



BUPATI TABANAN
PROVINSI BALI

PERATURAN BUPATI TABANAN
NOMOR 105 TAHUN 2023

TENTANG

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH DAERAH TAHUN 2021-2025

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI TABANAN,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk mempercepat tata kelola pemerintahan yang baik, maka dipandang perlu melakukan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan guna mewujudkan pelayanan yang efektif bagi masyarakat dan pembangunan daerah;
 - b. bahwa Peraturan Bupati Nomor 76 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tabanan Tahun 2016-2020 sudah tidak sesuai dengan perkembangan hukum saat ini, sehingga perlu diubah;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Tahun 2021-2025;
- Mengingat :
- 1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
 - 2. Undang-Undang Nomor 69 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah-daerah Tingkat II Dalam Wilayah Daerah-daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1958 Nomor 122, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1655);

3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 143, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6801);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1538);
5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 157);

14

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH TAHUN 2021-2025.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Tabanan.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Daerah.
3. Bupati adalah Bupati Tabanan.
4. Perangkat Daerah adalah Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah.
5. *Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah Rencana Induk yang berisi Arah Kebijakan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Nasional untuk kurun waktu 2010-2025.
6. *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci Reformasi Birokrasi dari satu tahap ke tahap selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran dan indikator yang jelas.

Pasal 2

- (1) Maksud ditetapkannya Peraturan Bupati ini yaitu sebagai acuan dasar bagi Pemerintah Daerah dan seluruh Perangkat Daerah dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi.
- (2) Tujuan ditetapkannya Peraturan Bupati ini meliputi:
 - a. mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan berkualitas (*good governance*); dan
 - b. mewujudkan birokrasi yang bersih, efektif, dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik.

BAB II
SISTEMATIKA *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI

Pasal 3

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

BAB II : Gambaran Birokrasi Instansi Pemerintah

BAB III : Agenda Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah

BAB IV : Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

BAB V : Penutup

- (2) Uraian *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 4

Pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2021-2025 menjadi pedoman penyusunan rencana aksi reformasi birokrasi.

BAB III
MONITORING DAN EVALUASI

Pasal 5

- (1) Bupati melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah.
- (2) Monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bupati membentuk Tim Reformasi Birokrasi.
- (3) Tim Reformasi Birokrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan dengan Keputusan Bupati.
- (4) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau sewaktu-waktu apabila diperlukan.



BAB IV
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 6

Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, Peraturan Bupati Nomor 76 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tabanan Tahun 2016-2020 (Berita Daerah Kabupaten Tabanan Tahun 2015 Nomor 76), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 7

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Tabanan.

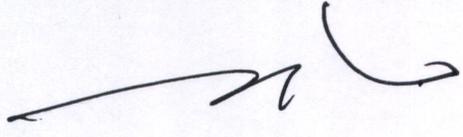
Ditetapkan di Tabanan
pada tanggal 3 Oktober 2023

BUPATI TABANAN,


I KOMANG GEDE SANJAYA

Diundangkan di Tabanan
pada tanggal 3 Oktober 2023

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN TABANAN,


I GEDE SUSILA

BERITA DAERAH KABUPATEN TABANAN TAHUN 2023 NOMOR 105



LAMPIRAN
PERATURAN BUPATI TABANAN
NOMOR 105 TAHUN 2023
TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH DAERAH TAHUN
2021-2025

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI 2021-2025

RINGKASAN EKSEKUTIF

Reformasi Birokrasi merupakan kebutuhan instansi pemerintah di tengah dinamika kompleksitas dan tantangan birokrasi yang semakin meningkat. Seiring tingginya tuntutan publik terhadap layanan pemerintah, maka meningkat pula ekspektasi publik terhadap perubahan tata kelola pemerintahan. Tujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan melalui Reformasi Birokrasi yang berkualitas pada akhirnya adalah untuk mempercepat tercapainya Pembangunan. Pemerintah Kabupaten Tabanan sendiri sangat berkomitmen dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang tertuang dalam dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi.

Road Map Reformasi Birokrasi Kabupaten Tabanan merupakan dokumen perencanaan 5 Tahunan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tabanan yang berisi capaian dan agenda Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tabanan. Perlu kita ketahui bahwa saat ini Kabupaten Tabanan telah melakukan penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi berkenaan dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan di tengah dinamika kompleksitas global yang menyebabkan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Tujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan melalui Reformasi Birokrasi yang berkualitas pada akhirnya adalah untuk mempercepat tercapainya Pembangunan Daerah. Dengan kata lain, Reformasi Birokrasi merupakan sebuah instrumen alat (*tools*) dalam rangka percepatan pencapaian prioritas kerja Bupati dan Pembangunan Daerah.

Reformasi Birokrasi menjadi salah satu dari lima agenda prioritas Pembangunan Nasional yang menjadi fokus dari pemerintahan. Reformasi Birokrasi berkaitan dengan tiga hal utama, yaitu mewujudkan birokrasi yang mampu menciptakan hasil, birokrasi yang mampu menjamin agar manfaat kebijakan itu dirasakan oleh masyarakat (*making delivered*), serta birokrasi yang lincah dan cepat (*agile bureaucracy*). Hal tersebut dapat terwujud apabila ada upaya perbaikan dalam tata kelola pemerintahan yang menyentuh akar permasalahan, tidak hanya menjadi agenda rutin tanpa memberikan daya ungkit yang konkret.

Dalam rangka memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan *stakeholder* yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. *Road Map* disusun untuk membantu menjabarkan Visi, Misi dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Bupati dan Wakil Bupati terpilih tentang Reformasi Birokrasi, sehingga dapat menjadi acuan bagi pemerintah daerah dan seluruh Perangkat Daerah dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi secara berkelanjutan.

Pada akhir periode *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, upaya reformasi diharapkan telah menghasilkan birokrasi yang berkelas dunia. Semakin berkualitas tata kelola pemerintahan (*governance*), semakin baik pula hasil pembangunan (*development outcomes*). Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pembangunan nyata yang manfaatnya dirasakan oleh masyarakat seperti pro

pengurangan kemiskinan, pro lapangan pekerjaan, dan berbagai hasil nyata yang bermuara pada kesejahteraan rakyat. Namun, walaupun pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki periode *Road Map* terakhir *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, hasil yang ditunjukkan masih belum optimal. Beberapa upaya Reformasi Birokrasi masih berfokus pada proses dan belum sepenuhnya berfokus pada manfaat yang secara langsung dirasakan masyarakat.

Hasil evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi masih menunjukkan adanya gap antara kondisi capaian terkini dengan kondisi yang diharapkan pada akhir tahun 2025. Gap tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi perencanaan dan sisi pelaksanaan. Pada sisi perencanaan, belum optimal mengakselerasi tata kelola pemerintahan yang mendorong percepatan pencapaian Pembangunan Daerah. Pada sisi pelaksanaannya, pengelolaan Reformasi Birokrasi belum secara optimal dirasakan masyarakat, misalnya terkait kinerja konkret bagi masyarakat, pelayanan publik, dan pengurangan praktek Korupsi Kolusi Nepotisme (KKN). Perencanaan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi juga masih dilakukan secara parsial oleh masing-masing Perangkat Daerah sehingga belum berfokus pada isu strategis Daerah serta arah Pembangunan Daerah. Sehingga dengan kondisi tersebut perlu dilakukan penajaman terhadap *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025. Penajaman *Road Map* ini juga untuk membantu mempercepat pencapaian sasaran pembangunan Daerah yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2020-2025 tentang Reformasi Birokrasi .

Secara khusus, aspek utama yang perlu ditajamkan dari *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 adalah sebagai berikut:

- 1) Substansi tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Daerah belum sepenuhnya mampu menjawab isu strategis terkait dengan pembangunan daerah, daya saing, pemberantasan korupsi, dan isu-isu strategis yang perlu dijawab dengan akselerasi Reformasi Birokrasi .
- 2) Sasaran program pembangunan bersifat lintas sektor dan lintas Perangkat Daerah (*cross cutting issue*), sehingga memerlukan strategi Reformasi Birokrasi untuk percepatan pencapaian sasaran lintas sektor dan Perangkat Daerah. Kebijakan-kebijakan Reformasi Birokrasi diharapkan menjadi kebijakan kunci yang paling berkontribusi terhadap sasaran strategis dan tujuan Reformasi Birokrasi .



- 3) Pengelolaan Reformasi Birokrasi yang fokus untuk percepatan pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi dengan penyelesaian terhadap akar masalah melalui perbaikan sistem dan manajemen internal, serta isu prioritas antara lain kemiskinan dan investasi.
- 4) Kolaborasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang cenderung silo (*fragmented*) khususnya antara instansi pengampu indeks dapat berdampak pada pengukuran Reformasi Birokrasi yang tidak efektif, sehingga dibutuhkan indikator Reformasi Birokrasi yang paling relevan dan signifikan untuk mengukur keberhasilan Reformasi Birokrasi, sehingga diperlukan penyederhanaan, sinergi dan integrasi antar indikator kinerja yang sejenis.

