

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintah Provinsi NTB terus berikhtiar melakukan pembenahan dan perubahan tata kelola pemerintahan dalam reformasi birokrasi berdasarkan kebutuhan menuju pemerintahan yang lebih baik (*good governance*). Perubahan dilaksanakan sesuai amanat Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024.

Dalam rangka menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional, Pemerintah Provinsi NTB menetapkan perencanaan dan tata kelola reformasi birokrasi dalam dokumen perencanaan, untuk dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan *stakeholder* yang berkepentingan. Implementasi reformasi birokrasi telah masuk periode ketiga atau terakhir dari *grand design* reformasi birokrasi nasional dan daerah. Reformasi birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang lebih berkualitas, baik dari sisi pelayanan publik maupun tata kelola pemerintahan.

Dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010. Pemerintah menargetkan Indonesia memiliki pemerintah yang berkelas dunia. Sejalan dengan hal tersebut, pelaksanaan reformasi birokrasi merupakan salah satu bidang utama dalam pembangunan nasional. Reformasi birokrasi dipandang sebagai sebuah instrumen kebijakan untuk menyesuaikan organisasi pemerintahan yang saat ini masih gemuk, tumpang tindih peraturan perundang-undangan, rendahnya produktifitas, dan kinerja aparatur yang masih rendah, sehingga berdampak pada pelayanan publik yang lebih baik diberikan kepada masyarakat.

Upaya perbaikan tata kelola pemerintah dilakukan dengan mencari paradigma terbaik yang dapat dipraktikkan di lapangan. Reformasi birokrasi mengarah pada praktik paradigma *new public management*, yang ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil. Memperkuat *new public service (governance)* yang ditunjukkan dengan keterlibatan *stakeholders* di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, lembaga swasta/NGO dan media masa.

Untuk dapat meraih perubahan tersebut Pemerintah Provinsi NTB secara bertahap melaksanakan Reformasi Birokrasi dengan melakukan perbaikan kinerja yang efektif, efisien dan akuntabilitas pada aspek penyelenggaraan pemerintahan terutama aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumberdaya manusia aparatur. Setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), pelaksanaan anggaran yang lebih baik, kualitas pengelolaan kebijakan

dan pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil-hasil pembangunan dirasakan secara merata oleh seluruh masyarakat.

Road map reformasi birokrasi disusun untuk menjabarkan visi misi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2019-2024, visi misi reformasi birokrasi sesuai *grand design* reformasi birokrasi Indonesia 2010-2025, *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020, dan dokumen Perencanaan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi NTB 2018-2023 Pemerintah Provinsi NTB. Sesuai visi RPJMD “MEMBANGUN NTB GEMILANG” misi 2 (dua) “NTB BERSIH DAN MELAYANI” melalui transformasi birokrasi yang berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dari KKN, misi 3 “NTB SEHAT DAN CERDAS melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai pondasi daya saing daerah, misi 5 “NTB SEJAHTERA DAN MANDIRI melalui penanggulangan kemiskinan, mengurangi kesenjangan, dan pertumbuhan ekonomi inklusif bertumpu pada pertanian, pariwisata dan industrialisasi”, dan misi 6 “NTB AMAN DAN BERKAH melalui perwujudan masyarakat madani yang beriman, berkarakter dan penegakan hukum yang berkeadilan”.

Visi reformasi birokrasi yang tercantum dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat, dan manajemen pemerintah yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Misi Reformasi Birokrasi Indonesia adalah:

- a. Membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
- b. Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumberdaya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mindset*, dan *cultural set*;
- c. Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif; dan
- d. Mengelola administrasi secara efektif dan efisien.

Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB selain memperhatikan visi, misi dan prioritas reformasi birokrasi juga mempedomani prioritas jangka pendek, jangka menengah dan capaian yang dilakukan dalam jangka waktu lima tahun kedepan. *Road Map* Reformasi Birokrasi ini bersifat dinamis, memperhatikan isu strategis dan permasalahan dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan di Provinsi NTB.

Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, reformasi birokrasi mendesak pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *cultural set* terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya. Tidak hanya itu, dengan reformasi birokrasi dapat menekankan

birokrasi untuk semakin lebih lincah, sederhana, adaptif dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien, yang dibangun secara sistematis dan berkelanjutan.

Untuk meningkatkan kualitas *road map* reformasi birokrasi terdapat setidaknya tiga hal yang diperbaharui. *Pertama*, *road map* ini lebih menekankan hal-hal yang bersifat implementatif dibandingkan dengan formalitas. Penyusunan strategi diarahkan untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan. *Kedua*, program dan kegiatan didesain agar dapat diimplementasikan sampai dengan unit kerja pemerintah daerah. Hal ini dilakukan agar reformasi birokrasi berjalan sampai dengan tingkatan paling terendah dari pemerintah daerah. *Ketiga*, analisis dilakukan secara lebih holistik, komprehensif, dan antisipatif sehingga didapatkan potret kemajuan, tantangan, dan permasalahan reformasi birokrasi yang lebih utuh.

Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2019, Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB 64,30 dengan katagori “B”. Hasil penilaian menjadi *base line* yang dapat mendorong percepatan penyelenggaraan pembangunan Provinsi NTB. Sasaran utamanya adalah untuk meningkatkan kinerja birokrasi yang berorientasi pada hasil melalui perubahan secara terencana, bertahap, dan terintegrasi dari berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah.

B. Maksud dan Tujuan Penyusunan *Road Map*

1. Maksud

- a. Dalam rangka menjabarkan *road map* reformasi birokrasi Pemerintah Pusat ke dalam *road map* reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi NTB;
- b. Menjadi instrument yang akan memandu perubahan di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB sesuai prioritas pembangunan daerah baik jangka panjang maupun jangka menengah (RPJPD/RPJMD).
- c. Menjadi tools yang mempersatukan seluruh kegiatan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB.

2. Tujuan

Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB Tahun 2019-2023 di susun dengan tujuan:

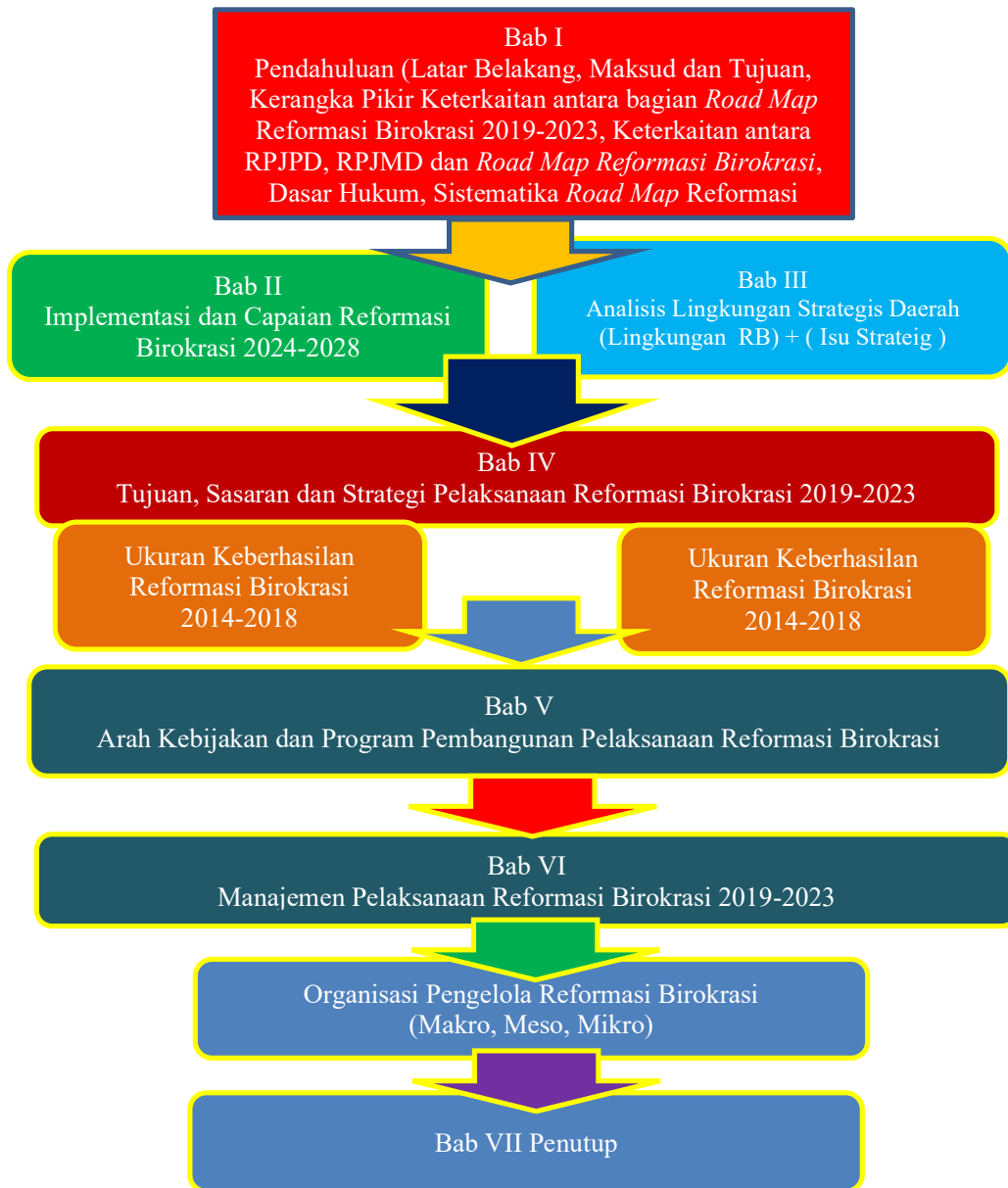
- a. Dijadikan panduan bagi pengelola reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB.
- b. Terwujudnya langkah kongkrit dalam menjalankan program reformasi birokrasi secara efektif, efisien, terukur, terintegrasi dan berkelanjutan serta meningkatkan kualitas birokrasi Pemerintah Provinsi NTB.
- c. Terwujudnya harmonisasi dan sinkronisasi program penataan kelembagaan dan SDM aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB.
- d. Tersedianya arah yang jelas dan terukur serta tahapan yang konkrit bagi Pemerintah Provinsi NTB dalam menjalankan reformasi birokrasi, terutama di bidang kelembagaan dan SDM aparatur.

- e. Terwujudnya tata kelola pemerintahan (*business process*) yang lebih efektif, efisien dan berkeadilan di seluruh perangkat daerah di Pemerintah Provinsi NTB.
 - f. Terwujudnya sistem perundang-undangan yang sinkron dan harmonis baik dengan produk peraturan yang lebih tinggi ataupun yang setingkat di Pemerintah Provinsi NTB.
 - g. Terbangunnya sistem pengawasan yang baik di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB sehingga bisa mengurangi tingkat korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).
 - h. Meningkatnya sistem akuntabilitas pengelolaan pemerintahan di Provinsi NTB.
 - i. Meningkatnya kualitas pelayanan publik yang dibuktikan dengan meningkatnya indeks kualitas pelayanan masyarakat.
 - j. Terwujudnya SDM yang berkarakter yang dibuktikan dengan semakin terbangunnya pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) yang produktif dan *innovative*.
 - k. Melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti akademisi dari berbagai universitas, praktisi, pengusaha, birokrat, lembaga dono/NGO dan masyarakat.
 - l. Melibatkan setiap level jabatan dalam pemerintahan mulai level paling strategis sampai paling teknis (*vertical* dan *horizontal*) dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.
 - m. Menyusun program kegiatan dan strategi secara lebih implementatif sampai ke unit kerja.
- C. Kerangka Pikir dan Keterkaitan Antar Bagian *Road Map* Reformasi Birokrasi 2019-2023.

Reformasi birokrasi adalah sebuah proses perubahan secara sistemik dan sistematis pada keseluruhan dimensi birokrasi, yang memiliki keterkaitan antar dimensinya. Reformasi birokrasi pada intinya adalah sebuah pembaharuan dalam rangka meningkatkan kinerja birokrasi, baik pada level organisasi maupun individu. Pada level kinerja organisasi, reformasi birokrasi harus bisa menjamin adanya peningkatan kualitas pelayanan masyarakat. Untuk itu, diperlukan penataan organisasi pemerintah baik dari struktur dan ketatalaksanaannya (*business process*). Penataan ini diharapkan akan menghasilkan organisasi publik yang tepat ukuran, tepat fungsi dan tepat perilaku (*right sizing, right function and right behavior*), dengan upaya peningkatan kinerja organisasi birokrasi melalui memodernisasi birokrasi dengan mengadopsi penggunaan teknologi informasi atau *electronic government*.

Gambar 1.1

Kerangka Pikir dan Keterkaitan Antar Bagian *Road Map* Reformasi Birokrasi 2019-2023.

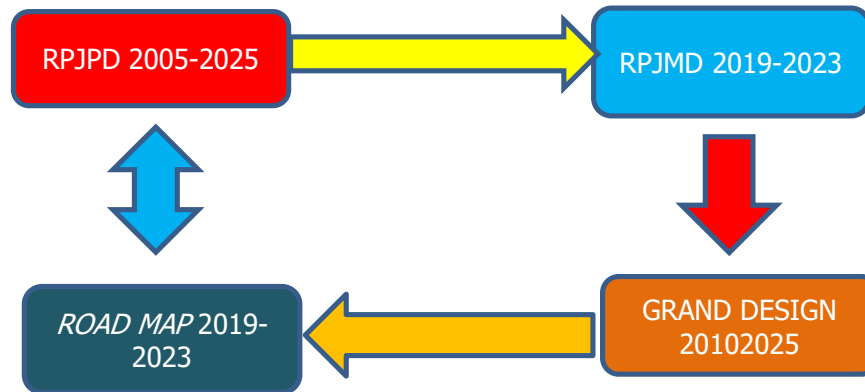


D. Keterkaitan antara RPJPD, RPJMD dan *Road Map* Reformasi Birokrasi

RPJPD, RPJMD dan *road map* adalah tiga dokumen yang memiliki keterkaitan yang sangat erat dan saling menguatkan. RPJPD ditetapkan untuk memberi arah dan menjadi acuan bagi pelaku pembangunan untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan pembangunan nasional di daerah sesuai dengan visi, misi dan arah pembangunan nasional. RPJPD Provinsi NTB ditetapkan dalam Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Rencana Jangka Panjang Daerah Provinsi NTB 2005-2025.

RPJPD NTB diturunkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi NTB Tahun 2019-2023. Secara ringkas keterkaitan antara RPJPD, RPJMD, dan *Road Map* Reformasi Birokrasi disajikan dalam gambar di bawah ini:

Gambar 1.2
Keterkaitan antara RPJPD, RPJMD dan *Road Map* Reformasi Birokrasi



E. Dasar Hukum

Dasar hukum yang dijadikan pedoman dalam penyusunan *road map* reformasi birokrasi Provinsi NTB adalah:

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 64 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur;
3. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas KKN;
4. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian;
5. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
6. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
7. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
8. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
9. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005–2025;
10. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
11. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
12. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
13. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan;

14. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
15. Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal;
16. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
17. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : Per/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi;
18. Peraturan Menteri Pendayagunaan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*);
19. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara;
20. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2020 tentang Pembangunan Integritas Pegawai Aparatur Sipil Negara;
21. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
22. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah;
23. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
24. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi;
25. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2011, tentang Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*);
26. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins*;
27. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
28. Keputusan Menteri PANRB Nomor 206 Tahun 2015 tentang Tim Independen Reformasi Birokrasi;
29. Keputusan Menteri PANRB Nomor 207 Tahun 2015 tentang Tim *Quality Assurance* Reformasi Birokrasi Nasional;

30. Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 3 Tahun 2008 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2005-2025, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 1 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi NTB Tahun 2005-2025;
31. Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat;
32. Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2019-2023.

F. Sistematika *road map* reformasi birokrasi

- BAB I : Pendahuluan terdiri dari latar belakang, maksud dan tujuan, kerangka pikir dan keterkaitan antar bagian *road map* reformasi birokrasi 2019-2023, keterkaitan antara RPJPD, RPJMD dan *road map*, dasar hukum, sistematika *road map* reformasi birokrasi.
- BAB II : Capaian dan pelaksanaan reformasi birokrasi, terdiri dari capaian pelaksanaan reformasi birokrasi, area perubahan reformasi birokrasi.
- BAB III : Analisis lingkungan dan strategis daerah mengurai permasalahan pembangunan yang terdiri dari lingkungan reformasi birokrasi, isu-isu strategis reformasi birokrasi.
- BAB IV : Sasaran dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi 2019-2023 terdiri dari tujuan, sasaran, strategi pelaksanaan, program meso, program mikro, *quick wins*.
- BAB V : Arah kebijakan dan program pembangunan pelaksanaan reformasi birokrasi terdiri dari pembangunan sumber daya manusia, penyederhanaan regulasi, penyederhanaan birokrasi, tujuan, sasaran dan strategi, arah kebijakan, rencana program dan kegiatan reformasi birokrasi.
- BAB VI : Manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi 2019-2023 terdiri dari pelaksana level makro, pelaksana level meso, pelaksana level mikro, monitoring dan evaluasi, dan pendanaan.
- BAB VII : Penutup.

