



BUPATI NGAWI  
PROVINSI JAWA TIMUR  
PERATURAN BUPATI NGAWI  
NOMOR 100 TAHUN 2020  
TENTANG  
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI NGAWI,

Menimbang : bahwa berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010- 2025, perlu menetapkan Peraturan Bupati Ngawi tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam Lingkungan Provinsi Jawa Timur (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 19, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor 9);  
2. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;  
3. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 108);  
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: PERATURAN BUPATI TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI 2020-2024.

Pasal 1

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 merupakan bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi dan rencana rinci Reformasi Birokrasi selama 5 (lima) tahun yaitu tahun 2020-2024.
- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 digunakan sebagai acuan bagi:
  - a. pemerintah daerah untuk menetapkan dan menjalankan program pada level Makro dan Meso; dan
  - b. seluruh perangkat daerah dan unit kerja untuk menyusun tindak lanjut *Road Map* Reformasi Birokrasi di internal instansi serta menjalankan program Mikro.

Pasal 2

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 memuat:
  - a. pendahuluan;
  - b. evaluasi capaian dan pelaksanaan reformasi birokrasi;
  - c. analisis lingkungan strategis;
  - d. sasaran dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi 2020-2024;
  - e. manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi 2020-2024; dan
  - f. penutup.
- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 3

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.  
Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Ngawi.

Ditetapkan di Ngawi  
pada tanggal 20 Desember 2020

BUPATI NGAWI,

ttd

BUDI SULISTYONO

Diundangkan di Ngawi  
pada tanggal 20 Desember 2020

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN NGAWI,

ttd

MOKH. SODIQ TRIWIDIYANTO

BERITA DAERAH KABUPATEN NGAWI TAHUN 2020 NOMOR 100

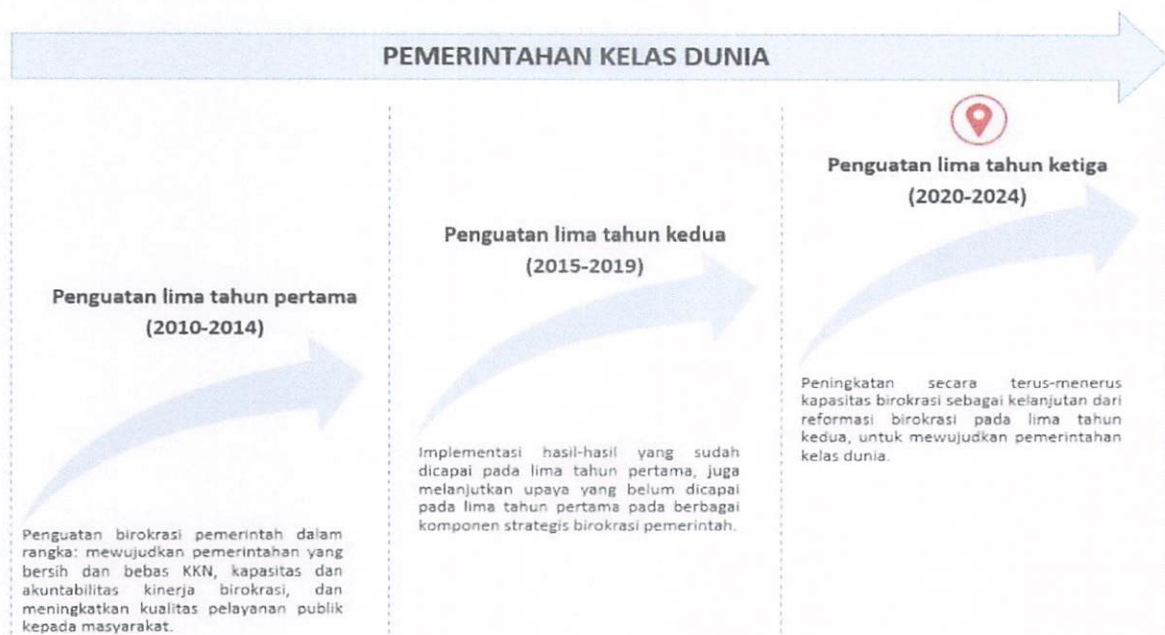
## BAB I

### PENDAHULUAN

Perwujudan *clean government* dan *good governance* merupakan sesuatu yang tidak bisa ditawar lagi untuk segera diwujudkan. Melalui Reformasi Birokrasi diharapkan dapat mewujudkan *clean government* dan *good governance*. 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 daerah. Semakin baik tata kelola pemerintahan daerah, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan daerah.

Dalam rangka memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif, pemerintah daerah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan *stakeholder* yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah daerah dapat mengacu pada 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.

**Gambar 1. Grand Design Reformasi Birokrasi**





Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk kepada 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 beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

Periodisasi perjalanan Reformasi Birokrasi di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang di dunia. Upaya perbaikan tata kelola pemerintah dilakukan dengan mencari paradigma terbaik yang dapat dipraktikkan di lapangan. Secara umum, Indonesia mengarah pada praktik paradigma *New Publik Management*, yang ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil, serta *New Publik Service* (Governance) yang ditunjukkan dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media masa. Meskipun demikian, pada beberapa kondisi Indonesia masih menerapkan beberapa praktik birokrasi *weberian*, khususnya dalam mengelola pelayanan yang bersifat strategis dan terkait dengan kedaulatan negara. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa saat ini di Indonesia, ketiga paradigma berjalan secara paralel dan digunakan secara kontekstual sesuai dengan kebutuhan dan kecocokannya. Tentunya, apa pun paradigma yang digunakan, hasil yang ingin diwujudkan adalah birokrasi yang berkelas dunia.

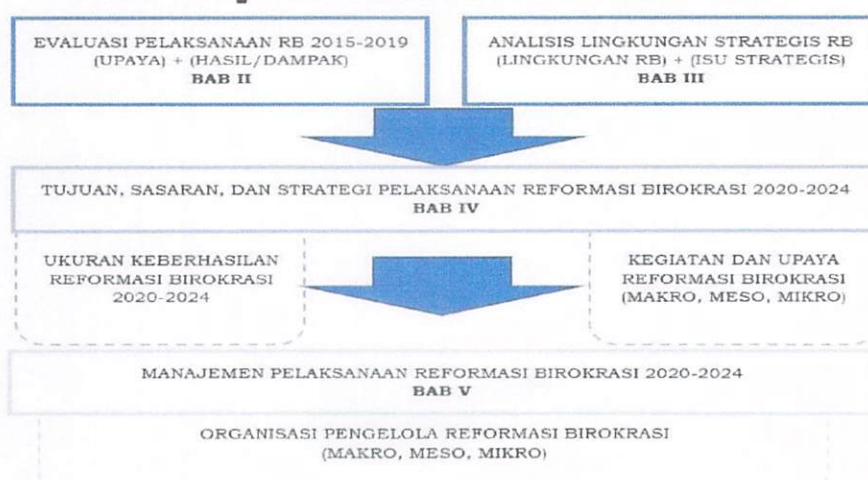
*Road Map* ini disusun untuk membantu menjabarkan visi misi dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Bupati dan Wakil Bupati terpilih, melanjutkan dari *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 sehingga dapat menjadi acuan bagi perangkat daerah dalam menyusun rencana aksi pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Sebagaimana diketahui bahwa Reformasi Birokrasi menjadi program pengarusutamaan bagi seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Hasil yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program Reformasi Birokrasi. Hal ini jelas sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Presiden Joko Widodo bahwa kecepatan melayani serta birokrasi akuntabel, efektif dan efisien menjadi kunci bagi terwujudnya Reformasi Birokrasi. Reformasi

Birokrasi juga mendorong setiap Kementerian/lembaga/pemerintah daerah agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak instansi pemerintah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *culture set* harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya. Reformasi Birokrasi harus dibangun secara sistematis dan berkelanjutan. Reformasi Birokrasi harus disadari dan dibangun bersama oleh seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah di Indonesia, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju.

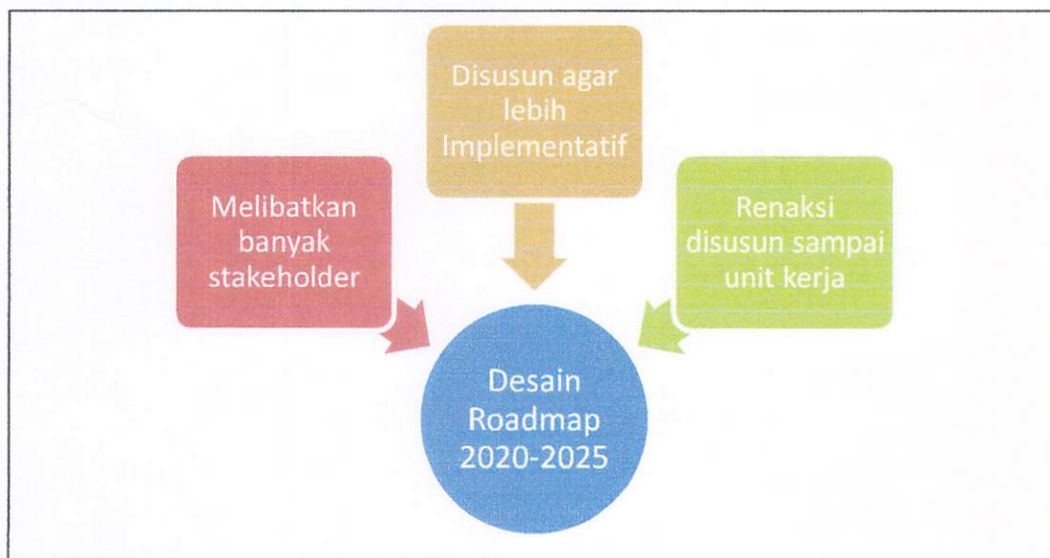
Dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 ini, asas yang akan dikedepankan adalah **Fokus** dan **Prioritas**. Fokus berarti bahwa upaya Reformasi Birokrasi akan dilakukan secara fokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Prioritas berarti setiap instansi akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, guna meningkatkan kualitas *Road Map* ini dibandingkan dengan *Road Map* sebelumnya, terdapat setidaknya tiga hal yang diperbaharui. Pertama, *Road Map* ini lebih menekankan hal-hal yang bersifat implementatif dibandingkan dengan formalitas. Penyusunan strategi diarahkan untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan. Kedua, program dan kegiatan didesain agar dapat diimplementasikan sampai dengan unit kerja perangkat daerah. Hal ini dilakukan agar Reformasi Birokrasi berjalan sampai dengan tingkatan paling terendah dari pemerintah daerah. Ketiga, analisis dilakukan secara lebih holistik, komprehensif, dan antisipatif sehingga didapatkan potret kemajuan, tantangan, dan permasalahan Reformasi Birokrasi yang lebih utuh. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pembahasan tentang “Evaluasi atas Capaian Reformasi Birokrasi 5 Tahun Terakhir” serta “Analisis atas Lingkungan Strategis”. Kedua pembahasan tersebut menjadi dasar bagi penetapan Sasaran Reformasi Birokrasi, upaya yang perlu dilakukan, serta manajemen atau pengelolaan Reformasi Birokrasi.

