

Implementasi Tata Kelola yang Baik melalui Reformasi Birokrasi di Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan (*The Implementation of Good Corporate Governance through Bureaucratic Reforms at Ministry of Environment Forestry*)

Niadania Apriliani

Program Studi Magister Ilmu Manajemen, Universitas Sumatera Utara, Medan

nda.apriliani@gmail.com



Riwayat Artikel

Diterima pada 20 Mei 2021

Revisi 1 pada 27 Mei 2021

Revisi 2 pada 09 Juni 2021

Disetujui pada 15 Juni 2021

Abstract

Purpose: This study aimed to explain corporate governance and its application in the Ministry of Environment Forestry, one of a kind which is through Bureaucratic Reforms.

Research methodology: This research was a descriptive study with a qualitative approach. The research subject was the Ministry of Environment and Forestry. The source and type of data used in this study were secondary data, with the data collection technique was done using a literature study.

Results: The results show that the Ministry of Environment Forestry as a public servant has implemented the main/basic principles of Good Corporate Governance, namely that Responsibility, Independence, Fairness, Accountability, and Transparency, which was adapted into 8 (eight) aspects of change which became a road map to create added value for stakeholders and ensure that tasks are carried out honestly, transparently and responsibly to create good governance (Good Corporate Governance-GCG).

Limitations: The weakness of this research was that most of the data could not be obtained from primary sources but relied on secondary data or other people's information.

Contribution: This is hoped that the results of this research can be a reference used in further research and are expected to provide an overview of how the implementation of Good Corporate Governance-GCG at Ministry Environment and Forestry.

Keywords: *Good Corporate Governance, Ministry of Environment and Forestry, Bureaucratic Reforms*

How to cite: Apriliani, N. (2021). Implementasi Tata Kelola yang Baik melalui Reformasi Birokrasi di Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 2(1), 47-60.

1. Pendahuluan

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada tahun 1998, menuntut pemerintah untuk segera melakukan perubahan besar-besaran di semua aspek, termasuk pada bidang politik, hukum, sosial, ekonomi, dan birokrasi. Krisis ekonomi yang berkembang menjadi krisis multidimensi menjadi pencetus masyarakat menginginkan pemerintahan yang demokratis. Demokrasi diharapkan mampu menjadi jalan menuju era keterbukaan. Adanya keterbukaan, terutama dalam akses informasi yang benar dan transparan, dapat meminimalkan kecurangan. Pemerintahan yang minim dari kecurangan tentu akan membantu terwujudnya kesejahteraan bagi rakyat berdasarkan nilai cita-cita bangsa yang termaktub dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945.

Perubahan yang dilakukan oleh pemerintah ini kemudian berkembang menjadi penegasan untuk menerapkan beberapa prinsip dari pemerintahan yang bersih dan baik untuk memberikan pelayanan yang baik dan maksimal di tahun 2004. Perubahan yang positif ini akan berujung kepada reformasi birokrasi. Dengan berjalannya waktu, maka diharapkan pada tahun 2011 akan ada kesiapan dan keyakinan kuat dari semua kementerian/lembaga serta pemerintah daerah untuk melakukan tahapan reformasi birokrasi ini. Sehingga di tahun 2014, kementerian/lembaga dan pemerintah daerah sudah mempunyai kemampuan untuk memulai tahapan reformasi birokrasi tersebut.

Sebagaimana yang disebutkan dalam [PP No.81 Tahun 2010](#) tentang *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025, diharapkan di Tahun 2025 telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah serta pelayan masyarakat dan abdi negara yang profesional dan berintegritas tinggi. Dari beberapa penjelasan tadi maka bisa dikatakan bahwasanya reformasi birokrasi itu adalah perubahan besar terkait konsep, tata kelola, sistem, dan pelaksanaan pemerintahan di Indonesia. Reformasi birokrasi menjadi tantangan pemerintah dalam menghadapi berbagai kondisi dan situasi di abad ke-21. Apabila proses dan tahapannya berhasil dilaksanakan dengan baik, maka tujuan yang diharapkan dari reformasi birokrasi akan tercapai. Adapun tujuannya yaitu antara lain adalah (a) dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan berbagai penyalahgunaan wewenang dan jabatan publik; (b) dapat menciptakan bangsa yang mempunyai sistem pemerintahan yang paling maju atau *most-improved bureaucracy*; (c) dapat menambah kualitas pelayanan yang maksimal dan baik kepada masyarakat; (d) dapat menambah mutu gagasan, perencanaan, dan penerapan kebijakan atau program pada lembaga tersebut; (e) dapat menambah efektivitas dan efisiensi pada semua bidang pelaksanaan kegiatan pada lembaga; dan (f) dapat menciptakan pelaksanaan pemerintahan yang antisipatif, berkinerja tinggi, efektif serta efisien terkait perubahan di pemerintahan baik internal maupun eksternal.

[Sedarmayanti \(2009\)](#) mengemukakan bahwa reformasi birokrasi diartikan sebagai penataan ulang terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan aparatur pemerintah, baik pada level pemerintahan lokal maupun nasional. Perubahan birokrasi yang dilakukan adalah bertujuan untuk menciptakan, menghadirkan tatanan organisasi yang baik (*good governance*) pada pemerintahan. Penerapan tata kelola-*good governance* ini tidak hanya dilakukan pada perusahaan milik swasta saja, akan tetapi tata kelola ini juga dapat dilaksanakan pada institusi pemerintahan di Kementerian/Lembaga dengan istilah *Good Corporate Governance* (GCG).

