



BUPATI BANJAR
PROVINSI KALIMANTAN SELATAN
PERATURAN BUPATI BANJAR
NOMOR 60 TAHUN 2020
TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH KABUPATEN BANJAR TAHUN 2020-2024
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI BANJAR,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka menindaklanjuti ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, perlu melakukan penyesuaian terhadap *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Banjar;
 - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Bupati Banjar;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang-Undang Darurat Nomor 3 Tahun 1953 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II di Kalimantan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1953 Nomor 9, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 352) sebagai Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1820);
 2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
 3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
 4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
 5. 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 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);

6. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
10. Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 2, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6178);
11. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
12. 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 2018 Nomor 157);
13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);
14. Peraturan Daerah Kabupaten Banjar Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Banjar Tahun 2016 Nomor 13, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Banjar Nomor 12);

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN BANJAR TAHUN 2020-2024.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Banjar.
2. Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Kepala Daerah yang selanjutnya disebut Bupati adalah Bupati Banjar.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
5. Road Map adalah sebuah dokumen rencana kerja rinci yang mengintegrasikan seluruh rencana dan pelaksanaan program serta kegiatan dalam rentang waktu tertentu.
6. Reformasi Birokrasi adalah penataan ulang birokrasi pemerintah yang meliputi mental/perilaku aparatur, pengawasan, akuntabilitas kelembagaan, tatalaksana, sumber daya manusia/aparatur sipil negara, peraturan perundang-undangan dan pelayanan publik.
7. Road Map Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB) yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi pertahapan selama lima tahun dengan sasaran yang jelas.
8. Program pada Level Makro adalah program besar yang bersifat menyeluruh dipangku oleh Pemerintah Daerah.
9. Program pada Level Meso adalah Program antara, yang menjembatani antara program Makro dengan Mikro yang dipangku oleh beberapa Perangkat Daerah.
10. Program pada Level Mikro adalah Program dengan skala kecil yang dipangku oleh Perangkat Daerah.

Pasal 2

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Banjar Tahun 2020-2024 merupakan bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi dan rencana rinci Reformasi Birokrasi selama 5 (lima) tahun yaitu tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.
- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Banjar Tahun 2020-2024 digunakan sebagai acuan bagi:
 - a. Pemerintah Daerah untuk menetapkan dan menjalankan Program pada Level Makro dan Program pada Level Meso; dan
 - b. seluruh Perangkat Daerah untuk menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi di internal instansi serta menjalankan Program pada Level Mikro.

BAB II SISTEMATIKA ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI

Pasal 3

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Banjar Tahun 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 memuat:

BAB I PENDAHULUAN;

Bab II EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI;

Bab III ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS;

Bab IV SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020-2024;

Bab V MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020- 2024; dan

Bab VI PENUTUP.

- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Banjar Tahun 2020-2024 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB III PENUTUP

Pasal 4

Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, maka Peraturan Bupati Banjar Nomor 9 Tahun 2018 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Banjar Tahun 2017-2019 (Berita Daerah Kabupaten Banjar Tahun 2018 Nomor 9) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 5

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Martapura
pada tanggal 27 Oktober 2020

BUPATI BANJAR,

Ttd

KHALILURRAHMAN

Diundangkan di Martapura
pada tanggal 27 Oktober 2020

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN BANJAR,

Ttd

MOKHAMAD HILMAN

BERITA DAERAH KABUPATEN BANJAR TAHUN 2020 NOMOR 60

LAMPIRAN : PERATURAN BUPATI BANJAR
NOMOR : 60 TAHUN 2024
TANGGAL : 27 OKTOBER 2024

BAB I PENDAHULUAN

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 nasional. Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan nasional.

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 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi nasional, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024.

Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhirlah 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. Secara umum, Indonesia mengarah pada praktik paradigma *New Public Management* yang ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pemerintahan yang berorientasi pada hasil, serta *New Public Service* (Governance) yang ditunjukkan dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah dan kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media massa.

Road Map ini disusun untuk membantu menjabarkan visi misi dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Bupati Banjar, melanjutkan *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Banjar periode 2010-2019 sehingga dapat menjadi acuan bagi Perangkat Daerah dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi. Hasil yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktik Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran utama program Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi juga mendorong setiap Perangkat Daerah agar masyarakat 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 menunjukkan performa/kinerjanya.

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

1. *Road Map* ini lebih menekankan hal-hal yang bersifat implementasi dibandingkan dengan formalitas. Penyusunan strategi diarahkan untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan.
2. Program dan kegiatan didesain agar dapat diimplementasikan sampai dengan unit kerja. Hal ini dilakukan agar reformasi birokrasi berjalan sampai dengan tingkatan paling terendah.
3. 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” dan “Analisis atas Lingkungan Strategis”. Kedua pembahasan tersebut merupakan dasar bagi penetapan Sasaran Reformasi Birokrasi, upaya yang perlu dilakukan, serta manajemen atau pengelolaan Reformasi Birokrasi.

Gambar 1.
Kerangka Pikir dan Keterkaitan Antar Bagian
Road Map Reformasi Birokrasi 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 dipotret ketercapaian sehingga dapat menjadi dasar dalam perencanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi.

menjadi pertimbangan dalam perbaikan beberapa kebijakan uraian Reformasi Birokrasi. Kebijakan yang dinilai terlalu detail atau kaku perlu 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* bersifat sebagai panduan umum dalam rangka menyediakan sebuah indikator yang minimum perlu dicapai oleh setiap instansi. Aspek ini memerlukan pertimbangan penyesuaian target capaian Reformasi Birokrasi, sinkronisasi kebijakan, kontekstualisasi bagi kebutuhan pengguna, peningkatan 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 keterlibatan aktor-aktor di luar pemerintah dalam penyusunan dan pelaksanaan program-program Reformasi Birokrasi. Dengan demikian keterlibatan masyarakat secara lebih intens menjadi salah satu agenda prioritas dalam setiap kebijakan Reformasi Birokrasi.

2. AREA PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI

Pemerintah Kabupaten Banjar telah menetapkan delapan area perubahan yang tertera dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, kedelapan area tersebut dinilai masih relevan untuk dijalankan. Namun demikian, dalam rangka menyesuaikan dengan dinamika pelaksanaan Reformasi Birokrasi, dilakukan klusterisasi/*regrouping* berdasarkan sasaran yang ditargetkan. Harapannya, dalam *Road Map* ini tidak akan lagi terjadi tumpang tindih proses dan *output* dari masing-masing area.

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 2.
Area Perubahan



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.