**Gambar 2. Kerangka Pikir dan Keterkaitan Antar Bagian  
Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024**



Selain itu, pada *Road Map* ini tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi yang ditetapkan didapatkan dari proses berpikir logis yang melibatkan berbagai *stake holder* dengan berdasarkan dua pertimbangan yang sudah disebutkan sebelumnya (evaluasi pencapaian Reformasi Birokrasi 2015-2019 dan Analisis Lingkungan Strategis). Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi juga diformulasikan secara lebih riil menjawab permasalahan yang terjadi di lapangan, dengan mengedepankan kolaborasi dan keterlibatan banyak pihak. Pelibatan ini dilakukan **secara vertikal**, yaitu melibatkan setiap level jabatan dalam pemerintahan dari level paling strategis sampai paling teknis, maupun **secara horizontal** yaitu melibatkan banyak kementerian/lembaga terkait, dan unsur di luar pemerintahan seperti masyarakat, dunia usaha, akademisi, dan politisi.

**Gambar 3. Hal-Hal Baru pada Roadmap RB 2020-2024**





## BAB II

### EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan pada periode 2015-2019 telah membawa perubahan yang cukup signifikan dalam hal tata kelola pemerintahan. Beberapa aspek yang bersifat implementatif telah didokumentasikan pencapaiannya sehingga dapat menjadi dasar dalam perencanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi periode selanjutnya. Aspek yang ditinjau diantaranya kebijakan Reformasi Birokrasi, area perubahan sebagai komponen pengungkit program Reformasi Birokrasi, implementasi program Reformasi Birokrasi di level pemerintah daerah dan perangkat daerah, serta ketercapaian sasaran melalui indikator atau alat ukur masing-masing.

#### 1. KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI

Dinamika pelaksanaan dan capaian program Reformasi Birokrasi menjadi pertimbangan dalam perbaikan beberapa kebijakan umum Reformasi Birokrasi. Salah satu isu yang sering muncul dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan adalah terkait dengan sinkronisasi aturan terutama bagi daerah dikarenakan banyaknya aturan/produk hukum dari pusat yang diturunkan kedaerah, tidak jarang terjadi tumpang tindih atau duplikasi aturan. Dalam penyusunan kebijakan *Road Map* ini, Tim Sekretariat Reformasi Birokrasi telah melibatkan berbagai *stake holder* dalam rangka mendapat masukan dan sinkronisasi berbagai kebijakan. Kebijakan yang dinilai terlalu detail atau kaku telah diperbaiki dengan tujuan memberikan ruang yang lebih bagi masing-masing instansi untuk menyusun program Reformasi Birokrasi dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing. Kebijakan yang tertera dalam *Road Map* ini bersifat sebagai panduan umum dalam rangka menyediakan sebuah indikator yang minimum perlu dicapai oleh setiap perangkat daerah. Aspek ini menjadi pertimbangan mengingat kemampuan masing-masing daerah tidak sama sehingga perlu penyesuaian target capaian Reformasi Birokrasi. Lebih dari itu, sinkronisasi kebijakan, kontekstualisasi bagi kebutuhan pengguna, pengelolaan pengetahuan berbasis *virtue* yang mapan, serta pengarusutamaan inovasi merupakan komponen resep perubahan tata kelola pemerintahan yang diperlukan bagi menyiapkan pemerintah dan masyarakat menjalani era digital, Revolusi Industri 4.0.

Dalam *Road Map* ini terdapat indikator yang telah disinkronkan dengan RPJMD dan target capaian dari setiap sasaran Reformasi Birokrasi. Indikator yang disusun juga mempertimbangkan hasil evaluasi dari masyarakat sebagai objek sekaligus subjek dari program Reformasi Birokrasi. Hal ini berangkat dari paradigma *governance* yang menjadi salah satu kunci sukses pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Penggunaan paradigma *governance* menuntut pemerintah daerah untuk melibatkan aktor-aktor di luar pemerintah dalam penyusunan dan pelaksanaan program-program Reformasi Birokrasi. Dengan demikian, pelibatan masyarakat secara lebih intens menjadi salah satu agenda prioritas dalam setiap kebijakan Reformasi Birokrasi.

## **2. AREA PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI**

Pemerintah Daerah telah menetapkan delapan area perubahan yang tertera dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Tim Reformasi Birokrasi, kedelapan area tersebut dinilai masih relevan untuk dijalankan. Namun demikian, dalam rangka menyesuaikan dengan dinamika pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Pemerintah Daerah Kabupaten Ngawi melakukan klusterisasi/*regrouping* area berdasarkan sasaran yang ditargetkan. Harapannya, dalam *Road Map* baru ini tidak akan lagi terjadi tumpang tindih proses dan *output* dari masing-masing area. Selain isu klusterisasi/*regrouping* area perubahan, muncul usulan dari perangkat daerah untuk diberi keleluasaan dalam memprioritaskan program Reformasi Birokrasi sesuai dengan kebutuhan di instansi masing-masing. Berdasarkan prioritas, delapan area perubahan dapat menjadi semacam "*list of priority*" yang masing-masing instansi diberi keleluasaan untuk menentukan fokus prioritas dan kemudian menyusun program yang relevan. Dengan demikian, area perubahan tersebut lebih dipandang sebagai sebuah model atau pola yang pencapaiannya disesuaikan dengan kondisi dan kapasitas masing-masing organisasi.

Area Reformasi Birokrasi dan filosofi dibalik desain Reformasi Birokrasi tersebut dapat dievaluasi melalui umpan-balik hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi itu sendiri. Dalam hal ini terdapat delapan area perubahan dalam Reformasi Birokrasi yang menjadi fokus pembangunan antara lain sebagai berikut:



**Gambar 4. Area Perubahan RB**



### 3. IMPLEMENTASI PROGRAM REFORMASI BIROKRASI

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Ngawi sejak digerakan kembali mulai tahun 2017 telah berhasil meraih predikat Baik (B) mendasar hasil evaluasi dari Kemenpan RB, namun secara umum Reformasi Birokrasi masih menghadapi banyak hambatan dan tantangan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal pemerintah daerah.

Hasil evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi masih terdapat indikasi bahwa berbagai program Reformasi Birokrasi minim *value* karena para aparatur di Perangkat Daerah tidak memahami filosofi program yang bersangkutan. Program sering kali diadopsi dari daerah lain hasil studi tiru yang dianggap berhasil, meskipun secara kontekstual tidak sesuai dengan kebutuhan daerah yang mengadopsi program tersebut. Hal ini terjadi karena penyusunan dan pelaksanaan berbagai program Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh perangkat daerah ditujukan hanya sekedar untuk memenuhi indikator evaluasi yang ditetapkan oleh Tim Reformasi Birokrasi, namun tidak menjawab permasalahan baik yang berasal dari internal maupun eksternal birokrasi. Proses pembelajaran dalam transfer kebijakan dari perangkat daerah yang dianggap relative berhasil dalam implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi kepada perangkat daerah lainnya mutlak diperlukan. Tidak hanya ini perlu diusahakan dalam meningkatkan adaptasi kontekstual masing-masing perangkat daerah tetapi juga menciptakan *value* baru di lingkungan instansi masing-masing yang mendukung internalisasi perubahan *mindset* dan *culture-setnya*. Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa dari kedelapan area perubahan dan indikator yang ada di dalamnya, hasil evaluasi menunjukkan bahwa pencapaian akuntabilitas kinerja diusulkan menjadi target yang diprioritaskan, dengan alasan bahwa akuntabilitas kinerja menjadi pengungkit bagi indikator yang lain.

Adapun berbagai upaya yang telah dilakukan dalam mengimplementasikan berbagai program Reformasi Birokrasi dapat tergambar melalui hasil pelaksanaan evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Dalam melakukan penilaian perkembangan RB cakupan penilaian dilakukan pada upaya dan hasil. Upaya-upaya yang dilakukan antara lain:

1) Perubahan *Mindset* dan Budaya Kinerja di Lingkungan Organisasi

Dalam mendorong setiap perangkat daerah untuk melakukan internalisasi atas perubahan pola pikir, maka diperlukan suatu perubahan peraturan untuk mengganti paradigma yang lama. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU Nomor 5 Tahun 2014), ASN semakin dibangun karakter dan budaya kinerjanya agar lebih berintegritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas untuk masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat dan persatuan dan kesatuan bangsa. Selain itu, undang-undang ini mendorong peningkatan kualitas manajemen aparatur sipil negara dalam suatu sistem merit yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja mulai dari proses rekrutmen dan seleksi pengembangan kompetensi, penempatan, promosi, rotasi, dan karir secara transparan semua yang terlibat dapat mengetahui tahapan secara *fair*. Disamping itu pemenuhan kebutuhan diklat ASN 20 jam per tahun juga mulai direalisasikan.

2) Deregulasi Kebijakan

Pada *Road Map* yang disusun ini deregulasi kebijakan juga dimaksudkan dengan penyederhanaan peraturan. Setiap perangkat daerah diminta untuk mengeliminasi berbagai kebijakan/peraturan yang akan menghambat perkembangan birokrasi dan kecepatan pemberian pelayanan. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Presiden untuk melakukan deregulasi terhadap berbagai kebijakan yang menghambat kinerja dan investasi di daerah. Penataan perundangan nampak dari upaya deregulasi berbagai kebijakan utamanya yang terkait dengan kemudahan perijinan. Deregulasi yang dilakukan adalah dengan melakukan pemetaan pada sejumlah Produk Hukum Daerah yang dinilai masih tumpang tindih sehingga menghambat proses percepatan peningkatan investasi daerah.

### 3) Penyederhanaan Organisasi

Dilakukan kajian untuk menelaah keberadaan Unit Pelaksana Teknis. Hasil kajian merekomendasikan untuk melikuidasi unit pelaksana teknis dan fungsi-fungsinya dilaksanakan oleh instansi terkait, integrasi atau penggabungan Unit yang memiliki tugas fungsi serupa, integrasi UPT keperangkat daerah membidangi urusan pemerintahan yang sama. Tindak lanjut hasil kajian tersebut dilakukan dengan penataan Kelembagaan UPT, di mana sepanjang tahun 2018 telah dihapus sebanyak 144 UPT.

Selain itu, dalam rangka menciptakan organisasi yang lebih sederhana untuk menunjang kinerja dengan lebih efektif dan efisien upaya lain yang telah dilakukan adalah merampingkan struktur organisasi pemerintah sebagai tindak lanjut diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Hasil pemetaan alih fungsi jabatan struktural menjadi fungsional terdapat 50 jabatan struktural yang dapat dialihkan menjadi jabatan fungsional. Dengan adanya penyederhanaan birokrasi, maka diharapkan disposisi/komunikasi lebih fleksibel dan langsung ke pejabat fungsional.

