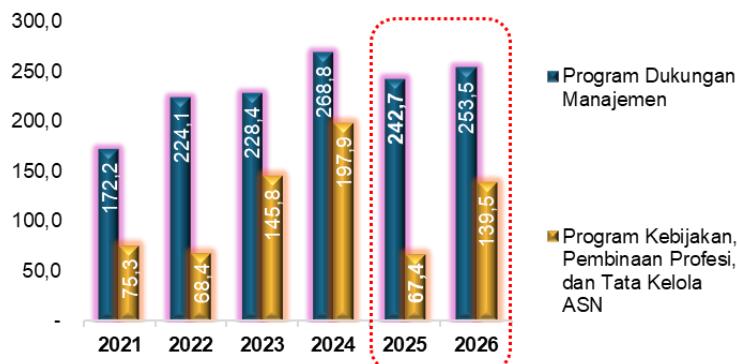




Analisis  
**PAGU ANGGARAN**  
2025

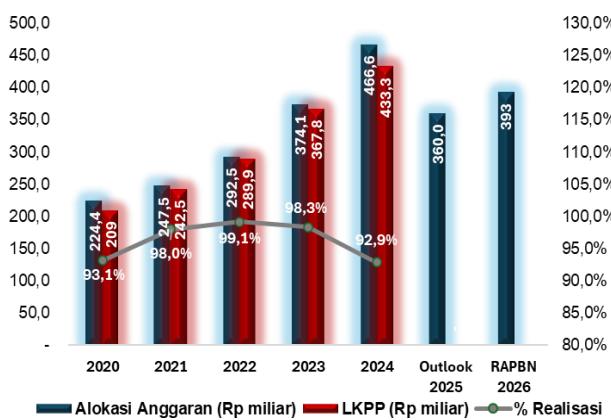
# KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA: “MENGAWAL REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK MENDATANG”

Gambar 1. Perkembangan Alokasi Anggaran KemenpanRB Per Program Tahun 2021-2026



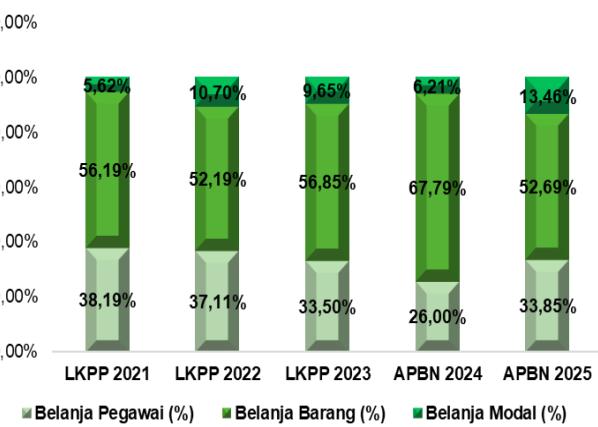
Sumber: LKPP 2020-2024, IHPS I 2021-2023, Nota Keuangan RAPBN 2026, diolah