Hasil evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi, khususnya di tingkat Pemerintah Daerah, ditemukan bahwa berbagai program Reformasi Birokrasi minim *value* karena para aparatur di Pemerintah Daerah tidak memahami filosofi program yang bersangkutan. Program sering kali diadopsi dari daerah lain 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 ditunjukkan hanya sekedar untuk memenuhi indikator evaluasi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, namun tidak menjawab permasalahan baik yang berasal dari internal maupun eksternal birokrasi.

Melihat kondisi ini, "*demand-based reform*" perlu menjadi fokus pemerintah ke depan. Proses pembelajaran dalam transfer kebijakan yang dianggap relatif berhasil dalam implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi kepada daerah lainnya mutlak diperlukan. Tidak hanya ini perlu diusahakan dalam meningkatkan adaptasi kontekstual masing-masing instansi tetapi juga menciptakan *value* baru di lingkungan instansi masing-masing yang mendukung internalisasi perubahan *mind-set* dan *culture-set-nya*.

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 merupakan pengungkit bagi indikator yang lain. Upaya pencapaian indikator tersebut diharapkan menjadi pencapaian indikator lainnya.

Adapun berbagai upaya yang telah dilakukan dan akan dilakukan untuk mengimplementasikan berbagai program Reformasi Birokrasi dapat digambarkan melalui hasil pelaksanaan evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi di Instansi Pemerintah.

Dalam melakukan penilaian perkembangan Reformasi Birokrasi, 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 instansi untuk melakukan internalisasi perubahan pola pikir, maka diperlukan suatu perubahan peraturan untuk mengganti paradigma yang lama. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2020) Aparatur Sipil Negara semakin dibangun karakter dan budaya kinerja yang 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

penyederhanaan peraturan. Pemerintah daerah diminta untuk mengeliminasi berbagai kebijakan/peraturan yang akan menghambat perkembangan birokrasi dan kecepatan pemberian pelayanan. Penapisan perundangan di Kabupaten Banjar nampak dari upaya deregulasi berbagai kebijakan. Deregulasi yang dilakukan adalah dengan melakukan pemetaan pada sejumlah Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati.

3) Penyederhanaan Organisasi

Dilakukan kajian untuk menelaah kelembagaan Perangkat Daerah. Hasil kajian merekomendasikan untuk melikuidasi dan fungsi-fungsi dilaksanakan oleh instansi terkait, integrasi atau penggabungan organisasi Perangkat Daerah yang memiliki tugas fungsi serupa, dan membidangi urusan pemerintahan yang sama.

Tindak lanjut hasil kajian tersebut dilakukan dengan penapisan Kelembagaan Perangkat Daerah, di mana dilakukan penyesuaian Perangkat Daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402) yang semula Perangkat Daerah sebanyak 34 Perangkat Daerah tetap sebanyak 34 Perangkat Daerah akan tetapi dilakukan penyesuaian perumpungan urusan yang sesuai di dalamnya termasuk 2 Perangkat Daerah yang berstatus lembaga penguji seperti Badan Kesatuan Bangsa dan Politik dan Badan Penanggulangan Bencana Daerah.

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, maka telah dilakukan evaluasi kelembagaan dengan cara melakukan pemetaan ulang urusan penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Banjar pada akhir tahun 2019. Berkesinambungan penyederhanaan birokrasi, sebagaimana arahan Presiden dengan merampingkan birokrasi, telah dilakukan pendataan jabatan pengawas yang akan dialihkan menjadi jabatan fungsional.

4) Perbaikan Tata Laksana

Telah diterbitkan Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan untuk mewujudkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang terpadu baik di instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah. Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Nasional akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamana Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) untuk menghasilkan keterpaduan secara nasional.

memanfaatkan bagi pakai data, aplikasi, dan infrastruktur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sehingga dapat meminimalkan duplikasi pengembangan/pembangunan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan mengurangi pemborosan dalam pembelanjaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Hal ini akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan pemerintah berbasis elektronik, peningkatan penerapan tata laksana berbasis elektronik, terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

Nilai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kabupaten Banjar pada Tahun 2019 ditarget pada angka 2,3 mencapai realisasi yang telah menunjukkan pencapaian yang cukup besar. Posisi pencapaian tersebut menunjukkan bahwa Kabupaten Banjar telah berproses untuk melakukan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dengan melakukan sinergi dan integrasi aplikasi di berbagai naungan Dinas Komunikasi, Informasi, Statistik dan Persandian Kabupaten Banjar.

5) Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

Pemerintah Kabupaten Banjar saat ini telah berupaya untuk melaksanakan *merit system* sehingga tercipta Aparatur Sipil Negara yang profesional, berintegritas dan berdaya saing tinggi. Perencanaan kebutuhan/formasi jabatan didasarkan atas kebutuhan organisasi yang sesuai dengan dengan peta jabatan instansi/organisasi yang telah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Upaya yang dilakukan dalam mendapatkan Aparatur Sipil Negara yang baik dimulai dengan memperbaiki sistem rekrutman Aparatur Sipil Negara secara komprehensif berbasis kompetensi dengan menggunakan *Computer Assisted Test* (CAT) serta berpedoman pada prinsip-prinsip pengadaan, yaitu kompetitif, objektif, transparan, bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (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). Sejak pengadaan CPNS tahun 2017, seluruh instansi baik Pusat maupun Daerah telah menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD). Disamping itu, naskah soal yang diujikan dalam Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) selalu dievaluasi secara tahunan. Diupayakan agar setiap pengadaan Aparatur Sipil Negara selalu menggunakan soal baru yang sesuai dengan perkembangan zaman dan dinamika sosial. Demikian pula untuk naskah soal Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) yang selalu diperbarui dan menyesuaikan dengan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh masing-masing jabatan fungsional. Sehingga nantinya akan didapatkan Aparatur Sipil Negara yang benar-benar kompeten dan sesuai dengan kebutuhan instansi.

Kriteria penetapan dan kebutuhan Aparatur Sipil Negara serta pelaksanaan seleksi Aparatur Sipil Negara diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, baik juga dengan penentuan kelulusan peserta seleksi yang berdasarkan ambang batas (*passing grade*) yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri

berhak dinyatakan lulus akhir seleksi CPNS. Hal ini mengingat bahwa untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang bersih, kompeten, melayani, setiap Aparatur Sipil Negara wajib memiliki standar kompetensi dasar bagi Pegawai Negeri Sipil serta standar nilai kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural (bagi PPPK) agar sesuai dengan tuntutan jabatan dan peranannya sebagai penyelenggara pemerintahan dan pelayan masyarakat. Untuk menjamin terpenuhinya standar kompetensi dimaksud, maka perlu ditetapkan standar penilaian dan bentuk nilai ambang batas (*passing grade*) seleksi Aparatur Sipil Negara. Berikut persentase kementerian/ lembaga/ pemerintah daerah yang memanfaatkan *Computer Assisted Test (CAT)* dari tahun 2015-2018.