### 4) Perbaikan Tata Laksana

Dengan diterbitkannya Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan untuk mewujudkan system pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu baik di instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah. Arsitektur SPBE Daerah akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamana SPBE untu kmenghasilkan keterpaduan antar perangkat daerah. Berdasarkan kebijakan tersebut, seluruh perangkat daerah wajib menerapkan SPBE. Dengan melakukan penerapan SPBE yang terpadu, antar Perangkat Daerah dapat memanfaatkan *share* data, aplikasi, dan infrastruktur SPBE sehingga dapat meminimalisir duplikasi pengembangan/pembangunan SPBE dan mengurangi pemborosan dalam pembelanjaan TIK. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan pemerintah berbasis elektronik, peningkatan penerapan tata laksana berbasis elektronik, dan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

## 5) Penataan SDM Aparatur

Pemerintah daerah dituntut untuk melaksanakan *merit system* sehingga tercipta ASN yang professional, berintegritas dan berdaya saing tinggi. Perencanaan kebutuhan/formasi jabatan didasarkan atas kebutuhan organisasi yang sesuai dengan peta jabatan instansi/organisasi yang telah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Upaya yang dilakukan dalam mendapatkan ASN yang baik dimulai dari perbaikan system rekrutman ASN secara kompetitif berbasis kompetensi dengan menggunakan Computer Assisted Test (CAT) serta berpedoman pada prinsip-prinsip pengadaan, yaitu kompetitif, adil, objektif, transparan, bersih dari praktek KKN dan tidak di pungut biaya, sehingga pelaksanaan rekrutmen semakin objektif, transparan dan akuntabel. Karena hasil seleksi dapat diketahui secara langsung (*real time*) tanpa perlu menunggu lama (hasil ujian akan langsung keluar setelah selesai mengikuti ujian). Pengadaan CPNS tahun 2018, Pemerintah Daerah telah menggunakan sistem CAT dalam pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD). Diupayakan agar setiap pengadaan ASN selalu menggunakan soal baru yang sesuai dengan perkembangan zaman dan dinamika sosial. Demikian pula untuk naskah soal Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) yang selalu diper barui dan menyesuaikan dengan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh masing-masing jabatan fungsional. Sehingga nantinya akan di dapat ASN yang benar-benar kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kriteria penetapan dan kebutuhan ASN serta pelaksanaan seleksi ASN mendasar pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, begitu juga dengan penentuan kelulusan peserta seleksi yang berdasarkan nilai ambang batas (*passing grade*) yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Upaya lain yang telah dilakukan dalam mendorong terciptanya ASN unggul dan berdaya saing tinggi adalah diterapkannya *Talent Pool* ASN sebagai dasar pengembangan karier ASN yang transparan, kompetitif dan berbasis merit. *Talent Pool* ASN diharapkan dapat mewujudkan system pengkaderan pejabatt inggi ASN melalui penerapan system promosi terbuka, transparan, kompetitif, berbasis kompetensi dan kinerja serta mampu menepis *rumors* KKN dalam pengisian formasi jabatan yang lowong pada semua jenjang eselon.

Selain itu, penataan sumber daya manusia aparatur juga diarahkan agar kinerja setiap pegawai selaras dengan pencapaian kinerja organisasi. Untuk itu, penerapan manajemen kinerja yang efektif melalui perencanaan kinerja pegawai, bimbingan kinerja, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan sanksi berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai menjadi kata kunci di dalamnya.

## 6) Penguatan Akuntabilitas dan Efisiensi Anggaran

Pemerintah Daerah Kabupaten Ngawi masih terus mendorong penguatan Akuntabilitas Kinerja melalui implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di seluruh perangkat daerah. Hal ini sesuai dengan amanat presiden dalam berbagai kesempatan yaitu peningkatan efektivitas dan efisiensi pemerintah, dengan menjamin APBD yang fokus dan tepat sasaran. Hasil dari implementasi SAKIP ini adalah menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien.

Pada tahun 2017, Pemerintah Daerah Kabupaten Ngawi melakukan identifikasi atas inefisiensi anggaran perangkat daerah. Dari hasil analisis, diproyeksikan terdapat potensi anggaran yang tidak efisien sebesar 952,4 milyar Rupiah. Potensi inefisiensi tersebut disebabkan :

- Perumusan sasaran pembangunan tidak berorientasi hasil, hanya berorientasi proyek/kegiatan;
- Program/Kegiatan tidak mampu menjawab sasaran pembangunan;
- Tidak terdapat sinergitas/kolaborasi antar unit kerja (cross-cutting) program dan kegiatan dalam mencapai sasaran pembangunan

Beranjak dari temuan tersebut, Pemerintah Daerah terus menerus melakukan upaya melalui perumusan kebijakan, pembinaan, asistensi, bimbingan teknis hingga evaluasi untuk menekan angka inefisiensi tersebut. Pada tahun 2017, telah dilakukan *refocusing* anggaran sebesar 47,6 Milyar rupiah. Lalu pada tahun 2018 upaya *refocusing* anggaran semakin digencarkan, sehingga menembus angka efisiensi sebesar 276 Milyar rupiah.

## 7) Penguatan Pengawasan

Percepatan Reformasi Birokrasi dihadapkan pada tantangan kompleksitas permasalahan yang ada pada masing-masing perangkat daerah, banyaknya unit kerja dan beragamnya jenis pelayanan. Untuk itu dibutuhkan strategi percepatan Reformasi Birokrasi yang masif dan memiliki dampak yang langsung dapat dirasakan oleh masyarakat. Zona Integritas (ZI) adalah strategi percepatan Reformasi Birokrasi melalui pembangunan unit kerja pelayanan percontohan (*role model*) yang bebas dari korupsi (WBK) dan pelayanan yang prima (WBBM). Fokus pembangunan ZI adalah pada unit kerja yang mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Proses pembangunan tersebut akan tergambar pada dua survey eksternal yaitu Survei persepsi anti korupsi dan Survei Persepsi Pelayanan Publik. Berikut adalah hasil pembangunan Zona Integritas pada instansi pemerintah.



**Tabel 1. Pembangunan Zona Integritas oleh Instansi Pemerintah**

Tahun	IP yang Mengusulkan	Pengusulan	IP yang Memiliki WBK/WBBM	WBK	WBBM
2018	3 IP	3 unit	-	1 unit	-
2019	3 IP	8 unit	1 IP	1 unit	-
2020	5 IP	29 unit	1 IP	2 unit	-

8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima memberikan jaminan atas terpenuhinya kepuasan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pelayanan prima tersebut harus dimiliki oleh semua instansi pemerintah, mulaidari Kementerian/Lembaga, Provinsi hingga Kabupaten/Kota. Salah satu bukti terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik ditandai dengan semakin baiknya persepsi masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini tentunya tidak terlepas dari pelaksanaan bimbingan dan pendampingan terkait bidang pelayanan publik yang dilakukan oleh kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara.

Selain itu, bukti terjadi peningkatan kualitas pelayanan publik tidak terlepas dari pengukuran indeks pelayanan publik sebagai alat evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan, dimana ada 6 aspek yang digunakan dalam pengukuran indeks yaitu pemenuhan Kebijakan Pelayanan (standar pelayanan, maklumat pelayanan dan survey kepuasan masyarakat), peningkatan Profesionalisme SDM, peningkatan kualitas Sarana dan Prasarana, pemanfaatan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP), pengelolaan konsultasi dan pengaduan (termasuk penerapan LAPOR!), serta penyelenggaraan inovasi dalam pelayanan publik, berlomba-lomba dipenuhi oleh unit layanan yang dievaluasi. Berikut tren positif indeks pelayanan publik yang merupakan hasil dari evaluasi pelayanan publik sebagai berikut :



**Tabel 2. HASIL EVALUASI PELAYANAN PUBLIK KEMENPAN RB TERHADAP 3 PERANGKAT DAERAH**

TAHUN	PERANGKAT DAERAH (PD)	NAMA PERANGKAT DAERAH	HASIL EVALUASI KEMENPAN RB
2018	3 PD	- RSUD DR. SOEROTO	B (Baik)
		- DISPENDUK CAPIL	C (Cukup)
		- DPMPTSP	C (Cukup)
2019	3 PD	- RSUD DR. SOEROTO	A – (4,37)
		- DISPENDUK CAPIL	B – (3,45=Baik dengan catatan)
		- DPMPTSP	B (3,62= Baik)
2020	2 PD	- DISPENDUK CAPIL	B (3,72 = Baik)
		- DPMPTSP	B (3,94 = Baik)

Pemerintah Kabupaten Ngawi mendorong partisipasi masyarakat dalam perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik. Melalui Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-LAPOR!), masyarakat dapat memberikan aduan, masukan ataupun apresiasi atas pelayanan publik. Sampaitahun 2020 SP4N-LAPOR! Telah terhubung dengan 28 Perangkat Daerah dan 19 Kecamatan. Tahun 2020 6 Perangkat Daerah mengikuti Kompetisi SP4N-LAPOR! dan 1 Perangkat Daerah, yaitu Diskominfo berhasil masuk Top 46.

Bukti lain dari terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik adalah dilihat dari inovasi pelayanan publik yang dikembangkan oleh Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Inovasi pelayanan publik merupakan wujud dari semangat dan pemikiran kreatif penyelenggara pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang lebih baik daripada biasanya. Sejak diprakarsai pada Tahun 2016, jumlah inovasi yang berpartisipasi dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) meningkat dari tahun ketahun.

Penyelenggaraan pelayanan publik juga dilaksanakan secara terpadu dan terintegrasi antara pelayanan pusat dan pelayanan daerah dalam satugedung pelayanan yang diwujudkan dalam perintisan pembangunan Mal Pelayanan Publik (MPP). Dengan adanya Mal Pelayanan Publik, masyarakat semakin merasakan kemudahan, transparansi, dan kecepatan pelayanan dalam mengurus berbagai jenis layanan atau perizinan baik secara individu maupun sebagai badan usaha. Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik tetap memprioritaskan dan mendorong Intansi Pemerintah untuk meningkatkan Indeks Pelayanan Publiknya melalui 6 aspek, termasuk di dalamnya mengembangkan/ membangun system pelayanan terintegrasi (**Mal Pelayanan Publik**), Sistem Informasi Pelayanan Publik dan Pelayanan Publik Berbasis Elektronik (*e- Services*), **Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N- LAPOR!) yang responsive.**

Dalam implementasi Program Reformasi Birokrasi tersebut tentunya bukan tanpa masalah atau kendala. Secara umum masalah yang dihadapi adalah pengorganisasian dalam implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi . Dalam konteks (1) perencanaan, keterhubungan dan elaborasi kurang antara agenda Reformasi Birokrasi yang seharusnya diurutkan dan *cascading* rencana pelaksanaannya. Implikasi lanjutannya adalah mekanisme pembiayaan yang tidak *secured* dalam alokasi ke dalam pos anggaran yang bersifat khusus. Berbeda dengan implementasi kebijakan primer lain yang diberlakukan pemerintah pusat kepada daerah, belum ada Dana Alokasi Khusus (DAK) dalam pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi sehingga secara penganggaran Reformasi Birokrasi dilaksanakan sebagai pelengkap dengan pendanaan seadanya.

Dalam konteks (2) *machinery* pelaksanaannya, kedudukan dan bentuk tim pelaksana Reformasi Birokrasi masih belum jelas. Lebih mendasar dalam masalah ini, kapasitas sumber daya manusia masih lemah sehingga tidak mampu menyusun dan melaksanakan program-program Reformasi Birokrasi . Secara spesifik, masih tinggi jumlah aparatur sipil negara yang belum memahami definisi, maksud, dan pentingnya Reformasi Birokrasi .

