastruktur	Infrastruktur	Infrastruktur	Infrastruktur
4	Akses Pembiayaan	Ketidakstabilan Politik	Etika kerja buruk	Akses pembiayaan
5	Inflasi	Akses Pembiayaan	Peraturan ketenagakerjaan	Peraturan ketenagakerjaan

Sumber: RKP 2014



Sumber: Governance Assessment Survey, 2006



## Contoh Pemetaan Pelayanan Perizinan (Kota Jogja)

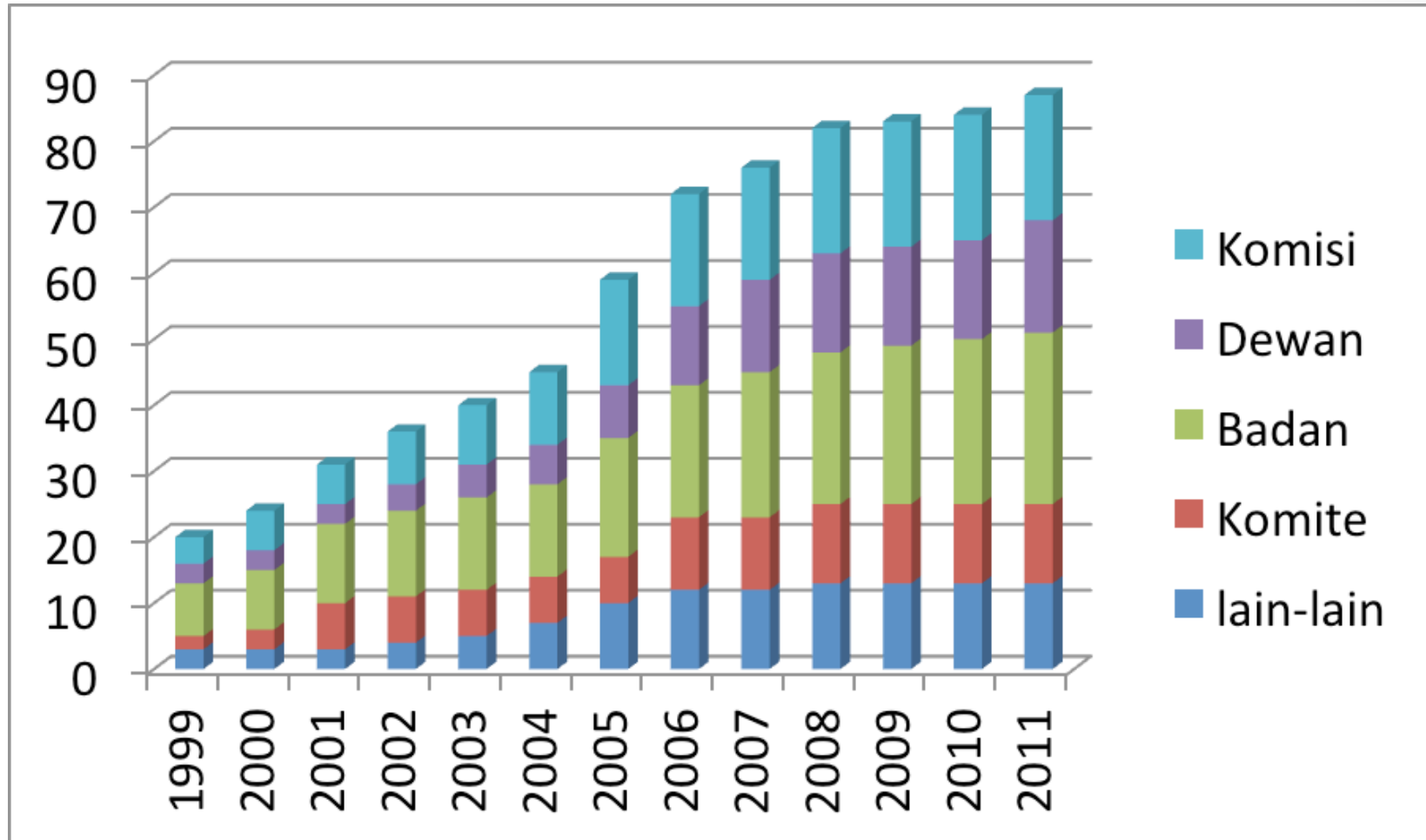
		Tinggi	Rendah
Jumlah Pemohon	Besar	<p><b>Kolom I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪IMB</li> <li>▪Izin Gangguan (HO)</li> <li>▪Tanda Daftar Perusahaan (TDP)</li> <li>▪Akta Kelahiran</li> <li>▪Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)</li> <li>▪Izin Pembuatan Jalan Masuk (In Gang)</li> <li>▪Legalisasi Akta-Akta Capil</li> </ul>	<p><b>Kolom II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Izin Penyambungan Saluran Air Hujan</li> <li>▪Akta Kematian</li> <li>▪Penerbitan Surat Keterangan Capil</li> <li>▪Penerbitan Duplikat/Salinan Akta Capil</li> <li>▪Izin Penelitian Bappeda</li> </ul>
	Kecil	<p><b>Kolom III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Akta Perkawinan</li> <li>▪Tanda Daftar Industri (TDI)</li> <li>▪Izin Perubahan Penggunaan Tanah (IPPT)</li> <li>▪Ijin Trayek</li> <li>▪Ijin Usaha Angkutan</li> </ul>	<p><b>Kolom IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Izin Sewa Alat Besar Milik Pemkot</li> <li>▪Pencatatan Pengakuan &amp; Pengesahan Anak</li> <li>▪Izin Peruntukan Lahan (IPL)</li> <li>▪Akta Perceraian</li> <li>▪Pencatatan Pengangkatan Anak</li> <li>▪Izin Penyambungan Air Kotor</li> <li>▪Izin Penelitian Bappeda</li> <li>▪Izin Penelitian Kesbanglinmas</li> <li>▪Pencatatan Ganti Nama</li> <li>▪Pencatatan Perubahan Status Kewarganegaraan</li> <li>▪Legalisasi Alih Bahasa</li> </ul>