Sebagaimana dikutip dari Ibu Siti Nurbaya dalam [Febrinastri & Hapsari \(2019\)](#) yang menjabat sebagai Menteri Lingkungan Hidup Kehutanan (LHK), menegaskan bahwa “akuntabilitas” menjadi kunci utama tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Hal ini disampaikan oleh beliau pada saat membuka Rapat Koordinasi Pengawasan (Rakorwas) Internal lingkup Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan Tahun 2019 di Jakarta, dengan tema: peran pengawasan internal dalam penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan (*governance*) yang bersih serta melayani. Menurut ibu menteri, akuntabilitas merupakan hal yang sama dengan tanggung gugat, artinya bisa memberi jawaban terkait semua hal keputusan pemerintah. Oleh sebab itu, keterbukaan terkait alasan pengambilan suatu keputusan sangatlah penting dan itu akan memudahkan kita dalam memberikan penjelasan untuk mendukung tercapainya akuntabilitas di pemerintahan.

Menurut Siti Nurbaya dalam [Febrinastri & Hapsari \(2019\)](#) menyatakan ada 5 (lima) unsur utama dalam *good governance*, yaitu adalah bisa melihat partisipasi atau keikutsertaan dari orang lain (*voice of accountability*), tidak boleh ada masyarakat yang dirugikan karena keputusan yang diambil, kualitas regulasi harus selalu baik dan ditingkatkan, adanya upaya untuk memosisikan hukum pada tingkatan tertinggi, dan tidak boleh ada unsur atau pikiran untuk melakukan korupsi. Terkait unsur yang terakhir ini harus dipahami bahwa jika terjadi korupsi pada sebuah instansi birokrasi, maka ada peluang terjadinya kegagalan dalam menjalankan tugas di instansi pemerintahan tersebut.

Dari sejarah panjang reformasi birokrasi dan dari beberapa pernyataan di atas, maka dapat kita ketahui bahwa tata kelola perusahaan-*Corporate Governance* juga telah diadaptasi di berbagai sektor publik (pemerintahan). Secara khusus pada pembahasan ini adalah kementerian lingkungan hidup kehutanan yang bertujuan untuk memperoleh capaian unggul (*value added*) dari berbagai individu maupun kelompok organisasi yang memiliki kepentingan (*stakeholders*). Hal lainnya adalah memastikan pemerintah yaitu kementerian/lembaga dapat menjalankan tugasnya dengan jujur, transparansi dan bertanggungjawab sehingga tercipta tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Corporate Governance*). Beberapa penjelasan tadi membuat penulis tertarik untuk menceritakan penerapan reformasi birokrasi di Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan sebagai wujud terciptanya *Good Corporate Governance* (GCG) pada pemerintahan atau sektor publik.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Definisi Good Corporate Governance (GCG)

Istilah corporate governance, atau dengan kata lainnya disebut good corporate governance adalah rangkaian proses dari berbagai prinsip yang akan menjadi arah atau tujuan dalam sistem pengendalian dan pengawasan di dalam organisasi. GCG lebih diarahkan pada keputusan yang dilakukan para manajer atau direksi di suatu perusahaan agar tidak membuat kerugian bagi para pemangku kepentingan. Hal ini dikarenakan GCG berkaitan dengan nilai, moralitas, etika dalam bekerja dan berbagai prinsip kerja yang baik lainnya.

Menurut [Surya Indra dan Ivan Yustiavandana \(2006\)](#), *good corporate governance* (GCG) berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif yang dibangun melalui kultur organisasi, nilai-nilai, sistem, berbagai proses, kebijakan-kebijakan dan struktur organisasi yang bertujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efisien dan efektif dalam mengelola risiko dan bertanggungjawab dengan memperhatikan kepentingan stakeholder.

Dapat kita simpulkan bahwa *good corporate governance* (GCG) merupakan nilai ataupun prinsip dalam menata kelola, melakukan pengendalian, dan mengawasi serta berperan dalam pencapaian tujuan untuk memperoleh keunggulan (*value added*) bagi pemenuhan kepentingan individu/kelompok (*stakeholders*). Paling utamanya adalah akan meyakinkan pemerintah yaitu kementerian/lembaga dalam menjalankan tugasnya dengan jujur, transparansi dan bertanggungjawab sehingga tercipta pelaksanaan pemerintahan dalam cakupan tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*).

2.2. Prinsip Utama Good Corporate Governance (GCG)

Menurut [Joni Emirzon \(2006\)](#) bahwasanya tiang utama atau dasar *good corporate governance* (GCG) dibutuhkan untuk memperkuat dan mensukseskan tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Pertanggungjawaban (*Responsibility*).
Pertanggungjawaban ini berarti adalah kepatuhan atau kesesuaian pada saat melakukan pengelolaan perusahaan terkait prinsip-prinsip perusahaan dan aturan perundangan-undangan yang resmi.
2. Independensi (*Independency*).
Independensi atau kemandirian adalah suatu kondisi yang mana kegiatan lembaga tersebut dijalankan dengan profesional, tidak ada keterikatan dengan keinginan individu ataupun kelompok, serta hal-hal yang tak bersesuaian dengan aturan perundangan serta pilar atau nilai perusahaan.
3. Kewajaran (*Fairness*).
Kewajaran maksudnya yaitu adalah tindakan atau sikap yang merata dan sama dalam hal pemberian semua hak *stakeholder* yang timbul karena adanya dasar perjanjian ataupun peraturan perundang-undangan.
4. Akuntabilitas (*Accountability*).
Akuntabilitas ini yaitu adalah kejelasan dalam pekerjaan, bidang, bagian, mekanisme dan kewajiban di suatu lembaga sehingga pelaksanaan kegiatan lembaga tersebut dapat dilakukan secara jelas dan tepat.

5. Keterbukaan (*Transparency*).

Keterbukaan ini yaitu dapat diartikan sebagai transparansi penyampaian informasi atau data, baik pada saat proses pengambilan keputusan ataupun pada saat mengungkapkan informasi penting dan terbaru mengenai perusahaan.