Bentuk tim pelaksana Reformasi Birokrasi di masing-masing instansi masih menjadi perdebatan, apakah sebaiknya berbentuk structural permanen atau tim *adhoc*. Kedua bentuk tim tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Sebagian besar program Reformasi Birokrasi yang berjalan sampai saat ini, baik di tingkat pusat maupun daerah dilakukan oleh tim yang bersifat *adhoc*. Tim ini merupakan gabungan pegawai dari berbagai unit yang diberikan agenda pekerjaan tambahan untuk pelaksanaan program Reformasi Birokrasi instansi yang bersangkutan. Tantangan besar bagi tim yang bersifat *adhoc* yaitu keterbatasan kapasitas tim untuk menjalankan dua fungsi sekaligus, yaitu sebagai fungsi yang melekat di unit induk dan fungsi sebagai pelaksana program Reformasi Birokrasi. Akibatnya, di beberapa kementerian/lembaga/pemerintah daerah, tim *adhoc* hanya bekerja ketika terdapat kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Tantangan lainnya yaitu potensi perubahan komposisi tim yang cukup tinggi. Perubahan tim berdampak terhadap kebutuhan waktu bagi pegawai baru untuk memahami dan beradaptasi terhadap perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Berhubung tidak semua pegawai memahami Reformasi Birokrasi dengan baik, adaptasi tersebut sering kali memakan waktu yang tidak sebentar. Dari berbagai kelemahan tersebut, tim Reformasi Birokrasi yang bersifat *adhoc* memiliki kelebihan yaitu cakupan keterlibatan pegawai yang lebih luas memiliki

potensi kepemilikan program Reformasi Birokrasi yang juga lebih tinggi.

Berbeda dengan bentuk tim pelaksana Reformasi Birokrasi yang bersifat *ad hoc*, tim yang berbentuk permanen struktural juga menghadapi berbagai tantangan. Tantangan utama tim Reformasi Birokrasi ini yaitu potensi semakin gemuknya struktur organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang juga berdampak terhadap semakin tingginya biaya karena penambahan struktur baru. Masalah lainnya yaitu terjadinya *over lapping*/tumpang tindih antara struktur yang sudah ada di masing-masing instansi dengan struktur pelaksana Reformasi Birokrasi. Dari berbagai tantangan tersebut, masalah mendasar dari bentuk tim ini yaitu tingkat koordinasi yang sulit antara tim Reformasi Birokrasi dengan struktur lain karena pegawai lain menilai bahwa yang bertanggung jawab atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi hanya struktur tersebut, sedangkan struktur lain merasa tidak ikut bertanggung jawab atas pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi. Hal ini tentu menjadi masalah besar karena bertolak belakang dengan tujuan dilaksanakannya Reformasi Birokrasi yaitu untuk memperbaiki budaya dan kinerja hingga ke level individual. Dengan demikian, agenda Reformasi Birokrasi perlu menyatu dalam agenda kerja di masing-masing unit, bukan seolah berdiri sendiri terpisah dari struktur yang lain.

#### **4. DAMPAK/HASIL KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI**

Hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada periode sebelumnya menunjukkan bahwa upaya mewujudkan *good governance* dan *clean governance* yang telah dilaksanakan menghasilkan beberapa perubahan. Perubahan tersebut terlihat dari capaian atas target beberapa indikator tata kelola pemerintahan yang semakin membaik. Kebijakan Reformasi Birokrasi di tahun 2015-2019 ditujukan untuk mencapai tiga (3) sasaran utama yaitu; (1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel,

(2) Birokrasi yang efisien dan efektif, dan

(3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Keberhasilan pencapaian tiga (3) sasaran tersebut diukur dengan beberapa indikator yang tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan berbagai capaian atas target dari ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan pada *Road Map* Birokrasi 2015-2019.

**Tabel1. PencapaianKeberhasilan  
Road Map Reformasi Birokrasi 2018-2020**

SASARAN	INDIKATOR	CAPAIAN			KETERANGAN
		2018	2019	2020	
Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Opini BPK Atas Laporan Keuangan	WTP	WTP	WTP	7tahun berturut-turut
	Indeks Reformasi Birokrasi	B (62,34)	B (66,06)	-	Hasil Evaluasi 2020 belum ada
	Indeks Profesionalitas ASN			B (63,76)	
	Indeks E-Gov/SPBE	2,16	2,98	-	
	Survey Kepuasan Masyarakat	79,6	81,4	82,7	

Dari tabel di atas terlihat bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi tengah menuju kearah yang lebih baik yang dibuktikan dengan peningkatan berbagai capaian, meskipun masih terdapat beberapa ukuran keberhasilan yang belum mencapai target. Beberapa indeks tersebut yang tidak menjadi ukuran dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, dapat menjadi refleksi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi karena hal-hal yang diukur dalam indeks-indeks tersebut terkait perubahan yang telah terjadi. Kemudian, dampak maupun hasil Reformasi Birokrasi tidak boleh berhenti pada ukuran-ukuran bagi pemerintah itu sendiri, akan tetapi haruslah juga mencerminkan perubahan maupun perbaikan kualitas terhadap kehidupan di masyarakat. Reformasi Birokrasi dapat dijadikan sebagai faktor pendorong perbaikan ekonomi melalui penciptaan iklim investasi yang baik dan penghapusan pungli, peningkatan kualitas kehidupan dan kebahagiaan masyarakat melalui pelayanan publik, dan peningkatan daya saing bangsa dengan menciptakan ASN yang kompeten.

## **5. TANTANGAN/HAMBATAN**

Pelaksanaan program Reformasi Birokrasi telah menjadi prioritas nasional sejak dikeluarkannya *Grand Design* Reformasi Birokrasi pada tahun 2010. Sudah hampir satu dekade berjalan, secara umum Reformasi Birokrasi masih menghadapi banyak hambatan dan tantangan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal pemerintah, diantaranya adalah:



## **A. INTERVENSI POLITIK**

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi tidak dapat dilepaskan dari lingkungan politik. Hal yang menjadi tantangan terbesar dari lingkungan politik adalah intervensi politik dari para pejabat *political appointee* ke dalam birokrasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan Reformasi Birokrasi sangat dipengaruhi oleh komitmen para pemimpin dalam menjalankan program Reformasi Birokrasi. Agenda-agenda Reformasi Birokrasi terhambat karena pemimpin instansi tidak memiliki komitmen untuk mendukung Reformasi Birokrasi karena birokrasi diposisikan untuk mengamankan kepentingan politik sehingga birokrasi menjadi tidak netral. Dampak negative intervensi politik ke dalam birokrasi dan ketidaknetralan ASN dalam penyelenggaraan negara dapat meningkat dalam hal korupsi kebijakan, *misa-lokasi* anggaran yang tidak sesuai dengan tujuan peruntukan awalnya, hingga pelayanan diskriminatif. Situasi ini dapat berkembang menjadi semakin negative ketika tidak ada nilai-nilai anti korupsi dan etika publik yang terinternalisasi ke dalam ASN, penerapan system integritas nasional yang lemah, serta kemampuan sistem dan maturitas aparat pengawas internal pemerintah (SPIP & APIP) yang masih rendah.

## **B. KAPABILITAS ASN MASIH RENDAH**

Rendahnya kompetensi ASN mempersulit Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, bahkan sebagian bersikap resisten dan tidak memahami esensi Reformasi Birokrasi. Hal tersebut diperburuk dengan mentalitas silo yang menjadi penghadang upaya sinergitas agenda-agenda Reformasi Birokrasi dan membentuk persepsi bahwa Reformasi Birokrasi hanyalah menjadi suatu tugas dari instansi atau sebagian orang yang ditugaskan, atau hanya menjadi sesuatu yang bersifat administratif.

## **C. BIROKRASI YANG KURANG TERBUKA**

Birokrasi yang tertutup menyebabkan lemahnya kontrol dan partisipasi masyarakat terhadap birokrasi. Hal ini dikarenakan tidak ada interaksi antara birokrasi dengan lingkungan eksternal, termasuk masyarakat sebagai penerima layanan publik. Akibatnya birokrasi menjadi tidak responsive terhadap berbagai kebutuhan masyarakat. Untuk menjadi birokrasi yang berkelas dunia, birokrasi harus mampu berkolaborasi dengan berbagai aktor dan sektor dalam berbagai proses pengambilan kebijakan dan pelayanan publik.

## D. PEMBELAJARAN

Keberhasilan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di pemerintah daerah tidak terlepas dari komitmen Kepala Daerah. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dipimpin langsung oleh Kepala Daerah dan mampu menjamin netralitas birokrasi lebih berpotensi terhadap keberhasilan capaian Reformasi Birokrasi .

### **Program yang Fokus dan Terarah.**

Beberapa Kementerian/lembaga/pemerintah daerah telah berhasil memaksimalkan kinerja organisasi melalui penyusunan program yang fokus dan terarah. Dengan dukungank euangan yang memadai. Beberapa program-program rutin dan berskala kecil disusun ulang dan dikembangkan menjadi sebuah program baru yang lebih besar. Kompleksitas program baru yang lebih besar tersebut menuntut kolaborasi, integrase dan koordinasi yang lebih intens diantara unit kerja. Momentum ini dapat dimanfaatkan untuk merubah budaya dan *mindset* aparatur sipil negara agar lebih inovatif dan kolaboratif. Hasilnya, program yang dibuat lebih menysasar pada kebutuhan masyarakat denga dampak yang lebih terasa dan terjadinya perubahan budaya organisasi dan *mindset* ASN.

### **Memahami Kompleksitas dan Kesenjangan Kompetensi untuk Melaksanakan Reformasi Birokrasi.**

Sangat penting untuk memahami kompleksitas Reformasi Birokrasi dan kesenjangan kompetensi aparatur sipil negara untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi. Hal ini dibutuhkan agar kebijakan dan program Reformasi Birokrasi yang dibuat sesuai dengan konteks dan kondisi di tiap-tiap instansi. Kegagalan memahami kompleksitas dan kesenjangan kompetensi untuk melaksanakan reformasi akan menggiring upaya Reformasi Birokrasi pada kondisi yang frustasi dan stagnan karena target yang ditetapkan terlalu tinggi dibandingkan kemampuan organisasi dan personil merespon perubahan. Namun perlu diperhatikan bahwa target keberhasilan Reformasi Birokrasi tidak juga boleh terlalu rendah agar perubahan yang diharapkan dapat dirasakan.

## BAB III

### 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 .

#### 1. LINGKUNGAN REFORMASI BIROKRASI

Lingkungan Reformasi Birokrasi dalam *Road Map* ini adalah beberapa hal yang dapat mempengaruhi jalannya program Reformasi Birokrasi, diantaranya politik dan kooptasi birokrasi; penegakan dan kepastian hukum; administrasi dan kelembagaan; budaya birokrasi; serta globalisasi dan transformasi digital.

##### A. POLITISASI DAN KOOPTASI BIROKRASI

Netralitas Birokrasi sudah didengungkan sejak lama. 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 ketika tidak diiringi system integritas nasional yang belum terbangun, pengawasan intern pemerintah yang masih kurang kapabel dan *immature*, serta etika publik yang belum terpelihara. Ujian bagi netralitas birokrasi dapat dilihat pada saat pelaksanaan Pemilukada tahun 2020 di Kabupaten Ngawi yang diselenggarakan pada tanggal 9 Desember 2020. Fenomena calon tunggal dan petahana wakil bupati yang maju sebagai calon bupati sangat berpotensi terjadinya keterlibatan birokrasi dalam perhelatan pemilukada tersebut. Disinilah ujian dari profesionalitas ASN dan jajaran birokrasi untuk menunjukkan netralitasnya. Sinergitas antar stake holder penyelenggara pemilukada, KPUD, Bawaslu Kabupaten, Pemda dan APH sangat penting dalam menegakan aturan demi mewujudkan netralitas birokrasi.