Upaya lain yang telah dilakukan dalam mendorong terciptanya Aparatur Sipil Negara unggul dan berdaya saing tinggi adalah diterapkannya *Talent Pool* Aparatur Sipil Negara sebagai dasar pengembangan karier Aparatur Sipil Negara yang transparan, kompeten dan berbasis merit. *Talent Pool* Aparatur Sipil Negara diharapkan dapat mewujudkan sistem pengkaderan pejabat tinggi Aparatur Sipil Negara melalui penerapan sistem promosi terbuka, transparan, kompeten dan berbasis kompetensi dan kinerja.

Seleksi terbuka dilaksanakan dalam rangka pengangkatan jabatan pimpinan tinggi pratama, yang dilakukan secara selektif melalui lelang terbuka bagi semua Aparatur Sipil Negara yang memenuhi syarat yang ditentukan. Pelaksanaan seleksi terbuka dilaksanakan sejak tahun 2015 sampai dengan sekarang. Kedepan seleksi terbuka tidak hanya untuk jabatan pimpinan tinggi akan tetapi akan dilaksanakan sampai ke jabatan administrasi, dan akan berakhir apabila merit sistem telah berjalan sepenuhnya di Kabupaten Banjar sehingga penempatan dalam jabatan akan sesuai dengan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang bersangkutan.

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, pemberian penghargaan dan sanksi berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai menjadi kata kunci didalamnya.

6) Penguatan Akuntabilitas dan Efisiensi Anggaran

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi masih terus mendorong penguatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah melalui implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di seluruh kementerian/ lembaga/ pemerintah daerah. Hal ini sesuai dengan perintah presiden dalam berbagai kesempatan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemerintah, dengan menjamin Aparatur Sipil Negara yang fokus dan tepat sasaran. Hasil dari implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) ini adalah menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien. Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kabupaten Banjar terus meningkat dari tahun 2018 menjadi 68,70 pada tahun 2019.

Tabel 1.
Efisiensi Anggaran

NO	TUJUAN/ SASARAN	INIKATOR KINERJA	PAGU ANGGARAN	REALISASI ANGGARAN	% PENYERAPAN ANGGARAN	TINGKAT EFESIENSI (Rp)
1	Meningkatnya kualitas sumber daya manusia	Indeks Pembangunan Manusia	213.106.196.846	201.015.608.505	94,33	12.090.588.341
2	Meningkatnya kesehatan reproduksi	Tingkat Pertumbuhan Penduduk	5.661.904.000	5.278.114.502	93,22	383.789.498
3	Meningkatnya kualitas lingkungan hidup	Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH)	3.164.022.000	3.000.955.343	94,85	163.066.657
4	Meningkatnya konektivitas antar wilayah	Persentase konektivitas	153.461.410.217	146.196.522.487	95,27	7.264.887.730
5	Meningkatnya kelayakhunian	Persentase pemukiman layak huni	92.420.818.600	87.944.639.490	95,16	4.476.179.110

Sumber : LkjIP Kabupaten Banjar tahun 2019

7) Penguatan Pengawasan

Percepatan Reformasi Birokrasi dihadapkan pada tantangan luas wilayah Indonesia, banyaknya unit kerja dan beragamnya pelayanan. Untuk itu dibutuhkan strategi percepatan Reformasi Birokrasi yang masif dan memiliki dampak yang langsung dapat dirasakan masyarakat. Zona Integritas (ZI) adalah strategi percepatan Reformasi Birokrasi melalui pembangunan unit kerja pelayanan percontohan (*model*) yang bebas dari korupsi (WBK) dan pelayanan yang prima (WBK). Fokus pembangunan Zona Integritas (ZI) adalah pada unit kerja mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Proses pembangunan tersebut akan tergambar pada dua survei ekstern yaitu Survei persepsi anti korupsi dan Survei Persepsi Pelayanan Publik Kabupaten Banjar pada tahapan pembentukan Zona Integritas (ZI) (WBBM).

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. Salah satu bukti terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik ditandai dengan semakin baik persepsi masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan publik.

(SIPP), pengelolaan konsultasi dan pengaduan (termasuk penerapan LAPOR!), serta penyelenggaraan inovasi dalam pelayanan publik berlomba-lomba dipenuhi oleh unit layanan yang dievaluasi.

Nilai Indeks pelayanan Publik Kabupaten Banjar pada tahun 2019 adalah sebesar 3,63 dari target 3,50. Indeks pelayanan publik ditentukan oleh tim Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang melakukan langsung penilaian kepada Perangkat Daerah di Kabupaten Banjar, yakni Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dan Rumah Sakit Umum Daerah Ratu Zalecha.

Nilai Industri Kecil Menengah pada tahun 2019 dari target 80% capaian sebesar 81,96 dilakukan atas survey kepada masyarakat yang menerima pelayanan publik kepada 65 unit pelayanan publik Kabupaten Banjar (Dinas, Kecamatan, Kelurahan dan Unit Pelaksana Teknis Puskesmas) capaian ini menunjukkan bahwa rata-rata pelayanan publik yang diberikan adalah Baik.

Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-LAPOR!), masyarakat dapat memberikan aduan, masukan atau apresiasi atas pelayanan publik. Sampai tahun 2019 (SP4N-LAPOR!) Sampai tahun 2019 sebanyak 1.592.427 laporan. Tingkat penyelesaian laporan sebanyak 73,17% selesai.

Bukti lain dari terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik adalah dilihat dari inovasi pelayanan publik merupakan wujud semangat dan pemikiran kreatif penyelenggara pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang lebih baik daripada biasanya. Sampai diprakarsai pada Tahun 2014, jumlah inovasi yang berpartisipasi dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) meningkat dari tahun-tahun sebelumnya. Bahkan hingga Tahun 2019, telah tercatat sebanyak 13 inovasi yang terdaftar.

Penyelenggaraan pelayanan publik juga dilaksanakan secara terpadu dan terintegrasi antara pelayanan pusat dan pelayanan daerah di dalam satu gedung pelayanan yang diwujudkan dalam pembangunan Pelayanan Publik (MPP). Dengan adanya Mal Pelayanan Publik (MPP) masyarakat semakin merasakan kemudahan, transparansi, kecepatan pelayanan dalam mengurus berbagai jenis layanan perizinan baik secara individu maupun sebagai badan usaha. Pelayanan Publik (MPP) 'BAROKAH' yang dibangun di Kabupaten Banjar sejak tahun 2019 akhir, merupakan salah satu upaya untuk peningkatan pelayanan publik kepada masyarakat secara langsung, Cepat, tepat dan nyaman.

Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik tetap memprioritaskan dan mendorong Intansi Pemerintah untuk meningkatkan Indeks Pelayanan Publik nya melalui 6 aspek, termasuk di dalam mengembangkan/membangun sistem pelayanan terintegrasi Pelayanan Publik (MPP), Sistem Informasi Pelayanan Publik Pelayanan Publik Berbasis Elektronik (*e- Services*), Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N- LAPOR!) yang responsif dan juga inovasi pelayanan publik.

implementasi kebijakan primer lain yang diberlakukan pemerintah kepada daerah, belum ada Dana Alokasi Khusus (DAK) dan pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi sehingga secara keuangan 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 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 struktur permanen atau tim *ad hoc*. 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 *ad hoc*. 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 *ad hoc* 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, tim *ad hoc* hanya bekerja ketika terdapat kegiatan evaluasi yang dilakukan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Tantangan lainnya yaitu potensi perubahan komposisi tim yang cukup tinggi. Perubahan tim berdampak terhadap kebutuhan waktu untuk pegawai baru untuk memahami dan beradaptasi terhadap perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Berhubung tidak semua pegawai memahami Reformasi Birokrasi dengan baik, adaptasi tersebut sering memakan waktu yang tidak sebentar. Dari berbagai kelemahan tersebut tim Reformasi Birokrasi yang bersifat *ad hoc* 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 yang juga berdampak terhadap semakin tingginya biaya karena penambahan struktur baru. Masalah lainnya yaitu terjadinya *overlapping*/tumpang tindih antar struktur yang sudah ada di masing-masing instansi dengan struktur tim pelaksana Reformasi Birokrasi. Dari berbagai tantangan tersebut masalah mendasar dari bentuk tim ini yaitu tingkat koordinasi yang rendah antara tim Reformasi Birokrasi dengan struktur lain karena pegawai tim 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.

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.

Tabel 2.
Pencapaian Ukuran Keberhasilan
Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019

Sasaran		Indikator	Satuan	Baseline 2014	Target 2019	Re
Birokrasi yang Bersih dan akuntabel	1	Opini WTP atas Laporan Keuangan	Nilai	WDP	WTP	
	2	Tingkat Kapabilitas APIP	Level	1	3	
	3	Tingkat Kematangan Implementasi SPIP	Level	1	3	
	4	Nilai SAKIP	Nilai	C	BB (70,01)	(6
	5	Penggunaan e-Procurement terhadap Belanja Pengadaan	%	50	90	
Birokrasi yang efisien dan efektif	1	Indeks Reformasi Birokrasi	Skor 1-100	-	73	7
	2	Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara	Skor 1-100	-	59,45	5
	3	Indeks e-Government Nasional/Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	Skor 0-5	-	2,3	

Sasaran	Indikator		Satuan	Baseline 2014	Target 2019	Re
Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas	1	Indeks Pelayanan Publik	Skor 0-5	3,00	3,50	
	2	Survei Kepuasan Masyarakat	Skor 0-100	75	81,90	8

Dari tabel di atas terlihat bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi terus menuju ke arah yang lebih baik yang dibuktikan dengan peningkatan berbagai capaian dari kondisi *baseline* di tahun 2014, meskipun masih banyak beberapa ukuran keberhasilan yang belum mencapai target Tahun 2019. Kemudian, dampak maupun hasil Reformasi Birokrasi tidak berhenti pada ukuran-ukuran bagi pemerintah itu sendiri, akan tetapi haruslah juga mencerminkan perubahan maupun perbaikan kualitas terhadap kehidupan bernegara, bahkan perubahan maupun perbaikan kualitas hidup 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 saing bangsa dengan menciptakan Aparatur Sipil Negara 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.

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 appointees* 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 negatif intervensi politik ke dalam birokrasi adalah ketidaknetralan Aparatur Sipil Negara dalam penyelenggaraan negara dapat meningkat dalam hal korupsi kebijakan, *mis* alokasi anggaran yang tidak sesuai dengan tujuan peruntukan awalnya, hingga pelayanan yang diskriminatif. Situasi ini dapat berkembang menjadi semakin negatif ketika tidak ada nilai-nilai anti korupsi dan etika publik yang terinternalisasi ke dalam Aparatur Sipil Negara, penerapan sistem integritas nasional yang lemah, serta kemapanan sistem dan maturnya

B. INKAPABILITAS APARATUR SIPIL NEGARA DAN MENTALITAS

Rendahnya kompetensi Aparatur Sipil Negara memperparah pelaksanaan Reformasi Birokrasi, bahkan sebagian bersikap resisten dan tidak memahami esensi Reformasi Birokrasi. Hal tersebut diperburuk dengan mentalitas silo yang menjadi penghadang untuk 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 TERTUTUP (*CLOSED-SYSTEM BUREAUCRACY*)

Birokrasi yang tertutup menyebabkan lemahnya kontrol dan partisipasi masyarakat terhadap birokrasi. Hal ini dikarenakan tidak adanya interaksi antara birokrasi dengan lingkungan eksternal, termasuk masyarakat sebagai penerima layanan publik. Akibatnya birokrasi menjadi tidak responsif 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

Peran Kepemimpinan. Keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi terlepas dari komitmen Kepala Daerah. Beberapa daerah telah memperlihatkan keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi karena Kepala Daerah tersebut memimpin langsung pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan menjamin netralitas birokrasi.

Program yang Fokus dan Terarah. Beberapa daerah telah berhasil memaksimalkan kinerja organisasi melalui penyusunan program yang fokus dan terarah dengan dukungan keuangan yang memadai. Beberapa program-program rutin dan berskala kecil disusun ulang dan dikembangkan menjadi sebuah program baru yang lebih baik. Kompleksitas program baru yang lebih besar tersebut menuntut kolaborasi, integrasi dan koordinasi yang lebih intens di antara instansi kerja. Momentum ini dapat dimanfaatkan untuk merubah budaya *mindset* Aparatur Sipil Negara agar lebih inovatif dan kolaboratif. Hasilnya, program yang dibuat lebih menasar pada kebutuhan masyarakat dengan dampak yang lebih terasa dan terjadinya perubahan budaya organisasi dan *mindset* Aparatur Sipil Negara.

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 frustrasi dan stagnan karena target yang ditetapkan terlalu tinggi dibandingkan kemampuan organisasi dan perannya merespon perubahan. Namun perlu diperhatikan bahwa target

BAB III ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

Faktor lingkungan yang dimaksud dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 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 faktor 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

Dalam sejarahnya, keterkaitan antara politik dan birokrasi tidak dipisahkan. Pemikiran dan kemunculan reformasi administrasi 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 sistem integritas nasional yang baik dan terbangun, pengawasan intern pemerintah yang masih inkapabel dan *immature*, serta etika publik yang belum terpelihara.

