

# Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024



**K**abupaten **S**umbawa **B**arat





BUPATI SUMBAWA BARAT  
PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

PERATURAN BUPATI SUMBAWA BARAT  
NOMOR 61 TAHUN 2020  
TENTANG  
*ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI KABUPATEN SUMBAWA BARAT  
TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI SUMBAWA BARAT,

- Menimbang : a. bahwa *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019-2023 telah ditetapkan dengan Peraturan Bupati Sumbawa Barat Nomor 14 Tahun 2019 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019-2023 namun sudah tidak sesuai dengan perkembangan hukum dan kondisi saat ini sehingga perlu diganti;
- b. bahwa dalam rangka mewujudkan tata kelola Pemerintahan yang baik di Kabupaten Sumbawa Barat perlu disusun *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2020-2024 sebagai pedoman dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati Sumbawa Barat tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2020-2024;

- Mengingat : 1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Sumbawa Barat di Provinsi Nusa Tenggara Barat;
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) 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 4574);
4. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
5. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 108);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024;
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI KABUPATEN SUMBAWA BARAT TAHUN 2020-2024.

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini, yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Sumbawa Barat.

2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Sumbawa Barat.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Kabupaten Sumbawa Barat.
5. Reformasi Birokrasi adalah proses menata ulang birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma dan dengan upaya yang luar biasa.
6. *Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025.
7. *Road Map* adalah rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang.

#### Pasal 2

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2020-2024 merupakan bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi dan rencana rinci Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat selama 5 (lima) tahun yaitu tahun 2020-2024.
- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai acuan bagi Perangkat Daerah lingkup pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat untuk menyusun program dan/atau kegiatan di internal organisasi perangkat daerah dalam menjalankan program Mikro Reformasi Birokrasi.

#### Pasal 3

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 memuat:
  - a. Pendahuluan;
  - b. Evaluasi Capaian dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
  - c. Analisis Lingkungan Strategis;
  - d. Sasaran dan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024;
  - e. Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024; dan
  - f. Penutup.

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

#### Pasal 4

Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, Peraturan Bupati Sumbawa Barat Nomor 14 Tahun 2019 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019-2023, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

#### Pasal 5

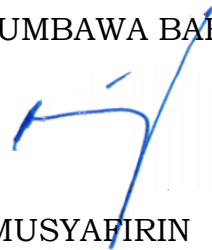
Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Taliwang

Pada tanggal 23 Desember 2020

BUPATI SUMBAWA BARAT,



W. MUSYAFIRIN

Diundangkan di Taliwang

pada tanggal 23 Desember 2020

SEKRETARIS DAERAH

KABUPATEN SUMBAWA BARAT,



A. AZIS



## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR GAMBAR.....	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
KATA SAMBUTAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI.....	4
<b>A. Kebijakan Reformasi Birokrasi.....</b>	<b>4</b>
<b>B. Area Perubahan Reformasi Birokrasi.....</b>	<b>7</b>
1. Manajemen Perubahan.....	7
2. Deregulasi Kebijakan.....	9
3. Penataan Organisasi.....	10
4. Penataan Tatalaksana.....	12
5. Penataan SDM Aparatur.....	14
6. Penguatan Akuntabilitas.....	17
7. Penguatan Pengawasan.....	19
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.....	20
<b>C. Implementasi Program Reformasi Birokrasi.....</b>	<b>22</b>
1. Perubahan <i>Mindset</i> dan Budaya Kinerja.....	22
2. Deregulasi Kebijakan.....	25
3. Penyederhanaan Organisasi.....	26
4. Perbaikan Tata Laksana.....	28
5. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur.....	29
6. Penguatan Akuntabilitas dan Efisiensi Anggaran.....	31
7. Penguatan Pengawasan.....	32
<b>D. Dampak/Hasil Kebijakan Reformasi Birokrasi.....</b>	<b>40</b>
1. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.....	40
2. Kualitas Pengelolaan Arsip.....	43
3. Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang.....	45
4. Kualitas Pengelolaan Keuangan.....	49
5. Kualitas Pengelolaan Aset.....	52
6. Sistem Merit.....	54

7. ASN Profesional .....	58
8. Kualitas Perencanaan .....	64
9. Maturitas SPIP .....	69
10. Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).....	73
11. Tingkat Kepatuhan Standar Pelayanan .....	75
<b>E. Hambatan dan Tantangan .....</b>	<b>81</b>
<b>BAB III ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS.....</b>	<b>84</b>
<b>A. Lingkungan Strategis Global.....</b>	<b>85</b>
<b>B. Lingkungan Strategis Nasional.....</b>	<b>88</b>
<b>C. Lingkungan Strategis Provinsi Nusa Tenggara Barat .....</b>	<b>93</b>
<b>D. Lingkungan Strategis Kabupaten Sumbawa Barat.....</b>	<b>93</b>
<b>BAB IV SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020-2024 .....</b>	<b>102</b>
<b>A. Tujuan dan Sasaran.....</b>	<b>102</b>
<b>B. Strategi Pelaksanaan .....</b>	<b>104</b>
<b>C. Program-Program.....</b>	<b>105</b>
<b>D. <i>Quick Wins</i> .....</b>	<b>110</b>
<b>BAB V MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020-2024 .....</b>	<b>111</b>
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>120</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>121</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Jumlah ASN Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019 .....	16
Gambar 2. 2	Capaian Indeks SPBE Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019 .....	42
Gambar 2. 3	Siklus Pengelolaan Barang Milik Daerah menurut Permendagri Nomor 19 Tahun 2016 .....	53
Gambar 2. 4	Aspek Penilaian Sistem Merit.....	57
Gambar 2. 5	Capaian Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Sumbawa Barat berdasarkan Dimensi Penilaian.....	63
Gambar 2. 6	Nilai Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Sumbawa Barat berdasarkan Jabatan Struktural .....	64
Gambar 2. 7	Nilai Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Sumbawa Barat berdasarkan Jenis Jabatan .....	64
Gambar 2. 8	Perkembangan Capaian Nilai Perencanaan Kinerja Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015-2019.....	68
Gambar 2. 9	Hasil Evaluasi SAKIP Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015-2019 ....	69
Gambar 2. 10	Parameter Tingkat Maturitas SPIP.....	71
Gambar 4. 1	Alur Pelaksanaan Reformasi Birokrasi .....	104
Gambar 5. 1	Pelaksana Reformasi Birokrasi .....	111

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Domain dan Aspek Penilaian Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik.....	41
Tabel 2. 2	Rentang Nilai dan Predikat Indeks SPBE.....	42
Tabel 2. 3	Capaian Indeks Kearsipan Kabupaten Sumbawa baat Tahun 2019 .....	45
Tabel 2. 4	Capaian Tingkat Kematangan UKPBJ Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019 .....	47
Tabel 2. 5	Pencapaian Kematangan Centre of Exelent UKPBJ Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019.....	47
Tabel 2. 6	Hasil Pengisian Penilaian MandiriTingkat Kematangan Organisasi UKPBJ Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019 .....	48
Tabel 2. 7	Rekapitulasi Hasil Evaluasi Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015-2019 .....	51
Tabel 2. 8	Bobot Penilaian Profesionalisme ASN.....	60
Tabel 2. 9	Hasil Penilaian Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019 .....	62
Tabel 2. 10	Perkembangan Capaian Nilai SAKIP Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015-2019 .....	69
Tabel 2. 11	Perkembangan Maturitas SPIP Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015 dan 2017 .....	72
Tabel 2. 12	Hasil Penilaian Kepatuhan terhadap Standar Pelayanan Penyelenggaraan Pelayanan di Kabupaten Sumbawa Barat oleh Ombudsman Republik Indonesia tahun 2019 .....	79
Tabel 4. 1	Sasaran dan Target Reformasi Birokrasi 2020-2024.....	103
Tabel 4. 2	Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Level Meso .....	106
Tabel 5. 1	Sasaran Program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.....	112

## KATA SAMBUTAN

Puji syukur ke hadirat Allah Yang Maha Kuasa, atas perkenan-Nya, Kita dapat menyusun dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat 2020-2024 dengan lancar.

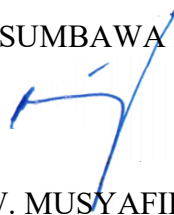
Reformasi birokrasi merupakan bagian dari proses yang harus dilakukan oleh birokrasi sebagai bentuk adaptasi organisasi terhadap lingkungan. Perkembangan teknologi dan informasi serta meningkatnya pemahaman dan kepedulian serta tuntutan masyarakat terhadap pemerintah semakin meningkat. Masyarakat menghendaki adanya perubahan pada birokrasi kearah terwujudnya birokrasi yang profesional, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Reformasi birokrasi merupakan kunci kemajuan pemerintah.

Kita menyadari mereformasi birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat bukan pekerjaan yang mudah, hal ini menyangkut sistem, pola pikir, dan pola kerja ribuan orang pegawai. Selain itu banyak kendala dan permasalahan yang akan dihadapi. Oleh karena itu, perlu komitmen dan kesungguhan semua pihak, terutama para pimpinan, dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

Saat ini masyarakat sangat kritis dalam menilai kinerja instansi pemerintah dan juga terhadap pelayanan yang diberikan. Masyarakat yang menilai apakah instansi pemerintah sudah berkinerja baik atau belum. Hal terpenting bagi masyarakat dari pemerintah adalah pelayanan publik berkualitas baik yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

Dokumen *Road Map* ini memberikan arah bagi Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat dalam melaksanakan reformasi birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat serta memberikan informasi mengenai sasaran, proses perubahan, program/kegiatan/subkegiatan, dan rencana pencapaian guna mewujudkan Kabupaten Sumbawa Barat BAIK yang *Baldataun Thayyibatun wa Rabbun Ghafur*. Demikian, semoga dokumen ini memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada kita semua.

BUPATI SUMBAWA BARAT,



Dr. Ir. H. W. MUSYAFIRIN, M.M.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan rasa Syukur kehadiran Allah SWT, Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat dapat menyusun dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2020-2024.

Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2020-2024 disusun sebagai salah satu implementasi agenda Reformasi Birokrasi sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, agar disusun suatu *road map* reformasi birokrasi setiap lima tahunan sebagai peta jalan perubahan yang diharapkan dapat mewujudkan birokrasi yang lebih baik lagi guna menghasilkan organisasi yang efektif dan efisien dalam melaksanakan tata pemerintahan.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2020-2024. Semoga dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat ini bermanfaat bagi penyelenggaraan pemerintahan dimasa sekarang dan yang akan datang serta dapat mendorong keberhasilan dalam peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja serta terwujudnya birokrasi yang BAIK di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat.

Kami menyadari bahwa kegiatan pemetaan yang kami lakukan masih mempunyai banyak kekurangannya. Kami mengharapkan masukan, ide, maupun kritik dan saran bagi penyempurnaan kegiatan pemetaan di masa mendatang.

Sekretaris Daerah  
Koordinator Tim Reformasi Birokrasi  
Kabupaten Sumbawa Barat,



H. A. AZIS, S.H., M.H.

## BAB I PENDAHULUAN

Birokrasi mempunyai peranan penting dalam pembangunan. Birokrasi sebagai pelaksana administrasi negara merupakan sektor pembangunan (*administrative development*) dan sekaligus sebagai instrumen dalam pembangunan (*development administrative*). Birokrasi merupakan institusi yang menggerakkan pembangunan dan sekaligus sebagai obyek pembangunan (Prasojo & Kurniawan, 2008). Peran ganda tersebut membuat mutu birokrasi harus diperhatikan karena sangat menentukan keberhasilan pembangunan. Semakin baik kualitas birokrasi maka semakin baik pula hasil pembangunan.

Karl D. Jackson yang melakukan penelitian terhadap birokrasi di Indonesia pada masa Orde Baru, dalam bukunya *Political Power and Communication in Indonesia* (1978) menulis bahwa birokrasi di Indonesia adalah model *bureaucratic polity* dimana terjadi akumulasi kekuasaan pada negara dan menyingkirkan peran masyarakat dari ruang politik dan pemerintahan. Sedangkan Richard Robinson dan King menyebut birokrasi di Indonesia pada masa itu sebagai *bureaucratic capitalism* (Sellang, Jamaluddin, & Mustanir, 2019).

Sementara Hans Dieter Evers melihat bahwa proses birokrasi di Indonesia berkembang model birokrasi ala Parkinson dan ala Orwelian. Birokrasi ala Parkinson adalah pola dimana terjadi proses pertumbuhan jumlah personil dan pemekaran struktural dalam birokrasi secara tidak terkendali. Sedang birokrasi ala Orwelian adalah pola birokratisasi sebagai proses perluasan kekuasaan pemerintah dengan maksud mengontrol kegiatan ekonomi, politik dan sosial dengan peraturan, regulasi dan bila perlu melalui paksaan. Dengan demikian birokrasi di Indonesia tidak berkembang menjadi lebih efisien, tetapi justru sebaliknya inefisiensi, berbelit-belit dan banyak aturan formal yang tidak ditaati. Birokrasi di Indonesia ditandai pula dengan tingginya pertumbuhan pegawai dan pemekaran struktur organisasi dan menjadikan

birokrasi semakin besar dan membesar. Birokrasi juga semakin mengendalikan dan mengontrol masyarakat dalam bidang politik, ekonomi dan sosial (Sellang et al., 2019).

Model birokrasi di Indonesia pada masa Orde Baru baik di tingkat Pusat maupun di tingkat Daerah kerap mendapat sorotan dan kritik yang tajam para pengamat karena perilakunya yang tidak sesuai dengan tugas yang diembannya sebagai pelayan masyarakat. Sehingga apabila orang berbicara tentang birokrasi selalu berkonotasi negatif. Birokrasi adalah lamban, berbelit-belit, menghalangi kemajuan, cenderung memperhatikan prosedur dibandingkan substansi, dan tidak efisien.

Menurut *The World Competitiveness Yearbook* pada tahun 1999 (yang merupakan tahun terakhir Orde Baru) dalam Setiyono (2012), menyatakan bahwa tingkat indeks *competitiveness* birokrasi Indonesia sempat berada pada urutan terendah dari segi kualitas pelayanan publik dibandingkan 100 negara lain di dunia. Fenomena krisis kepercayaan (*distrust*) masyarakat terhadap pemerintah terjadi begitu *massive*. Dalam kacamata global, terjadinya kesan negatif dan krisis kepercayaan terhadap pemerintah (birokrasi) tersebut dikarenakan birokrasi selama ini tidak bisa merespon dengan baik keinginan warga masyarakat. Kejadian bersejarah tersebut telah membukakan mata pemerintah Republik Indonesia untuk segera membenahi birokrasi, karena suatu negara bisa bertahan hidup adalah dengan mereformasi birokrasi pemerintahan yang ada.

Menurut Anwaruddin dalam Riyadini (2013) sebagaimana yang dikutip Ria (2016) dalam tesisnya, masalah birokrasi di Indonesia ada tiga hal yaitu: (1) korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), (2) masalah struktural, dan (3) kualitas SDM. Masalah KKN ditunjukkan dengan tingginya tingkat korupsi, kolusi, dan nepotisme. Masalah struktural meliputi saling tumpang tindihnya fungsi antar instansi pemerintah yang membuat kebijakan pemerintah tidak efektif dan penggunaan anggaran tidak efisien. Sedangkan kualitas SDM mencakup rendahnya kemampuan dan kompetensi PNS di bidang kerjanya. Kompetensi yang rendah tersebut juga

disebabkan oleh perekrutan yang diwarnai nepotisme dan sistem remunerasi yang tidak berbasis kinerja sehingga aparatur yang bekerja tidak memiliki semangat untuk menunjukkan kinerja yang memuaskan. Selain itu, menurut Utomo (2011), birokrasi juga menghadapi masalah kultural yang sudah mengakar. Pada tingkat sistem, terjadi ketidakpercayaan antara pemerintah dan masyarakat yang meluas, bahkan antara badan pemerintah dan di dalam badan pemerintah itu sendiri. Pada tingkat institusional, efisiensi seringkali hanya dinilai dari kemampuan penyerapan anggaran sehingga bila penyerapan anggaran rendah maka dianggap berkinerja buruk. Budaya akuntabilitas dikembangkan setengah hati dan hanya menjadi budaya melaporkan. *Output* (keluaran) tidak jelas dan terlihat berlimpah namun sebenarnya tumpang tindih dengan *outcome* (hasil). Sedangkan pada tingkat individu seringkali ditemukan tindakan indisipliner, ketidakpatuhan pada aturan dan tindakan melawan atasan (Ria, 2016).

## BAB II EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

### A. Kebijakan Reformasi Birokrasi

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. Berkaitan 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. Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 bahwa pada tahap 2020-2024 yang merupakan 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.

Istilah *world-class* (berkelas dunia) menurut *Cambridge Dictionary* diartikan sebagai seseorang atau sesuatu yang terbaik di dalam jenis atau kelompoknya di dunia. Pengakuan terbaik ini merujuk pada penetapan standar yang berkualitas dalam hal rancangan, kinerja, kualitas, kepuasan pelanggan, dan nilai ketika dibandingkan dengan seluruh hal yang sama yang berasal dari manapun di dunia (*Business Dictionary*). Oleh karena itu, pemerintahan berkelas dunia dapat dipahami sebagai pemerintahan yang memiliki kualitas terbaik diantara negara-negara di dunia.



Kualitas terbaik dari suatu pemerintahan di suatu negara pada umumnya akan nampak dari tercapainya tujuan dari pemerintahan yang dapat dilihat dari beberapa indikator seperti kesejahteraan rakyat dan kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan pemerintah. Dalam mencapai tujuan tersebut pemerintahan didukung dan dijalankan oleh sistem pemerintahan yang baik. Dengan demikian, kualitas pemerintahan berperan besar dalam menghasilkan pemerintahan yang berkualitas.

Untuk menjalankan birokrasi pemerintahan yang berkelas dunia harus dimulai tersedianya ASN yang berkelas dunia. Setidaknya ada lima kriteria ASN yang berkelas dunia, yakni profesional, integritas, orientasi kepublikan, budaya pelayanan yang tinggi, serta memiliki wawasan global. Kelima kriteria tersebut perlu dilakukan oleh seluruh ASN secara berkesinambungan guna memenuhi tuntutan kualifikasi ASN yang mumpuni untuk wujudkan *good governance* di Indonesia.

Konsep reformasi birokrasi yang digagas oleh pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi adalah upaya riil yang sedang di tempuh oleh pemerintah Indonesia untuk menciptakan birokrasi Indonesia yang berkelas dunia yang mampu menyelenggarakan pemerintahan dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, jujur, bersih dan berwawasan global. Reformasi birokrasi menjadi tonggak penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik. Reformasi birokrasi dapat terwujud dengan adanya 8 (delapan) aspek perubahan diantaranya pada manajemen perubahan, aspek pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, pelayanan publik, dan tata laksana.

Reformasi Birokrasi sudah berjalan kurang lebih 10 (Sepuluh) tahun sejak dimulai pada tahun 2010 dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 disebutkan bahwa seluruh kementerian dan lembaga

termasuk pemerintah daerah di tingkat provinsi, kabupaten dan kota telah menjalankan program reformasi birokrasi (Peraturan Menteri PAN dan RB, 2015: i). Meski demikian diakui bahwa reformasi birokrasi pada periode 2010-2014 belum sepenuhnya sesuai dengan keinginan dan harapan masyarakat, yaitu masih ada kualitas layanan yang rendah dilakukan oleh aparatur. Reformasi adalah cara yang dilakukan pemerintah untuk melakukan perubahan, sebuah manajemen perubahan yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kinerja ASN. Reformasi bertujuan untuk mengubah proses, prosedur, sikap dan perilaku. Perubahan adalah hasil reformasi. Perubahan diharapkan dapat menghasilkan lingkungan organisasi dan pengaturan kelembagaan yang baru (Melchor, 2008: 7-8). Untuk mengelola perubahan, organisasi memerlukan adanya adaptasi pola pikir, budaya dan sikap orang-orang terhadap lingkungan yang baru (Melchor, 2008: 14) dalam (Pringgabayu, Waruwu, & Wirakanda, 2019).

Reformasi birokrasi merupakan tantangan yang harus dipecahkan oleh pemerintah. Ini dikarenakan birokrasi adalah tulang punggung pemerintah, dimana ia mampu memperkuat atau merusak keseluruhan sistem tata kelola pemerintahan (Repucci, 2014: 207). Agar reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai harapan, maka diperlukan dukungan dari pejabat di level tertinggi dari birokrasi atau *champion of reform*. Pejabat tinggi ini harus menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan perubahan dan bersedia memberi bantuan demi terlaksananya program reformasi. Akan lebih baik apabila pejabat tersebut merupakan pimpinan senior dari sebuah organisasi pemerintah dan memiliki jaringan yang luas dengan berbagai pihak. Sebagai pejabat senior, maka ia mampu meredam penolakan dari para pegawai dari jajaran di bawahnya terhadap upaya perubahan yang sedang dijalankan (Repucci, 2014: 211) dalam (Pringgabayu et al., 2019). Dalam upaya peningkatan nilai indeks Reformasi Birokrasi, Pemerintah maupun pemerintah daerah di Indonesia perlu melakukan kembali evaluasi kualitas kinerja setiap individu yang ada di setiap organisasi serta strategi yang harus dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja organisasi.

## **B. Area Perubahan Reformasi Birokrasi**

### **1. Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut, terutama pada segi kinerja kerjanya. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisir dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya (Dias de Lima, 2009; Leitner *et al.*, 2005)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pringgabayu *et al.*, (2019) pada Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) menunjukkan bahwa manajemen perubahan di Unit Kemristekdikti memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk dan meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan. Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Nograsek (2011) bahwa kunci utama bagi pegawai negeri sipil dalam rangka meningkatkan kerjanya adalah dengan melakukan perubahan secara menyeluruh, dalam arti perubahan tersebut bukan hanya dilakukan dan diimplementasikan di level menengah bawah saja, tapi juga sampai ke level tertinggi, termasuk pemimpin sebuah Negara. (Pringgabayu *et al.*, 2019).

Pengukuran manajemen perubahan dilakukan melalui empat dimensi sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2014, yaitu tim reformasi birokrasi, road map reformasi birokrasi, pemantauan dan evaluasi reformasi birokrasi dan perubahan pola pikir serta budaya kinerja (Pringgabayu *et al.*, 2019).

Keempat dimensi tersebut digunakan untuk mencapai target program diantaranya: meningkatnya komitmen pimpinan dan pegawai instansi pemerintah

dalam melakukan reformasi birokrasi, terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja instansi pemerintah, menurunnya risiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan. Tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian besar organisasi mengalami perubahan manajemen sebagai respon atas perkembangan teknologi. Perubahan tersebut dilakukan sebagai upaya agar organisasi tidak statis sehingga dapat bertahan dan bersaing dengan organisasi lain. Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat berupa perubahan kebijakan, peraturan, struktur organisasi, indikator kinerja, teknologi, pimpinan dan sebagainya (Gill, 2002; Samuel, 2013). Namun perubahan organisasi bukanlah perkara yang mudah untuk dilakukan, karena kemungkinan akan menghadapi banyak hambatan, seperti salah satunya adalah budaya organisasi. Perubahan juga tidak selalu menimbulkan kondisi yang lebih baik. (Naveed et al, 2016). Oleh karena itu, suatu organisasi perlu membuat sistem yang dapat mengatur pengelolaan SDM agar dapat beradaptasi secara efektif dan efisien terhadap perubahan yang ada melalui manajemen perubahan yang baik, sehingga perubahan yang terjadi dapat menimbulkan kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya (Frankland et al., 2013 dalam Pringgabayu et al., 2019).

Menurut Todnem (2005) “perubahan dalam kehidupan manusia terkait dengan perubahan perilaku, perubahan sistem penilaian, perubahan dalam metoda dan cara kerja, perubahan dalam bersikap dan berpikir, perubahan peralatan, penggunaan teknologi, dan perubahan yang lain”. Sedangkan “perubahan di dalam organisasi distimulasi oleh berbagai macam kekuatan eksternal, maupun internal, yang seringkali berinteraksi satu sama lain. Organisasi mau tidak mau harus berubah, karena mereka merupakan sistem terbuka, yang berada dalam interaksi konstan dengan lingkungan yang mengelilingi mereka” (Erdogan et al., 2005). Perubahan secara mudah

didefinisikan sebagai membuat sesuatu yang berbeda namun menuju perubahan yang bernilai positif. Perubahan bertujuan tidak hanya untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, tetapi juga mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Perubahan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan harus lebih besar daripada beban kerugian yang harus ditanggung (Dunne & Martin, 2006; Kavanagh, 2012 dalam Pringgabayu et al., 2019).

## 2. Deregulasi Kebijakan

Reformasi hukum pada dasarnya menjadi satu agenda penting dalam rangka pelaksanaan agenda reformasi nasional. Agenda reformasi hukum ini dapat melingkupi pembaruan berbagai perangkat peraturan perundang-undangan mulai dari Undang-Undang Dasar sampai ke tingkat Peraturan Desa. Di samping itu, lingkup reformasi hukum itu juga menyentuh aspek penataan berbagai institusi hukum dan politik (mulai dari tingkat pusat sampai pada tingkat pemerintahan desa) dan pembaruan dalam sikap, cara berpikir dari berbagai aspek perilaku masyarakat hukum kearah kondisi dinamis, yang sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Dengan demikian agenda reformasi hukum akan mencakupi reformasi di bidang perundang-undangan (*legal substance*), kelembagaan (*legal institution*) dan budaya hukum (*legal culture*). Pembangunan materi hukum (*legal substance*) atau peraturan perundang-undangan di Indonesia sampai saat ini masih terus berlangsung, karena peraturan perundang-undangan menjadi salah satu sendi utama dalam sistem hukum nasional. Namun demikian masih banyak ditemukan peraturan perundang-undangan bermasalah baik dari segi substansi, prosedur maupun aspek *legal drafting*-nya. Paling tidak ada 3 (tiga) persoalan utama di bidang materi hukum ini yaitu: (a) Tumpang tindih (*overlapping*)

dan inkonsistensi peraturan perundang-undangan sehingga hal ini memerlukan harmonisasi dan sinkronisasi ; (b) Perumusan peraturan perundang-undangan yang kurang jelas; dan (c) Peraturan pelaksanaannya yang acap kali menjadi penyebab terhambatnya perundang-undangan tersebut dalam implementasinya.

### 3. Penataan Organisasi

Variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja ASN menurut Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2014 adalah penataan dan penguatan organisasi dimana dimensi pengukurannya adalah proses evaluasi dan penataan. Perbaikan kinerja suatu organisasi tentu harus dilakukan proses evaluasi melalui penataan dan penguatan organisasi itu sendiri, dimana dijelaskan oleh Rauniar dan Rawski (2012) bahwa penataan organisasi adalah suatu proses perencanaan sistematis suatu organisasi yang menerapkan prinsip dan praktek keilmuan perilaku yang diterapkan untuk mempengaruhi peningkatan organisasi, kompetensi organisasi yang lebih besar dan kinerja organisasi yang lebih baik. Selain itu organisasi dapat dibedakan sepanjang tiga dimensi dasar: (1) bagian penting organisasi, yaitu bagian dari organisasi yang memainkan peran utama dalam menentukan keberhasilan atau kegagalannya; (2) mekanisme koordinasi, yaitu metode utama yang digunakan organisasi untuk mengkoordinasikan kegiatannya; dan (3) jenis desentralisasi yang digunakan, yaitu sejauh mana organisasi melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. (Nugent, 2002; Hong, 1999). Mintzberg mengemukakan bahwa strategi yang diterapkan oleh sebuah organisasi dan sejauh mana strategi tersebut mempraktikkan lima konfigurasi struktural: sederhana struktur, birokrasi mesin, birokrasi profesional, pembagian jabatan, dan adhokrasi (memotong jalur birokrasi mereka sendiri demi menangkap peluang, menyelesaikan masalah, dan mencapai target) (Whitley, 2013;

Whetten, 2006). Sedangkan berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2014, Penataan dan penguatan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi instansi pemerintah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga organisasi instansi pemerintah menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Kasim (2013) menjelaskan dalam penataan organisasi, penyusunan dan penataan organisasi perangkat pemerintah daerah dengan asas efisiensi dan efektivitas, membutuhkan hitungan dan pertimbangan yang seksama agar setiap satuan organisasi yang didesain tidak memberatkan daerah dan sesuai dengan kebutuhan daerah berdasarkan beban kerja, kejelasan tujuan organisasi, pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan-satuan organisasi yang dibentuk, menyusun pola organisasi sesuai dengan kebutuhan nyata dan kejelasan beban tugas masing-masing satuan organisasi, sehingga akan menciptakan organisasi yang solid dan terarah untuk mencapai aparatur yang bersih dan berwibawa.

Penataan organisasi dimaksudkan untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang semakin proporsional antara besaran keluaran atau hasil kerja (*output*) dengan misi yang diemban. Adapun tujuan dari penataan organisasi yaitu memperjelas wewenang, tugas dan tanggung jawab masing-masing unit organisasi, sehingga tercipta organisasi yang lebih efisien dan efektif serta terhindar adanya duplikasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pada unit-unit organisasi (Al-Qatawneh, 2014; Katsikea *et al.*, 2011).

Variabel penataan dan penguatan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja ASN. Penataan dan penguatan organisasi yang dimaksud disini sesuai pendapat dari Meyer *et al* (2002) antara lain berkaitan dengan kejelasan tujuan organisasi yang dibentuk, kemudian pembagian dan perumusan tugas yang jelas

antara satuan organisasi yang dibentuk, mempertegas fungsi lini dan staf, menyusun uraian tugas jabatan, dan memperjelas tata laksana (mekanisme kerja) yang ada di dalam sebuah organisasi. Selanjutnya dalam penyusunan dan penataan organisasi perangkat pemerintah daerah dengan asas efisiensi dan efektivitas, membutuhkan hitungan dan pertimbangan yang seksama agar setiap satuan organisasi yang didesain tidak memberatkan daerah dan sesuai dengan kebutuhan daerah berdasarkan beban kerja dan analisis jabatan (Pringgabayu et al., 2019).

#### 4. Penataan Tatalaksana

Tata laksana atau biasa dikenal juga sebagai *business process* dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi *output* (keluaran) tertentu untuk kalangan *customer* tertentu. Dalam implementasinya terdapat penekanan yang kuat pada “bagaimana” pekerjaan itu dijalankan di suatu organisasi, tidak seperti fokus dari produk yang berfokus pada aspek “apa” (Davenport, 1993). Atau secara sederhana, konsep ini dapat diterjemahkan sebagai *a collection of activities that require one or more inputs and produce output that is useful / valuable to customers* (Hammer dan Champy, 1993). Sehingga dalam konteks ketatalaksanaan birokrasi, aktivitas layanan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah seyogyanya menghasilkan manfaat yang dapat dirasakan bagi masyarakat secara holistik.

Penataan tata laksana birokrasi dengan *stakeholders* yang beragam perlu dilakukan melalui serangkaian proses analisis dan perbaikan dari hulu ke hilir sebagai wujud *social responsibility* pemerintah kepada masyarakat. Tujuannya adalah tidak lain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, serta prosedur kerja, dengan target akhir yakni hilangnya *red tape barriers* yang dimiliki oleh institusi pemerintahan pusat hingga daerah.



Sebagai salah satu dari 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi, penataan tata laksana berawal dari adanya analisis kebutuhan pemangku kepentingan, siapa yang membutuhkan pelayanan dan siapa yang akan menikmati manfaat yang paling besar. Selanjutnya, dilakukan identifikasi perihal siapa *stakeholder* utama, bagaimana kondisi eksisting tata laksana hari ini, dan bagaimana siklus tata laksana tersebut sebelum akhirnya dibakukan dalam *Standard Operating Procedures* (SOP) (LAN, 2011).

Sederet upaya perbaikan tata laksana yang direncanakan dan diimplementasikan, seyogyanya bertujuan untuk mempermudah organisasi mencapai visi misi yang ditetapkan, menghasilkan SOP yang berkesesuaian dengan peta proses bisnisnya, serta membangun suatu sistem ketatalaksanaan yang adaptif terhadap perbaikan yang berkesinambungan. Oleh sebab itu, idealnya poses bisnis perlu terlebih dahulu disusun dan kemudian diderivasi sampai dengan SOP Administrasi Pemerintahan (SOP AP). Tahapan ini perlu dilakukan sebelum organisasi menghasilkan keluaran (*output*). Terminologi “proses bisnis” memang belum semasyhur SOP dalam konteks penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Menjanjiknya ketenaran pendekatan *New Public Management* (NPM) atau dikenal juga *reinventing government* dengan karakteristik “mewirausahakan birokrasi”, membuat proses bisnis kerap dimaknai sebagai tindak lanjut pendekatan tersebut. Dalam arti sempit, negara diasumsikan perlu memiliki kegiatan yang bernuansa ekonomi dan menghasilkan uang. Padahal tidak demikian. Negara merupakan *non profit organization* yang memiliki tujuan bersama bersifat kerakyatan, bukan tujuan *economizing* dengan memaksimalkan keuntungan.