## **B. PENEGAKAN DAN KEPASTIAN HUKUM**

Pendekatan koersif yaitu melalui penegakan hukum, sangat diperlukan dalam Reformasi Birokrasi. Lemahnya penegakan hukum mengakibatkan tidak berjalannya system *reward* dan *punishment*. Pemerintah perlu mendorong pemberian penghargaan bagi *stake holder's* 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 system 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 pelembagaan birokrasi, budaya dan nilai dianggap sebagai penyusun aspek konvensi informal yang diafirmasi dalam bentuk variasi tata kelola penyelenggaraan pemerintahan. Budaya birokrasi yang negative dapat menjadi penghambat untuk mewujudkan birokrasi yang professional, bahkan nilai-nilai anti-korupsi yang belum terinternalisasi menjadikan upaya mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel kehilangan modalitas mendasarnya.

## **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 kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk memberikan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas bagi masyarakat. Pemerintah 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, pemerintah juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan melakukan transformasi digital untuk bertahan di era Revolusi Industri 4.0.

## **2. ISU-ISU STRATEGIS REFORMASI BIROKRASI**

Isu strategis Reformasi Birokrasi adalah beberapa hal terkini yang segera direspon oleh pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, diantaranya penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi, program pemindahan ibu kota negara, dan pemanfaatan teknologi.



## **A. PENYEDERHANAAN STRUKTUR DAN KELEMBAGAAN BIROKRASI**

Penataan dan penguatan organisasi dilakukan untuk mendapatkan profil kelembagaan pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran. Organisasi pemerintah saat ini dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah dalam pencapaian birokrasi kelas dunia. Untuk mencapai hal tersebut maka penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi menjadi salah satu area perubahan dari Reformasi Birokrasi yang harus dilaksanakan. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi merupakan Langkah awal dalam transformasi kelembagaan pemerintah yang selanjutnya diikuti dengan penetapan tata laksana dan koordinasi lintas bidang menuju terwujudnya Smart Institution.

Penyederhanaan birokrasi merupakan tindak lanjut pidato Presiden pada sidang paripurna MPR RI pada tanggal 20 Oktober 2019. Penyederhanaan birokrasi tersebut dilakukan dengan menyederhanakan struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktur di bawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi tersebut sudah dimulai dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara, yang salah satunya mengamanatkan agar struktur organisasi kementerian mengutamakan kelompok jabatan fungsional.

## **B. PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dalam rangka menciptakan pengelolaan pemerintahan yang lebih baik perlu didukung oleh SDM unggul dan berkualitas. Perlu dilakukan pembangunan SDM secara berkesinambungan, peningkatan kompetensi, pola pengembangan karir, implementasi system merit dan manajemen sumber daya manusia berbasis pada profesionalitas menjadi perhatian dalam meningkatkan kualitas SDM pada jajaran birokrasi. ASN harus punya kompetensi untuk daya saing global.

## **C. TRANSFORMASI DIGITAL**

Pesatnya perkembangan teknologi berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi digital. Tantangan global menuntut para abdi Negara untuk cakap dan respon dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu ini menjadi penting untuk direspon dalam merumuskan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia di tahun 2025. Dalam hal ini pemerintah daerah harus melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola SPBE yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses



bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

#### D. ARAHAN UTAMA PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

Presiden menetapkan 5 (lima) arahan utama sebagai strategi dalam pelaksanaan misi Nawacita dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045. Kelima arahan tersebut mencakup Pembangunan Sumber Daya Manusia, Pembangunan Infrastruktur, Penyederhanaan Regulasi, Penyederhanaan Birokrasi, dan Transformasi Ekonomi.



**Gambar 10. Arahan Utama Presiden Republik Indonesia**

(Sumber: Perpres 18 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024)

Peran Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan kelima arahan utama presiden tentang pembangunan nasional di atas adalah memastikan setiap program/kegiatan dilakukan dalam rangka mengakselerasi pencapaian kelima sasaran tersebut. **Dalam hal pembangunan SDM**, Reformasi Birokrasi perlu mendorong setiap ASN agar memiliki keterampilan dan kompetensi spesifik yang dapat membantu birokrasi menghadapi era digital dan industri 4.0. **Dalam hal pembangunan infrastruktur**, Reformasi Birokrasi berperan untuk memastikan penggunaan anggaran dilakukan secara efektif, efisien, dan bebas dari segala penyimpangan. Salah satu perwujudannya adalah dengan meningkatkan pengawasan pada proyek-proyek strategis nasional. **Dalam hal penyederhanaan**

**regulasi**, Reformasi Birokrasi mengupayakan terbentuknya regulasi yang ideal dimana kuantitas regulasi perlu disederhanakan, namun tetap membawa dampak yang lebih baik, salah satunya adalah dengan mempercepat penyusunan Omnibus Law. Selain itu penyederhanaan regulasi perlu untuk dilakukan seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam rangka menciptakan kemudahan berusaha dan pembangunan ekonomi, serta meningkatkan efektivitas berbagai program pemerintah yang memerlukan kolaborasi lintas instansi. **Dalam hal penyederhanaan birokrasi**, Reformasi Birokrasi perlu dilakukan dengan memangkas berbagai prosedur dan jenjang yang panjang dan berbelit. Salah satunya dengan melakukan penyederhanaan struktur organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan untuk menciptakan kemudahan berusaha serta menekan berbagai biaya yang mengakibatkan ekonomi biaya tinggi. **Dalam hal transformasi ekonomi**, Reformasi Birokrasi perlu mengarahkan kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk memastikan setiap program dan kegiatannya dirancang untuk sebesar-besarnya kesejahteraan rakyat dan memangkas berbagai biaya birokrasi yang menyebabkan inefisiensi dan pemborosan.

## BAB IV

### SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN

#### REFORMASI BIROKRASI 2020-2024

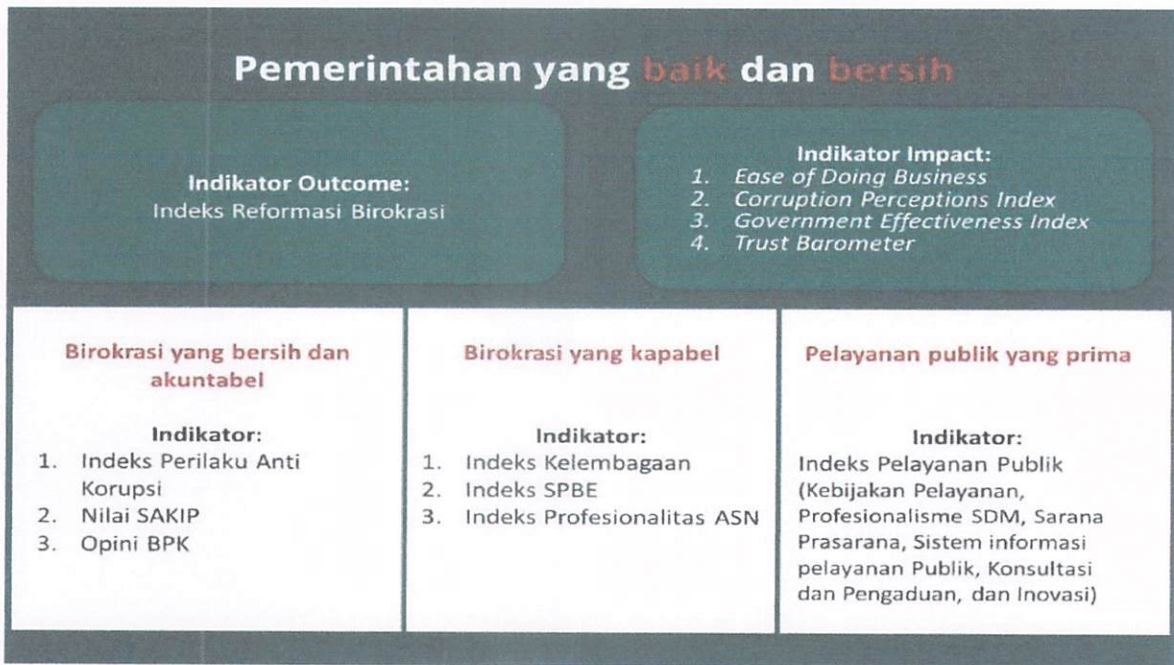
Setelah dilakukan evaluasi atas capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi periode sebelumnya, serta telah dilakukan juga pemetaan terhadap lingkungan strategis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, maka ditetapkan tujuan serta sasaran Reformasi Birokrasi beserta strategi pelaksanaannya. Tujuan dan sasaran Reformasi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

Simpulan atas 1). Evaluasi capaian Reformasi Birokrasi 2015-2019, 2). Isu strategis Reformasi Birokrasi kedepan; 3). Arahan utama presiden tentang pembangunan nasional menunjukkan bahwa profil birokrasi yang baik dan bersih, masih perlu diupayakan perwujudannya. Birokrasi yang baik dan bersih adalah birokrasi yang berintegritas dan bebas dari berbagai bentuk penyimpangan dan perilaku koruptif, profesional, adaptif, responsive 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 indikator tujuan dan indikator sasaran Reformasi Birokrasi. Penetapan indikator tujuan dan sasaran ini dilakukan dengan 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.



**Gambar xx Tujuan, Sasaran dan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**



**1. TUJUAN**

Tujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Pencapaian tujuan ini diukur melalui indikator global diantaranya : Ease of Doing Business (Kemudahan Melakukan Berbisnis) yang dikeluarkan oleh World Bank, Corruption Perceptions Index (Indeks Persepsi Korupsi) oleh Transparency International, Government Effectiveness Index (Tingkat Efektifitas Tata Kelola Pemerintahan) oleh World Bank, dan Trust Barometer oleh Edelman. Selain akan diukur pada akhir periode Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024, setiap indikator tersebut juga akan di evaluasi pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan strategis Reformasi Birokrasi pada berbagai tingkatan.

**2. SASARAN**

Pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada tiga sasaran pembangunan. Sasaran Reformasi Birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 yang juga akan digunakan sebagai sasaran Reformasi Birokrasi. Terdapat tiga sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu:



1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel;
2. Birokrasi yang Kapabel;
3. Pelayanan Publik yang Prima.

Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah. Berikut gambaran hubungan sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024.

**Tabel 4. Sasaran dan Target Reformasi Birokrasi 2020-2024**

SASARAN		INDIKATOR SASARAN	BASELINE 2019	TARGET 2024
Birokrasi yang bersih dan akuntabel	1	Persentase perangkat daerah dengan Predikat SAKIP minimal BB	89%	100%
Birokrasi yang kapabel	1	Persentase perangkat daerah dengan Indeks Kelembagaan baik	85%	100%
	2	Persentase perangkat daerah dengan predikat penilaian SPBE minimal Baik (Indeks SPBE>2,6):	75%	100%
	3	Nilai Indeks Profesionalitas ASN 100	65,7 (2018)	100
Pelayanan Publik yang Prima	1	Persentase perangkat daerah dengan Indeks Pelayanan Publik yang Baik	76,47%	100 %

**Gambar 12. Perbandingan Sasaran Reformasi Birokrasi AntarPeriode**



Terdapat tujuh indikator sasaran yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024. Di bawah ini adalah rincian dari indikator sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024 beserta *baseline* tahun 2019 dan target pada tahun 2024.