B. PENEGAKAN DAN KEPASTIAN HUKUM

Pendekatan koersif yaitu melalui penegakan hukum, sangat diperlukan dalam Reformasi Birokrasi. Lemahnya penegakan hukum mengakibatkan tidak berjalannya sistem *reward* dan *punishment*. Pemerintah perlu mendorong pemberian penghargaan bagi *stakeholders* 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 yang negatif dapat menjadi penghambat untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, 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 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 Aparatur Sipil Negara dalam memposisikan peran mereka 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 mengakomodasi 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 membentengi 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 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 pemerintah daerah untuk memberikan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel tanpa batas bagi masyarakat. Pemerintah harus memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan mengkritik 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 sedang direspon oleh pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, diantaranya penyederhanaan struktur, kelembagaan birokrasi, 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.

Penyederhanaan birokrasi tersebut dilakukan dengan menyederhanakan struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktural di bawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional.

B. TRANSFORMASI DIGITAL

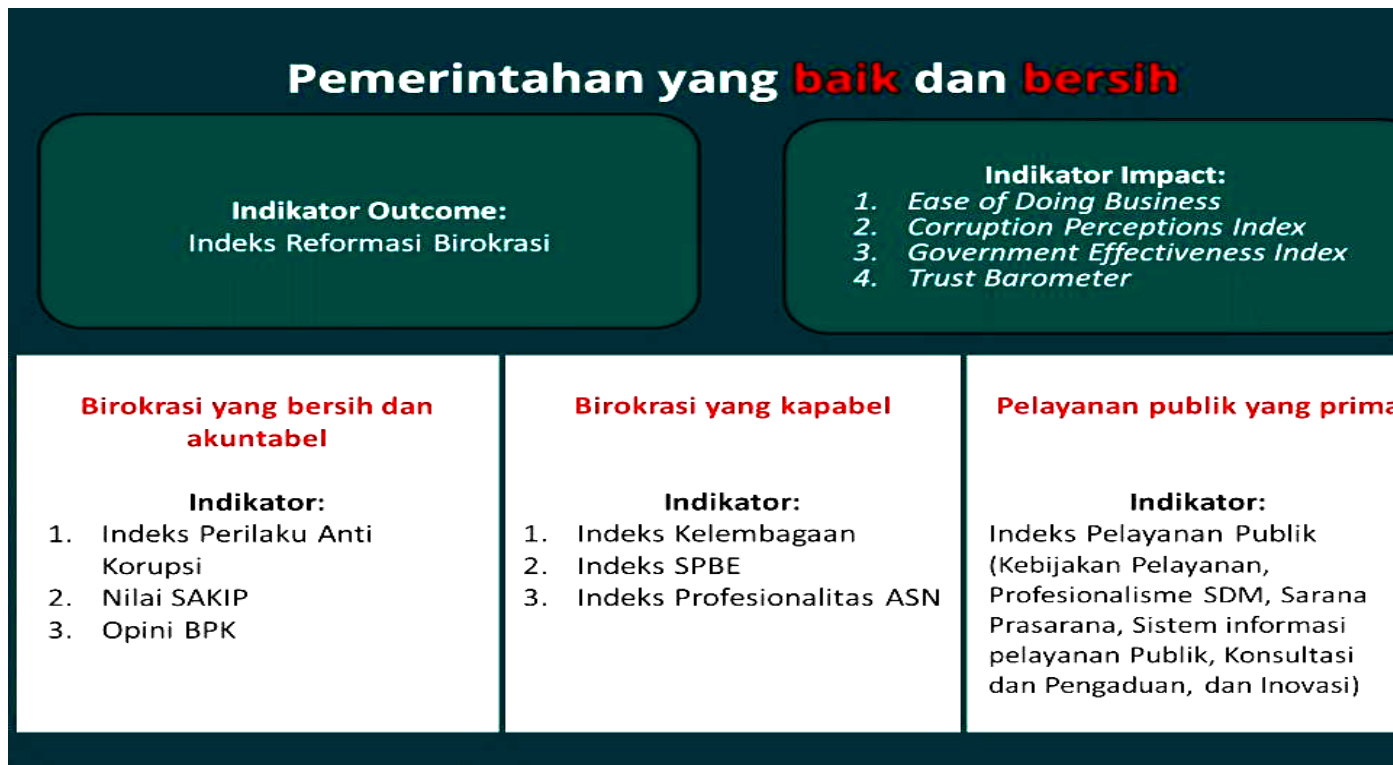
Pesatnya perkembangan teknologi berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi digital. Tantangan global menuntut para eksekutif untuk cakap dan respon dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu ini menjadi perhatian 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 Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergengsi, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

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 strategis Reformasi Birokrasi kedepan.

Simpulan atas evaluasi capaian Reformasi Birokrasi 2015-2019 dan strategi Reformasi Birokrasi ke depan 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 dan memberikan pelayanan, kapabel/mampu menjadi mesin utama pembangunan nasional, serta dapat disejajarkan dengan birokrasi negara maju di dunia. Berdasarkan dasar hal tersebut, tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam *Roadmap* 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 sedikit mudahnya 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.



1. TUJUAN

Tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Pencapaian akan diukur pada periode Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024, setiap indikator tersebut juga akan di evaluasi pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar pengambilan keputusan yang terkait dengan strategis reformasi birokrasi pada berbagai tingkatan.

2. SASARAN

Pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada 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; dan
3. Pelayanan Publik yang Prima.

Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Sehingga 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.