BAB II

IMPLEMENTASI DAN CAPAIAN REFORMASI BIROKRASI

A. IMPLEMENTASI PROGRAM REFORMASI BIROKRASI

1. Manajemen perubahan

Dalam penyusunan *road map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB 2019-2023 selain mengacu pada *road map* Reformasi Birokrasi Nasional juga memperhatikan hasil revidi terhadap *road map* yang disusun pada periode sebelumnya.

Pilar manajemen perubahan menyusun rencana aksi pada level instansi dan unit kerja untuk memastikan ketercapaian sasaran *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB. Pilar manajemen perubahan meningkatkan peran agen perubahan di setiap unit kerja, mendorong perubahan sesuai kebutuhan di unit kerjanya dan membangun sosial kontrol diantara rekan kerja dalam upaya penguatan integritas.

Pengukuran manajemen perubahan dilakukan melalui empat dimensi sesuai Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2013-2018 yaitu tim reformasi birokrasi, *Road map* reformasi birokrasi, pemantauan dan evaluasi reformasi birokrasi serta perubahan pola pikir serta budaya kinerja. Keempat dimensi tersebut di atas digunakan untuk mencapai target program sebagai berikut:

- a. Meningkatnya komitmen pimpinan dan pegawai instansi pemerintah dalam melakukan reformasi;
- b. Merubah pola pikir dan budaya kerja instansi pemerintah;
- c. Menurunnya resiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan;

2. Penataan peraturan Perundang-undangan

Penataan Peraturan Perundang-Undangan sangat strategis dilaksanakan agar terjadi sinergisitas antara peraturan di daerah dengan peraturan pemerintah pusat. Reformasi hukum menjadi satu agenda dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi pembaharuan berbagai perangkat peraturan perundang-undangan. Lingkup reformasi hukum menyentuh aspek penataan berbagai institusi hukum dan politik mulai dari tingkat pusat sampai tingkat pemerintahan yang lebih rendah/desa. Selain itu pembaruan dalam sikap, cara berpikir dari berbagai aspek perilaku masyarakat hukum ke arah yang lebih dinamis sesuai kebijakan pemerintah.

Agenda reformasi hukum mencakup reformasi dibidang peraturan perundang-undangan (*legal substance*), kelembagaan (*legal institution*), dan budaya hukum (*legal culture*). Saat ini masih banyak ditemukan peraturan perundang-undangan yang masih perlu disempurnakan dari segi substansi, prosedur maupun aspek *legal drafting*-nya. Minimal ada 5 persoalan utama dibidang materi hukum yaitu:

- a. Tumpang tindih (*overlapping*), inkonsistensi peraturan perundang-undangan, dan

- multitafsir sehingga memerlukan harmonisasi dan sinkronisasi;
- b. Perumusan peraturan perundang-undangan yang kurang jelas;
- c. Masih adanya pertentangan antara peraturan Perundang-undangan yang satu dengan yang lainnya, baik yang sederajat maupun antara peraturan yang lebih tinggi dengan peraturan di bawahnya atau antara peraturan pusat dengan peraturan daerah;
- d. Banyak peraturan perundang-undangan yang belum disesuaikan dengan dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan dan tuntutan masyarakat.
- e. Peraturan pelaksanaannya yang sering kali menjadi penyebab terhambatnya perundang-undangan tersebut dalam implementasinya.

Upaya Pemerintah Provinsi NTB dalam melakukan harmonisasi Peraturan Perundang-undangan:

- a. Produk hukum daerah (Perda dan Perkada) sebelum ditetapkan wajib dilakukan evaluasi dan fasilitasi oleh Pemerintah Provinsi NTB sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 87, Pasal 88 dan Pasal 91 Permendagri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah sebagaimana telah diubah dengan Permendagri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Permendagri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah.
 - b. Fasilitasi, tindakan pembinaan dalam bentuk pemberian pedoman dan petunjuk teknis, arahan, bimbingan teknis, supervise, asistensi dan kerjasama serta monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh Menteri Dalam Negeri kepada Provinsi serta Menteri Dalam Negeri dan/atau Gubernur kepada Kabupaten/Kota terhadap materi muatan rancangan produk hukum daerah berbentuk peraturan sebelum ditetapkan guna menghindari dilakukan pembatalan.
 - c. Evaluasi, pengkajian dan penilaian terhadap rancangan Peraturan Daerah yang diatur sesuai dengan Undang-Undang di bidang pemerintahan daerah dan peraturan perundang-undangan lainnya untuk mengetahui bertentangan dengan kepentingan umum, dan/atau peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.
 - d. Melibatkan akademisi, perancang peraturan Perundang-undangan Kemenhumkam, bagian hukum Kabupaten/Kota, perangkat daerah Pemrakarsa dan perangkat daerah teknis provinsi sesuai dengan materi Perda/Perkada.
 - e. Memberikan masukan untuk dilakukan perubahan bila terjadi pertentangan produk hukum daerah dengan peraturan Perundang-undangan yang lebih tinggi.
3. Penataan dan penguatan organisasi

Penguatan dan penataan organisasi mempunyai peran besar dalam pembangunan Reformasi Birokrasi Provinsi NTB. Dimensi pengukurannya adalah proses evaluasi dan penataan. Tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi instansi pemerintah secara proporsional sesuai kebutuhan pelaksanaan tugas sehingga organisasi instansi pemerintah tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Pilar ini menyusun desain organisasi sesuai rencana strategis, dan melakukan

penyederhanaan struktur organisasi. Selain itu merumuskan mekanisme hubungan dan koordinasi antara Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dengan Kelompok Jabatan Fungsional.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah membawa perubahan yang signifikan terhadap pembentukan perangkat daerah yakni prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja sesuai kondisi nyata di Provinsi NTB. Hal ini sejalan dengan prinsip penataan organisasi perangkat daerah yang rasional, proporsional, efektif dan efisien. Dengan penataan kelembagaan, Pemerintah Provinsi NTB dapat menyelenggarakan pemerintahan secara efisien untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat.

Pembentukan dan susunan perangkat daerah sesuai Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi NTB, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi NTB, bahwa Pemerintah Provinsi NTB telah melakukan penyesuaian dan penataan kembali perangkat daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi untuk merespon kebutuhan organisasi dalam rangka peningkatan pelayanan publik serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Sesuai Peraturan Gubernur NTB yang telah dijabarkan dalam Perda Nomor 13 Tahun 2019, jumlah perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB terdiri dari :

- a) 3 Asisten Sekda,
- b) 24 Dinas,
- c) 7 Badan,
- d) 81 UPT Dinas (termasuk 4 rumah sakit yang bersifat khusus), 14 UPT Badan, dan 12 Cabang Dinas.

Berdasarkan surat Menteri Dalam Negeri RI Nomor 130/14106/SJ tanggal 18 Desember 2019, hal Tindaklanjut Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah. Berdasarkan kebijakan tersebut Pemerintah Provinsi NTB telah melakukan pemetaan transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional (analisis kebijakan) di bidang perizinan, investasi dan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB sebagai berikut:

- a) Dinas Perhubungan Provinsi NTB:
 - 1) Kepala Seksi Sarana Prasarana Transportasi;
 - 2) Kepala Seksi Pengawasan Terminal;
 - 3) Kepala Seksi Pengendalian Angkutan Darat;
 - 4) Kepala Seksi Angkutan Perairan;
 - 5) Kepala Seksi Kepelabuhan.
- b) Dinas Kesehatan Provinsi NTB
 - 1) Kepala Seksi Pelayanan Kesehatan Rujukan;

- 2) Kepala Seksi Kefarmasian, Makanan, Minuman Dan Alat Kesehatan pada Bidang Sumberdaya kesehatan.
- c) Dinas Sosial Provinsi NTB
 - 1) Kepala Seksi Pemberdayaan Sosial Perseorangan, Keluarga, Masyarakat dan Kelembagaan Sosial;
 - 2) Kepala Seksi Pemberdayaan Pengelolaan Sumber Dana dan Bantuan Sosial;
 - 3) Kepala Seksi Kepahlawanan dan Penyuluhan Sosial.
- d) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi NTB yaitu Kepala Penempatan Tenaga Dan Pembinaan Tenaga Kerja Asing.
- e) Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Provinsi NTB
 - 1) Kepala Seksi Pemanfaatan Sumber Daya Air;
 - 2) Kepala Seksi Pembinaan Teknik Jalan;
 - 3) Kepala Seksi Pemanfaatan Ruang.
- f) Dinas perdagangan Provinsi NTB yaitu Kepala Seksi Sarana dan Pelaku Distribusi.
- g) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi NTB
 - 1) Kepala Seksi Pengolahan Air Tanah;
 - 2) Kepala Seksi Pengusahaan Mineral Bukan Logam;
 - 3) Kepala Seksi Pengusahaan Energi Baru Terbarukan;
 - 4) Kepala Seksi Pengusahaan Ketenagalistrikan.
- h) Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi NTB.
 - 1) Kepala Subbidang Penelitian dan Pengembangan Ekonomi dan Wilayah Pada Bidang Litbang;
 - 2) Kepala Subbidang Penelitian dan Pengembangan Sosial Budaya.
- i) Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi NTB yaitu Kepala Seksi Zoonasi dan Kesejahteraan Hewan.
- j) Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi NTB
 - 1) Kepala Seksi Potensi Penanaman Modal;
 - 2) Kepala Seksi Promosi Penanaman Modal;
 - 3) Kepala Seksi Pengembangan Penanaman Modal;
 - 4) Kepala Seksi Layanan Perizinan dan Non Perizinan Sektor Energi Sumber Daya Mineral, Lingkungan Hidup dan Kehutanan;
 - 5) Kepala Seksi Layanan Perizinan dan Non Perizinan Sektor Ekonomi, Sosial Kemasyarakatan;
 - 6) Kepala Seksi Pengaduan dan Informasi Layanan;
 - 7) Kepala Seksi Pelaporan dan Peningkatan Layanan;
 - 8) Kepala Seksi Pembinaan dan Pengawasan Pelaksanaan Penanaman Modal;
 - 9) Kepala Seksi Data, Evaluasi dan Pelaporan Penanaman Modal;
 - 10) Kepala Seksi Pengaduan Pelaksanaan Penanaman Modal.
- k) Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi NTB yaitu Kepala Seksi Kelembagaan Dan Perizinan Koperasi dan Usaha Simpan Pinjam.
- l) Dinas perindustrian Provinsi NTB
 - 1) Kepala Seksi Industry Hasil Pertanian, Hutan dan Perkebunan;

- 2) Kepala Seksi Makanan dan Minuman, Hasil Laut, Perikanan dan Peternakan.
 - m) Dinas kelautan dan perikanan Provinsi NTB
 - 1) Kepala Seksi Kapal Perikanan, Alat Penangkapan Ikan dan Kenelayanan;
 - 2) Kepala Seksi Bina Mutu, Diversifikasi Produk Kelautan dan Perikanan;
 - 3) Kepala Seksi Tata Ruang Laut dan Pengelolaan Perairan Pesisir.
 - n) Dinas lingkungan hidup dan kehutanan Provinsi NTB
 - 1) Kepala Seksi Analisis Dampak Lingkungan;
 - 2) Kepala Seksi Penataan Lingkungan;
 - 3) Kepala Seksi Perencanaan dan Tata Hutan;
 - 4) Kepala Seksi Usaha Kehutanan;
 - 5) Kepala Seksi Pengolahan, Pemasaran dan Iuran;
 - 6) Kepala Seksi Pemberdayaan dan Penyuluhan.
4. Penataan tatalaksana

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) bertujuan untuk mewujudkan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu diinstansi pusat maupun pemerintah daerah. Arsitektur SPBE Nasional akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamana SPBE untuk menghasilkan keterpaduan secara nasional. Berdasarkan kebijakan tersebut, pemerintah daerah wajib menerapkan SPBE secara terpadu. Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah dapat memanfaatkan bagi pakai data, aplikasi, dan infrastruktur SPBE sehingga dapat meminimalisir duplikasi pengembangan/pembangunan SPBE dan mengurangi pemborosan dalam pembelanjaan TIK. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan pemerintah berbasis elektronik, peningkatan penerapan tatalaksana berbasis elektronik, dan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

Dalam penguatan implementasi SPBE di Provinsi NTB, Pemerintah Provinsi NTB telah membuat Peraturan Daerah Provinsi NTB Nomor 3 Tahun 2018 tentang Tata Kelola Pemerintahan Berbasis Sistem Elektronik, dan Peraturan Gubernur Nomor Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Barat Nomor 55 Tahun 2019 tentang Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

5. Penataan SDM Aparatur

Pemerintah Provinsi NTB telah melaksanakan merit system untuk melahirkan ASN yang professional, berintegritas dan berdaya saing tinggi. Penerapan Merit System dalam perencanaan kebutuhan/formasi jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi NTB didasarkan atas kebutuhan organisasi sesuai peta jabatan yang telah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Upaya yang dilakukan dalam mendapatkan ASN yang baik dimulai dari perbaikan sistem rekrutman ASN secara kompetitif berbasis kompetensi dengan menggunakan *Computer Assisted Test* (CAT) dalam pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD), serta berpedoman pada prinsip-prinsip pengadaan, yaitu kompetitif, adil, objektif, transparan, bersih dari praktek KKN dan tidak dipungut biaya, sehingga pelaksanaan rekrutmen semakin

objektif, transparan dan akuntabel.

Kriteria penetapan dan kebutuhan ASN serta pelaksanaan seleksi ASN mempedomani Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kelulusan peserta seleksi berdasarkan nilai ambang batas (*passing grade*) yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan ASN yang bersih, kompeten, dan melayani. Setiap ASN wajib memiliki standar nilai kompetensi dasar bagi Pegawai Negeri Sipil serta standar nilai kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural (bagi PPPK) agar sesuai dengan tuntutan jabatan dan peranannya sebagai penyelenggara pemerintahan dan pelayan masyarakat. Untuk menjamin terpenuhinya standar nilai kompetensi dimaksud, perlu ditetapkan standar penilaian dalam bentuk nilai ambang batas (*passing grade*) seleksi ASN.

Dalam mendorong terciptanya ASN unggul dan berdaya saing tinggi diterapkannya *Talent Pool* ASN sebagai dasar pengembangan karier ASN yang transparan, kompetitif dan berbasis merit. *Talent Pool* ASN diharapkan dapat mewujudkan sistem pengkaderan pejabat tinggi ASN melalui penerapan sistem promosi terbuka, transparan, kompetitif, berbasis kompetensi dan kinerja.

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

Berdasarkan data kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB tahun 2020, jumlah Pegawai ASN sebanyak 13.603 orang. Data tersebut tersebar pada perangkat daerah sebagai berikut:

Tabel 2.1

Jumlah ASN pada Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi NTB

No	Perangkat Daerah	Jumlah
1	Badan Kepegawaian Daerah	86
2	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri	51
3	Badan Narkotika Nasional	8
4	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	38
5	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	156
6	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah	95
7	Badan Penghubung Daerah	38
8	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	108
9	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	75
10	Dinas Kelautan dan Perikanan	201
11	Dinas Kesehatan	331

12	Dinas Ketahanan Pangan	60
13	Dinas Komunikasi, Informasi dan Statistik	56
14	Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah	73
15	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan	492
16	Dinas Pariwisata	76
17	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	468
18	Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Pemerintahan Desa, Kependudukan dan Pencatatan Sipil	76
19	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana.	60
20	Dinas Pemuda dan Olahraga	60
21	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	51
22	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	7.271
23	Dinas Perdagangan	55
24	Dinas Perhubungan	74
25	Dinas Perindustrian	70
26	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	105
27	Dinas Pertanian dan Perkebunan	380
28	Dinas Perumahan dan Permukiman	56
29	Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan	147
30	Dinas Sosial	223
31	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	158
32	Inspektorat	101
33	Rumah Sakit H. L. Manambai Abdul Kadir	125
34	Rumah Sakit Jiwa Mutiara Sukma	234
35	Rumah Sakit Umum Daerah	847
36	Satuan Polisi Pamong Praja	137
37	Sekretariat Badan Pengawas Pemilihan Umum	8
38	Sekretariat Daerah	469
39	Sekretariat DPRD	128
40	Sekretariat Komisi Pemilihan Umum	14
Total		13.603

Sumber : BKD Provinsi NTB (<https://bkd.ntbprov.go.id/informasi-umum/statistik-pegawai>)

a. Indeks Profesionalisme ASN.

Dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tatacara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara. 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. Dalam penilaian Indeks Profesionalitas ASN paling tidak ada 4 (empat) yang dinilai yakni kualifikasi (jenjang pendidikan ASN), kompetensi (diklat kepemimpinan, diklat fungsional, diklat teknis, dan seminar/workshop/magang/ kursus dan sejenisnya), kinerja (perencanaan kinerja di tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi terdiri dari target, capaian, hasil dan manfaat serta perilaku) dan disiplin.

Capaian Kinerja Indikator Indeks Profesionalisme ASN Provinsi NTB tahun 2019 sebesar 0,54 (83,08%). Pemerintah Provinsi NTB merumuskan beberapa strategi percepatan pencapaian nilai indeks reformasi birokrasi untuk periode 2019-2023, melalui kebijakan meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur, serta meningkatkan kinerja dan disiplin ASN. Kebijakan ini ditempuh untuk mencapai sasaran terwujudnya Penataan Sistem Manajemen ASN berbasis Sistem Merit (*The Guardian of Merit System*) berbasis aplikasi SIPINTER di Provinsi NTB. Aplikasi ini diimplementasikan untuk mempermudah instansi pemerintah dalam melakukan penilaian mandiri (*self assessment*) system Merit dalam Manajemen ASN di Provinsi NTB dan kabupaten/kota. Ukuran untuk menilai tercapainya sasaran tersebut adalah dengan indikator kinerja kunci Indeks Profesionalisme ASN (IPA).