2.3. Definisi, Grand Design, dan Road Map Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi adalah perubahan besar terkait konsep, tata kelola, sistem, dan pelaksanaan pemerintahan di Indonesia. Reformasi birokrasi menjadi tantangan pemerintah dalam menghadapi berbagai kondisi dan situasi di abad ke-21. Berdasarkan [PP No.81 Tahun 2010](#) disebutkan bahwa reformasi birokrasi di seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah merupakan langkah dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi inilah maka diperlukan grand design dan road map reformasi birokrasi.

Pelaksanaan reformasi birokrasi perlu melakukan penataan ulang terhadap berbagai proses pemerintahan mulai dari tingkatan pejabatnya hingga para bawahannya. Reformasi birokrasi ini merupakan suatu tindakan untuk melakukan terobosan baru ataupun berinovasi dengan melakukannya secara bertahap, pasti, sungguh-sungguh, serta berpikir untuk keluar dari kebiasaan atau rutinitas yang ada serta melakukan perubahan pemahaman terhadap zona nyaman yang dirasakan saat ini. Oleh sebab itu, reformasi dalam birokrasi ini secara keseluruhan pada tingkatan nasional perlu diperbaiki dan berbagai aturan perlu dibangun.

Dengan terbaharuinya semua aturan dan pelaksanaan kegiatan di pemerintahan baik lingkup pusat maupun di daerah, maka diharapkan output dari fungsi pemerintahan ini akan sesuai dengan konsep serta kebutuhan yang baru. Maka dari itu, berbagai usaha untuk mencapai reformasi birokrasi ini memerlukan sebuah rancangan induk serta arahan pelaksanaan sesuai dengan pola transformasi pelaksanaan pada pemerintahan berupa *grand design* dan *road map*.

Berdasarkan [PP No.81 Tahun 2010](#), *grand design* reformasi birokrasi merupakan rancangan induk yang berisikan arah atau tujuan kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional dalam rentang waktu dari Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2025. Sedangkan *road map* reformasi birokrasi merupakan bentuk operasionalisasi atau pelaksanaan dari *grand design* reformasi birokrasi yang akan disusun dan dilaksanakan setiap per 5 (lima) tahun sekali. Di dalam *road map* juga akan dijelaskan rencana reformasi birokrasi dari satu tahap ke tahapan selanjutnya dengan sasaran per tahun yang jelas. Arahan pelaksanaan reformasi birokrasi ini ditetapkan kembali secara spesifik melalui peraturan menteri.

Dalam hal yang berkaitan dengan *road map* reformasi birokrasi saat ini, yaitu untuk tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 telah diatur dalam [Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020](#). Peraturan inilah yang akan digunakan oleh berbagai kementerian/lembaga sebagai acuan dalam merencanakan dan melaksanakan program kerjanya pada berbagai tingkatan baik tingkat tinggi, menengah, maupun rendah didalam internal instansinya.

Adapun acuan dan arah penerapan reformasi birokrasi di Kementerian Lingkungan Hidup kehutanan tahun 2020-2024 telah diatur dalam [Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor: SK.374/MENLHK/SETJEN/PEG.3/9/2020](#). *Road map* ini akan memberikan arah agar perubahan dalam pelaksanaan pemerintahan maupun pelayanan yang diberikan pemerintah telah sesuai, dapat diukur, ter jelaskan, berkesinambungan, dan bermanfaat.

3. Metode Penelitian

Menurut [Sugiono \(2018\)](#), metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Adapun penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat pendeskripsian, dengan pendekatan data kualitatif. Menurut [Sugiono \(2018\)](#), data kualitatif merupakan informasi berupa narasi, kalimat, bagan, tabel, gambar, ataupun dokumentasi. Metode ini dipilih peneliti untuk menjelaskan peranan reformasi birokrasi terkait implikasi dari *good corporate governance* (GCG) di Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan.

Subjek pada penelitian ini adalah Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan. Data sekunder dipilih dan diterapkan peneliti dalam pengambilan jenis serta sumber datanya. Adapun metode pengumpulan datanya adalah melalui studi kepustakaan dari berbagai referensi peraturan, laporan, artikel dan jurnal terkait. Menurut [Sugiyono \(2015\)](#), metode analisisnya menggunakan konsep Miles dan Huberman, yang menyajikan kemudian melakukan verifikasi atau kesimpulan terhadap data yang diperoleh. Dalam tulisan ini, pengkaji hanya menyajikan kesimpulan berdasarkan berbagai artikel, jurnal, laporan serta aturan terkait.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Implementasi GCG Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan

Berkaitan dengan implementasi *good corporate governance* (GCG) di Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan ini telah dilaksanakan dengan adanya *road map* reformasi birokrasi tahun 2015-2019 berdasarkan [Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.59/MENLHK/SETJEN/KUM.1/11/2017](#). Peraturan ini menjadi acuan bagi pelaksanaan reformasi birokrasi selama 5 (lima) tahun yang dimulai pada tahun 2015 yang kemudian berakhir pada tahun 2019.

Berdasarkan [Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor SK.374/MENLHK/SETJEN/PEG.3/9/2020](#) pada bab II, adapun hasil evaluasi capaian pelaksanaan reformasi birokrasi telah dilengkapi dengan rincian rencana aksi setiap tahunnya. Capaian ini dapat dijelaskan melalui 8 (delapan) aspek area perubahan yaitu (1) Manajemen perubahan; (2) Penataan peraturan perundang-undangan; (3) Penataan kelembagaan, (4) Penguatan tatalaksana; (5) Penataan sistem manajemen sumber daya manusia; (6) Penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah; (7) Penguatan sistem pengawasan; (8) Peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kedelapan aspek area perubahan tersebut merupakan penerapan dari prinsip utama atau dasar *good corporate governance* (GCG), yaitu Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Independensi (*Independency*), Kewajaran (*Fairness*), Akuntabilitas (*Accountability*), dan Keterbukaan (*Transparency*). Jika dikompilasikan dalam bentuk tabel, maka penerapan GCG di kementerian lingkungan hidup kehutanan melalui keterkaitan 8 (delapan) aspek area reformasi birokrasi tersebut dengan prinsip utama GCG adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Keterkaitan Prinsip Utama GCG dan Aspek Area Perubahan