Gambar 2. Perkembangan Alokasi dan Realisasi Anggaran KemenpanRB 2020-2026



Sumber: LKPP 2020-2024, IHPS I 2021-2023, Nota Keuangan RAPBN 2026, diolah

Gambar 3. Perkembangan Belanja KemenpanRB per Jenis Belanja Tahun 2021 - 2025



Sumber: LKPP 2020-2024, IHPS I 2021-2023, Nota Keuangan RAPBN 2026, diolah

Tabel 1. Output Strategis KemenpanRB 2025-2026

| Rincian Output (RO) dan Satuannya sesuai Prioritas Nasional dan Rancangan RKP        | Tahun 2025 | Tahun 2026 |
|--|------------|------------|
| Perpres tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional                            | 1          |            |
| Peraturan Menteri PANRB tentang Roadmap RB Nasional 2025-2030                        | 1          |            |
| Peraturan Pemerintah tentang Kenaikan Gaji ASN, TNI, dan Polri                       | 1          |            |
| Rekomendasi Percepatan Transformasi Digital dan Keterpaduan Layanan Digital Nasional | 1          |            |
| Pengembangan Platform Digital Manajemen ASN (sistem)                                 | 1          | 1          |
| Koordinasi dan Asistensi Penerapan SAKP (lembaga)                                    | 116        | 116        |
| Evaluasi Reformasi Birokrasi (lembaga)   | 630        |            |
| Evaluasi implementasi SAKIP (lembaga)  | 630        |            |
| Asistensi tim Reformasi Birokrasi (lembaga)  | 10         |            |
| Evaluasi WBK/WBBM (unit kerja)   | 250        |            |
| Survei Kepuasan Masyarakat (lembaga)   | 195        |            |
| Monitoring dan Penguatan Pelayanan publik Ramah Kelompok Rentan                      | 10         |            |
| Pemantauan Jaringan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik (lembaga)  | 108        |            |
| Standar Pelayanan Publik (lembaga)   | 10         |            |
| Forum Konsultasi Publik (lembaga)  | 30         |            |

Sumber: RKA-KL RAPBN 2026, diolah

## PERKEMBANGAN ANGGARAN KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI (KEMENPANRB)

Anggaran Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB) menunjukkan tren meningkat pesat selama lima tahun terakhir sebelum mengalami penurunan pada 2025. Pada 2020, realisasi anggaran KemenpanRB tercatat sekitar Rp209 miliar, dengan sekitar 17,2% diantaranya dialokasikan untuk program Prioritas Nasional. Tahun 2021, pagu anggaran naik menjadi Rp242,5 miliar, dan porsi Prioritas Nasional melonjak menjadi 26,7% – antara lain untuk evaluasi penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) serta peningkatan Indeks Pelayanan Publik. Kenaikan berlanjut pada 2022 dengan anggaran Rp289,9 miliar yang fokus pada program manajemen talenta ASN dan akseleksi reformasi birokrasi).

Memasuki 2023, realisasi anggaran KemenpanRB sebesar Rp367,8 miliar, dengan sekitar 9,8% dialokasikan untuk mendukung program Prioritas Nasional, termasuk asistensi *task force* reformasi birokrasi serta evaluasi SAKIP dan SPBE. 2024 menjadi puncak alokasi dengan pagu sebesar Rp466,6 miliar. Sekitar 16,9% anggaran 2024 tersebut mendukung Prioritas Nasional, difokuskan pada penguatan Mal Pelayanan Publik (MPP), percepatan digitalisasi layanan, dan penyusunan rekomendasi kebijakan arsitektur kelembagaan Pemerintah. Peningkatan signifikan hingga 2024 ini mencerminkan komitmen kuat terhadap agenda reformasi birokrasi, transformasi digital pemerintahan, dan perbaikan kualitas pelayanan publik.

Namun, pada 2025 alokasi anggaran KemenpanRB menurun drastis menjadi Rp310,1 miliar (lebih rendah dari rencana awal RAPBN 2025 sekitar Rp360 miliar). Meskipun berkurang, anggaran tetap difokuskan untuk mendukung program prioritas. Dana yang ada digunakan antara lain untuk koordinasi dan asistensi penerapan SAKIP di instansi pusat/daerah, penyusunan rancangan kebijakan akuntabilitas kinerja pemerintah, serta rekomendasi kebijakan di bidang SDM aparatur. Penurunan anggaran ini kemungkinan terkait upaya *refocusing* dan efisiensi pasca tahun pemilu, namun menuntut KemenpanRB untuk lebih selektif dalam melanjutkan program reformasi yang telah berjalan.

Pada RAPBN 2026, anggaran KemenpanRB kembali diusulkan naik menjadi Rp393,0 miliar. Kenaikan dibanding *outlook* 2025 ini untuk memperkuat agenda-agenda penting KemenpanRB di tahun 2026. Pemerintah berencana memanfaatkan anggaran tersebut untuk mendukung target prioritas kementerian, khususnya melanjutkan reformasi birokrasi dan transformasi digital layanan publik yang sempat tertahan. Dengan pagu 2026 yang lebih tinggi, diharapkan program-program strategis KemenpanRB dapat kembali dipercepat untuk mencapai sasaran Reformasi Birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik sesuai rencana jangka menengah 2025-2029.