Dalam menerapkan *system Merit* terdapat 8 aspek yang menjadi fokus dalam manajemen ASN yaitu 1) perencanaan kebutuhan, 2) pengadaan, 3) pengembangan karir, 4) promosi dan mutasi, 5) manajemen kinerja, 6) penggajian, penghargaan dan disiplin, 7) perlindungan dan pelayanan, 8) system informasi. Kriteria Indeks Profesionalitas ASN dikelompokkan menjadi 5 (lima) kategori yaitu : 1) 0,91-1 (Sangat Tinggi), 2) 0,81-0,9 (Tinggi), 3) 0,71-0,8 (sedang), 4) 0,61-0,7 (Rendah), dan 5) 0,6 ke bawah (Sangat Rendah). Pada tahun 2019, capaian indikator Indeks Profesionalisme ASN lingkup Provinsi NTB sebesar 0,54 masuk dalam kategori Sangat Rendah belum mencapai target yang ditetapkan pada RPJMD sebesar 0,65.

b. Inovasi layanan *e-Government*

Pemerintah Provinsi NTB melalui Badan Kepegawaian Daerah Provinsi NTB telah melakukan beberapa inovasi, dalam rangka pembinaan dan pengembangan aparatur melalui layanan *e-Government* berbasis elektronik dengan maksud memberikan pelayanan kepada *stakeholder* agar mudah dan cepat dalam memperoleh informasi. Sistem informasi yang dikembangkan untuk menunjang kinerja yaitu Aplikasi SIMADU (Sistem Management ASN Terpadu) guna memudahkan user, operator, bahkan ASN dalam memanfaatkan, mengolah dan mengelola data kepegawaian sehingga terdokumentasi dengan baik dalam upaya pembinaan, penempatan dan pengembangan karier ASN. Aplikasi SIMADU selain sebagai system informasi kepegawaian secara terintegrasi, juga merupakan sistem pelayanan kepegawaian berbasis elektronik, sehingga dapat mempermudah

pelayanan kepegawaian lingkup Pemerintah Provinsi NTB dari ujung timur Pulau Sumbawa sampai dengan ujung barat Pulau Lombok. Selain itu, dikembangkan juga system aplikasi e-SIPJA (Sistem Informasi Penilaian Kinerja ASN) untuk membantu dalam penilaian kinerja secara individu. eSIPJA selain dapat mengukur tingkat kinerja masing-masing ASN, juga terintegrasi dengan sistem kehadiran berbasis online sehingga dapat menjadi alat untuk memonitoring dan mengevaluasi tingkat disiplin ASN. Lebih lanjut, e-SIPJA juga akan terintegrasi dengan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang berbasis kinerja, sehingga diharapkan kesejahteraan pegawai dapat diwujudkan.

Untuk menjawab tantangan reformasi birokrasi ke depan, Pemerintah Provinsi NTB merumuskan beberapa strategi percepatan pencapaian nilai indeks reformasi birokrasi untuk periode RPJMD 2019-2023, yaitu melalui kebijakan 1) meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur dan, 2) meningkatkan kinerja dan disiplin ASN. Sehubungan dengan hal tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi NTB selaku penanggung jawab urusan penunjang bidang kepegawaian diamanatkan untuk mencapai sasaran “Terwujudnya Penataan Sistem Manajemen ASN berbasis Sistem Merit” agar dapat berjalan dengan baik. Adapun ukuran untuk menilai tercapainya saran tersebut adalah dengan indikator kinerja kunci Indeks Profesionalisme ASN (IPA).

Selain strategi di atas, beberapa strategi dan upaya lainnya yang dilaksanakan untuk percepatan pencapaian Indeks Reformasi Birokrasi sebagai berikut:

- 1) Seleksi penerimaan CPNS dan P3K;
- 2) Penataan sistem administrasi kenaikan pangkat otomatis PNS sebanyak 2 kegiatan (periode April dan Oktober) dan telah dilaksanakan tepat waktu;
- 3) Peningkatan pembinaan dan pengembangan kapasitas aparatur dengan indikator jumlah ASN yang mengikuti, workshop, seminar, *short course* untuk pengembangan kemampuan bahasa Inggris bagi ASN;
- 4) Pemetaan kompetensi ASN berbasis sistem Merit guna melihat kompetensi dan kualifikasi ASN untuk mengampu jabatan tertentu;
- 5) Kerjasama penilaian pemetaan kompetensi ke Kabupaten/Kota dan Provinsi melalui Unit Pelayanan Penilaian Kompetensi (UPPK);
- 6) Pembangunan Sistem Informasi Kepegawaian Daerah dengan mengembangkan Aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) menjadi Sistem Manajemen ASN Terpadu (SIMADU);
- 7) Pengembangan Penilaian Kinerja Pegawai dengan memanfaatkan Sistem Informasi Penilaian Kinerja ASN (e-SIPJA). Sistem ini merupakan alat untuk mengukur kinerja individu ASN secara menyeluruh dari level Jabatan Tinggi sampai dengan Pelaksana. Dengan pengembangan aplikasi ini nantinya seluruh kinerja pegawai dapat terekam secara harian, bulanan dan tahunan dan menjadi

- alat untuk menilai kinerja pegawai yang akan berkorelasi dengan jumlah tambahan penghasilan yang akan diterima pegawai;
- 8) Pembinaan dan pengembangan karir jabatan struktural melalui seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi bagi jabatan tinggi dan penerapan penilaian kompetensi bagi pejabat administrator dan pengawas. Sedangkan untuk jabatan fungsional terus dilakukan upaya peningkatan kapasitas jabatan fungsional melalui mekanisme inpassing;
 - 9) Penanganan kasus pelanggaran disiplin ASN dengan melakukan beberapa inovasi diantaranya pengawasan melekat dan berjenjang terhadap seluruh ASN. Pembinaan disiplin ASN menekankan cara preventif dengan melakukan pemantauan secara berkala serta pendampingan konseling bagi ASN yang bermasalah;
 - 10) Peningkatan pembinaan dan pengembangan kapasitas aparatur dengan melakukan pemetaan komposisi ASN dan penyusunan informasi kompetensi ASN sehingga dapat dijadikan acuan di dalam pengembangan kompetensi dan kualifikasi Pegawai;
 - 11) Percepatan penyiapan data base berbasis elektronik (SIMADU) terhadap seluruh arsip kepegawaian masing-masing ASN;
 - 12) Pembinaan dan pendampingan secara melekat dengan penerapan system evaluasi kinerja dan disiplin berbasis elektronik dan secara berjenjang;
 - 13) Melakukan kajian terhadap kebutuhan organisasi dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan;
 - 14) Penyusunan Peraturan Gubernur tentang Standar Kompetensi dan Mekanisme Pemetaan Kompetensi ASN.

6. Penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Akuntabilitas terkait dengan pencapaian kinerja. Akuntabilitas sebagai asas penyelenggaraan negara diatur dalam TAP MPR Nomor IX Tahun 1998, Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Pemerintah yang bersih dan bebas KKN, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah: (1) meningkatnya kinerja (2) meningkatnya akuntabilitas.

Akuntabilitas kinerja menjadi yang sangat penting dan menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi. Hal ini dikarenakan bahwa pada dasarnya reformasi birokrasi dilakukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Untuk mewujudkan *Good Governance* tersebut, pemerintah harus menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan pemerintahan yang baik, yang salah satunya adalah akuntabilitas. Akuntabilitas sebagai perwujudan kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggung-jawabkan pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pemerintah Provinsi NTB terus melakukan penguatan Akuntabilitas Kinerja melalui implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Hal ini sesuai dengan arahan presiden yaitu peningkatan efektivitas dan efisiensi pemerintah, dengan menjamin anggaran yang fokus dan tepat sasaran. Hasil dari implementasi SAKIP menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien.

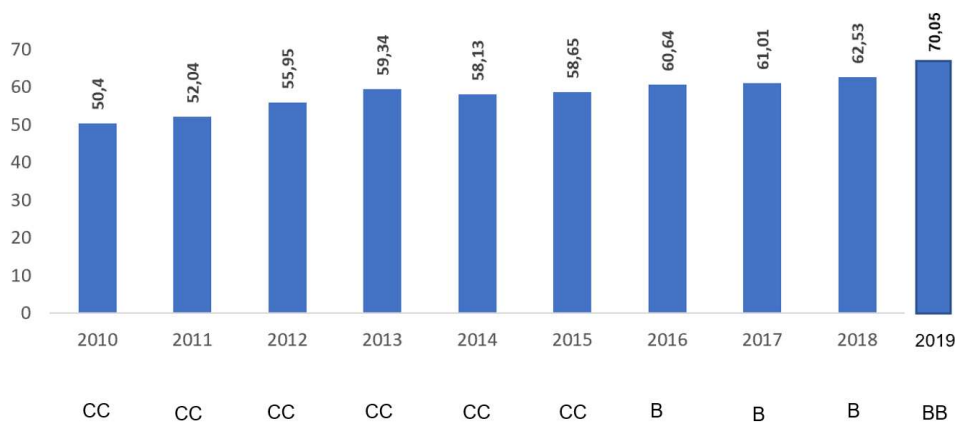
Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Provinsi NTB tahun 2019 adalah BB melampaui target B. Ditargetkan nilai SAKIP Provinsi NTB dengan predikat A pada tahun 2023.

Kewajiban penerapan SAKIP tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Penerapan SAKIP merupakan langkah konkret yang dilakukan pemerintah untuk mewujudkan reformasi birokrasi, melalui pengelolaan anggaran secara efektif dan efisien.

Penyelenggaraan SAKIP dilaksanakan untuk menghasilkan laporan kinerja yang berkualitas, selaras dan sesuai dengan tahapan-tahapan penetapan: Rencana Strategis, Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pengelolaan Kinerja, Pelaporan Kinerja, Reviu dan Evaluasi Kinerja.

Berikut tren positif nilai SAKIP berdasarkan hasil evaluasi Kemenpan RB digambarkan sebagaimana grafik di bawah ini:

Grafik 2.1
Capaian SAKIP Pemerintah Provinsi NTB



Meningkatnya nilai SAKIP Pemerintah Provinsi NTB disebabkan oleh:

- a. Perubahan strategi pelaksanaan program, kegiatan dan anggaran konsen penanganan isu strategis dan permasalahan, dengan fokus pada indikator *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* sehingga terjadi peningkatan kesejahteraan masyarakat;
- b. Penerapan dan pengembangan sistem pengelolaan kinerja berbasis *Balance Score Card* (BSC) pada seluruh OPD menuju NTB Gemilang;
- c. Penguatan implementasi kinerja akuntabilitas keuangan dan pelayanan publik dari aspek:
 - 1) Pengelolaan keuangan

- a) Mengelola aset secara profesional, dan membangun Sistem Informasi Aset Pemerintah Provinsi (SIAP);
 - b) Komitmen dan harmonisasi eksekutif dan legislatif dalam penetapan APBD dan pertanggungjawaban APBD secara tepat waktu;
 - c) Pengelolaan keuangan menuju NTB *online* melalui pengembangan sistem pengelolaan keuangan berbasis IT dengan integrasi *e-Planning*, *e-Budgeting* (SIMDA keuangan dan barang), *e-Samsat*, *e-Procurement* dan *SMS Gateway*;
 - d) Sistem pengendalian intern yang memadai menuju NTB Zero Temuan;
 - e) Penandatanganan pakta integritas kepala perangkat daerah beserta seluruh ASN.
- 2) Pelayanan Publik
- a) Inovasi layanan publik berupa aplikasi “NTB Care” yang memungkinkan warga mengadakan persoalannya dan langsung dapat ditanggapi ataupun ditindaklanjuti oleh perangkat daerah terkait;
 - b) Menerbitkan Peraturan Daerah 34 Tahun 2018 tentang Pelayanan Publik.
 - c) Membentuk desk terpadu pengendalian layanan public;
 - d) Memperkuat monitoring dan evaluasi (monev) serta merumuskan kebijakan penyelenggaraan pelayanan public;
 - e) Peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dalam meningkatkan sistem pelayanan publik yang transparan, berkepatuhan hukum, tepat waktu serta tatalaksana penyelenggaraan pemerintahan yang baik;
 - f) Penerapan inovasi meningkatkan akuntabilitas kinerja melalui mengembangkan pengelolaan kinerja menggunakan 4 perspektif BSC yang diintegrasikan kedalam SAKIP yaitu *stakeholders*, *costumer*, *learn and grown*;
 - g) Peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dalam meningkatkan sistem pelayanan publik yang transparan, berkepatuhan hukum, tepat waktu serta tatalaksana penyelenggaraan pemerintahan yang baik;
 - h) Evaluasi kinerja SKPD dalam rangka memantau capaian target kinerja SKPD baik secara triwulan maupun tahunan;
 - i) Pengembangan aplikasi e-SAKIP.

7. Penguatan pengawasan

Pemerintah Provinsi NTB senantiasa berkomitmen tinggi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mengawal akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah salah satu upaya untuk mewujudkannya, yaitu dengan terus melakukan pembenahan, perbaikan dan

pembelajaran pada area manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik, sehingga tercipta peningkatan pelayanan publik dan bersih dari KKN.

Strategi percepatan reformasi bidang pengawasan adalah penguatan implementasi Zona Integritas (ZI) melalui pembangunan unit kerja pelayanan percontohan (*role model*) yang bebas dari korupsi (WBK), dan pelayanan yang prima (WBBM).

Pemerintah Provinsi NTB semakin fokus dalam pengembangan ZI pada unit kerja yang mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung masyarakat. Unit kerja yang telah membangun dan mengembangkan ZI adalah Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi NTB dan Rumah Sakit Jiwa Mutiara Sukma sama-sama raih “Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) dari Kemenpan RB RI. Kedua perangkat Daerah tersebut telah diusulkan menjadi WBBM. Selain itu, beberapa perangkat daerah yang telah mencanangkan Zona Integritas adalah Inspektorat Provinsi NTB, UPT KLHK Provinsi NTB, KPU Provinsi NTB.

Pengawasan diperlukan sebagai media pengendalian (*controlling*) dalam fungsi manajemen pemerintahan. Fungsi pengawasan dalam praktik pemerintahan dikategorikan menjadi 4 (empat) bagian yaitu *pertama*, pengawasan legislative; *kedua*, pengawasan masyarakat, dilakukan oleh masyarakat secara umum dalam wadah lembaga swadaya masyarakat, organisasi masyarakat (*ombudsman*). Pengawasan masyarakat umumnya bertitik tolak pada pengawasan atas pelayanan publik. *Ketiga*, pengawasan fungsional secara eksternal (BPK RI sesuai UU Nomor 15 Tahun 2004 dan UU Nomor 15 Tahun 2006) dan intrernal (APIP); *keempat*, pengawasan oleh diri sendiri (pengawasan melekat/waskat) yaitu pengawasan oleh Lembaga atau birokrasi yang bersangkutan.

Berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 14 Tahun 2014, program Penguatan Sistem Pengawasan mempunyai target:

- a) Meningkatkan kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan oleh masing-masing instansi pemerintah;
- b) Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan negara pada masing masing instansi pemerintah;
- c) Meningkatnya status opini BPK terhadap pengelolaan keuangan negara pada masing-masing instansi pemerintah;
- d) Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang pada masing masing instansi pemerintah.

Berdasarkan Keputusan Menteri PAN dan RB Nomor 14 Tahun 2014, terdapat beberapa indikator-indikator keberhasilan pencapaian program penguatan pengawasan, yaitu:

- a) Pelaksanaan pengendalian Gratifikasi;
- b) Penerapan Sistem Pengendalian Internal;

- c) Penanganan Pengaduan Masyarakat;
- d) Pelaksanaan Wistleblowing system;
- e) Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan Pembangunan Zona integritas dengan menetapkan unit kerja untuk memperoleh predikat menuju WBK/WBBM;
- f) Kondisi Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah.

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) dinyatakan bahwa untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem pengendalian intern dilakukan pengawasan intern atas penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah termasuk akuntabilitas keuangan negara. Pasal 47 ayat (2) di atas dilakukan oleh APIP yang terdiri dari: BPKP, Inspektorat Jenderal atau nama lain secara fungsional melaksanakan pengawasan intern, Inspektorat Provinsi, dan Inspektorat Kabupaten/Kota Pasal 49 ayat (1).

8. Peningkatan kualitas pelayanan publik.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan publik yang berkualitas bagi pengguna layanan atau disebut pelayanan prima. Pelayanan prima memberikan jaminan atas terpenuhinya kepuasan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Salah satu bukti terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik ditandai dengan semakin baiknya persepsi masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan publik.

Selain itu, bukti terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik tidak terlepas dari pengukuran indeks pelayanan publik sebagai alat evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan. Ada 6 aspek yang digunakan dalam pengukuran indeks yaitu:

- a. Pemenuhan kebijakan pelayanan (standar pelayanan, maklumat pelayanan dan survei kepuasan masyarakat);
- b. Peningkatan profesionalisme SDM;
- c. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana;
- d. Pemanfaatan sistem informasi pelayanan publik (SIPP);
- e. Pengelolaan konsultasi dan pengaduan (termasuk penerapan LAPOR); serta
- f. Penyelenggaraan inovasi dalam pelayanan publik.