Prinsip-prinsip Dasar GCG	Aspek Area Perubahan Birokrasi
1. Keterbukaan (Transparency)	1. Manajemen perubahan 2. Penataan aturan perundangan
2. Akuntabilitas (Accountability)	3. Penataan kelembagaan 4. Penguatan tata laksana 5. Penataan sistem manajemen SDM
3. Pertanggungjawaban (Responsibility)	6. Penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah
4. Independensi (Independency)	7. Penguatan sistem pengawasan
5. Kewajaran (Fairness)	8. Peningkatan kualitas pelayanan publik

Sumber: Kementerian LHK

Adapun pelaksanaan terkait 8 (delapan) aspek area perubahan pada birokrasi di Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan yang menjadi bagian dari upaya menciptakan tatakelola pada pemerintahan semakin baik (*Good Corporate Governance*) adalah sebagaimana dijelaskan berikut:

1. Manajemen Perubahan

Area transformasi ini memiliki target antara lain terkait pembentukan tim perubahan, penyusunan *road map* kementerian, perubahan pemikiran dan kebiasaan kerja, pelaksanaan rancangan kerja tim, monitoring evaluasi, serta tindak lanjut.

a. Pembentukan Tim Perubahan

Untuk periode yang dimulai tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, telah dibentuk tim Reformasi Birokrasi Kementerian LHK yang terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana dari 8 (delapan) kelompok kerja area perubahan dan kelompok kerja *quick wins*. Pada tingkat Unit Eselon I, juga telah dibentuk Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Unit Eselon I.

b. Penyusunan *Road Map* Kementerian

Penyusunan *road map* perubahan birokrasi ini menjadi acuan pelaksanaan perubahan pelaksanaan pemerintahan oleh tim pelaksana kementerian dan setiap unit pelayanan teknis lingkup Kementerian LHK.

c. Perubahan Pemikiran dan Kebiasaan Kerja

Upaya yang dilakukan untuk melaksanakan perubahan pemikiran dan kebiasaan kerja antara lain, yaitu: (1) Pengukuran nilai-nilai budaya kerja; (2) Pendidikan dan pelatihan manajemen perubahan budaya kerja untuk perwakilan widyaiswara; (3) Peningkatan keterlibatan aktif para pimpinan pada pelaksanaan reformasi birokrasi; (4) Sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian LHK melalui berbagai media; (5) Pembentukan dan pembinaan agen perubahan area Kementerian LHK.

d. Pelaksanaan Rancangan Kerja Tim

Tim pelaksana reformasi birokrasi pada setiap unit eselon I serta seluruh unit pelayanan teknis Kementerian LHK melaksanakan program kerja sesuai arahan yang ditulis pada *road map* dan rencana aksi perubahan birokrasi Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan.

e. Monitoring Evaluasi serta Tindak Lanjut

Untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan guna meningkatkan manfaat pemberlakuan perubahan birokrasi, maka kelompok kerja dan sekretariat tim pelaksana reformasi birokrasi melaksanakan monitoring dan evaluasi (Monev). Evaluasi ini dilakukan melalui penilaian mandiri yaitu PMPRB (Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi) yang dikomunikasikan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian LHK.

2. Penataan Aturan Perundangan

Aspek perubahan ini memiliki target yaitu membuat kriteria penilaian bagi bidang penataan peraturan perundang-undangan, membuat dan mengevaluasi sistem pengendalian penataan peraturan tersebut, serta berperan dan melakukan penyelesaian kebijakan.

a. Kriteria penilaian pada bidang penataan peraturan perundang-undangan adalah dengan melihat harmonisasi aturan perundangan yang kurang sesuai atau tidak sinkron, serta mengidentifikasi aturan perundangan dalam rangka pembentukan aturan turunan dari pelaksanaannya.

b. Membuat dan mengevaluasi sistem pengendalian penataan peraturan secara berkala setiap tahunnya perlu dilakukan. Hal ini mengingat perkembangan dinamika perubahan aturan perundangan atau tuntutan kebutuhan terkait aturan perundangan yang dinamis.

c. Peran dan penyelesaian kebijakan. Maksudnya adalah, peran dan penyelesaian sebuah kebijakan akan memiliki keterkaitan dengan kebijakan lainnya. Misalnya, adanya [Peraturan Pemerintah Nomor 24 tahun 2018](#) tentang pelayanan perizinan secara online, menyebabkan dibuatnya kebijakan atau aturan terkait oleh Kementerian LHK. Wujud nyata dari kebijakan ini adalah dengan dibuatnya [Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor](#)

[P.5/MENLHK/SETJEN/KUM.1/1/2020](#) tentang norma, standar, prosedur, dan kriteria pelayanan perizinan terintegrasi secara elektronik lingkup Kementerian LHK.

3. Penataan Kelembagaan

Area perubahan ini memiliki target melakukan evaluasi kelembagaan mandiri atau bisa juga dilakukan oleh PT.GML Performance Consulting sebagai pihak ketiga yang akan melaporkan hasil evaluasi kepada MENPANRB dalam rangka untuk menciptakan penyederhanaan birokrasi, dan penataan kelembagaan. Evaluasi secara mandiri ini bertujuan untuk mendapatkan nilai indeks kelembagaan dan memperoleh potret pelaksanaan kelembagaan pada Kementerian LHK.