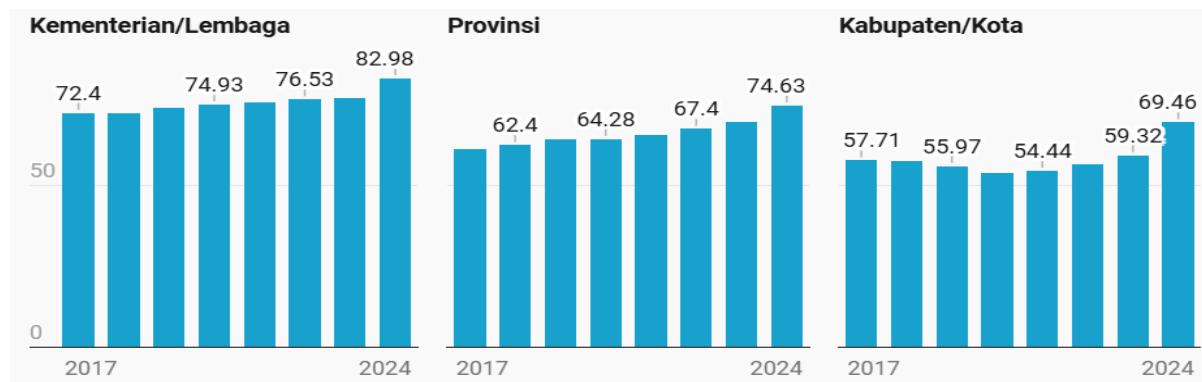
## ISU-ISU STRATEGIS KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI (KEMENPANRB) DALAM RAPBN 2026

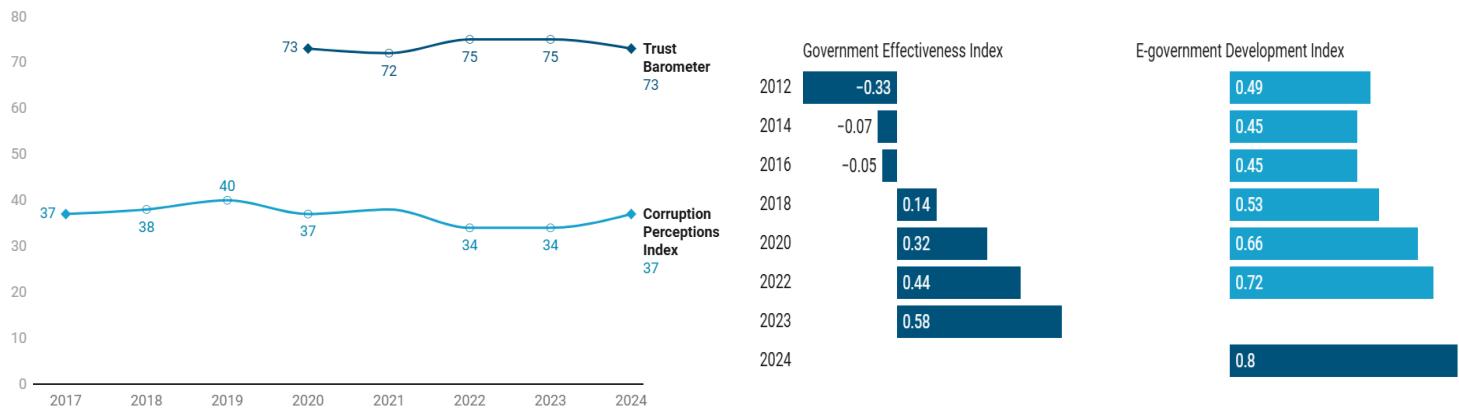
### 1. Percepatan Reformasi Birokrasi dan Transformasi Digital