Pemerintah Provinsi NTB telah melakukan perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik melalui Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-LAPOR!) sesuai kebijakan Kemenpan RB. Berdasarkan hasil evaluasi Provinsi NTB, angka keterhubungan SP4N-LAPOR! berdasarkan kepemilikan SK, persentase keterhubungan mencapai 64 persen. Artinya tujuh instansi pemerintah sudah memiliki SK Tim SP4N-LAPOR!. Empat instansi pemerintah yang belum memiliki SK Tim Pengelola Pengaduan, yakni Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah, Pemerintah Kabupaten Bima, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat, serta

Pemerintah Kota Bima.

Untuk pengelolaan laporan melalui indikator keaktifan akun SP4N-LAPOR!, sebanyak 5 (lima) instansi pemerintah atau 45 persen di wilayah Provinsi NTB telah aktif dalam mengelola laporan melalui aplikasi SP4N-LAPOR!. Sebanyak 6 (enam) instansi pemerintah atau 55 persen belum aktif mengelola. Terkait tindak lanjut pengelolaan laporan melalui SP4N-LAPOR! untuk seluruh kabupaten dan kota maupun provinsi yang ada di wilayah NTB, terdapat 261 laporan yang diterima. Dari seluruh laporan tersebut hanya 33 persen atau 86 laporan yang telah ditindaklanjuti yang mana laporan-laporan tersebut telah selesai.

Upaya lain yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, selain penguatan pelaksanaan 6 aspek, juga membangun dan mengembangkan sistem pelayanan terintegrasi (Mal Pelayanan Publik), sistem informasi pelayanan publik dan pelayanan publik berbasis elektronik (*e-service*), sistem pengelolaan pengaduan pelayanan publik nasional (SP4N-LAPOR!) yang responsive, dan pengembangan inovasi pelayanan publik.

a. Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP)

Sesuai PermenPANRB Nomor 13 Tahun 2017 tentang SIPP, menjelaskan SIPP adalah media informasi elektronik satu pintu meliputi penyimpanan dan pengelolaan informasi serta mekanisme penyampaian informasi dari penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat. Dasar hukum SIPP Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan PermenPANRB Nomor 13 Tahun 2017 tentang Pedoman Sistem Informasi Pelayanan Publik.

SIPP adalah sistem informasi satu pintu yang memuat informasi pelayanan publik, Index Pelayanan Publik (IPP), Survei Kepuasan Masyarakat (SKM), dan Survei Reformasi Birokrasi (SRB) seluruh instansi pemerintah. SIPP diterapkan di Provinsi NTB dan Kabupaten/Kota mulai tahun 2019 sesuai kebijakan Permenpan Nomor 13. Tujuannya adalah:

- 1) Terwujudnya pengawasan dan partisipasi masyarakat yang efektif;
- 2) Terwujudnya keterpaduan informasi pelayanan publik;
- 3) Tercegahnya terjadinya penyalahgunaan kewenangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Perangkat daerah yang sudah menerapkan SIPP di tingkat Provinsi yaitu Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah, Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi NTB, dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi NTB.

Sedangkan unit pelaksana teknis yang sudah menerapkan SIPP yaitu: unit pelaksana teknis pelayanan pajak daerah Mataram, pajak daerah Gerung, pajak daerah Tanjung, pajak daerah Praya, pajak daerah Selong, pajak daerah Taliwang, pajak daerah Sumbawa Besar.

Perangkat daerah yang akan menerapkan SIPP adalah Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Inspektorat, Dinas Kesehatan, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Komunikasi dan Informatika.

Berdasarkan hasil evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik (SIPP) tahun 2019 pada 3 (tiga) perangkat daerah yaitu DPMPTSP, Rumah Sakit

Umum Daerah Provinsi NTB, UPT BPPD SAMSATA Provinsi NTB oleh Kemenpan RB nilai rata-rata pelayanan publik Pemerintah Provinsi NTB 3,63 atau katagori “B”.

Tabel 2.2

Rekomendasi hasil evaluasi unit pelayanan publik sebagai berikut:

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP)		
No	Indikator	Catatan/Rekomendasi
1	Kebijakan Pelayanan	<p>a. Standar pelayanan yang telah dipublikasikan di <i>website</i> dan ruang pelayanan masih harus disempurnakan lagi agar lebih sederhana, terintegrasi dan informatif sehingga mudah diakses dan dibaca oleh pengguna layanan.</p> <p>b. Hasil SKM perlu segera dipublikasikan untuk memenuhi prinsip transparansi pelayanan dan dapat memberi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan pelayanan.</p>
2	Profesionalisme SDM	Pengembangan kompetensi pegawai perlu ditingkatkan lagi agar dapat memenuhi tuntutan/kebutuhan pelayanan, bentuk pengembangan kompetensi yang dilakukan dapat bersifat klasikal maupun non klasikal sesuai amanat PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN.
3	Sarana dan Prasarana	Sarana dan prasarana yang ada sudah relative lengkap, hanya perlu ditambahkan dengan toko ATK dan fasilitas tempat fotocopy untuk pemohon layanan.
4	Sistem Informasi Pelayanan Publik	Pendistribusian media/sarana informasi non elektronik perlu diperluas lagi, selain di ruang pelayanan seperti perpustakaan daerah, kantor pemerintah terkait dan ruang-ruang publik lainnya.
5	Konsultasi dan pengaduan	<p>a. Perlu melakukan pendokumentasian proses/hasil konsultasi yang dilakukan oleh pengguna layanan, baik secara maunual maupun <i>online</i> yang dapat diakses melalui <i>website</i> resmi organisasi.</p> <p>b. Perlu melakukan pendokumentasian proses/ hasil pengaduan yang dilakukan oleh pengguna layanan, baik secara <i>offline</i> maupun <i>online</i> yang dapat diakses melalui website resmi organisasi</p>
6	Inovasi	Inovasi yang sudah dibuat perlu terus dikembangkan dan menambah inovasi lain yang dapat mempermudah dan memperluas akses masyarakat terhadap pelayanan publik menjadi

		kewenangan DPMPTSP, serta didorong untuk diikutsertakan dalam kompetisi/sayembara inovasi dan dapat direplikasi di tempat lain.
Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi (RSUD) NTB		
No	Indikator	Catatan/Rekomendasi
1	Kebijakan Pelayanan	a. Ada 27 jenis layanan yang memiliki SP namun belum dipublikasikan seluruhnya ditempat-tempat strategis dilingkungan RSUD. b. Skor akhir hasil SKM sudah ditampilkan di ruang pelayanan/ <i>front office</i> atau tempat strategis namun perlu disederhanakan informasinya agar mudah diakses dan diketahui publik permohonan layanan.
2	Profesionalisme SDM	Pengaturan tentang Kode Etik yang selama ini menjadi rujukan masih perlu diintegrasikan dan dituangkan dalam satu dokumen kode etik yang ditandatangani pimpinan rumah sakit sehingga isinya mencakup pengaturan mengenai larangan diskriminasi, larangan KKN dan diperluas juga dengan hak dan kewajiban oleh pegawai, pemberian sanksi dan penghargaan.
3	Sarana dan prasarana	Sarana dan prasarana yang sudah cukup lengkap dan memadai sesuai dengan standar yang ditentukan.
4	Sistem informasi Pelayanan Publik	Sistem informasi pelayan yang sudah cukup lengkap dan memadai sesuai dengan standar yang ditentukan.
5	Konsultasi dan Pengaduan	Perlu melakukan pendokumentasian proses/ hasil konsultasi dan pengaduan yang dilakukan oleh pengguna layanan yang dapat diakses melalui <i>website</i> resmi.
6	Inovasi	Inovasi yang sudah dibuat perlu diterapkan secara optimal dan dikembangkan terus sehingga menambah inovasi lain yang dapat mempermudah dan memperluas akses masyarakat terhadap pelayanan publik di RSUD Provinsi NTB.
UPT BPPD SAMSAT Provinsi NTB		
No	Indikator	Catatan/Rekomendasi
1	Kebijakan Pelayanan	a. Standar pelayanan yang sudah ada perlu disempurnakan lagi dengan mengacu pada Permen PANRB Nomor 15 Tahun 2014 tentang Standar Payanan, dan dalam

		<p>prosesnya perlu melibatkan masyarakat misalnya akademisi, LSM, <i>stakeholder</i> lain yang terkait serta dapat memanfaatkan hasil SKM. Selanjutnya standar pelayanan tersebut dipublikasikan di ruang pelayanan, ruang publik dan <i>website</i>/medsos, sehingga mudah diketahui publik pemohon layanan.</p> <p>b. Maklumat pelayanan agar dipublikasikan di ruang pelayanan yang lebih strategis sehingga mudah diakses.</p> <p>c. Pelaksanaan SKM belum mengacu pada peraturan terbaru, yaitu Permen PANRB Nomor 14 Tahun 2017 tentang Survey Kepuasan Masyarakat sehingga masih perlu disesuaikan lagi. Hasil SKM juga perlu dipublikasikan di ruang pelayanan dan <i>website</i> sehingga mudah diketahui publik.</p>
	Profesionalisme SDM	<p>a. Pengembangan pegawai agar sesuai dengan tuntutan kebutuhan pelayanan belum dapat dilakukan secara merata karena merupakan kewenangan BPSDM Namun mengacu PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan kegiatan-kegiatan non klasikal yang tidak terlalu membutuhkan biaya besar.</p> <p>b. Perlu disusun standar kode etik pegawai yang ditetapkan melalui SK pimpinan yang mengatur tentang hak dan kewajiban, serta sanksi pelanggaran tata tertib larangan KKN dan larangan diskriminasi.</p>
	Sarana dan prasarana	<p>a. Perlu memperhatikan fasilitas pelengkap untuk menyadang disabilitas (toilet, tempat parkir, kursi roda).</p> <p>b. Sarpras yang ada perlu diberikan petunjuk arah yang jelas dan informatif sehingga keberadaannya diketahui dan dapat diakses publik (Mushola, Toilet, Meja Konsultasi)</p>

b. Mekanisme Perlindungan Saksi dan *Whistle Blowing System* (WBS)

Kewajiban melaksanakan Sistem Pelaporan Pelanggaran (SPP) atau *Whistle blowing System* (WBS) merupakan ketentuan Undang - Undang (UU) Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, UU Nomor 15 Tahun 2002 juncto UU Nomor 25 Tahun 2005 tentang Tindak Pidana Pencucian Uang, UU Nomor 7

Tahun 2006 tentang *Ratifikasi United Nations Convention Against Corruption*, dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 1/POJK.07/2013 tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan dan Keputusan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor Kep-431fBLf2012 tanggal 1 Agustus 2012 mengenai Sistem Pelaporan Pelanggaran di Emiten atau Perusahaan Publik.

Implementasi SPP diharapkan menjadi salah satu metode pendeteksian dini atas terjadinya pelanggaran dimaksud. Dapat mendorong upaya mewujudkan budaya organisasi yang lebih transparan dan akuntabel, mendorong kinerja organisasi, dan melindungi para pemangku kepentingan. Dengan demikian, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat tercapai dengan baik, efektif dan efisien, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

1) Mekanisme Penanganan Pelaporan.

Implementasi SPP bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah membutuhkan dukungan, keterlibatan dan kontribusi proaktif agar dapat lebih memberikan nilai tambah. Secara umum, pelaporan pelanggaran dapat dilaksanakan melalui mekanisme sebagai berikut:

a) Pelaporan

Mekanisme pengaduan pelanggaran pada dasarnya dilakukan melalui jalur formal yaitu melalui atasan langsung. Apabila pelapor memandang sarana pengaduan tersebut tidak efektif atau terdapat keraguan, pelapor dapat menyampaikan pengaduan melalui SPP.

Mekanisme penyaluran pengaduan/penyingkapan atas terjadinya pelanggaran oleh pelapor melalui SPP adalah:

- Pelapor disarankan untuk memberikan informasi mengenai identitas diri, sekurang-kurangnya memuat nama, alamat, nomor telepon/handphone, email dan fotocopi identitas diri, yang dijaga kerahasiaannya oleh Pengelola SPP;
- Pelaporan pelanggaran harus disertai dokumen pendukung sebagai bukti terjadinya peristiwa yang dilaporkan seperti dokumen atau dokumentasi yang berkaitan dengan transaksi yang dilakukan dan/atau pelaporan pelanggaran yang disampaikan;
- Apabila pelaporan pelanggaran diajukan oleh pihak eksternal sebagai pemangku kepentingan, selain dokumen pada angka 2 di atas, juga diserahkan dokumen lainnya yang menjelaskan hubungan pelapor dengan lembaga atau badan hukum yang diwakilinya;
- Pelaporan pelanggaran secara tertulis tanpa identitas (anonim) boleh dilakukan, tetapi wajib dilengkapi dengan fotocopi/salinan dokumen yang berkaitan pelaporan pelanggaran yang disampaikan.

b) Data Pendukung Pelaporan

Pelapor wajib memberikan bukti, informasi dan indikasi awal yang lengkap, relevan dan valid sehingga dapat dipertanggungjawabkan sebagai bukti permulaan yang cukup untuk dilakukannya tahapan selanjutnya, meliputi:

- Pelanggaran yang diadukan, meliputi jumlah kerugian (apabila dapat ditentukan) atau dampak lainnya yang merugikan, 1 (satu) pengaduan hanya mencakup 1 (satu) pelanggaran atau terlapor agar penanganannya dapat lebih fokus;
- Pihak yang terlibat (terlapor), yaitu siapa yang seharusnya bertanggung jawab atas pelanggaran tersebut, termasuk saksi - saksi dan pihak yang diuntungkan atau dirugikan atas pelanggaran tersebut;
- Lokasi pelanggaran, yaitu meliputi nama, tempat, unit kerja atau fungsi terjadinya pelanggaran tersebut;
- Waktu pelanggaran, yaitu periode pelanggaran baik berupa hari, minggu, bulan, tahun atau tanggal tertentu pada saat pelanggaran tersebut terjadi;
- Bagaimana terjadinya pelanggaran tersebut dan apakah terdapat bukti-bukti pendukung telah terjadinya pelanggaran;
- Informasi apakah pelanggaran tersebut pernah dilaporkan kepada pihak lain; dan
- Informasi pelanggaran tersebut pernah terjadi sebelumnya.

c) Penyampaian Pengaduan oleh Pelapor

Dalam melakukan pelaporan atas suatu pelanggaran harus dilakukan dengan itikad baik dan bukan karena kepentingan pribadi atau balas dendam. Selain itu, pelaporan dimaksud harus mengedepankan manfaatnya untuk kepentingan bersama. Pelapor dapat membuat pengaduan/penyingkapan dan mengirimkannya melalui sarana/media sebagai berikut:

Telepon : 0370 - 625415

Faksimili : 0370 – 625415

Website : biroorganisasi.ntbprov.go.id

Email : biro.organisasi@ntbprov.go.id

Sedangkan pengaduan yang disampaikan secara tertulis/hardcopy melalui amplop tertutup dengan memberi kode "SPP" pada bagian kanan alas amplop, dengan alamat: Kepala Biro Organisasi Setda Provinsi NTB Jalan Pejanggik Nomor 12 Kantor Gubernur NTB.

d) Penanganan Pelaporan

Penanganan laporan yang masuk oleh petugas pengelola SPP meliputi:

- Menerima dan mencatat semua pengaduan yang masuk dari berbagai jenis saluran pengaduan, serta melakukan administrasi pelaporan yang diterima;
- Melakukan registrasi, analisis laporan, menganalisa kecukupan bukti pendukung, pemeriksaan dan/atau investigasi sebagai tindak lanjut atas analisis laporan pelanggaran, serta perlindungan terhadap pelapor;
- Berdasarkan hasil analisa, membuat berita acara hasil verifikasi (BAHV) dan melaporkan kepada penanggung jawab tindak lanjut yang berwenang;
- Melakukan pemantauan terhadap tindak lanjut penanganan laporan yang dilakukan;
- Memutakhirkan status pengaduan di dalam database sistem;
- Melakukan evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan SPP Perseroan; dan
- Melakukan pelaporan hasil pengelolaan SPP secara periodik minimal 1 (satu) bulan sekali, antara lain meliputi jumlah pengaduan, kategori pengaduan, saluran yang digunakan oleh pelapor, dan status penyelesaiannya.

e) Penanggungjawab tindak lanjut

Tindaklanjut pengaduan akan dilakukan oleh perangkat daerah sesuai dengan jenis pengaduan yang disampaikan publik.

2) Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat.

Pemanfaatan teknologi informasi di era digitalisasi menjadi suatu keharusan. Hal ini dilakukan Pemerintah Provinsi NTB dalam rangka mendukung keberhasilan pencapaian kebijakan reformasi birokrasi yang berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dari KKN dan berdedikasi guna menciptakan pemerintahan efisien, efektif, cepat, tepat, transparan dan akuntabel. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di lingkungan pemerintah daerah diharapkan dapat meningkatkan efektivitas layanan publik, transparansi dan pencegahan korupsi maupun mendukung manajemen pengambilan keputusan oleh pimpinan yang tujuannya adalah meningkatkan kualitas layanan publik.