### 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 *Road Map* periode sebelumnya. Penambahan hal baru tersebut misalnya adalah ditetapkannya sasaran dan indikator program yang terukur agar ketercapaian perubahan pada setiap area dapat lebih dimonitor secara riil. Adapun diantara hal yang masih tetap dipertahankan dari *Road Map* periode sebelumnya adalah pengorganisasian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi kedalam tingkatan nasional dan instansional serta pelaksanaan *quickwin* pada tingkatan nasional dan instansional. Secara umum Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dibagi ke dalam dua tingkatan pelaksanaan, yaitu:

**Nasional.** Pada tingkat nasional, Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dibagi ke dalam tingkat pelaksanaan Makro dan Meso.

**Makro.** Tingkat pelaksanaan makro mencakup penetapan arah kebijakan Reformasi Birokrasi secara nasional serta monitoring dan evaluasi pencapaian program-program Reformasi Birokrasi pada tingkat meso dan mikro.

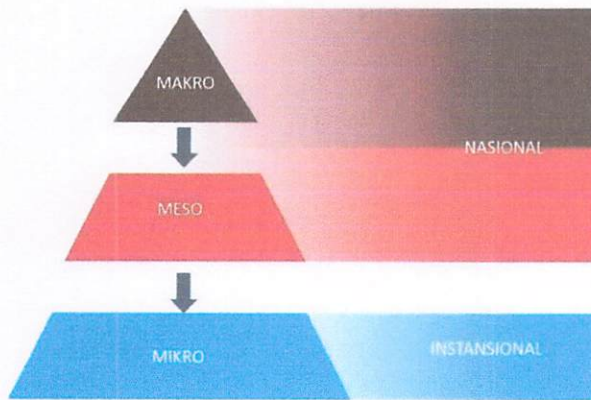
**Meso.** Tingkat pelaksanaan meso mencakup pelaksanaan program Reformasi Birokrasi oleh instansi yang ditetapkan sebagai *leading sektor*. Instansi tersebut bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan tersebut, serta pemantauan kemajuan pelaksanaannya.

**Instansional.** Pada tingkat instansional, disebut juga dengan tingkat pelaksanaan **mikro**, mencakup implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi pada pemerintah daerah. Kebijakan tersebut sebagaimana digariskan secara nasional melalui program makro, program meso, dan pelaksanaan program atau inovasi lainnya yang masih menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi



yang selaras dengan program Reformasi Birokrasi nasional.

**Gambar 14. Tingkatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**



#### **4. PROGRAM-PROGRAM**

Pencapaian tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi dilakukan melalui program-program prioritas yang dipandang strategis, cepat dan efektif untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia. Program Reformasi Birokrasi dikelompokkan berdasarkan cakupan atau ruang lingkup dari implementasi program itu sendiri, yaitu program makro, meso, dan mikro.

##### **A. PROGRAM MAKRO**

Pada level makro, program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi fokus terhadap upaya dalam menetapkan arah kebijakan nasional serta upaya untuk mengawal agar implementasi kebijakan tersebut berjalan sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024. Terkait dari waktu pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024, level makro juga memastikan agar pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi berjalan.

##### **B. PROGRAM MESO**

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level meso merupakan pelaksanaan sasaran program yang merupakan uraian atau *cascade down* dari 3 (tiga) sasaran Reformasi Birokrasi. Selain itu, sesuai dengan RPJMD baru yang menetapkan Reformasi Birokrasi sebagai program pengarusutamaan yang wajib dilakukan oleh seluruh perangkat daerah, maka setiap kementerian/Lembaga *leading sektor* harus memastikan pelaksanaan program-program meso urusannya pada setiap perangkat daerah dengan memperhatikan kebutuhan dan keberagaman yang

berbeda-beda. Berikut ditetapkan sasaran program dan instansi pengampu serta kegiatan/tema yang mendukung pencapaian sasaran program.

**Tabel X. Sasaran Level Meso Reformasi Birokrasi 2020-2024**

SASARAN PROGRAM	LEADING SEKTOR	KEGIATAN/TEMA
<b>Sasaran 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel</b>		
1.1. Menguatnya Integritas dan Budaya Antikorupsi dalam Birokrasi	Bagian Organisasi & Inspektorat	Level Organisasi - Perluasan Pembangunan Zona Integritas kepada perangkat daerah, khususnya pada pelayanan yang strategis dan berisiko; Level Individu - Menetapkan Agen Perubahan dan Role Model sebagai dasar terbangunnya budaya integritas pegawai ASN
	Dinas Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembentukan kurikulum dan proses pembelajaran yang memiliki muatan anti korupsi.</li> <li>• Tenaga pendidik yang mampu menerapkan kurikulum dan memberikan teladan praktik antikorupsi.</li> </ul>
	Dinas Komunikasi dan Informatika	Diseminasi konten anti korupsi melalui berbagai saluran media cetak, elektronik, dan sosial.
1.2 Terciptanya pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis	Inspektorat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)</li> <li>• Menyusun rancangan peraturan kepala daerah mengenai kebijakan dan manajemen risiko</li> <li>• Membentuk system manajemen risiko</li> <li>• Menetapkan unit yang bertanggung jawab terhadap manajemen risiko</li> <li>• Membuat panduan hubungan kerja antara pengampu jabatan fungsional risk officer dan aparat pengawas intern pemerintah (APIP)</li> </ul>



<p>1.3. Menguatnya manajemen kinerja dalam system pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel</p>	<p>Bappelitbang</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan perencanaan berbasis kinerja</li> <li>• Memastikan program-program yang direncanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan daerah</li> <li>• Menjamin keterhubungan tujuan, sasaran, dan program pembangunan antar berbagai sektor</li> <li>• Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses perencanaan dan penganggaran (e-planning dan e-budgeting)</li> </ul>
	<p>Bappelitbang, Bag Organisasi, BKPP, Bakeu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan ketersambungan antara tujuan, sasaran, dan indikator kinerja dalam perencanaan pembangunan diperangkat daerah</li> <li>• Melakukan evaluasi ketersambungan antara tujuan, sasaran, indikator kinerja, dan pelaporan pelaksanaan</li> <li>• Memperbaiki ukuran kinerja outcome di setiap program dan kegiatan oleh perangkat daerah</li> <li>• Meningkatkan kualitas evaluasi penerapan SAKIP perangkat daerah</li> <li>• Menetapkan kebijakan mengenai peningkatan kompetensi dan pembudayaan kinerja dalam perencanaan dan penganggaran</li> <li>• Menetapkan Peraturan Kepala Daerah mengenai penilaian kinerja individu kinerja organisasi</li> <li>• Menetapkan Peraturan Kepala Daerah mengenai penggunaan capaian kinerja sebagai dasar untuk pemberian tukin.</li> </ul>

SASARAN PROGRAM	LEADING SEKTOR	KEGIATAN/TEMA
	BKPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan diklat peningkatan kompetensi manajemen kinerja ASN</li> <li>• Internalisasi budaya kinerja dalam berbagai pelatihan ASN</li> </ul>
	BKPP & Bag Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyiapan aplikasi informasi kinerja PNS;</li> <li>• Penyusunan Peraturan Kepala Daerah terkait pengelolaan informasi dan data penilaian kinerja PNS;</li> <li>• Penyusunan Peraturan Kepala Daerah terkait pemeringkatan kinerja pegawai.</li> </ul>
1.4. Meningkatnya <i>fairness</i> , transparansi, profesionalisme, dan nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan	Dinas Komunikasi dan Informatika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyediaan infratraktur dan aplikasi pemanfaatan <i>one-data system</i> untuk perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan</li> <li>• Efektivitas PPID dalam mewujudkan keterbukaan informasi publik</li> <li>• Mendorong digitalisasi dan transparansi berbagai perangkat daerah</li> </ul>
	Dinas Komunikasi dan Informatika & Bappelitbang	<p>Menyediakan berbagai data yang dibutuhkan untuk mendukung <i>one-data system</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan kemudahan akses kepada seluruh pemangku kepentingan dalam perolehan data untuk berbagai kepentingan secara terbuka</li> </ul>
	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan dan implementasi kebijakan pengelolaan arsip berbasis digital</li> <li>• Memperkuat <i>knowledge management</i> melalui digitalisasi arsip</li> </ul>
	Dinas Komunikasi dan Informatika	Memastikan system keamanan data, aplikasi dan infrastruktur dalam penyelenggaraan SPBE

	Bagian Pengadaan Barang/Jasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperluas data base dan implementasi-catalog</li> <li>• Meningkatkan ASN bersertifikasi dan jabatan fungsional dalam pengadaan barang dan jasa</li> <li>• Melaksanakan pengawasan rencana, penganggaran, dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa</li> </ul>
1.5. Reviu terhadap berbagai peraturan perundang-undangan	Bagian Hukum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperkuat koordinasi untuk melakukan harmonisasi regulasi</li> <li>• Mendorong reregulasi atau deregulasi berbagai peraturanperundang-undangan berdasarkan hasil reviu</li> <li>• Mendorong penyederhanaan regulasi pada setiap jenjang level peraturan perundangan-undangan.</li> <li>• Meningkatkan kompetensi ASN sebagai perancang peraturan perundang-undangan (<i>legal drafter</i>) pusatdandaerah</li> </ul>
<b>Sasaran 2. Birokrasi yang Kapabel</b>		
2.1. Tertatanya kelembagaan perangkat daerah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi	Bag Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan struktur organisasi pemerintah berbasis kinerja</li> <li>• Menetapkan kebijakan penyederhanaan eselon 3 dan 4 secara bertahap dan selektif</li> </ul>
	Bag Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan monitoring evaluasi terhadap pelaksanaan reviu kelembagaan berbasis kinerja yang dilakukan oleh pemerintah daerah.</li> <li>• Melakukan monitoring evaluasi atas pelaksanaan kebijakan pemisahan antara pembuat kebijakan (<i>policy maker</i>) dan pelaksana kebijakan (<i>policy implementing agency</i>) di pemerintahan daerah.</li> </ul>

2.2. Penyederhaan proses bisnis dan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi	Diskominfo & Bag. rganisasi	<p>Percepatan pelaksanaan SPBE di tingkat perangkat daerah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam membangun dan melaksanakan SPBE memiliki keandalan dan secara teknis mendukung <i>interoperability system</i>.</li> </ul>
	BKPP & Diskominfo	Mengembangkan kurikulum dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang menjalankan SPBE.
2.3. Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit	BKPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menetapkan kebijakan tentang pertukaran dan magang antara ASN dan swasta</li> <li>Mengembangkan sistem di mana seluruh perangkat daerah memiliki dan melaksanakan IHRM (Integrated Human Resource Management)</li> <li>Membangun system informasi ASN (Profiling ASN)</li> <li>Mengarusutamakan <i>evidence-based policy</i> dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian sebagai proses dan metode analisis dalam setiap proses kebijakan yang dilakukan.</li> <li>Menetapkan pembentukan jabatan fungsional <i>risk officer</i> (penelaah risiko)</li> <li>Sinkronisasi kebijakan pola karir berbasis pada manajemen talenta dan berorientasi terhadap keahlian (<i>expertise</i>) dan Profesionalisme jabatan fungsional sebagai tindak lanjut dari penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi kedalam jabatan fungsional.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk Tim Manajemen Talenta Daerah (berkoordinasi dengan Bag Organisasi, Inspektorat, Bappelitbang)</li> <li>• Memastikan dan melakukan pendampingan serta monitoring dan evaluasi atas penyusunan dan implementasi polakarir dan manajemen talenta instansi berjalan dengan efektif</li> </ul>
<b>Sasaran 3. Pelayanan Publik yang Prima</b>		
3.1 Menguatnya pelayanan publik yang responsif dan berdayasaing	Bag. Organisasi & Perangkat Daerah Pelayanan Publik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong penerapan kebijakan pelayanan publik (Stadar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, dan SKM);</li> <li>• Mendorong system pelayanan yang terpadu dan terintegrasi;</li> <li>• Mendorong PD Pelayanan Publik untuk menerapkan system pengelolaan pengaduan yang terintegrasi, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka pengelolaan pengaduan yang efektif dan responsif.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong Pemerintah Daerah untuk mengembangkan pusat-pusat inovasi pelayanan publik.</li> </ul>
3.2 Percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik	Bag. Organisasi PD Pelayanan Publik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan kebijakan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik;</li> <li>• Mendorong Perangkat Daerah untuk melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui inovasi dengan pembinaan inovasi pelayanan publik secara terusmenerus dan berkelanjutan,yaitu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong Penciptaan inovasi dalam rangka mendapatkan data dan informasi inovasi sertainovasi yang terseleksi sesuai standar internasional melalui Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik;</li> </ul> </li> </ul>