BAB II
GAMBARAN BIROKRASI INSTANSI PEMERINTAH

Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tabanan

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tabanan sejak tahun 2018 sampai dengan tahun 2022 telah mengalami peningkatan, terlebih pada tahun terakhir terjadi akselerasi yang ditandai dengan peningkatan capaian indeks Reformasi Birokrasi pemerintah daerah di Kabupaten Tabanan secara signifikan. Peningkatan capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Kabupaten Tabanan tersebut dan capaian Provinsi dan Kabupaten Kota di Bali, dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1.
Indeks Reformasi Birokrasi
Pemerintah Provinsi Bali dan Kabupaten/Kota Se-Bali
Tahun 2018 s.d. 2022

NO	PEM PROV /PEMDA	2018	INTE R-PRES-TASI	2019	INTER-PRES-TASI	2020	INTE R-PRES-TASI	2021	INTE R-PRES-TASI	2022	INTE R-PRES-TASI
1	Provinsi Bali	67,2 9	B	69,3 1	B	69,4 9	B	70,10	BB	72,16	BB
2	Badung	70,9 2	BB	73,6 2	BB	72,7 8	BB	72,09	BB	73,38	BB
3	Denpasar	64,5 1	B	68,6 3	B	68,7 3	B	68,11	B	70,09	BB
4	Gianyar	58,4 8	CC	60,2 3	B	56,1 5	CC	56,94	CC	58,82	CC
5	Tabanan	58,7 7	CC	60,6 1	B	61,2 6	B	62,24	B	65,29	B
6	Jembrana	58,3 2	CC	59,7 2	CC	57,8 7	CC	58,98	CC	62,85	B
7	Buleleng	57,7 7	CC	58,5 6	CC	60,5 8	B	62,21	B	66,81	B
8	Klungkung	57,2 6	CC	57,8 5	CC	58,6 2	CC	60,40	B	63,84	B
9	Bangli	56,2 5	CC	58,8 1	CC	58,4 9	CC	60,34	B	63,26	B
10	Karangasem			48,6 9	C	50,0 7	CC	52,11	CC	57,26	CC

Dilihat dari Tabel 2.1. Capaian Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tabanan selama lima tahun terakhir cenderung mengalami peningkatan nilai. Peningkatan yang paling signifikan terlihat dari tahun 2021 dibandingkan tahun 2022

2.1 Tujuan Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi

Pada hakikatnya, *Road Map* Reformasi Birokrasi harus mampu menjabarkan Visi, Misi, dan prioritas pembangunan daerah serta mampu menjawab isu strategis dalam tata kelola pemerintahan yang menghambat pencapaian kebijakan prioritas. Mengacu pada beberapa permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, maka perlu dilakukan penajaman terhadap *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Tahun 2021–2025 dengan tujuan, yaitu:

- 1) Mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi

Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021–2025 bertujuan untuk mengakselerasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi sehingga tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi dapat dirasakan secara signifikan oleh masyarakat. Capaian Reformasi Birokrasi sebelum penajaman menunjukkan bahwa upaya perbaikan tata kelola telah meningkat, namun upaya tersebut belum signifikan dirasakan oleh masyarakat dan meningkatkan tata kelola pemerintahan yang berkelas dunia. Selama ini pelaksanaan Reformasi Birokrasi masih berfokus pada upaya untuk melakukan perbaikan internal masing-masing Perangkat Daerah, selain itu *Road Map* Reformasi Birokrasi sebelum penajaman disusun sebelum munculnya pandemi covid 19 dan belum mengakomodir tujuan utama *Road Map* pada *Grand Design*. Melalui penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 ini, dapat fokus pada perbaikan internal serta berdampak untuk mengungkit pencapaian agenda Pembangunan Daerah.

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

Penajaman bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis, adaptif, serta mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi tidak hanya berfokus pada menyelesaikan permasalahan umum dalam tata kelola pemerintahan, namun juga untuk merespon permasalahan yang nyata terjadi di lapangan. Berbagai perubahan lingkungan strategis harus menjadi dasar dalam menetapkan arah kebijakan Reformasi Birokrasi. Kebijakan Reformasi

Birokrasi perlu disesuaikan dengan kebutuhan birokrasi menghadapi kondisi lingkungan yang disruptif, tidak terprediksi, tidak menentu, dan berpengaruh terhadap tatanan kehidupan masyarakat.

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

Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021–2025 dilakukan untuk mengurangi silo (*fragmented*) antar Perangkat Daerah. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi memerlukan kolaborasi yang baik dari seluruh pihak yang terkait, baik dari unsur pemerintah maupun luar pemerintah. Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi perlu didorong untuk mewujudkan ukuran-ukuran yang lebih logis, holistik, berorientasi hasil, serta tidak duplikasi. Berkaitan dengan hal tersebut, melalui penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021–2025, seluruh Perangkat Daerah diharapkan dapat meningkatkan sinergitas untuk mendorong pencapaian tujuan Pembangunan Daerah.

2.2 Isu Strategis Reformasi Birokrasi Tahun 2021–2025

Reformasi Birokrasi menghadapi beberapa permasalahan, tantangan, dan peluang pada tingkat hulu maupun hilir yang harus segera direspon serta diantisipasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dicita-citakan pada tahun 2025. Isu-isu strategis tersebut akan mempengaruhi konstruksi penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi.

2.2.1 Isu Strategis di Tingkat Hulu

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

- 1) Birokrasi yang Belum Kolaboratif

Sejalan dengan arahan Presiden, bahwa birokrasi harus berorientasi hasil. Untuk mewujudkan arahan tersebut, terdapat berbagai peran aktor dan sektor yang menjadi kunci keberhasilan Reformasi Birokrasi. Namun

dalam praktiknya, peran yang silo masih menjadi tantangan dalam perencanaan dan pelaksanaan, maupun pengukuran Reformasi Birokrasi . Oleh karena itu untuk meningkatkan efektivitas peran-peran tersebut diperlukan kolaborasi dan integrasi dalam rumusan tujuan, sasaran (*goal setting*) dan strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi .

2) Transformasi Digital yang Belum Optimal

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

3) Penyederhanaan Struktur dan Mekanisme Kerja Baru yang belum tuntas

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

untuk segera menyesuaikan sistem kerjanya melalui penyempurnaan mekanisme kerja dan proses bisnis birokrasi yang berorientasi pada percepatan pengambilan keputusan dan perbaikan pelayanan publik, dengan optimalisasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Melalui Sistem Kerja yang baru, Pejabat Fungsional akan dapat ditugaskan secara *flexible, changeable, dan moveable*, dengan pengelolaan kinerja yang akuntabel. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak bekerja dalam kotak-kotak tertentu melainkan fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan mekanisme kerja tersebut, Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk mampu berkinerja lebih optimal sesuai dengan kompetensinya, dapat dimanfaatkan tidak hanya pada unit organisasi, namun juga dapat dimanfaatkan di luar unit organisasi.

4) Integritas Penyelenggaraan Pemerintahan yang masih menghadapi kendala

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

5) Budaya Birokrasi BerAKHLAK yang belum terimplementasi dengan baik

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

2.2.2 Isu Strategis di Tingkat Hilir

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

- 1) Hasil pelaksanaan program-program pengentasan kemiskinan belum sebanding dengan sumber daya yang dikeluarkan

Pemerintah telah mengerahkan sumber daya anggaran yang cukup besar untuk melaksanakan berbagai program pengentasan kemiskinan dengan anggaran yang cukup besar. Selain sumber daya anggaran yang besar, program pembangunan juga melibatkan berbagai sektor pemerintahan yang memiliki potensi keterkaitan berdasarkan target output dan lokus kegiatannya. Namun, belum terdapat kolaborasi utuh dalam langkah strategis yang utuh. Di lain sisi, kualitas tata kelola lintas instansi belum sejalan dengan capaian RB dan akuntabilitas instansi yang cenderung sudah baik.

- 2) Tantangan resesi global dan pentingnya investasi

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

- a. Tantangan perubahan global dan tuntutan terhadap pelayanan publik

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

Reformasi Birokrasi diarahkan untuk mendorong terciptanya digitalisasi administrasi pemerintah agar dapat mendukung pelayanan publik yang lebih cepat dan mudah.

b. Dampak inflasi yang tidak terkendali

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

Secara lebih teknis faktor penghambat Reformasi Birokrasi yang terjadi di Kabupaten Tabanan diantaranya sebagai berikut :

1. Tidak seluruh Pimpinan memiliki komitmen yang sama dalam meningkatkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi
2. Belum optimalnya peran Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tabanan
3. Belum optimalnya dalam penataan dokumen-dokumen terkait pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Sedangkan faktor pendorong Reformasi Birokrasi yang terjadi di Kabupaten Tabanan yaitu :

1. Pimpinan Tertinggi memiliki komitmen dan semangat yang tinggi dalam menerapkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi
2. Pemerintah Kabupaten Tabanan dan Seluruh Perangkat Daerah telah memiliki Rencana Aksi Reformasi Birokrasi
3. Pemerintah Kabupaten Tabanan telah melakukan pendampingan pelaksanaan Reformasi Birokrasi
4. Pemerintah Kabupaten Tabanan telah melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

2.3 Capaian Reformasi Birokrasi Sampai Saat Ini

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki tiga periode *Road Map* RB sejak Grand Design RB Tahun 2010–2025 diterbitkan. Berbagai perbaikan telah dilakukan dalam tata kelola pemerintahan, mulai dari penyederhanaan

birokrasi, penyetaraan jabatan, pengembangan arsitektur SPBE nasional yang terintegrasi, efisiensi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/ Daerah (APBN/APBD), sampai dengan pengintegrasian pelayanan publik dalam mall pelayanan publik. Semua upaya tersebut bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang berkelas dunia sebagai tujuan akhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010–2025. Beberapa capaian dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi sampai akhir tahun 2022 Pemerintah Kabupaten Tabanan adalah sebagai berikut:

2.3.1 Penyederhanaan Birokrasi.

Penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja telah dilakukan agar proses kerja birokrasi menjadi lebih cepat, efektif, efisien, dan dinamis dalam pengambilan keputusan. Pengalihan Jabatan Struktural yang telah dialihkan ke Jabatan Fungsional juga telah dilaksanakan.

2.3.2 Digitalisasi Birokrasi Melalui Penerapan SPBE yang Terintegrasi

Komitmen pemerintah Kabupaten Tabanan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang mudah cepat, transparan, akuntabel, dan pelayanan publik yang berkualitas, diwujudkan melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi kepada pengguna layanan. Pada Tahun 2022 Indeks SPBE Pemerintah Kabupaten Tabanan sebesar 2,74 (Baik), meningkat dibandingkan tahun 2021 dimana Indeks SPBE Kabupaten Tabanan sebesar 2,07 (Cukup).

2.3.3 Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

SAKIP merupakan manajemen kinerja sektor publik yang memadukan dan mengintegrasikan sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja sehingga memastikan keselarasan dalam rangka pencapaian kinerja Instansi Pemerintah. Sesuai hasil LHE AKIP Tahun 2022 oleh Kementerian PAN-RB Pemerintah Kabupaten Tabanan memperoleh nilai 66,46 (B) meningkat dibandingkan Tahun sebelumnya Tahun 2021 yang mencapai nilai 65,97 (B).

2.3.4 Penguatan Pengawasan Melalui pembangunan Zona Integritas

Walaupun Unit Kerja pada Pemerintah Kabupaten Tabanan belum mampu meraih predikat menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM) namun Pemerintah Daerah memiliki komitmen kuat untuk membangun unit kerja percontohan dalam hal pemberantasan korupsi

dan pelayanan publik yang prima.