Seiring dengan pelaksanaan reformasi birokrasi, ketatalaksanaan (*process business*) telah diperkenalkan pertama kali melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman

Penataan Tata Laksana (*Business Process*). Namun dalam perkembangannya, regulasi tersebut dianggap belum bersifat adaptif sehingga dirumuskan kembali payung hukum strategis yakni Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah.

Untuk merubah tatanan birokrasi ketatalaksanaan, diperlukan pergerakan yang sifatnya konstruktif, sistematis, ilmiah, dan didasarkan pada komitmen bersama antar unit organisasi pemerintahan internal maupun eksternal. Melalui penyusunan peta proses bisnis dalam organisasi pemerintahan, maka instansi tersebut akan memiliki aset organisasi yang berharga dalam menjalankan tugas dan fungsi yang termaktub dalam mandat organisasi, serta mampu mempengaruhi upaya pemerintah secara keseluruhan dalam mencapai visi dan misi yang ditulis secara eksplisit dalam Rencana Strategis (Renstra) organisasi pemerintahan.

#### 5. Penataan SDM Aparatur

Sedikitnya terdapat 3 (tiga) hal utama dalam melakukan pengelolaan atau penyelenggaraan pemerintahan/birokrasi yang efektif dan efisien yaitu melakukan suatu langkah, upaya, ataukah perlakuan yang optimal dan merujuk kepada prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) terhadap kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan yang paling utama adalah sumberdaya manusia aparatur (*human capital*). Oleh karenanya, program reformasi birokrasi yang saat ini tengah gencar dilakukan, harus melibatkan atau mendasarkan prosesnya pada ketiga komponen utama tersebut di atas di samping faktor-faktor pendukung lainnya (Ashari, E., 2010).

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 mengamanatkan perubahan yang mendasar dalam pengelolaan SDM di instansi pemerintah. Menurut Undang-Undang

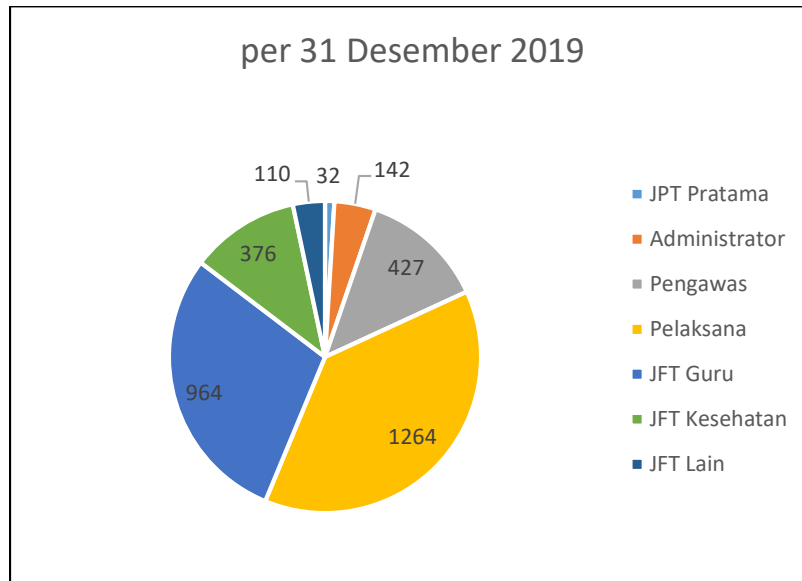
tersebut bahwa pembinaan karier pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dijalankan berdasarkan prinsip sistem merit. Dengan prinsip merit ini pegawai yang dapat ditingkatkan kariernya adalah pegawai yang memiliki kompetensi, memiliki kinerja yang baik dan memiliki integritas yang tinggi.

Penyelenggaraan pemerintahan jelas akan banyak berbicara mengenai birokrasi, dan birokrasi yang didefinisikan sebagai sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah berdasarkan hierarki dan jenjang jabatan, secara jelas menggarisbawahi peran utama dari pelaku atau aktor penyelenggaranya yakni aparatur pemerintah. Dengan demikian, pondasi dasar reformasi birokrasi seutuhnya harus dimulai dari reformasi terhadap pengelolaan/manajemen SDM aparaturnya. Reformasi pengelolaan SDM Aparatur ini merupakan kebutuhan mendesak untuk dijalankan agar diperoleh aparatur yang berintegritas, kompeten, professional, berkinerja tinggi, dan sejahtera dalam menyokong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik.

Rudito et al., (2016) menjelaskan bahwa pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan kelangsungan usaha suatu organisasi, baik organisasi profit maupun nonprofit. Oleh karena itu, berbagai upaya dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi perlu membuat sistem yang dapat mengatur pengelolaan SDM agar dapat beradaptasi secara efektif dan efisien terhadap perubahan yang ada melalui manajemen perubahan yang baik, sehingga perubahan yang terjadi dapat menimbulkan kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya.

Berdasarkan data kepegawaian di Kabupaten Sumbawa Barat per 31 Desember 2019, jumlah ASN yang ada adalah sebanyak 3.315 orang. Rincian jumlah tersebut sebagaimana terlihat dalam gambar-gambar di bawah ini.

Gambar 2. 1  
Jumlah ASN Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019



Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2020

Dengan pertimbangan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 17 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara, Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah mengesahkan Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN).

Peraturan Badan ini bertujuan agar terdapat standar bagi Instansi Pusat dan Instansi Daerah dalam melaksanakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan. Menurut Peraturan ini, pengukuran Indeks Profesionalitas ASN dilaksanakan di seluruh Instansi Pusat dan Instansi Daerah yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh unit kerja yang bertanggung jawab dalam pengelolaan Pegawai ASN pada masing-masing instansi. Adapun kebijakan umum dalam Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi (PANRB), sedangkan tata

cara dan pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Pelaksanaan program Reformasi Birokrasi, berpengaruh pada tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi untuk terus memperbaiki kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana contoh pada Kemristekdikti, dimana hasil evaluasi capaian reformasi birokrasi tahun 2015 menunjukkan Nilai Indeks Reformasi Birokrasi di Kementerian Republik Indonesia mencapai 63,89. Dengan indeks sebesar itu besaran tunjangan kinerja maksimal 60% dari besaran tunjangan kinerja Kemenkeu. Tunjangan kinerja diberikan dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai setiap bulannya (Pringgabayu et al., 2019).

#### 6. Penguatan Akuntabilitas

Pemerintahan yang akuntabel mendasarkan prinsip akuntabilitas publik sebagai rambu-rambu dalam tata kelola pemerintahan. Akuntabilitas selalu dikaitkan dengan pencapaian kinerja. Setidaknya berdasarkan defenisi yang kemukakan oleh dua kelompok pakar, yaitu: *pertama* ; akuntabilitas sebagai kesadaran/tanggung jawab untuk menjelaskan dan menerangkan apa yang telah dihasilkan pemerintah berdasarkan penggunaan anggaran negara. *Kedua* ; akuntabilitas sebagai pertanggungjawaban penggunaan sumber daya atau anggaran melalui pemenuhan kinerja yang diharapkan (*meeting public and other expectation for performance*).

Di Indonesia, akuntabilitas sebagai asas penyelenggaraan negara diatur pada berbagai peraturan-perundangan, seperti TAP MPR No IX Tahun 1998, UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Pemerintah yang Bersih dan Bebas KKN, dan UU No 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Para legislator merumuskan defnisi itu dalam UU 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara sebagai bentuk

pertanggungjawaban instansi pemerintah atas kinerja atau hasil akhir dari pelaksanaan program dan kegiatan yang dibiayai oleh APBN.

Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (*performance based budgeting*) sendiri bukan lagi menjadi hal baru pada sektor publik. Hampir seluruh negara maju (*developed country*) menerapkan sistem penganggaran ini dan meninggalkan sistem penganggaran sebelumnya seperti *Line Item Budgeting dan Planning Program Based Budgeting*. Berbagai pakar administrasi negara sepakat menyebut bahwa sistem penganggaran ini dianggap paling sesuai untuk meningkatkan akuntabilitas publik dan mendorong terciptanya *good and clean governance*. Terdapat tiga ciri mendasar penganggaran berbasis kinerja:

1. Memulai dengan Perencanaan Strategis. Keberhasilan penganggaran berbasis kinerja meminta instansi pemerintah untuk memiliki misi, tujuan, dan sasaran yang jelas (*clarity of missions, objectives, and goals*)
2. Memilih indikator keberhasilan yang benar untuk mengukur rencana strategis. Menentukan ukuran keberhasilan sangat bergantung pada rencana/kondisi yang ingin diwujudkan.
3. Memilih aktivitas/kegiatan yang benar dan berkontribusi secara efektif untuk mencapai misi/tujuan/sasaran.

Upaya pencapaian efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran menjadi prioritas pemerintah melalui rasionalisasi anggaran instansi pemerintah dengan perubahan fokus penggunaan anggaran dari mengacu pada fungsi (*money follow function*), menjadi mengacu pada program (*money follow program*). Dengan demikian, setiap program dijabarkan secara logis dan detil, terutama aspek hasil atau manfaat nyata (*results*) yang ingin diwujudkan pemerintah untuk warga.

## 7. Penguatan Pengawasan

Pengawasan diperlukan sebagai media pengendalian (*controlling*) dalam fungsi manajemen pemerintahan. Fungsi pengawasan yang selama ini ada dalam praktek pemerintah Indonesia dapat dikategorikan menjadi 4 (empat) bagian yaitu: 1). Pengawasan Legislatif, yang dilakukan oleh lembaga legislatif, yaitu DPR dan DPRD; 2). Pengawasan Masyarakat, yang dilakukan oleh masyarakat secara umum dalam wadah Lembaga Swadaya Masyarakat, Organisasi Masyarakat, ataupun Ombudsman Republik Indonesia (ORI). Pengawasan masyarakat umumnya bertitik tolak pada pengawasan atas pelayanan publik; 3). Pengawasan Fungsional (Eksternal dan Internal), menurut praktik di Indonesia pengawasan eksternal dilakukan oleh BPK-RI sesuai dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 dan Pengawasan internal dilakukan oleh APIP; Pengawasan oleh Diri Sendiri (Pengawasan Melekat/Waskat), yaitu pengawasan oleh lembaga atau birokrasi yang bersangkutan.

Aturan tentang pengawasan fungsional internal dan pengawasan terhadap diri sendiri yang telah ada yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Dalam pasal 47 ayat (2) dalam Peraturan Pemerintah tersebut dinyatakan bahwa untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem pengendalian intern dilakukan pengawasan intern atas penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah termasuk akuntabilitas keuangan negara. Dalam pasal 48 ayat (1) pengawasan intern sebagaimana dimaksud dalam Pasal 47 ayat (2) di atas dilakukan oleh APIP yang terdiri dari: BPKP, Inspektorat Jenderal atau nama lain yang secara fungsional melaksanakan pengawasan intern; Inspektorat Provinsi; dan Inspektorat Kabupaten/Kota (pasal. 49 ayat (1)).

Selanjutnya dalam pasal 49 ayat (2) sampai dengan ayat (6) telah diatur kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh masing-masing APIP di atas dan dalam pasal 56, APIP dalam melaksanakan tugasnya harus independen dan obyektif serta dalam pasal 58 dinyatakan bahwa penyelenggaraan pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan negara diatur dengan Peraturan Presiden.

Guna mendukung peningkatan peran yang diemban oleh APIP, diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas/profesional untuk menjamin mutu hasil pengawasan yang dilakukan oleh APIP. SDM yang profesional tersebut berdasarkan Pasal 51 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 dilakukan oleh pejabat yang mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan yang telah memenuhi syarat kompetensi keahlian yaitu Auditor. Auditor inilah yang umumnya ada di unit APIP baik pusat (Kementerian/ Lembaga) maupun daerah (Provinsi, Kabupaten/Kota). Menurut Pasal 24 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005, bahwa untuk melaksanakan pengawasan terhadap urusan pemerintahan di daerah dilaksanakan oleh Pejabat Pengawas Pemerintah dan pengawas inilah yang umumnya ada di APIP (Inspektorat) Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah (Provinsi, Kabupaten/Kota).

#### 8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik sebagai salah satu area perubahan diharapkan dapat menghasilkan pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat untuk mendukung pencapaian tujuan reformasi birokrasi, yaitu birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan menciptakan pelayanan publik prima telah ditetapkan



Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang ditindaklanjuti PP 96/2012 tentang Pelaksanaan UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik. Substansi PP ini berisi 5 perintah, yaitu Ruang Lingkup Pelayanan Publik, Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan, Sistem Pelayanan Terpadu, Proporsi Akses dan Kategori Kelompok Masyarakat dalam Pelayanan Berjenjang, dan Tata Cara Pengikutsertaan Masyarakat dalam Pelayanan Publik.

Target yang ingin dicapai dalam pelayanan publik adalah meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat (transparan, cepat, tepat, sederhana, aman, terjangkau, dan memiliki kepastian), meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional, dan meningkatnya indeks kepuasan masyarakat (IKM) terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

Paling sedikit ada tiga masalah besar pelayanan publik. Pertama, pelayanan publik belum dapat mengakomodasikan kepentingan seluruh lapisan masyarakat dan belum memenuhi hak-hak dasar warga negara/penduduk. Kedua, penyelenggara pelayanan publik belum sesuai dengan harapan bangsa berpendapatan menengah (ke bawah) yang semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat. Ketiga, kebijakan, strategi, dan upaya penyelenggaraan pelayanan publik (belum mengacu/terkait dengan substansi Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Pelayanan Publik).

## C. Implementasi Program Reformasi Birokrasi

### 1. Perubahan *Mindset* dan Budaya Kinerja

Sidang tahunan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2002 memberikan rekomendasi kepada Presiden terkait dengan Reformasi Birokrasi, untuk membangun kultur birokrasi Indonesia yang transparan, akuntabel, bersih dan bertanggung jawab serta dapat menjadi pelayan masyarakat, abdi negara, contoh, dan teladan masyarakat. Hal ini didasarkan karena kultur birokrasi yang seharusnya menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara sering merugikan dan bahkan menjadi beban masyarakat dan negara.

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan berintegritas menjadi cita-cita bersama yang selalu diimpikan oleh segenap lapisan masyarakat. Harapan tersebut hanya dapat dibentuk melalui reformasi birokrasi yang langsung menyentuh dimensi mendasar yaitu perubahan paradigma, baik tentang ideologi maupun nilai-nilai. Revolusi mental sebagaimana diusung Presiden Joko Widodo harus dipahami dan ditempatkan dalam konteks tersebut. Perubahan mendasar yang mencakup tata nilai, ciri, gerak-gerik, dan seluruh tindakan harus diarahkan sedemikian rupa untuk memastikan cita-cita hidup bersama menjadi mungkin terlaksana.

Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik apratur negara. Untuk mencapai apa yang diharapkan tersebut, diperlukan upaya luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi dan aparturnya dari tingkat tertinggi hingga terendah. Untuk itu, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, di luar kebiasaan/rutinitas yang ada.

Selain itu, juga diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja, untuk menjaga keberlanjutan hasil terobosan atau pemikiran baru tersebut. Penekanan perlu adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam kebijakan reformasi birokrasi, dinyatakan sebagai salah satu area dari 8 (delapan) area perubahan yang harus dilakukan oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Uraian tersebut di atas, memberikan pemahaman akan pentingnya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam konteks reformasi birokrasi yang menjadi sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21.

Terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja adalah dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk mengubah pola pikir dan budaya kerja aparatur pemerintah agar lebih baik lagi. Budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pada prakteknya budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan bahwa budaya kerja baru dapat terbentuk bila hal-hal ini dapat dipenuhi, yaitu : (1) Komitmen dari Pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah; (2) Nilai-nilai pembentuk sikap perilaku positif dan produktif yang telah dirumuskan dan akan diterapkan dapat dimengerti dan dipahami dengan mudah oleh seluruh Pimpinan dan Pegawai; (3) Pimpinan pada setiap jenjang menjadi panutan atau contoh penerapan nilai-nilai di lingkungan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah; (4) Antara

Pimpinan dan Pegawai saling percaya, saling terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja yang baru yang lebih efektif; (5) Budaya kerja harus terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi bersama oleh instansi atau unit organisasinya; (6) Budaya kerja diterapkan secara konsisten, disiplin dan berkelanjutan.

Beberapa kementerian/lembaga dan pemerintah daerah telah menindaklanjuti keberadaan Permen PAN dan RB Nomor 39 Tahun 2012 dengan membuat suatu pedoman pelaksanaan budaya kerja untuk lingkungan kerja masing-masing, yang salah satunya adalah Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat melalui Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Barat Nomor 42 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Lingkup Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Di Kabupaten Sumbawa Barat, meskipun belum dituangkan secara eksplisit ke dalam aturan mengenai budaya kerja, namun Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah menerbitkan Peraturan Bupati Sumbawa Barat Nomor 5 Tahun 2016 tentang Disiplin Kerja Aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat yang telah diperbaharui dengan Peraturan Bupati Sumbawa Barat Nomor 66 Tahun 2017. Peraturan Bupati tersebut mengatur tentang jam kerja aparatur yang dimulai pukul 07.30 s.d. pukul 16.00, dengan waktu istirahat pada pukul 13.00 s.d. 14.00. Dengan pengaturan jam kerja seperti itu, diharapkan agar aparatur Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat menjalankan ibadah shalat zuhur secara berjamaah di Masjid dalam lingkungan komplek perkantoran karena masih merupakan bagian jam kerja.

Tindak lanjut dari adanya Peraturan Bupati yang mengatur tentang jam kerja aparatur tersebut adalah diterbitkannya Keputusan Bupati Sumbawa Barat Nomor 299 Tahun 2016 tentang Ketentuan Teknis Pengisian Daftar Hadir Elektronik Online dan Daftar Hadir Manual Aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat.

## 2. Deregulasi Kebijakan

### a. Penyusunan dan Evaluasi Analisis Jabatan dan Beban Kerja

Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Pasal 56 Ayat 2 bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN berdasarkan analisis jabatan. Analisis jabatan dilaksanakan untuk mengetahui kesesuaian pegawai yang menempati suatu jabatan dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Dengan penerapan analisis jabatan, maka akan menempatkan sumber daya manusia tepat pada posisi yang tepat.

Melalui Keputusan Bupati Sumbawa Barat Nomor 2055 Tahun 2019 tentang Penetapan Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Perangkat Daerah, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah melakukan analisis terhadap kebutuhan dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan dalam menjalankan roda pemerintahan guna memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Analisis jabatan dalam manajemen pemerintahan memiliki peran yang sangat strategis dalam proses pengembangan organisasi. Analisis jabatan akan memberikan gambaran untuk membantu pengambilan keputusan mengenai rekrutmen, seleksi, latihan, promosi, maupun kompensasi. Selain memberikan manfaat kepada organisasi, analisis jabatan juga memberikan manfaat kepada pegawai dalam suatu organisasi, dengan penempatan sesuai dengan kualifikasi, maka pegawai telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya dengan seoptimal mungkin.

### b. Penerapan Penilaian Kinerja Aparatur berbasis e-Kinerja

Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah menerapkan metode penilaian kinerja melalui e-kinerja yang diadopsi dari e-Kinerja BKN RI. Dasar pelaksanaan e-kinerja adalah Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Sasaran

Kerja Pegawai dan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Teknis Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2016 yang diimplementasikan ke dalam kebijakan daerah berupa Peraturan Bupati Nomor 127 Tahun 2018 tentang Penilaian Kinerja Berbasis Elektronik di Lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat. Sistem penilaian kinerja aparatur yang mulai efektif berlaku mulai Januari 2020 ini merupakan salah satu langkah strategi pengembangan teknis penilaian kinerja dalam rangka pencapaian program Manajemen Kinerja Kabupaten Sumbawa Barat.

### 3. Penyederhanaan Organisasi

Terbitnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah membawa perubahan yang signifikan terhadap pembentukan Perangkat Daerah, yakni dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja yang sesuai dengan kondisi nyata di masing-masing daerah. Hal ini juga sejalan dengan prinsip penataan organisasi perangkat daerah yang rasional, proporsional, efektif dan efisien. Dengan membentuk kelembagaan, maka Pemerintah Daerah dapat menyelenggarakan pemerintahan secara efisien untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Secara yuridis keberadaan perangkat daerah kabupaten/kota dalam UU Nomor 23 Tahun 2014, terdiri dari;

- a. Sekretariat Daerah
- b. Sekretariat DPRD
- c. Inspektorat
- d. Dinas Daerah Daerah
- e. Badan Daerah
- f. Kecamatan

Dengan perubahan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang mulai diimplementasikan secara efektif semenjak bulan Januari 2017, maka pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat juga telah melakukan perubahan terhadap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sejak tahun 2016 melalui Peraturan Bupati Nomor 48, 49, 50, dan 51 tahun 2016 yang kesemuanya mengatur Organisasi Perangkat Daerah. Ada beberapa perubahan paling signifikan yang terjadi dalam peraturan Bupati pada tahun 2016 yaitu antara lain:

- 1) Pemangkasan jabatan eselon 4 di bawah Inspektur Pembantu pada Inspektorat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat. Jabatan eselon 4 pada sekretariat masih tetap dipertahankan;
- 2) Pembentukan Badan Pendapatan dan Aset Daerah yang sebelumnya masing-masing bidang berada pada dua OPD yang berbeda yaitu bidang pendapatan dari Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah serta bidang aset dari Sekretariat Daerah;
- 3) Peningkatan status Pemadam Kebakaran dari Unit Pelaksana Teknis pada BPBD menjadi Dinas Pemadam Kebakaran;
- 4) Penambahan bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;
- 5) Perubahan bentuk OPD yang menangani pengelolaan keuangan dari Dinas menjadi Badan.

Penyesuaian struktur Organisasi Perangkat Daerah juga dilakukan pada tahun 2019 melalui Peraturan Bupati Tahun 2019. Beberapa perubahan struktur yang terjadi tahun 2019 antara lain:

- 1) Penghapusan Sekretariat Korps Pegawai Republik Indonesia;

- 2) Peningkatan status Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri menjadi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik;
- 3) Penyesuaian/Perubahan nomenklatur beberapa OPD antara lain Dinas Pertanian, Dinas Perikanan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga.
- 4) Pembentukan Koordinator Wilayah Kecamatan Bidang Pendidikan yang otomatis menghapus keberadaan struktur UPTD bidang pendidikan.

#### 4. Perbaiki Tata Laksana

Pada hakekatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana instansi pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya penataan tata laksana diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah.

Dilihat dari fungsinya, SOP berfungsi membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan; menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku; menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung; sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan; menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antar satuan kerja.

SOP sebagai suatu dokumen atau instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan di seluruh unit kerja pemerintahan dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.



Kegiatan penyusunan dan implementasi SOP memerlukan partisipasi penuh dari seluruh unsur aparatur yang ada di dalam institusi pemerintah. Tuntutan partisipasi penuh dari seluruh unsur institusi ini dilandasi dengan alasan bahwa pegawailah yang paling tahu kondisi yang ada di tempat kerjanya masing-masing dan yang akan langsung terkena dampak dari perubahan tersebut.

Melalui penerbitan Peraturan Bupati Nomor 372 Tahun 2016 tentang Standar Operasi Prosedur Pelayanan Perizinan dan Non Perizinan, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah melakukan penataan terhadap tata laksana instansi pemerintah ke arah yang lebih efektif dan efisien.

#### 5. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

Perkembangan teknologi yang begitu cepat dan pesat menimbulkan tantangannya tersendiri, terutama bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia. ASN harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan perubahan lingkungan strategik. Pola pikir serta cara-cara kerja lama khas birokrasi sudah tidak relevan dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Untuk itu, diperlukan pengembangan kompetensi bagi ASN untuk mampu menghadapi tantangan industrialisasi digital.

ASN merupakan komponen penting dalam tata laksana penyelenggaraan birokrasi pemerintahan, bahkan dapat dikatakan ASN menjadi lokomotif dalam mendorong kinerja birokrasi, sehingga secara terus menerus perlu ditingkatkan produktivitas dan kualitas kerjanya. Apalagi, dalam Perpres 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 telah ditetapkan visi pemerintahan berkelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Hal ini juga tidak terlepas dari

peran strategis ASN sebagai pelayan publik, perekat kesatuan bangsa dan pelaksana kebijakan publik yang harus dapat merespon tantangan-tantangan internal dan eksternal.

Dengan demikian, urgensi pengembangan kompetensi ASN menjadi sebuah keniscayaan. ASN harus mampu merespon dan mengantisipasi perubahan lingkungan strategis agar mampu mendukung Indonesia dalam meningkatkan daya saingnya di lingkup global. Bergesernya sistem aparatur negara ke sistem merit telah menjadikan kompetensi sebagai salah satu komponen penting. Kompetensi juga digunakan sebagai alat dalam strategi manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting didalam suatu organisasi. Sebab manusia sebagai faktor penggerak dari berjalannya suatu organisasi. Beberapa pakar manajemen sumber daya manusia umumnya sependapat bahwa kompetensi merupakan hal yang menunjang guna keberhasilan suatu organisasi. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting dikarenakan pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara telah mengatur tentang deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.

Maka oleh sebab itu pendidikan dan pelatihan merupakan instrument utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara yang mencakup peningkatan keahlian dan keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku, dan koreksi terhadap kelemahan kinerja. Dengan kata lain, pendidikan dan pelatihan dianggap merupakan instrumen kebijakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan dalam birokrasi.

Berdasarkan Peraturan Bupati Sumbawa Barat Nomor 18 Tahun 2016 tentang Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat yang didasarkan pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1961 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Bantuan Tugas Belajar dan Ijin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada Aparatur Sipil Negara untuk meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan.

Dalam rentang tahun 2015-2019, ada sebanyak 58 ASN yang mendapat kesempatan untuk melanjutkan pendidikan pada berbagai tingkat di Kabupaten Sumbawa Barat. Dari jumlah tersebut 51 diantaranya merupakan penerima bantuan tugas belajar/izin belajar. Selain melalui pendidikan formal, peningkatan kompetensi ASN dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat juga dilakukan melalui Pendidikan dan Pelatihan Penjurangan Struktural. Dalam rentang tahun 2016-2019 tercatat 137 orang ASN telah mengikuti Diklat PIM, baik itu PIM II, PIM III, maupun PIM IV.

#### 6. Penguatan Akuntabilitas dan Efisiensi Anggaran

Pengungkapan informasi tentang kinerja ini merupakan perubahan paradigma penganggaran pemerintah yang berorientasi kepada kinerja. Pada Tahun 2014 terbit Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Perpres ini menjadi dasar hukum pelaksanaan SAKIP yang semakin mengintegrasikan perencanaan, pelaksanaan serta pelaporan keuangan dan kinerja.

Guna meningkatkan kualitas tata kelola penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*), Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat belajar ke Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah menggunakan teknologi informasi penganggaran yang selama ini dikenal dengan *e-budgetting*. E-budgetting bukan lagi hal baru bagi instansi pemerintah Indonesia, sekalipun belum menjadi praktek seluruh instansi yang menggunakan anggaran publik. Telah banyak kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang memiliki aplikasi tersebut dalam rangka mengelola penggunaan APBN/D nya.

Dengan dilakukannya pembelajaran ke daerah-daerah yang telah berhasil dalam menerapkan *Money Follow Program* dan *Program Follow Result*, maka cita-cita untuk mewujudkan Pemerintahan berkelas dunia pada tahun 2025 dapat tercapai dengan semakin meningkatnya efektivitas dan efisiensi tata kelola pemerintahan.

## 7. Penguatan Pengawasan

### a. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

Berdasarkan Peraturan Kepala BPKP Nomor Per-1633/K/JF/2011, Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas pengawasan yang terdiri dari tiga unsur yang saling terkait yaitu kapasitas, kewenangan, dan kompetensi SDM APIP yang harus dimiliki APIP agar dapat mewujudkan peran APIP secara efektif.

Guna mewujudkan hal tersebut, pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat melalui Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat telah melakukan penilaian mandiri kapabilitas APIP atas upaya peningkatan kapabilitas aparturnya. Peningkatan kapabilitas APIP dilakukan melalui peningkatan kompetensi dan kapabilitas SDM dengan berbagai kegiatan antara lain:

- 1) Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP,

- 2) Pendidikan dan Pelatihan Audit Kinerja Pemerintah Daerah,
  - 3) Workshop Peningkatan Kapabilitas APIP dalam Pengawasan Keuangan Daerah
  - 4) Bimbingan Teknis Audit Kearsipan Internal
  - 5) Bimbingan Teknis Pemenuhan Infrastruktur dalam rangka Peningkatan Kapabilitas APIP
  - 6) Pelatihan Penyusunan Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko
  - 7) Bimbingan teknis Peningkatan Kapabilitas APIP Level
  - 8) Bimbingan Teknis Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP)
  - 9) Bimbingan Teknis Aplikasi e-SIRA
  - 10) Bimbingan Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah
  - 11) Pendidikan dan Pelatihan Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah
  - 12) Pendidikan dan Pelatihan Maturitas SPIP
  - 13) Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Pelelangan dan Dokumen Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
  - 14) Pendidikan dan Pelatihan CRMO
- b. Peningkatan Level Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) mengamanatkan pemerintah untuk menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas. Menteri/Pimpinan Lembaga, Gubernur dan Bupati/Walikota berkewajiban untuk melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan untuk mencapai pengelolaan keuangan Negara yang efektif, efisien, transparansi dan akuntabel.

Guna meningkatkan maturitas penyelenggaraan SPIP, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah melakukan beberapa strategi, yaitu antara lain:

- 1) Penegakan Integritas dan Nilai Etika
  - a) Menerbitkan Peraturan Bupati Nomor 66 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Bupati Sumbawa Barat Nomor 5 Tahun 2016 tentang Disiplin kerja aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat dan telah melakukan sosialisasi ke seluruh OPD;
  - b) Penegakan kode etik pegawai fungsional antara lain di Inspektorat, Dinas Ketahanan Pangan, dan RSUD Kabupaten Sumbawa Barat;
  - c) Penandatanganan pakta integritas untuk seluruh pegawai;
  - d) Penerapan sanksi disiplin pegawai.
- 2) Komitmen terhadap kompetensi
  - a) Melakukan analisis jabatan untuk memetakan standar kompetensi pegawai yang dibutuhkan untuk setiap level jabatan;
  - b) Pada RSUD Asy Syifa telah menyusun pedoman yang mengatur tentang kompetensi pegawai yang mengatur beberapa hal, seperti: pengaturan jenjang karir dan kewenangan klinis, program rotasi dan mutasi pegawai RSUD, penugasan dan rincian kewenangan klinis dokter, dan kebijakan penerimaan staf RSUD;
  - c) Pada OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah menggunakan aturan instansi pembina (kementerian) sebagai acuan dalam penerapan standar kompetensi setiap tugas dan fungsi, seperti: tenaga kesehatan dari Kemenkes, tenaga pendidikan dari Kemendiknas, tenaga lalulintas dari Kemenhub, dan tenaga auditor dari Kemenpanrb dan AAIPI.

- 3) Kepemimpinan yang Kondusif
  - a) Masing-masing unit kerja di lingkungan Kabupaten Sumbawa Barat secara umum telah mengimplementasikan kebijakan penerapan sistem manajemen kinerja melalui penyusunan Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja) OPD serta melaporkan capaian kerjanya dengan menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP).
- 4) Struktur Organisasi yang Sesuai Kebutuhan
  - a) Menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kelola Organisasi Pemerintah Daerah;
- 5) Delegasi Wewenang dan Tanggung Jawab
  - a) Melakukan pendelegasian sebagian kewenangan Bupati kepada OPD melalui Peraturan Bupati seiring dengan pembentukan organisasi perangkat daerah.
  - b) Pada tingkatan operasional masing-masing OPD telah melakukan pendelegasian kewenangan terhadap penunjukan Bendahara Umum Daerah, Bendahara dan Bendahara Pembantu, Bendaharan Barang, Kuasa Pengguna Anggaran, dan Pengurus Barang.
- 6) Kebijakan Pembinaan Sumber Daya Manusia
  - a) Penyusunan Standar Operasional Prosedur Bidang Pengembangan Pegawai dan Informasi Pegawai;
  - b) Penyusunan Rencana Peningkatan kapasitas SDM berdasarkan kebutuhan fungsinya dengan menganggarkan dalam DPA melalui keikutsertaan aparatur OPD dalam Pendidikan dan Pelatihan Teknis/Substantif.

- 7) Perwujudan Peran APIP yang efektif
  - a) APIP pada Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat telah mampu memberi peringatan dini bagi Kepala Daerah, Pimpinan OPD dalam meningkatkan efektifitas manajemen resiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi;
- 8) Hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait
  - a) Adanya kegiatan saling uji atau rekonsiliasi data antar OPD terkait pengelolaan anggaran, penyelenggaraan akuntansi, perbendaharaan dan pengendalian, yang dilakukan pada:
    - (1) Pelaksanaan saling uji data laporan keuangan antara OPD dengan BPKD;
    - (2) Pelaksanaan saling uji data pendapatan antara OPD dengan BPAD;
    - (3) Evaluasi capaian target fisik dan keuangan seluruh kegiatan OPD triwulanan oleh BAPPEDA;
    - (4) Rekonsiliasi tindak lanjut temuan hasil audit Inspektorat Kabupaten dengan seluruh OPD.
- 9) Identifikasi Risiko

Masing-masing unit kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah melakukan identifikasi risiko atas kegiatan utama yang ditetapkan secara formal oleh pimpinan organisasi/unit organisasi.
- 10) Reviu Kinerja

Masing-masing OPD di Lingkungan Kabupaten Sumbawa Barat secara umum telah melakukan reviu kinerja berdasarkan tolak ukur kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen penetapan kinerja (PK/Tapkin).
- 11) Pengendalian fisik atas aset



- a) Menerbitkan Peraturan Bupati Sumbawa Barat Nomor 9 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah
- b) Penggunaan Aplikasi SIMDA BMD dalam melaksanakan pengelolaan aset mulai dari perencanaan kebutuhan barang sampai dengan penghapusan;
- c) Masing-masing OPD di Lingkungan Kabupaten Sumbawa Barat secara umum telah melaksanakan pengamanan fisik atas aset sesuai dengan aturan yang ditetapkan dan didokumentasikan.