Keberhasilan pencapaian pelaksanaan sasaran meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat, diukur dengan indikator indeks pelayanan publik. Capaian indikator kinerja sasaran tahun 2019 sebagaimana telah diurai di atas sebesar 3,63 atau mencapai target B.

Pemerintah Provinsi NTB terus berupaya optimal dalam meningkatkan kualitas sumber data yang dihasilkan. Melalui NTB Satu Data, sebagai gerbang data induk yang dihimpun dari seluruh Perangkat Daerah

(PD) Provinsi NTB, diharapkan mampu menyajikan data dan informasi yang dibutuhkan masyarakat tentang pembangunan di NTB secara digital. Data statistik sektoral yang valid, dihasilkan dari proses analisis yang cermat didukung data survey yang memadai untuk terwujudnya validitas data sektoral. Melalui NTB Satu Data, perbaikan tata kelola data pemerintah diselenggarakan melalui prinsip satu standar data, satu metadata, keterbukaan dan aksesibilitas data sebagai dasar perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengendalian pembangunan.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2010 mengamanatkan pembentukan Pusat Pelayanan Informasi Daerah (PPID) Provinsi NTB, dimana Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Pemerintah Provinsi NTB selaku Ketua PPID Provinsi NTB. Sistem Informasi Publik Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (SIP-PPID) yang telah dibangun, bersifat *online* maupun *offline* pada PD lingkup Provinsi maupun Kabupaten/Kota se NTB. Pada tahun 2019 SIP-PPID difokuskan pada penguatan kelembagaan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) dengan menyusun Peraturan Gubernur tentang Pedoman Pengelolaan Pelayanan Informasi dan Dokumentasi Provinsi NTB.

Jumlah kunjungan melalui Sistem Informasi secara *Online* PPID Provinsi NTB terjadi penurunan yang cukup signifikan selama tahun 2019 sebanyak 33.344 kali kunjungan (21,7%) dibandingkan kunjungan tahun 2018 sebanyak 42.589 kali kunjungan. Kunjungan tertinggi pengguna Sistem Informasi *online* PPID Provinsi NTB tahun 2019 terjadi pada bulan Maret 2019 sebanyak 3.615 kali kunjungan. Sedangkan jumlah yang mengunduh Daftar Informasi Publik (DIP) tertinggi pada bulan Mei 2019 dengan 15.000 kali unduhan.

Memasuki era globalisasi dan keterbukaan informasi saat ini menuntut pemerintah untuk memperluas ruang informasi yang harus diberikan kepada masyarakat. Pola komunikasi dua arah antara pemerintah dan masyarakat harus tersusun melalui sebuah sistem yang baik. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir gesekan akibat perbedaan pemahaman atas informasi yang tersampaikan. Aplikasi NTB Care merupakan bagian dari upaya memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat. Aplikasi ini bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam menyampaikan dan mendapatkan informasi, memberi kemudahan pelayanan dan kemanfaatan kepada masyarakat serta memperkuat tata kelola pemerintahan dan layanan publik Pemerintah Provinsi NTB.

Melalui aplikasi NTB *Care* masyarakat dapat menyampaikan beberapa informasi yang berkembang dimasyarakat, langsung kepada pihak yang berkompeten, mereka bisa langsung mendapatkan penjelasan dan

konfirmasi tentang permasalahan tersebut, dengan syarat pengaduan dari masyarakat haruslah didasarkan fakta, bukan hoax. Aplikasi NTB Care wajib digunakan ditingkat kabupaten dan kota, meskipun Pemerintah Provinsi yang membuatnya. Namun dalam tataran pelaksanaannya pemerintah kabupaten/kota wajib menjalankan dan merespon setiap pengaduan masyarakat sesuai prosedur dan tanggung jawab masing-masing pemerintah daerah, sejalan dengan Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Proses tersebut mengatur antara lain aplikasi umum yang terkait layanan publik, termasuk NTB Care yang dibuat pemerintah Provinsi NTB wajib dilaksanakan Pemerintah di bawahnya, guna menangani pengaduan masyarakat melalui perangkat daerah terkait.

NTB Care telah menangani ratusan pengaduan, sejak *dilaunching* akhir Oktober 2018. Jumlah masyarakat yang mendownload aplikasi NTB Care sebanyak 4.326 unduhan. Jumlah pengaduan masuk 1.042 pengaduan. Dari pengaduan tersebut telah dilakukan verifikasi dan validasi, diproses sebanyak 874 aduan yang sebagian besar lokus aduannya berada di kabupaten/kota. Aduan yang telah ditindaklanjuti oleh Perangkat Daerah yang terkait baik provinsi maupun kabupaten/kota sebanyak 498 aduan (57%). Mayoritas dari pengaduan masyarakat tersebut terkait masalah lingkungan dan kebersihan. Karena sebagian besar permasalahan yang diadukan berada pada kewenangan kabupaten/kota.

Selain itu, masyarakat dapat melaporkan dugaan pelanggaran melalui fitur laporan dugaan pelanggaran (*Whistle Blowing System*) dalam aplikasi NTB care. Fitur ini memungkinkan masyarakat untuk melaporkan tindakan melawan hukum, perbuatan tidak etis yang disampaikan secara rahasia. Jika sebelumnya pengaduan atau masukan dari masyarakat hanya bersifat umum dan lebih menekankan terhadap aduan yang bersifat pelayanan dasar, fitur pengaduan NTB care telah disempurnakan sehingga terdapat sistem pengaduan yang berdimensi hukum.

Sejak tahun 2017 layanan perizinan investasi telah menggunakan aplikasi yang terus dikembangkan baik produk dari perangkat daerah maupun dari pusat, berupa aplikasi OSS (*Online Single Submission*). Aplikasi OSS memberikan kemudahan kepada pengusaha/investor untuk membuat izin usaha investasi di daerah. Dengan sistem tersebut pengusaha diwajibkan untuk melakukan pendaftaran ulang (*registrasi*) perusahaannya pada aplikasi OSS dengan membuat NIB (Nomor Induk Berusaha). Aplikasi ini mampu memberikan kepastian waktu proses penyelesaian setiap jenis perizinan yang ada pada OSS yang dilaksanakan sesuai dengan standar perizinan. Jenis perizinan dan waktu penyelesaiannya yang diberikan pada tahun 2019, setelah NIB dikeluarkan namun belum berlaku efektif jika belum memenuhi

komitmen artinya perusahaan diharuskan untuk mengurus izin utama dan izin penunjang yang dilaksanakan di kabupaten/kota.

Upaya untuk meningkatkan investasi PMDN dan PMA di Provinsi NTB dilakukan dengan melaksanakan program dan kegiatan yang memberikan kemudahan bagi para Investor antara lain melalui: 1) Perijinan yang tidak dipungut biaya. 2) Pemberian insentif/kemudahan penanaman modal. 3) Sinkronisasi dan harmonisasi mekanisme serta mempermudah prosedur yang sama dalam pemberian izin pelaksanaan investasi di masing-masing kabupaten/kota melalui Forum PTSP. 4) Mempermudah prosedur dan waktu pengurusan izin investasi. 5) Proses perizinan dan non perizinan dapat diselesaikan dalam waktu 3 jam, jika persyaratan telah sesuai dengan ketentuan.

c. Meningkatnya Penegakan Produk Hukum Daerah.

Persentase penanganan pelanggaran produk hukum daerah tahun 2019 mencapai 100 persen sesuai yang ditargetkan. Capaian tahun 2019 dapat dipertahankan sama dengan capaian tahun 2018 sebesar 100 persen.

Pada tahun 2019 pelanggaran terhadap Peraturan Daerah/Peraturan Gubernur dan peraturan perundang-undangan lainnya yang dilakukan oleh masyarakat berjumlah 9 Perda/Pergub/ Peraturan Perundang-undangan lainnya, terdiri dari 5 Peraturan Daerah, 2 Peraturan Gubernur dan 2 buah Undang-Undang RI dengan jumlah kasus sebanyak 18 kasus.

Pelanggaran yang terjadi seluruhnya telah ditangani sesuai ketentuan dan kaidah-kaidah hukum yang berlaku. Capaian program penyelenggaraan pemeliharaan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat dan pencegahan tindak kriminal dengan indikator persentase penanganan pelanggaran produk hukum daerah dan tingkat penyelesaian kamtrantibmas telah dapat ditangani dengan baik dan mencapai 100 persen dari target 100 persen pada RPJMD. Penanganan pelanggaran Perda dan ketertiban umum di Provinsi NTB serta pengawasan terhadap kebijakan daerah yang dilakukan Satpol PP Provinsi NTB tahun 2019.

Upaya yang dilakukan untuk menciptakan rasa aman di tengah-tengah masyarakat antara lain:

- 1) Membentuk Satuan Tugas Penyelenggaraan Tibumtran dan Penegakan Perda.
- 2) Memfasilitasi Peningkatan peran dan fungsi PPNS lingkup Provinsi NTB.
- 3) Membuat MoU antara Satpol PP Provinsi dengan Satpol PP Kabupaten/Kota se NTB dalam rangka penegakan/penertiban Perda/Pergub dan Peraturan lainnya.
- 4) Melakukan pengamanan dan penertiban gabungan yang melibatkan aparat terkait dan Pol PP kabupaten/kota di bawah koordinasi Pol PP Provinsi secara

berkesinambungan. 5) Mengembangkan SMS Pengaduan Pelanggaran Perda dan Keterlibatan Umum melalui NTB Care.

d. Hasil Penilaian RB Pemerintah Provinsi NTB

Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi tahun 2019 oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, komponen penilaian terdiri dari komponen pengungkit dan komponen hasil. Komponen pengungkit di urai sebagai berikut:

Manajemen perubahan sampai dengan akhir 2019 mencapai nilai 2,11 dari target bobot sebesar 5,00. Penataan peraturan perundang-undangan mencapai nilai 2,71 dari target nilai yang telah ditetapkan yaitu 5,00. Begitu juga penataan dan penguatan organisasi telah mencapai nilai 2,07 dari target nilai sebesar 6,00.

Untuk penataan tatalaksana yang ditargetkan mencapai nilai 5,00 pada akhir 2019 baru mencapai nilai 2,78 (masih jauh dari target). Penataan sistem manajemen SDM telah mencapai nilai 10,99 pada akhir 2019. Angka ini masih jauh dari target nilai yang telah ditetapkan, yakni sebesar 15,00.

Sementara itu, penguatan akuntabilitas mencapai nilai 3,41 dari target yang telah ditetapkan 6,00. Begitu juga penguatan pengawasan mencapai nilai 6,33 dari target 12,00. Peningkatan kualitas pelayanan publik 3,25 dari target 6,00.

Sedangkan untuk komponen hasil, terdiri dari nilai akuntabilitas kinerja dengan nilai 8,75 dari target 12,00. Nilai kapasitas organisasi 3,77 dari target 6,00. Untuk nilai persepsi korupsi 6,53 dari target 7,00. Opini BPK 3,00 telah mencapai target 3,00. Nilai kualitas pelayanan publik target 10,00 telah tercapai 8,60. Jumlah nilai untuk komponen pengungkit 33,65, dan komponen hasil 30,65 sehingga total Indeks Reformasi Birokrasi dengan nilai 64,30 dari target 100,00, rincian sebagai berikut:

Tabel 2.3
Hasil Penilaian Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB
oleh Kemenpan RB

No	Komponen Penilaian	Nilai Maksimal	Nilai Capaian	% Capaian
A	Komponen Pengungkit			
1	Manajemen Perubahan	5,00	2,11	42,20
2	Penataan Peraturan Perundang-undangan	5,00	2,71	54,20
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6,00	2,07	34,5
4	Penataan Tatalaksana	5,00	2,78	55,6
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15,00	10,99	73,27

6	Penguatan Akuntabilitas	6,00	3,41	3,41
7	Penguatan Pengawasan	12,00	6,33	52,75
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6,00	3,25	54,17
Sub Total Komponen Pengungkit		60,00	33,65	56,08
B	Komponen Hasil			
1	Nilai Akuntabilitas Kinerja	14,00	8,75	62,50
2	Nilai Kapasitas Organisasi	6,00	3,77	62,83
3	Nilai Persepsi Korupsi	7,00	6,53	93,29
4	Opini BPK	3,00	3,00	100
5	Nilai Kualitas Pelayanan Publik	10,00	8,60	86
Sub Total Komponen Hasil		40,00	30,65	76,63
Indeks Reformasi Birokrasi		100,00	64,30	64,30

Secara khusus Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI memberikan apresiasi atas kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Provinsi NTB, walaupun beberapa hal yang masih harus diperhatikan terkait dengan upaya untuk menjalankan program reformasi birokrasi yaitu:

1. Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan masih berfokus pada pemenuhan dokumen sebagai hasil dari pelaksanaan kegiatan di masing-masing kelompok kerja (Pokja) yang telah dibentuk. Belum disusun rencana aksi pelaksanaan reformasi birokrasi yang menggambarkan dan memuat sasaran perubahan yang akan diwujudkan, ukuran keberhasilan dan target yang jelas serta terukur. Selain itu kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing pokja belum terkait satu sama lain dan merupakan kegiatan yang berdiri sendiri. Kegiatan Pokja juga belum sepenuhnya merupakan bagian dari strategi untuk mendukung pencapaian kinerja sebagaimana yang ditetapkan dalam rencana strategis.
2. Penerapan reformasi birokrasi pada unit kerja masih dipandang sebagai tugas tambahan, dan belum menjadi bagian yang terintegrasi dengan strategi untuk mendukung pencapaian kinerja sebagaimana yang ditetapkan dalam rencana strategis. Pada umumnya unit kerja belum sepenuhnya mengimplementasikan penataan delapan area perubahan reformasi birokrasi yang menghasilkan perubahan secara nyata. Hal ini mengakibatkan tujuan akhir dari pelaksanaan reformasi birokrasi yaitu perubahan pola pikir dan budaya kerja di seluruh jajaran belum dapat dirasakan.
3. Agen perubahan ataupun *role model* yang dibentuk belum sepenuhnya memberikan dampak nyata untuk menggerakkan perubahan budaya kerja di

organisasinya masing-masing.

4. Masih ditemukan produk hukum daerah yang belum harmonis dan sesuai kebutuhan *stakeholders*, sehingga perlu dilakukan pemetaan terhadap produk hukum daerah secara menyeluruh.
 5. Struktur organisasi yang telah dibangun belum sesuai dengan kinerja organisasi yang akan diwujudkan sesuai mandat dan tujuan organisasi, serta belum dilakukan evaluasi yang mengukur jenjang organisasi yang disesuaikan dengan kinerja yang dihasilkan.
 6. Penerapan proses bisnis belum optimal, sehingga hubungan kerja antar perangkat daerah sampai ke level di bawahnya belum berjalan efektif dan efisien untuk menghasilkan kinerja sesuai tujuan yang dingin diwujudkan.
 7. Pemerintah Provinsi NTB telah mengembangkan indikator kinerja individu sebagai turunan dari kinerja organisasi, namun rumusan indikator kinerja individu tersebut belum sepenuhnya selaras dengan ukuran kinerja organisasi dan dimanfaatkan dalam capaian kinerja pegawai melalui sasaran kinerja pegawai (SKP) dan sebagai pertimbangan pemberian reward dan punishment.
 8. Belum seluruh unit pelayanan publik menerapkan sistem pelayanan berbasis teknologi informasi secara terintegrasi untuk mempercepat proses pelayanan dan meminimalisir kontak antara petugas dan pengguna layanan.
 9. Evaluasi terhadap kualitas pelayanan publik yang dilakukan belum sepenuhnya memanfaatkan hasil survei kualitas pelayanan baik internal maupun eksternal sehingga organisasi belum sepenuhnya menangkap seluruh kebutuhan pelanggan.
 10. Penerapan kebijakan penegakan integritas dan penguatan pengawasan seperti kebijakan benturan kepentingan dan *Whistle Blowing System* (WBS) belum efektif dan memberikan dampak yang signifikan.
 11. Pengendalian internal belum berjalan efektif pada berbagai jenjang organisasi dalam upaya memastikan setiap kegiatan yang dilakukan akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi serta meminimalkan potensi kemungkinan kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaannya.
 12. Pemerintah Provinsi NTB pada tahun 2019 telah melakukan pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah bebas bersih melayani (WBK/WBBM) di beberapa unit kerja, namun belum berhasil mendapatkan predikat WBK/WBBM.
- e. Permasalahan

Selain kemajuan yang telah dicapai dan apresiasi dari Kemenpan RB, sesuai Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/311/M.RB.06/2019, Kemenpan RB menyampaikan beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh Pemerintah Provinsi NTB dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, antara lain:

1. Melakukan reuiu atas *road map* Reformasi Birokrasi Provinsi NTB untuk memperjelas arah dan sasaran yang akan diwujudkan dan ukuran keberhasilan dan targetnya. Dalam penyusunan dan penyempurnaan *road map* reformasi birokrasi selain mengacu pada *road map* reformasi birokrasi nasional, juga memperhatikan hasil dari reuiu terhadap kekurangan *road map* yang disusun pada periode sebelumnya dan mengintegrasikan dengan rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) Provinsi NTB.
2. Menyusun rencana aksi pelaksanaan reformasi birokrasi yang memuat sasaran perubahan yang akan diwujudkan, ukuran keberhasilan dan target yang jelas secara terukur, sekaligus mendorong adanya monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian hasil pelaksanaan rencana aksi yang telah disusun.
3. Mengintegrasikan keseluruhan pelaksanaan kegiatan di masing-masing kelompok kerja (pokja), sehingga ada keterkaitan antara kegiatan satu dengan yang lain dan mendorong pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi.
4. Secara berjenjang menginternalisasi rencana aksi reformasi birokrasi dan hasil perubahan yang akan diwujudkan di Provinsi NTB kepada seluruh pegawai di seluruh perangkat daerah agar seluruh pegawai memahami arah perubahan tersebut dan dilibatkan dalam proses perubahan tatalaksana di lingkungan Provinsi NTB.
5. Meningkatkan peran agen perubahan disetiap perangkat daerah agar mampu mendorong perubahan sesuai kebutuhan di unit kerjanya dan membangun *social control* diantara rekan kerja dalam upaya penguatan integritas.
6. Melakukan pemetaan, identifikasi dan pengendalian penyusunan produk hukum daerah secara berkala untuk mewujudkan harmonisasi produk hukum yang efektif, sehingga mengurangi produk hukum daerah yang tidak harmonis.
7. Menerapkan *performance based organization* dengan menyusun struktur organisasi didasarkan pada kinerja yang akan dicapai. Penyusunan struktur organisasi selain mengacu pada arahan Presiden tentang penyederhanaan birokrasi, juga memperhatikan proses mewujudkan kinerja organisasi.
8. Menetapkan dan menyempurnakan indikator kinerja secara berjenjang dari level instansi sampai ke individu yang menggambarkan hasil dan terukur, dengan memperhatikan keterkaitan proses mewujudkan kinerja organisasi. Hal tersebut untuk memastikan setiap level organisasi sampai individu memiliki kontribusi kinerja yang jelas sesuai levelnya dalam pencapaian sasaran organisasi. Kemudian memanfaatkan hasil pengukuran kinerja individu sebagai dasar dalam pemberian *reward* dan *punishment*, dan pengembangan kompetensi setiap pegawai.
9. Memperkuat penerapan sistem integritas melalui penguatan pelaksanaan

pengendalian internal untuk memastikan setiap unit kerja mampu mencapai kinerja yang ditetapkan serta mampu mengantisipasi risiko yang melekat pada upaya pencapaian kinerja tersebut.