2.3.5 Pelaksanaan serta Integrasi Pelayanan Publik Melalui Kerjasama dengan Ombudsman RI Perwakilan Propinsi Bali serta Pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP)

Kerjasama dengan Ombudsman RI Perwakilan Propinsi Bali dalam melakukan Pembinaan, Monitoring dan Evaluasi Pelayanan Publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tabanan. Sedangkan MPP merupakan wujud kolaborasi pelayanan terpadu Satu Pintu. MPP bertujuan untuk meningkatkan kecepatan, kemudahan, jangkauan, kenyamanan, dan keamanan pelayanan.

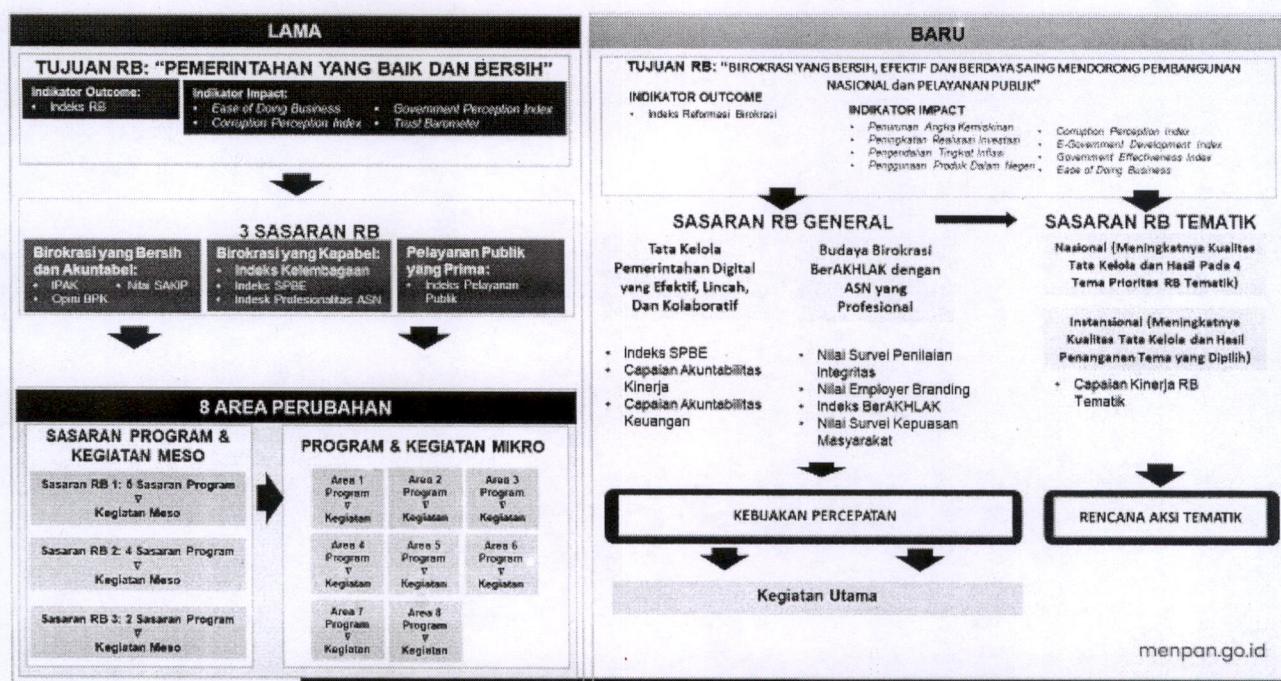
BAB III

AGENDA REFORMASI BIROKRASI INSTANSI PEMERINTAH

3.1 Penetapan terhadap Tujuan, Sasaran, dan Indikator

Secara umum, tujuan dan sasaran akan diarahkan untuk menjawab isu tata Kelola pemerintahan yang belum berkontribusi signifikan dalam capaian Pembangunan, masih adanya tindak pidana korupsi yang terjadi, kualitas pelayanan publik yang belum prima, serta permasalahan birokrasi. Strategi yang akan digunakan untuk menjawab isu tersebut adalah dengan mendorong terciptanya birokrasi digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel, didukung dengan budaya birokrasi yang berorientasi kinerja dan pelayanan, serta individu ASN yang lebih profesional.

Gambaran fokus penajaman tujuan, sasaran, dan indikator dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 setelah penajaman dibandingkan dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 sebelum penajaman diilustrasikan dalam gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1. Perbandingan Kerangka Pelaksanaan Reformasi Birokrasi
Sumber: Kementerian PANRB

Handwritten signature

3.1.1 Tujuan Reformasi Birokrasi

Tujuan yang terdapat pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 sebelum penajaman adalah “Pemerintahan yang baik dan bersih”, sedangkan tujuan dari *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 setelah penajaman adalah “Birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik”. Tujuan Reformasi Birokrasi harus diarahkan untuk dapat menjawab isu utama Reformasi Birokrasi yang berkembang beberapa tahun terakhir. Isu tersebut adalah terkait dampak dan kontribusi Reformasi Birokrasi pada Pembangunan, peningkatan kualitas pelayanan publik, penciptaan pemerintah yang bersih dan bebas KKN, serta peningkatan daya saing.

3.1.2 Sasaran Strategis Reformasi Birokrasi

Berkaitan dengan sasaran, pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 sebelum penajaman terdapat tiga sasaran strategis Reformasi Birokrasi, yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima. Pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 setelah penajaman, sasaran strategis Reformasi Birokrasi disederhanakan menjadi dua aspek yaitu, aspek hard element adalah bagian dari kerangka logis Reformasi Birokrasi yang merupakan berbagai perangkat yang terkait dengan akuntabilitas, kelembagaan, tatalaksana, cara kerja, strategi, serta sistem dan regulasi dalam pemerintahan dan aspek soft element berbagai perangkat yang terkait dengan budaya dan sumber daya manusia. Adapun sasaran strategis Reformasi Birokrasi General adalah sebagai berikut.

1. Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif sebagai aspek hard element. Sasaran ini berkaitan dengan tata kelola pemerintahan (governance) yang mampu mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya melalui penciptaan hasil/dampak yang nyata bagi masyarakat dan pembangunan nasional, dengan kemampuan untuk selalu bersinergi dan cepat beradaptasi dalam merespon perubahan lingkungan strategis yang berciri VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Strategi utama untuk menciptakan tata kelola pemerintahan ini adalah dengan menjadikan teknologi informasi dan komunikasi sebagai instrumen utama dalam proses internal tata Kelola pemerintah yang baik dan penyediaan pelayanan publik yang berkualitas.

2. Terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang profesional sebagai aspek soft element. Sasaran ini berkaitan dengan budaya birokrasi yang mengedepankan nilai orientasi pelayanan, akuntabel, harmonis, kompeten, loyal, adaptif, dan kolaboratif dalam pelaksanaan tugas menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas dan mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan nasional, serta diisi dengan ASN yang memiliki komitmen, kemampuan, motivasi, perilaku, kinerja dan daya saing yang tinggi.

3.2 Perencanaan Reformasi Birokrasi General

3.2.1 Penetapan Prioritas Kegiatan Utama

Pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 sebelum penajaman, kegiatan yang dilakukan diarahkan pada perbaikan berbagai aspek pemerintahan yang dikenal dengan delapan area perubahan. Delapan area perubahan ini meliputi Manajemen Perubahan, Deregulasi Kebijakan, Penataan Organisasi, Penataan Tata laksana, Penataan SDM Aparatur, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 setelah penajaman, kegiatan Reformasi Birokrasi tidak akan dikaitkan dengan delapan area perubahan melainkan akan berfokus pada pelaksanaan Kegiatan Percepatan (*acceleration*). Kegiatan percepatan adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mempercepat terwujudnya birokrasi digital serta kegiatan- kegiatan Reformasi Birokrasi lain yang sudah dilaksanakan pada tahun-tahun sebelumnya yang perlu dipastikan keberlanjutannya.

3.2.2 Penetapan Target Kegiatan Utama Pelaksanaan Reformasi Birokrasi General di Kabupaten Tabanan

NO	KEGIATAN UTAMA	INDIKATOR KEGIATAN UTAMA	UNIT/SATUAN KERJA PELAKSANA	
			KOORDINATOR	PELAKSANA
SASARAN STRATEGIS : Terciptanya Tata Kelola Pemerintahan Digital yang Lincah, Kolaboratif, dan Akuntabel.				
1	Penyederhanaan Birokrasi (Penyederhanaan Struktur Organisasi) /transformasi organisasi berbasis kinerja dan agile	Tingkat Implementasi Penyederhanaan Birokrasi	Penilaian Kementerian PANRB	Seluruh Perangkat Daerah

NO	KEGIATAN UTAMA	INDIKATOR KEGIATAN UTAMA	UNIT/SATUAN KERJA PELAKSANA	
			KOORDINATOR	PELAKSANA
2	Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dan Fleksibilitas Bekerja Pegawai ASN	Tingkat Implementasi Sistem kerja Baru dan Fleksibilitas Bekerja Pegawai	BAGIAN ORGANISASI	Seluruh Perangkat Daerah
3	Pelaksanaan Arsitektur SPBE Nasional	Indeks SPBE	BKPSDM	Seluruh Perangkat Daerah
		Tingkat Implementasi Strategi Arsitektur SPBE	Sekda, Bapeda, DISKOMINFO dan Bagian Organisasi	Seluruh Perangkat Daerah
4	Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang terintegrasi	Indeks Perencanaan Pembangunan	DISKOMINFO	Seluruh Perangkat Daerah
		Nilai SAKIP	BAPPEDA	Seluruh Perangkat Daerah
		Perencanaan Kinerja	BAGIAN ORGANISASI	Seluruh Perangkat Daerah
		Pengukuran Kinerja	BAPPEDA	Seluruh Perangkat Daerah
		Pelaporan Kinerja	BAPPEDA	Seluruh Perangkat Daerah
		Evaluasi Internal	BAGIAN ORGANISASI	Seluruh Perangkat Daerah
5	Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	Tingkat Implementasi Kebijakan Transformasi Digital	INSPEKTORAT	Seluruh Perangkat Daerah
6	Pembangunan Zona Integritas di unit kerja	Tingkat Keberhasilan Pembangunan Zona Integritas	DISKOMINFO	Seluruh Perangkat Daerah
7	Penguatan implementasi sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP)	Tingkat Maturitas SPIP	INSPEKTORAT	Seluruh Perangkat Daerah
8	Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	Tingkat Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat	INSPEKTORAT	Seluruh Perangkat Daerah
9	Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	Survei Penilaian Integritas (SPI)	INSPEKTORAT	Seluruh Perangkat Daerah
10	Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	Indeks Kualitas Kebijakan	INSPEKTORAT	Seluruh Perangkat Daerah
11	Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan	Indeks Reformasi Hukum	BAGIAN HUKUM	Seluruh Perangkat Daerah
12	Pelaksanaan Arsip Digital	Tingkat Digitalisasi Arsip	BAGIAN HUKUM	Seluruh Perangkat Daerah