		<p>2) Mendorong Pengembangan Inovasi melalui pengembangan Hub Inovasi dalam rangka penyebarluasan pengetahuan dan replikasi inovasi;</p> <p>3) Mendorong Pelembagaan Inovasi dalam rangka keberlanjutan inovasi melalui kebijakan dan pembinaan yang terus menerus.</p>
	Diskominfo	Monitoring pelaksanaan SP4AN-LAPOR! Secara berkala
	DPMPTSP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengkoordinasikan penyederhanaan prosedur perizinan terkait pada seluruh <i>stake holder</i> terkait</li> <li>• Mendorong implementasi <i>one single submission</i> (OSS)</li> </ul>

Hasil pada program Meso ini akan diukur dengan menggunakan beberapa indikator antara pada setiap sasaran Reformasi Birokrasi. Perangkat Daerah yang tugas dan kewenangannya terkait dengan indikator antara ini wajib untuk melaporkan perkembangan capaian indikator tersebut kepada Tim Reformasi Birokrasi Kabupaten setiap tahunnya.

**Tabel 6. Indikator Program pada Setiap Sasaran Reformasi Birokrasi**

SASARAN	INDIKATOR SASARAN		TARGET 2024
<b>Birokrasi yang bersih dan akuntabel</b>	1.	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Anti Korupsi level baik	100%
	2.	Indeks Kapabilitas APIP minimal level 3	100%
	3.	Indeks Maturitas SPIP minimal level 3	100%
		Persentase Perangkat Daerah dengan Predikat SAKIP Minimal BB	100%
		Mempertahankan Opini BPK (WTP)	100%

		Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Perencanaan baik	100%
		Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa minimal baik	100%
<b>Birokrasi yang kapabel</b>		Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Kelembagaan baik	100%
		Persentase Perangkat Daerah dengan predikat penilaian SPBE minimal Baik (Indeks SPBE)	100%
		Indeks Pengawasan Kearsipan baik	100%
		Indeks Profesionalitas ASN baik	100%
		Indeks Tata Kelola Manajemen ASN baik	100%
		Indeks Merit System baik	100%
		Indeks Pemerintahan Daerah Baik	100%
		Indeks Pengelolaan Keuangan baik	100%
		Indeks Pengelolaan Aset baik	100%
<b>Pelayanan Publik yang Prima</b>		Indeks Pelayanan Publik Baik	100%

Dalam rangka memastikan setiap perangkat daerah penanggungjawab indikator dan program meso melaksanakan program tersebut, maka setiap penanggungjawab harus menyusun rencana aksi pelaksanaan program. Rencana aksi ini akan di monitor dan evaluasi secara berkala (tiga bulanan) oleh Tim Reformasi Birokrasi Kabupaten.

#### **D. PROGRAM MIKRO**

Setelah ditetapkan program level meso, selanjutnya adalah kegiatan mikro yang menjadi prioritas kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam menerapkan Reformasi Birokrasi di lingkup internal instansi. Aktifitas mikro seperti table berikut berdasarkan kepada sasaran Reformasi Birokrasi serta 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi dan program di level meso.

## Kegiatan Level Mikro Reformasi Birokrasi 2020-2024

No.	AREA PERUBAHAN	INDIKATOR	KEGIATAN	AKSI	INDIKATOR
1.	Manajemen Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks Kepemimpinan Perubahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model;</li> <li>Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (<i>reform</i>);</li> <li>Penguatan nilai integritas;</li> <li>Pengembangan budaya kerja, inovasi dan cara kerja yang efektif dan efisien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agen perubahan membuat perubahan yang konkret pada masing-masing PD</li> <li>Pimpinan memiliki komitmen terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi</li> <li>Pimpinan mendorong unit kerja untuk melakukan perubahan (<i>reform</i>)</li> <li>Perangkat Daerah membangun budaya kerja positif dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah agen perubahan</li> <li>Jumlah Kepala PD peraih penghargaan</li> <li>Jumlah Perangkat Daerah yang menerapkan Budaya Kerja Positif</li> </ul>
2.	Deregulasi Kebijakan / Penataan Peraturan Perundangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks Reformasi Hukum</li> <li>Indeks Kualitas Kebijakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup Pemerintah Daerah (menghilangkan overlapping peraturan);</li> <li>Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi;</li> <li>Melakukan pembinaan penyusunan legal drafting;</li> <li>Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang disusun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyusun peta keterkaitan produk hukum yang diterbitkan dengan produk hukum lainnya</li> <li>Menyusun produk hukum terkait pelayanan dan atau perizinan yang diterbitkan memuat unsur kemudahan dan efisiensi pelayanan utama instansi</li> <li>Penyelesaian produk hukum sesuai prolegda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah Peta Produk hukum daerah</li> <li>Jumlah produk hukum pelayanan perizinan yang memuat kemudahan</li> <li>Persentase produk hukum yang dapat diselesaikan</li> </ul>
3.	Penataan Organisasi/ Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks Kelembagaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Rescoring</i> Perangkat daerah;</li> <li>Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan berdasarkan hasil evaluasi/<i>Rescoring</i>;</li> <li>Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi tepat sasaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyesuaian organisasi dalam rangka mewujudkan organisasi yang efektif, efisien dan tepat ukuran sesuai dengan proses bisnis, dengan mempertimbangkan kinerja utama yang dihasilkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persentase peta proses bisnis yang ideal dalam rangka Penyederhanaan Organisasi</li> <li>Persentase Perangkat daerah yang dilakukan evaluasi</li> </ul>
4.	Penataan Tatalaksana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks SPBE</li> <li>Indeks Pengawasan Kearsipan</li> <li>Indeks Pengelolaan Keuangan</li> <li>Indeks Pengelolaan Aset</li> <li>Indeks Pemerintahan Daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penerapan Tata Kelola, manajemen dan layanan SPBE</li> <li>Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan;</li> <li>Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan;</li> <li>Mengimplementasikan digitalisasi arsip;</li> <li>Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan;</li> <li>Manajemen pengelolaan aset sesuai dengan tata aturan yang berlaku.</li> <li>Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik;</li> <li>Pengembangan proses bisnis instansi dan unit;</li> <li>Penyelarasan Proses bisnis dan SOP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyusun Arsitektur SPBE</li> <li>Menyiapkan Aplikasi untuk mendukung penyelesaian tugas dan pekerjaan</li> <li>Membina Arsptaris pada setiap Perangkat Daerah.</li> <li>Penyediaan Depo arsip daerah dan ruang arsip pada tiap PD</li> <li>Mengembangkan tatakelola keuangan yang cepat dan efisien</li> <li>Membuat database aset</li> <li>Peningkatan pengelolaan website PD</li> <li>Penyusunan proses bisnis PD dan SOP seluruh kegiatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persentase PD yang telah menyusun arsitektur SPBE</li> <li>Jumlah Aplikasi yang dimanfaatkan dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan</li> <li>Jumlah arsiparis pada setiap PD</li> <li>Jumlah Depo Arsip</li> <li>Jumlah aplikasi tatakelola keuangan</li> <li>Persentase website PD yang aktif</li> <li>Jumlah Proses bisnis dan SOP PD</li> </ul>
5.	Manajemen SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks Profesionalitas ASN</li> <li>Indeks Merit System</li> <li>Indeks Tata Kelola Manajemen ASN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen ASN berbasis merit system;</li> <li>Penetapan ukuran kinerja individu;</li> <li>Monev kinerja individu secara berkala;</li> <li>Pemberian Reward and Punishment berdasarkan kinerja;</li> <li>Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN;</li> <li>Implementasi Manajemen Talenta (Talent pool);</li> <li>Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN;</li> <li>Penguatan database dan sistem informasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perhitungan formasi jabatan yang menunjang kinerja utama organisasi telah dihitung dan diformalkan</li> <li>Penyusunan Anjab ABK</li> <li>Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan</li> <li>Mengimplementasikan Kebijakan promosi terbuka pada semua jenjang jabatan</li> <li>Penetapan dan pengukuran kinerja individu secara online</li> <li>Pemutakhiran Sistem Informasi Kepegawaian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persentase formasi jabatan yang menunjang kinerja utama</li> <li>Jumlah aplikasi pengukuran kinerja</li> <li>Jumlah kebijakan promosi terbuka pada semua jenjang</li> </ul>



			kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN.		
6.	Penguatan Akuntabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai SAKIP</li> <li>• Indeks Perencanaan</li> </ul>	<p>Menyusun perencanaan terintegrasi dan lintas sektor (collaborative and crosscutting);</p> <p>Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja;</p> <p>Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (goal and strategy cascade);</p> <p>Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala</p> <p>Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran;</p> <p>Merealisasikan anggaran berbasis kinerja;</p>	<p>Pemanfaatan Aplikasi yang terintegrasi untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi anggaran</p> <p>Menyusun Peta strategis yang mengacu pada IKU Daerah (Kerangka Logis Kinerja) dan dijadikan dalam penentuan kinerja seluruh pegawai (Peta IKU)</p> <p>Monev realisasi anggaran kegiatan secara berkala</p>	<p>Jumlah aplikasi terintegrasi yang dimanfaatkan</p> <p>Persentase IKU PD yang mendukung langsung IKU Daerah</p> <p>Persentase sasaran kinerja yang tercapai</p>
7.	Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturitas SPIP</li> <li>• Kapabilitas APIP</li> <li>• Opini BPK</li> <li>• Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang &amp; Jasa</li> </ul>	<p>Penguatan implementasi SPIP di seluruh Perangkat Daerah;</p> <p>Meningkatkan Kompetensi APIP;</p> <p>Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas);</p> <p>Pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai tata aturan yang berlaku;</p> <p>Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan;</p> <p>Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;</p> <p>Penguatan pengendalian gratifikasi;</p> <p>Penguatan pengelolaan penanganan pengaduan dan complain;</p> <p>Penguatan efektivitas manajemen risiko;</p> <p>Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan;</p>	<p>Sosialisasi Kebijakan Penanganan Gratifikasi</p> <p>Pembentukan UPG pada seluruh Perangkat Daerah</p> <p>Menerapkan Sistem pengendalian Internal Pemerintah</p> <p>Sosialisasi penanganan benturan kepentingan</p> <p>Penguatan APIP</p>	<p>Persentase penyempaiannya LHKSN &amp; LHKASN</p> <p>Persentase Penanganan pengaduan Masyarakat</p> <p>Jumlah Unit Kerja Pembangunan ZI yang berhasil meraih predikat WBK/WBBM</p> <p>Jumlah Unit kerja percontohan yang dibentuk APIP.</p>
8.	Pelayanan Publik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeks Pelayanan Publik</li> <li>• Hasil Survei Kepuasan Masyarakat</li> </ul>	<p>Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM)</p> <p>Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan;</p> <p>Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;</p> <p>Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah,</p>	<p>Menyusun kebijakan standar pelayanan</p> <p>Penerapan Budaya pelayanan Prima</p> <p>Pengelolaan pengaduan Pelayanan Publik</p> <p>Menerapkan teknologi informasi dalam pemberian pelayanan</p> <p>Melakukan Survey kepuasan secara berkala</p> <p>Mendirikan Mal Pelayanan Publik</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah inovasi yang dibuat</li> <li>- Jumlah kanal pengaduan yang aktif dimanfaatkan</li> <li>- Persentase pengaduan yang ditindak lanjuti</li> <li>- Jumlah aplikasi IT pelayanan</li> <li>- Persentase peningkatan IKM</li> </ul>

			cepat, dan terjangkau. Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik; Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala; Mendorong Perangkat Daerah untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat; Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.		
--	--	--	--	--	--