Pedoman evaluasi kelembagaan instansi pemerintah ini mengacu [pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018](#) antara lain melalui survei melalui penggunaan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator dimensi-dimensi struktur dan proses organisasi. Pelaksanaan audit atau evaluasi ini dilakukan oleh Eselon I masing-masing untuk kemudian diolah datanya dan dikompilasi oleh Biro Kepegawaian dan Organisasi dalam bentuk laporan evaluasi kelembagaan. Laporan ini beserta dengan bukti dukungannya kemudian akan disampaikan kepada Sekretaris Kementerian PANRB.

Audit ataupun evaluasi organisasi dan kelembagaan yang dilakukan oleh Kementerian PANRB melalui PT. GML Performance Consulting ini hanya membatasi pembahasan atau materi evaluasi pada unit organisasi Eselon I Teknis saja, tanpa mengikutsertakan Eselon I yang bersifat dukungan manajemen seperti Sekretariat Jenderal dan Inspektorat Jenderal. Dikutip dari [Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor SK.374/MENLHK/SETJEN/PEG.3/9/2020](#), dalam pelaksanaan audit atau evaluasi yang dilakukan oleh konsultan independen ini menggunakan 4 (empat) perspektif organisasi yaitu arah strategi, peraturan atau regulasi, pemenuhan, konteks operasinya, dan diagnosis organisasinya. Keempat perspektif organisasi ini diharapkan dapat memetakan permasalahan yang ada, sehingga memberikan jaminan obyektivitas hasil audit. Metode wawancara dan FGD (*Focus Group Discussion*) juga digunakan pada saat audit ini sehingga kemungkinan bias informasi dan persepsi tidak terjadi.

4. Penguatan Tata Laksana

Area reformasi ini memiliki tujuan menambah efektivitas serta efisiensi mekanisme, tahapan, dan alur kerja. Untuk mencapai tujuan tersebut, area perubahan penguatan tata laksana memiliki fokus program yaitu berupa penyusunan proses bisnis; penyempurnaan mekanisme pemerintahan secara elektronik melalui SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) dan pengelolaan informasi publik yang transparan; serta pengelolaan tata naskah kearsipan yang baik.

a. Penyusunan Proses Bisnis

Dalam hal penyusunan proses bisnis ini mengacu pada [Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.65/MENLHK/SETJEN/KUM.1/12/2017](#) tentang Pemetaan Proses Bisnis Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Akan tetapi, penyusunan proses bisnis pada Kementerian LHK telah mulai dilakukan sejak Tahun 2016.

b. Penyempurnaan Mekanisme Pemerintahan secara Elektronik dan Pengelolaan Informasi Publik yang Transparan

Berdasarkan [Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018](#), SPBE atau Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik adalah penyelenggaraan pemerintah yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE. Adapun pengguna SPBE adalah instansi pusat, pemerintah daerah, pegawai Aparatur Sipil Negara, perorangan, masyarakat, pelaku usaha, dan pihak lain yang memanfaatkan Layanan SPBE. Penatakelolaan dari SPBE merupakan rencana aksi

dalam kepastian terpenuhinya aturan, arahan, dan kendali pada pelaksanaan SPBE yang sistematis. Dengan adanya penataan ini, maka diharapkan pelaksanaan SPBE akan berkualitas dan berkesinambungan.

Dalam rangka meningkatkan nilai pengukuran SPBE Kementerian LHK pada tahun 2020, maka akan disusun Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) SPBE dan akan disusun *grand design* pengelolaan teknologi informasi pada Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan untuk menjadi acuan bagi semua unit pelayanan teknis lingkup Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan. Langkah ini bertujuan untuk membangun sistem yang terintegrasi dan portal satu data (big data) sebagai perangkat pendukung pembuatan kebijakan atau keputusan oleh pimpinan dan keterbukaan informasi kepada masyarakat/publik.

Pada penerapan SPBE di Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan, telah dilaksanakan evaluasi SPBE lingkup internal seperti kegiatan identifikasi, inventarisasi, dan untuk melihat perkembangan pelaksanaan SPBE pada setiap unit pelayanan teknis Eselon I. Dengan ini diharapkan akan diketahui kendala yang dihadapi, dan dapat segera diambil langkah solusi untuk mengatasi kendala tersebut. Indeks SPBE menggambarkan tingkat kematangan pelaksanaan SPBE dengan melakukan evaluasi kepada 3 (tiga) unsur berikut, yaitu penyelenggaraan pemerintahan seperti unsur tata kelola birokrasi, kehandalan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai penunjang dalam pemberlakuan SPBE dan kemudahan pelayanan pemerintah bagi semua pengguna SPBE. Indeks SPBE disusun dengan menggunakan skala likert, yaitu:

Tabel 2. Skala Nilai Pengukuran SPBE Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan

No	Skala Nilai Indeks	Kategori
1	4,2 s.d 5,0	Memuaskan
2	3,5 s.d < 4,2	Sangat Baik
3	2,6 s.d < 3,5	Baik
4	1,8 s.d < 2,6	Cukup
5	1 s.d < 1,8	Kurang

Sumber: Kementerian LHK

Tahun 2019, nilai indeks SPBE Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan secara nasional sebesar 3,61 dan ini masuk dalam kategori sangat baik. Akan tetapi, nilai sangat baik ini masih terdapat kekurangan karena belum tersedianya NSPK tentang SPBE Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sehingga hal ini akan menjadi target perbaikan ke depannya.

c. Pengelolaan Tata Naskah Kearsipan yang Baik

Tata naskah kearsipan pada Kementerian LHK telah dikelola dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan prestasi yang diberikan berupa *reward* oleh Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI), selaku instansi pembina kepada Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan. Adapun capaian prestasi yang diraih oleh unit pusat kearsipan Kementerian LHK periode 2015-2019 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Prestasi Unit Pusat Kearsipan Kementerian LHK Periode Tahun 2015- 2019