NO	KEGIATAN UTAMA	INDIKATOR KEGIATAN UTAMA	UNIT/SATUAN KERJA PELAKSANA	
			KOORDINATOR	PELAKSANA
13	Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	Tingkat Kematangan Penyelenggaraan Statistik Sektoral	DISPERSIP	Seluruh Perangkat Daerah
14	Penguatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa	DISKOMINFO	Seluruh Perangkat Daerah
15	Penguatan Pengelolaan Keuangan dan Aset	Opini BPK	BAGIAN PBJ	Seluruh Perangkat Daerah
		Tindak Lanjut Rekomendasi BPK	INSPEKTORAT, BAKEUDA	Seluruh Perangkat Daerah
SASARAN STRATEGIS 2 : Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Profesional				
1	Penataan Jabatan Fungsional	Tingkat Penerapan Kebijakan Transformasi Jabatan Fungsional	Transformasi Jabatan Fungsional sesuai dengan Permenpan No. 17 Tahun 2021 dan Permenpan No. 25 Tahun 2021	
2	Penguatan Manajemen Talenta ASN	Tingkat Implementasi Manajemen Talenta	BAGIAN ORGANISASI, BRIDA	Perangkat Daerah
3	Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN	Tingkat Implementasi Kebijakan Pengelolaan ASN	BKPSDM	Perangkat Daerah
4	Penguatan Sistem Merit	Indeks Sistem Merit	BKPSDM	Perangkat Daerah
		Indeks Profesionalitas ASN	BKPSDM	Perangkat Daerah
5	Pelaksanaan Core Values ASN	Indeks BerAKHLAK	BKPSDM	Perangkat Daerah
		Indeks Employer Branding	BAGIAN ORGANISASI	Perangkat Daerah
6	Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	Survey Kepuasan Masyarakat (SKM)	BAGIAN ORGANISASI	Perangkat Daerah
		Indeks Pelayanan Publik oleh Kementerian PAN RB	BAGIAN ORGANISASI	Perangkat Daerah
		Indeks Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik Oleh Ombudsman RI	BAGIAN ORGANISASI	Perangkat Daerah

3.3 Penetapan Tema dan Target Reformasi Birokrasi Tematik

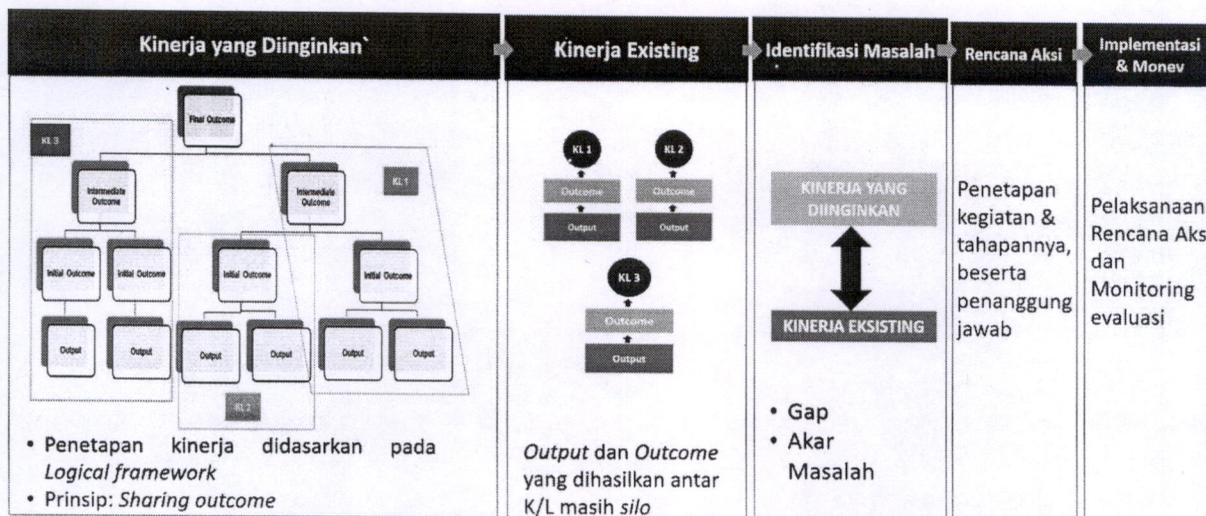
Ekspektasi para pemimpin, masyarakat, dan dunia usaha atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah menciptakan hasil/dampak yang dapat dirasakan secara nyata, cepat, dan tepat menyentuh isu/permasalahan faktual. Reformasi Birokrasi juga diharapkan tidak hanya mempercepat penyelesaian isu hulu,

yaitu masalah-masalah tata kelola pemerintahan yang terjadi di internal birokrasi, namun juga isu hilir yaitu masalah-masalah yang muncul di masyarakat dan terkait dengan agenda prioritas Pembangunan Nasional. Atas dasar hal tersebut, *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021–2025 setelah penajaman mengarahkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi ke dalam dua fokus yang disebut dengan “*double track*”, yaitu fokus penyelesaian isu hulu yang disebut dengan Reformasi Birokrasi General, serta fokus penyelesaian isu hilir yang disebut dengan Reformasi Birokrasi Tematik.

Reformasi Birokrasi Tematik dirumuskan untuk menjawab tuntutan percepatan dampak konkrit Reformasi Birokrasi terhadap isu yang ada di hilir, yaitu capaian Pembangunan Nasional. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik tersebut tidak akan terwujud jika tidak diikuti dengan strategi dan pengelolaan yang tepat.

Melalui Reformasi Birokrasi Tematik, Pemerintah Daerah dapat lebih fokus dalam mempercepat terwujudnya kinerja yang telah ditentukan dengan menetapkan tema dalam Reformasi Birokrasi tematik. Tema dalam Reformasi Birokrasi Tematik ditentukan oleh tingkat makro (KPRBN).

Konsep Reformasi Birokrasi Tematik juga merupakan upaya dan sarana untuk mengurai dan menjawab atau mengatasi akar permasalahan tata kelola pemerintahan (*debottlenecking*) yang memang dirasakan secara langsung oleh masyarakat dan menjadi penyebab tidak tercapainya tujuan dan sasaran dari Reformasi Birokrasi Tematik yang telah ditetapkan. Dengan teratasinya akar masalah dalam tata kelola tersebut maka diharapkan dapat mempercepat tercapainya tujuan dan sasaran kebijakan pembangunan serta terwujudnya kondisi yang diharapkan masyarakat. Berikut kerangka logis Reformasi Birokrasi Tematik dapat dilihat pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2. Kerangka Logis Reformasi Birokrasi Tematik

Sumber: Kementerian PANRB

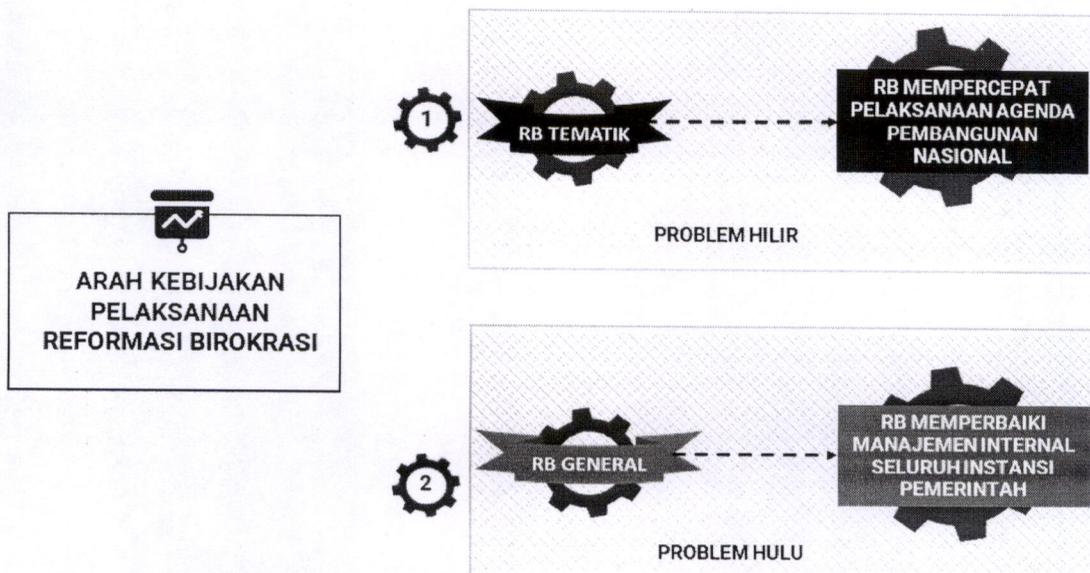
Reformasi Birokrasi Tematik merupakan strategi baru dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021–2025 yang memiliki waktu pelaksanaan hingga tahun 2025. Dengan waktu yang terbatas, ditetapkan empat (4) tema pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik yaitu:

1. Pengentasan Kemiskinan. Reformasi Birokrasi Tematik pengentasan kemiskinan ditujukan agar program dan kegiatan pengentasan kemiskinan yang ada dan telah menggunakan sumber daya yang besar dapat berdampak optimal terhadap penurunan angka kemiskinan. Reformasi Birokrasi Tematik pengentasan kemiskinan akan mendukung keberhasilan pengentasan kemiskinan dengan berfokus pada aspek tata kelola pengentasan kemiskinan. Secara spesifik, hal tersebut dapat dilakukan penguatan sinergi dan kolaborasi melalui perbaikan proses bisnis, perbaikan data, perbaikan regulasi/kebijakan, penyediaan dukungan teknologi dan informasi, serta reformulasi program/kegiatan agar lebih tepat sasaran.
2. Peningkatan Investasi. Reformasi Birokrasi Tematik peningkatan investasi ditujukan untuk mewujudkan kondisi iklim investasi yang kondusif sehingga memiliki daya saing masuknya investasi dengan memperkuat penerapan omnibus law dan meningkatkan indeks daya saing (*competitiveness index*). Reformasi Birokrasi Tematik peningkatan investasi akan mendukung peningkatan investasi dengan berfokus pada aspek tata kelola peningkatan investasi melalui perbaikan proses bisnis, perbaikan data, perbaikan regulasi/kebijakan, penyediaan dukungan teknologi dan informasi, serta reformulasi program/kegiatan agar lebih tepat sasaran.