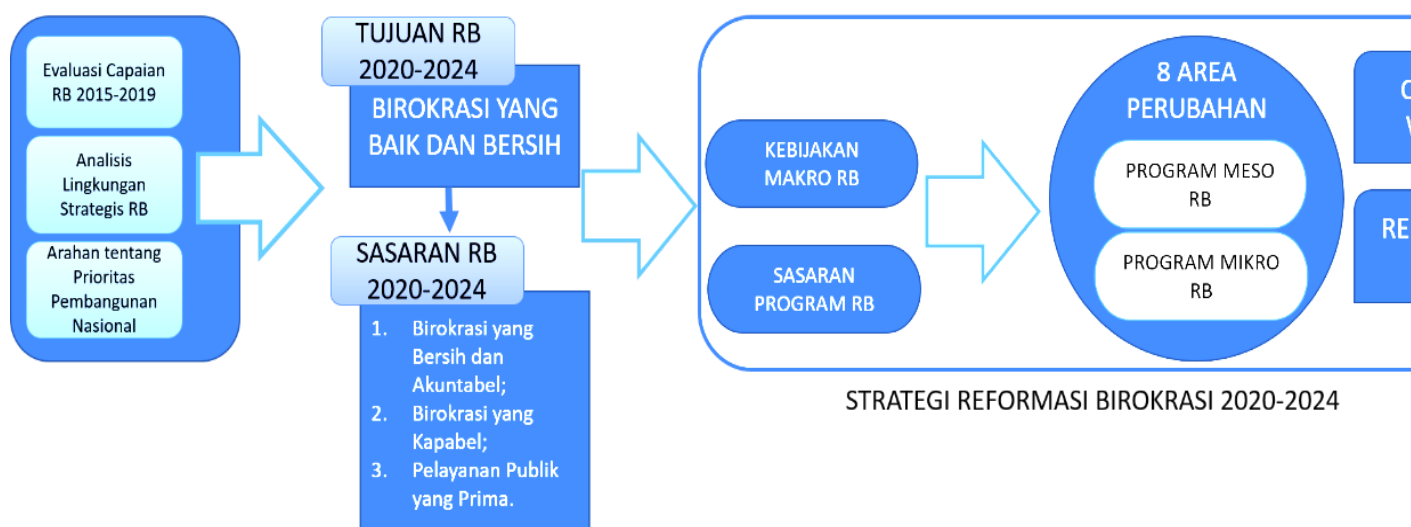
Sasaran dan Target Reformasi Birokrasi 2020-2024

Sasaran		Indikator	Satuan	Baseline 2019	Target 2024
Birokrasi Yang Bersih dan akuntabel	1	Opini WTP atas Laporan Keuangan	Nilai	WTP	WTP
	2	Tingkat Kapabilitas APIP	Level	3	
	3	Tingkat Kematangan Implementasi SPIP	Level	3	
	4	Nilai SAKIP	Nilai	B	
	5	Penggunaan e-Procurement terhadap Belanja Pengadaan	%	100	100
Birokrasi yang efisien dan efektif	1	Indeks Reformasi Birokrasi	Skor 1-100	72,71	80
	2	Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara	Skor 1-100	56,31	70
	3	Indeks e-Government Nasional/Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	Skor 0-5	2,63	3
Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas	1	Indeks Pelayanan Publik	Skor 0-5	3,63	4
	2	Indeks Kepuasan Masyarakat	Skor 0-100	80,96	88

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-hal 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 serta pelaksanaan *quickwin*. Secara umum, hubungan antara tujuan, sasaran, serta strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024

Hubungan antara Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi dengan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024



Secara umum pelaksanaan Reformasi Birokrasi dibagi ke dalam tingkatan pelaksanaan, yaitu:

- A. Makro. Tingkat pelaksanaan makro mencakup penetapan arah kebijakan Reformasi Birokrasi tingkat Pemerintah Daerah serta monitoring dan evaluasi pencapaian program-program Reformasi Birokrasi pada tingkat mikro.
- B. Meso. Tingkat pelaksanaan meso mencakup pelaksanaan program Reformasi Birokrasi oleh instansi yang ditetapkan sebagai *leading sector*. Instansi tersebut bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan, kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan tersebut, serta pemantauan dan evaluasi pelaksanaannya.
- C. Mikro, Tingkat pelaksanaan mikro mencakup implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi pada masing-masing Perangkat Daerah. Kebijakan tersebut sebagaimana digariskan Pemerintah Daerah melalui program makro dan mikro dan pelaksanaan program atau inisiatif lainnya yang masih menjadi bagian dari upaya percepatan 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 dan mikro.

A. PROGRAM MAKRO

Pada level makro, program pelaksanaan Reformasi Birokrasi fokus terhadap upaya dalam menetapkan arah kebijakan daerah serta upaya untuk mengawal agar implementasi kebijakan tersebut berjalan sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Terkait dari wujud pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, level makro

Kerangka Waktu *Road Map* Reformasi Birokrasi



B. PROGRAM MESO

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level meso merupakan pelaksanaan sasaran program yang merupakan uraian atau *cas* *down* dari 3 (tiga) sasaran Reformasi Birokrasi. Selain itu, sesuai dengan RPJMD yang menetapkan Reformasi Birokrasi sebagai program pengarusutamaan yang wajib dilakukan oleh seluruh Perangkat Daerah, maka setiap Perangkat Daerah *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 4.
Sasaran Level Meso Reformasi Birokrasi 2020-2024

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
Sasaran 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel		
1.1. Menguatnya Integritas dan Budaya Anti korupsi dalam Birokrasi	Inspektorat	Perluasan Pembangunan Integritas kepada seluruh Perangkat Daerah.
	Bagian Organisasi Setda	Menyusun Peraturan Bupati tentang Pedoman Urutan Pembangunan Integritas Pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai dasar terbangunnya budaya integritas pegawai Aparatur Sipil Negara

SASARAN PROGRAM	<i>LEADING SECTOR</i>	KEGIATAN/TEMA
	Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Induksi anti korupsi k Aparatur Sipil Negara m pendidikan pelatihan.
	Dinas Komunikasi, informasi, Statistik dan Persandian	Diseminasi konten anti k melalui berbagai saluran cetak, elektronik, dan sosia
1.2. Terciptanya pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis	Inspektorat	<ul style="list-style-type: none"> a. Pembinaan, pengawasan evaluasi terhadap k Aparat Pengawasan l Pemerintah (APIP) b. Meningkatkan sinergitas lembaga pengawasan. c. Meningkatkan sinergitas dengan pemeriksa eks (BPK) d. Menetapkan peraturan E mengenai kebijakan manajemen risiko di Pera Daerah e. Membentuk sistem manaj risiko f. Menetapkan unit bertanggungjawab terl manajemen risiko
1.3. Menguatnya manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> a. Memastikan perencanaan berbasis kinerja b. Memastikan program-pro yang direncanakan s dengan tujuan dan sa pembangunan nasional provinsi c. Menjamin keterhubu tujuan, sasaran, dan pro pembangunan antar ber sektor d. Memanfaatkan tekni informasi dan l