No	Tahun	Kategori Prestasi
1	2015	Juara II
2	2017	Juara II
3	2019	Juara I

Sumber: Kementerian LHK

5. Penataan Sistem Manajemen SDM

Aspek perubahan ini memiliki tujuan menata perencanaan kebutuhan atau formasi jabatan, memperbaiki sistem rekrutmen Aparatur Sipil Negara, menerapkan pengembangan pegawai yang berdasarkan kompetensi, pelaksanaan pengembangan karir (promosi) secara terbuka, mengarahkan kinerja pegawai selaras dengan kinerja organisasi, penegakan aturan dalam disiplin atau kode etik, melaksanakan evaluasi jabatan, serta membangun sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG).

a. Perencanaan Kebutuhan atau Formasi Jabatan

Perencanaan kebutuhan atau formasi jabatan dibuat berdasarkan hasil dari Analisis Beban Kerja (ABK) dan gambaran kebutuhan pegawai setiap 5 (lima) tahun untuk seluruh unit pelayanan teknis. Kebutuhan pegawai yang menunjang pekerjaan utama organisasi ini telah dihitung dan dilegalkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) berdasarkan analisis beban kerja dan peta jabatan yang ada.

b. Perbaikan Sistem Rekrutmen ASN

Berdasarkan [Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2013](#), untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mempunyai kompetensi dan integritas sesuai dengan kebutuhan jabatan adalah dengan menyelenggarakan sistem pengadaan ASN yang transparan, objektif, akuntabel, dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Peraturan inilah yang menjadi acuan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dalam menerima calon pegawainya.

c. Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi

Upaya Kementerian LHK untuk mendorong munculnya aparatur sipil negara unggul yang berdaya saing tinggi adalah dengan melakukan pengembangan. Akan tetapi, pengembangan pegawai ini dilakukan dengan berbasiskan kompetensi yang dilakukan melalui penetapan standar kompetensi jabatan. Standarnya disusun secara resmi melalui Peraturan Menteri LHK dengan beberapa jabatan terkait misalnya Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) madya dan pratama, jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan fungsional dari Kementerian LHK seperti Pengendali Ekosistem Hutan, dll.

d. Promosi Jabatan

Dalam hal ini mengacu pada [Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.15/MENLHK-II/2015](#) tentang tata cara Pengisian jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Dengan adanya aturan ini telah menjadi upaya keterbukaan dalam proses promosi suatu jabatan atau pengisian jabatan. Hal ini dikarenakan promosi jabatan merupakan bagian dari pengembangan pegawai.

e. Keselarasan Kinerja Pegawai dan Organisasi

Penetapan kinerja individu pegawai telah dilakukan kepada seluruh pegawai yaitu dengan adanya Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Akan tetapi, kedepannya diharapkan bahwa capaian kinerja dari masing-masing pegawai akan serasi dengan kinerja organisasinya. Adapun upayanya adalah dengan pemberlakuan rencana kinerja, bimbingan kinerja, dan penilaian kinerja yang objektif dari para atasan pegawai tersebut.

f. Penegakan Aturan Disiplin dan Evaluasi Jabatan

Dalam hal ini mengacu pada [Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan RI Nomor P.64/MenLHK/Setjen/Kum.1/7/2016](#) tentang kode etik revolusi mental aparatur sipil negara lingkup kementerian lingkungan hidup dan kehutanan. Peraturan ini menjadi upaya penegakan aturan disiplin sesuai dengan ketentuan aturan perundangan. Monitoring evaluasi dari penegakan aturan disiplin dan evaluasi jabatan ini dilakukan secara berkala setiap semester I dan II.

g. Membangun sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG)

Upaya penataan program informasi pegawai di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan adalah dengan membangun suatu sistem yang menginformasikan semua data kepegawaian, yaitu SIMPEG. Setiap pegawai negeri sipil dapat mengakses data

kepegawaiannya pada aplikasi SIMPEG dan data yang ada harus terus diperbaharui agar mempermudah biro kepegawaian pusat melakukan pengambilan data dan melihat informasi pegawai yang akan naik pangkat atau dipromosikan.

6. Penguatan Akuntabilitas Instansi Pemerintah

Cakupan transformasi ini mempunyai sasaran terkait: (1) Melaksanakan evaluasi dan pemantauan kinerja; (2) Penajaman perumusan kinerja bersama Kantor Staf Presiden (KSP) termasuk juga didalamnya penyusunan rencana aksi kegiatan prioritas nasional; (3) Melakukan pemantauan dan evaluasi rencana aksi dan pelaksanaan anggaran secara berkala baik bulanan maupun triwulan; (4) Menggunakan hasil pengukuran kinerja untuk pengambilan keputusan dalam alokasi anggaran dan kebijakan *reward and punishment*; (5) Penyusunan target kinerja pada dokumen rencana kerja berikutnya sesuai dengan hasil evaluasi program dan isu strategis nasional; (6) Memasukkan indikator pencegahan korupsi dan keterbukaan informasi public dalam rencana aksi kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan; (7) Menetapkan pembentukan tim pengelola (Pokja) penanganan, pengaduan, dan sistem aplikasi yang disebut LAPOR (Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat); (8) Melibatkan pimpinan dalam pengambilan keputusan terkait perumusan, pemantauan, dan hasil evaluasi kinerja; dan terakhir (9) Melakukan koordinasi secara berjenjang, baik melalui surat maupun pertemuan/rapat agar ada komunikasi dan penyelesaian kegiatan/masalah yang berkelanjutan.