# Struktur Organisasi Pemerintah Yang Tambun

<b>Negara</b>	<b>Kementerian</b>	<b>LPNK</b>	<b>IB/LNS</b>	<b>GDP Percapita US \$</b>
Australia	37	NA	NA	40.800
China (RRC)	22	NA	NA	8.500
Jepang	11	19	13	35.200
Indonesia	34	28	87	4.700
Korea Selatan	15	19	13	32.100
Perancis	31	NA	NA	33.509

Sumber: Kemenpan & RB, 2012

# Proliferasi, Penggemukan Birokrasi...



Sumber: LAN, 2012

# Struktur Umur PNS

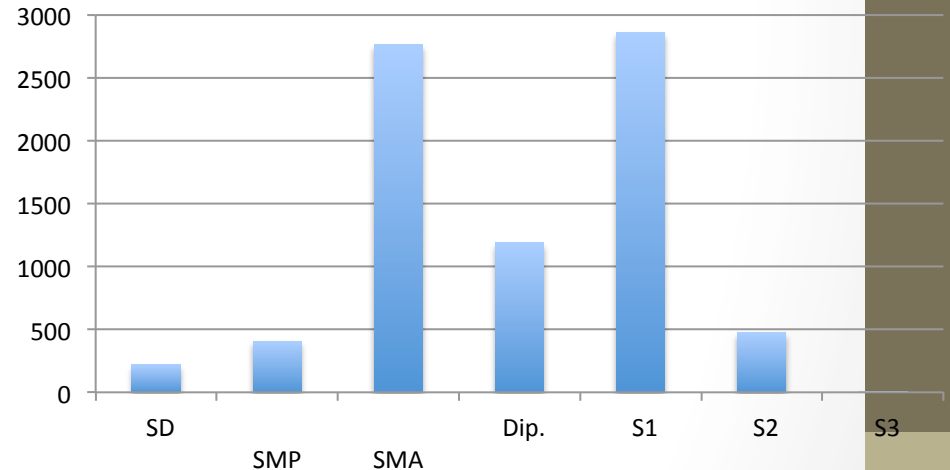
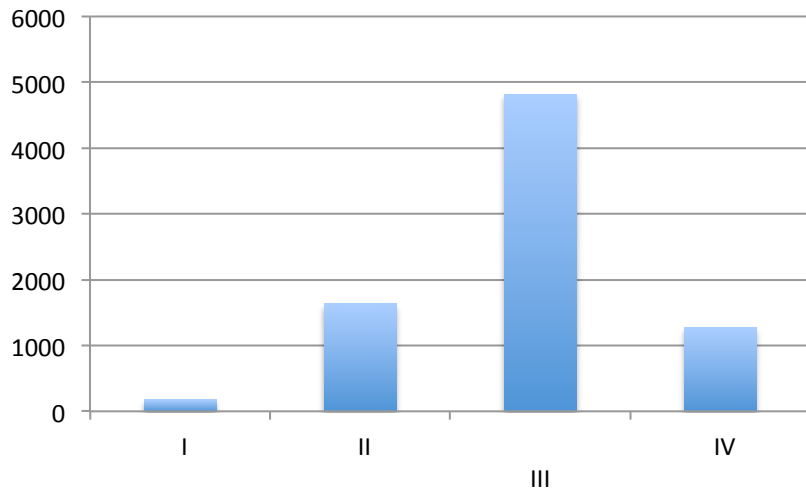
## Semakin Menua