3. Digitalisasi Administrasi Pemerintahan. Secara umum, pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik digitalisasi administrasi pemerintahan ditujukan untuk menciptakan birokrasi tangkas dan pelayanan publik berbasis digital. Dukungan Reformasi Birokrasi Tematik pada digitalisasi administrasi pemerintahan berfokus akan diarahkan pada percepatan capaian agenda pembangunan nasional, misalnya penanganan stunting.
4. Percepatan Prioritas Aktual Presiden. Perbaikan dan penguatan tata kelola yang dilakukan melalui pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan untuk merespon dan mengawal hal-hal mendesak sesuai dengan arahan Presiden. Hal ini dilakukan agar pemerintah dapat memitigasi risiko yang dapat berdampak serius kepada masyarakat. Adapun prioritas dan aktual presiden yang harus segera direspon yaitu peningkatan penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN) dan pengendalian Inflasi.

Adapun untuk tema dan target Reformasi Birokrasi tematik Kabupaten Tabanan terlihat pada tabel berikut :

NO	KEGIATAN UTAMA	INDIKATOR KEGIATAN UTAMA	UNIT/SATUAN KERJA PELAKSANA	
			KOORDINATOR	PELAKSANA
1	Penanggulangan Kemiskinan	Persentase Penduduk Miskin	DINSOS	Seluruh Perangkat Daerah
2	Peningkatan Investasi	Nilai Realisasi Investasi	DPMPPTSP	Seluruh Perangkat Daerah
3	Pengendalian Inflasi	Tingkat Inflasi	BAGIAN EKONOMI	Seluruh Perangkat Daerah
4	Digitalisasi Administrasi Pemerintahan	Prevalensi Stunting	DISKES	Seluruh Perangkat Daerah
5	Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri	Tingkat Penggunaan Produk Dalam Negeri	DSPERINDAG DAN BAGIAN PBJ	Seluruh Perangkat Daerah



Gambar 3.3. Double Track Fokus Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Sumber: Kementerian PANRB

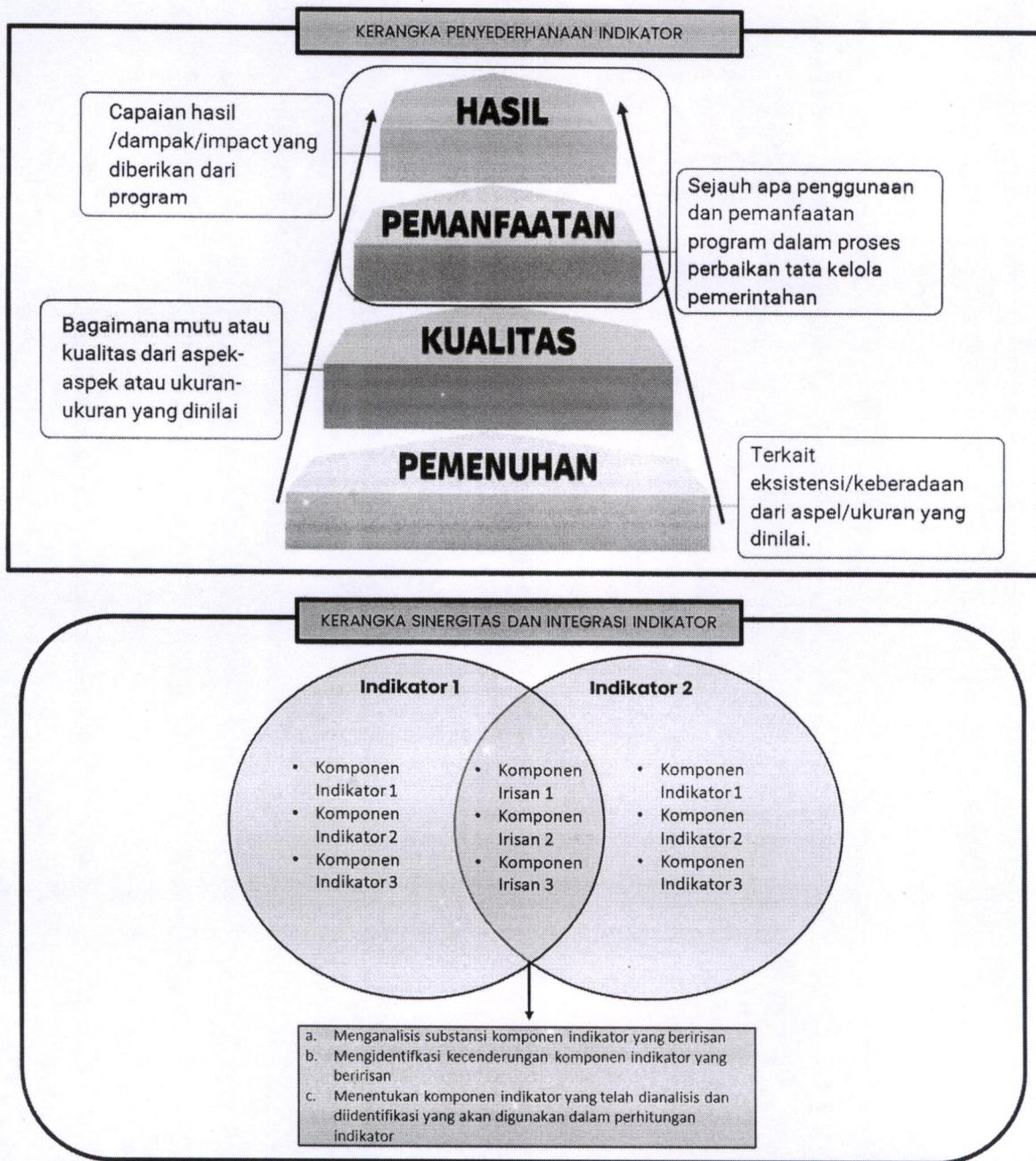
Penajaman terhadap ukuran keberhasilan atau indikator Reformasi Birokrasi dilakukan dengan menetapkan ukuran keberhasilan yang relevan untuk menggambarkan tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi serta menyinergikan beberapa indikator yang beririsan.

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

Sinergi, integrasi, dan penyederhanaan indikator dilakukan dengan menganalisis komponen-komponen indikator indeks antara lain terkait beberapa hal, yaitu: 1) relevansinya dengan hasil yang akan diukur, 2) tidak fokus pada proses tetapi pada hasil, 3) penyederhanaan pengukuran, 4)

Handwritten signature or mark.

sinergi/integrasi komponen yang memiliki kesamaan atau irisan. Pelaksanaan penyederhanaan, sinergi, dan integrasi dilakukan oleh kementerian/lembaga pengampu indikator dengan melibatkan Kementerian PANRB. Pola sinergi, integrasi, dan penyederhanaan dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:

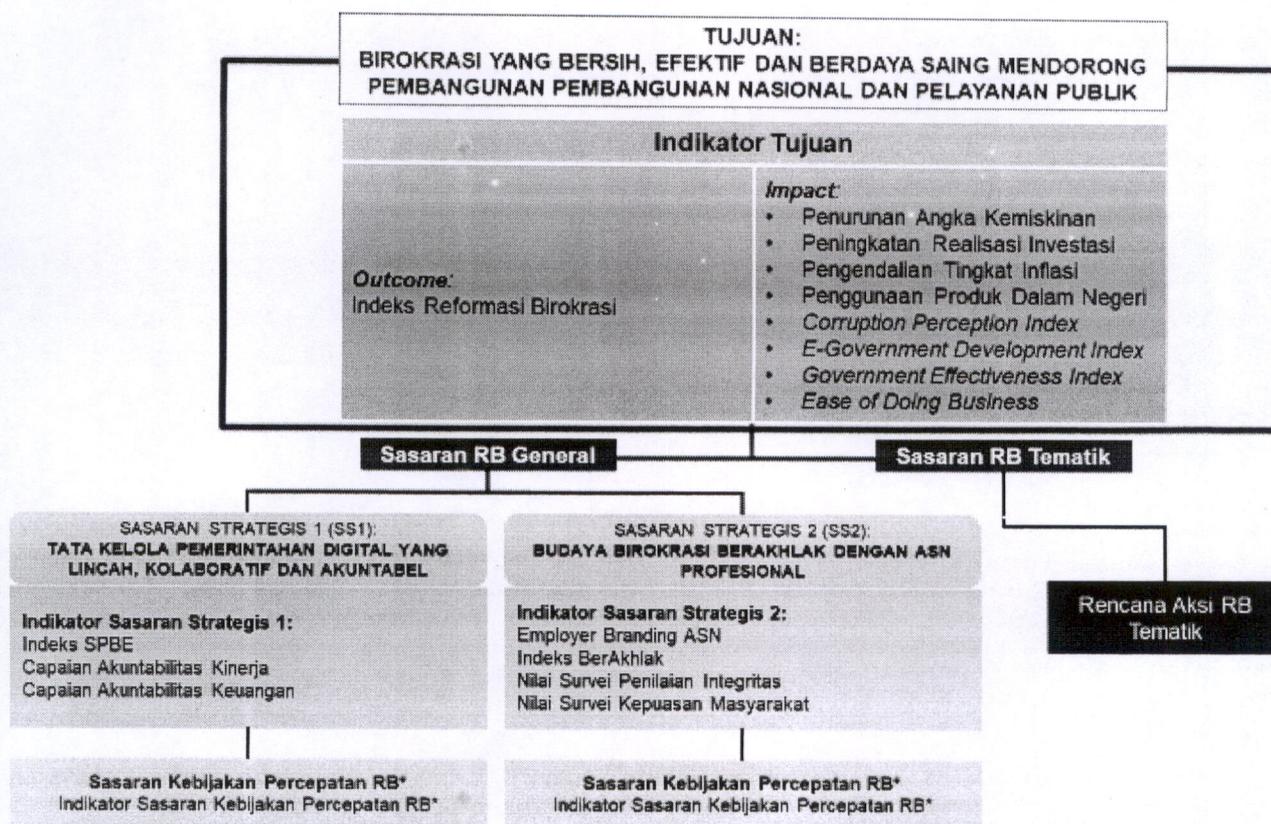


Gambar 3.4. Pola Sinergitas, Integrasi, dan Penyederhanaan Indikator Indeks

Sumber: Kementerian PANRB

Hal penting lainnya adalah memastikan adanya peta keterhubungan antar indikator dengan kondisi hasil Reformasi Birokrasi yang akan diukur. Oleh karena itu, harus dibangun kerangka logis indikator kinerja Reformasi Birokrasi dengan mengacu pada kerangka logis hasil Reformasi Birokrasi, yang meliputi: Tujuan, Sasaran strategis, Sasaran kebijakan, dan keluaran (output) kegiatan utama dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Kerangka logis indikator kinerja Reformasi Birokrasi setelah dilakukan penajaman dapat dilihat pada Gambar 3.5.