12) Penetapan dan Reviu Indikator

Masing-masing OPD di Lingkungan Kabupaten Sumbawa Barat secara umum telah memiliki Rencana Strategis, Rencana Kerja, dan telah menetapkan Indikator Kinerja Utama dalam mengukur kinerja organisasi yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten.

13) Pemisahan Fungsi

Masing-masing OPD di Lingkungan Kabupaten Sumbawa Barat secara umum telah melakukan kebijakan pemisahan tanggungjawab dan tugas untuk diterapkan di unit organisasi/unit kerja seperti pada bidang keuangan, proses perizinan, proses administrasi kepegawaian, proses penyelesaian tindak lanjut dan pelayanan kesehatan telah dilakukan pemisahan fungsi antara pejabat yang menyetujui transaksi, verifikasi, mencatat, dan melakukan eksekusi.

14) Otorisasi transaksi dan kejadian penting

Masing-masing OPD di Lingkungan Kabupaten Sumbawa Barat secara umum telah mengatur kebijakan otorisasi transaksi dan kejadian penting di setiap OPD terutama pada bidang keuangan dan fungsi utama OPD.

Kebijakan yang disusun telah dikomunikasikan pada masing-masing pegawai yang diberi tanggungjawab sampai dengan menghasilkan dokumen pelaksanaan otorisasi transaksi seperti dokumen perizinan, dokumen penatausahaan keuangan seperti SPP, SPM, dan SP2D.

15) Pencatatan Akurat dan Tepat Waktu

- a) Penerbitan Peraturan Bupati Sumbawa Barat Nomor 73 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penatausahaan Keuangan dan Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban Bendahara Umum Daerah dan Bendaharan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat;
- b) Masing-masing OPD di Lingkungan Kabupaten Sumbawa Barat secara umum telah mencatat transaksi keuangan dan kejadian penting secara akurat dan tepat sesuai aturan/pedoman, antara lain melalui penggunaan aplikasi SIMDA Keuangan dan SIMDA BMD dalam mengelola keuangan dan aset tetap daerah mulai sejak penganggaran/perencanaan sampai dengan pelaporan; Penggunaan Buku Kas Umum, Jurnal, Laporan Bendahara hasil aplikasi telah dicetak dan dilakukan pengesahan secara formal.

16) Informasi yang Relevan

- a) Penerbitan Peraturan Bupati Sumbawa Barat Nomor 73 Tahun 2017 tentang Pedoman Pengelolaan Pelayanan Informasi dan Dokumentasi Kabupaten Sumbawa Barat, yang diperuntukkan untuk mengelola informasi yang harus dan boleh disebarluaskan dan informasi dilarang untuk disebarluaskan;

- b) Informasi yang berhubungan dengan pelayanan publik telah dikomunikasikan secara transparan melalui portal [www.sumbawabaratkab.go.id](http://www.sumbawabaratkab.go.id) maupun papan pengumuman.

17) Komunikasi yang Efektif

- a) Mekanisme komunikasi antar pimpinan pada berbagai jenjang dan lintas unit difasilitasi dalam rapat koordinasi tingkat Kabupaten yang dilaksanakan bersamaan dengan rapat bulanan pengendalian pembangunan atau saat rapat pimpinan bersama dengan Kepala Daerah;
- b) Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat memiliki inovasi komunikasi antara pemerintah dengan *stakeholder* yaitu forum YASINAN (Layanan Setara Inklusif Andalan) yang dilaksanakan pada setiap Kamis malam. Dalam forum ini masyarakat dapat menyampaikan berbagai permasalahan dan kendala yang dialami langsung kepada Bupati dan Kepala OPD terkait. Tindak lanjut dari permasalahan yang disampaikan masyarakat akan dilaporkan oleh kepala OPD terkait pada forum YASINAN minggu berikutnya.

18) Pemantauan Berkelanjutan

- a) Penerbitan Keputusan Bupati Nomor 2144 Tahun 2017 tentang Pembentukan Tim Monitoring, Evaluasi, dan Pengendalian Pembangunan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa Barat;
- b) Pelaksanaan pemantauan berkelanjutan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah memiliki SOP Pengaduan Masyarakat, SOP pemantauan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan, *Hotline* pengaduan, layanan pengaduan dalam *website* Kabupaten Sumbawa Barat, Kotak Kritik dan Saran, dan melalui forum Yasinan.

#### 19) Evaluasi Terpisah

Pelaksanaan evaluasi terpisah secara umum dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten melalui kegiatan reviu terhadap Laporan Keuangan OPD, Laporan Kinerja, Reviu RKA, Reviu PBJ, dan Penyerapan Anggaran.

### **D. Dampak/Hasil Kebijakan Reformasi Birokrasi**

#### 1. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government* telah mendorong pemerintah menerapkan sistem pemerintahan berbasis elektronik sebagai salah satu strategi untuk memenuhi kehendak masyarakat dalam menuntut pelayanan yang berkualitas dan berbagai keterbatasan pemerintah daerah dalam menerapkan teknologi informasi berupa *e-government* secara efisien dan efektif. Masyarakat menuntut adanya layanan publik melalui penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang transparan, cepat dan efektif.

Kebijakan penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik di Indonesia telah mengalami perkembangan. Kebijakan yang semula diatur dalam bentuk Instruksi Presiden kemudian dirumuskan ke dalam bentuk peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi sebagai pedoman dan acuan bagi berbagai pihak yang berkepentingan termasuk instansi pemerintah dalam menerapkan sistem berbasis elektronik di Indonesia.

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) ditujukan untuk mewujudkan proses kerja yang efisien, efektif, transparan dan akuntabel serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Tujuan dilakukan evaluasi SPBE adalah untuk mengetahui capaian kemajuan pelaksanaan SPBE pada Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah, memberikan saran perbaikan untuk peningkatan kualitas pelaksanaan SPBE serta menjamin kualitas

pelaksanaan evaluasi SPBE pada Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah. Agar pelaksanaan SPBE dapat berjalan untuk mencapai tujuannya, maka perlu dilakukan evaluasi secara berkala untuk mengetahui sejauh mana kemajuan dari pelaksanaan SPBE disetiap Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.

Evaluasi SPBE merupakan proses penilaian terhadap pelaksanaan SPBE di Instansi Pemerintah untuk menghasilkan suatu nilai Indeks SPBE yang menggambarkan tingkat kematangan (*maturity level*) dari pelaksanaan SPBE di Instansi Pemerintah. Ada 3 (tiga) unsur penting dalam penerapan SPBE tersebut, yaitu: Penyelenggaraan pemerintahan merupakan unsur tata kelola dari birokrasinya, kehandalan Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) sebagai pengungkit (*enabler*) dalam pelaksanaannya, dan yang terakhir adalah kemudahan layanan pemerintah yang diberikan kepada pengguna, sesuai tugas dan fungsinya masing-masing.

Tabel 2. 1 Domain dan Aspek Penilaian Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik

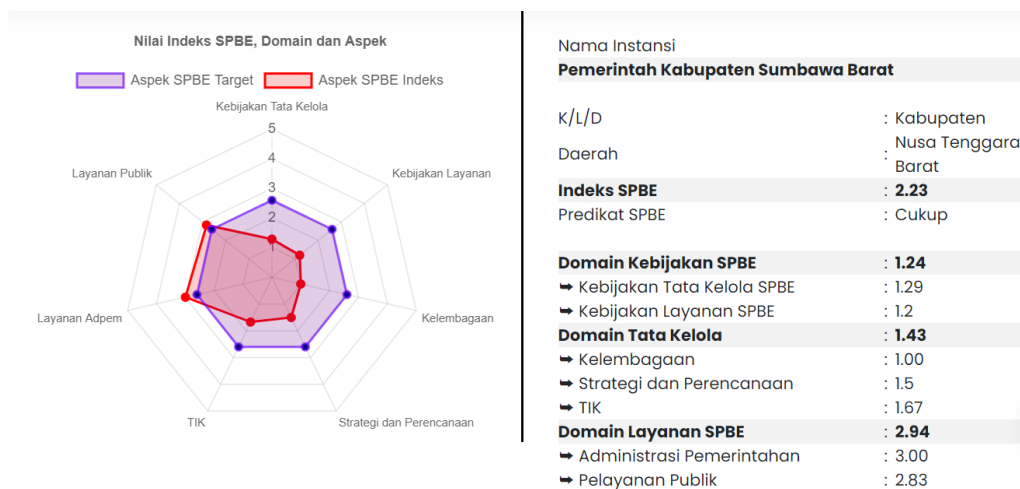
Domain dan Aspek Penilaian	Indikator	Total Bobot
<b>Domain 1 - Kebijakan SPBE</b>	<b>17</b>	<b>17%</b>
Aspek 1 - Kebijakan Tata Kelola SPBE	7	7%
Aspek 2 - Kebijakan Layanan SPBE	10	10%
<b>Domain 2 - Tata Kelola SPBE</b>	<b>7</b>	<b>28%</b>
Aspek 3 - Kelembagaan	2	8%
Aspek 4 - Strategi dan Perencanaan	2	8%
Aspek 5 - Teknologi Informasi dan Komunikasi	3	12%
<b>Domain 3 - Layanan SPBE</b>	<b>11</b>	<b>55%</b>
Aspek 6 - Layanan Administrasi Pemerintahan Berbasis Elektronik	7	35%
Aspek 7 - Layanan Publik Berbasis Elektronik	4	20%

Tabel 2. 2 Rentang Nilai dan Predikat Indeks SPBE

NO	NILAI INDEKS	PREDIKAT
1	4,2 – 5,0	Memuaskan
2	3,5 – < 4,2	Sangat Baik
3	2,6 – < 3,5	Baik
4	1,8 – < 2,6	Cukup
5	< 1,8	Kurang

Hasil evaluasi terhadap SPBE Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019 yang dinilai berdasarkan Evaluasi Mandiri oleh Evaluator Internal Instansi Pusat/Pemerintah Daerah dan Evaluasi Dokumen yang dilakukan oleh Evaluator Eksternal Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, memperlihatkan hasil sebagaimana terlihat pada gambar di bawah :

Gambar 2. 2 Capaian Indeks SPBE Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019



Sumber: <http://spbe.go.id/moneval/>

Gambar di atas menunjukkan dengan total nilai indeks keseluruhan sebesar **2.23** ini berarti bahwa tingkat kematangan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang dijalankan oleh pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat memperoleh predikat

“**Cukup**”. Melalui pengukuran 3 domain, terlihat bahwa domain Layanan SPBE memiliki nilai kematangan paling tinggi sebesar **2,94**, selanjutnya domain Tata Kelola SPBE dengan nilai kematangan **1,43**, serta domain Kebijakan SPBE yang memiliki nilai kematangan **1,24**. Dari perolehan nilai tersebut sangat jelas terlihat bahwa domain kebijakan SPBE dan domain Tata Kelola perlu untuk dilakukan perbaikan guna mendukung proses penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik di Kabupaten Sumbawa Barat (untuk pendalaman baca: (Bouty, Koniyo, & Novian, 2019).

## 2. Kualitas Pengelolaan Arsip

Dalam rangka mendukung pelayanan publik yang prima diperlukan pengelolaan arsip yang tertib sehingga dapat mewujudkan transparansi dan akuntabilitas. Pengelolaan kearsipan yang baik menjadi salah satu indikator kinerja setiap lembaga pemerintah baik pusat maupun daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Tantangan globalisasi dan tuntutan terhadap penyelenggaraan negara, khususnya pemerintahan yang baik dan bersih, serta peningkatan kualitas pelayanan publik, penyelenggaraan kearsipan di lembaga negara, pemerintahan daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, dan perseorangan harus dilakukan dalam suatu sistem penyelenggaraan kearsipan nasional yang komprehensif dan terpadu.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan menyatakan bahwa penyelenggaraan kearsipan bertujuan menjamin ketersediaan arsip yang autentik dan terpercaya untuk perlindungan kepentingan negara dan hak-hak keperdataan rakyat. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan penyelenggaraan kearsipan yang sesuai dengan prinsip, kaidah, dan standar kearsipan. Sistem penyelenggaraan kearsipan nasional yang andal, harus bersifat terpadu, sistemik, dan komprehensif yang

membutuhkan pemahaman dan pemaknaan yang kuat dari berbagai kalangan, terutama di kalangan penyelenggara negara.

Untuk mewujudkan pencapaian tujuan penyelenggaraan kearsipan nasional perlu dilakukan pengawasan kearsipan secara nasional. Pengawasan Kearsipan merupakan proses kegiatan dalam menilai kesesuaian antara prinsip, kaidah dan standar kearsipan dengan penyelenggaraan kearsipan. Pengawasan kearsipan dilakukan melalui kegiatan pengawasan atas pelaksanaan penyelenggaraan kearsipan dan penegakan peraturan perundang-undangan di bidang kearsipan. Pengawasan kearsipan merupakan tanggung jawab Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) sebagai penyelenggara kearsipan nasional, yang dilakukan terhadap pencipta arsip tingkat pusat dan daerah. Pengawasan terhadap penyelenggaraan kearsipan dilaksanakan melalui audit kearsipan yang meliputi proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, objektif dan profesional berdasarkan standar kearsipan untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektivitas, efisiensi, dan keandalan penyelenggaraan kearsipan di masing-masing pencipta arsip (Taufiq Rohman, S.Pd.I, 2019).

Pengawasan kearsipan tahun 2019 dimaksudkan untuk mendukung kesiapan daerah dalam pengelolaan arsip berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam rangka mendukung implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) secara nasional, serta mendukung tata kelola kearsipan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan. Berdasarkan hasil pengawasan kearsipan yang dilakukan ANRI tahun 2019 terhadap Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat memperoleh nilai 83,66 dengan kategori “**Memuaskan**”.



Tabel 2. 3 Capaian Indeks Kearsipan Kabupaten Sumbawa baat Tahun 2019

NO.	PROVINSI	KABUPATEN/KOTA		NILAI	KATEGORI
22	NUSA TENGGARA BARAT	1	KOTA MATARAM	83,66	Memuaskan
		2	KABUPATEN SUMBAWA BARAT	83,66	Memuaskan
		3	KABUPATEN SUMBAWA	70,19	Sangat Baik
		4	KABUPATEN LOMBOK BARAT	63,01	Baik
		5	KABUPATEN LOMBOK TENGAH	56,97	Cukup
		6	KOTA BIMA	50,55	Cukup
		7	KABUPATEN LOMBOK TIMUR	41,87	Kurang
		8	KABUPATEN DOMPU	38,68	Kurang
		9	KABUPATEN BIMA	38,56	Kurang
		10	KABUPATEN LOMBOK UTARA	34,33	Kurang

### 3. Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang

Laporan hasil pelaksanaan Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Stranas PK) sebagaimana diamanatkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi sebagai kebijakan yang dikembangkan oleh Pemerintah Indonesia dalam mengarusutamakan strategi dan mengakselerasi reformasi dalam memerangi korupsi, mengamanatkan Pembentukan Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) sebagai salah satu sub-aksi yang perlu diperhatikan secara lebih serius dalam memperkuat aksi-aksi pencegahan korupsi di masa depan.

Tingkat kematangan organisasi pengadaan kemudian menjadi salah satu indikator yang berhasil dalam pengembangan sistem pengadaan barang/jasa yang bebas dari korupsi. Pengukuran Tingkat Kematangan UKPBJ merupakan instrumen pengukuran dalam melaksanakan pengelolaan kelembagaan UKPBJ yang menggambarkan kapabilitas UKPBJ dan menjadi acuan bagi UKPBJ dalam upaya pengembangan/penguatan kelembagaan UKPBJ menuju pusat keunggulan Pengadaan

Barang/Jasa. Ukuran kematangan UKPBJ menuju pusat keunggulan Pengadaan Barang/Jasa yang dilakukan secara berjenjang melalui 5 (lima) tingkat kematangan UKPBJ, yaitu:

- a. Level 1 (Inisiasi), yaitu UKPBJ yang pasif dalam merespon setiap permintaan dengan bentuk yang masih *ad-hoc* dan belum merefleksikan keutuhan perluasan fungsi dalam organisasi pengadaan barang/jasa (UKPBJ).
- b. Level 2 (Esensi), yaitu UKPBJ yang memfokuskan pada fungsi dasar UKPBJ dalam proses pemilihan, memiliki pola kerja tersegmentasi dan belum terbentuk kolaborasi antar pelaku proses PBJ yang efektif.
- c. Level 3 (Proaktif), yaitu UKPBJ yang menjalankan fungsi PBJ dengan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan melalui kolaborasi, penguatan fungsi perencanaan bersama pelanggan internal maupun eksternal.
- d. Level 4 (Strategis), yaitu UKPBJ yang melakukan pengelolaan pengadaan inovatif, terintegrasi dan strategis untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi.
- e. Level 5 (Unggul), yaitu UKPBJ yang senantiasa melakukan penciptaan nilai tambah dan penerapan praktik terbaik PBJ yang berkelanjutan sehingga menjadi panutan dan mentor untuk UKPBJ lainnya.

Hingga tahun 2019, Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) Kabupaten Sumbawa Barat berhasil meraih tingkat kematangan level 2.

*Tabel 2. 4*  
*Capaian Tingkat Kematangan UKPBJ Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019*

No	Provinsi/Kabupaten/Kota	Id provinsi	Tgl.Update	Status	Kematangan	Detail
293	Kota Denpasar	511	2019-03-20 08:05:31	Revisi	N/A	
294	PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT	530	2019-03-09 02:09:02	Terisi	Level 2	
295	Kabupaten Bima	530	2017-12-21 20:59:30	Revisi	N/A	
296	Kabupaten Dompu	530	2018-11-11 23:15:54	Terisi	N/A	
297	Kabupaten Lombok Barat	530	2018-12-26 05:06:42	Terisi	N/A	
298	Kabupaten Lombok Tengah	530	2018-03-27 20:08:42	Revisi	N/A	
299	Kabupaten Lombok Timur	530	2018-07-30 00:11:15	Terisi	N/A	
300	Kabupaten Lombok Utara	530		Belum Diisi	N/A	
301	Kabupaten Sumbawa	530	2019-03-06 07:34:56	Terkirim	Level 2	
302	Kabupaten Sumbawa Barat	530	2019-01-28 06:38:47	Terkirim	Level 2	

Hasil tersebut merupakan akumulasi dari capaian level kematangan UKPBJ Kabupaten Sumbawa Barat yang baru memenuhi 1 dari 9 variabel Pengukuran Tingkat Kematangan dan Instrumen Pusat Keunggulan (*Centre of Exellent*).

*Tabel 2. 5*  
*Pencapaian Kematangan Centre of Exelett UKPBJ*  
*Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019*

No	Provinsi/ Kabupaten/Kota	Belum Isi	Terkirim	Revisi	Terverifikasi	Pembaharuan	Pencapaian Kematangan CoE	Detail	idpropinsi
294	PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT	0	0	0	9	0	6/9		530
295	Kabupaten Bima	9	0	0	0	0	0/9		530
296	Kabupaten Dompu	9	0	0	0	0	0/9	-	530
297	Kabupaten Lombok Barat	9	0	0	0	0	0/9		530
298	Kabupaten Lombok Tengah	0	0	0	9	0	9/9		530
299	Kabupaten Lombok Timur	9	0	0	0	0	0/9		530
300	Kabupaten Lombok Utara	9	0	0	0	0	0/9		530
301	Kabupaten Sumbawa	9	0	0	0	0	0/9		530
302	Kabupaten Sumbawa Barat	0	0	1	8	0	1/9		530
303	Kota Bima	5	0	1	3	0	0/9		530
304	Kota Mataram	0	0	2	7	0	2/9		530

Sumber: [https://siukpbj.lkpp.go.id/index\\_maturity](https://siukpbj.lkpp.go.id/index_maturity) (akses 15 September 2020)

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kematangan organisasi UKPBJ yang dipublikasikan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), UKPBJ Kabupaten Sumbawa Barat baru berhasil meraih tingkat kematangan 3 pada satu variabel yaitu pengorganisasian. 6 variabel lainnya meraih tingkat kematangan 2,

1 variabel yaitu pengembangan SDM meraih level kematangan dengan nilai 1, sedangkan 1 lainnya yaitu perencanaan SDM mendapat nilai 0.

*Tabel 2. 6*  
*Hasil Pengisian Penilaian Mandiri Tingkat Kematangan Organisasi UKPBJ Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019*

Domain	Variabel	Key Drivers	Kriteria Pusat Keunggulan	Tingkat Kematangan Saat Ini
Proses	1.1. Manajemen Pengadaan	Proses pengadaan terintegrasi mulai dari proses perencanaan pengadaan sampai dengan pelaksanaan kontrak. Memastikan keamanan & keberlangsungan layanan pengadaan secara elektronik	3	2
	1.2. Manajemen Penyedia	Tersedianya program pembinaan kepada penyedia guna memastikan keberhasilan proses pemilihan dan pelaksanaan kontrak	3	2
	1.3. Manajemen Kinerja	Penerapan pengelolaan kinerja secara terstruktur dengan menggunakan IKU UKPBJ yang mendukung efisiensi proses pengadaan	3	2
	1.4. Manajemen Resiko	Sudah diterapkan kode etik untuk para pengelola UKPBJ. Siklus manajemen risiko diterapkan untuk mendukung proses pemilihan dan pelaksanaan kontrak	3	2
Kelembagaan	2.1. Pengorganisasian	Organisasi UKPBJ untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan	3	3
	2.2. Tugas dan Fungsi	Pendampingan perencanaan pengadaan. Proses pemilihan. pendampingan pelaksanaan kontrak. Pembinaan SDM dan kelembagaan UKPBJ. Pembinaan SDM PBJ. Layanan pengadaan secara elektronik	3	2
SDM	3.1. Perencanaan SDM	Sudah dilakukan Anjab dan ABK berbasis data paket pengadaan tahun lalu serta perluasan peran UKPBJ untuk seluruh personil UKPBJ	3	0
	3.2. Pengembangan SDM	Program pelatihan dan mentoring kompetensi pengadaan berbasis: Standar Kompetensi Jabatan PBJP, Kompetensi Personil UKPBJ, Kompetensi Pengelolaan Kelembagaan UKPBJ	3	1

Sistem Informasi	4.1. Sistem Informasi	Penggunaan sistem yang mengintegrasikan mata rantai proses PBJ di tahap perencanaan, persiapan, pemilihan dan pelaksanaan kontrak	3	2
------------------	-----------------------	---	---	---

Sumber : <https://siukpbj.lkpp.go.id/summary-report/386> (akses 15 September 2020)

#### 4. Kualitas Pengelolaan Keuangan

Sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban dalam penyelenggaraan pemerintah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, upaya konkrit untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah adalah dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban berupa laporan keuangan. Pemerintah harus mampu menyediakan semua informasi keuangan relevan secara jujur dan terbuka kepada publik, karena kegiatan pemerintah adalah dalam rangka melaksanakan amanat rakyat. Laporan keuangan pemerintah memiliki fungsi yang sangat vital. Salah satu fungsinya ialah laporan keuangan merupakan gambaran kondisi suatu pemerintah dan sebagai salah satu cara bagi pemerintah daerah untuk mewujudkan akuntabilitas keuangannya. Laporan keuangan merupakan media bagi sebuah entitas pemerintah untuk mempertanggungjawabkan kinerja keuangannya kepada publik. Laporan keuangan pemerintah yang dihasilkan harus memenuhi Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 yang sudah direvisi/diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010. Laporan keuangan, dapat dikatakan berkualitas apabila informasi yang disajikan dalam laporan keuangan tersebut dapat dipahami, bebas dari pengertian yang menyesatkan dan kesalahan material, menyajikan fakta secara jujur serta dapat diverifikasi.

Laporan keuangan pemerintah daerah yang disajikan menunjukkan akuntabilitas pemerintah atas pengelolaan sumberdaya-sumberdaya yang

dipercayakan oleh rakyat haruslah memenuhi kualitas yang diinginkan, yaitu : (a) Laporan keuangan harus mempunyai informasi yang relevan, antara lain: memiliki umpan balik, memiliki manfaat prediktif, tepat waktu dan lengkap; (b) Laporan keuangan harus mempunyai informasi yang andal, antara lain : penyajian jujur, dapat diverifikasi, dan netralitas; (c) Laporan keuangan harus mempunyai informasi yang dapat dibandingkan (d) Laporan keuangan harus mempunyai informasi yang dapat dipahami.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), komponen-komponen yang terdapat dalam satu set laporan keuangan berbasis akrual terdiri dari laporan pelaksanaan anggaran (*budgetary reports*) dan laporan finansial, yang terdiri dari:

- a. Laporan Realisasi Anggaran (LRA)
- b. Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih (SAL);
- c. Neraca;
- d. Laporan Operasional;
- e. Laporan Arus Kas (LAK);
- f. Laporan Perubahan Ekuitas (LPE);
- g. Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK).

Indikator bahwa laporan keuangan pemerintah sudah berkualitas yaitu Opini Wajar Tanpa Pengecualian yang diberikan Badan Pemeriksa Keuangan terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD). LKPD setiap tahunnya mendapat penilaian berupa Opini dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Hasil audit berupa opini dari Badan Pemeriksa Keuangan yang merupakan strata tertinggi adalah Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) kemudian selanjutnya adalah Wajar Dengan Pengecualian (WDP), Tidak Wajar (TW), dan Tidak Menyatakan Pendapat (TMP). Ketika BPK

memberikan Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) terhadap LKPD artinya dapat dikatakan bahwa laporan keuangan suatu entitas pemerintah daerah tersebut dijadikan dan diungkapkan secara wajar dan berkualitas.

Terkait dengan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah tersebut, hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Republik Indonesia terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kabupaten Sumbawa Barat menunjukkan hasil yang sangat menggembirakan. Selama 6 tahun berturut-turut yaitu sejak tahun 2014 sampai dengan terakhir 2019, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat selalu mendapat predikat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Walau sudah kali keenam mengantongi opini WTP, laporan keuangan pemerinah daerah Kabupaten Sumbawa Barat masih terdapat catatan dari Badan Pemeriksa Keuangan.

*Tabel 2. 7*  
Rekapitulasi Hasil Evaluasi Laporan Keuangan Pemerintah Daerah  
Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015-2019

Tahun	Pokok Hasil Pemeriksaan		Objek Perhatian	
2015	1	Opini atas Laporan Keuangan	1	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)
	2	Sistem Pengendalian Intern	1	Pengelolaan rekening milik Pemda KSB belum memadai
			2	Penatausahaan dan penilaian Inventarisasi Non Permanen Lainnya belum memadai
			3	Pengelolaan Aset Tetap belum optimal
	3	Kepatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan	1	Pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai ketentuan
			2	Denda keterlambatan penyelesaian pekerjaan belum dipungut
			3	Klaim jaminan pelaksanaan belum diterima
4			Penggunaan dana hibah dan bantuan sosial tidak sesuai ketentuan	
2016	1	Opini atas Laporan Keuangan	1	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)
	2	Sistem Pengendalian Intern	1	Penerimaan dan pengeluaran dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) belum dianggarkan dalam APBD
			2	Pengelolaan Aset Tetap belum dilakukan secara tertib

	3	Kepatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan	1	Pembayaran jasa konsultansi belum berdasarkan bukti pengeluaran riil
			2	Lima paket pekerjaan tidak dilaksanakan sesuai kontrak
2017	1	Opini atas Laporan Keuangan	1	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)
	2	Sistem Pengendalian Intern	1	Pengelolaan aset tetap belum tertib
			2	Realisasi Belanja Jasa Konsultansi pada Dinas Kesehatan, Dinas Dikpora, dan Dinas Nakertrans belum berdasarkan bukti pengeluaran riil
	3	Kepatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan	1	Belanja Perjalan Dinas pada Sekretariat DPRD dan Dinas Nakertrans tidak sesuai ketentuan
			2	Kekurangan volume 5 pekerjaan pada Dinas PUPRPP
	2018	1	Opini atas Laporan Keuangan	1
2		Sistem Pengendalian Intern	1	Pengelolaan pendapatan retribusi kurang memadai
			2	Penatausahaan dan pencatatan aset tetap belum memadai
3		Kepatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan	1	Kekurangan volume belanja modal pada beberapa OPD
			2	Denda keterlambatan belum diterima
			3	Adendum/tambah/kurang pekerjaan pada pekerjaan pembangunan jaringan irigasi DI Tua Nanga (DAK) tidak sesuai ketentuan.
2019	1	Opini atas Laporan Keuangan	1	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)
	2	Sistem Pengendalian Intern	1	Pengamanan dan pemanfaatan aset kurang memadai
			2	Pengelolaan investasi non permanen tidak optimal
	3	Kepatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan	1	Kelebihan pembayaran perjalan dinas
			2	Pengelolaan DAK BOP PAUD tidak sesuai ketentuan
			3	Kekurangan volume belanja modal pada beberapa OPD, denda keterlambatan dan Pajak MBLB belum diterima

## 5. Kualitas Pengelolaan Aset

Walau sudah kali keenam mengantongi opini WTP, laporan keuangan pemerintah daerah Kabupaten Sumbawa Barat masih mendapat catatan dari Badan



Pemeriksa Keuangan. Salah satu catatan yang diberikan adalah masih belum tepatnya pencatatan aset-aset daerah Kabupaten Sumbawa Barat.

Aset tetap merupakan salah satu unsur yang harus dikelola dengan baik agar menghasilkan informasi yang andal dalam laporan keuangan daerah. Tertibnya pengelolaan barang milik daerah (aset tetap) membawa efek signifikan terhadap kesempurnaan penyajian neraca daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan Pengelolaan barang daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, penatausahaan dan pembinaan, pengawasan dan pengendalian.

*Gambar 2. 3  
Siklus Pengelolaan Barang Milik Daerah  
menurut Permendagri Nomor 19 Tahun 2016*



Aset tetap merupakan salah satu unsur yang harus dikelola dengan baik agar menghasilkan informasi yang andal dalam laporan keuangan daerah. Pengelolaan aset tetap daerah merupakan upaya meningkatkan efisiensi, efektifitas dan menciptakan

nilai tambah dalam mengelola aset, menjadi modal awal bagi pemerintah daerah untuk melakukan pengembangan kemampuan keuangannya serta dapat menunjang peran dan fungsi pemerintah daerah sebagai pemberi pelayanan publik kepada masyarakat. Tertibnya pengelolaan barang milik daerah membawa efek signifikan terhadap kesempurnaan penyajian neraca daerah yang disiapkan untuk keperluan pemeriksaan BPK-RI setiap berakhirnya tahun anggaran berjalan.

Dalam masa 5 tahun terakhir, pengelolaan aset di Kabupaten Sumbawa Barat selalu mendapat catatan BPK-RI dalam Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. Pengelolaan aset tetap terkait dengan penelusuran keberadaan dan inventarisasi, kemampuan pengelola barang, dan pengamanan aset menjadi objek perhatian dalam pokok hasil pemeriksaan oleh BPK-RI terhadap LKPD Kabupaten Sumbawa Barat tahun 2015-2019. Perbaikan demi perbaikan terhadap pengelolaan aset selalu dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat guna mendapat hasil yang lebih baik. Hal tersebut terlihat pokok pemeriksaan inventarisasi aset yang selalu muncul dari tahun 2015-2018, tidak muncul lagi pada tahun 2019 yang digantikan oleh pengamanan aset. Ini mengindikasikan bahwa pengelolaan aset, baik itu penelusuran keberadaan maupun inventarisasi aset di Kabupaten Sumbawa Barat telah dilakukan dengan cukup baik.

#### 6. Sistem Merit

Pembangunan manajemen ASN untuk mewujudkan Birokrasi Berkelas Dunia yang Profesional, Berintegritas dan Netral sejatinya telah dimulai sejak kebijakan Sistem Merit dalam Manajemen ASN dilaksanakan. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah dasar hukum yang dengan tegas mengamankan bahwa Instansi Pemerintah harus menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tersebut disusun sebagai

bagian dari program reformasi birokrasi yang menjadi awalan bagi pemerintah untuk melakukan manajemen sumber daya aparatur negara yang berbasis merit sistem dalam upaya meningkatkan profesionalitas, netralitas, integritas dan kinerja ASN. Di dalam UU tersebut, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Tujuan penerapan sistem merit yaitu 1) Merekrut ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya; 2) Mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak; 3) Mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat; 4) Melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit (neptisme, primordialisme); yang tujuan akhirnya adalah untuk mewujudkan birokrasi pemerintah yang efisien, efektif, bersih, bertanggung jawab dan melayani secara profesional.