Agenda strategis utama KemenpanRB pada 2026 adalah melanjutkan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2025–2029 yang bertujuan mewujudkan pemerintahan yang lebih *agile*, sederhana, dan akuntabel. Salah satu fokusnya ialah integrasi layanan publik secara digital melalui pembangunan Portal Pelayanan Publik Terintegrasi (semacam super platform layanan publik satu pintu). Portal ini akan menggabungkan berbagai layanan lintas sektor sehingga masyarakat dapat mengakses pelayanan pemerintah secara terpadu dan inklusif. Selain itu, KemenpanRB mengembangkan Portal Layanan Administrasi Pemerintahan untuk internal birokrasi, guna menyederhanakan proses administrasi lintas instansi secara elektronik. Transformasi digital ini sejalan dengan prioritas nasional dan diharapkan meningkatkan efisiensi pelayanan publik. KemenpanRB juga memperluas penerapan Mal Pelayanan Publik (MPP), termasuk mendorong MPP Digital di daerah-daerah, agar standar layanan terpadu bisa dirasakan hingga level pemerintah daerah. Upaya digitalisasi menyeluruh ini merupakan isu strategis karena akan menentukan keberhasilan reformasi birokrasi di era pemerintahan modern yang menuntut pelayanan serba cepat dan akurat.

Dilihat dari implementasi reformasi birokrasi dalam beberapa tahun terakhir, dengan mengacu pada indikator indeks reformasi birokrasi sebagai indikator *outcome*, serta indikator *corruption perceptions index*, *government indicator index*, dan *trust barometer* sebagai indikator *impact*, dapat terlihat bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi dalam beberapa tahun terakhir ini memberikan dampak perkembangan yang positif (Gambar 4).

**Gambar 4.** Perkembangan dan Capaian Indikator *Outcome* dan Indikator *Impact* Reformasi Birokrasi di Indonesia





\*keterangan:

- (1) atas: perkembangan indikator indeks reformasi birokrasi nasional;
- (2) bawah kanan: perkembangan e-govt effectiveness index & e-govt development index Indonesia;
- (3) bawah kiri: perkembangan Trust Barometer & CPI Indonesia;

Sumber: KemenpanRB (2025), Edelman (2025), Transparency International (2025), World Bank (2024), United Nations (2025), diolah.

Dilihat dari masing-masing indikator, dapat terlihat bahwa: **pertama**, indeks reformasi birokrasi nasional pada setiap level pemerintahan cenderung mengalami peningkatan secara gradual, setidaknya dalam 5 tahun terakhir. Rata-rata peningkatan nilai indeks reformasi birokrasi paling tinggi terjadi level pemerintah kabupaten/kota, dengan rata-rata peningkatan nilai indeks sebesar 4,6% per tahun, dan peningkatan tertinggi terjadi pada periode tahun 2023 ke tahun 2024, dengan peningkatan nilai indeks RB sebesar 17,1%.

Apabila dibandingkan dengan targetnya dalam *roadmap* RB tahun 2020-2024 dan RPJMN 2020-2024, dimana target indeks RB di tahun 2024 untuk Kementerian/Lembaga (K/L), dan Provinsi ditargetkan 100% berpredikat baik (indeks > 70), dan Kabupaten/Kota ditargetkan 70% berpredikat baik, maka dapat dikatakan bahwa implementasi RB pada level K/L dan Provinsi telah mencapai target yang ditetapkan. Sementara pada level Kabupaten/Kota, implementasi RB dapat dikatakan belum mampu mencapai target yang telah ditentukan.

**Kedua**, dilihat dari perkembangan *government effectiveness index* dan *e-government development index*, dimana kedua indikator tersebut menggambarkan persepsi masyarakat mengenai kualitas pelayanan publik, kualitas aparatur sipil negara, tingkat independensinya dari tekanan politik, persepsi masyarakat atas kualitas pembentukan, implementasi, dan komitmen pemerintah terhadap kebijakan-kebijakan tersebut, serta persepsi masyarakat terhadap penggunaan teknologi informatika dalam proses pemerintahan.