10. Melakukan monitoring dan evaluasi efektivitas penerapan kebijakan penegakan integritas dan penguatan pengawasan secara berkala.
11. Meningkatkan pelaksanaan pembangunan zona integritas melalui berbagai inovasi terkait penerapan manajemen internal, sistem pengawasan dan sistem integritas di tingkat unit kerja serta memaksimalkan peran Inspektorat dalam mengawal pembangunan zona integritas di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB.
12. Meningkatkan pelayanan publik dengan mengintegrasikan beberapa sistem pelayanan yang dimungkinkan, menyempurnakan SOP pelayanan dan menindaklanjuti hasil survei pelayanan serta memantau tindaklanjutnya secara berkala.
13. Meningkatkan kapasitas tim assessor agar mampu mengevaluasi hasil perubahan yang dicapai unit kerja, tidak semata-mata hanya menilai kelengkapan dokumen pelaksanaan reformasi birokrasi
14. Dalam rangka penguatan integritas aparatur, Inspektorat agar mendorong seluruh ASN di Pemerintah Provinsi NTB menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN).

Meskipun banyak yang telah dicapai, namun demikian masih banyak juga hal yang menjadi permasalahan pada birokrasi saat ini. Permasalahan yang masih menjadi agenda Pemerintah Provinsi NTB yang harus menjadi perhatian yaitu:

1. Kelembagaan/Organisasi
 - a. Perangkat daerah belum didasarkan kepada hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, sehingga struktur organisasi cenderung mengikuti pola maksimal.
 - b. Tingkat *eselonning* kelembagaan belum mempertimbangkan besaran beban kerja berdasarkan kelas jabatan;
 - c. Belum sepenuhnya menerapkan koordinasi, simplikasi dan sinkronisasi dengan Kabupaten/Kota maupun instansi pusat.
2. Ketatalaksanaan
 - a. Implementasi terhadap teknologi informasi belum semua Perangkat Daerah melaksanakan, contoh penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE);
 - b. Pelaporan terhadap capaian SPM belum tepat waktu sehingga kesulitan untuk melihat capaian program kegiatan.
3. SDM Aparatur
 - a. Belum adanya sistem pola karir pegawai;

- b. Penyusunan formasi belum sepenuhnya berdasarkan atas Analisa Jabatan dan analisa beban kerja;
 - c. Pengangkatan dalam jabatan, promosi dan mutasi belum sepenuhnya berdasarkan kompetensi dan kinerja;
 - d. Alokasi dan distribusi PNS tidak seimbang/merata; dan
 - e. Penerapan Sistem Kinerja Pegawai (SKP) Online belum berjalan sebagaimana yang diharapkan.
4. Peraturan Perundang-undangan
Keterbatasan Sumber Daya Manusia dibidang perancang peraturan perundang-undangan.
5. Pengawasan
- a. Perlu meningkatkan sinergitas pejabat fungsional Pengawas Penyelenggara Urusan Pemerintahan di Daerah dengan pejabat fungsional Auditor (JFA) dan Pejabat Fungsional Audiwan;
 - b. Terbatasnya penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) serta bimbingan teknis bagi para Pejabat Fungsional bidang pengawasan (JFA); dan
 - c. Belum menggunakan rencana audit risiko (risk base audit plan).
6. Akuntabilitas kinerja
- a. Kurangnya pemahaman pegawai dalam penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah;
 - b. Masih ada beberapa perangkat daerah yang nilai LAKIP masih CC bahkan C;
 - c. Belum terbangunnya sistem informasi kinerja yang memadai.
7. Pelayanan Publik
- a. Sistem dan prosedur pelayanan belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik;
 - b. Teknologi informasi belum dapat dimanfaatkan secara optimal;
 - c. Mekanisme pengaduan pelayanan publik belum dikelola secara komprehensif;
 - d. Masih banyak perangkat daerah yang belum memiliki aplikasi berbasis mobile (android/linux) yang memuat layanan keterbukaan informasi publik;
 - e. Masih banyak perangkat daerah;
 - f. SOP pelayanan dan maklumat pelayanan public belum seluruhnya dimiliki oleh Perangkat Daerah;
 - g. Belum semua perangkat daerah yang menyediakan SOP tentang:
 - 1) Pedoman pengelolaan organisasi;
 - 2) Pedoman pengelolaan administrasi;
 - 3) Pedoman kepegawaian.

- h. Standar pelayanan masih banyak yang belum berdasarkan standar mutu (ISO).
- 8. Manajemen Perubahan dan Budaya Kerja
 - a. Etika dan budaya malu pegawai masih perlu ditingkatkan;
 - b. Pemahaman pegawai terhadap kewajiban sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat masih perlu ditingkatkan;
 - c. Belum berkembangnya budaya kerja secara efisien, efektif, disiplin dan hemat;
 - d. Belum terbentuknya kelompok budaya kerja di masing-masing Perangkat Daerah.

Selain hal-hal yang disebutkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tersebut di atas, dapat diidentifikasi tantangan permasalahan lain sebagai berikut:

1. Birokrasi belum sepenuhnya bersih dan akuntabel. Beberapa tantangan dalam permasalahan ini adalah:
 - a. Belum semua unit organisasi di Pemerintah Provinsi NTB mengimplementasikan penanganan pengaduan masyarakat, menindaklanjuti hasil penanganan pengaduan masyarakat, serta penanganan pengaduan masyarakat belum dipantau dan dievaluasi secara berkala;
 - b. Belum semua unit organisasi disosialisasi tentang *Whistle Blowing System*, dan belum dipantau dan dievaluasi secara berkala;
 - c. Penanganan benturan kepentingan belum dipantau dan evaluasi secara berkala, serta belum semua hasil evaluasi atas penanganan benturan kepentingan telah ditindaklanjuti;
 - d. Baru 2 (dua) unit kerja yang berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK), sebagian rekomendasi yang memerlukan komitmen pimpinan telah ditindaklanjuti, dan baru sebagian kecil fungsi pengawasan internal yang tertangani oleh SDM kompeten.
2. Birokrasi belum efektif dan efisien. Beberapa tantangan dalam permasalahan ini adalah:
 - a. *E-government* di lingkungan internal dalam rangka mendukung proses birokrasi (misalnya: internet, sistem perencanaan dan penganggaran, sistem data base SDM, dan lain-lain) dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat (misalnya: *website* untuk penyediaan informasi kepada masyarakat, sistem pengaduan) belum terintegrasi.
 - b. *E-government* untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam tingkatan transaksional (masyarakat dapat mengajukan perijinan melalui *website*, melakukan pembayaran, dan lain-lain) belum terintegrasi.
3. Pelayanan publik belum mencapai kualitas yang diharapkan.
 - a. Belum semua kegiatan sosialisasi/pelatihan telah dilakukan dalam upaya

- penerapan budaya pelayanan prima, dan sistem *reward* and *punishment* bagi pelaksana layanan belum diimplementasikan;
- b. Survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan belum dilakukan secara berkala, dan belum semua hasil survei kepuasan masyarakat ditindaklanjuti;
- c. Belum semua pelayanan telah menerapkan teknologi informasi dalam memberikan pelayanan, dan perbaikan teknologi informasi tidak dilakukan secara terus menerus.

B. Sasaran Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB

Sasaran Reformasi Birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara. Mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 dapat ditetapkan bahwa hasil (*output*) yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB periode 2019-2023 adalah terwujudnya birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang berkinerja tinggi. Adapun sasarannya adalah:

- a. Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang bersih dan akuntabel;
- b. Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang kapabel;
- c. Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang memiliki pelayanan publik yang prima.

Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikator yang telah ditetapkan. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah dan Pemerintah Provinsi NTB.

Mencermati apa yang sudah dicapai saat ini, isu strategis dan agenda prioritas, serta pengarusutamaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB, terdapat indikator sasaran yang menjadi tolok ukur keberhasilan sasaran reformasi birokrasi 2019-2023:

Arah kebijakan yang sesuai untuk mencapai ketiga sasaran reformasi birokrasi tersebut adalah:

a. Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang bersih dan akuntabel

Arah kebijakan Pemerintah Provinsi NTB untuk mencapai sasaran ini adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan integritas dan kompetensi, serta pembentukan mental dan nilai aparatur birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang bersih dan melayani;
- 2) Penurunan tingkat penyimpangan, baik yang berakibat kerugian negara maupun yang tidak berakibat kerugian negara;
- 3) Peningkatan unit organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB yang berpredikat WBK, WBBM;
- 4) Penguatan pelaksanaan mekanisme penyampaian pengaduan pelayanan

- (*Whistle Blowing System*) dari sudut evaluasi, penanganan dan tindak lanjut;
- 5) Peningkatan implementasi Sistem Pengendalian Intern Instansi Pemerintah (SPIP);
 - 6) Penyempurnaan sistem manajemen dan pelaporan kinerja untuk meningkatkan satuan kerja di Pemerintah Provinsi NTB yang akuntabel; dan
 - 7) Penerapan *open government*.

b. Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang Kapabel.

Arah kebijakan Pemerintah Provinsi NTB untuk mencapai sasaran ini adalah sebagai berikut:

- a. Penguatan kelembagaan, manajemen pelayanan publik dan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik Pemerintah Provinsi NTB;
 - b. Peningkatan ruang lingkup dan kualitas pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi sampai ke seluruh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB;
 - c. Peningkatan sinergitas perencanaan, bimbingan teknis, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan di Provinsi NTB;
 - d. Modernisasi birokrasi melalui komputerasi dan pengintegrasian sistem berbasis TIK;
 - e. Pengembangan dan peningkatan penerapan *e-Government* secara terintegrasi;
 - f. Peningkatan penerapan manajemen ASN Pemerintah Provinsi NTB yang transparan, kompetitif, berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat;
 - g. Peningkatan kompetensi dan kinerja aparatur Pemerintah Provinsi NTB baik pejabat struktural maupun pejabat fungsional.
- c. Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang memiliki pelayanan publik yang prima.** Arah kebijakan Pemerintah Provinsi NTB untuk mencapai sasaran yaitu penguatan peran komunikasi dan pelayanan masyarakat untuk memudahkan masyarakat mendapatkan pelayanan dan akses informasi.
- C. Pembangunan Integritas Sumber Daya Manusia**

Pembangunan Integritas sumber daya manusia (SDM) aparatur dapat dilihat dari 2 (dua) perspektif, yaitu pembangunan integritas pada level organisasi dan pada level individual. Instansi Pemerintah didorong secara mandiri untuk membangun sistem yang semakin memperkuat Integritas Pegawai ASN karena Integritas Pegawai ASN merupakan faktor kunci dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif dan efisien, serta pelayanan publik yang prima sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025. Berbeda dengan pembangunan integritas pada level organisasi, pedoman terkait pembangunan integritas pada level individu khususnya Pegawai ASN masih sangat sedikit dan terfragmentasi. Pembangunan integritas pada level organisasi tidak dapat dipisahkan dari pembangunan pada level individu. Keluaran (*output*) dari upaya

membangun integritas individu adalah dampak positif secara agregat pada kinerja organisasi instansi pemerintah, yang dapat meningkatkan kepercayaan kepada pemerintah.

Selain itu, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, menjadi penting dalam manajemen perubahan dan area perubahan Reformasi Birokrasi. Manajemen talenta memiliki tujuan, antara lain untuk meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Salah satu strategi untuk melaksanakan manajemen talenta adalah dengan *Corporate University*. Hal ini terkait dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, menekankan pada penataan birokrasi sebagai salah satu kebijakan pemerintah yang bertujuan salah satunya adalah untuk penyederhanaan birokrasi. Poin penting yang ditekankan tentang pengembangan kompetensi ASN, dalam Pasal 203 Ayat 4 (a) bahwa pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*). Akan terkait sebagai pendukung lokomotif manajemen perubahan. Dalam hal ini, BKD dan BPSDMD menjadi lembaga strategis untuk mengelola SDM aparatur dalam mencapai visi misi organisasi, daerah, dan mendukung kebijakan nasional.

Dengan strategi *corporate university*, maka salah satu unsur penting dalam manajemen perubahan adalah *knowledge management*. Hal ini bisa kita lihat dalam Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*), sebagai tindak lanjut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Reformasi birokrasi bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dimaksudkan antara lain untuk mendorong terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mewujudkan organisasi seperti itu, setiap instansi pemerintah harus siap memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya, termasuk belajar dari pengalaman-pengalaman di masa lampau.

Dalam penyusunan kebijakan *road map* reformasi birokrasi, Pemerintah Provinsi NTB melibatkan PNS dan Non PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi NTB untuk mendapat masukan dan sinkronisasi berbagai kebijakan. Kebijakan yang dinilai terlalu detail atau kaku telah diperbaiki dengan tujuan memberikan ruang yang lebih bagi masing-masing instansi untuk menyusun program reformasi birokrasi dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing. Kebijakan yang tertera dalam *road map* ini bersifat sebagai panduan umum dalam rangka menyediakan indikator yang perlu dicapai oleh setiap instansi. Aspek ini menjadi pertimbangan mengingat kemampuan masing-masing perangkat daerah tidak sama sehingga perlu penyesuaian target capaian reformasi birokrasi. Lebih dari itu, sinkronisasi kebijakan, kontekstualisasi bagi kebutuhan pengguna, pengelolaan pengetahuan berbasis *virtue*

yang mapan, serta pengarusutamaan inovasi.

Dinamika pelaksanaan dan capaian program reformasi birokrasi menjadi pertimbangan dalam perbaikan beberapa kebijakan umum reformasi birokrasi. Salah satu isu yang sering muncul dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu terkait dengan sinkronisasi aturan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Dalam penyusunan kebijakan *road map* ini, Pemerintah Provinsi NTB telah melibatkan berbagai *stakeholders* dalam rangka mendapat masukan dan sinkronisasi berbagai kebijakan.

Kebijakan yang ada disempurnakan dengan harapan dapat memberikan ruang yang lebih bagi masing-masing instansi untuk menyusun program reformasi birokrasi sesuai kebutuhan. Kebijakan yang tertera dalam *road map* ini bersifat sebagai panduan umum dalam rangka menyediakan sebuah indikator yang minimum perlu dicapai oleh setiap instansi. Aspek ini menjadi pertimbangan mengingat kemampuan masing-masing perangkat daerah tidak sama sehingga perlu penyesuaian target capaian reformasi birokrasi. Lebih dari itu, sinkronisasi kebijakan, kontekstualisasi bagi kebutuhan pengguna, pengelolaan pengetahuan berbasis *virtue* yang mapan, serta pengarusutamaan inovasi merupakan komponen resep perubahan tata kelola pemerintahan yang diperlukan bagi menyiapkan pemerintah dan masyarakat menjalani era digital, revolusi industri 4.0.