SASARAN PROGRAM	<i>LEADING SECTOR</i>	KEGIATAN/TEMA
	Bagian Organisasi Setda	<p>a. Memastikan ketersambungan antara tujuan, sasaran, indikator kinerja dan perencanaan pembangunan Perangkat Daerah</p> <p>b. Melakukan evaluasi ketersambungan antara tujuan, sasaran, indikator kinerja, dan pelaksanaan pelaksanaan</p> <p>c. Meningkatkan kualitas evaluasi penerapan SAK Perangkat Daerah</p> <p>d. Menetapkan kebijakan mengenai standar kompetensi dan kebudayaan kerja dalam perencanaan penganggaran</p> <p>e. Menetapkan Peraturan Bupati mengenai penilaian kinerja individu dan kinerja organisasi</p> <p>f. Menggunakan informasi kinerja sebagai dasar untuk menyusun proses manajemen internal pemerintah.</p> <p>g. Menetapkan Peraturan Bupati mengenai penggunaan capaian kinerja sebagai dasar untuk pemberian tunjangan kinerja</p> <p>h. Memberikan reward dan punishment penerapan kinerja</p>
	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Memastikan penganggaran pelaksanaan berbasis kinerja sesuai dengan mandat UU 17/2003 tentang keuangan negara.
	Inspektorat	Melakukan pengawasan dan pengendalian perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja
	Badan Kepegawaian Daerah dan	a. Melakukan diklat peningkatan kompetensi manajemen kepegawaian Aparatur Sipil Negara

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
1.4. Meningkatnya fairness, transparansi, profesionalisme, dan nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan	Dinas Komunikasi, Informasi, Statistik dan Persandian	<ul style="list-style-type: none"> a. Penyediaan infrastruktur aplikasi pemanfaatan on system untuk perun kebijakan dan pengaran keputusan b. Efektivitas PPID mewujudkan keterb informasi publik c. Mendorong digitalisasi transparansi be informasi di Perangkat D d. Memastikan sistem kear data, aplikasi infrastruktur penyelenggaraan S Pemerintahan Be Elektronik (SPBE)
	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyediakan berbag yang dibutuhkan mendukung <i>one-data sys</i> b. Memberikan kemudahan kepada seluruh pem kepentingan dalam per data untuk kepen Daerah
	Bagian Hukum Setda	Mendorong dan mempe partisipasi berbagai pem kepentingan dalam pemb kebijakan di Daerah
	Bagian Administrasi Pembangunan Setda	Mendorong dan mempe implementasi kebijakan Daerah
	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menetapkan dan implem kebijakan pengelolaan berbasis digital b. Memperkuat <i>know management</i> m digitalisasi arsip
	Bagian Pengadaan	a. Meningkatkan Aparatur Negara bersertifikasi

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMA
1.5. Evaluasi terhadap berbagai peraturan perundang-undangan	Bagian Hukum Setda	a. Mendorong reregulasi deregulasi berbagai peraturan perundang-undangan berdasarkan hasil evaluasi b. Mendorong penyederhanaan regulasi pada setiap jenjang level peraturan perundang-undangan.
	Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara sebagai perancang peraturan perundang-undangan (<i>legal drafter</i>)
Sasaran 2. Birokrasi yang Kapabel		
1.1. Tertatanya kelembagaan Pemerintah daerah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi	Bagian Organisasi Setda	a. Memastikan struktur organisasi pemerintah berbasis kinerja b. Menetapkan kebijakan penyederhanaan eselon secara bertahap dan selektif c. Melakukan monitoring evaluasi terhadap pelaksanaan kelembagaan berbasis kinerja d. Restrukturisasi Perangkat Daerah
1.2. Penyederhanaan proses bisnis dan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi	Bagian Organisasi Setda	Percepatan pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Perangkat Daerah.
	Dinas Komunikasi, Informasi, Statistik dan Persandian	a. Memperkuat <i>interoperability system</i> antar Perangkat Daerah. b. Memastikan teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan oleh Perangkat Daerah dalam membina dan melaksanakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

SASARAN PROGRAM	<i>LEADING SECTOR</i>	KEGIATAN/TEMA
1.3. Meningkatnya profesionalisme Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit	Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> a. Membentuk Tim Manajerial Talenta b. Menetapkan pemberian jabatan fungsional <i>risk</i> (penelaah risiko) c. Memastikan dan melakukan pendampingan serta monitoring dan evaluasi atas penyusunan dan implementasi pola kerja dan manajemen di tingkat instansi pada setiap Perangkat Daerah berjalan dengan efektif d. Sinkronisasi kebijakan 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 ke dalam jabatan fungsional. e. Melakukan pelatihan manajemen risiko dalam semua jenjang kediklatan. f. Membangun system informasi Aparatur Sipil Negara.
1.4. Meningkatnya kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja birokrasi	Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan pembinaan manajemen talenta khusus untuk para Perangkat Daerah b. Memonitoring dan evaluasi atas pelaksanaan manajemen talenta kepala Perangkat Daerah berjalan dengan efektif untuk peningkatan kinerja birokrasi c. Memperbaiki program pengajaran diklat berbasis studi kasus proyek perubahan

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN/TEMUAN
Sasaran 3. Pelayanan Publik yang Prima		
3.1 Menguatnya pelayanan publik yang responsif dan berdaya saing	Bagian Organisasi Setda	a. Mendorong per kebijakan pelayanan (Standar Pelayanan, Ma Pelayanan, dan SKM) b. Mendorong sistem pe yang terpadu dan terinte c. Mendorong Perangkat untuk menerapkan pengelolaan pengaduan terintegrasi, tuntas berkelanjutan dalam pengelolaan pengaduan efektif dan responsif
	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan	Mendorong Perangkat untuk mengembangkan pelayanan publik.
3.2 Percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik	Bagian Organisasi Setda	Penguatan kebijakan peningkatan kualitas pe publik.
	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan	Mendorong Perangkat untuk melakukan per peningkatan kualitas pe publik melalui dengan pembinaan pelayanan publik secara menerus dan berkelanjutan
	Dinas Komunikasi, Informasi, Statistik dan Persandian	Monitoring pelaksanaan SP LAPOR! secara berkala
	Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Membangun profesio Aparatur Sipil Negara di pelayanan publik.
	Dinas Penanaman	a. Mengkoordinasikan penyederhanaan p

C. PROGRAM MIKRO

Setelah ditetapkan program level meso, selanjutnya adalah kegiatan mikro yang menjadi prioritas pemerintah daerah dalam menerapkan Reformasi Birokrasi di lingkup internal instansi. Aktifitas mikro tersebut terdapat dalam tabel berikut berdasarkan kepada sasaran Reformasi Birokrasi seribu (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi dan program di level mikro.

Tabel 5.