Dapat terlihat bahwa dari kedua indikator tersebut, setidaknya dalam 5 tahun terakhir Indonesia terus mengalami peningkatan. Pada indikator *government effectiveness index*, Indonesia menempati peringkat 58 dari 214 negara yang diobservasi. Meningkat

dari sebelumnya menduduki peringkat 73 dari 214 negara di tahun 2020. Sementara pada indikator *e-government development index*, Indonesia berada pada peringkat 64 dari 193 negara pada tahun 2024.

Semakin efektif suatu pemerintahan, maka akan berdampak terhadap penghematan keuangan negara yang diperoleh dari berbagai aspek. Sepanjang tahun 2023-2024, implementasi reformasi birokrasi telah mampu mencegah adanya potensi pemborosan APBN/APBD sebesar Rp128,5 triliun. Selain itu, dampak implementasi reformasi birokrasi melalui pembubaran/penggabungan 41 Lembaga Non Struktural (LNS), serta penyederhanaan 55.649 struktur organisasi pada 104 K/L juga berdampak terhadap terjadinya efisiensi pada keuangan negara (KemenpanRB, 2025).

Dibandingkan dengan target kinerjanya, di mana dalam RPJMN 2020-2024 dan *roadmap* RB 2020-2024, hanya menargetkan terjadinya peningkatan pada kedua indikator tersebut, maka dapat dikatakan bahwa implementasi RB setidaknya dalam 5 tahun terakhir ini telah mampu mencapai target yang ditetapkan pada kedua indikator tersebut.

**Ketiga**, dilihat dari perkembangan *Corruption Perception Index* (CPI) dan *Trust Barometer*, dimana indikator CPI menggambarkan tingkat korupsi sektor publik yang dirasakan, sementara *Trust Barometer* merupakan rata-rata kepercayaan publik terhadap institusional pada suatu negara, termasuk di dalamnya pemerintahan.

Pada indikator CPI, terlihat adanya tren fluktuatif yang terjadi pada 5 tahun terakhir. Score CPI Indonesia sempat turun dari nilai indeks 37 ke 34 pada tahun 2020 ke tahun 2022. Namun score CPI Indonesia kembali meningkat pada tahun 2024 ke angka 37. Sementara pada indikator *Trust Barometer*, juga terlihat adanya fluktuatif yang terjadi pada 5 tahun terakhir. Score *Trust Barometer* Indonesia sempat membaik dari 72 ke 75 pada tahun 2021 ke tahun 2022. Namun, kembali turun pada tahun 2024 ke 73. Apabila dikaitkan dengan target RPJMN 2020-2024 dan *roadmap* RB 2020-2024 yang mengharapkan terjadinya peningkatan pada indikator-indikator *impact* tersebut, maka dapat dikatakan bahwa capaian di kedua indikator ini belum mampu mencapai target yang diharapkan.

Berdasarkan hasil pembahasan terhadap capaian RB dalam 5 tahun terakhir, dapat terlihat bahwa secara garis besar implementasi RB telah memberikan dampak terhadap perbaikan tata kelola pemerintahan di Indonesia, ditandai dari membaiknya berbagai indikator yang berkaitan dengan *outcome* dan *impact* dari implementasi RB. Namun, dapat terlihat juga beberapa indikator yang belum mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa tantangan yang mendorong belum optimalnya capaian RB tersebut di antaranya:

Pertama, belum meratanya kapasitas dan daya saing Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur. ASN merupakan sumber daya utama yang dimiliki Pemerintah dalam upaya meningkatkan penyediaan layanan publik. Ketimpangan atas capaian tingkat pendidikan ASN antar wilayah yang masih cukup tinggi, serta adanya kecenderungan konsentrasi ASN dengan kualifikasi lebih tinggi hanya pada daerah-daerah tertentu saja, mengakibatkan kualitas SDM Aparatur antar tingkat pemerintahan memiliki *gap* yang cukup tinggi. Kondisi ini juga yang pada akhirnya mengakibatkan adanya gap cukup tinggi pada indeks RB antara tingkat K/L dengan tingkat Kabupaten/Kota.