Landasan Hukum penerapan sistem merit di birokrasi pemerintah Indonesia sebagai berikut:

- a. Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN);
- b. Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- c. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN);
- d. Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagai perbaikan dari Peraturan Ketua Komisi

Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Instansi Pemerintah.

Pada tahun 2019, Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem pada Komisi Aparatur Sipil Negara Tahun 2019 mengadakan penilaian penerapan sistem merit terhadap 8 aspek penilaian yaitu:

a. Perencanaan kebutuhan

Instansi mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun berdasarkan Anjab dan ABK dan jumlah pegawai yang akan pensiun.

b. Pengadaan

Instansi mempunyai kebijakan internal untuk pemenuhan kebutuhan pegawai dan melaksanakan pengadaan secara terbuka dan kompetitif, dari jalur CPNS, PPPK, dan dari instansi lain.

c. Pengembangan Karier

Instansi mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang berbasis manajemen talenta.

d. Promosi Mutasi

Instansi mempunyai kebijakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *Talent Pool*.

e. Manajemen Kinerja

Instansi menerapkan manajemen kinerja dari penetapan target, evaluasi berkala, analisis kesenjangan kinerja & strategi mengatasi gap kinerja; penilaian kinerja digunakan untuk keputusan terkait pengembangan karier.

f. Penggajian, penghargaan, dan disiplin

Instansi mengaitkan hasil penilaian kinerja & disiplin dengan tunjangan kinerja dan penghargaan pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku.

g. Perlindungan dan Pelayanan

Instansi mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai.

h. Sistem Informasi

Instansi mempunyai sistem informasi yang mendukung terwujudnya manajemen ASN berbasis merit.

*Gambar 2. 4  
Aspek Penilaian Sistem Merit*



Hasil penilaian penerapan sistem merit pada instansi pemerintah dikelompokkan dalam kategori penilaian sesuai nilai dan indeks yang dicapai, sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 40 Tahun 2018 dan Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 sebagai berikut:

- a. Kategori I (nilai 100-174), dengan indikator berwarna merah menunjukkan bahwa instansi dinilai 'BURUK'. Instansi dalam kategori ini masih perlu dibimbing intensif untuk dapat memenuhi persyaratan yang diharapkan dalam penerapan sistem merit manajemen ASN.
- b. Kategori II (nilai 175-249), dengan indikator berwarna kuning, menunjukkan bahwa instansi dinilai 'KURANG'. Instansi dalam kategori ini perlu dibimbing untuk melengkapi berbagai persyaratan sistem merit dalam manajemen ASN.
- c. Kategori III (nilai 250-324), dengan indikator berwarna hijau, menunjukkan bahwa instansi dinilai 'BAIK'. Instansi dalam kategori ini masih perlu menyempurnakan berbagai persyaratan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansinya, tetapi sudah dapat menerapkan seleksi terbatas dari *talent pool* dengan pengawasan KASN serta dievaluasi setiap tahun.
- d. Kategori IV (nilai 325-400), dengan indikator berwarna biru, menunjukkan bahwa instansi dinilai 'SANGAT BAIK'. Instansi dalam kategori ini menunjukkan bahwa sebagian besar persyaratan sudah dipenuhi dan sudah dapat diijinkan untuk menjalankan seleksi terbatas di instansinya melalui *talent pool* dan dievaluasi setiap 2 (dua) tahun.

Berdasarkan hasil penilaian terhadap 8 aspek di atas, Kabupaten Sumbawa Barat berhasil mengumpulkan nilai 358. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa Kabupaten Sumbawa Barat berada pada kategori IV (Nilai 325-400), dengan indikator berwarna biru yang menunjukkan bahwa instansi dinilai 'SANGAT BAIK'.

## 7. ASN Profesional

Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) merupakan unsur utama sumber daya aparatur yang mempunyai peranan menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pegawai ASN di sini adalah setiap warga negara

Indonesia yang telah memiliki syarat yang ditentukan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang serta disetujui untuk suatu jabatan pegawai negeri dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan profesionalisme pegawai ASN di sini dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan ASN dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing.

Profesionalisme menyangkut kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic competence*) dengan kebutuhan tugas (*task requirement*). Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas di bidang pemerintahan itu merupakan syarat terbentuknya aparatur profesional. Artinya, keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi untuk menjadi seorang profesional dalam memberikan pelayanan, aparatur negara harus memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang bidang tugas masing-masing. Jadi, profesionalisme pegawai ASN tersebut adalah terkait dengan pelayanan publik. Pelayanan pegawai ASN yang profesional adalah kemampuan seseorang pegawai ASN yang memiliki profesi melayani kebutuhan orang lain, atau profesional dalam menanggapi kebutuhan orang lain, atau profesional menanggapi kebutuhan khas orang lain (Komara, 2019).

Pengukuran Indeks Profesionalitas adalah suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur secara kuantitatif tingkat profesionalitas pegawai ASN yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya pengembangan profesionalisme ASN. Standar Profesionalitas ASN adalah kriteria yang digunakan untuk mengukur tingkat profesionalitas ASN yang mencakup dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin.

Dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara, yang kemudian diatur lebih lanjut

dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara RI Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara dinyatakan bahwa Indeks Profesionalitas ASN diukur dengan menggunakan 4 (empat) dimensi, meliputi: Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja, dan Disiplin.

Kualifikasi diukur dari indikator riwayat pendidikan formal terakhir yang telah dicapai, misalnya: pendidikan S-3, S-2, S-1, dan lain sebagainya. Kompetensi diukur dari indikator riwayat pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan, misalnya: diklat kepemimpinan, diklat fungsional, diklat teknis, dan seminar/workshop/konferensi/setara. Kinerja diukur dari indikator penilaian prestasi kerja PNS yang meliputi: sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Selanjutnya disiplin diukur dari indikator riwayat penjatuhan hukuman disiplin yang pernah dialami: tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin atau pernah dijatuhi hukuman disiplin (ringan, sedang, berat).

Setiap dimensi penilaian profesionalisme ASN memiliki bobot nilai masing-masing, seperti terlihat di bawah ini:

*Tabel 2. 8  
Bobot Penilaian Profesionalisme ASN*

No.	Dimensi	Indikator	Bobot (%)		Keterangan
			Dimensi	Indikator	
1	<b>Kualifikasi</b>		<b>25</b>		Pilih salah satu pendidikan sesuai dengan pendidikan terakhir yang diperoleh/dimiliki.
		1. S3		25	
		2. S2		20	
		3. S1/D4		15	
		4. D3		10	
		5. D1/D2/SLTA/ sederajat		5	
6. Di bawah SLTA		1			
2	<b>Kompetensi</b>		<b>40</b>		Diisi bagi yang menduduki jabatan struktural
		a. Diklat Kepemimpinan			Diklatpim sesuai dengan jabatan yang diduduki, misalnya jabatan
1. Sudah		15			



		2. Belum		0	administrator, Diklatpim yang diikuti adalah Diklatpim III
		b. Diklat Fungsional			Diisi bagi yang menduduki jabatan fungsional. Diklat Fungsional yang sesuai tugas pokok dan fungsi, baik sebagai syarat maupun kewajiban dalam pengangkatan jabatan fungsional.
		1. Sudah		15	
		2. Belum		0	
		c. Diklat Teknis 20 JP			Diklat teknis yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan, berlaku untuk 1 (satu) tahun terakhir.
		1. Sudah		15*	
				22,5**	
		2. Belum		0	
		d. Seminar/Workshop/sejenis			Kegiatan seminar/ workshop/ sejenis sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diperoleh selama 2 (dua) tahun terakhir.
		1. Sudah		10*	
				17,5**	
		2. Belum		0	
3	<b>Kinerja</b>	<b>30</b>			Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang terdiri dari: 1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP); dan 2) Penilaian Perilaku 3) Hasil Penilaian Kinerja per tahun.
		SKP dan Penilaian Perilaku			
		1. 91 – 100		30	
		2. 76 – 90		25	
		3. 61 – 75		15	
		4. 51 – 60		5	
		5. di bawah 50		1	
4	<b>Disiplin</b>	<b>5</b>			Riwayat penjatuhan hukuman disiplin berlaku 5 (lima) tahun terakhir
		1. Tidak Pernah Hukuman Disiplin		<b>5</b>	
		2. Pernah Hukuman Disiplin			
		a. Ringan		3	
		b. Sedang		2	
		c. Berat		1	

\* Bagi ASN yang menduduki Jabatan Tinggi Pratama, Administratur, Pengawas, dan Fungsional

\*\* Bagi ASN yang menduduki jabatan Pelaksana

Nilai dan kategori tingkat Profesionalitas ASN dibuat dalam rentang nilai sebagai berikut:

a. Nilai 91 – 100 kategori Sangat Tinggi;

- b. Nilai 81 – 90 kategori Tinggi;
- c. Nilai 71 – 80 kategori Sedang;
- d. Nilai 61 – 70 kategori Rendah;
- e. Nilai 60 ke bawah kategori Sangat Rendah.

Berdasarkan hasil Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara oleh Badan Kepegawaian Negara melalui aplikasi online DJASN, Indeks Profesionalitas ASN di Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019 adalah 43,49 (Sangat Rendah).

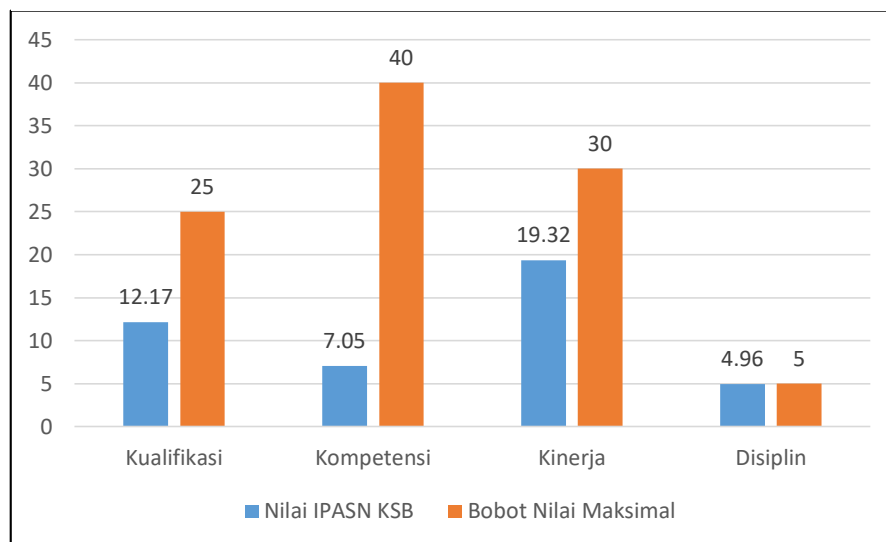
*Tabel 2. 9*  
*Hasil Penilaian Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019*

No.	Jenis		Jumlah PNS	Kuali fikasi	Kompe tensi	Kinerja	Disip lin	Total
A	Keselu ruhan		3,165	12.17	7.05	19.32	4.96	43.49
1		Jabatan Struktural	592	15.01	2.77	20.49	4.98	43.25
a		Jabatan Pimpinan Tinggi Utama	-	0	0	0	0	0
b		Jabatan Pimpinan Tinggi Madya	-	0	0	0	0	0
c		Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	34	17.65	7.06	21.06	5	50.74
d		Jabatan Administrator	140	15.75	3.96	21.5	4.93	46.14
f		Jabatan Pengawas	418	14.57	2.03	20.08	5	41.68
2		Jabatan Fungsional	1,441	13.28	14.33	18.72	4.98	51.32
a		Jabatan Fungsional Ahli Utama	1	5	15	25	5	50
b		Jabatan Fungsional Ahli Madya	377	14.07	14.76	20.01	4.99	53.84
c		Jabatan Fungsional Ahli Muda	482	14.55	14.66	18.87	5	53.08
d		Jabatan Fungsional Ahli Pertama	267	13.84	14.38	19.49	4.96	52.67
e		Jabatan Fungsional Penyelia	223	10.18	13.86	16.17	5	45.2
f		Jabatan Fungsional Mahir	36	10.14	13.33	14.03	5	42.5
g	Jabatan Fungsional Terampil	52	8.85	10.67	18.75	5	43.27	
h	Jabatan Fungsional Pemula	3	8.33	15	8.33	2.33	34	
3	Jabatan Pelaksana	1,130	9.27	0	19.46	4.91	33.63	

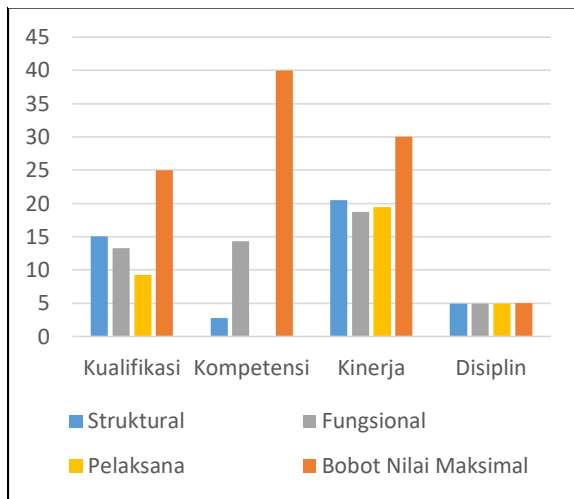
Sumber : Badan Kepegawaian Negara melalui aplikasi online DJASN

Dari data di atas, terlihat bahwa rendahnya nilai indeks profesionalitas ASN di Kabupaten Sumbawa Barat sangat dipengaruhi oleh rendahnya nilai kompetensi ASN di Organisasi Perangkat Daerah. Dari nilai bobot maksimal dimensi kompetensi, ASN di Kabupaten Sumbawa Barat hanya memperoleh nilai 7,05 atau 17,625 % dari bobot nilai maksimal. Sedangkan dimensi lainnya Jika ditelusuri lebih lanjut per jenis jabatan, nilai indeks profesionalitas ASN di Kabupaten Sumbawa Barat terlihat pada gambar di bawah ini:

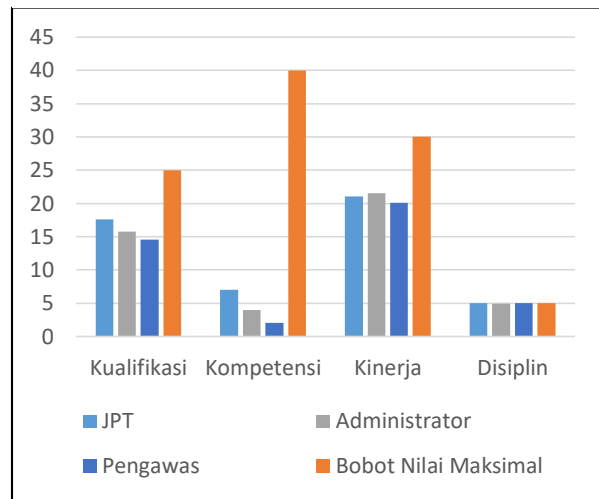
*Gambar 2. 5  
Capaian Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Sumbawa Barat  
berdasarkan Dimensi Penilaian*



*Gambar 2. 7  
 Nilai Indeks Profesionalitas ASN  
 Kabupaten Sumbawa Barat berdasarkan  
 Jenis Jabatan*



*Gambar 2. 6 Nilai Indeks Profesionalitas  
 ASN Kabupaten Sumbawa Barat berdasarkan  
 Jabatan Struktural*



## 8. Kualitas Perencanaan

Formulasi pembangunan di Indonesia atau secara generik disebut sebagai Perencanaan Pembangunan –dalam pelaksanaannya mendasarkan pada Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Menurut Undang-Undang tersebut, model perencanaan pembangunan di Indonesia dilakukan secara politis, teknokratik, *top down*, *bottom up* dan partisipatif. Perencanaan pembangunan dilakukan secara politik karena melibatkan kekuasaan legislatif sebagai kekuasaan politik (keanggotaannya dan mekanisme kerjanya dilakukan secara politik, bukan profesional sebagaimana kerja-kerja birokrasi). Perencanaan pembangunan juga dilakukan secara teknokratik, yakni menurut kajian dan telaahan pemerintah (dalam hal ini birokrasi) yang mendesain pembangunan menurut kaidah ilmiah dan profesional.

Selain itu, perencanaan pembangunan dilakukan secara *top down*. Model ini dalam implementasinya melahirkan skema-skema dekonsentrasi dan tugas pembantuan melalui dana-dana, misalnya yang dikenal sebagai Dana Alokasi Khusus

(DAK), Dana Cukai, Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan semacamnya. Model perencanaan *top down* memungkinkan pemerintah pusat melakukan intervensi melalui program-program nasional ke kabupaten/kota. Program-program nasional sebagai program derivatif diantaranya Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM), Program Keluarga Harapan (PKH), Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan program-program bercirikan pemberdayaan masyarakat sejenis.

Perencanaan pembangunan juga dilakukan secara *bottom up* dan partisipatif. *Bottom up* dapat dimaknai sebagai perencanaan pembangunan yang mengkumulasikan usulan pembangunan dari bawah. Model *bottom up* memang beririsan dengan model partisipatif. Selain akumulasi perencanaan pembangunan dari bawah, pembangunan juga sekaligus melibatkan masyarakat. Pelibatan masyarakat dalam perencanaan pembangunan diharapkan dapat menekan distorsi implementasi pembangunan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pada praktiknya kelima model perencanaan pembangunan ini dilaksanakan secara komplementer dalam perencanaan pembangunan nasional. Model perencanaan teknokratik meskipun dianggap *scientific* dan terukur dianggap belum lengkap karena suara publik belum diwadahi secara optimal sehingga perencanaan partisipatif dianggap sebagai komplemen perencanaan teknokratik. Model perencanaan *top down* juga perlu dilengkapi dengan skema perencanaan yang *bottom up* agar evaluasi dari pelaksana program (umumnya berada di wilayah/daerah sebagai representasi *bottom up*) dapat melengkapi perencanaan dan pelaksanaan program-program pembangunan *top down*. Sehingga pada akhirnya proses politik dalam perencanaan pembangunan di lembaga legislatif dapat dirasionalkan dalam proses-proses perencanaan teknokratik, partisipatif, *top down* dan *bottom up* yang sebelumnya telah dilakukan. Perencanaan pembangunan dilakukan secara simultan dan periodik.

Kualitas perencanaan pembangunan sangat didukung oleh adanya kesediaan data dan informasi, menyangkut sumberdaya pendukung pembangunan, baik menyangkut sumberdaya manusia, sumberdaya alam, maupun sumberdaya energi yang ada, serta berbagai permasalahan yang dapat diajukan sebagai agenda dalam proses perencanaan pembangunan. Tidak kalah pentingnya juga adalah berkaitan dengan sumber-sumber pendapatan negara, baik yang sudah biasa diperoleh melalui pajak, investasi asing, maupun potensi sumber-sumber pendapatan baru.

Guna mewujudkan pembangunan yang berkualitas dan memenuhi harapan masyarakat, pemerintah daerah dituntut untuk dapat merencanakan pembangunan yang akurat. Disamping itu pembangunan daerah dalam bingkai NKRI harus terjadi sinergitas, harmonisasi, dalam sistem perencanaan pembangunan, keterkaitan antara RPJP-Nasional yang diturunkan dalam RPJP-Daerah dapat dijadikan pedoman dalam menyusun RPJM-Daerah yang dijabarkan dalam bentuk RKP-Daerah. RKP-Daerah merupakan pedoman untuk penyusunan RAPBD sebagai acuan rencana kerja OPD selama 1 tahun anggaran.

Proses penyusunan perencanaan pembangunan melalui sebuah Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) tingkat Desa, Kecamatan dan Kabupaten, menjadi titik awal strategis untuk melakukan pelibatan masyarakat dalam penyusunan perencanaan pembangunan. Pentingnya keterlibatan masyarakat di dalam penyusunan perencanaan pembangunan sangat ditekankan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Musrenbang yang dilaksanakan merupakan forum perencanaan program yang dilaksanakan oleh lembaga publik, dimulai dari tingkat desa/kelurahan sampai tingkat kabupaten merupakan agenda tahunan pemerintah. Kegiatan itu diharapkan dapat memunculkan program baru yang sangat inovatif dengan target capaian sesuai visi dan misi daerah.

Musrenbang juga menjadi forum konsultasi para pemangku kepentingan pembangunan untuk membahas rencana pembangunan daerah dan mengalokasikan kegiatan tersebut menurut prioritasnya kepada pihak yang berwenang atau bertanggungjawab pada kegiatan tersebut, maupun pihak-pihak yang berkomitmen untuk melaksanakannya. Musrenbang yang berkualitas dapat menghasilkan keluaran yang optimal serta menjamin keterlibatan masyarakat yang lebih intensif, mendapatkan komitmen/kesepakatan para pemangku kepentingan untuk penyempurnaan rencana kerja pembangunan daerah untuk tahun yang direncanakan.

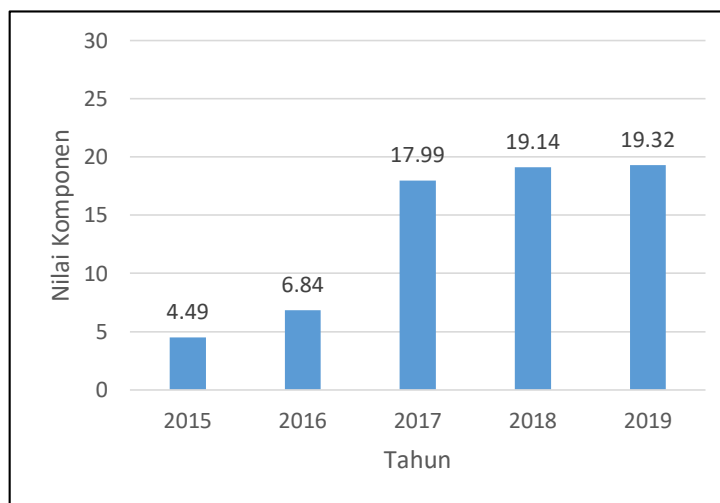
Setiap tahun, partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan melalui Musrenbang selalu menjadi Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam menghitung Capaian dan Analisis Kinerja pada dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) di Kabupaten Sumbawa Barat. Kegiatan Musrenbang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat setiap tahun pada bulan Januari sampai dengan Maret dan biasanya di desa/kelurahan dihimbau untuk menyusun Rencana Kerja Pembangunan Desa (RKP-Desa).

Pelaksanaan Musrenbang tingkat kabupaten dan kecamatan dilaksanakan oleh Bappeda Litbang, sedangkan Musrenbang tingkat desa/kelurahan dilaksanakan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dengan tetap berkoordinasi dengan Bappeda Litbang selaku perangkat daerah yang melaksanakan fungsi perencanaan pembangunan daerah. Output dari pelaksanaan Musrenbang menghasilkan dokumen perencanaan RKPD Kabupaten Sumbawa Barat.

Selama periode tahun 2015-2019, partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan selalu mencapai angka 100%. Hal ini terjadi karena partisipasi masyarakat dalam Musrenbang selalu mencapai target yang telah ditetapkan, baik pada tingkat desa/kelurahan, kecamatan, hingga ke tingkat kabupaten.

Perencanaan juga merupakan salah satu indikator dalam menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) yang merupakan laporan kinerja tahunan yang harus disusun mulai oleh instansi pemerintah hingga pada unit organisasinya. Hasil evaluasi terhadap LKjIP Kabupaten Sumbawa Barat dari Tahun 2015-2019 menunjukkan perkembangan yang sangat baik pada indikator perencanaan kinerja.

*Gambar 2. 8  
Perkembangan Capaian Nilai Perencanaan Kinerja  
Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015-2019*



Dari total bobot 30 poin, perencanaan kinerja dalam LKjIP Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019 baru mencapai 19,32 poin. Hal tersebut terjadi karena meskipun telah melakukan penjabaran perencanaan kinerja telah dilakukan dari level pemerintah daerah hingga ke level organisasi paling rendah, namun belum sepenuhnya didasarkan pada kinerja organisasi dari level di atasnya. Mekanisme penjabaran kinerja yang ada masih belum menggambarkan proses bisnis organisasi.

Hasil Evaluasi terhadap SAKIP Kabupaten Sumbawa Barat dalam 5 tahun terakhir menunjukkan hasil yang cukup baik. Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2015, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat memperoleh nilai hasil evaluasi 17,46 dengan nilai tingkat

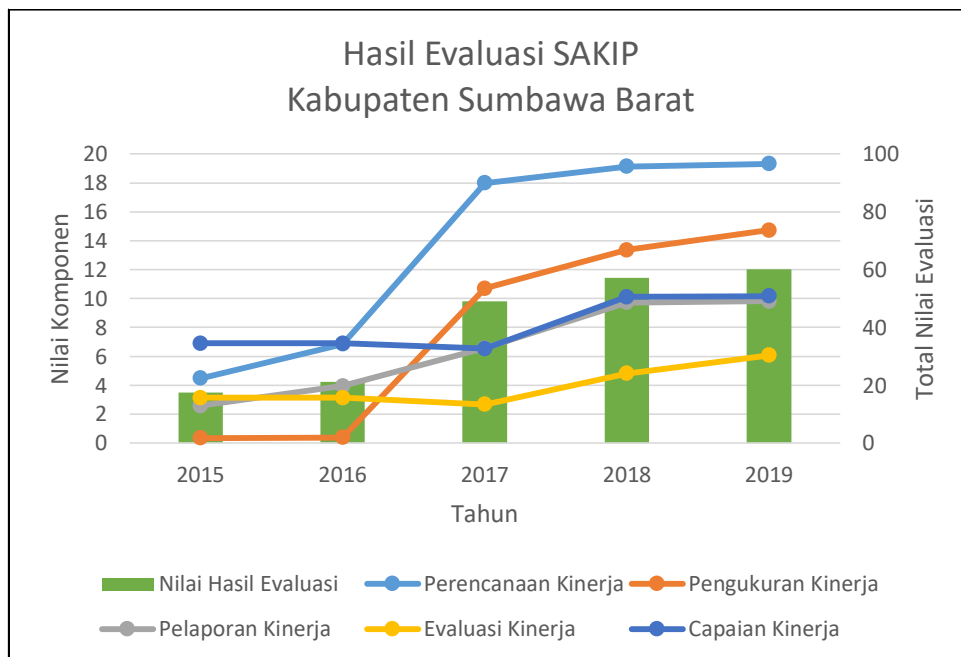


akuntabilitas D sedangkan pada tahun 2019 nilai capaian hasil evaluasi 60,10 dengan nilai tingkat akuntabilitas B.

*Tabel 2. 10  
Perkembangan Capaian Nilai SAKIP  
Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015-2019*

Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
Perencanaan Kinerja	30	4.49	6.84	17.99	19.14	19.32
Pengukuran Kinerja	25	0.35	0.39	10.70	13.36	14.73
Pelaporan Kinerja	15	2.59	3.94	6.56	9.72	9.82
Evaluasi Kinerja	10	3.13	3.13	2.67	4.81	6.06
Capaian Kinerja	20	6.90	6.90	6.53	10.11	10.17
Nilai Hasil Evaluasi	100	17.46	21.20	48.97	57.14	60.10
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		D	D	C	CC	B

*Gambar 2. 9  
Hasil Evaluasi SAKIP Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015-2019*



## 9. Maturitas SPIP

Salah satu wujud dari semangat reformasi birokrasi Pemerintah Republik Indonesia adalah melakukan penataan ulang terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan dengan menerapkan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas yang

merupakan pondasi dasar untuk mewujudkan *Good Governance*. Implementasi konsep transparansi dan akuntabilitas diwujudkan melalui pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang dilakukan melalui pelaksanaan dan pengawasan keuangan oleh unit-unit pengawasan internal dan eksternal yang ada, ataupun tindakan pengendalian oleh masing-masing instansi pemerintah. Untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian atas kegiatan-kegiatan pemerintah dalam mengelola uang negara dibutuhkan sebuah sistem yang mampu mencegah terjadinya segala bentuk penyimpangan, penyalahgunaan, ketidakpatuhan dan kecurangan yang dapat merugikan keuangan negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan upaya pemerintah untuk menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas. Menteri/Pimpinan Lembaga, Gubernur dan Bupati/Walikota berkewajiban untuk melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan untuk mencapai pengelolaan keuangan Negara yang efektif, efisien, transparansi dan akuntabel.

Menurut Peraturan Kepala Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas SPIP disusun dengan maksud untuk menyediakan media pengukuran tentang kematangan penyelenggaraan sistem pengendalian intern oleh pemerintah dalam mendukung peningkatan kinerja, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan bagi auditor dalam menyelenggarakan pemeriksaan terhadap pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan negara. Perka/Peraturan Kepala BPKP tersebut menguraikan bahwa pengukuran sistem pengendalian intern

dengan menggunakan satuan ukur level. Level itu ditentukan dengan membuat skala dari level 0 sampai level 5. Level 0 menunjukkan tidak adanya pengendalian intern, sementara level 1 sampai level 5 menunjukkan adanya pengendalian intern dengan gradasi dari level yang lebih rendah ke level yang lebih tinggi berdasarkan parameter tertentu. Parameter pada level 2 adalah seluruh parameter level 1 ditambah parameter tertentu, demikian seterusnya. Organisasi yang memenuhi parameter level 5 berarti telah memenuhi seluruh parameter pada level-level di bawahnya. Sebagai alat ukur, pelevelan ini nantinya dapat menjadi sarana organisasi merancang rencana tindakan (*action plan*) untuk melakukan perbaikan berkelanjutan menuju level lebih tinggi.

*Gambar 2. 10*  
*Parameter Tingkat Maturitas SPIP*

NO	TINGKAT MATURITAS	INTERVAL SKOR
0	BELUM ADA	Kurang dari 1,0 ( $0 < \text{skor} < 1,0$ )
1	RINTISAN	1,0 s/d kurang dari 2,0 ( $1,0 \leq \text{skor} < 2,0$ )
2	BERKEMBANG	2,0 s/d kurang dari 3,0 ( $2,0 \leq \text{skor} < 3,0$ )
3	TERDEFINISI	3,0 s/d kurang dari 4,0 ( $3,0 \leq \text{skor} < 4,0$ )
4	TERKELOLA DAN TERUKUR	4,0 s/d kurang dari 4,5 ( $4,0 \leq \text{skor} < 4,5$ )
5	OPTIMUM	Antara 4,5 s/d 5,0 ( $4,5 \leq \text{skor} \leq 5$ )

Sumber : Peraturan Kepala BPKP Nomor 4 Tahun 2016

Laporan Hasil Asistensi Strategi Peningkatan Level Maturitas SPIP pada Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2017 Nomor LEV-619/PW23/3/2017 tanggal 13 Desember 2017 oleh BPKP Perwakilan Provinsi NTB menunjukkan skor maturitas SPIP Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat pada tahun 2017 adalah 3,0977.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa Maturitas SPIP Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat berada pada tingkat maturitas “**Terdefenisi**” atau **Tingkat 3** yang berarti bahwa Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah melaksanakan praktik pengendalian intern, didukung dengan penilaian risiko dan melibatkan semua unit organisasi namun efektivitas pengendalian belum dievaluasi secara berkala dan terdokumentasi.

*Tabel 2. 11  
Perkembangan Maturitas SPIP Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2015 dan 2017*

Nomor	Kategori Fokus Maturitas	Level	Frekuensi Tahun	
			2015	2017
0	Belum Ada	0	2	0
1	Rintisan	1	0	0
2	Berkembang	2	1	0
3	Terdefenisi	3	20	22
4	Terkelola dan Terukur	4	2	3
5	Optimum	5	0	0
Jumlah			25	25

Sumber: Laporan Hasil Asistensi Strategi Peningkatan Level Maturitas SPIP

Berdasarkan hasil evaluasi BPKP tersebut di atas, dapat diketahui bahwa pada tahun 2017 dari 25 fokus maturitas SPIP, 22 diantaranya dapat memenuhi kriteria pada tingkat **Terdefenisi**, sedangkan 3 lainnya dapat memenuhi kriteria yang lebih tinggi yaitu **Terkelola dan terukur**. Capaian pada tahun 2017 meningkat cukup tinggi jika dibandingkan dengan capaian penilaian terakhir sebelumnya yaitu pada tahun 2015 yang memperoleh skor 2,4000. Capaian tahun 2015 tersebut sangat dipengaruhi oleh belum adanya penilaian resiko.

Struktur organisasi sesuai kebutuhan, Peran APIP terhadap efektivitas SPIP, dan Pencatatan yang akurat dan tepat waktu, merupakan 3 faktor yang mendapat skor 4 atau pada tingkat **Terkelola dan terukur** pada tahun 2017.

## 10. Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas pengawasan yang terdiri dari tiga unsur yang saling terkait yaitu kapasitas, kewenangan, dan kompetensi SDM APIP yang harus dimiliki APIP agar dapat mewujudkan peran APIP secara efektif (Perka BPKP, Per-1633/K/JF/2011).

Kapabilitas APIP yang memadai dengan peran efektif sesuai praktik terbaik yang berlaku secara internasional masih menjadi impian bangsa Indonesia. Pemerintah melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 telah menargetkan kapabilitas APIP di tahun 2019 berada pada level 3 dari skor level 1-5 sesuai kriteria penilaian internasional (Bandi, 2015).