Kelompok Umur	Pria		Wanita		Total	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
18 - 20	1.727	0,07	693	0,03	2.420	0,05
21 - 25	42.060	1,80	60.795	2,85	102.855	2,30
26 - 30	197.550	8,47	266.046	12,46	463.596	10,38
31 - 35	270.653	11,60	311.712	14,60	582.365	13,03
36 - 40	290.660	12,46	284.723	13,33	575.383	12,88
41 - 45	410.262	17,59	378.808	17,74	789.070	17,66
46 - 50	527.047	22,60	425.590	19,93	952.637	21,32
51 - 55	464.625	19,92	303.636	14,22	768.261	17,19
56 - 60	118.829	5,09	97.907	4,58	216.736	4,85
61 - 65	8.663	0,37	5.382	0,25	14.045	0,31
65 +	473	0,02	141	0,01	614	0,01
Jumlah	2.332.549	100,00	2.135.433	100,00	4.467.982	100,00

Sumber: BKN (Data Per 1 Januari 2013)

# Struktur PNS Menggelembung Ke Atas, Kurang Menunjang Profesionalisme (Contoh DIY)

	Menurut Golongan				Menurut Tingkat Pendidikan						
	I	II	III	IV	SD	SMP	SMA	Dip.	S1	S2	S3
Jmlh	184	1633	4816	1275	218	406	2764	1187	2856	474	3
%	2,33	20,65	60,90	16,12	2,75	5,13	34,95	14,97	36,11	5,32	0,04



Catatan: Jumlah Pegawai Pemprov: 7908 orang

Sumber: Data Bezetting Kepegawaian Tahun 2010, BKD

# Kontras Proporsi Pegawai di Daerah

## **Kota Surabaya**

Luas: 326,4 km<sup>2</sup>

Penduduk: 2.765.908

Pegawai: 19.896

APBD: Rp 5,7 triliun

## **Kab Kutai Kartanegara**

Luas: 27.263,1 km<sup>2</sup>

Penduduk: 626.286

Pegawai: 25.078

APBD: Rp 7,7 triliun

## **Kabupaten Sleman**

Luas: 574,8 km<sup>2</sup>

Penduduk: 1.125.369

Pegawai: 12.196

APBD: Rp 1,7 triliun

## **Kab Ngada**

Luas: 3.037,9 km<sup>2</sup>

Penduduk: 142.393

Pegawai: 4.456

APBD: Rp 489,8 miliar

Jumlah PNS di daerah ditentukan oleh volume APBD,  
bukan oleh jumlah penduduk yang dilayani...