**Kedua, masih cukup tingginya budaya patronasi dalam lingkungan pemerintahan.** Dalam konteks politik, patronasi dapat berarti pemberian manfaat oleh seseorang atau organisasi, kepada penyelenggara pemerintahan, sebagai imbalan atas dukungan dan loyalitas mereka. Patronasi dapat menjadi salah satu faktor penting yang menghambat proses pembangunan dan reformasi birokrasi. Budaya patronasi, erat kaitannya dengan praktik-praktik penyalahgunaan kekuasaan dan kewenangan, yang dapat berujung kepada praktik KKN. Hal tersebut dapat terlihat dari skor CPI Indonesia yang cenderung masih stagnan dalam 5 tahun terakhir.

**Ketiga, Netralitas dan integritas ASN juga turut menjadi tantangan utama reformasi birokrasi yang menghambat capaian RB.** Pelanggaran netralitas dalam kontestasi politik dan lemahnya integritas di sejumlah instansi turut menyebabkan stagnasi kepercayaan publik terhadap Pemerintah dalam lima tahun terakhir, sebagaimana tercermin dalam Trust Barometer. Kondisi ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi belum sepenuhnya berhasil membangun aparatur yang profesional, bersih, dan bebas intervensi politik.

## 2. Penguatan Kapasitas SDM Aparatur

Sejalan dengan problem belum optimalnya implementasi reformasi birokrasi yang salah satunya disebabkan oleh kapasitas SDM Aparatur yang belum optimal, maka penguatan Tata Kelola SDM Aparatur dan Akuntabilitas Kinerja menjadi tanggung jawab KemenpanRB ke depannya dalam menjamin penerapan sistem merit dan peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini terutama dipicu oleh terbitnya UU No.20 Tahun 2023 tentang ASN yang menghapus Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai lembaga terpisah. Tugas dan fungsi pengawasan sistem merit yang sebelumnya diemban KASN kini beralih ke KemenpanRB dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Transisi peran KASN ini menjadi isu strategis karena KemenpanRB harus memastikan tidak terjadi kekosongan pengawasan merit sistem di instansi Pemerintah. Untuk itu, pada 2026 KemenpanRB memprioritaskan sinkronisasi dan koordinasi kebijakan terkait Sistem Merit ASN di seluruh instansi pusat maupun daerah. Selain meritokrasi, peningkatan kapasitas dan profesionalisme ASN terus didorong melalui pengembangan Platform Digital Manajemen ASN nasional. Platform ini akan memuat data terintegrasi manajemen SDM (rekrutmen, karier, talenta, kinerja) sehingga pengelolaan ASN lebih modern dan berbasis data.

### 3. Penguatan Fungsi Pengawasan Terhadap Kinerja K/L dan Pemerintah Daerah

KemenpanRB tetap menjalankan fungsi pengawasan kinerja instansi Pemerintah melalui evaluasi berkelanjutan atas Reformasi Birokrasi (RB) di K/L dan Pemerintah daerah, penilaian SAKIP, serta evaluasi Zona Integritas (Wilayah Bebas Korupsi/WBK dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani/WBBM). Kegiatan asistensi dan evaluasi ini penting untuk memastikan setiap instansi mencapai target kinerja dan tata kelola yang telah ditetapkan. KemenpanRB juga terlibat dalam penataan organisasi instansi Pemerintah dan penyusunan peta proses bisnis tematik untuk program-program strategis. Langkah ini bertujuan menghilangkan tumpang-tindih fungsi antar lembaga serta menyederhanakan birokrasi, yang merupakan sasaran utama reformasi. Isu-isu tersebut (merit ASN, RB, SAKIP, penataan organisasi) menjadi strategis karena berpengaruh langsung pada efektivitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi.