7. Penguatan Sistem Pengawasan

Area perubahan ini memiliki target menciptakan pelayanan pemerintah yang bersih dan terbebas dari KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme). Dalam rangka mencapai target, maka pada area perubahan ini memiliki fokus program yaitu pelaksanaan Whistle Blowing System (WBS), penanganan pengaduan masyarakat, penanganan gratifikasi, pembangunan zona integritas, penguatan penyelenggaraan SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah), pemantauan akan benturan kepentingan dan meningkatkan kemampuan APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah).

a. Pelaksanaan Whistle Blowing System (WBS)

Sosialisasi terkait pelaksanaan WBS ini telah disampaikan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada Rapat Koordinasi pengawasan pada Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan serta di pertemuan atau workshop SPIP di pusat maupun di daerah. Pembuatan aplikasi WBS ini menjadi upaya Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan dalam penguatan tata laksana *Whistle Blowing System* (WBS) ini.

b. Penanganan Pengaduan Masyarakat

Sebagai unit yang melakukan pengawasan, Inspektorat Jenderal Kementerian LHK harus membangun serta menyiapkan sarana pengaduan melalui surat langsung maupun media elektronik. Hal ini bertujuan untuk menampung keluhan masyarakat terkait indikasi adanya penyalahgunaan wewenang, pelanggaran disiplin dan kode etik, hambatan pelayanan, dan korupsi. Dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, adapun data capaian penanganan pengaduan masyarakat adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Data Penanganan Pengaduan Masyarakat pada Kementerian LHK Tahun 2015 – 2019

No	Tahun	Sumber Pengaduan			Tindak Lanjut	
		Internal	Eksternal	Jumlah	Proses	Selesai
1	2015	13	120	133	0	133
2	2016	12	58	70	0	70
3	2017	13	58	71	0	71
4	2018	6	55	61	0	61
5	2019	12	36	48	4	44

No	Tahun	Sumber Pengaduan			Tindak Lanjut	
		Internal	Eksternal	Jumlah	Proses	Selesai
	Jumlah	56	327	383	4	379

Sumber: Kementerian LHK

- c. Penanganan gratifikasi serta membangun Zona Integritas (Z1) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK)
Upaya penindakan terhadap gratifikasi pada Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan mengacu pada [Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.60/MENLHK/SETJEN/SET.0/11/2017](#). Selain aturan ini, kemudian dibentuk juga unit pengelola gratifikasi pada setiap satuan kerja lingkup Kementerian LHK agar dapat meningkatkan kesadaran ASN terkait pelaporan gratifikasi. Hal ini berkaitan erat dengan pencapaian terbangunnya zona integritas menuju wilayah bebas korupsi.
 - d. Penguatan penyelenggaraan SPIP
Penguatan penyelenggaraan SPIP ini mengarah kepada pemberian jaminan agar tujuan organisasi dilaksanakan secara baik dan efisien. Hal ini akan terlihat dari laporan keuangan yang bisa diandalkan, aset negara yang tercatat dan terpelihara dengan baik, serta taat dengan ketentuan atau aturan perundangan yang berlaku.
Beberapa hal terkait penguatan SPIP ini adalah: (1) Dengan mengacu pada [Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.38/Menlhk-Setjen/2015](#) tentang Penyelenggaraan Sistem Pengawasan Intern Pemerintah Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan; (2) Melakukan penilaian mandiri maturitas SPIP setiap tahun pada tingkat pusat dan eselon; (3) Meningkatkan pemahaman dan teknis penyelenggaraan SPIP melalui sosialisasi dan workshop SPIP; (4) Melakukan reviu atas penyusunan desain SPIP; (5) Penggunaan teknologi informasi untuk melakukan pemantauan dan evaluasi terkait penyelenggaraan SPIP pada setiap satuan kerja melalui aplikasi SPIP Online.
 - e. Pemantauan benturan kepentingan dan meningkatkan kemampuan APIP
Dalam hal ini yaitu melakukan sosialisasi benturan kepentingan kepada para auditor dan satuan kerja, serta memantau pelaksanaannya dalam bentuk laporan dari seluruh satuan kerja yang dilakukan 1 (satu) kali dalam setahun. Penguatan sistem pengawasan dengan meningkatkan kemampuan APIP juga terlihat dari kapabilitas aparat pengawasnya yaitu para auditor agar mampu memberikan layanan secara menyeluruh baik dalam pelaksanaan kegiatan maupun dalam bentuk konsultasi.
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
- Aspek transformasi ini memiliki tujuan yaitu memperoleh keyakinan perbaikan kualitas atas penyelenggaraan pelayanan publik bagi masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan ini bisa dilakukan dengan cara menyelenggarakan pelayanan perizinan online, sosialisasi pelayanan perizinan online kepada pihak terkait, dan melaksanakan survey kepuasan masyarakat.
- a. Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Online
Penyelenggaraan pelayanan perizinan online ini adalah upaya Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan untuk memaksimalkan pelayanan publik. Pemohon dapat mengakses dimanapun dan bisa melihat tahapan proses permohonan sehingga permohonan tersebut dapat diselesaikan sesuai tata waktu yang berlaku.
 - b. Sosialisasi Pelayanan Perizinan Online
Sosialisasi pelayanan perizinan online kepada pihak terkait ini sangat diperlukan agar bisa memastikan bahwa mekanisme yang berlangsung ini bisa dirasakan manfaatnya dan memberikan kemudahan dalam proses perizinan dengan waktu serta biaya yang efektif efisien.
 - c. Pelaksanaan Survey Kepuasan Masyarakat
Penyelenggara pelayanan publik seperti Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dituntut untuk memenuhi keinginan masyarakat terkait pelayanan

perizinan. Akan tetapi, aparat pemerintah dirasa belum memenuhi keinginan masyarakat. Adapun upaya untuk mengetahui keinginan masyarakat dan perbaikan pelayanan masyarakat yaitu dengan melakukan survey penilaian kepuasan masyarakat, khususnya pengguna layanan tersebut.

4.2. Dampak/Hasil Area Perubahan

Dampak/hasil area perubahan (Implementasi GCG) ini dapat terlihat dari pencapaian Indeks Reformasi Birokrasi. Sebagaimana yang tertuang dalam [Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor SK.374/MENLHK/SETJEN/PEG.3/9/2020](#), capaian dari 3 (tiga) sasaran pokok Reformasi Birokrasi, antara lain: (1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel; (2) Birokrasi yang efektif dan efisien; dan (3) Birokrasi dengan pelayanan publik yang berkualitas.