Laporan Hasil Penjaminan Kualitas atas Penilaian Mandiri Kapabilitas APIP Level 3 pada Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2019, menyimpulkan bahwa kapabilitas APIP Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat berada pada “**Level 3 Dengan Catatan**”. Berdasarkan hasil *Quality Assurance* terhadap 14 *Key Process Area* (KPA) dari 6 elemen yang tersaji dalam laporan tersebut, terdapat 11 KPA Level 3 yang telah terimplementasikan secara baik dan terus menerus (*institutionalized*) dan 3 KPA dalam proses implementasi (*in progress*). 3 KPA yang masih belum mencapai Level 3 dalam *Quality Assurance* dalam Laporan BPKP tersebut adalah:

- a. Pegawai yang Berkualifikasi Profesional, yang disebabkan APIP belum memiliki SDM yang memahami pentingnya *Management Oversight* dalam peningkatan efektivitas kinerja pengawasan intern.

- b. Kualitas Kerangka Kerja Manajemen, yang disebabkan oleh Pimpinan Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat belum memiliki kebijakan untuk mendorong Pemerintah Daerah untuk segera membentuk Tim Pengawas sebagai upaya dukungan kepada Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat dalam melaksanakan kegiatan pengawasan intern.
- c. Pengawasan Manajemen terhadap Kegiatan APIP, yang disebabkan oleh belum ada praktek fungsi pembinaan/pengawasan oleh manajemen Pemerintah Daerah terhadap kinerja kegiatan pengawasan Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat.

APIP dengan kapabilitas Level 3 (*Integrated*) sesuai dengan Perka BPKP No 6 Tahun 2015, diharapkan telah menetapkan praktek profesional audit internal secara seragam dan selaras dengan standar audit *out come* level 3, APIP melakukan *performance audit/value for money* audit yang dapat meningkatkan kinerja serta memberikan *advisory services* untuk perbaikan *governance process risk management control*. Peningkatan kapabilitas APIP dari 1 menjadi 3 yang menjadi keinginan pemerintah menjadi keseriusan bagi APIP untuk meningkatkan kapabilitasnya dalam hal pengawasan secara optimal. Semakin tinggi tingkat kapabilitas APIP maka akan mampu mendukung pemerintah daerah dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara/daerah yang akuntabel. Pengelolaan keuangan yang akuntabel menjadi bahan pertimbangan BPK RI dalam pemberian opini audit. Dalam penelitian yang dilakukan Purba (2014) menyampaikan, bahwa pemberian opini yang diperoleh setiap pemerintah daerah bergantung pada kualitas aporan keuangan dan karena adanya peran APIP dalam tugas pengawasannya yang diharapkan semakin meningkatkan kualitas LKPD. APIP diharapkan dengan kapabilitas yang dimilikinya mampu menjadi *agent of change* untuk perwujudan *good governance*.

Mewujudkan kapabilitas APIP berkelas dunia ditandai dengan kondisi kapabilitas APIP setidaknya pada level 3, selaras dengan Visi Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 (Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010) yang menghendaki terwujudnya pemerintahan berkelas dunia dimana perubahan pada area pengawasan bertujuan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN menuju clean government, efektivitas dan efisiensi kegiatan pemerintahan, peningkatan kualitas pengambilan kebijakan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

#### 11. Tingkat Kepatuhan Standar Pelayanan

Kegiatan pelayanan publik tidak dapat dipisahkan dari aspek kehidupan manusia, karena pelayanan publik sangat dibutuhkan dalam segala aspek kehidupan manusia termasuk dengan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah. Satu hal yang harus diperhatikan dalam pelayanan publik adalah kualitas atau mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat. Pemerintah sebagai penyedia jasa bagi masyarakat dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintah serta untuk memberikan perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, maka dibuatlah suatu Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Pelayanan publik, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, dimaknai sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan atas barang, jasa dan pelayanan administratif yang disediakan penyelenggara pelayanan publik. Ini berarti, negara berkewajiban dan bertanggungjawab atas pemenuhan hak dan kebutuhan dasar masyarakatnya demi memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan

amanat Pembukaan UUD 1945. Pengabaian terhadap standar pelayanan publik berpotensi menurunkan kualitas pelayanan. Hal ini dapat kita perhatikan melalui indikator-indikator kasat mata. Sebagai contoh, apabila tidak terdapat maklumat pelayanan yang dipampang maka potensi ketidakpastian hukum terhadap pelayanan publik akan sangat besar. Dengan abainya menampilkan persyaratan mengakibatkan kebingungan pada pengguna layanan. Standar biaya yang tidak diinformasikan menjadikan praktek pungutan liar, calo, dan suap menjadi lumrah pada suatu kantor pelayanan. Pengabaian terhadap standar pelayanan publik mendorong terjadinya potensi perilaku maladministrasi dan perilaku koruptif. Perilaku itu tidak hanya dilakukan oleh sumber daya manusia aparatur pemerintah secara individu, namun cenderung terjadi secara sistematis dalam instansi pelayanan publik. Dalam jangka panjang, pengabaian terhadap standar pelayanan publik berpotensi mengakibatkan penurunan kredibilitas peranan Pemerintah sebagai fasilitator, regulator, dan katalisator pembangunan pelayanan publik.

Ruang lingkup pelayanan publik sebagaimana dijabarkan lebih lanjut pada Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 meliputi pelayanan barang, jasa dan administratif. Pelayanan barang dan jasa dimaknai sebagai pengadaan dan penyaluran barang dan jasa publik oleh penyelenggara yang sebagian dan seluruh dananya bersumber dari anggaran negara. Sementara pelayanan administratif dipahami sebagai pelayanan oleh penyelenggara yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang diperlukan masyarakat. Dokumen resmi tersebut bisa berupa dokumen perizinan maupun non-perizinan. Inilah jenis pelayanan yang paling banyak diakses masyarakat pada umumnya.

Penyelenggaraan pelayanan publik harus terus diupayakan kemajuan dan peningkatannya agar masyarakat dapat terpenuhi aneka hak dan kebutuhan dasarnya.



Oleh karenanya, diperlukan suatu ikhtiar untuk mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik. Salah satu caranya adalah melalui mekanisme pengawasan, baik itu pengawasan internal maupun eksternal agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan benar-benar terarah pada pencapaian tujuan dan terealisasi sesuai dengan rencana. Pengawasan yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan merupakan unsur penting dalam upaya menciptakan pemerintah yang baik, bersih, dan efisien sekaligus merupakan implementasi prinsip demokrasi yang perlu ditumbuhkembangkan dan diaplikasikan guna mencegah dan menghapuskan penyalahgunaan wewenang oleh aparatur penyelenggara negara dan pemerintah.

Pengawasan internal dilakukan atasan pelaksana pada unit pelayanan publik yang melakukan pemantauan atas kerja-kerja pelayanannya. Sementara pengawasan eksternal diampu oleh masyarakat luas, Dewan Perwakilan Rakyat dan Ombudsman Republik Indonesia. Yang terakhir ini adalah lembaga negara yang dibentuk khusus mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik khususnya pelbagai perilaku maladministratif. Dalam menjalankan tugasnya sesuai UU 37/2008, Ombudsman Republik Indonesia tidak hanya menyelesaikan aneka laporan/aduan masyarakat terkait praktik maladministratif pada penyelenggaraan pelayanan publik. Upaya pencegahan maladministrasi juga dilakukan lembaga ini. Salah satunya adalah dengan mendorong kepatuhan penyelenggara pelayanan dalam memenuhi standar pelayanan publik, sesuai UU 25 Tahun 2009, guna menjamin kepastian hukum masyarakat pengguna pelayanan.

Penilaian kepatuhan terhadap standar pelayanan publik diatur dalam Peraturan Ombudsman RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Penilaian Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik. Penilaian kepatuhan dilakukan dengan tujuan untuk perbaikan dan penyempurnaan kebijakan publik dalam rangka mencegah maladministrasi. Dalam

penyelenggaraannya, penilaian kepatuhan standar pelayanan publik berdasarkan integritas, kepatutan, keadilan, non-diskriminasi, tidak memihak, akuntabilitas, keseimbangan, keterbukaan dan kerahasiaan. Pelaksanaan penilaian kepatuhan dilakukan terhadap Kementerian dan Lembaga Negara; Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota; serta Kompetensi Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Terdapat 3 kategori penilaian kepatuhan yang dilakukan oleh ombudsman, yakni:

1. 81 – 100 : Zona Hijau dengan predikat kepatuhan tinggi;
2. 51 – 80 : Zona Kuning dengan predikat kepatuhan sedang;
3. 0 – 50 : Zona Merah dengan predikat kepatuhan rendah.

Indikator-indikator yang dinilai dalam penilaian kepatuhan antara lain: 1) Standar pelayanan, meliputi kejelasan persyaratan, sistem mekanisme/prosedur, produk pelayanan, jangka waktu penyelesaian, dan kejelasan biaya/tariff; 2) Ketersediaan maklumat layanan; 3) Ketersediaan sistem informasi pelayanan publik baik itu elektronik maupun non elektronik seperti booklet, pamflet, website, monitor televisi, dll; 4) Sarana dan prasarana, meliputi ketersediaan ruang tunggu, toilet untuk pengguna layanan, dan adanya loket/meja pelayanan; 5) Pelayanan khusus, meliputi ketersediaan sarana khusus bagi pengguna layanan yang berkebutuhan khusus (rambatan, kursi roda, jalur pemandu, ruang menyusui, dll) dan pelayanan khusus untuk pengguna layanan yang memang membutuhkan; 6) Pengelolaan pengaduan, meliputi ketersediaan informasi pengaduan (sms, telepon, email) dan ketersediaan pejabat untuk proses pengaduan. 7) Penilaian kinerja, ketersediaan sarana pengukuran kepuasan pelanggan; 8) Visi, misi, dan motto pelayanan, ketersediaan visi, misi, dan motto yang dipampangkan di ruang pelayanan; 9) Atribut, ketersediaan petugas yang menggunakan *id card*. 10) Pelayanan terpadu, dalam poin ini akan dinilai apakah ada produk layanan yang sudah diPTSPkan.

Saat pertama kali dijadikan sebagai sample dalam penelitian oleh Ombudsman RI pada tahun 2018, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat meraih nilai 57,69, yang berarti bahwa tingkat kepatuhan Kabupaten Sumbawa Barat terhadap standar pelayanan penyelenggaraan pelayanan berada pada zona kuning. Ringkasan Eksekutif Hasil Penilaian Kepatuhan terhadap Standar Pelayanan Penyelenggaraan Pelayanan oleh Ombudsman Republik Indonesia tahun 2019 menunjukkan capaian nilai tingkat kepatuhan terhadap standar pelayanan di Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2019 meningkat ke zona hijau dengan nilai 81,94.

Di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat, Ombudsman Republik Indonesia meneliti 62 produk layanan yang tersebar di 8 Unit Layanan (Dinas/Badan). Dari 62 produk layanan tersebut terdapat 45 produk layanan yang mendapat nilai tinggi, 5 produk layanan mendapat nilai sedang, dan sisanya 12 produk layanan bernilai rendah.

*Tabel 2. 12  
Hasil Penilaian Kepatuhan terhadap Standar Pelayanan Penyelenggaraan Pelayanan di Kabupaten Sumbawa Barat oleh Ombudsman Republik Indonesia tahun 2019*

No.	Nama Unit Layanan	Produk Layanan	Nilai
1	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	1 Pembuatan Kartu Pencari Kerja	32.00
		2 Perpanjangan Kartu Pencari Kerja	50.00
2	Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah	3 Surat Keterangan Penelitian	26.00
3	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	4 Pembuatan Kartu Keluarga (KK)	80.50
		5 Pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP)	80.50
		6 Penerbitan Akta Kelahiran	80.50
		7 Penerbitan Akta Kematian	80.50
		8 Penerbitan Akta Perkawinan	80.50
4	Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	9 Sertifikat Laik Fungsi	8.00
5	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	10 Izin Air Minum Isi Ulang	100.00
		11 Izin Analisis Kesehatan	100.00
		12 Izin Apotik	100.00

13	Izin Balai Pengobatan	100.00
14	Izin Bidan	100.00
15	Izin Fisioterapis	100.00
16	Izin Industri Obat Tradisional	100.00
17	Izin Koperasi Simpan Pinjam	64.00
18	Izin Lembaga Pelatihan Kerja	100.00
19	Izin Lingkungan	100.00
20	Izin Lokasi	100.00
21	Izin Mendirikan Bangunan (IMB)	100.00
22	Izin Operasional Klinik	100.00
23	Izin Optik	100.00
24	Izin Pendirian Lembaga Kesejahteraan Sosial	100.00
25	Izin Pendirian Lembaga Pelatihan Swasta	100.00
26	Izin Pengobatan Tradisional	100.00
27	Izin Penyelenggara Laboratorium	100.00
28	Izin Penyelenggaraan Reklame	100.00
29	Izin Perawat	100.00
30	Izin Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (PPLH)	100.00
31	Izin Praktek Dokter Hewan Mandiri	64.00
32	Izin Praktik Dokter/Dokter Gigi	100.00
33	Izin Tempat Penyimpanan Sementara Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun	100.00
34	Izin Titik Penataan Air Limbah	100.00
35	Izin Toko Obat	100.00
36	Izin Usaha Industri	100.00
37	Izin Usaha Jasa Konstruksi (IUJK)	100.00
38	Izin Usaha Mikro dan Kecil	64.00
39	Izin Usaha Pengiriman Hewan Ternak antar Kabupaten	100.00
40	Izin Usaha Rumah Potong Hewan dan Unggas	100.00
41	Pendaftaran Usaha Peternakan	100.00
42	Rekomendasi Izin Pendirian Kantor Cabang Perusahaan Jasa Tenaga Kerja Indonesia	100.00
43	Rekomendasi Pendirian Cabang Pelaksana Penempatan Tenaga Kerja Indonesia Swasta	100.00

		44	Rekomendasi Pengembangan Budidaya Perikanan	100.00
		45	Sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga	100.00
		46	Surat Izin Usaha Perdagangan	100.00
		47	Surat Izin Usaha Perikanan	100.00
		48	Surat Tanda Pendaftaran Waralaba	100.00
		49	Tanda Daftar Gudang	100.00
		50	Tanda Daftar Industri	100.00
		51	Tanda Daftar Usaha Pariwisata	100.00
6	Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga	52	Izin Perpanjangan Operasional Formal dan Non-Formal	43.50
		53	Pendirian Program dan Satuan Pendidikan	43.50
7	Dinas Perhubungan	54	Izin Insidentil	15.50
		55	Pengujian Kendaraan Bermotor	70.50
		56	Rekomendasi Izin Operasi Angkutan	15.50
		57	Rekomendasi Izin Trayek	15.50
		58	Rekomendasi Izin Usaha	15.50
8	Dinas Sosial	59	Perpanjangan Surat Izin Operasional Lembaga Kesejahteraan Sosial	46.00
		60	Rekomendasi Operasional Lembaga Kesejahteraan Sosial	46.00
		61	Rekomendasi Pengangkatan Anak	76.00
		62	Rekomendasi Surat terhadap Orang Terlantar	82.00
<b>Nilai Rata-Rata</b>				<b>81.94</b>
<b>Zona Kepatuhan</b>				<b>Hijau</b>

## E. Hambatan dan Tantangan

Hambatan yang dihadapi instansi pemerintah daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi tidak hanya pada masalah klasik yang selalu dikeluhkan yaitu keterbatasan dana dan personil, namun juga keterbatasan kemampuan para aparatur itu sendiri untuk menyiapkan berbagai prasyarat yang diperlukan. Disamping itu, komitmen yang kuat sangat diperlukan dari pengambil kebijakan di masing-masing instansi untuk menerapkan

reformasi birokrasi di lingkungan kerja masing-masing. Beberapa hambatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi pemerintah daerah yaitu antara lain:

#### 1. Budaya Kerja

*Culture* atau *mind-set* budaya kerja relatif secara umum menunjukkan bahwa budaya inovasi masih minim. ASN masih senang dengan *status quo* dan rutin serta segalanya mengandalkan pada anggaran. Banyak stigma yang mengatakan bahwa keterbatasan menghambat inovasi, tetapi cara pandang ini tentu perlu dirubah dengan menganggap keterbatasan sebagai sebuah tantangan dan bagaimana memanipulasi keterbatasan tersebut. Pembalikan cara pandang ini akan melahirkan reaksi untuk menciptakan ide-ide kreatif, selain itu kita akan seperti didorong untuk melihat sesuatu dengan cara pandang yang baru. Pada aspek yang lain, aktualisasi revolusi mental secara aplikatif belum dirasakan dan secara substantif belum menjadi bagian dari karakter ASN di lingkup Pemerintah Daerah. Manajemen perubahan masih sebatas pada regulasi dan dokumen Analisis Jabatan, Standar Operasional Prosedur dan Standar Pelayanan (ANJAB, SOP, SP) namun belum menyentuh pada karakter melayani dan berpikir inovatif.

#### 2. Sumber Daya Manusia

Sistem pengelolaan SDM, *sistem talent management* belum terbangun. Para *leader* maupun *potential leader* perlu dipikirkan pengelolaannya dalam mendorong kinerja organisasi lebih baik lagi. Serangkaian studi empirik menunjukkan bahwa kehebatan sebuah organisasi bisnis sering ditentukan oleh hanya 30 % karyawannya, terutama mereka yang menduduki posisi *strategis/core positions* (*Beyond HR: The New Science of Human Capital, John Boudreau, 2007*). Untuk mereka yang menduduki posisi *core* atau *strategis*, maka kita mesti bertarung mati-matian untuk mendapatkan talenta super. Sebab dalam posisi ini, perbedaan kinerja antara level

standar dengan level superior akan memberikan dampak yang sangat signifikan bagi kemajuan organisasi (efek diferensiasinya tinggi).

### 3. Sistem IT

Sistem IT, percepatan pengembangan *human capital* tidak terlepas dari modernisasi cara pengukuran kinerja ASN maupun cara kerja ASN berbasis *e-government*. ASN yang produktif dan berkinerja tinggi hasilnya akan terlihat secara objektif dengan pemanfaatan IT yang prima.

Kesemua hal ini relatif secara umum belum optimal terealisasi di lingkungan Pemerintah Daerah.

Tantangan ke depan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi pemerintah daerah yaitu antara lain :

1. Mendorong pemerintah daerah untuk menyiapkan rencana strategis bidang SDM yang menjadi bagian dari rencana strategis pemerintah daerah;
2. Membangun sistem pembinaan karier yang berkelanjutan, yang dimulai sejak mereka diterima menjadi pegawai sampai mereka mengakhiri masa jabatannya, agar dapat menjalankan tugasnya secara professional;
3. Mengembangkan manajemen kinerja untuk memastikan masing-masing pegawai dapat mencapai target yang telah diturunkan dari visi, misi dan tujuan instansi;
4. Menyusun kebijakan penggajian, penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja dan disiplin untuk menjadi *reward and punishment* yang efektif dalam mendorong kinerja serta membentuk budaya kerja yang lebih produktif; dan
5. Menyiapkan para calon pemimpin yang dibutuhkan instansi dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan membangun *talent pool* yang berkesinambungan melalui upaya peningkatan kapasitas pegawai secara konvensional maupun nonkonvensional.

### BAB III

## ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

Secara teori, lingkungan strategis adalah situasi internal dan eksternal baik yang statis (Trigatra) maupun dinamis (Pancagatra) yang memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan pembangunan. Aspek Trigatra, merupakan aspek alamiah yaitu posisi dan lokasi geografi daerah, keadaan dan kekayaan alam, keadaan dan kemampuan penduduk. Sementara aspek Pancagatra merupakan aspek sosial kemasyarakatan/Ipoleksosbudhankam, yaitu Ideologi, Politik, Ekonomi, Sosial Budaya dan Pertahanan Keamanan.

Suatu negara atau bangsa tidak dapat terlepas atau menolak keberadaan lingkungan strategisnya. Lingkungan strategis akan secara otomatis ada dan berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Perubahan lingkungan strategis ini dapat disebabkan oleh perkembangan teknologi dan informasi, adanya kesepakatan-kesepakatan antar wilayah/negara, adanya invasi ataupun intervensi terhadap suatu wilayah, bencana alam, eksplorasi dan eksploitasi sumber daya, pergeseran ideologi, dan masih banyak lagi.

Dinamika lingkungan strategis selalu membawa implikasi baik positif maupun negatif pada sisi lain secara bersamaan, yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi arah kebijakan pemerintah daerah. Implikasi positif membawa manfaat dalam mendukung cita-cita, tujuan nasional dan kepentingan nasional, sedangkan implikasi negatif menyebabkan meningkatkan potensi ancaman bagi kelangsungan hidup negara. Kecenderungan lingkungan strategis semakin sulit diperkirakan karena ketidakteraturan dan ketidakstabilan semakin menjadi corak dominan. Untuk itu, melakukan telaahan dan prediksi kecenderungan (analisa) lingkungan strategis global dan regional, bersifat fundamental bagi proses perumusan kebijakan nasional dalam berbagai bidang.



Kondisi lingkungan strategis global, nasional dan provinsi yang sedang terjadi saat ini dapat dirangkum seperti di bawah:

#### **A. Lingkungan Strategis Global**

Perkembangan teknologi dan informasi tak dapat dihindari turut menyumbang pada pesatnya perubahan lingkungan strategis global. Dunia seakan tanpa batas, tanpa sekat geografis, bahkan budaya. Fenomena internet, media sosial, sampai kepada hadirnya beragam aplikasi yang sangat membantu kehidupan manusia sehari-hari semakin memudahkan saling terkoneksi antar masyarakat, antar wilayah dan benua. Teknologi informasi juga menjadi salah satu penentu dalam perubahan paradigma politik, ekonomi, ilmu pengetahuan, budaya serta kemasyarakatan. Teknologi informasi juga menjadi momok yang mengancam bagi pertahanan global sehubungan dengan isu penyadapan dan kejahatan *cyber*.

Dari sisi ekonomi, adanya pergeseran kekuatan ekonomi menuju kawasan Asia Pasifik salah satunya ditunjukkan dengan dibentuknya Forum Kerja Sama Ekonomi Asia Pasifik (APEC). Selain Tiongkok yang sudah lebih dulu menunjukkan taring dengan pertumbuhan ekonomi tertinggi secara global, Korea Selatan pun mulai menapaki sebagai kekuatan ekonomi baru dunia dari kawasan Asia Pasifik. Di sisi lain, kawasan Eropa yang mengalami krisis ekonomi pada 2010-2011 mengakibatkan meningkatnya jumlah pengangguran usia muda di Eropa, yaitu terdapat kenaikan sekitar 30 persen sejak tahun 2007 dan diprediksi akan terus meningkat.

Sumber daya alam yang menjadi penopang bagi lingkungan strategis tidak dapat lepas dari pengaruh perubahan yang terjadi di skala global. Dengan semakin bertambahnya jumlah penduduk dunia maka konsumsi energi dipastikan semakin meningkat. Menurut proyeksi Badan Energi Dunia (*International Energy Agency-IEA*), hingga tahun 2030 permintaan energi dunia meningkat sebesar 45% atau rata-rata mengalami peningkatan sebesar 1,6% per tahun. Sebagian besar atau sekitar 80% kebutuhan energi dunia tersebut

dipasok dari bahan bakar fosil. Permasalahan energi dihadapi oleh hampir seluruh Negara di dunia ini. Tentunya hal ini memerlukan pemikiran bersama bagaimana mengatasi kebutuhan energi dunia yang terus meningkat.

Aspek sumber daya alam yang menjadi masalah bukan semata terkait energi, melainkan juga lahan-lahan pertanian dengan pendekatan akuisisi atau sewa jangka panjang. Sebuah praktik yang dicurigai sebagai *land grab* atau kolonialisme gaya baru. Studi oleh Borras Jr et.al (2012) mengungkapkan bahwa pangan hanyalah sebagian saja dari motif mengapa negara-negara yang sebenarnya kaya secara ekonomi memilih untuk beramai-ramai melakukan akuisisi dan sewa lahan di negara-negara lain. Ada alasan lain yang mendasarinya tidak diubah seperti investasi biofuel, bagian dari strategi mengantisipasi perubahan iklim, dan untuk mencari sumber baru dalam memperkuat jalur arus modal di dunia yang semakin mengglobal.

Dalam bidang pertahanan, perkembangan lingkungan strategis baik global, regional maupun nasional senantiasa membawa perubahan terhadap kompleksitas ancaman dan tantangan terhadap pertahanan negara. Sifat ancaman dan tantangan tidak lagi didominasi oleh ancaman militer, tetapi juga ancaman non militer maupun perpaduan antara keduanya yang disebut sebagai ancaman hibrida (*hybrid war*). Isu-isu ancaman semakin berkembang meliputi terorisme, ancaman keamanan lintas negara dan perbatasan, isu keamanan maritim, spionase, isu Hak Azasi Manusia (HAM) internasional, senjata pemusnah massal dan sebagainya. Dinamika politik dan keamanan internasional, masih bergantung pada keseriusan negara-negara besar dalam memelihara perdamaian dan stabilitas internasional, dan mengurangi adventurisme politik luar negeri yang mendorong instabilitas dan gejolak di berbagai kawasan.

## A. 10 Kecenderungan besar dunia (*global megatrend*)

- a. Pertumbuhan penduduk dunia melambat, penduduk usia lanjut meningkat, migrasi antar negara tinggi;
- b. 65% penduduk dunia akan tinggal di perkotaan, kota sebagai ruang eksternalitas dan pelayanan dasar masyarakat;
- c. Negara berkembang penggerak perdagangan dunia;
- d. Potensi krisis global;
- e. Middle dan upper income class meningkat pesat;
- f. Multipolar dengan perebutan pengaruh negaranegara besar di Asia;
- g. Kekhawatiran terhadap persediaan pangan, air, energi;
- h. Revolusi industri 1.0 ke 4.0 dan breakthrough teknologi ke depan;
- i. Resiko kenaikan suhu global;

Kebijakan yang dibutuhkan

### a. Demografi

- 1) Harmonisasi standardisasi dan sertifikasi kompetensi melalui kerjasama lintas sektor, lintas daerah, dan lintas negara mitra bisnis, dalam kerangka keterbukaan pasar;
- 2) Sistem jaminan sosial.

### b. Kelas Menengah

- 1) Pemerintah yang terbuka;
- 2) *Citizen-centric service delivery*.

### c. Revolusi TIK

- 1) Penggunaan *Big Data* untuk kebijakan publik;
- 2) Pemanfaatan media sosial untuk komunikasi;
- 3) Leadership on ICT affairs.

d. Perdagangan Internasional

- 1) Menciptakan koherensi antara kebijakan kerja sama ekonomi internasional dengan kebijakan pembangunan nasional dan daerah

e. Geo-ekonomi

- 1) Peningkatan Iklim Investasi dan Iklim Usaha;
- 2) Peningkatan Investasi yang Inklusif;
- 3) Penguatan kerjasama bilateral.

f. Perubahan Iklim

- 1) Adaptasi infrastruktur publik terhadap perubahan iklim;
- 2) Mitigasi resiko dampak perubahan iklim;
- 3) Meningkatkan peran dalam forum internasional terkait perubahan iklim.

g. Kelangkaan SDA

- 1) Penerapan teknologi efisien energi dalam pengelolaan energi;
- 2) Peningkatan Bauran Energi Baru dan Terbarukan;
- 3) Pengurangan Subsidi Energi Secara Berkala.

h. Urbanisasi

- 1) Kota cerdas/*Smart City*;
- 2) Pembangunan Desa;
- 3) Pengembangan kota otonom;
- 4) Pembangunan transportasi massal perkotaan.

**B. Lingkungan Strategis Nasional**

1. Pilar Visi Indonesia 2045

a. Pembangunan SDM dan Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

- 1) Demografi;
- 2) Pendidikan;

- 3) Penguasaan IPTEK;
  - 4) Kesehatan;
  - 5) Kebudayaan.
- b. Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan
- 1) Pertumbuhan Ekonomi;
  - 2) Infrastruktur dan Energi;
  - 3) Investasi;
  - 4) Ketenagakerjaan;
  - 5) Industri dan Ekonomi Kreatif;
  - 6) Pariwisata;
  - 7) Maritim dan Kelautan;
  - 8) Pangan;
  - 9) Perdagangan;
  - 10) Lingkungan.
- c. Pemerataan Pembangunan
- 1) Pemerataan Pendapatan;
  - 2) Pengentasan Kemiskinan;
  - 3) Kesejahteraan Petani;
  - 4) Pemerataan Pembangunan Daerah;
  - 5) Pemerataan Infrastruktur.
- d. Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan
- 1) Politik Dalam Negeri;
  - 2) Reformasi Birokrasi dan Kelembagaan;
  - 3) Hukum serta Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi;
  - 4) Pertahanan dan Keamanan;

5) Politik Luar Negeri.

2. Tantangan Pemerataan Pembangunan Daerah

- a. Memperkuat dan memperluas basis-basis perekonomian wilayah timur Indonesia dengan melakukan revitalisasi desa/kampung;
- b. Mengembangkan kota-kota baru dan pusat-pusat produksi dan perdagangan;
- c. Memperkuat keterkaitan antarwilayah;
- d. Membangun dan memperkuat rantai industri hulu hilir produk unggulan berbasis sumber daya lokal yang didukung dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia;
- e. Pengembangan pusat-pusat penelitian dan inovasi;
- f. Penyedia prasarana dan sarana transportasi, informasi, dan komunikasi;
- g. Pembangunan pembangkit dan jaringan listrik, pengelolaan sumber air baku dan jaringan air bersih.

3. Transformasi Struktur Spasial Ekonomi 2045

“Distribusi ekonomi wilayah Jawa yang dominan akan bergeser ke wilayah luar Jawa dengan tetap mempertahankan momentum pertumbuhan wilayah Jawa”

4. Target Pertumbuhan Ekonomi Wilayah 2016-2045

Peningkatan daya saing Bali dan Nusa Tenggara sebagai sentra pertanian, peternakan, perikanan, dan pusat pariwisata

5. 7 Trend Perubahan yang akan Mentransformasi Cara Kerja Birokrasi di Masa Depan

- a. *Government as an enabler instead of a solution provider* ; peran pemerintah lebih *enabler* (pihak yang membantu pihak lain dalam mencapai tujuannya) daripada menjadi penyedia solusi. Hal tersebut memberi ruang gerak lebih bagi aktor non-pemerintah untuk berkontribusi dalam memecahkan suatu persoalan.

- b. *Made-for-me service delivery* ; penyediaan layanan khusus. Pelayanan publik oleh pemerintah akan semakin bersifat personal yang mudah diakses dari mana saja dan kapan saja.
- c. *Distributed governance* ; tata kelola pemerintahan yang semakin menyebar. Proses *co-creation*/kreasi bersama antara pemerintah dan masyarakat akan semakin banyak dilakukan dalam melahirkan berbagai inovasi.
- d. *Data-smart government* ; Pemerintahan yang cerdas data. Mengutamakan *Evidence-based policy*/kebijakan berbasis data dengan memanfaatkan Big Data untuk memecahkan persoalan-persoalan masyarakat.
- e. *Alternative forms of government funding* ; Bentuk alternatif dalam pembiayaan pemerintahan.
  - 1) *Public-private partnership*/kerjasama dengan pihak swasta;
  - 2) *Digital payment*/pembayaran digital;
- f. *Just-in-time civil service* ; Aparatur yang tepat waktu.
  - 1) Manajemen pegawai yang dinamis dan fleksibel;
  - 2) *Talent pool, open source talent* ; pencarian bakat secara terbuka.
- g. *A new basis for national prosperity* ; Standar baru dalam menilai kesejahteraan nasional. Indikator non-ekonomi sebagai ukuran kesejahteraan (lingkungan, kesehatan, kebebasan, keamanan, dsb)

## 6. Revolusi Digital sebagai Penggerak Utama Perubahan

Hasil survey Deloitte di 70 negara yang melibatkan 1200 pegawai pemerintah menunjukkan bahwa teknologi digital telah berdampak signifikan bagi perubahan cara dan pola kerja pemerintah.

## 7. Data Statistik Lingkungan Digital di Indonesia

Jumlah penduduk : ± 262.0 juta jiwa

Pengguna internet : 132.7 juta jiwa

Pengguna media sosial aktif : 106.0 juta jiwa

Pelanggan seluler : 371.4 juta jiwa

Pengguna seluler sosial aktif : 92.0 juta jiwa

## 8. Strategi Pemerintah dalam Menghadapi Revolusi Digital

### a. *Openness and engagement* (Keterbukaan dan keterlibatan)

- 1) *Openness, transparency and inclusiveness* (keterbukaan, transparansi, dan inklusifitas)
- 2) *Engagement and participation in a multi-actor context in policy making and service delivery* (keterlibatan dan partisipasi dalam perumusan kebijakan dan memberikan pelayanan)
- 3) *Creation of a data-driven culture* (membangun budaya ‘berdasarkan data’)
- 4) *Protecting privacy and ensuring security* (menjaga rahasia dan memastikan keamanan)

### b. *Governance and coordination* (tata kelola pemerintahan dan kerjasama)

- 1) *Leadership and political commitment* (komitmen pemimpin dan politik)
- 2) *Coherent use of digital technology across policy areas* (Penggunaan teknologi digital yang mudah dimengerti di seluruh area kebijakan);
- 3) *Effective organizational and governance frameworks to coordinate* (Kerangka organisasi dan tata kelola pemerintahan yang efektif untuk berkoordinasi);
- 4) *Strengthen international cooperation with other governments* (Penguatan kerjasama internasional dengan negara lain).