Indikator *Road Map* Reformasi Birokrasi yang telah disinkronkan dengan RPJMN 2019-2024 dan target capaian dari setiap sasaran reformasi birokrasi serta indikator RPJMD 2018-2023 Provinsi NTB. Indikator yang disusun juga mempertimbangkan hasil evaluasi program reformasi birokrasi. Hal ini berangkat dari paradigma *governance* yang menjadi salah satu kunci sukses pelaksanaan reformasi birokrasi, terutama di Pemerintah Provinsi NTB. Penggunaan paradigma *governance* menuntut pemerintah Provinsi NTB untuk melibatkan aktor-aktor di luar pemerintah dalam penyusunan dan pelaksanaan program-program reformasi birokrasi. Dengan demikian, pelibatan *stakeholders* menjadi salah satu agenda prioritas dalam setiap kebijakan reformasi birokrasi.

D. Area Perubahan Yang Diharapkan

Untuk menjamin tercapainya sasaran Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB diperlukan kejelasan hasil yang diharapkan dari setiap area perubahan. Hasil yang diharapkan merupakan pemahaman yang utuh dari capaian Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB dan isu strategis terkait dengan target yang harus dicapai masing-masing area perubahan. Hasil yang diharapkan dalam 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi sebagai berikut ini:

Tabel 2.4
Area Perubahan Reformasi Birokrasi

No	Area Perubahan	Hasil Yang Diharapkan
1	Mental Aparatur	a. Ruang lingkup implementasi RB Pemerintah Provinsi NTB hingga UPT.
		b. Meningkatnya penerapan/internalisasi asas, prinsip, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku, termasuk penguatan budaya kerja dan budaya pelayanan di Pemerintah Provinsi NTB.
		c. Meningkatnya profesionalisme aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB.
		d. Meningkatnya citra positif aparatur Pemerintah Provinsi NTB sebagai pelayan masyarakat.
		e. Meningkatnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan aparatur Pemerintah Provinsi NTB.
2	Pengawasan	a. Semakin baik dan terintegrasinya penanganan pengaduan yang berindikasi kerugian negara di Pemerintah Provinsi NTB.
		b. Meningkatnya Pelaksanaan Whistle Blowing System di Pemerintah Provinsi NTB.
		c. Semakin sedikitnya temuan benturan kepentingan di semua unit organisasi Pemerintah Provinsi NTB.
		d. Semakin meningkatnya jumlah perangkat daerah yang memperoleh predikat WBK dan WBBK di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB.
		e. Meningkatnya penerapan SPIP di semua perangkat daerah Pemerintah Provinsi NTB dan unit kerja.
		f. Meningkatnya kapasitas APIP Pemerintah Provinsi NTB.
3	Akuntabilitas	a. Pengelolaan dan pengukuran kinerja Pemerintah Provinsi NTB berbasis TIK yang dapat diakses oleh seluruh aparatur.
		b. Meningkatnya kualitas penerapan sistem pengadaan barang dan jasa yang adil, transparan, dan profesional.
		c. Meningkatnya keterlibatan secara aktif unsur pimpinan di Pemerintah Provinsi NTB dalam penyusunan, penetapan, pemantauan dan evaluasi

No	Area Perubahan	Hasil Yang Diharapkan
		pencapaian kinerja secara berkala.
		d. Terlaksananya pelaporan kinerja Pemerintah Provinsi NTB secara terbuka.
4	Kelembagaan	a. Meningkatnya kualitas pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB.
		b. Meningkatnya ketepatan ukuran, ketepatan fungsi dan sinergisme kelembagaan Pemerintah Provinsi NTB.
		c. Menurunnya tumpang tindih tugas dan fungsi antar unit organisasi di Pemerintah Provinsi NTB.
		d. Terlaksananya kajian organisasi secara berkala untuk mengantisipasi tantangan organisasi Pemerintah Provinsi NTB ke depan.
		e. Meningkatnya sinergisme kelembagaan antara instansi pemerintah pusat dan daerah.
5	Tatalaksana	f. Percepatan penerapan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, cepat, terukur, sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis <i>e-Government</i> di Pemerintah Provinsi NTB.
		g. terselesaikannya semua proses bisnis birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang sederhana, cepat dan harmonis.
		h. Meningkatnya efektivitas dan efisiensi organisasi melalui komputerasi dan TIK yang terintegrasi.
		i. SIK yang terintegrasi didukung kualitas SDM yang semakin baik.
6	Sumber daya manusia aparatur sipil negara	a. Meningkatnya kemampuan unit yang mengelola SDM ASN untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif di Pemerintah Provinsi NTB.
		b. Meningkatnya penerapan manajemen SDM aparatur yang berbasis merit di Pemerintah Provinsi NTB.
		c. Meningkatnya penerapan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur di Pemerintah Provinsi NTB
		d. Terbentuknya <i>talent pool</i> (kelompok suksesi) untuk pengembangan karier pegawai di

No	Area Perubahan	Hasil Yang Diharapkan
		Pemerintah Provinsi NTB.
		e. Terlaksananya pengukuran kesenjangan kompetensi bagi seluruh pegawai secara berkala untuk penyusunan rencana pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi.
		f. Semakin baiknya sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi di Pemerintah Provinsi NTB.
		g. Semakin baiknya pelaksanaan reward and punishment secara fair di Pemerintah Provinsi NTB.
		h. Meningkatnya profesionalisme aparatur Pemerintah Provinsi NTB
7	Peraturan Perundang-undangan	a. Terdapatnya daftar peraturan yang telah dan akan direvisi berdasarkan periodisasi tahunan;
		b. Meningkatnya kualitas regulasi Pemerintah Provinsi NTB yang melindungi, berpihak pada publik, harmonis, tidak tumpang tindih dan mendorong iklim kondusif bagi publik.
		c. Terlaksananya mekanisme partisipasi pemangku kepentingan dalam penyusunan peraturan perundang-undangan.
8	Pelayanan Publik	a. Meningkatnya kualitas proses bisnis, standar pelayanan, SOP, kepuasan masyarakat dan sistem monitoring dan evaluasi pelayanan publik semua unit kerja pelayanan Pemerintah Provinsi NTB.
		b. Meningkatnya kinerja dan mutu pelayanan publik sampai UPT Pemerintah Provinsi NTB
		c. Sistem penilaian, evaluasi kinerja dan tindak lanjut di Pemerintah Provinsi NTB yang semakin baik dalam meningkatkan kualitas pelayan publik semua unit organisasi Pemerintah Provinsi NTB.

E. CAPAIAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB berisi prioritas perencanaan pencapaian sasaran 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi, beserta target capaian dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan. Mengingat situasi dan kondisi aktual yang terus berkembang maka dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB bersifat dinamis dan selalu terbuka untuk

mengantisipasi kemungkinan perkembangan tantangan daerah serta pelaksanaan program dan kegiatan dalam kurun waktu berjalannya *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB.

Pelaksanaan reformasi birokrasi periode 2014-2018 telah membawa perubahan dalam tata kelola pemerintahan dimana capaian selama 5 tahun yang diakumulasi pada capaian pada tahun 2019. Beberapa aspek yang bersifat implementatif telah dipotret capaiannya sehingga dapat menjadi dasar dalam perencanaan *road map* reformasi birokrasi periode 2019-2023. Aspek yang dapat dilihat diantaranya kebijakan reformasi birokrasi, area perubahan sebagai komponen pengungkit program reformasi birokrasi, implementasi program reformasi birokrasi di pemerintah daerah, serta ketercapaian sasaran melalui indikator atau alat ukur masing-masing. Adapun capaian pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi NTB sebagai berikut:

Tabel 2.5
Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB

No	Indikator Kinerja Daerah	Satuan	2019		
			Target	Realisasi	Tingkat Capaian
1	Penataan Peraturan Perundang-undangan				
	a. Persentase produk hukum daerah yang terbentuk	%	100	100	100
	b. Persentase penanganan pelanggaran produk hukum daerah	%	100	100	100
2	Penataan Tatalaksana				
	a. Persentase Digitilisasi Koleksi Deposit (7.527 judul)	%	23,91	26,57	111,11
	b. Cakupan ketersediaan data yang terintegrasi	%	70	95,49	136,41
	c. Indeks kematangan keamanan informasi (level 1-5)	Level	II	II	
3	Penataan Sistem Manajemen SDM				
	a. Cakupan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN	%	10,43	11,85	113,61
	b. Indeks profesionalisme ASN	%	0,65	0,54	83,08
	c. IPM		68,07	68,07	100
4	Penguatan Akuntabilitas				
	a. Nilai SAKIP		B	BB	115,38
	b. Opini BPK		WTP	WTP	100
	c. Skor EKPPD		3.0329	3.2048	105,67
5	Penguatan Pengawasan				

	a. Tingkat penyelesaian pelanggaran trantibmas	%	100	100	100
6	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik				
	a. Inovasi pelayanan publik yang tereplikasi	Jumlah Inovasi	2	2	100
	b. Level Kematangan Layanan TIK Pemerintah dan Publik	Level	2	2,2	110
	c. Indeks konektivitas transportasi publik	%	76,7	78,64	102,53

Pemerintah Provinsi NTB terus melakukan perbaikan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah perangkat daerah. Perbaikan dilakukan menyangkut keselarasan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan pembangunan daerah, serta capaian indikator kinerja pembangunan. Upaya ini berhasil mengantarkan perbaikan nilai SAKIP perangkat daerah rata-rata BB (tahun 2020) dari yang sebelumnya rata-rata B (tahun 2019).

SAKIP mewajibkan perangkat daerah untuk menyusun perencanaan, pelaporan dan evaluasi, sebagai wujud pertanggungjawaban atas segala tugas dan kewajiban yang dijalankan, untuk kemudian diinformasikan kepada publik. Melalui penerapan e-SAKIP di seluruh perangkat daerah Provinsi NTB dapat menjamin sinergitas keselarasan dan konsistensi kinerja instansi pemerintah. Berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan oleh Inspektorat Provinsi NTB nilai SAKIP perangkat daerah tahun 2019 – 2020 sebagai berikut:

Tabel 2.6
Nilai SAKIP Perangkat Daerah Hasil Penilaian Inspektorat Provinsi NTB

No	Perangkat Daerah	Nilai 2019	Kategori	Nilai 2020	Kategori
1	Inspektorat Provinsi NTB	82,28	A	82,43	A
2	Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Provinsi NTB	62,38	B	82,17	A
3	Bappenda Provinsi NTB	82,19	A	80,95	A
4	Biro Humas dan Protokol Setda Provinsi NTB	61,00	B	80,23	A
5	Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi NTB	74,28	BB	80,06	A
6	Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pembangunan Daerah Provinsi NTB	76,53	BB	80,04	A
7	Dinas PMPD dan Dukcapil Provinsi NTB	62,70	B	80,00	A
8	RSUD Provinsi NTB	74,54	BB	79,12	BB
9	Dinas Perdagangan Provinsi NTB	71,00	BB	77,46	BB
10	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi NTB	73,51	BB	77,42	BB
11	RSJ Mutiara Sukma Provinsi NTB	73,65	BB	76,39	BB
12	Dinas Kesehatan Provinsi NTB	65,96	B	76,18	BB
13	Biro Bina Administrasi Pengendalian Pembangunan dan LPBJP Provinsi NTB	69,17	B	75,98	BB
14	Dinas Lingkungan Hidup dan	67,63	B	75,82	BB

	Kehutanan Provinsi NTB				
15	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi NTB	74,13	BB	75,35	BB
16	BPKAD Provinsi NTB	74,65	BB	74,67	BB
17	Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi NTB	69,58	B	74,18	BB
18	DKP Provinsi NTB	60,15	B	74,07	BB
19	Satpol PP Provinsi NTB	66,26	B	74,04	BB
20	Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi NTB	70,65	BB	74,00	BB
21	Biro Umum Setda Provinsi NTB	71,62	BB	73,77	BB
22	Dinas Perumahan dan Pemukiman Provinsi NTB	67,70	B	73,54	BB
23	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi NTB	71,33	BB	73,39	BB
24	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi NTB	62,29	B	73,19	BB
25	Biro Administrasi Perekonomian Setda Provinsi NTB	65,11	B	72,50	BB
26	Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi NTB	69,56	B	72,49	BB
27	Dinas Perhubungan Provinsi NTB	71,39	BB	72,19	BB
28	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi NTB	72,62	BB	71,97	BB
29	Biro Administrasi Kerjasama Setda Provinsi NTB			71,44	BB
30	Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi NTB	67,50	B	70,83	BB
31	Biro Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi NTB	62,43	B	70,70	BB
32	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri Provinsi NTB	60,13	B	70,33	BB
33	Dinas P3AP2KB Provinsi NTB	65,03	B	70,10	BB
34	Dinas Sosial Provinsi NTB	69,80	B	69,94	B
35	BPSDM Provinsi NTB	67,50	B	69,30	B
36	Dinas Koperasi dan UKM Provinsi NTB	69,01	B	69,20	B
37	Sekretariat DPRD Provinsi NTB	65,79	B	68,50	B
38	Biro Organisasi Setda Provinsi NTB	71,81	BB	65,08	B
39	Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTB	63,50	B	67,28	B
40	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi NTB	69,77	B	65,63	B
41	Biro Hukum Setda Provinsi NTB	63,50	B	62,44	B
42	Dinas Perindustrian Provinsi NTB	67,72	B	56,86	CC
43	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTB	69,63	B	53,04	CC
44	Dinas Pariwisata Provinsi NTB	60,13	B	41,03	C

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS DAERAH

Permasalahan reformasi birokrasi merupakan “*gap expectation*” antara kinerja pembangunan yang dicapai saat ini dengan yang direncanakan, serta antara yang ingin dicapai dimasa datang dengan kondisi riil di Provinsi NTB. Potensi permasalahan pelaksanaan reformasi birokrasi di daerah pada umumnya timbul dari kekuatan yang belum didayagunakan secara optimal, kelemahan yang tidak diatasi, peluang yang tidak dimanfaatkan dan ancaman yang tidak diantisipasi. Permasalahan reformasi birokrasi dapat diperoleh dari hasil pencapaian target yang tertuang dalam *road map* reformasi birokrasi. Permasalahan ini dapat diperoleh dari hasil evaluasi reformasi birokrasi 2014-2018. Selain pencapaian target, permasalahan dapat diperoleh melalui penelaahan kondisi lingkungan strategis yang mungkin akan mempengaruhi rencana reformasi birokrasi di Provinsi NTB pada lima tahun yang akan datang. Permasalahan pelaksanaan reformasi birokrasi sebagaimana telah diuraikan di atas sebagai berikut:

1. Lingkungan reformasi birokrasi

Lingkungan reformasi birokrasi dalam *road map* ini adalah beberapa hal yang dapat mempengaruhi jalannya program reformasi birokrasi diantaranya politik dan kooptasi birokrasi, penegakan dan kepastian hukum, administrasi dan kelembagaan, budaya birokrasi, serta globalisasi dan transformasi digital.

a. Keterkaitan

Keterkaitan antara politik dan birokrasi tidak bisa dipisahkan. Pemikiran dan kemunculan reformasi administrasi juga bermula dari keinginan untuk melakukan pemisahan antara politik dan administrasi dalam tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, netralitas birokrasi harus menjadi langkah awal untuk menciptakan aparatur yang profesional dan kompeten. Adanya politisasi dan kooptasi politik terhadap birokrasi, membuat birokrasi menjadi tidak profesional, tidak netral, berkinerja rendah dan rentan terhadap korupsi, kolusi dan nepotisme ketika tidak diiringi sistem integritas nasional yang belum terbangun, pengawasan intern pemerintah yang masih inkapabel dan *immature*, serta etika publik yang belum terpelihara.

b. Penegakan dan kepastian hukum

Pendekatan koersif yaitu melalui penegakan hukum, sangat diperlukan dalam reformasi birokrasi. Lemahnya penegakan hukum mengakibatkan tidak berjalannya sistem *reward* dan *punishment*. Pemerintah Provinsi NTB mendorong pemberian penghargaan bagi *stakeholder's* yang mampu melakukan reformasi birokrasi. Demikian juga sebaliknya, perlu ada sanksi yang tegas bagi pihak-pihak yang tidak melaksanakan atau bahkan tidak merespon proses reformasi birokrasi. Pemberian penghargaan dan sanksi tersebut perlu dituangkan dalam regulasi dan kebijakan yang jelas dan tegas.

c. Administrasi kelembagaan

Aspek administrasi dan kelembagaan dapat dilihat dalam beberapa prinsip dasar,

yaitu aspek struktur, proses, kepegawaian dan hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Struktur yang mendukung pencapaian kinerja dan berorientasi mempermudah proses pelayanan publik sehingga tidak terlalu gemuk dan membuat potensi birokrasi tidak dapat berkembang. Proses pelayanan yang tidak berbasis prinsip efisiensi, efektivitas dan keadilan juga membuat birokrasi senantiasa mendapatkan stigma yang negatif. Selain itu rendahnya kapabilitas, kompetensi, dan kemampuan juga membuat lemahnya profesionalisme dari aparatur negara.

d. Budaya birokrasi

Budaya birokrasi merupakan seperangkat nilai dan sistem berdasarkan pengalaman yang menginternalisasi. Hal tersebut kemudian diaplikasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh segenap sumber daya yang terdapat dalam birokrasi. Dalam proses panjang pelembagaan birokrasi, budaya dan nilai dianggap sebagai penyusun aspek konvensi informal yang diafirmasi dalam bentuk variasi tata kelola penyelenggaraan pemerintahan. Budaya birokrasi yang negatif dapat menjadi penghambat untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, bahkan nilai-nilai anti-korupsi yang belum terinternalisasi menjadikan upaya mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel kehilangan modalitas mendasarnya.

e. Globalisasi dan tujuan pembangunan berkelanjutan

Sustainable Development Goals (SDGs) menjadi rujukan bersama bagi pemerintahan di seluruh dunia untuk menciptakan kondisi yang lebih baik dengan terwujudnya 17 tujuan berkelanjutan pada tahun 2030. Pengetahuan dasar yang memadai terhadap SDGs diharapkan dapat membantu para ASN dalam memposisikan perannya dikancah global maupun regional. Selain itu, pada tataran global terdapat sejumlah isu yang menarik perhatian negara-negara di seluruh dunia, antara lain berkaitan dengan pemanfaatan “*big data*”, pelayanan terintegrasi (*integrated service*), pelayanan yang lebih mengakomodir keunikan individu masyarakat, dan pemanfaatan *artificial intelligence* di ranah publik. Dalam era globalisasi, aparatur juga perlu mengembangkan kompetensi yang selaras dengan tuntutan zaman, sekaligus tetap membumi dan memperhatikan khazanah lokal.

f. Revolusi industri 4.0

Perkembangan “Revolusi industri tahap 4” (dikenal juga sebagai revolusi industri 4.0) menciptakan dinamika dan sejumlah tantangan baru yang unik bagi pemerintahan di Indonesia, tidak terkecuali di Provinsi NTB. Seiring dengan perkembangan teknologi, maka cara kerja pemerintah dan pola hubungan/interaksi pemerintah dengan masyarakat juga mengalami perubahan mendasar. Pemanfaatan teknologi *mobile internet*, kecerdasan buatan, maha data, dan *Internet of Things* (IoT) akan mendorong pemerintah daerah untuk memberikan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang *fleksibel* dan tanpa batas bagi masyarakat. Pemerintah Provinsi NTB memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan mengkritisi area sektor publik yang selama ini terbatas menjadi ranah eksklusif Pemerintah Provinsi NTB

melalui sarana yang telah disiapkan oleh Pemerintah Provinsi NTB. Pada saat yang bersamaan, pemerintah Provinsi NTB juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan melakukan transformasi digital untuk bertahan di era revolusi industri 4.0.