Gambar 3.5. Kerangka Logis Indikator kinerja setelah Penajaman

Sumber: Kementerian PANRB

3.4 Target Kinerja Reformasi Birokrasi s.d 2025

Kinerja Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dicerminkan dengan pencapaian target kinerja sesuai dengan jenjang kinerja. Penjenjangan kinerja pelaksanaan Reformasi Birokrasi sebagaimana telah dijelaskan dalam kerangka logis kinerja dan indikator kinerja Reformasi Birokrasi yaitu pada tingkat tujuan, sasaran strategis, sasaran kebijakan dan output kegiatan. Target kinerja pada tingkat pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi sampai tahun 2025 dinyatakan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1. Target Kinerja Tujuan Reformasi Birokrasi

No.	Tujuan Reformasi Birokrasi 2021-2025	Indikator Tujuan	Baseline 2021	Target 2025
1.	Terwujudnya birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong	Capaian Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah	62,24 (B)	70,24 (BB)

70

	pembangunan nasional dan pelayanan publik			
		Capaian Indikator Kinerja Pembangunan (Angka Kemiskinan, Pertumbuhan Investasi)	Angka Kemiskinan: 5,12 Pertumbuhan Investasi= 9,0%	Menurun Angka Kemiskinan: 3,50 Meningkat Pertumbuhan Investasi = 11,0%

Tabel 3.2. Target Kinerja Sasaran Strategis Reformasi Birokrasi

No.	Sasaran Strategis Reformasi Birokrasi 2021-2024	Indikator Sasaran Strategis	Baseline 2021	Target 2025
1.	Terciptanya tata kelola Pemerintahan digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel.	Indeks SPBE	2,07 (Cukup)	3,00 (Baik)
		Capaian Akuntabilitas Kinerja	65,97 (B)	70,00 (BB)
		Capaian Akuntabilitas Keuangan	WTP	WTP
2	Terciptanya Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Profesional	Nilai Survei <i>Employer Branding</i> dari Kementerian PANRB		
		Nilai Survei Indeks BerAkhlaq dari Kementerian PANRB	77,1% (Sehat) Kategori A (Tahun 2022)	80,00% (Sehat) Kategori A
		Penilaian Survei Integritas dari KPK	77,22 (2021) 82,11 (2022)	82,11
		Nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Penilaian Mandiri SKM	84,58%	90,00%

Tabel 3.3. Tema Tematik Reformasi Birokrasi

Tema	Sasaran Tematik	Indikator
Penanggulangan Kemiskinan	Menurunnya angka kemiskinan	Persentase Penduduk Miskin
Peningkatan Investasi	Meningkatnya nilai investasi	Nilai Realisasi Investasi
Pengendalian Inflasi	Terkendalnya tingkat inflasi daerah	Tingkat Inflasi
Digitalisasi	Meningkatnya	Prevalensi Stunting

Administrasi Pemerintahan	implementasi transformasi digital dalam penanganan stunting	
Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri	Meningkatnya penggunaan produk dalam negeri	Tingkat Penggunaan Produk Dalam Negeri

Penetapan Kehiatan Utama, Indikator Utama, Target Selama lima Tahun, Rencana Aksi beserta Target dan Keterangan Definisi Operasional dapat dilihat pada lampiran Rencana Aksi Pemerintah Kabupaten Tabanan.

3.5 Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah

Garda terdepan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tabanan adalah Perangkat Daerah sebagai unsur pelaksana seluruh agenda reformasi birokrasi. Maka, sejak Tahun 2020 Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan telah memiliki Rencana Aksi sebagai pedoman dalam pengelolaan reformasi Birokrasi. Kebijakan pelaksanaan evaluasi implementasi Reformasi Birokrasi di Perangkat Daerah ini, telah memberikan dampak positif terhadap capaian Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tabanan yang pada Tahun 2022 telah berhasil memperoleh predikat B (Baik) dengan nilai sebesar 65,29 poin. Tahun 2022 itu sendiri, merupakan tahun ketiga dalam penerapan kebijakan tersebut.

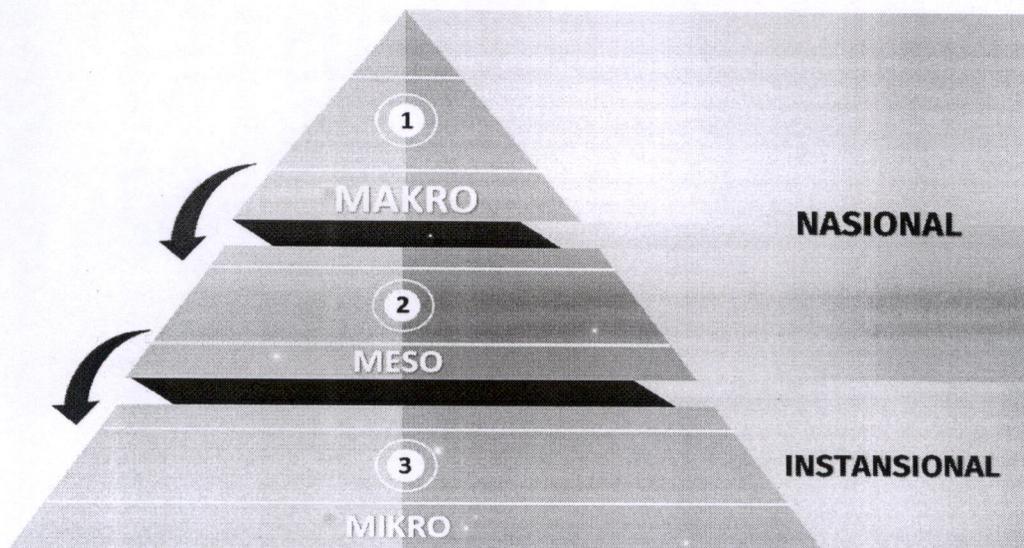
Untuk menjamin terjadi kesinambungan perbaikan yang telah dilakukan (*continuous improvement*) dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tabanan, seiring dengan perubahan kebijakan pelaksanaan Reformasi Birokrasi melalui penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi Nasional 2021-2025, maka pelaksanaan evaluasi Implementasi Reformasi Birokrasi pada level Perangkat Daerah akan menjadi focus strategi dalam implementasi Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tabanan. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Perangkat Daerah secara umum terbagi dalam 2 komponen yaitu : Pelaksanaan Reformasi General dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik.

BAB IV

MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Penetapan strategi pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021–2025 setelah penajaman ini dilakukan secara kolaboratif melibatkan kementerian/lembaga pengampu kebijakan (*leading institution*) dengan memperhatikan prinsip logis, prioritas, kolaboratif, dan antisipatif. Logis berarti pemilihan kegiatan dilakukan melalui kerangka berpikir logis yang tepat, prioritas berarti memilih kegiatan yang paling mendesak untuk segera dilakukan, kolaboratif berarti pelaksanaan kegiatan dilakukan secara kolaboratif melibatkan banyak pengampu, serta antisipatif dengan memprediksi berbagai kemungkinan perkembangan lingkungan strategis dan megatrend ke depan.

Secara umum pelaksanaan Reformasi Birokrasi General dibagi ke dalam dua tingkatan, yaitu Nasional dan Instansional. Pada tingkat Nasional, pelaksanaan Reformasi Birokrasi terdiri atas level makro dan meso. Tingkat pelaksanaan makro mencakup penetapan arah kebijakan Reformasi Birokrasi secara Nasional serta monitoring dan evaluasi pencapaian program-program Reformasi Birokrasi pada level meso dan mikro. Tingkat pelaksanaan meso mencakup pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi oleh instansi yang ditetapkan sebagai *leading institution*. Instansi tersebut bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan tersebut, melakukan monitoring dan evaluasi kemajuan pelaksanaannya, serta menyampaikan laporan hasil evaluasi tersebut TRBN.



Gambar 4.1. Level dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Nasional
 Sumber : Kementerian PANRB

Adapun tingkatan Instansional, atau disebut juga dengan tingkat pelaksanaan mikro, mencakup implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan pada tingkat makro dan meso di masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah serta program inovasi Reformasi Birokrasi yang diperlukan masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk mengakselerasi capaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi .

Terdapat sembilan kebijakan birokrasi digital yang ditetapkan menjadi strategi utama, yaitu:

- 1) Percepatan Transformasi Organisasi Berbasis Kinerja dan Agile. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasikannya Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi”. Melalui implementasi sistem kerja baru, birokrasi yang sangat hierarkis dan mengandalkan struktur yang sangat rigid diharapkan berubah menjadi organisasi yang lebih lincah. Transformasi ini dilakukan dengan memangkas struktur organisasi menjadi dua tingkat (*layer*) serta menghilangkan sekat-sekat yang menghambat koordinasi antar instansi.
- 2) Percepatan Transformasi Jabatan Fungsional. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terwujudnya Percepatan Transformasi Jabatan Fungsional”. Kebijakan ini dilakukan untuk membangun kompetensi pada jabatan fungsional (JF) dan membangun mekanisme kerja pasca penyederhanaan birokrasi. Transformasi Jabatan Fungsional ditujukan agar JF lebih berorientasi kepada kinerja output yang mendukung mekanisme kerja *agile organization* yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan dinamis baik di dalam satu instansi maupun antar instansi pemerintah untuk memindahkan

orientasi ASN dari otoritas dan komando kepada fungsi dan kinerja serta kolaborasi.