### c. *Capacities to support implementation* (Kapasitas untuk mendukung implementasi)

- 1) *Development of clear business cases* (Pengembangan kasus bisnis yang jelas);
- 2) *Reinforced institutional capacities* (Penguatan kapasitas kelembagaan);



3) *Procurement of digital technologies* (Pengadaan teknologi digital);

4) *Legal and regulatory framework* (Kerangka hukum dan peraturan).

### **C. Lingkungan Strategis Provinsi Nusa Tenggara Barat**

1. Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik Belum Berjalan Optimal
  - a. Belum optimalnya pelayanan kependudukan dan catatan sipil
  - b. Masih rendahnya kemandirian keuangan daerah
  - c. Penataan dan pengembangan SDM aparatur belum optimal
  - d. Masih relatif rendahnya indeks kepuasan masyarakat
  - e. Level maturitas pengendalian internal pemerintah belum baik
  - f. Penerapan Good Governance yang didukung teknologi informasi belum optimal
  - g. Belum optimalnya pemutakhiran data dan informasi dalam pembangunan
  - h. Belum optimalnya proses fasilitasi pengurusan perizinan

### **D. Lingkungan Strategis Kabupaten Sumbawa Barat**

1. Lingkungan Reformasi Birokrasi

Lingkungan Reformasi Birokrasi adalah beberapa hal yang dapat mempengaruhi jalannya program Reformasi Birokrasi.

- a. Paradigma dan Budaya Birokrasi

Aparat pemerintah daerah harus mampu berinteraksi secara memadai dengan berbagai *stakeholder* dan mengubah pola interaksinya sebagai mitra daripada sebagai penguasa. Perubahan birokrasi harus mengarah pada amanah rakyat karena reformasi birokrasi harus bermuara pada pelayanan masyarakat. Paradigma dan budaya birokrasi harus diubah sehingga dapat mendukung secara optimal keberadaan inovasi program. Keberhasilan program salah satunya ditentukan oleh dukungan paradigma dan budaya aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Tekad birokrat untuk berubah harus ditumbuhkan. Ini prasyarat penting, karena tanpa disertai tekad yang kuat dari birokrat untuk berubah maka reformasi akan menghadapi banyak kendala. Kultur birokrasi mempunyai konotasi negatif seperti mekanisme dan prosedur kerja berbelit-belit dan penyalahgunaan status. Sebagai gantinya dilakukan pembenahan kultur dan etika birokrasi dengan konsep transparansi melayani secara terbuka, serta jelas kode etiknya.

b. Kualitas Sumber Daya Manusia

Semua upaya reformasi birokrasi tidak akan memberikan hasil yang optimal tanpa disertai sumber daya manusia yang handal dan profesional. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang profesional merupakan salah satu manajemen strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Perilaku pegawai negeri sipil sebagai aparatur sangat erat kaitannya dengan penerapan sistem manajemen SDM yang efektif. Sistem manajemen SDM mulai dari perencanaan pegawai, pengadaan sampai dengan pemberhentian harus diterapkan dengan baik. Jika tidak, maka akan menghasilkan SDM yang tidak kompeten. Pegawai negeri yang tidak kompeten mempengaruhi kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan. Perubahan dalam pengelolaan SDM harus selalu dilakukan untuk memperoleh sistem manajemen SDM yang mampu menghasilkan pegawai negeri yang profesional.

Peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan melalui kompetensi. Secara garis besar, kompetensi individu tidak lain adalah kompetensi sumber daya manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Alasannya sederhana, 1) kompetensi dapat mendorong individu supaya melakukan kinerja yang maksimal, 2) Kompetensi memungkinkan individu untuk melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungan. Karena kemampuan bertahan dan keberlangsungan suatu organisasi adalah tergantung pada pemberdayaan sumber daya manusia yang dapat

menciptakan inovasi baru sesuai kebutuhan masyarakat, dan 3) kualitas sumber daya manusia yang baik akan mewujudkan tujuan, visi dan misi organisasi. Oleh karena itu untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang memadai diperlukan penataan dan sistem rekrutmen kepegawaian, sistem penggajian, pelaksanaan pelatihan, dan peningkatan kesejahteraan.

c. 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. Perkembangan teknologi membawa banyak perubahan dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan termasuk dalam peningkatan pelayanan publik. Pemerintah daerah harus melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola SPBE yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

d. Pengembangan Organisasi

Struktur kelembagaan birokrasi cenderung gemuk dan tidak efisien. Rasionalisasi kelembagaan dan personalia menjadi penting dilakukan agar birokrasi menjadi ramping dan lincah dalam menyelesaikan permasalahan serta dalam menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat, termasuk kemajuan teknologi informasi.

2. Isu-Isu Strategis Reformasi Birokrasi

Isu strategis Reformasi Birokrasi adalah beberapa hal terkini yang segera direspon oleh pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

a. Penerapan e-kinerja

Sejalan dengan berkembangnya zaman, berbagai macam inovasi terbaru serta adanya paksaan perubahan di dalam penyelenggaraan jalannya pemerintah dan pembangunan, pemenuhan untuk mendapatkan pelayanan yang baik bagi masyarakat dan bagi aparatur dalam konteks ini pegawai negeri sipil memiliki kewajiban memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat. Demi untuk menjamin pemenuhan hak bagi kesejahteraan masyarakat, maka pengawasan terhadap kinerja birokrasi sangat berpengaruh. Gagalnya maupun berhasilnya kesejahteraan suatu daerah bermula dari bagaimana pelayanan yang diberikan aparatur terhadap masyarakat.

Melalui perubahan dan perkembangan globalisasi yang semakin mempengaruhi seluruh aspek kehidupan, para pelaku birokrasi yakni aparatur (PNS) semakin ditantang dan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dan kualitas pelayanannya kepada masyarakat. Perbaikan kinerja birokrasi memiliki dampak langsung dalam kehidupan masyarakat, terutama dalam melihat seberapa jauh kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

*e-Kinerja*, sebuah aplikasi yang digunakan sebagai indikator yang dinilai mampu untuk mengawasi capaian kinerja aparatur negara yakni PNS maupun ASN dalam pemerintahan. Lahirnya *e-Kinerja* dilatarbelakangi dorongan untuk mendigitalisasi sistem kerja kepegawaian sehingga setiap pegawai mengetahui dengan jelas apa yang harus dikerjakan yang merupakan kewajiban mereka dan berupaya untuk mencapai lampauan target kinerja sesuai dengan standar kinerja yang ditentukan melalui kontrak kerja di dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang merupakan salah satu unsur penting dari Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Penerapan *e-Kinerja* juga ditujukan

untuk memberi kepastian kepada pegawai yang memperlihatkan performa yang baik akan memperoleh apresiasi yang baik pula. Karena, performa yang baik dari para pegawai tersebut akan berdampak langsung terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat pula.

Bukan hal yang mudah untuk membangun Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki jiwa melayani dan bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diberikan sebelum adanya pemberlakuan reformasi birokrasi di Negara Indonesia. Aplikasi online *e-Kinerja* merupakan adopsi dari praktik sistem teknologi informasi dan komunikasi yang telah lebih dulu ada, yaitu *e-Government (e-Gov)* diharapkan mampu digunakan sebagai gebrakan baru di bidang Kepegawaian dalam memberikan pelayanan kepada publik agar masyarakat dapat mengetahui dan merasakan sejauh mana pelayanan yang mampu diberikan pemerintah.

Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah menerapkan aplikasi E-Kinerja dengan maksud untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Tujuannya adalah: a. Meningkatkan disiplin PNS, kinerja PNS, dan organisasi; b. Meningkatkan motivasi kerja PNS; c. Meningkatkan kesejahteraan PNS.

Manfaat yang diperoleh dengan penerapan E-Kinerja adalah: a. Merekam semua aktivitas harian yang dikerjakan oleh PNS; b. Mengetahui optimalisasi kinerja PNS; c. Mengetahui kontribusi PNS terhadap organisasi; d. Mendorong PNS berinisiatif dalam pelaksanaan tugas guna tercapainya tujuan organisasi; e. Sebagai instrumen pemberian tambahan penghasilan bagi PNS sesuai dengan aktivitas/kegiatan yang dikerjakan; f. Sebagai bahan analisa kebutuhan pegawai, evaluasi kinerja pegawai dan bahan pembinaan dan pengembangan pegawai/organisasi; g. Terdapat efisiensi waktu, material, dan SDM.

Penerapan e-kinerja juga dijadikan sebagai dasar dalam membangun sistem remunerasi berbasis kinerja dalam bentuk Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Kabupaten Sumbawa Barat.

Berdasarkan hambatan dan tantangan, serta mempertimbangkan lingkungan strategis yang ada, pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa Barat dapat dibagi ke dalam beberapa elemen serta langkah pelaksanaannya, yaitu sebagai berikut:

1. Elemen strategi, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:
  - a. Penerapan inovasi *whole of government*/seluruh elemen pemerintah, dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengawasi pencapaian kinerja pemerintah kabupaten secara bersama-sama dengan prinsip kolaboratif dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi pemerintah kabupaten. Perubahan cara pandang dalam mengelola persoalan yang melibatkan berbagai/lintas OPD dengan manajemen terbuka dan kerjasama sistemik;
  - b. Manajemen kinerja serta *brand* organisasi dibangun untuk menumbuhkan organisasi, memuaskan publik, bersaing dengan pemerintah daerah lainnya, merespon perubahan kondisi eksternal, serta mengelola setiap bagian fungsional dari organisasi dan mengembangkan kapabilitas organisasi yang dibutuhkan.

#### Rekomendasi

- a. Penerapan inovasi strategi *whole of government*;
  - b. Manajemen kinerja berbasis merit;
  - c. Optimalisasi *Brand* organisasi.
2. Elemen struktur organisasi, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:
    - a. Kapabilitas Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam mengkonsolidasikan kebijakan dan sinergi eksekusi kebijakan hingga ke level terbawah perlu semakin

dioptimalkan perannya. Sekretaris Daerah yang berperan dalam mengkoordinasikan OPD akan menjadi kuat seiring berlakunya UU No. 5 tahun 2014 Pasal 54 yang memposisikan Sekretaris Daerah sebagai pejabat yang berwenang dalam hal pembinaan manajemen ASN. Sekretaris Daerah juga bisa berfungsi sebagai *middle line* yang menghubungkan semua fungsi yang ada di organisasi perangkat daerah dengan *strategic apex* yaitu Bupati.

- b. Dibutuhkan optimalisasi manajemen kinerja pada setiap OPD dalam mendorong efektivitas kinerja pemerintah daerah secara agregat. Penyusunan Indikator Kinerja Utama berbasis *outcome* perlu dikedepankan sehingga masing-masing OPD memiliki target kinerja yang jelas dapat diukur benefit atau kemanfaatannya dalam mendukung pencapaian Renstra.

#### Rekomendasi

- a. Peningkatan kapabilitas Sekretaris Daerah dalam melaksanakan strategi;
  - b. Optimalisasi manajemen kinerja OPD.
3. Elemen *Human Resources Systems*, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:
- a. Pengembangan sistem *talent management*, dilakukan melalui penyusunan program pengembangan untuk *potential talents* serta identifikasi *top talents* dan program pengembangannya.
  - b. Asesmen kompetensi melalui *Assessment Center*, merupakan proses sistematis untuk menilai/meng-*ases* kompetensi individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul.
  - c. *Training need analysis*, menyesuaikan dan menyelaraskan kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada; kebutuhan strategis organisasi dalam merespon dinamika pemerintahan daerah masa depan (*Organizational-based Need Analysis*), analisa

kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada profil kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap posisi/jabatan (*Job Competency-based Need Analysis*), serta Analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada gap (kesenjangan) antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level aktual karyawan (individu) atau (*Person Competency-based Need Analysis*).

#### Rekomendasi

- a. Pengembangan sistem *talent management*;
  - b. Asesmen kompetensi melalui *Assessment Center*;
  - c. *Training need analysis* dengan pendekatan 3 level (Organisasi, Jabatan, Person)
4. Elemen Teknologi, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:
- a. Optimalisasi penerapan *e-government* dalam mendukung pelayanan publik. Proses otomatisasi pada kinerja ASN dan OPD akan meningkatkan pendapatan daerah, menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan;
  - b. Mendorong penilaian dan pelaporan kinerja berbasis IT. Hal ini membutuhkan prasyarat bahwa tunjangan daerah sudah berbasis pada kinerja, sehingga fluktuasi pencapaian kinerja bulanan dapat dikonversi ke besaran tunjangan yang diperoleh setiap bulannya. Selanjutnya, untuk mengukur pencapaian kinerja bulanan tersebut, diterapkan penilaian dan pelaporan kinerja berbasis IT yang mengedepankan *evidence* kinerja (hasil-hasil pekerjaan) ASN setiap bulannya. Dengan demikian, akan memicu ASN untuk bekerja optimal, kreatif, inovatif, dan produktif serta adanya asas keadilan (*fairness*) dalam penilaian kinerja dengan besaran tunjangan daerah yang diterima.

#### Rekomendasi

- a. Optimalisasi penerapan *e-government*;



- b. Penilaian dan pelaporan kinerja berbasis IT
5. Elemen Budaya Kerja, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:
- a. Pengembangan Laboratorium Inovasi. Melalui laboratorium inovasi tersebut, seluruh aparatur didorong untuk melahirkan inovasi melalui mekanisme terukur dan sistematis, sehingga ide atau konsep inovasi yang dilahirkan secara berkomitmen diimplementasikan. Kehadiran laboratorium inovasi perlu dimanfaatkan oleh seluruh pemerintah daerah, sebab pendekatan tersebut relatif menjamin aparatur akan memiliki dorongan atau kemauan untuk berinovasi dan membangun kemampuan untuk berinovasi.
  - b. Mengaktualisasikan revolusi mental sebagai karakter baru ASN. Secara aplikatif akan didorong karakter ASN yang memperlakukan pelanggan dengan baik; Membangun kedekatan relasi dengan pelanggan; serta kemampuan Mengukur/mengelola kepuasan pelanggan.
  - c. Disamping itu upaya transfer pengetahuan sebagai bagian dari *learning organization* juga akan diperkuat dalam rangka proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge*, yang kemudian disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi. Menciptakan forum bagi orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk berbagi pengalaman dan ide, baik dalam bentuk tatap muka, berkomunikasi melalui internet, *web site*, *chating room*, *e-mail*, dan lain-lain.

#### Rekomendasi

- a. Pengembangan Laboratorium Inovasi;
- b. Mengaktualisasikan revolusi mental sebagai karakter baru ASN;
- c. Penyebarluasan budaya *transfer of knowledge*.

## BAB IV

### SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020-2024

#### A. Tujuan dan Sasaran

Tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Birokrasi yang baik dan bersih adalah birokrasi yang berintegritas dan bebas dari berbagai bentuk penyimpangan dan perilaku koruptif, profesional, adaptif, responsive dalam memberikan pelayanan, kapabel/mampu menjadi mesin utama pembangunan nasional, serta dapat disejajarkan dengan birokrasi negara maju di dunia. Atas dasar hal tersebut, tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi ini adalah diarahkan pada penciptaan profil birokrasi tersebut.

Pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada tiga sasaran pembangunan. yaitu:

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

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

Terdapat 14 (empat belas) indikator sasaran yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024. Di bawah ini adalah rincian dari indikator sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024 melalui perbandingan *baseline*/keadaan tahun 2019 dan target pada tahun 2024.

*Tabel 4. 1*  
*Sasaran dan Target Reformasi Birokrasi 2020-2024*

<b>SASARAN</b>	<b>INDIKATOR SASARAN</b>	<b>BASELINE 2019</b>	<b>TARGET 2024</b>
Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	1 Maturitas SPIP	Tingkat 3 (Terdefenisi)	Terkelola dan Terukur (Nilai 4,0 - 4,5)
	2 Kapabilitas APIP	Level 3 dengan Catatan	Level 3
	3 Nilai SAKIP	B	A
	4 Indeks Pengelolaan Keuangan	WTP	WTP
	5 Opini BPK	WTP	WTP
	6 Indeks Pengelolaan Aset	WTP	WTP
	7 Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa	Level 2 (Esensi)	Level 4 (Strategis)
Birokrasi yang Kapabel	1 Indeks Pengawasan Kearsipan	83,66 (Memuaskan)	91 - 100 (Sangat Memuaskan)
	2 Indeks SPBE	2,23	4,2 - 5,0
	3 Indeks Profesionalisme ASN	43,49 (Sangat Rendah)	71 - 80 (Sedang)
	4 Indeks Sistem Merit	358 (Kategori IV / Sangat Baik)	325 - 400 (Kategori IV / Sangat Baik)
	5 Indeks Perencanaan	B	A
Pelayanan Publik yang Prima	1 Indeks Pelayanan Publik	81,94 (Zona Hijau)	81,00 - 100 (Zona Hijau)
	2 Hasil Survei Kepuasan Masyarakat	76,61 – 88,30 (6 OPD + 9 Kecamatan)	76,61 - 88,30 (Seluruh OPD Pemberi Pelayanan Publik)

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.

## B. Strategi Pelaksanaan

Sebuah strategi menggambarkan cara organisasi menggunakan sumberdayanya memenangkan kompetisi. Strategi dapat dipetakan dalam bentuk misi organisasi, sasaran organisasi, tujuan strategis, ataupun kebijakan pemerintah daerah. Sistem yang terstruktur menggambarkan bagaimana fungsi-fungsi dalam organisasi didesain guna menyelesaikan tugas organisasi. (Ramadhan, 2019)

Gambar 4. 1  
Alur Pelaksanaan Reformasi Birokrasi



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

### C. Program-Program

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

Pada level makro, program pelaksanaan Reformasi Birokrasi fokus terhadap upaya dalam menetapkan arah kebijakan nasional serta upaya untuk mengawal agar implementasi kebijakan tersebut berjalan sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level meso merupakan pelaksanaan sasaran program yang merupakan uraian atau *cascade down* dari 3 (tiga) sasaran Reformasi Birokrasi. Setiap kementerian/Lembaga *leading sector* harus memastikan pelaksanaan program-program meso urusannya pada setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan memperhatikan kebutuhan dan keberagaman yang berbeda-beda.

Setelah ditetapkan program level meso, selanjutnya adalah kegiatan mikro yang menjadi prioritas pemerintah daerah dalam menerapkan Reformasi Birokrasi di lingkup internal pemerintah daerah. Aktifitas mikro didasarkan kepada sasaran Reformasi Birokrasi serta 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi dan program di level meso.

Tabel 4. 2 Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Level Meso

Program/Area Perubahan			Indikator		Strategi	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel	Pelayanan Publik yang Prima		
I	Manajemen Perubahan	1	Indeks Kepemimpinan Perubahan	1	Pengembangan dan Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan ( <i>reform</i> );	✓	✓	✓		
				2	Penguatan nilai integritas;					
				3	Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model;					
				4	Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industry 4.0;					
II	Penataan Peraturan Perundangan/ Deregulasi Kebijakan	2	Indeks Reformasi Hukum	1	Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup IP (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan);	✓				
				3	Indeks Kualitas Kebijakan				2	Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi;
									3	Penguatan Sistem Regulasi Nasional di lingkup IP;
									1	Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan;
									2	Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun.
III	Penataan Organisasi/ Kelembagaan	4	Indeks Kelembagaan	1	Asessment organisasi berbasis kinerja;	✓	✓	✓		
				2	Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan IP berdasarkan hasil asesmen;					
				3	Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.					
IV	Penataan Tatalaksana	5	Indeks SPBE	1	Penerapan Tata Kelola SPBE	✓	✓	✓		
				6	Indeks Pengawasan Kearsipan				2	Penerapan Manajemen SPBE

		7	Indeks Pengelolaan Keuangan	3	Penerapan Layanan SPBE			
		8	Indeks Pengelolaan Aset	4	Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan;			
		9	Indeks Pemerintahan Daerah	5	Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan;			
				6	Mengimplementasikan digitalisasi arsip;			
				7	Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan;			
				8	Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik;			
				9	Pengembangan proses bisnis instansi dan unit;			
				10	Penyelarasan Proses bisnis dan SOP;			
		11	Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku.					
V	Sistem Manajemen SDM	10	Indeks Profesionalitas ASN	1	Menerapkan prinsip prinsip manajemen ASN secara profesional;	✓	✓	✓
		11	Indeks Merit <i>System</i>	2	Implementasi manajemen ASN berbasis <i>merit system</i> ;			
		12	Indeks Tata Kelola Manajemen ASN	3	Penetapan ukuran kinerja individu;			
				4	Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala;			
				5	Penguatan implementasi Reward and Punishment Berdasarkan kinerja;			
				6	Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi;			
				7	Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN;			
				8	Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN;			
				9	Pengembangan implementasi Manajemen Talenta (Talent pool);			

				10	Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN;			
VI	Penguatan Akuntabilitas	13	Nilai SAKIP	1	Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sector ( <i>collaborative and crosscutting</i> )	✓	✓	✓
				14	Indeks Perencanaan			
		3	Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (goal and strategy cascade);					
		4	Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala;					
		5	Penembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran;					
		6	Penguatan implementasi value for money dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja;					
VII	Pengawasan	15	Maturitas SPIP	1	Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi;	✓		
				16	Kapabilitas APIP			
		17	Opini BPK					
				18	Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang & Jasa			
		5	Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan;					
		6	Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;					
		7	Penguatan pengendalian gratifikasi;					



				8	Penguatan penguatan pengaduan dan komplain;			
				9	Penguatan efektivitas manajemen risiko;			
				10	Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan;			
VIII	Pelayanan Publik	19	Indeks Pelayanan Publik	1	Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM)			✓
		20	Hasil Survei Kepuasan Masyarakat	2	Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik alam rangka memperoleh informasi pelayanan;			
				3	Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;			
				4	Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau.			
				5	Penciptaan, pengembangan, dan pelembagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik;			
				6	Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik;			
				7	Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala;			
				8	Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala.			
				9	Mendorong Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat;			
				10	Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.			

#### **D. *Quick Wins***

*Quick Wins* dimaknai sebagai kemenangan atau keberhasilan yang cepat. Tujuan dari *Quick Wins* adalah adanya sebuah tindakan atau *action* yang bisa segera mendatangkan sebuah kemenangan dan keberhasilan, di mana kemenangan tersebut mampu mendorong kemenangan selanjutnya. *Quick Wins* dalam kerangka strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi merupakan Program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang menggambarkan percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang oleh pemerintah daerah.

Sebagaimana yang diamanahkan dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 25 Tahun 2020 bahwa dalam rangka percepatan Reformasi Birokrasi baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, pada tahun pertama dan maksimal pada tahun kedua, setiap instansi pemerintah harus menetapkan penyederhanaan birokrasi sebagai *Quick Wins* utama. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan dengan melakukan penyetaraan jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana ke dalam jabatan fungsional. Namun demikian, setiap instansi pemerintah dimungkinkan untuk menambah *Quick Wins* selain penyederhanaan birokrasi pada tahun pertama dan kedua apabila hal tersebut dirasa perlu. Selanjutnya, pada tahun-tahun berikutnya setiap instansi dibebaskan dalam menetapkan *Quick Wins*, sesuai dengan isu strategis, karakter organisasi, serta sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing instansi.

## BAB V MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2020-2024

Agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Untuk itu perlu 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 program Reformasi Birokrasi itu sendiri, yaitu makro, meso, dan mikro.

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

*Gambar 5.1  
Pelaksana Reformasi Birokrasi*



Tabel 5. 1 Sasaran Program Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

SASARAN PROGRAM LEVEL MESO	LEADING SECTOR	SASARAN PROGRAM/KEGIATAN/SUBKEGIATAN LEVEL MIKRO	
<b>Sasaran 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel</b>			
1.1.	Menguatnya Integritas dan Budaya Antikorupsi dalam Birokrasi		Level Organisasi - Perluasan Pembangunan Zona Integritas kepada seluruh organisasi perangkat daerah, khususnya pada pelayanan yang strategis dan berisiko;
		Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat	Level Individu - Menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Umum Pembangunan Integritas Pegawai ASN, sebagai dasar terbangunnya budaya integritas pegawai ASN.
			Induksi antikorupsi kepada ASN melalui pendidikan pelatihan.
		Induksi antikorupsi kepada kepala daerah, anggota DPRD dan Pejabat Perangkat Daerah.	
		Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Pembentukan kurikulum dan proses pembelajaran yang memiliki muatan antikorupsi.
			Tenaga pendidik yang mampu menerapkan kurikulum dan memberikan teladan praktik antikorupsi.
Dinas Kominfo	Diseminasi konten antikorupsi melalui berbagai saluran media cetak, elektronik, dan sosial.		
1.2.	Terciptanya pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis	Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat	Pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)
			Meningkatkan sinergitas antar lembaga pengawasan.
			Meningkatkan sinergitas APIP dengan pemeriksa eksternal (BPK)
			Menetapkan Peraturan Bupati mengenai kebijakan dan manajemen risiko di organisasi perangkat daerah
			Membentuk sistem manajemen risiko

			Menetapkan unit yang bertanggungjawab terhadap manajemen risiko
			Membuat panduan hubungan kerja antara pengampu jabatan fungsional penelaah resiko ( <i>risk officer</i> ) dan aparat pengawas intern pemerintah (APIP)
1.3.	Menguatnya manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel	Bappeda dan Litbang	Memastikan perencanaan berbasis kinerja
			Memastikan program-program yang direncanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan nasional
			Menjamin keterhubungan tujuan, sasaran, dan program pembangunan antar berbagai sektor
			Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses perencanaan dan penganggaran ( <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i> )
			Memastikan ketersambungan antara tujuan, sasaran, dan indikator kinerja dalam perencanaan pembangunan di Organisasi Perangkat Daerah
			Melakukan evaluasi ketersambungan antara tujuan, sasaran, indikator kinerja, dan pelaporan pelaksanaan
			Memperbaiki ukuran kinerja <i>outcome</i> di setiap program dan kegiatan oleh Organisasi Perangkat Daerah
		Inspektorat Kabupaten	Meningkatkan kualitas evaluasi penerapan SAKIP di Organisasi Perangkat Daerah
		BKPSDM	Menetapkan Peraturan Bupati mengenai penilaian kinerja individu dan kinerja organisasi.
			Menetapkan kebijakan mengenai peningkatan kompetensi dan pembudayaan kinerja dalam perencanaan dan penganggaran;
		Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)	Menggunakan informasi kinerja sebagai dasar dalam menyusun proses bisnis internal pemerintah.

			Menetapkan Peraturan Bupati mengenai penggunaan capaian kinerja sebagai dasar untuk pemberian tunjangan kinerja.
		BPKD	Memastikan penganggaran berbasis kinerja sesuai dengan mandat UU 17/2003 tentang Keuangan Negara.
		Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat/Bappeda & Litbang/Sekretariat Daerah/BPKD /BKPSDM	Menciptakan <i>interoperability</i> (kemampuan untuk bekerja bersama) antara sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di daerah.
			Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di daerah
			Melakukan pengembangan kompetensi ASN dalam perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja
			Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di daerah
			Melakukan koordinasi dalam pengintegrasian berbagai sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di daerah
		BKPSDM	Melakukan diklat peningkatan kompetensi manajemen kinerja ASN
			Internalisasi budaya kinerja dalam berbagai pelatihan ASN
		BKPSDM	Penyiapan aplikasi informasi kinerja PNS daerah yang dapat diintegrasikan dengan aplikasi kinerja PNS nasional
			Penyusunan regulasi terkait pengelolaan informasi dan data penilaian kinerja PNS;
			Penyusunan regulasi terkait tata cara survei perilaku kerja secara tertutup
			Penyusunan regulasi terkait pemeringkatan kinerja pegawai.
1.4.	Meningkatnya <i>fairness</i> (keadilan), transparansi, profesionalisme, dan	Dinas Kominfo	Penyediaan infrastruktur dan aplikasi pemanfaatan <i>one-data system</i> (Sistem Satu Data) untuk perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan

	nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan		Efektivitas PPID dalam mewujudkan keterbukaan informasi publik
			Mendorong digitalisasi dan transparansi berbagai informasi di Organisasi Perangkat Daerah
		Bappeda dan Litbang	Menyediakan berbagai data yang dibutuhkan untuk mendukung <i>one-data system</i> (Sistem Satu Data)
			Memberikan kemudahan akses kepada seluruh pemangku kepentingan dalam perolehan data untuk berbagai kepentingan secara terbuka
		Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)	Mendorong dan memperkuat partisipasi berbagai pemangku kepentingan (masyarakat, <i>private sector</i> , dan dunia usaha) dalam pembuatan dan implementasi kebijakan di daerah
		Dinas Arpusda	Menetapkan dan implementasi kebijakan pengelolaan arsip berbasis digital
			Memperkuat <i>knowledge management</i> (manajemen pengetahuan) melalui digitalisasi arsip
		Dinas Kominfo	Memastikan sistem keamanan data, aplikasi dan infrastruktur dalam penyelenggaraan SPBE
		Sekretariat Daerah (Bagian Pengadaan Barang/Jasa)	Memperluas <i>database</i> (basis data) dan implementasi <i>e-catalog</i>
			Meningkatkan ASN bersertifikasi dan jabatan fungsional dalam pengadaan barang dan jasa
Melaksanakan pengawasan rencana, penganggaran, dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa			
1.5.	Reviu terhadap berbagai peraturan perundang undangan	Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)	Memperkuat koordinasi untuk melakukan harmonisasi regulasi
	Mendorong reregulasi atau deregulasi berbagai peraturan perundang-undangan berdasarkan hasil reviu		
	Mendorong penyederhanaan regulasi di daerah.		

			Meningkatkan kompetensi ASN sebagai perancang peraturan perundang-undangan ( <i>legal drafter</i> ) di daerah
<b>Sasaran 2. Birokrasi yang Kapabel</b>			
2.1.	Tertatanya kelembagaan kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)	Memastikan struktur organisasi pemerintah berbasis kinerja
			Menetapkan kebijakan penyederhaan eselon 3 dan 4 secara bertahap dan selektif
			Melakukan monitoring evaluasi terhadap pelaksanaan reviu kelembagaan berbasis kinerja
2.2.	Penyederhaan proses bisnis dan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi	Dinas Kominfo	Percepatan pelaksanaan SPBE di daerah.
			Memperkuat <i>interoperability system</i> (kemampuan untuk bekerja bersama) antar Organisasi Perangkat Daerah
		BKPSDM	Memastikan teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan oleh Organisasi Perangkat Daerah dalam membangun dan melaksanakan SPBE memiliki keandalan dan secara teknis mendukung <i>interoperability system</i> .
2.3.	Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit	BKPSDM	Meningkatkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang menjalankan SPBE.
			Menetapkan kebijakan tentang pertukaran dan magang antara ASN dan swasta
			Mengembangkan sistem agar daerah memiliki dan melaksanakan IHRM ( <i>Integrated Human Resource Management</i> )/Manajemen Sumber Daya Manusia Terpadu
			Membangun sistem informasi ASN daerah.
			Mengarusutamakan <i>evidence based policy</i> (Kebijakan berdasar bukti/data) dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada K/L sebagai proses dan metode analisis dalam setiap proses kebijakan yang dilakukan.



		Menetapkan pembentukan jabatan fungsional <i>risk officer</i> (penelaah risiko)
		Sinkronisasi kebijakan pola karir daerah 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.
		Membentuk Tim Manajemen Talenta Daerah (penetapan oleh Bupati) dan membentuk Manajemen Talenta Daerah (berkoordinasi dengan OPD terkait)
		Memastikan dan melakukan pendampingan serta monitoring dan evaluasi atas penyusunan dan implementasi pola karir dan manajemen talenta instansi pada setiap Organisasi Perangkat Daerah berjalan dengan efektif
		Melakukan kajian komprehensif pembentukan manajemen talent daerah
		Mengusulkan kurikulum pembuatan dan implementasi serta analisis kebijakan publik dalam semua jenjang kediklatan ASN.
		Melakukan pelatihan mitigasi risiko dalam semua jenjang kediklatan dan bidang.
		Memperbaiki sistem pengajaran diklat yang berbasis studi kasus dan proyek perubahan.
		Melakukan perubahan kelembagaan diklat
		Membentuk dan mengembangkan <i>Corporate University</i>
	Bappeda & Litbang	Memperkuat dan mendorong <i>evidence-based policy</i> (kebijakan berdasarkan data) dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada level pemerintah daerah.