Kegiatan Level Mikro Reformasi Birokrasi 2020-2024

Program/ Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel
Manajemen Perubahan	1. Indeks Kepemimpinan Perubahan	a. Pengembangan dan Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (<i>reform</i>) b. Penguatan nilai integritas c. Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model d. Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industry 4.0	✓	✓
Penataan Peraturan Perundangan/ Deregulasi Kebijakan	2. Indeks Reformasi Hukum 3. Indeks Kualitas Kebijakan	a. Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup Perangkat Daerah (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan) b. Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi c. Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan d. Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun		✓

Program/ Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel
Penataan Organisasi/ Kelembagaan	4. Indeks Kelembagaan	a. <i>Assessment</i> organisasi berbasis kinerja b. Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan Perangkat Daerah berdasarkan hasil asesmen c. Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi	✓	✓
Penataan Tatalaksana	5. Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) 6. Indeks Pengawasan Kearsipan 7. Indeks Pengelolaan Keuangan 8. Indeks Pengelolaan Aset 9. Indeks Pemerintahan Daerah	a. Penerapan Tata Kelola Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) b. Penerapan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) c. Penerapan Layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) d. Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan e. Implementasi Manajemen Kearsipan Modern dan Handal (dari manual ke digital) f. Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan g. Mengimplementasikan digitalisasi arsip h. Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan i. Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku j. Penguatan	✓	✓

Program/ Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel
Sistem Manajemen SDM	10. Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara	a. Menerapkan prinsip-prinsip manajemen Aparatur Sipil Negara secara professional;	✓	✓
	11. Indeks <i>Merit System</i> 12. Indeks Tata Kelola Manajemen Aparatur Sipil Negara	b. Implementasi manajemen Aparatur Sipil Negara berbasis <i>merit system</i> c. Penetapan ukuran kinerja individu d. Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala e. Penguatan implementasi Reward and Punishment Berdasarkan kinerja f. Pengembangan kompetensi dan karir Aparatur Sipil Negara berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi g. Pemanfaatan IT dalam manajemen Aparatur Sipil Negara h. Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas Aparatur Sipil Negara i. Pengembangan implementasi Manajemen Talenta (<i>Talentpool</i>) j. Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta Aparatur Sipil Negara;		

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel
Penguatan Akuntabilitas	13. Nilai SAKIP 14. Indeks Perencanaan	a. Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sektor (<i>collaborative and crosscutting</i>) b. Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja c. Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (<i>goal and strategy cascade</i>) d. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala e. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran f. Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja	✓	✓
Pengawasan	15. Maturitas SPIP 16. Kapabilitas APIP 17. Opini BPK 18. Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa	a. Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi b. Meningkatkan Kompetensi APIP c. Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas) d. Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah		

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Biro kras yang Bersih dan Akuntabel	Birokras yang Kapabel
		f. Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM g. Penguatan pengendalian gratifikasi h. Penguatan penanganan pengaduan dan komplain i. Penguatan efektivitas manajemen risiko j. Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan	✓	
Pelayanan Publik	19. Indeks Pelayanan Publik 20. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat	a. Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM) b. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan c. Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik d. Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau e. Penciptaan, pengembangan dan		

Program/ Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel
		<ul style="list-style-type: none"> a. Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik b. Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala d. Mendorong Perangkat Daerah untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat e. Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat 		

5. QUICK WINS

Quick Wins dimaknai sebagai kemenangan atau keberhasilan yang cepat. Tujuan dari *Quick Wins* adalah adanya sebuah tindakan atau *action* yang 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 menggambakan percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang pemerintah daerah.

Dalam rangka percepatan Reformasi Birokrasi, pada tahun pertama maksimal pada tahun kedua, menetapkan penyederhanaan birokrasi sebagai *Quick Wins* utama. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan dengan melakukan penyetaraan jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan pelaksana ke dalam jabatan fungsional.

Gambar 6.
Perbedaan *Quick Win Mandatory* dan *Quick Win Mandiri*

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

BAB V MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020 -2024

Agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat berjalan dengan baik, 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.

A. TIM REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH

Tim ini berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. Tim Bertugas untuk :

- a. merumuskan kebijakan dan strategi operasional Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
- b. melakukan pembinaan, pemantauan dan evaluasi kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah daerah sesuai dengan perannya dan strategi Reformasi Birokrasi.
- c. menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk menegakkan kepatuhan atas standar-standar bagi pelaksanaan program Reformasi Birokrasi;
- d. melaksanakan komunikasi secara berkala dengan para pemangku kepentingan (stakeholders); dan
- e. melaporkan kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi kepada Kepala Daerah.

B. TIM PELAKSANA REFORMASI BIROKRASI

Tim ini berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada masing-masing Perangkat Daerah beserta jajaran unit kerja di dalamnya. Tugas dari Tim Pelaksana ini adalah:

- a. Merumuskan *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Instansi dan unit kerja. Dalam *Road Map* ini memuat:
 1. Rencana kerja lima tahunan Reformasi Birokrasi dan rencana

Birokrasi di lingkungan Perangkat Daerah; dan

4. Agen perubahan (*Reform the Reformers*).
- b. Melaksanakan *Road Map* Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di setiap Perangkat Daerah serta Unit kerja;
- c. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
- d. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Perangkat Daerah dan unit kerjanya;
- e. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*.

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.

1. MONITORING DAN EVALUASI

Monitoring pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan dalam tingkat lingkup Perangkat Daerah dan lingkup pemerintah daerah. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada kegiatan/program Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terdapat penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

Monitoring dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

- a. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Reformasi Birokrasi Kabupaten untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi pemerintah daerah agar konsisten dengan *Road Map* dan memberikannya laporan kepada Kepala Daerah.
- b. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah, untuk:
 1. Membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan perkembangan lingkungan strategis;
 2. Pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
 3. Survei terhadap kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
 4. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat Kabupaten, kemudian hasilnya dilaporkan ke Tim Reformasi Birokrasi Kabupaten.

Evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah dilakukan setiap enam bulan dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi serta

kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada enam bulan atau satu tahun ke depan, sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merealisasikan perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;

- b. Evaluasi tahunan di setiap Perangkat Daerah yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Reformasi Birokrasi Kabupaten;

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 Intern

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.

2. 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 diwujudkan melalui penganggaran setiap instansi dan unit kerja. Disamping itu, pemerintah daerah, pos Dana Alokasi Khusus (DAK)/Dana Alokasi Umum (DAU) untuk Reformasi Birokrasi yang diberikan adalah berdasarkan implementasi Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah.

3. SINKRONISASI ROAD MAP DENGAN RENCANA STRATEGIS

Untuk menjaga keselarasan, komitmen, dan keberlanjutan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap lini, maka penting bagi pemerintah 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 bertanggung jawab di level masing-masing.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN). Reformasi Birokrasi juga mendorong Pemerintah Daerah agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Dengan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendorong Pemerintah Daerah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *culture set* harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggungjawab segenap elemen pemerintahan, dan harus dilaksanakan serta dibangun bersama oleh seluruh Perangkat Daerah.

BUPATI BANJAR,

Ttd

KHALILURRAHMAN