- 3) Percepatan Transformasi *Squad Model*. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasikannya kebijakan sistem kerja baru dengan model fleksibel bagi pegawai ASN”. Melalui sistem kerja baru yang berbasis *squad team*, organisasi diarahkan menjadi organisasi berbasis kinerja, karena seorang ASN dapat bekerja lintas departemen, bahkan lintas instansi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
- 4) Percepatan Implementasi SPBE melalui Pembangunan *SuperApps*- Layanan Digital Pemerintah Terintegrasi. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasinya Kebijakan Arsitektur SPBE Nasional” yang menjadi kerangka dasar dalam melakukan keterpaduan layanan digital pemerintah. Untuk mendukung sasaran ini perlu dilakukan transformasi organisasi yang didukung dengan digitalisasi manajemen ASN, hal ini dilakukan agar manajemen kepegawaian dan manajemen kinerja antar instansi dapat terkoneksi satu sama lain. Mengingat masalah yang saat ini terjadi adalah sistem informasi kepegawaian masih tersebar di beberapa kementerian/lembaga, data belum terintegrasi, pemanfaatan data, dan informasi kepegawaian untuk perumusan kebijakan masih minim, dan kapasitas SDM pengelola kepegawaian belum optimal. Untuk itu, keterpaduan dalam pengelolaan manajemen kepegawaian dan manajemen kinerja yang tentunya memerlukan bagi pakai data dan informasi, aplikasi, maupun infrastruktur pendukung yang nantinya dapat berguna sebagai basis data dalam pengelolaan ASN secara nasional melalui sebuah *SuperApps*. Selain itu *SuperApps* tentunya perlu juga dibangun untuk memenuhi kebutuhan sistem informasi dalam rangka kebutuhan keterpaduan layanan digital lainnya, dimana seluruh sistem elektronik di pemerintahan perlu dipetakan dan disatukan sesuai dengan klasifikasi referensinya untuk dimanfaatkan menjadi satu sistem berbagi pakai terintegrasi.
- 5) Percepatan Implementasi Manajemen Talenta dan Mobilitas SDM ASN. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terselenggaranya Manajemen Talenta ASN yang Efektif dan Efisien”. Kebijakan ini dilakukan untuk mendukung mekanisme kerja *agile* yang dapat dilakukan dengan kebijakan talenta dan karir, melalui strategi akuisisi talenta, strategi klasifikasi talenta, penyiapan *talent pool*, strategi mobilitas talenta, strategi pengembangan talenta, strategi retensi talenta dan strategi suksesi yang baik.

- 6) Penguatan Kerja Kolaboratif (*collaborative working*) berbasis kinerja melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKP). Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasikannya Sistem Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja yang Terintegrasi, Berbasis Teknologi Informasi yang Mendorong Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah”. Kebijakan ini dilakukan untuk memperkuat sinergitas dan kolaborasi antar lembaga agar pencapaian sasaran Reformasi Birokrasi dapat lebih terasa dampaknya pada pencapaian tujuan/sasaran pembangunan nasional. Melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKP), setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah dapat dipastikan dan diukur kontribusi akuntabilitas kinerjanya secara terukur sesuai peran masing-masing dalam pencapaian target-target kinerja prioritas pemerintah yang telah ditetapkan dalam RPJMN/RPJMD, RKP/RKPD. Tiap-tiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang terkait harus saling berkolaborasi dalam pencapaian tujuan/sasaran pembangunan sesuai tugas dan fungsinya sejak fase perencanaan, fase pelaksanaan, dan monitoring dan evaluasi.
- 7) Pembangunan MPP dan MPP *Digital Services*. Kebijakan ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik menjadi lebih prima, cepat, dan efisien melalui penggunaan teknologi informasi yang murah dan mudah diakses oleh masyarakat. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terbangunnya Pelayanan Publik Digital (*Digital Services*)”, yaitu berbagai layanan yang bisa diakses masyarakat melalui dunia digital, sehingga dapat meningkatkan efisiensi waktu, biaya, efektivitas kerja dan transparansi bagi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan swasta.
- 8) Penguatan Pengawasan dengan *four line of defense*. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Meningkatnya Kualitas Pengawasan” yang dilakukan oleh berbagai unsur, yaitu pengawasan manajerial secara berjenjang oleh internal instansi, pengawasan fungsional oleh internal dan eksternal instansi, pengawasan oleh masyarakat melalui pengaduan masyarakat, serta optimalisasi tindak lanjut hasil pengawasan untuk perbaikan berkelanjutan. Keempat unsur ini perlu kolaborasi dengan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan monev tindak lanjut hasil pengawasan dengan memanfaatkan teknologi informasi yang terintegrasi. Sehingga pelaksanaan dan hasil pengawasan dapat lebih efektif, efisien, dan berdampak pada percepatan pencapaian tujuan, sasaran pembangunan dan instansi serta penurunan praktek penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, nepotisme (KKN). Selama ini hasil pengawasan tidak dijadikan

bahan untuk perbaikan kebijakan, tata kelola dan kualitas kebijakan (*double loop learning*) secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Untuk mencapai birokrasi digital sistem pengawasan perlu diperkuat dengan sinergi dan kolaborasi antar organisasi didukung dengan aparat yang profesional (*internal audit capability model*) dan independensi aparat (*clear flow of authority*), serta menggunakan sistem informasi manajemen pengawasan yang terintegrasi antar instansi pengawasan yang terkait, sehingga sistem pengawasan mampu menjadi peringatan dini (*Early Warning System*) adanya praktik penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, nepotisme (KKN).

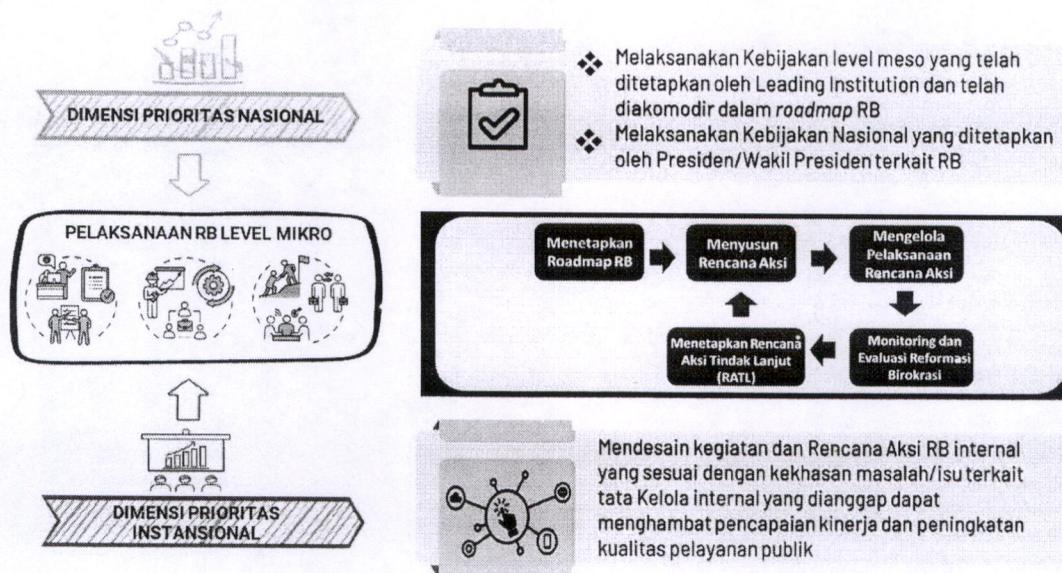
- 9) Penguatan Kebijakan Publik berbasis bukti dengan *Big Data* dan *Artificial Intelligent*, muara dari pemanfaatan teknologi atau SuperApps adalah penyediaan data secara real time dan mutakhir yang dapat digunakan sebagai basis pengambilan keputusan serta penyusunan kebijakan publik berbasis kecerdasan buatan. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Meningkatnya Kualitas Kebijakan dan Regulasi”, yaitu setiap kebijakan publik dan regulasi yang akan diterbitkan oleh instansi harus berdasarkan pada bukti dari sumber data relevan dan valid sehingga kualitas kebijakan yang akan diterbitkan dan diimplementasikan menjadi lebih efektif karena dapat menjadi solusi dalam setiap isu strategis yang menjadi latar belakang terbitnya kebijakan dan regulasi. Dalam upaya mewujudkan sasaran ini diperlukan peningkatan kualitas data dan informasi pemerintah sehingga tentunya diperlukan penguatan sistem statistik nasional, baik dalam penyelenggaraan statistik dasar maupun statistik sektoral.

Selain sembilan kebijakan birokrasi digital tersebut, terdapat kebijakan percepatan lain yang perlu dipastikan keberlanjutannya. Kebijakan-kebijakan percepatan ini diupayakan agar dapat berjalan secara bersamaan sehingga fokus sasaran strategis Reformasi Birokrasi dapat tercapai secara keseluruhan, sesuai dengan fokus arahan dan sasaran *Road Map* Reformasi Birokrasi 2021-2025 setelah penajaman.

4.1 Strategi Level Mikro

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level mikro harus didasari pada dua dimensi, yaitu dimensi Prioritas Nasional dan dimensi Prioritas Instansional. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi level mikro yang didasari Prioritas Nasional berarti pelaksanaan Reformasi Birokrasi mikro harus sesuai dan selaras dengan seluruh kebijakan nasional terkait Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan dalam kebijakan di level makro dan meso yang bersifat *mandatory*. Sedangkan

pelaksanaan yang didasari pada dimensi Prioritas Instansional adalah pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk mengakomodir kebutuhan untuk pemecahan masalah tata kelola internal Pemerintah Daerah yang masih menjadi kendala dalam penyediaan pelayanan publik yang berkualitas dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi level mikro akan dimonitor dan dievaluasi serta menjadi bagian dari evaluasi Reformasi Birokrasi . Pelaksanaan Reformasi Birokrasi level mikro dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:



Gambar 4.1.
Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Level Mikro
Sumber: Kementerian PANRB

Terdapat lima tahapan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level mikro yaitu:

- 3.1.1. Menetapkan *Road Map* Reformasi Birokrasi ;
- 3.1.2. Menyusun rencana aksi pelaksanaan Reformasi Birokrasi ;
- 3.1.3. Mengelola pelaksanaan rencana aksi;
- 3.1.4. Monitoring dan Evaluasi Reformasi Birokrasi ; serta
- 3.1.5. Menetapkan Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL) yang akan menjadi masukan penyusunan rencana aksi tahun berikutnya.