			Mendorong Perguruan Tinggi untuk secara aktif terlibat dalam berbagai proses perumusan dan pengembangan <i>evidence-based policy</i> pada organisasi perangkat daerah.
		Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat	Melakukan sertifikasi manajemen risiko bagi jabatan fungsional ASN.
<b>Sasaran 3. Pelayanan Publik yang Prima</b>			
3.1.	Menguatnya pelayanan publik yang responsif dan berdaya saing	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)	Mendorong penerapan kebijakan pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, dan SKM);
			Mendorong sistem pelayanan yang terpadu dan terintegrasi;
		Inspektorat Kabupaten	Mendorong organisasi perangkat daerah untuk menerapkan sistem pengelolaan pengaduan yang terintegrasi, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka pengelolaan pengaduan yang efektif dan responsif.
		Bappeda & Litbang	Mendorong Pemerintah Daerah untuk mengembangkan pusat-pusat inovasi pelayanan publik.
3.2.	Percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)	Penguatan kebijakan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik;
			Mendorong organisasi perangkat daerah untuk melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui inovasi dengan pembinaan inovasi pelayanan publik secara terus menerus dan berkelanjutan, yaitu: 1) Mendorong Penciptaan inovasi dalam rangka mendapatkan data dan informasi inovasi serta inovasi yang terseleksi sesuai standar internasional melalui Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik; 2) Mendorong Pengembangan Inovasi melalui pengembangan Hub Inovasi dalam rangka penyebarluasan pengetahuan dan replikasi inovasi; 3) Mendorong Pelembagaan Inovasi dalam rangka keberlanjutan inovasi melalui kebijakan dan pembinaan yang terus menerus.

	Dinas Kominfo	Monitoring pelaksanaan SP4AN LAPOR! kepada Presiden RI secara berkala
	Sekretariat Daerah/BKPSDM	Membangun profesionalitas ASN di bidang pelayanan publik.
	Dinas PMPTSP	Mengkoordinasikan penyederhanaan prosedur perizinan terkait Indeks Kemudahan Berusaha ( <i>Ease of Doing Business/EoDB</i> ) pada seluruh <i>stakeholder</i> terkait
		Mendorong implementasi <i>one single submission</i> (OSS)

## BAB VI PENUTUP

Penyusunan dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2020-2024 ini, dilakukan pada akhir masa jabatan Bupati dan Wakil Bupati Periode 2015-2020 yang masih didasarkan pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2016-2021. Sebagai dokumen yang disusun dalam masa transisi pemerintahan, tentunya dokumen ini akan segera membutuhkan penyesuaian terhadap visi dan misi pembangunan Bupati dan Wakil Bupati terpilih periode 2021-2024, dengan tetap berpatokan pada sasaran reformasi birokrasi pada tingkat makro dan meso.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashari, E., T. (2010). Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi yang Baik. *Jurnal Borneo Administrator*, 6(2), 1–17.
- Bouty, A. A., Koniyo, M. H., & Novian, D. (2019). Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Menggunakan E-Government Maturity Model (Kasus di Pemerintah Kota Gorontalo). *Jurnal Penelitian Komunikasi Dan Opini Publik*, 23(1).  
<https://doi.org/10.33299/jpkop.23.1.1758>
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. (M. Darwin, Ed.) (Second Edi). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) Di Indonesia*, 4(1), 73–84. <https://doi.org/10.17509/mimbardik.v4i1.16971>
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia. In *Symposium A Quarterly Journal In Modern Foreign Literatures* (pp. 1–15). Banjarmasin. Retrieved from <https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=360656420083251686&btnI=1&hl=id>
- Pringgabayu, D., Waruwu, F., & Wirakanda, G. G. (2019). Penguatan Kinerja SDM melalui Manajemen Perubahan dan Penataan Organisasi (Studi di Unit Kementerian Republik Indonesia). *DeReMa (Development of Research Management)*, 14(2), 223–238.
- Ramadhan, I. (2019). Strategi Peningkatan Profesionalitas Asn Pada Pemerintah Daerah Berbasis Pengembangan Human Capital. *Prosiding Seminar Stiarni*, 6(9), 1689–1699.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ria, M. D. (2016). *Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pemerintah Daerah: Studi Kasus Pemerintah Provinsi Jawa Barat*. Institut Pertanian Bogor.
- Sellang, K., Jamaluddin, & Mustanir, A. (2019). *Strategi Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik: Dimensi, Konsep, Indikator dan Implementasinya*. Qiara Media.
- Taufiq Rohman, S.Pd.I, M. P. (2019). 濟無 No Title No Title. *Psikologi Perkembangan*.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

**LAMPIRAN**  
**ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN SUMBAWA BARAT TAHUN 2020-2024**

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
1	Manajemen Perubahan	1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	1. Indeks Kepemimpinan Perubahan	1. n/a					n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
		2. Birokrasi yang Kapabel			Pengembangan dan Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan ( <i>reform</i> );	<b>PROGRAM PERUMUSAN KEBIJAKAN, PENDAMPINGAN DAN ASISTENSI</b>								
		3. Pelayanan Publik yang Prima				<b>Pendampingan dan Asistensi</b>								
					Penguatan nilai integritas;		Pendampingan dan Asistensi Urusan Pemerintahan Daerah	Level Individu - Menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Umum Pembangunan Integritas Pegawai ASN, sebagai dasar terbangunnya budaya integritas pegawai ASN.	Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat		50 Laporan	50 Laporan		
					Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model;		Pendampingan, Asistensi dan Verifikasi Penegakan Integritas	Pembentukan kurikulum dan proses pembelajaran yang memiliki muatan antikorupsi.	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan		12 Laporan	12 Laporan		
			Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industry 4.0;		Koordinasi, Monitoring dan Evaluasi serta Verifikasi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi	Tenaga pendidik yang mampu menerapkan kurikulum dan memberikan teladan praktik antikorupsi. Pembentukan agen perubahan pada setiap Organisasi Perangkat Daerah	Seluruh OPD		12 Laporan	12 Laporan				
						Diseminasi konten antikorupsi melalui berbagai saluran media cetak, elektronik, dan sosial.	Dinas Kominfo							
2	Penataan Peraturan Perundangan/ Deregulasi Kebijakan	1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	1. Indeks Reformasi Hukum	1. n/a					n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
		2. Birokrasi yang Kapabel	2. Indeks Kualitas Kebijakan	2. n/a					n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3. Pelayanan Publik yang Prima			Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup IP (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan); Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi;	<b>PROGRAM PEMERINTAHAN DAN KESEJAHTERAAN RAKYAT</b>	Memperkuat koordinasi untuk melakukan harmonisasi regulasi							
						<b>Fasilitasi dan Koordinasi Hukum</b>	Mendorong reregulasi atau deregulasi berbagai peraturan perundang-undangan berdasarkan hasil reviu	Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)						
				Fasilitasi Penyusunan Produk Hukum Daerah	Mendorong penyederhanaan regulasi di daerah. Meningkatkan kompetensi ASN sebagai perancang peraturan perundang-undangan (legal drafter) di daerah		5 Dokumen		5 Dokumen					

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR				
									2020	2021	2022	2023	2024
						Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan		Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)					
						Penyusunan legislasi daerah	Jumlah legislasi daerah yang tersedia		50				
						Penyusunan rancangan produk hukum daerah	Jumlah rancangan produk hukum daerah		35				
						Penyelarasan peraturan perundang undangan	Jumlah regulasi daerah yang diselaraskan dengan produk hukum yang lebih tinggi.		70				
						Evaluasi produk hukum daerah	Jumlah regulasi daerah yang dievaluasi		35				
						Peningkatan kapasitas aparatur penyusunan produk hukum daerah	Jumlah aparatur penyusunan produk hukum yang mengikuti diklat		5				
						Verifikasi rancangan produk hukum	Jumlah produk hukum yang diverifikasi		175				
						Uji publik rancangan produk hukum	Jumlah uji publik rancangan produk hukum		35				
					Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan;	<b>PROGRAM PERUMUSAN KEBIJAKAN, PENDAMPINGAN DAN ASISTENSI</b>		Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat					
						<b>Perumusan Kebijakan Teknis di Bidang Pengawasan dan Fasilitas Pengawasan</b>							
						Perumusan Kebijakan Teknis di Bidang Pengawasan				20 Dokumen	20 Dokumen		
						Perumusan Kebijakan Teknis di Bidang Fasilitas Pengawasan			1 Dokumen	1 Dokumen			
3	Penataan Organisasi/Kelembagaan	1. Birokrasi yang Bersih dan 2. Birokrasi yang Kapabel 3. Pelayanan Publik yang Prima	1. Indeks Kelembagaan	1. n/a					n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
					Asessment organisasi berbasis kinerja;	<b>PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH</b>		Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)					
						<b>Penataan Organisasi</b>							
						Pengelolaan Kelembagaan dan Analisis Jabatan	Memastikan struktur organisasi pemerintah berbasis kinerja			2 Dokumen			
					Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan IP berdasarkan hasil asesmen;	Pengelolaan Kelembagaan dan Analisis Jabatan	Menetapkan kebijakan penyederhanaan eselon 3 dan 4 secara bertahap dan selektif						
						Pengelolaan Kelembagaan dan Analisis Jabatan	Melakukan monitoring evaluasi terhadap pelaksanaan revaluasi kelembagaan berbasis kinerja						
						Program Penataan Kelembagaan Pemerintah Daerah							
						Penyusunan perda perangkat daerah	Jumlah perda perangkat daerah.			1			
						Penyusunan perbup kedudukan, Rintusi dan tata kerja PD	Jumlah Perbup Duktusi dan/arau rintusi.			20			
						Penyusunan Perbup tentang UPTD/UPTB	Jumlah Perbup tentang UPTD/UPTB		1				

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR				
									2020	2021	2022	2023	2024
						Evaluasi UPTD/UPTB	Jumlah evaluasi UPTD/UPTB	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)	20				
						Evaluasi kelembagaan perangkat daerah	Jumlah regulasi yang dihasilkan		1				
						Evaluasi dan penyusunan Perbup Kedudukan, Rintusi dan tata kerja	Jumlah dokumen evaluasi yang dilaksanakan		20				
						Sosialisasi dan Internalisasi pelaksanaan reformasi birokrasi	Jumlah sosialisasi dan internalisasi yang dilaksanakan		2				
						Monev kelembagaan	Jumlah Monev yang dilaksanakan		12				
						Fasilitasi P3D	Jumlah koordinasi P3D.		12				
					Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.	<b>PROGRAM PERUMUSAN KEBIJAKAN, PENDAMPINGAN DAN ASISTENSI</b>							
						<b>Pendampingan dan Asistensi</b>							
						Pendampingan, Asistensi, Verifikasi, dan Penilaian Reformasi Birokrasi			12 Laporan	49 Laporan			
4	Penataan Tatalaksana	1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	1. Indeks SPBE	1. 2,23					1,8 - < 2,6	2,6 - < 3,5	2,6 - < 3,5	3,5 - < 4,2	4,2 - 5,0
			2. Indeks Pengawasan Kearsipan	2. 83,66 (Memuaskan)					81 - 90 (Memuaskan)	81 - 90 (Memuaskan)	81 - 90 (Memuaskan)	91 - 100 (Sangat Memuaskan)	91 - 100 (Sangat Memuaskan)
		2. Birokrasi yang Kapabel	3. Indeks Pengelolaan Keuangan	3. WTP					WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		3. Pelayanan Publik yang Prima	4. Indeks Pengelolaan Aset	4. WTP					WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
			5. Indeks Pemerintahan Daerah	5. n/a					n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
						<b>Program Peningkatan Ketatalaksanaan Pemerintah Daerah</b>							
						Fasilitasi Penyusunan SOP Perangkat Daerah	Jumlah perangkat daerah yang memiliki SOP		20				
						Penilaian kualitas pelayanan public Perangkat Daerah	Jumlah perangkat daerah yang dinilai		39				
						Bimbingan teknis SOP	Jumlah aparaturnya yang mengikuti BIMTEK		60				
						Fasilitasi kompetisi pelayanan publik	Jumlah fasilitasi kompetisi pelayanan publik.		4				
						Sosialisasi standar pelayanan publik Perangkat Daerah	Jumlah aparaturnya yang mengikuti sosialisasi		60				
						Lomba KSB Novik	Jumlah lomba pelayanan publik yang dilaksanakan		2				
						Penyusunan Laporan SPM Kabupaten	Jumlah laporan SPM		2				
						Penyusunan LKjIP Kabupaten	Jumlah dokumen LKjIP Kabupaten.		2				
						Penyusunan rencana kinerja tahunan dan perjanjian kinerja bupati	Jumlah dokumen RKT dan PK Bupati		2				
						Penyusunan Regulasi ketatalaksanaan	Jumlah Regulasi ketatalaksanaan		3				



NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
						Aplikasi system informasi penyusunan LKjIP	Jumlah dokumen LKjIP yang dihasilkan.		2					
						Pengelolaan Aplikasi system informasi tata naskah dinas	Jumlah aplikasi system informasi tata naskah dinas		1					
						SAKIP Awards	Jumlah kegiatan SAKIP Awards yang dilaksanakan		1					
						Pembinaan pelayanan publik perangkat daerah	Jumlah PD yang dibina		9					
						Penyusunan dokumen rencana aksi kinerja kabupaten	Jumlah dokumen rencana aksi kinerja kabupaten.		1					
						Penyusunan capaian kinerja kabupaten	Jumlah dokumen capaian kinerja kabupaten		0					
						Rencana aksi peningkatan nilai SAKIP	Jumlah kegiatan rencana aksi		1					
						Penyusunan Dokumen IKM	Jumlah Dokumen IKM		1 Dokumen					
						<b>Program Penataan Pemetaan Kepegawaian Daerah</b>								
						Bimtek Analisis jabatan dan ABK	Jumlah aparatur yang mengikuti BIMTEK		0					
						Penyusunan Anjab dan ABK	Jumlah dokumen Anjab dan ABK		0					
						Evaluasi Anjab dan ABK	Jumlah dokumen Anjab dan ABK		16					
						Penyusunan regulasi tentang Evaluasi jabatan	Jumlah dokumen regulasi tentang evaluasi jabatan		16					
						Pengelolaan sistem informasi E - Anjab	Jumlah aplikasi E - Anjab yang terkelola		1					
						Penyusunan Peta Jabatan	Jumlah dokumen Peta Jabatan yang disusun		1					
						Penyusunan standart kompetensi jabatan struktural dan fungsional	Jumlah dokumen standart kompetensi jabatan yang disusun.		1					
						<b>Program Pengembangan Komunikasi Publik</b>								
						Peningkatan Kapasitas Pelaku Komunikasi Publik	Jumlah Aparatur Bidang Komunikasi Terlatih		35 Orang					
						Pengawasan Pembinaan Frekuensi dan Jaringan Telekomunikasi	Jumlah laporan pengawasan terhadap penyelenggaraan frekuensi Radio dan Jaringan		12 Laporan					
						Pengelolaan Issue publik (informasi Publik)	Jumlah iklan dan advetorial yg terpublikasi		100 Kali					
						Pembangunan Jaringan Telekomunikasi	Jumlah Jaringan Unit Terbangun		3 Unit					
						<b>Program Pengembangan Informatika</b>								
						Pengelolaan Infrastruktur Informatika	Jumlah sarana dan prasarana informatika terbangun		40 Unit					
						Peningkatan Kapasitas pelaku informatika	Jumlah aparatur informatika yang berkompeten		12 Orang					

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
						Sosialisasi dan Diseminasi Informasi Nasional	Jumlah peserta sosialisai		75 Orang					
						Penyusunan Kebijakan Informatika	Jumlah kebijakan informatika yang disusun		2 Dokumen					
						Monitoring dan Evaluasi Infrastruktur Informatika	Jumlah Laporan		1 Laporan					
						Peningkatan Keamanan Jaringan	Jumlah Kegiatan		1 Laporan					
						<b>Program pengembangan Persandian Daerah</b>								
						Peningkatan Kapasitas SDM Persandian	Meningkatnya Kapasitas SDM Persandian		1 Orang					
						Sosialisasi Keamanan/ Pengamanan Data dan Informasi	Tersosialisasinya Keamanan/Pengamana Data dan		80 Orang					
						Penyelenggaraan Layanan Persandian	Terselenggaranya Layanan		800					
						<b>Program Pengembangan Data dan Informasi Statistik Daerah</b>								
						Penyediaan Data dan Informasi Statistik Sektoral	Jumlah dokumen data dan informasi statistik sektoral		1 Dokumen					
						Penyelarasan dan Kerjasama Pengembangan Statistik Dasar	Jumlah dokumen data dan informasi statisik dasar		5 Dokumen					
						Verifikasi Data Statistik Daerah	Jumlah SKPD yang diverifikasi		39 Unit					
						Penyediaan dan Pengembangan System Pengolahan Data Statistik.	Jumlah sistem pendukung layanan pengolahan data		1 Aplikasi					
						Desiminasi Data Statistik	Jumlah data yang disebarluaskan		2 Data					
						Sosialisasi Penyelenggaraan Statistik Sektoral	Jumlah aparatur pengolahan dta terlatih		55 Orang					
						Monitoring dan Evaluasi	Jumlah laporan capaian kegiatan		1 Laporan					
						<b>Program Penigkatan Kualitas penganggaran Daerah</b>								
						Penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD dan perubahan APBD	Dokumen		2 Dokumen					
						Penyelarasan Penyusunan RKA/DPA SKPD	Dokumen		84 Dokumen					
						Penyusunan Regulasi Standar Penganggaran Daerah	Dokumen		1 Dokumen					
						<b>Program Peningkatan Kualitas Perencanaan Belanja Tidak Langsung Dan Pembiayaan</b>								
						Penyusunan Perencanaan Belanja Tidak Langsung	Dokumen		1 Dokumen					
						Penyusunan Perencanaan Pembiayaan Daerah	Dokumen		1 Dokumen					
						Penyusunan Perencanaan Gaji dan Tunjangan	Dokumen		1 Dokumen					
						Penyusunan Kebijakan Keseimbangan Fiskal Antar Desa	Dokumen		1 Dokumen					
						Penyusunan Perencanaan Pendanaan Urusan Bersama Kabupaten dan Desa	Dokumen		1 Dokumen					
						<b>Program Peningkatan dan Pengembangan Sistem Informasi</b>								

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
					Penerapan Tata Kelola SPBE	Sosialisasi Peraturan Perundang-Undangan Keuangan Daerah	Jumlah Peserta Sosialisasi		42 Orang					
						Penyusunan Statistik Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah	Dokumen		1 Dokumen					
						Penyusunan Database Infomasi Keuangan Daerah	Dokumen		1 Dokumen					
						Penyusunan Analisis Standar Belanja	Dokumen		1 Dokumen					
						Penyusunan Satuan Standar Harga	Dokumen		1 Dokumen					
						<b>Program Peningkatan Pembinaan dan Evaluasi Keuangan Perangkat Daerah</b>								
						Asistensi dan Fasilitasi Penyusunan Laporan Keuangan Daerah	Jumlah Perangkat Daerah yang Melakukan		42 Perangkat Daerah					
						Penyelesaian Kerugian Negara/Daerah	Jumlah Kasus Kerugian Negara/Daerah yang		80 Kasus					
						Penyusunan Kebijakan Akuntansi Pemerintah Daerah	Jumlah Dokumen tentang Kebijakan Akuntansi		1 Dokumen					
						<b>Program Peningkatan Kualitas Pelaporan Keuangan Daerah</b>								
						Penyusunan Rancangan Peraturan Daerah tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD	Jumlah Rancangan Peraturan Daerah tentang Pertanggungjawaban APBD yang Tersusun		1 Perda					
						Pendampingan dan Penyusunan LKPD dengan Standar Akuntansi Pemerintah	Jumlah Dokumen LKPD dengan Standar Akuntansi Pemerintah Berbasis Akreal		1 Dokumen					
						Penyusunan Laporan Triwulan Keuangan Daerah	Jumlah Laporan Triwulan Keuangan Daerah		4 Laporan					
						Penyusunan Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran Pertanggungjawaban APBD	Jumlah Dokumen Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran Pertanggungjawaban APBD		1 Dokumen					
						<b>PROGRAM APLIKASI INFORMATIKA</b>								
						<b>Pengelolaan e-government Di Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota</b>								
						Pengembangan dan Pengelolaan Sumber Daya Teknologi Informasi dan Komunikasi Pemerintah Daerah	Memastikan teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan oleh Organisasi Perangkat Daerah dalam membangun dan melaksanakan SPBE memiliki keandalan dan secara teknis mendukung <i>interoperability system</i> .			75 orang	75 orang			
						<b>PROGRAM INFORMASI DAN KOMUNIKASI PUBLIK</b>								
						Pengelolaan Informasi dan Komunikasi Publik Pemerintah								
						Penguatan Kapasitas Sumber Daya Komunikasi Publik	Jumlah aparatur terlatih			4 Orang	4 Orang			

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR						
									2020	2021	2022	2023	2024		
						Penyelenggaraan Hubungan Masyarakat, Media dan	jumlah jaringan media dan penyuluh			8 Media	8 Media				
						<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN PERSANDIAN UNTUK PENGAMANAN INFORMASI</b>									
						Penetapan Pola Hubungan Komunikasi Sandi Antar Perangkat Daerah									
						Operasionalisasi Jaring Komunikasi Sandi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota				39 Perangkat Daerah	39 Perangkat Daerah				
					Penerapan Manajemen SPBE	<b>PROGRAM INFORMASI DAN KOMUNIKASI PUBLIK</b>	Memastikan sistem keamanan data, aplikasi dan infrastruktur dalam penyelenggaraan SPBE								
						<b>Pengelolaan Informasi dan Komunikasi Publik Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota</b>									
						Pengelolaan Media Komunikasi Publik				300 Berita	370 Berita				
						Pelayanan Informasi Publik	jumlah jaringan telekomunikasi yang terbangun		Dinas Kominfo	5 unit	5 unit				
						<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN PERSANDIAN UNTUK PENGAMANAN INFORMASI</b>									
						<b>Penyelenggaraan Persandian untuk Pengamanan Informasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota</b>									
						Penetapan Kebijakan Tata Kelola Keamanan Informasi dan Jaring Komunikasi Sandi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota				3 Kebijakan	3 Kebijakan				
						Pelaksanaan Keamanan Informasi Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota Berbasis Elektronik dan Non Elektronik				10 Perangkat Daerah	10 Perangkat Daerah				
						Penyediaan Layanan Keamanan Informasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota				12 Laporan	12 Laporan				
					Penerapan Layanan SPBE	<b>PROGRAM APLIKASI INFORMATIKA</b>	Percepatan pelaksanaan SPBE di daerah.								
						<b>Pengelolaan e-government Di Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota</b>									
						Pengembangan Aplikasi dan Proses Bisnis Pemerintahan Berbasis Elektronik				10 Aplikasi	10 Aplikasi				

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR				
									2020	2021	2022	2023	2024
					Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan;	<b>PROGRAM INFORMASI DAN KOMUNIKASI PUBLIK</b>	Penyediaan infrastruktur dan aplikasi pemanfaatan <i>one-data system</i> untuk perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan						
						<b>Pengelolaan Informasi dan Komunikasi Publik Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota</b>	Mendorong digitalisasi dan transparansi berbagai informasi di Organisasi Perangkat Daerah						
						Kemitraan dengan Pemangku Kepentingan			102 Laporan	105 Laporan			
					Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik;	<b>PROGRAM INFORMASI DAN KOMUNIKASI PUBLIK</b>	Efektivitas PPID dalam mewujudkan keterbukaan informasi publik	Dinas Kominfo					
							<b>Pengelolaan Informasi dan Komunikasi Publik Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota</b>	Menyediakan berbagai data yang dibutuhkan untuk mendukung <i>one-data system</i>	Bappedda & Litbang				
							Pengelolaan Media Komunikasi Publik	Memberikan kemudahan akses kepada seluruh pemangku kepentingan dalam perolehan data untuk berbagai kepentingan secara terbuka					
					Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan;	<b>PROGRAM PENGELOLAAN ARSIP</b>	Memperkuat <i>knowledge management</i> melalui digitalisasi arsip	Dinas Arpusda					
							<b>Pengelolaan Arsip Dinamis Daerah Kabupaten/Kota</b>		Menetapkan dan implementasi kebijakan pengelolaan arsip berbasis digital				
							Pemeliharaan dan Penyusutan Arsip Dinamis			6 OPD	6 OPD		
							Penciptaan dan Penggunaan Arsip Dinamis			6 OPD	6 OPD		
							Pengelolaan Arsip Dinamis Daerah Kabupaten/Kota						
					Mengimplementasikan digitalisasi arsip;		Akuisisi, Pengolahan, Preservasi, dan Akses Arsip		6 OPD	6 OPD			
							Pengembangan proses bisnis instansi dan unit;						
					Penyelarasan Proses bisnis dan SOP;		Memperkuat <i>interoperability system</i> antar Organisasi Perangkat Daerah	Dinas Kominfo					
Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku.			BPAD										
5	Sistem Manajemen SDM	1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	1. Indeks Profesionalitas ASN	1. 43,49 (Sangat Rendah)					61 - 70 (Rendah)	61 - 70 (Rendah)	61 - 70 (Rendah)	71 - 80 (Sedang)	71 - 80 (Sedang)

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR				
									2020	2021	2022	2023	2024
		2. Birokrasi yang Kapabel	2. Indeks Merit Sistem	2. 358 (Kategori IV / Sangat Baik)					250 - 324 (Kategori III / Baik)	250 - 324 (Kategori III / Baik)	325 - 400 (Kategori IV / Sangat Baik)	325 - 400 (Kategori IV / Sangat Baik)	325 - 400 (Kategori IV / Sangat Baik)
		3. Pelayanan Publik yang Prima	3. Indeks Tata Kelola Manajemen ASN	3. n/a					n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
						<b>Program Peningkatan Layanan Informasi Pegawai</b>							
						Pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian	Jumlah aplikasi yang dikelola		1 Aplikasi				
						Pengelolaan Tata Naskah Kepegawaian	Jumlah Tata Naskah PNS yang dikelola		1000 Dokumen				
						Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)	Jumlah aplikasi yang dikelola		1 Aplikasi				
						Pemetaan Kebutuhan Pegawai	Jumlah Laporan Kebutuhan ASN		1 Dokumen				
						<b>Program Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai</b>							
						Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Bagi CPNS Daerah	Jumlah CPNS yang mengikuti Diklat Prajabatan		750 Orang				
						Pendidikan dan Pelatihan Struktural Bagi PNS Daerah	Jumlah PNS yang mengikuti Diklat Struktural		50 Orang				
						<b>Program Pengembangan Aparatur</b>							
						Fasilitasi Bantuan Tugas Belajar dan Ikatan Dinas	Jumlah Aparatur yang difasilitasi Tugas/Ijin Belajar dan ikatan Dinas		52 Orang				
						Peningkatan Kualifikasi Pendidikan ASN	Jumlah aparatur yang difasilitasi untuk peningkatan pendidikan di luar pangkat dan		10 Orang				
						<b>Program Penataan Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi</b>							
						Seleksi Jabatan pimpinan Tinggi Pratama	Jumlah pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama		1 Kali				
						Uji Kompetensi Pengisian Jabatan	Jumlah Pejabat yang mengikuti Uji kompetensi pengisian jabatan		20 Orang				
						Pengangkatan, Pemindehan dan Pemberhentian Jabatan Pimpinan	Jumlah SK Mutasi yang diterbitkan		4 SK				
						Pemindehan Aparatur Jabatan Pelaksana	Jumlah SK Mutasi yang diterbitkan		6 SK				
						Pemindehan / Pertukaran ASN Antar Instansi	Jumlah PNS yang diproses pertukaran antar instansi		10 PNS				
						<b>Program Peningkatan Kinerja Aparatur</b>							
						Penyusunan Indikator Kinerja Aparatur	Jumlah dokumen indikator Penilaian Kinerja Aparatur		1 Dokumen				
						Monitoring dan Evaluasi Kinerja Aparatur	Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Aparatur		1 Dokumen				
						Pengembangan Tekhnis Penilaian Kinerja Aparatur	Jumlah aplikasi yang dikelola		1 Aplikasi				
						<b>Program Pembinaan Aparatur</b>							

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
						Monitoring dan Evaluasi Disiplin Kerja Aparatur	Jumlah Laporan Disiplin Kerja Aparatur		12 Laporan					
						Penanganan Kasus Pelanggaran disiplin aparatur	Jumlah Kasus Pelanggaran aparatur yang tertangani		10 Kasus					
						Pengambilan Sumpah PNS	Jumlah PNS yang di sumpah		150 Orang					
						Sosialisasi Peraturan Kepegawaian	Jumlah Peraturan Kepegawaian		3 Peraturan					
						Penyelarasan Pengisian LHKPN	Jumlah Wajib LHKPN yang		150 Orang					
						Penyelesaian Kasus Rumah Tangga Aparatur	Jumlah Kasus Rumah Tangga Aparatur Yang ditangani		5 Kasus					
						Pembinaan Kode Etik dan Perilaku ASN	Jumlah Pelanggaran kode etik yang ditangani		10 Kasus					
						Pengembangan Aplikasi Absensi Sidik Jari	Jumlah aplikasi yang digunakan		1 Aplikasi					
					Menerapkan prinsip prinsip manajemen ASN secara professional;	<b>PROGRAM KEPEGAWAIAN DAERAH</b>	Mengarusutamakan <i>evidence based policy</i> dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada K/L sebagai proses dan metode analisis dalam setiap proses kebijakan yang dilakukan.							
						Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian ASN								
						Fasilitasi Lembaga Profesi ASN			10 Lembaga					
					Implementasi manajemen ASN berbasis <i>merit system</i> ;	<b>PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA</b>								
					Penetapan ukuran kinerja individu;	Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur								
					Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala;	Pelaksanaan Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	Penyusunan regulasi terkait pengelolaan informasi dan data penilaian kinerja PNS;		2 Dokumen					
					Penguatan implementasi <i>Reward and Punishment</i> berdasarkan kinerja;	Pembinaan Disiplin ASN	Penyusunan regulasi terkait tata cara survei perilaku kerja secara tertutup		10 Orang					
						Pelaksanaan Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	Penyusunan regulasi terkait pemeringkatan kinerja pegawai.		2 Dokumen					
						Pengelolaan Pemberian Penghargaan Bagi Pegawai	Penggunaan e-kinerja sebagai dasar pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai		10 Orang					
					Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi;	<b>PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>								
						<b>Sertifikasi, Kelembagaan, Pengembangan Kompetensi</b>								
						Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi bagi Pimpinan Daerah, Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Fungsional, Kepemimpinan, dan Prajabatan	Memastikan dan melakukan pendampingan serta monitoring dan evaluasi atas penyusunan dan implementasi pola karir dan manajemen talenta instansi pada setiap Organisasi Perangkat Daerah berjalan dengan efektif		100 Orang					
						<b>Pengembangan Kompetensi ASN</b>								

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
						Pengelolaan Pendidikan Lanjutan ASN	Meningkatkan kompetensi ASN sebagai perancang peraturan perundang-undangan ( <i>legal drafter</i> ) di daerah	Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)		5 Orang				
							Meningkatkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang menjalankan SPBE.	BKPSDM						
							Melakukan pelatihan mitigasi risiko dalam semua jenjang kediklatan dan bidang.							
						<b>Pengembangan Kompetensi ASN</b>								
						Fasilitasi Pengembangan Karir dalam Jabatan Fungsional	Membangun profesionalitas ASN di bidang pelayanan publik.	BKPSDM		5 SK				
					Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN;	<b>Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian ASN</b>								
						Pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian	Membangun sistem informasi ASN daerah.			2 Aplikasi				
					Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN;	<b>Pengembangan Kompetensi ASN</b>								
						Pengelolaan Pendidikan Lanjutan ASN	Internalisasi budaya kinerja dalam berbagai pelatihan ASN			5 Orang				
					Pengembangan implementasi Manajemen Talenta (Talent pool);	<b>Pengembangan Kompetensi ASN</b>								
						Fasilitasi Pengembangan Karir dalam Jabatan Fungsional	Sinkronisasi kebijakan pola karir daerah 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.	BKPSDM		5 SK				
							Membentuk Tim Manajemen Talenta Daerah (penetapan oleh Bupati) dan membentuk Manajemen Talenta Daerah (berkoordinasi dengan OPD terkait)							
							Melakukan kajian komprehensif pembentukan manajemen talent daerah							
					Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN;	<b>Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian ASN</b>	Penyiapan aplikasi informasi kinerja PNS daerah yang dapat diintegrasikan dengan aplikasi kinerja PNS nasional							
						Pengelolaan Data Kepegawaian				2 Dokumen				



NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR						
									2020	2021	2022	2023	2024		
						Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur									
						Pengelolaan Penyelesaian Pelanggaran Disiplin ASN			10 Kasus						
6	Penguatan Akuntabilitas	1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	1. Nilai SAKIP	1. B					B (Baik)	B (Baik)	BB (Sangat Baik)	BB (Sangat Baik)	A (Memuaskan)		
		2. Birokrasi yang Kapabel	2. Indeks Perencanaan	2. B					B (Baik)	B (Baik)	BB (Sangat Baik)	BB (Sangat Baik)	A (Memuaskan)		
		3. Pelayanan Publik yang													
						<b>Program Perencanaan Pembangunan Daerah</b>									
						Penyusunan RKPD	Jumlah Dokumen RKPD		2 Dokumen						
						Penyelenggaraan Musrenbang RKPD	Jumlah Peserta Musrenbang RKPD		400 Orang						
						Monitoring Evaluasi dan Pelaporan RKPD	Hasil Laporan		4 Dokumen						
						Penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA)	Jumlah Dokumen KUA		2 Dokumen						
						Penyusunan Penetapan Plafon Anggaran Sementara (PPAS)	Jumlah Dokumen PPAS		2 Dokumen						
						Evaluasi Pelaksanaan RPJMD	Jumlah Dokumen		1 Dokumen						
						Penyelarasan Kegiatan Pembangunan Non APBD	Jumlah Laporan		1 Laporan						
						Penyusunan Kebijakan Perencanaan Daerah	Jumlah Kebijakan		0 Perbup						
						Pengembangan Sistem Informasi Perencanaan Pembangunan Daerah	Jumlah Aplikasi yang dikelola		1 Aplikasi						
						Peningkatan Kapasitas Perencana Daerah	Jumlah Peserta/PD		39 Jumlah Peserta/PD						
						Penyusunan RPJMD	Jumlah Dokumen		1 Dokumen						
						Perubahan RPJMD	Jumlah Dokumen		1 Dokumen						
						<b>Program Peningkatan Koordinasi Pengembangan Pemerintah</b>									
						Penyelarasan Perencanaan Bidang Pemerintahan	Tersedianya Laporan Perencanaan Bidang		5 OPD						
						Penyelarasan Tata Kelola Pemerintahan Daerah	Tersedianya Laporan Tata Kelola Pemerintahan		6 OPD						
						Monitoring Evaluasi dan Pelaporan Perencanaan Bidang Pemerintahan	Tersusunnya Evaluasi dan Pelaporan	Bappeda & Litbang	6 Dokumen						
						Penyusunan Data Base Pemerintahan	Tersusunnya Data Base Pemerintahan		0 Dokumen						
						Penyelarasan Penguatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Jumlah Laporan		1 Laporan						
						<b>Program Pengembangan Penelitian dan Pengkajian</b>									
						Pengembangan Penelitian Masyarakat	Jumlah Penelitian yang dilakukan oleh masyarakat		30 Judul						
						Kerjasama Pengembangan Penelitian Kebijakan Daerah	Jumlah Kerjasama Pengkajian Kebijakan Daerah		25 SPK						
						Pengurusan Izin Penelitian	Jumlah Ijin yang Dikeluarkan		250 Ijin						

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR						
									2020	2021	2022	2023	2024		
					Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sector ( <i>collaborative and crosscutting</i> )	<b>PROGRAM PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN DAERAH</b>	Memastikan program-program yang direncanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan nasional								
						<b>Penyusunan Perencanaan dan Pendanaan</b>									
						Pelaksanaan Musrenbang Kabupaten/Kota	Memastikan ketersediaan antara tujuan, sasaran, dan indikator kinerja dalam perencanaan pembangunan di Organisasi Perangkat Daerah			2 Laporan	2 Laporan				
						Penyiapan Bahan Koordinasi Musrenbang Kecamatan	Jumlah laporan musrenbang kecamatan			1 Laporan	1 Laporan				
					Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja;	<b>PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA</b>									
						<b>Penataan Organisasi</b>	Menetapkan Peraturan Bupati mengenai penilaian kinerja organisasi.	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)							
						Koordinasi dan Penyusunan Laporan Kinerja Pemerintah Daerah	Menggunakan informasi kinerja sebagai dasar dalam menyusun proses bisnis internal pemerintah.			7 Dokumen	7 Dokumen				
						<b>PROGRAM PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN DAERAH</b>									
						<b>Penyusunan Perencanaan dan Pendanaan</b>									
						Analisis Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan Daerah	Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di daerah			2 Dokumen	2 Dokumen				
						Pembinaan dan Pemanfaatan Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan SKPD	Jumlah Aplikasi perencanaan yang dikelola			1 Aplikasi	1 Aplikasi				
						<b>Pengendalian, Evaluasi dan Pelaporan Bidang Perencanaan Pembangunan Daerah</b>									
						Koordinasi Pengendalian Perencanaan dan Pelaksanaan Pembangunan Daerah di Kabupaten/Kota		Bappeda & Litbang		4 Dokumen	4 Dokumen				
						Monitoring, Evaluasi dan Penyusunan Laporan Berkala Pelaksanaan Pembangunan Daerah				4 Dokumen	4 Dokumen				

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
						<b>PROGRAM PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN DAERAH</b>								
						Penyusunan Perencanaan dan Pendanaan								
						Koordinasi Pelaksanaan Forum SKPD/Lintas SKPD			1 Laporan	1 Laporan				
						Koordinasi Penyusunan dan Penetapan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten/Kota	Menciptakan <i>interoperability</i> antara sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di daerah.		2 Dokumen	2 Dokumen				
					Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi ( <i>goal and strategy cascade</i> );	<b>PROGRAM KOORDINASI DAN SINKRONISASI PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH</b>								
						Koordinasi Perencanaan Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia								
						Koordinasi Perencanaan Bidang Perekonomian dan SDA (Sumber Daya Alam)								
						Koordinasi Perencanaan Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan								
						Koordinasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Pemerintahan (RPJPD, RPJMD dan RKPD)	Menjamin keterhubungan tujuan, sasaran, dan program pembangunan antar berbagai sektor		12 Kali	12 Kali				
						Koordinasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Pembangunan Manusia (RPJPD, RPJMD dan RKPD)			10 Dokumen	10 Dokumen				
						Koordinasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Perekonomian (RPJPD, RPJMD dan RKPD)			12 Kali	12 Kali				
						Koordinasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang SDA (RPJPD, RPJMD dan RKPD)			10 Dokumen	10 Dokumen				
						Koordinasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Infrastruktur (RPJPD, RPJMD dan RKPD)		Bappeda & Litbang	10 Dokumen	10 Dokumen				
						Koordinasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Kewilayahan (RPJPD, RPJMD dan RKPD)			10 Dokumen	10 Dokumen				

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
					Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala;	Koordinasi Pelaksanaan Sinergitas dan Harmonisasi Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Pemerintahan	Melakukan evaluasi ketersambungan antara tujuan, sasaran, indikator kinerja, dan pelaporan pelaksanaan			12 Kali	12 Kali			
						Koordinasi Pelaksanaan Sinergitas dan Harmonisasi Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Pembangunan Manusia				12 Kali	12 Kali			
						Koordinasi Pelaksanaan Sinergitas dan Harmonisasi Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Perekonomian				12 Kali	12 Kali			
						Koordinasi Pelaksanaan Sinergitas dan Harmonisasi Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang SDA				12 Kali	12 Kali			
						Koordinasi Pelaksanaan Sinergitas dan Harmonisasi Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Infrastruktur				12 Kali	12 Kali			
						Koordinasi Pelaksanaan Sinergitas dan Harmonisasi Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Kewilayahan				12 Kali	12 Kali			
						<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN</b>								
						<b>Penyelenggaraan Pengawasan Internal</b>		Inspektorat						
						Pengawasan Kinerja Pemerintah Daerah	Meningkatkan kualitas evaluasi penerapan SAKIP di Organisasi Perangkat Daerah			25 Laporan	25 Laporan			
						Reviu Laporan Kinerja				25 Laporan	25 Laporan			
						<b>PROGRAM KOORDINASI DAN SINKRONISASI PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH</b>								
						<b>Koordinasi Perencanaan Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia</b>								
						Asistensi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Pemerintahan	Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di daerah			10 Dokumen	10 Dokumen			
						Asistensi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Pembangunan Manusia				5 Dokumen	5 Dokumen			
						Asistensi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Perekonomian				10 Dokumen	10 Dokumen			

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR						
									2020	2021	2022	2023	2024		
						Asistensi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang SDA				5 Dokumen	5 Dokumen				
						Asistensi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Infrastruktur				3 Dokumen	3 Dokumen				
						Asistensi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Kewilayahan				3 Dokumen	3 Dokumen				
							Melakukan pengembangan kompetensi ASN dalam perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja								
						<b>PROGRAM KOORDINASI DAN SINKRONISASI PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH</b>									
						<b>Koordinasi Perencanaan Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia</b>			Bappeda & Litbang						
						Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Pemerintahan	Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di daerah			4 Laporan	4 Laporan				
						Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Pembangunan Manusia				4 Laporan	4 Laporan				
						Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Perencanaan				4 Laporan	4 Laporan				
						Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang SDA				4 Laporan	4 Laporan				
						Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Infrastruktur				4 Laporan	4 Laporan				
						Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah Bidang Kewilayahan				4 Laporan	4 Laporan				

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR									
									2020	2021	2022	2023	2024					
					Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran;	<b>PROGRAM PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN DAERAH</b>												
						<b>Penyusunan Perencanaan dan Pendanaan</b>												
						Koordinasi Penyusunan dan Penetapan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten/Kota	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses perencanaan dan penganggaran ( <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i> )		2 Dokumen	2 Dokumen								
					Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja;	<b>Analisis Data dan Informasi Pemerintahan Daerah Bidang Perencanaan Pembangunan Daerah</b>												
						Analisis Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan Daerah	Melakukan koordinasi dalam pengintegrasian berbagai sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di daerah	Bappeda & Litbang		2 Dokumen	2 Dokumen							
							Memastikan perencanaan berbasis kinerja											
							Menggunakan informasi kinerja sebagai dasar dalam menyusun proses bisnis internal pemerintah.	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)										
						Memastikan penganggaran berbasis kinerja sesuai dengan mandat UU 17/2003 tentang keuangan negara.	BPKD											
					Induksi antikorupsi kepada ASN melalui pendidikan pelatihan.	<b>PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>												
<b>Sertifikasi, Kelembagaan, Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional</b>																		
		Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi bagi Pimpinan Daerah, Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Fungsional, Kepemimpinan, dan Prajabatan							100 Orang	100 Orang								
7	Pengawasan	1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	1. Maturitas SPIP	1. Tingkat 3 (Terdefenisi)					Terdefenisi (3,0 - 4,0)	Terdefenisi (3,0 - 4,0)	Terdefenisi (3,0 - 4,0)	Terkelola dan Terukur (Nilai 4,0 -	Terkelola dan Terukur (Nilai 4,0 -					
			2. Kapabilitas APIP	2. Level 3 dengan Catatan					Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3					
			3. Opini BKP	3. WTP					WTP	WTP	WTP	WTP	WTP					
			4. Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang & Jasa	4. Level 2 (Esensi)					Level 2 (Esensi)	Level 2 (Esensi)	Level 3 (Proaktif)	Level 3 (Proaktif)	Level 4 (Strategis)					

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
						<b>Program Peningkatan Sistem dan Pelaporan APIP</b>								
						Tindak Lanjut Hasil Temuan Pengawasan BPK			4 Laporan					
						Monitoring Pelaksanaan Kegiatan OPD			4 Laporan					
						Tindak Lanjut Hasil Temuan Pengawasan APIP			4 Laporan					
						Asistensi Pelaksanaan Penyelenggaraan Pemerintahan oleh			1 Laporan					
						Evaluasi Pelaksanaan SPIP			1 Laporan					
						Penanganan laporan gratifikasi			1 Laporan					
						Pengendalian Program Pembangunan Daerah Pemberdayaan Gotong Royong (PDPGR)			12 Laporan					
						Evaluasi Berkala Temuan Hasil Pengawasan			2 Laporan					
						Penilaian mandiri reformasi birokrasi			1 Laporan					
						Penilaian internal zona integritas			1 Laporan					
						<b>Program Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan Kepala Daerah Wilayah I</b>								
						Pelaksanaan Pengawasan Internal Secara Berkala Wilayah I	Jumlah LHP Internal secara berkala yang terbit		13 Laporan					
						Evaluasi dana Bantuan Operasional Sekolah Wilayah I	Jumlah Sekolah		51 Laporan					
						Asistensi penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran	Jumlah Laporan kegiatan asistensi		13 Laporan					
						Asistensi pengadaan barang dan jasa Wilayah I	Jumlah Laporan kegiatan asistensi		13 Laporan					
						Reviu Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Wilayah I	Jumlah LHE yang diterbitkan		13 Laporan					
						Reviu Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah	Jumlah LHE yang diterbitkan		26 Laporan					
						Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Wilayah I	Jumlah LHE yang diterbitkan		13 Laporan					
						Reviu penyerapan anggaran Wilayah I	Jumlah LHE yang diterbitkan		52 Laporan					
						Reviu penyerapan pengadaan barang dan jasa Wilayah I	Jumlah LHE yang diterbitkan		52 Laporan					
						Pembinaan Pengelolaan Keuangan Desa Wilayah I	Jumlah Laporan Pembinaan Kegiatan Dana Desa		20 Laporan					
						Monitoring dan Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Intern	Jumlah Laporan Monev		52 Laporan					
						Reviu DAK Fisik Wilayah I	Jumlah Laporan		3 Laporan					
						Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Wilayah I	Jumlah Laporan Hasil Pengawasan		19 Laporan					

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
						<b>Program Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan Kepala Daerah Wilayah II</b>								
						Pelaksanaan Pengawasan Internal Secara Berkala Wilayah II	Jumlah LHP Internal secara berkala yang terbit		13 Laporan					
						Evaluasi dana Bantuan Operasional Sekolah Wilayah II	Jumlah Sekolah		44 Laporan					
						Asistensi penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran Wilayah II	Jumlah Laporan kegiatan asistensi		13 Laporan					
						Asistensi pengadaan barang dan jasa Wilayah II	Jumlah Laporan kegiatan asistensi		13 Laporan					
						Reviu Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Wilayah II	Jumlah LHE yang diterbitkan		13 Laporan					
						Reviu Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA) Wilayah II	Jumlah LHE yang diterbitkan		26 Laporan					
						Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Wilayah II	Jumlah LHE yang diterbitkan		52 Laporan					
						Reviu penyerapan anggaran Wilayah II	Jumlah LHE yang diterbitkan		52 Laporan					
						Reviu penyerapan pengadaan barang dan jasa Wilayah II	Jumlah LHE yang diterbitkan		24 Laporan					
						Pembinaan Pengelolaan Keuangan Desa Wilayah II	Jumlah Laporan Pembinaan Kegiatan Dana Desa		52 Laporan					
						Monitoring dan Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Wilayah II	Jumlah Laporan Monev		26 Laporan					
						Reviu DAK Fisik Wilayah II	Jumlah Laporan		18 Laporan					
						Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Wilayah II	Jumlah Laporan Hasil Pengawasan		19 Laporan					
						<b>Program Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan Kepala Daerah Wilayah I</b>								
						Pelaksanaan Pengawasan Internal Secara Berkala Wilayah III	Jumlah LHP Internal secara berkala yang terbit		13 Laporan					
						Evaluasi dana Bantuan Operasional Sekolah Wilayah III	Jumlah Sekolah		22 Laporan					
						Asistensi penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran Wilayah III	Jumlah Laporan kegiatan asistensi		13 Laporan					
						Asistensi pengadaan barang dan jasa Wilayah III	Jumlah Laporan kegiatan asistensi		13 Laporan					
						Reviu Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Wilayah III	Jumlah LHE yang diterbitkan		26 Laporan					
						Reviu Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA) Wilayah III	Jumlah LHE yang diterbitkan		13 Laporan					



NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
						Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Wilayah III	Jumlah LHE yang diterbitkan		52 Laporan					
						Reviu penyerapan anggaran Wilayah III	Jumlah LHE yang diterbitkan		52 Laporan					
						Reviu penyerapan pengadaan barang dan jasa Wilayah III	Jumlah LHE yang diterbitkan		14 Laporan					
						Pembinaan Pengelolaan Keuangan Desa Wilayah III	Jumlah Laporan Pembinaan Kegiatan Dana Desa		52 Laporan					
						Monitoring dan Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Wilayah III	Jumlah Laporan Monev		13 Laporan					
						Reviu DAK Fisik Wilayah III	Jumlah Laporan		20 Laporan					
						Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Wilayah III	Jumlah Laporan Hasil Pengawasan		20 Laporan					
						<b>Program Peningkatan Pelayanan Pengaduan Masyarakat</b>								
						Penanganan Kasus Pengaduan di Lingkungan Pemerintah Daerah	Jumlah LHP Khusus yang terbit		13 Laporan					
						Penanganan Kasus pada Wilayah Pemerintahan di Bawahnya	Jumlah LHP Khusus yang terbit		13 Laporan					
						Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah	Jumlah laporan evaluasi		1 Laporan					
						Reviu laporan kinerja (LKJIP)	Jumlah LHE yang diterbitkan		1 Laporan					
						Reviu Laporan Keuangan (LKPD)	Jumlah LHE yang diterbitkan		1 Laporan					
						Pengawal Pengamanan Pemerintahan dan Pembangunan Daerah (TP4D)	Jumlah Laporan Kegiatan Pengawasan		12 Laporan					
						Unit Pelayanan Pungutan Liar (PUNGLI)	Jumlah Laporan Kegiatan Pungli		12 Laporan					
						Verifikasi pelaporan Rencana Aksi Daerah Pencegahan dan	Jumlah LHE yang diterbitkan		4 Laporan					
						Laporan Hasil Kekayaan LHKPN/LHKASN	Jumlah laporan		2 Laporan					
						Pengendalian Program Pembangunan Daerah Pemberdayaan Gotong	Jumlah laporan		1 Laporan					
						Reviu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)	Jumlah LHE yang diterbitkan		1 Laporan					
						Penilaian Integritas	Jumlah SKPD yang dinilai		5 Laporan					
						Penanganan Laporan Gratifikasi	Jumlah Laporan Gratifikasi yang		10 Laporan					
						Penanganan Whistle Blower System	Jumlah Laporan Pengaduan yang ditindaklanjuti		7 Laporan					
						<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN</b>								
						<b>Penyelenggaraan Pengawasan Internal</b>								
					Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi;	Monitoring dan Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI dan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan APIP	Meningkatkan sinergitas antar lembaga pengawasan.		25 Laporan	25 Laporan				

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR				
									2020	2021	2022	2023	2024
					Meningkatkan Kompetensi APIP;	<b>Program Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan</b>		Inspektorat Daerah					
					Pelatihan Pengembangan Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawas				70 orang				
					Pelatihan Teknis Pengawasan				10 kali				
					<b>PROGRAM PERUMUSAN KEBIJAKAN, PENDAMPINGAN DAN ASISTENSI</b>								
					<b>Pendampingan dan Asistensi</b>								
					Pendampingan, Asistensi dan Verifikasi Penegakan Integritas	Pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)				12 Laporan	12 Laporan		
					Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparaturnya);	<b>PROGRAM KEPEGAWAIAN DAERAH</b>							
					<b>Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian ASN</b>								
					Perumusan Bahan Kebijakan Pengadaan ASN			BKPSDM		1 Dokumen	1 Dokumen		
					<b>Program Pengembangan formasi dan Seleksi Pegawai</b>								
					Penyusunan Formasi ASN Daerah	Jumlah Kebutuhan/Formasi ASN Daerah			425 Formasi				
					Monitoring dan Evaluasi Kedudukan Pegawai	Jumlah Laporan Kedudukan PNS/PTT Lingkup Pemkab			1 Dokumen				
					Penyelenggaraan Seleksi CPNS Daerah	Jumlah Pelaksanaan Seleksi CPNS Daerah			1 kali				
					Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku;	<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN</b>							
					<b>Penyelenggaraan Pengawasan Internal</b>								
					Pengawasan Keuangan Pemerintah Daerah	Memastikan penganggaran berbasis kinerja sesuai dengan mandat UU 17/2003 tentang keuangan negara.		Inspektorat Daerah		25 Laporan	25 Laporan		
					Reviu Laporan Keuangan				25 Laporan	25 Laporan			
					Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan;	<b>PROGRAM PEREKONOMIAN DAN PEMBANGUNAN</b>							
					<b>Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa</b>								
					Pengelolaan Layanan Pengadaan secara Elektronik	Memperluas database dan implementasi <i>e-catalog</i>		Sekretariat Daerah (Bagian Pengadaan Barang/Jasa)		2 Aplikasi	2 Aplikasi		
					Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang dan Jasa	Meningkatkan ASN bersertifikasi dan jabatan fungsional dalam pengadaan barang dan jasa				30 Orang	30 Orang		
					Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa	Melaksanakan pengawasan rencana, penganggaran, dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa				4000 Paket	4000 Paket		

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
						<b>Program Peningkatan Pembinaan dan Advokasi Pengadaan barang jasa</b>								
						Bimbingan Teknis Pengadaan Barang dan Jasa	Jumlah aparatur yang mengikuti bimbingan teknis		20					
						Ujian Pengadaan barang jasa pemerintah	Jumlah aparatur yang mengikuti ujian		50					
						Pendampingan penyedia barang dan jasa pemerintah	Jumlah penyedia yang terlatih		50					
						Fasilitasi pengurusan sertifikasi	Jumlah tenaga terampil yang		100					
						Penyusunan rencana umum pengadaan barang/jasa	Jumlah perangkat daerah yang mengikuti penyusunan		39					
						Penyusunan data base sertifikasi barang jasa	Jumlah dokumen sertifikasi barang jasa.		1					
						Mediasi penyelesaian sengketa	Jumlah mediasi yang dilaksanakan		2					
						Mediasi Penyelesaian Sengketa Kontrak	Jumlah penyelesaian sengketa kontrak yang dilaksanakan.		2					
						Pendampingan dan konsultasi sistem informasi pengadaan	jumlah pendampingan dan konsultasi yang dilaksanakan.		2					
						<b>Program Peningkatan Pelayanan Pengadaan Barang Jasa</b>								
						Penyusunan SOP pengadaan barang dan jasa	Jumlah SOP yang tersedia.		0					
						Pengelolaan pengadaan barang dan jasa	Jumlah paket pengadaan barang dan jasa.		250					
						Monitoring dan Evaluasi pengadaan barang jasa pemerintah	Jumlah monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan.		12					
						Koordinasi pengadaan barang dan jasa	Jumlah koordinasi pengadaan barang dan jasa.		3					
						Inventarisasi Paket Pengadaan Barang dan Jasa	Jumlah paket pengadaan barang dan jasa		2					
						Riset dan Analisis Harga Pasar Barang dan Jasa	Jumlah riset dan analisis yang dilaksanakan.		2					
						Penyusunan Katalog Elektronik Lokal	Jumlah katalog elektronik lokal yang dihasilkan		2					
						Sosislalisasi dan diseminasi peraturan perundang-undangan jasa konstruksi	Jumlah sosialisasi dan diseminasi peraturan perundangundangan		3					
						<b>Program Peningkatan Layanan pengadaan Secara Elektronik</b>								
						Penyusunan SOP Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE)	Jumlah SOP yang dihasilkan.		2					
						Penerapan Standar Pengadaan Barang/Jasa Secara Elektronik	Jumlah standar pengadaan yang diterapkan.		2					
						Pengelolaan Layanan Pengadaan secara Elektronik	Jumlah layanan pengadaan secara elektronik yang dikelola		2					
						Pengelolaan LPSE	Jumlah sistem pengelolaan LPSE.		1					
						Pengembangan Sistem Informasi UKPBJ	Jumlah sistem Informasi UKPBJ yang dikelola		2					

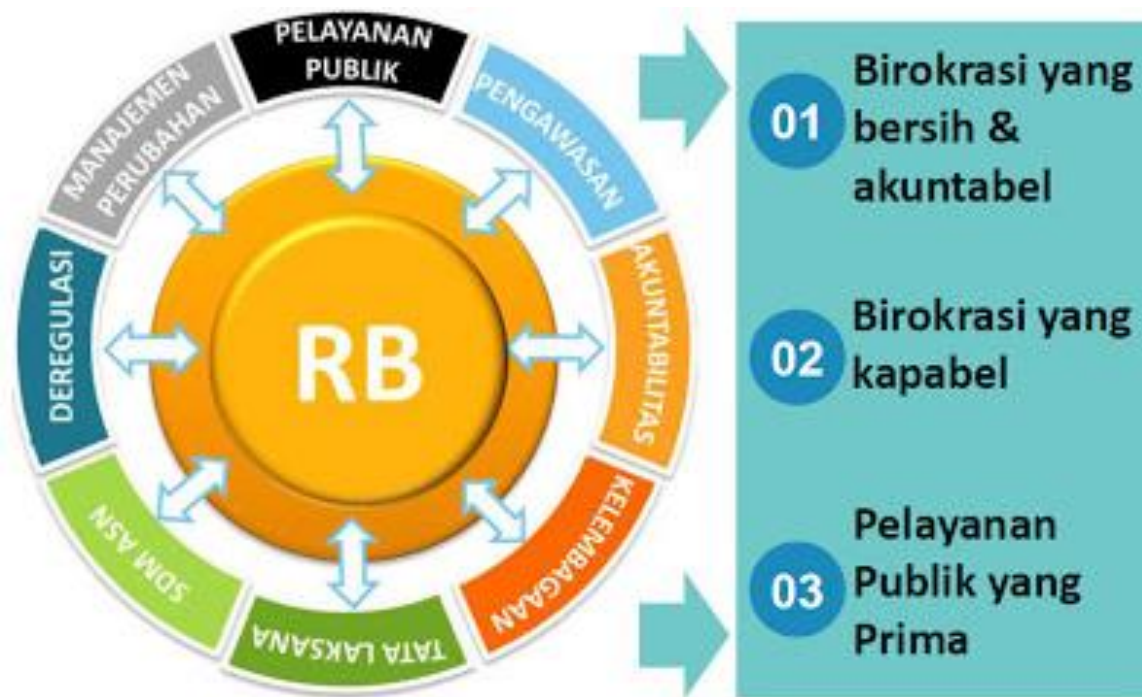
NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
					Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;	<b>PROGRAM PERUMUSAN KEBIJAKAN, PENDAMPINGAN DAN ASISTENSI</b>								
						<b>Pendampingan dan Asistensi</b>								
						Pendampingan, Asistensi dan Verifikasi Penegakan Integritas	Level Organisasi - Perluasan Pembangunan Zona Integritas kepada seluruh organisasi perangkat daerah, khususnya pada pelayanan yang strategis dan berisiko;			12 Laporan	12 Laporan			
					Penguatan pengendalian gratifikasi;	Koordinasi, Monitoring dan Evaluasi serta Verifikasi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi	Induksi antikorupsi kepada ASN melalui pendidikan pelatihan.			12 Laporan	12 Laporan			
						<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN</b>								
						<b>Penyelenggaraan Pengawasan dengan Tujuan Tertentu</b>								
						Penanganan Penyelesaian Kerugian Negara/Daerah	Induksi antikorupsi kepada kepala daerah, anggota DPRD dan Pejabat Perangkat Daerah.			16 Laporan	16 Laporan			
					Penguatan penanganan pengaduan dan komplain;	Pengawasan Dengan Tujuan Tertentu	Mendorong organisasi perangkat daerah untuk menerapkan sistem pengelolaan pengaduan yang terintegrasi, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka pengelolaan pengaduan yang efektif dan responsif.			16 Laporan	16 Laporan			
					Penguatan efektivitas manajemen risiko;		Menetapkan peraturan Bupati mengenai kebijakan dan manajemen risiko di organisasi perangkat daerah							
							Membentuk sistem manajemen risiko							
							Menetapkan unit yang bertanggungjawab terhadap manajemen risiko							
							Membuat panduan hubungan kerja antara pengampu jabatan fungsional risk officer dan aparat pengawas intern pemerintah (APIP)							
					Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan;	<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN</b>								
						<b>Penyelenggaraan Pengawasan Internal</b>								
						Monitoring dan Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI dan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan APIP	Meningkatkan sinergitas APIP dengan pemeriksa eksternal (BPK)			25 Laporan	25 Laporan			

Inspektorat Daerah

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR						
									2020	2021	2022	2023	2024		
8	Pelayanan Publik	1. Pelayanan Publik yang Prima	1. Indeks Pelayanan Publik	1. 81,94 (Zona Hijau)					81,00 - 100 (Zona Hijau)	81,00 - 100 (Zona Hijau)	81,00 - 100 (Zona Hijau)	81,00 - 100 (Zona Hijau)	81,00 - 100 (Zona Hijau)		
			2. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat	2. 76,61 – 88,30 (6 OPD + 9 Kecamatan)					76,61 - 88,30 (Seluruh OPD Pemberi Pelayanan Publik)	76,61 - 88,30 (Seluruh OPD Pemberi Pelayanan Publik)	76,61 - 88,30 (Seluruh OPD Pemberi Pelayanan Publik)	76,61 - 88,30 (Seluruh OPD Pemberi Pelayanan Publik)	76,61 - 88,30 (Seluruh OPD Pemberi Pelayanan Publik)		
			<b>Program Penyelenggaraan dan Peningkatan Pelayanan Perizinan</b>												
			Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan	Terlaksananya Pelayanan Perijinan		1000 Ijin									
			Reflikasi Sistem Informasi/ Aplikasi Pelayanan Satu Pintu	Terlaksananya penyelenggaraan dan		1 Aplikasi									
			Penanganan Pengaduan Pelayanan Perizinan	Jumlah Pengaduan yang diterima		1 Dokumen									
			Pelatihan Peningkatan Kapasitas Personalia PTSP	Jumlah Kegiatan Pelatihan yang dilaksanakan		2 Kegiatan									
			<b>Program Penyelenggaraan dan Peningkatan Pelayanan Non Perizinan</b>												
			Penyelenggaraan Pelayanan Non Perizinan	Jumlah Ijin yang diterbitkan		100 Rekomendasi									
			Penyuluhan Pelayanan PTSP Kepada Masyarakat dan Pelaku Usaha	Jumlah Penyuluhan		2 Kali									
			<b>Program Peningkatan Mutu dan Kualitas Layanan Melalui Kerjasama dan Inovasi Berkelanjutan</b>												
			Penataan Administrasi Kependudukan	Jumlah Desa Tertib Administrasi Kependudukan		16 Desa/Kelurah									
			Peningkatan Kerjasama Penggunaan Data Layanan Kependudukan Yang Berkelanjutan	Jumlah Lembaga Pengguna Data Layanan Kependudukan		36 Instansi/Lembaga									
			Inovasi Pengembangan Mutu Kualitas Layanan Administrasi Kependudukan dan Pencatatan	Jumlah Dokumen		2 Dokumen									
			Penyediaan Informasi Layanan Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Jumlah Informasi Layananan Kependudukan dan Pencatatan Sipil		22 Jenis Informasi									
<b>PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA</b>															
<b>Penataan Organisasi</b>															
Fasilitasi Pelayanan Publik dan Tata Laksana	Mendorong penerapan kebijakan pelayanan publik (Stadar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, dan SKM);								5 IKM, 5 Pelayanan Publik dan 38	5 IKM, 5 Pelayanan Publik dan 38					

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR						
									2020	2021	2022	2023	2024		
					Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik alam rangka memperoleh informasi pelayanan;	<b>PROGRAM PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH</b>	Mendorong organisasi perangkat daerah untuk melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui inovasi dengan pembinaan inovasi pelayanan publik secara terus menerus dan berkelanjutan, yaitu: 1) Mendorong Penciptaan inovasi dalam rangka mendapatkan data dan informasi inovasi serta inovasi yang terseleksi sesuai standar internasional melalui Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik; 2) Mendorong Pengembangan Inovasi melalui pengembangan Hub Inovasi dalam rangka	Bappeda & Litbang		1 Kajian	1 Kajian				
					Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;	<b>PROGRAM INFORMASI DAN KOMUNIKASI PUBLIK</b>									
					Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau.	<b>Pengelolaan Informasi dan Komunikasi Publik Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota</b>									
						Pengelolaan Media Komunikasi Publik	Mendorong sistem pelayanan yang terpadu dan terintegrasi; Monitoring pelaksanaan SP4AN LAPOR! kepada Presiden RI secara berkala	Dinas Kominfo		300 Berita	300 Berita				
					Penciptaan, pengembangan, dan pelembagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka penciptaan	<b>Penataan Organisasi</b>									
						Fasilitasi Pelayanan Publik dan Tata Laksana	Penguatan kebijakan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik;	Sekretariat Daerah dan BKPSDM		5 IKM, 5 Pelayanan Publik dan 38 SOP	5 IKM, 5 Pelayanan Publik dan 38 SOP				
					Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik;	<b>Pengembangan Inovasi dan Teknologi</b>									
						Sosialisasi dan Diseminasi Hasil-Hasil Kelitbangan	Mendorong Pemerintah Daerah untuk mengembangkan pusat-pusat inovasi pelayanan publik.	Bappeda & Litbang							
					Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala;	<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DAN PELAYANAN PUBLIK</b>			Seluruh OPD						
						<b>PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA</b>									
						Penataan Organisasi									

NO.	AREA PERUBAHAN	SASARAN REFORMASI BIROKRASI	INDIKATOR	BASELINE 2019	KEGIATAN / TEMA TINGKAT MESO	PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	SASARAN PELAKSANAAN PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN	LEADING SECTOR	TARGET CAPAIAN INDIKATOR					
									2020	2021	2022	2023	2024	
					Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala.	Fasilitasi Pelayanan Publik dan Tata Laksana	Mendorong dan memperkuat partisipasi berbagai pemangku kepentingan (masyarakat, <i>private sector</i> , dan dunia usaha) dalam pembuatan dan implementasi kebijakan di daerah	Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)		5 IKM, 5 Pelayanan Publik dan 38 SOP	5 IKM, 5 Pelayanan Publik dan 38 SOP			
				Mendorong K/L/D untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat;										
				Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.										



Sekretariat :  
 Bagian Organisasi Sekretariat Daerah  
 Kabupaten Sumbawa Barat  
 Tahun 2020