# Prosentase belanja pegawai Dalam APBD (Jawa Timur)

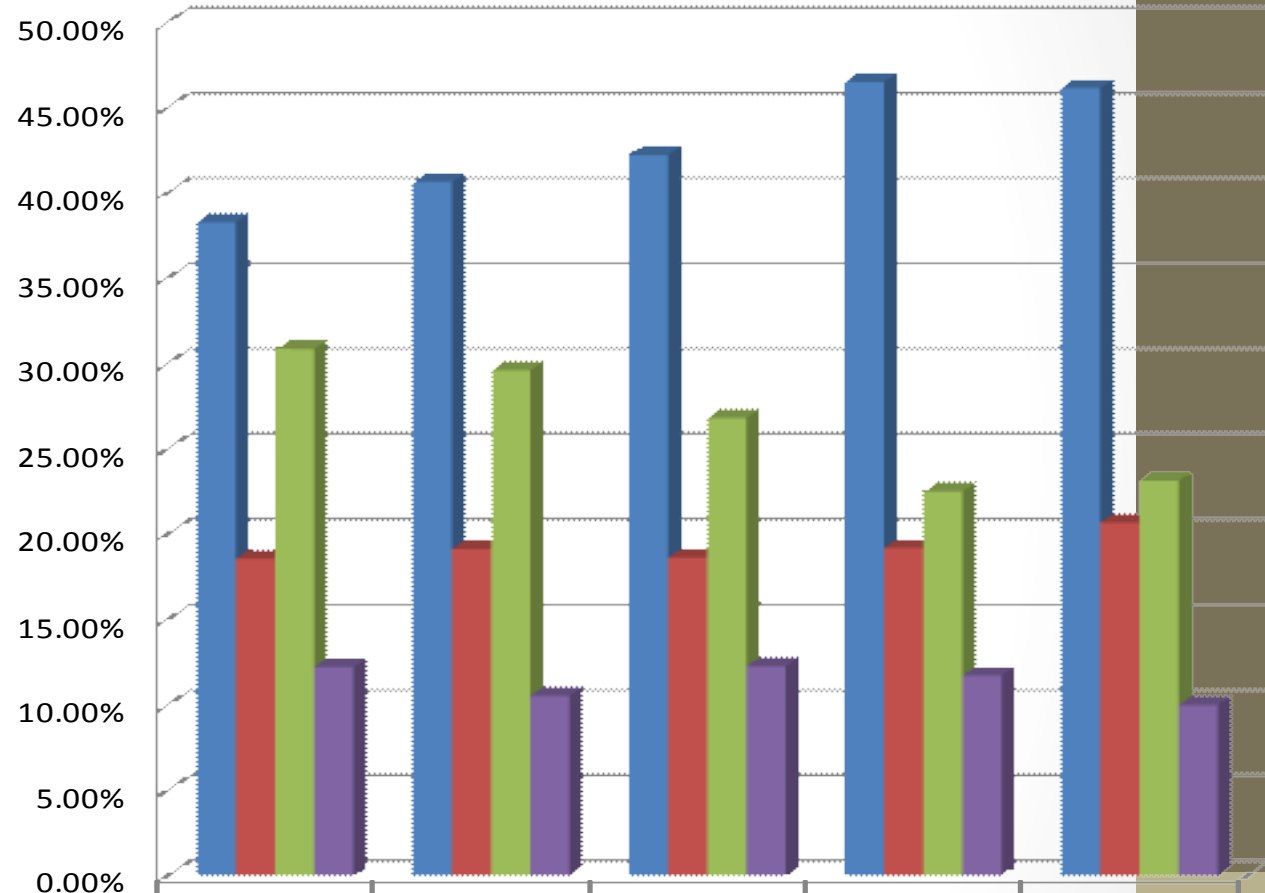
No	Kab/Kota	Prosentase belanja pegawai dalam APBD
1	Kota Probolinggo	57.51%
2	Kota Pasuruan	61.27%
3	Kota Malang	54.28%
4	Kota Madiun	60.99%
5	Kota Kediri	54.94%
6	Kota Blitar	52.16%
7	Kota Batu	51.82%
8	Kab. Tulungagung	60.82%
9	Kab. Tuban	55.29%
10	Kab. Trenggalek	63.79%
11	Kab. Sumenep	55.81%
12	Kab. Situbondo	57.88%
13	Kab. Sampang	52.52%
14	Kab. Probolinggo	52.70%
15	Kab. Ponorogo	64.88%
16	Kab. Pasuruan	52.24%