Tahap pertama, yaitu menetapkan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah tahapan yang paling penting dan menentukan arah pelaksanaan Reformasi Birokrasi setiap Pemerintah Daerah. Hal-hal minimal yang perlu ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah antara lain:

- 1) Isu strategis terkait tata kelola pemerintah baik Nasional maupun Pemerintah Daerah;

- 2) Capaian Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
- 3) Tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
- 4) Strategi dan program Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah baik general maupun tematik; serta
- 5) Manajemen/pengelolaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.

Pemerintah Daerah serta Perangkat Daerah perlu menyelaraskan *Road Map* Reformasi Birokrasi dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD/Renstra) dan memastikan kebijakan yang ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi mendapatkan alokasi pembiayaan.

Tahap kedua, yaitu menyusun rencana aksi adalah tahapan untuk mengoperasionalkan strategi dan program yang telah ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi instansi. Rencana aksi minimal berisi:

- 1) Rincian kegiatan;
- 2) Indikator output dari rincian kegiatan;
- 3) Target;
- 4) Waktu pelaksanaan; serta
- 5) Penanggung jawab.

Tahap ketiga, yaitu mengelola pelaksanaan rencana aksi, yaitu pelaksanaan dan pemantauan pelaksanaan rencana aksi. Setelah rencana aksi disusun dan penanggung jawab kegiatan ditetapkan, maka Tim atau Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Internal (*Strategic Transformation Unit* (STU)) perlu memastikan pelaksanaannya melalui monitoring secara berkala. Pelaksanaan rencana aksi dilakukan dan menjadi tanggung jawab unit/perangkat daerah terkait serta dikoordinasikan oleh Tim atau Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Internal yang menangani hal tersebut.

Tahap keempat, yaitu Monitoring dan evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilakukan untuk:

- 1). Memantau keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi dengan Mengukur ketercapaian target pada indikator sasaran dan tujuan Reformasi Birokrasi serta indikator lain yang terkait Reformasi Birokrasi ;
- 2). Menilai keberhasilan/efektivitas rencana aksi;
- 3). Menilai kualitas pengelolaan Reformasi Birokrasi internal.

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi Reformasi Birokrasi dilakukan secara berkala minimal setiap 6 (enam) bulan, yang dilakukan secara internal oleh masing-masing Pemerintah Daerah.

Tahap kelima, yaitu melakukan tindak lanjut dari hasil monitoring dan

evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya. Pada tahap ini Pemerintah Daerah telah mendapatkan gambaran keberhasilan maupun ketidakberhasilan Reformasi Birokrasi dan telah mengidentifikasi hal-hal yang perlu segera disempurnakan serta melakukan tindak lanjut perbaikan.

4.2 Monitoring dan Evaluasi Keberhasilan Reformasi Birokrasi

4.2.1 Ruang Lingkup Monitoring dan Evaluasi

Ruang lingkup monitoring dan evaluasi terbagi menjadi dua level, yakni di tingkat Kabupaten (Reformasi Birokrasi Kabupaten) dan di tingkat Perangkat Daerah (Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah). Adapun monitoring dan evaluasi akan berfokus pada capaian hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi baik output (keluaran) maupun outcome (hasil). Monitoring dan evaluasi di tingkat Kabupaten dilakukan oleh Tim Monitoring dan Evaluasi Kabupaten Bersama TPI (Tim Penilai Internal) Inspektorat, di tingkat Perangkat Daerah dilakukan oleh Tim Monitoring dan evaluasi Perangkat Daerah.

4.2.2 Waktu Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dilakukan secara semesteran melalui forum monev melibatkan Tim Monitoring dan Evaluasi dan TPI. Sedangkan, evaluasi dilakukan secara tahunan melalui pelaporan hasil evaluasi oleh TPI (Tim Penilai Internal) Inspektorat dengan mengkompilasi laporan hasil evaluasi dari Tim Monitoring dan Evaluasi Perangkat Daerah yang disampaikan kepada Kementerian PANRB dan ditembuskan Ke Bupati Tabanan sebagai laporan. Pengaturan mengenai evaluasi secara khusus akan ditetapkan dalam Peraturan Bupati Tabanan sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB baru pengganti Peraturan Menteri PANRB Nomor 26 Tahun 2020 tentang Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

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

Tabel 4.1. Pelaksana Reformasi Birokrasi Nasional

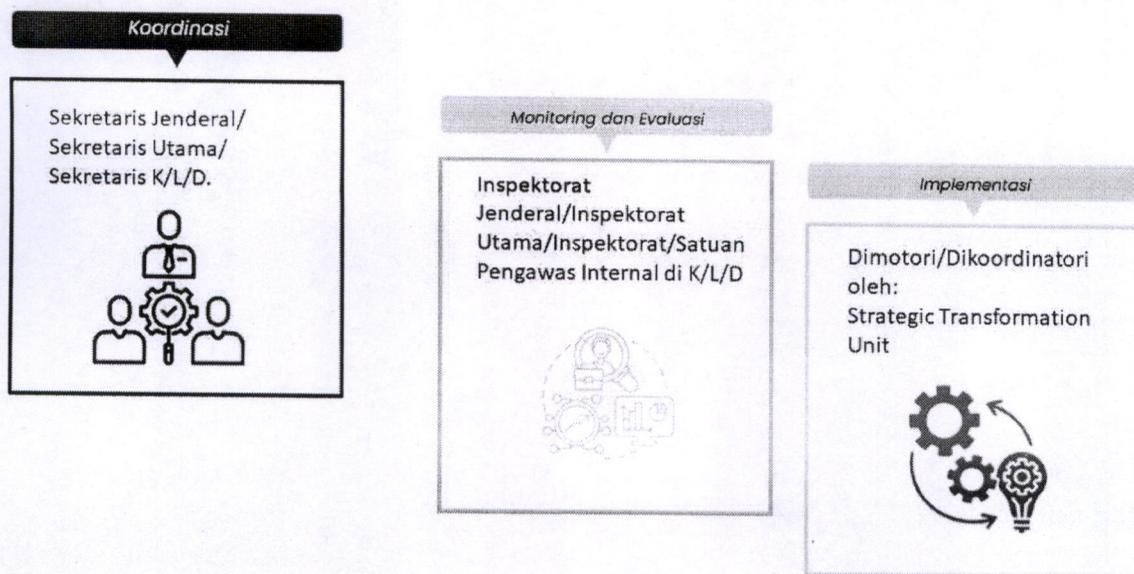
Level Pelaksanaan	Ruang Lingkup Pelaksanaan Peran	Pelaksana
Mikro	Mengimplementasikan seluruh kebijakan Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan pada tingkat makro dan meso, serta mengelola pelaksanaan setiap program dan kegiatan mikro Reformasi Birokrasi agar dapat terlaksana dengan masif dan komprehensif pada setiap unit kerja	Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan

Sumber: Kementerian PANRB

4.3 Pelaksana Level Mikro

Pelaksana Reformasi Birokrasi di level mikro merupakan pelaksanaan Reformasi Birokrasi oleh instansi Pemerinta Daerah masing-masing. Pada implementasinya setiap pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level mikro dikoordinasikan oleh Sekretaris daerah. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program mikro Reformasi Birokrasi telah dilaksanakan secara sistemik, komprehensif, dan berkelanjutan oleh semua unit kerja di lingkungan Pemerintah Daerah. Dalam rangka untuk memastikan implementasi tersebut, Pemerintah Daerah setiap membentuk Tim atau Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Internal (*Strategic Transformation Unit (STU)*). Struktur STU bersifat fungsional dan tidak harus dibentuk baru, melainkan bisa dengan memberikan kewenangan yang lebih kuat kepada struktur yang ada atau dilekatkan kepada staf ahli di masing-masing instansi. STU bertugas untuk menggerakkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi, termasuk memastikan bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi berdampak pada pencapaian sasaran strategis program pembangunan.

Selanjutnya untuk monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi di internal dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Tabanan.



Gambar 4.2. Pelaksana Reformasi Birokrasi Level Mikro

Sumber: Kementerian PANRB

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

1. Merumuskan *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan instansi dan unit kerja;
2. Melaksanakan *Road Map* Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah serta unit kerja;
3. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
4. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di instansi dan unit kerjanya; dan
5. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*.

Selain itu, untuk memastikan bahwa program Reformasi Birokrasi Internal Pemerintah Daerah berjalan secara sistemik dan berkelanjutan dapat dilaksanakan sampai unit-unit kerja (Perangkat saerah), maka diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja (Perangkat Daerah) sehingga program Reformasi Birokrasi internal dilaksanakan secara bersama-sama dan kolaboratif.

BAB V

PENUTUP

Reformasi Birokrasi dilakukan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif dan berdaya saing dan mampu mendorong capaian pembangunan nasional, daya saing global dan peningkatan pelayanan publik, sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktik KKN. Mengingat bahwa Reformasi Birokrasi termasuk ke dalam agenda prioritas nasional, maka melalui penajaman Reformasi Birokrasi yang dilakukan, hal tersebut dapat mendukung percepatan pembangunan nasional. Sehingga dengan strategi Reformasi Birokrasi yang baru diharapkan juga dapat mendorong percepatan capaian sasaran strategis Reformasi Birokrasi dan memberikan dampak langsung kepada masyarakat.

Dinamika lingkungan yang selalu berubah dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi juga memicu pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk semakin adaptif dan lincah. Adanya penetapan *Road Map* Reformasi Birokrasi ini pun bertujuan untuk menjawab hal tersebut dengan terfokus pada empat aspek, yaitu: penetapan tujuan dan sasaran, fokus kepada isu strategis hulu melalui pelaksanaan Reformasi Birokrasi General dan isu strategis hilir melalui pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik, serta pelaksanaan Reformasi Birokrasi General dan Reformasi Birokrasi Tematik pada Perangkat Daerah di Lingkungan Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan.

Pada akhirnya, penetapan *Road Map* Reformasi Birokrasi ini, diharapkan dapat membantu menciptakan kesuksesan pelaksanaan reformasi birokrasi yang merupakan tanggung jawab segenap elemen pemerintahan. Sehingga kesadaran dan komitmen yang kuat harus dibangun bersama seluruh kementerian/ lembaga/pemerintah daerah di seluruh Indonesia sebagaimana yang diharapkan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

BUPATI TABANAN,


I KOMANG GEDE SANJAYA