## 5. QUICKWINS

*Quick Wins* dimaknai sebagai kemenangan atau keberhasilan yang cepat. Tujuan dari *Quick Wins* adalah adanya sebuah tindakan atau *action* yang bisa segera mendatangkan sebuah kemenangan dan keberhasilan, di mana kemenangan tersebut mampu mendorong kemenangan selanjutnya. *Quick Wins* dalam kerangka strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi merupakan Program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang menggambarkan percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi oleh pemerintah daerah. Dalam rangka percepatan Reformasi Birokrasi baik di tingkat pemerintah daerah maupun perangkat daerah, pada tahun pertama dan maksimal pada tahun kedua, seluruh instansi harus menetapkan penyederhanaan birokrasi sebagai *Quick Wins* utama. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan dengan melakukan penyetaraan jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksanaan ke dalam jabatan fungsional. Namun demikian dimungkinkan untuk menambah *Quick Wins* selain penyederhanaan birokrasi pada tahun pertama dan kedua apabila hal tersebut dirasaperlu. Selanjutnya, pada tahun-tahun berikutnya setiap instansi dibebaskan dalam menetapkan *Quick Wins*, sesuai dengan isu strategis, karakter organisasi, serta sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing instansi.

**Gambar xx. Perbedaan *Quick Win Mandatory* dan *Quick Win Mandiri***

<i>Quick Win Mandatory</i>	<i>Quick Win Mandiri</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahun 2020 dan maksimal 2021 penyederhanaan birokrasi wajib menjadi <i>Quick Win</i> K/L/Pemda;</li> <li>• <i>Quick Win</i> lain akan ditetapkan setiap tahunnya oleh TRBN dan UPRBN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ditetapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dinamika lingkungan strategis, isu strategis, dan ketersediaan sumber daya masing-masing K/L/Pemda</li> </ul>

## BAB V

### MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020 -2024

Agar Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Untuk itu perlu di bentuk tim yang berperan untuk melakukan pengelolaan Reformasi Birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Organisasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi sesuai dengan level pelaksanaan program Reformasi Birokrasi itu sendiri, yaitu makro, meso, dan mikro.

#### **1. PELAKSANA LEVEL MAKRO**

Pada level makro, penanggungjawab Pelaksanaan Reformasi Birokrasi diamanatkan pada beberapa tim yang sifatnya nasional dan melibatkan para pimpinan tinggi pemerintahan. Selain itu dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 kedudukan Tim Independen dan Tim Penjamin Kualitas RB yang pada Grand Design RB Nasional berada pada level meso ditingkatkan fungsinya sebagai pemberi masukan bagi Tim Reformasi Birokrasi (level makro) sekaligus memberikan supervise kepada Tim Sekretariat Reformasi Birokrasi (levelmeso).

#### **2. PELAKSANA LEVEL MESO**

Program Reformasi Birokrasi di level meso dilakukan oleh beberapa instansi yang ditetapkan sebagai *leading sektor* program. Instansi-instansi tersebut berperan sebagai koordinator dalam urusannya yang antara lain memiliki fungsi dalam penyempurnaan kebijakan, pembinaan dan implementasi, hingga monitoring dan evaluasi atas program yang diampu. Setiap Perangkat Daerah *leading sektor* diminta untuk membuat rencana aksi pelaksanaan program yang akan dimonitor pelaksanaannya setiap tri wulana oleh Tim Reformasi Birokrasi Kabupaten. Instansi yang merupakan *leading sektor* program diantaranya:

**TabelXx. Instansi yang ditetapkan sebagai *Leading Sektor*  
Program Meso**

INSTANSI	KEDUDUKAN
Sekretariat Daerah	<b>KETUA</b>
<b>Sasaran 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel</b>	
Inspektorat	Anggota
BAPPELITBANG	Anggota
BKPP	Anggota
BAKEU	Anggota
Sekretariat Dewan	Anggota
Dinas Kominfo	Anggota
Bagian Hukum	Anggota
Bagian pengadaan Barang dan Jasa	Anggota
Bagian Organisasi	Anggota
<b>Sasaran 2. Birokrasi yang Kapabel</b>	
Sekretariat Daerah	Anggota
Inspektorat	Anggota
BKPP	Anggota
BAPPELITBANG	Anggota
Diskominfo	Anggota
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	Anggota
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Anggota
<b>Sasaran 3. Pelayanan Publik yang Prima</b>	
DPMPTSP	Anggota
Dinas Kesehatan	Anggota
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Anggota
DP3AKB	

Setiap instansi yang merupakan *leading sektor* program seperti tersebut di atas, harus melaporkan capaian atau hasil atas evaluasi program yang diampunya kepada Tim Reformasi Birokrasi Kabupaten paling lambat satu bulan setelah tahun anggaran berakhir.

### **3. PELAKSANA LEVEL MIKRO**

Pada implementasinya setiap Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level mikro dikoordinasikan oleh Sekretaris Perangkat Daerah. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program mikro RB telah dilaksanakan secara masif dan komprehensif oleh semua unit kerja. Sedangkan monitoring dan evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di internal dilaksanakan oleh Inspektorat/Satuan Pengawas Internal di perangkat daerah. Dalam rangka untuk memastikan kegiatan program mikroserta monitoring dan evaluasi atas implementasinya sesuai dengan yang diharapkan, setiap perangkat daerah dapat membentuk Tim Reformasi Birokrasi di internal Perangkat Daerah.

Tim ini berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dimasing-masing perangkat daerah beserta jajaran unit kerja di dalamnya. Tugas dari Tim Pelaksana adalah:

- a. Merumuskan *Road Map* Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Instansi dan unit kerja. Dalam *Road Map* ini memuat:
  - Rencanakerja lima tahunan Reformasi Birokrasi dan rencana aksi tahunan yang selaras dengan *Road Map* Daerah 2020-2024 serta Rencana Strategis perangkat daerah;
  - Program-program Reformasi Birokrasi dan rencana aksi Instansi dan Unit kerja yang sesuai dengan tingkat kemajuan Reformasi Birokrasi serta isu-isu strategis setiap instansi dan unit kerja;
  - Tim yang memiliki tugas untuk mengawal pelaksanaan RB di lingkungan perangkat daerah; dan
  - Agen perubahan (Reform the Reformers).
- b. Melaksanakan *Road Map* Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di Unit kerja;
- c. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
- d. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di instansi dan unit kerjanya;



- e. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stake holders*.

Selain itu, untuk memastikan bahwa program Reformasi Birokrasi internal perangkat daerah berjalan secara masif dan dilaksanakan sampai unit-unit kerja, maka diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja sehingga program Reformasi Birokrasi internal dilaksanakan secara bersama-sama.

#### 4. MONITORING DAN EVALUASI

**Monitoring** Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/satuan kerja, lingkup perangkat daerah serta unit kerja. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan/program Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

Monitoring dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

- a. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pengarah Reformasi Birokrasi nasional untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi masih sesuai dengan target-target yang ada dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi.
- b. Pertemuan rutin pada tingkat unit pengelola Reformasi Birokrasi Kabupaten untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi pada setiap perangkat daerah agar konsisten dengan *Road Map* Daerah dan memberikan laporan kepada tim pengarah hasil dari monitoring dan evaluasi Reformasi Birokrasi.
- c. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Instansi untuk:
  - Membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
  - Pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
  - Survei terhadap kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
  - Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat yang kemudian hasilnya dilaporkan ke unit pengelola Reformasi Birokrasi Kabupaten.

**Evaluasi** terhadap Pelaksanaan Reformasi Birokrasi level daerah ditentukan oleh Tim RB Kabupaten. Sementara untuk perangkat daerah, evaluasi dilakukan setiap enam bulan dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan.

Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari unit kerja sampai pada tingkat instansi, sebagai berikut:

- a. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat tim pelaksana reformasi birokrasi yang dipimpin oleh pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada enam bulan atau satu tahun kedepan, sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
- b. Evaluasi tahunan di setiap tingkat instansi yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim RB;
- c. Evaluasi tahunan di tingkat Daerah, yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim RB.

Berbagai informasi yang digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan dapat diperoleh dari:

- a. Hasil-hasil monitoring;
- b. Survei kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
- c. Pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
- d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat/Pengawas Internal.

Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tahun-tahun berikutnya.

Disamping itu, hasil evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap instansi menjadi dasar dalam pemberlakuan insentif bagi instansi terkait. Kebijakan terkait ini dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **5. PENDANAAN**

Setiap program dan kegiatan yang tertuang dalam *Road Map* harus mampu terakomodir dalam setiap tahap perencanaan pembangunan. Hal ini dilakukan

agar program dan kegiatan dalam *Road Map* mampu dibiayai melalui penganggaran setiap instansi dan unit kerja. Disamping itu, bagi pemerintah daerah, pos Dana Alokasi Khusus (DAK)/Dana Alokasi Umum (DAU) untuk Reformasi Birokrasi yang diberikan adalah berdasarkan implementasi Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah.

## **6. SINKRONISASI ROAD MAP DENGAN RENCANA STRATEGIS**

Untuk menjaga keselarasan, komitmen, dan keberlanjutan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap ini, maka penting bagi setiap perangkat daerah untuk menyelaraskan program Reformasi Birokrasi dengan program jangka menengah dan tahunan instansi. Keselarasan perlu dijaga dan dikontrol pelaksanaannya baik oleh instansi yang berperan dan bertanggungjawab di level makro, meso, hingga mikro. Roadmap Reformasi Birokrasi kabupaten Ngawi akan dilakukan sinkronisasi setelah tahapan RPJMD selesai dan disahkan.



## BAB VI 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 KKN. Reformasi Birokrasi juga mendorong setiap perangkat daerah agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak perangkat daerah 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 Perangkat Daerah, dan harus disadari serta dibangun bersama oleh seluruh perangkat daerah khususnya dan seluruh pemerintah daerah di Indonesia, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju.

BUPATI NGAWI,

ttd

BUDI SULISTYONO