### 4. Perumusan Kebijakan Terkait Kesejahteraan dan Integritas ASN

Pada tahun 2026 mendatang, beberapa kebijakan terkait kesejahteraan dan integritas ASN yang tengah di gagas oleh KemenpanRB juga menjadi salah satu isu yang menjadi perhatian. Pertama, KemenpanRB merencanakan penyusunan Peraturan Pemerintah (PP) tentang Pemberian Penghargaan dan Pengakuan bagi ASN. Kebijakan ini dimaksudkan untuk memberikan penghargaan atas kinerja dan prestasi ASN, yang diharapkan dapat memotivasi pegawai dan membangun budaya kerja berorientasi kinerja. Kedua, KemenpanRB mulai mengarusutamakan kebijakan penanganan *Conflict of Interest* di birokrasi. Asistensi dan evaluasi terkait *conflict of interest* akan dilaksanakan untuk memperkuat integritas ASN, mencegah praktik koruptif, dan meningkatkan pelayanan publik yang bersih. Kedua inisiatif kebijakan ini tergolong isu strategis karena menyangkut kesejahteraan dan integritas ASN sebagai pilar utama birokrasi. Tak kalah penting, agenda peningkatan kesejahteraan ASN, TNI, dan Polri melalui penyesuaian gaji dan tunjangan juga menjadi perhatian strategis. Pemerintah sebelumnya telah menyiapkan regulasi kenaikan gaji bagi ASN/TNI/Polri dan pejabat negara, sehingga 2026 menjadi waktu yang krusial untuk merealisasikan kebijakan tersebut. Langkah ini diharapkan berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja aparatur, sekaligus mendukung profesionalisme dan pelayanan yang lebih baik.

### Referensi

- Edelman. (2025). Tingkat Kepercayaan Masyarakat Terhadap Pemerintah. Chicago: Edelman Trust Barometer.
- KemenpanRB. (2025). [LIVE] Kick Off Meeting Evaluasi RB, SAKIP, dan ZI 2025. Diakses melalui: <https://www.youtube.com/watch?v=qK7a-Ah9CMo&t=8142s>, pada 07 Agustus 2025.
- Kementerian Keuangan. (2025). Buku II Nota Keuangan Beserta RAPBN 2026. Jakarta: Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan. (2025). Buku III Himpunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL). Jakarta: Kementerian Keuangan.

Transparency Internasional. (2025). Indonesia Corruption Perception Index. Diakses melalui: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/idn>, pada 07 Agustus 2025.

World Bank. (2024). Indonesia Government Effectiveness Index. Diakses melalui: [https://data.worldbank.org/indicator/GE.EST?end=2023&locations=ID&name\\_desc=true&start=1996&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/GE.EST?end=2023&locations=ID&name_desc=true&start=1996&view=chart), pada 07 Agustus 2025.

United Nations. (2025). E-Government Development Index. Diakses melalui: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/78-Indonesia>, pada 07 Agustus 2025.

**Pengarah**

Plt. Kepala Badan Keahlian DPR

Dr. Lidya Suryani Widayati, S.H., M.H.

**Penanggung Jawab**

Kepala Pusat Analis Anggaran dan Akuntabilitas Keuangan Negara

Dr. Furcony Putri Syakura, S.H., M.H., M.Kn., QGIA, QHIA., QIA, PQIA

**Penulis**

Riza Aditya Syafri, S.Ak., M.E.

Ade Nurul Aida, S.E., M.E.

Satrio Arga Effendi, S.E., M.E.



# Analisis **PAGU ANGGARAN** 2025



**PUSAT ANALISIS ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS KEUANGAN NEGARA**

**BADAN KEAHLIAN, SEKRETARIAT JENDERAL DPR RI**

**Gedung Sekretariat Jenderal DPR RI Lantai 6**  
**Jl. Jend. Gatot Subroto, Senayan, Jakarta Pusat 10270**  
[www.bk.dpr.go.id](http://www.bk.dpr.go.id)