Dari data penilaian pelaksanaan reformasi birokrasi pada 2 (dua) periode sebelumnya memperlihatkan bahwa upaya pembaharuan dalam pelayanan pemerintahan telah dilakukan dengan maksimal dan telah memberikan beberapa dampak perubahan. Dampak ini terlihat dari tercapainya sasaran indikator capaian tata kelola yang terus-menerus mengalami perbaikan berdasarkan pencapaian 3 (tiga) sasaran pokok tadi. Keberhasilan pencapaian ini telah dinilai berdasarkan parameter sebagaimana tertulis pada *road map* reformasi birokrasi tahun 2015 sampai dengan tahun 2019.

Berikut adalah gambaran yang menampilkan pencapaian perubahan birokrasi pada Kementerian LHK, dan disajikan dalam tabel berupa indeks reformasi birokrasi selama 5 (lima) tahun berturut-turut yaitu pada periode tahun 2015 sampai dengan 2019.

Tabel 5. Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan

Tahun	Nilai	Kategori	Interpretasi
2015	61,8	B	Baik (perlu sedikit perbaikan)
2016	68,42	B	Baik (perlu sedikit perbaikan)
2017	70,11	BB	Sangat Baik
2018	72,08	BB	Sangat Baik
2019	75,34	BB	Sangat Baik

Sumber: Kementerian LHK

Secara umum, indeks reformasi birokrasi Kementerian LHK selama 5 (lima) warsa terakhir mengalami peningkatan secara signifikan. Hal ini berarti mengindikasikan bahwa telah terjadi perbaikan sistem pemerintahan (*Good Corporate Governance*) di Kementerian LHK yang tentu saja berkesesuaian dengan tujuan reformasi birokrasi yang ingin dicapai.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan reduksi data dari berbagai artikel serta aturan terkait, dapat diambil kesimpulan bahwa Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan sebagai organisasi pelayan masyarakat telah mengimplementasikan prinsip utama/dasar dari GCG. Prinsip utama dari *Good Corporate Governance* (GCG), yaitu Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Independensi (*Independency*), Kewajaran (*Fairness*), Akuntabilitas (*Accountability*), dan Keterbukaan (*Transparency*).

Prinsip GCG ini diadaptasi menjadi 8 (delapan) aspek perubahan yang menjadi *road map* bagi kementerian untuk memperoleh tambahan nilai (*value added*) untuk memenuhi kepentingan dari segala pihak baik individu maupun kelompok (*stakeholders*). Hal ini juga bisa memastikan bahwa pegawai kementerian telah bertugas dengan jujur, transparan, dan bertanggung jawab sehingga tercipta tatanan pengelolaan pemerintahan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Implementasi GCG di Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan yang salahsatunya diwujudkan dalam proses reformasi birokrasi harus terus ditingkatkan dan dilaksanakan oleh semua pelayan publik (pegawai kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan), baik itu pegawai yang ada di pusat maupun pegawai yang ada di daerah. Peran Inspektorat Jenderal sebagai pengawas juga harus ditingkatkan dengan cara memberikan informasi terkait GCG melalui media elektronik ataupun media online. Secara umum Implementasi GCG pada kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sudah berjalan baik.

Ucapan terima kasih

Tulisan ini pasti memiliki banyak kekurangan dan kelemahan terkait isi dan cakupan data yang diteliti. Dalam momen ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Dr. Isfenti Sadalia, ME selaku dosen pengampu mata kuliah manajemen keuangan lanjutan pada Program Studi Magister Ilmu Manajemen, Universitas Sumatera Utara karena telah memberikan semangat dalam menulis hingga tulisan ini dapat terselesaikan. Kemudian terima kasih kepada keluarga tercinta, kedua orang tua, suami, anak, saudara-saudara saya, dan teman-teman yang selalu mendoakan.

Referensi

- Emirzon, Joni. (2007). Prinsip-prinsip Good Corporate Governance: Paradigma Baru dalam Praktik Bisnis Indonesia. *Artikel: Genta Press*. <https://m.mediaindonesia.com/media-lhk/228622/menteri-lhk-akuntabilitas-kunci-utama-good-governance> diakses tanggal 4 Mei 2021.
- Febrinastri, F., & Hapsari D. K. (2019). *Ini 5 Kunci Utama Good Governance Menurut Menteri LHK*. <https://www.suara.com/news/2019/04/10/090245/ini-5-kunci-utama-good-governance-menurut-menteri-lhk?page=all>
- Indra, Surya dan Ivan Yustiavandana. (2006). *Penerapan Good Governance: Mengesampingkan Hak Istimewa Demi kelangsungan Usaha*. Jakarta: Prenada media Group.
- Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan RI Nomor SK.374/MENLHK/SETJEN/PEG.3/9/2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Tahun 2020-2024.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.59/MENLHK/SETJEN/KUM.1/11/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.40/MENLHK/SETJEN/KUM.1/4/2016 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Tahun 2015-2019.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.5/MENLHK/SETJEN/KUM.1/1/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.22/MENLHK/SETJEN/KUM.1/7/2018 tentang Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria Pelayanan Perizinan Terintegrasi Secara Elektronik Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.65/MENLHK/SETJEN/KUM.1/12/2017 tentang Pemetaan Proses Bisnis Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.15/MENLHK-II/2015 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.64/MenLHK/Setjen/Kum.1/7/2016 tentang Kode Etik Revolusi Mental Aparatur Sipil Negara Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.60/MENLHK/SETJEN/SET.0/11/2017 tentang Pengendalian Gratifikasi di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor: P.38/Menlhk-Setjen/2015 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Secara Online.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2013 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, penelitian Tindakan, Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.