No	Kab/Kota	Prosentase belanja pegawai dalam APBD
17	Kab. Pamekasan	52.58%
18	Kab. Pacitan	65.92%
19	Kab. Ngawi	72.97%
20	Kab. Nganjuk	59.42%
21	Kab. Mojokerto	55.19%
22	Kab. Malang	54.85%
23	Kab. Magetan	65.78%
24	Kab. Madiun	62.03%
25	Kab. Lumajang	56.41%
26	Kab. Lamongan	59.56%
27	Kab. Kediri	57.73%
28	Kab. Jombang	52.89%
29	Kab. Jember	53.40%
30	Kab. Bondowoso	61,70%
31	Kab. Blitar	64,18%
32	Kab. Banyuwangi	59,53%
33	Kab. Bangkalan	57,16%

# Trend Komposisi Belanja Daerah

Note: data APBD konsolidasi secara nasional

- Porsi belanja modal mengalami trend menurun selama 2007-2011. Pada tahun 2011, porsi belanja modal terhadap total belanja hanya mencapai 23,14%.
- NB: Pada masa Orba, rerata belanja modal lebih dari 40%.



	2007	2008	2009	2010	2011
Belanja Pegawai	38.29%	40.65%	42.25%	46.52%	46.16%
Belanja Barang dan jasa	18.58%	19.16%	18.64%	19.21%	20.69%
Belanja Modal	30.87%	29.63%	26.83%	22.53%	23.14%
Belanja Lainnya	12.25%	10.55%	12.29%	11.74%	10.01%



# Isu Kebijakan Pembiayaan

## Penggajian:

1. Kebutuhan biaya APBN/APBD untuk gaji terus meningkat.
2. Gagasan *single scale salary* ada di RUU-ASN; Bagaimana kelanjutannya?
3. Konsep penggajian *position-based*. Bgm menghadapi resistensi pejabat / pegawai?
4. Penerapan Tunjangan Kinerja Individual; Bgm realisasinya?

## Pensiun:

1. Struktur pegawai menua, kebutuhan dana pensiun membengkak.
2. Kapitalisasi Dana Pensiun makin memberatkan APBN; 2,4 jt pensiun dari 4,46 jt PNS .
3. Opsi kebijakan: *pay as you go* (masih berlaku), *defined benefit*, *defined contribution*, *fully funded*. Mana opsi yg dipilih? Kebijakan harus tepat dan segera diambil.

# Beban Gaji & Pensiun Makin Berat

No	Uraian	Tahun								
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Belanja pegawai (Rp triliun)	52,3	73,26	90,43	112,83	133,71	162,41	180,82	215,73	241,61
	Kenaikan		35%	23%	25%	19%	21%	11%	19%	12%
	% Belanja Pemerintah Pusat	15%	17%	18%	16%	19%	21%	20%	20%	21%
2	Sharing pembayaran pensiun (%)									
	Beban APBN	79,0%	82,5%	85,5%	91,0%	100%	100%	100%	100%	100%
	Beban Taspen	21,0%	17,5%	14,5%	9,0%	0%	0%	0%	0%	0%

Sumber: Nota Keuangan & APBN

2015-2019  
MEWUJUDKAN BIROKRASI  
YANG MODERN DAN  
BERDAYA SAING

Sasaran/Objectives

Bersih dan  
Bebas dari  
KKN

Pelayanan  
Publik  
yang Baik

Kapasitas  
dan  
Akuntabel

Strategi

Sistem integritas  
nasional yang  
efektif

Pemerintahan  
yang transparan  
dan partisipatif

Bisnis Proses  
yang Sederhana  
dan Berbasis TIK

Struktur  
pemerintahan yang  
efektif dan efisien

SDM Aparatur  
yang profesional  
dan berintegritas

Program dan Kegiatan

SDM Aparatur  
yang profesional  
dan berintegritas

Melalui Implementasi Sistem  
Manajemen SDM Aparatur  
yang Transparan, Kompetitif,  
dan Berbasis Kompetensi

Rekrutmen

Seleksi

Promosi/Mutasi

Diklat

Remunerasi

Pensiun

# Masalah Umum Reformasi Birokrasi

1. Keengganan membuat inisiatif dan mengambil risiko
2. Kriminalisasi birokrasi → ketakutan melakukan inovasi
3. Budaya menunggu petunjuk
4. Aturan perundangan yang kaku dan kompleks
5. Payung hukum yang tidak/belum jelas
6. Prioritas pemanfaatan TIK yang rendah.

**Terima kasih**