2. Isu-isu strategis reformasi birokrasi

Isu strategis reformasi birokrasi adalah beberapa hal terkini yang segera direspon oleh pemerintah dalam mewujudkan tatakelola pemerintahan yang baik, diantaranya penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi, pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional, perampingan struktur organisasi, pemanfaatan teknologi, penerapan tambahan penghasilan pegawai, dan beberapa isu strategis lainnya.

a. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi

Penataan dan penguatan organisasi dilakukan untuk mendapatkan profil kelembagaan pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran. Untuk mencapai hal tersebut, penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi menjadi salah satu area perubahan dari reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi merupakan langkah awal dalam transformasi kelembagaan pemerintah Provinsi NTB.

b. Penyederhanaan struktur organisasi

Penyederhanaan birokrasi dilakukan dengan menyederhanakan struktur birokrasi menjadi dua level, dan mengalihkan jabatan struktur di bawah dua level menjadi jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi sudah dimulai dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara, yang salah satunya mengamanatkan agar struktur organisasi kementerian mengutamakan kelompok jabatan fungsional.

c. Pemanfaatan teknologi

Pesatnya perkembangan teknologi berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi digital. Tantangan global menuntut para eksekutif untuk profesional dan respon dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu ini menjadi penting untuk direspon dalam merumuskan langkah strategis dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia di tahun 2025. Mencermati hal tersebut di atas, Pemerintah Provinsi NTB 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. Penerapan tambahan penghasilan pegawai

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pasal 58 dijelaskan bahwa pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai ASN dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-

undangan.

Tambahan penghasilan diberikan berdasarkan pertimbangan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, dan/atau pertimbangan objektif lainnya. Pemberian tambahan penghasilan kepada pegawai ASN daerah ditetapkan dengan Perkada dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah. Penerapan TPP bagi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB dimulai tahun 2021.

e. Arahan utama Presiden Republik Indonesia.

Kebijakan pemerintah dalam reformasi birokrasi untuk diimplementasikan oleh Pemerintah Daerah termasuk Provinsi NTB sebagaimana arahan Presiden RI yang menetapkan 5 (lima) arahan utama sebagai strategi dalam pelaksanaan misi Nawacita, dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045 yang dilaksanakan di daerah mencakup pembangunan sumber daya manusia, pembangunan infrastruktur, penyederhanaan regulasi, penyederhanaan birokrasi, dan transformasi ekonomi.

1. Pembangunan Sumber Daya Manusia

Membangun Sumber Daya Manusia pekerja keras yang dinamis, produktif, terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi didukung dengan kerjasama industry dan talenta global

2. Pembangunan Infrastruktur

Melanjutkan pembangunan infrastruktur untuk menghubungkan kawasan produksi dengan kawasan distribusi, mempermudah akses ke kawasan wisata, mendongkrak lapangan kerja baru, dan mempercepat peningkatan nilai tambah perekonomian rakyat.

3. Penyederhanaan Regulasi

Menyederhanakan segala bentuk regulasi dengan pendekatan *Omnibus Law*, terutama menerbitkan 2 Undang-Undang. Pertama Undang-Undang Cipta Lapangan Kerja, Kedua Undang-Undang Pemberdayaan UMKM.

4. Penyederhanaan Birokrasi

Memprioritaskan investasi untuk penciptaan lapangan kerja, memangkas prosedur dan birokrasi yang panjang dan menyederhanakan eselonisasi.

5. Transformasi Ekonomi

Melakukan transformasi ekonomi dari ketergantungan SDA menjadi daya saing manufaktur dan jasa modern yang mempunyai nilai tambah tinggi bagi kemakmuran bangsa demi keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Orientasi untuk kemakmuran bangsa, birokrasi fokus ke kesejahteraan masyarakat.

Peran reformasi birokrasi untuk mewujudkan kelima arahan utama presiden di atas adalah memastikan setiap program/kegiatan dilakukan dalam rangka mengakselerasi pencapaian kelima sasaran tersebut. Dalam hal pembangunan SDM, reformasi birokrasi perlu mendorong setiap ASN agar memiliki keterampilan dan kompetensi spesifik yang dapat membantu birokrasi menghadapi era digital dan industri 4.0. Dalam hal pembangunan infrastruktur, reformasi birokrasi berperan untuk

memastikan penggunaan anggaran dilakukan secara efektif, efisien, dan bebas dari segala penyimpangan. Salah satu perwujudannya adalah dengan meningkatkan pengawasan dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan.

Dalam hal penyederhanaan regulasi, reformasi birokrasi mengupayakan terbentuknya regulasi yang ideal dimana kuantitas regulasi perlu disederhanakan, namun tetap membawa dampak yang lebih baik. Selain itu penyederhanaan regulasi perlu untuk dilakukan di pemerintah daerah dalam rangka menciptakan kemudahan berusaha dan pembangunan ekonomi, serta meningkatkan efektivitas berbagai program pemerintah yang memerlukan kolaborasi lintas instansi.

Untuk penyederhanaan birokrasi, reformasi birokrasi perlu dilakukan dengan memangkas berbagai prosedur dan jenjang yang panjang dan berbelit. Salah satunya dengan melakukan penyederhanaan struktur organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Penyederhanaan birokrasi dilakukan untuk menciptakan kemudahan berusaha serta menekan berbagai biaya yang mengakibatkan ekonomi biaya tinggi.

Dalam transformasi ekonomi, reformasi birokrasi pemerintah daerah harus memastikan setiap program dan kegiatannya dirancang untuk sebesar-besarnya kesejahteraan rakyat dan memangkas berbagai biaya birokrasi yang menyebabkan efisiensi dan pemborosan.

3. Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada dasarnya adalah suatu cara yang dipilih dan digunakan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB periode 2019-2023. Sebagaimana telah diurai di Bab I, Reformasi Birokrasi periode 2019-2023 memasuki tahapan penguatan dari pelaksanaan reformasi birokrasi tahapan sebelumnya (2013-2018). Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2013-2018, menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan 2019-2023. Hal-hal yang sudah tercapai dengan baik harus dipelihara, dilanjutkan, ditingkatkan/diperkuat, dan bahkan diperluas cakupannya. Sedangkan hal-hal yang belum tercapai dengan baik harus dipecahkan permasalahan dan dihadapi tantangannya melalui pembentukan/penciptaan, penerapan dan pelaksanaan sistem dan prosedur yang sesuai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB tahun 2019-2023 dari segi proses terdiri atas dua dimensi besar, yakni:

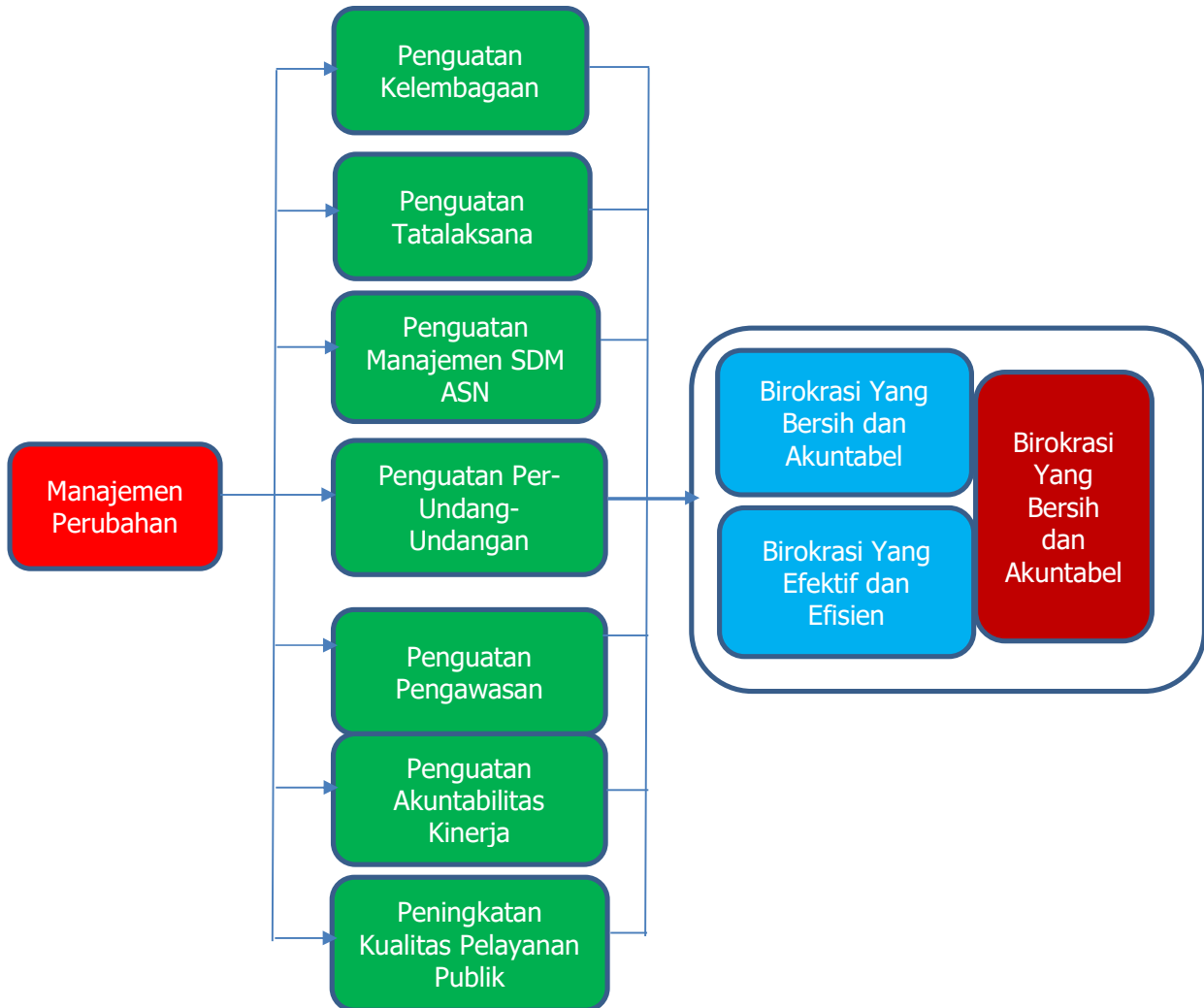
- a. Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk mengelola kemajuan-kemajuan yang telah dicapai dalam tahun 2019-2023.
- b. Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk mengelola permasalahan dan tantangan tahun 2019-2023.

4. Manajemen Perubahan

Dari segi area perubahan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang

Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB 2019-2023 menjadikan “Manajemen Perubahan” sebagai “lokomotif” yang akan mendorong perubahan di area-area lain. Hal ini berarti bahwa “Manajemen Perubahan” akan diberi perhatian khusus. Diharapkan dampak dari “Manajemen Perubahan” akan mengakselerasi perubahan di area-area lain.

Gambar 3.1
Manajemen Perubahan Dalam Reformasi Birokrasi



Manajemen Perubahan Sebagai Lokomotif Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB
Tahun 2019-2023

5. Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi

Mengacu pada Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian PAN dan RB Nomor 25, Program Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB 2019-2023 program antar tingkat pelaksanaan berorientasi hasil (*outcomes oriented programs*), baik pada tingkat makro,

meso maupun tingkat mikro sebagai berikut:

Tabel 3.1
Program Pada Tingkatan Reformasi birokrasi

Program Tingkat Makro	Program Tingkat Meso	Program Tingkat Mikro
1. Penataan Organisasi	1. Manajemen Perubahan	1. Manajemen Perubahan
2. Penataan Tatalaksana	2. Konsultasi dan Asistensi	2. Penataan Perundang-undangan.
3. Penataan Sistem Manajemen SDM ASN	3. Monitoring, evaluasi dan pelaporan	3. Penguatan Organisasi
4. Penguatan Pengawasan	4. Knowledge Management	4. Penataan Tatalaksana
5. Penguatan Akuntabilitas Kinerja		5. Penataan Sistem Manajemen SDM ASN.
6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik		6. Penguatan Pengawasan
		7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja.
		8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Penjelasan dan perincian kegiatan dari masing-masing program tersebut sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Tingkat Mikro
 - a. Program Manajemen Perubahan

Program Manajemen Perubahan. Program ini bertujuan untuk mengubah mental model/perilaku aparatur Pemerintah Provinsi NTB yang diharapkan akan mendorong terciptanya budaya kerja positif. Pada gilirannya, budaya kerja ini akan menjadi sarana yang kondusif bagi terciptanya birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien, serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Untuk memperkuat pelaksanaan manajemen perubahan, pada masing-masing perangkat daerah di lingkungan pemerintah Provinsi NTB telah membentuk agen perubahan (*agen of change*) yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Kepala Perangkat Daerah.

Agen perubahan dibentuk dalam rangka mengubah sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja menjadi lebih baik sesuai tujuan Reformasi Birokrasi. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah disebutkan bahwa agen perubahan adalah individu/keompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.

Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- 1) Meningkatnya komitmen pimpinan dan pegawai dalam melakukan reformasi birokrasi;
 - 2) Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja;
 - 3) Menurunnya resiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan.
- b. Program Penataan Peraturan Perundang-undangan.

Program Penguatan Peraturan Perundang-undangan. Program ini ditujukan untuk meminimalkan tumpang tindih, disharmoni, ketidakjelasan peraturan perundang-undangan, yang dapat membuka peluang untuk penyimpangan atau perilaku negatif aparatur Pemerintah Provinsi NTB. Dengan demikian, program ini diharapkan mengubah sistem peraturan perundang-undangan di Pemerintah Provinsi NTB ke arah yang lebih efektif dan menyentuh kebutuhan masyarakat.

Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- 1) Menurunnya tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Provinsi NTB;
 - 2) Meningkatnya efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan Pemerintah Provinsi NTB.
- c. Program Penataan dan Penguatan Organisasi.

Program ini ditujukan untuk terlaksananya kajian-kajian kelembagaan Pemerintah Provinsi NTB guna dapat dilakukannya perubahan yang mungkin dilakukan dan/atau disusunnya rekomendasi untuk perubahan pada periode mendatang. Dalam rangka mencegah timbulnya proses yang berbelit, kelambatan pelayanan dan pengambilan keputusan yang dapat menciptakan budaya pada aparatur. Program ini diharapkan akan mendorong efisiensi, efektivitas, dan percepatan proses pelayanan dan pengambilan keputusan dalam birokrasi di Pemerintah Provinsi NTB. Dengan demikian, akan tercipta budaya/perilaku yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien di Pemerintah Provinsi NTB.

Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- 1) Menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi internal Pemerintah Provinsi NTB;
 - 2) Meningkatnya kapasitas Pemerintah Provinsi NTB dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- d. Program Penataan Tatalaksana

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada masing-masing perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- 1) Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan di Pemerintah Provinsi NTB;

- 2) Meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB;
 - 3) Meningkatnya kinerja di perangkat daerah di lingkungan pemerintah Provinsi NTB.
- e. Program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur.
- Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada masing-masing perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB, yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:
- 1) Meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM Aparatur pada masing-masing perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB;
 - 2) Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM Aparatur;
 - 3) Meningkatnya disiplin SDM Aparatur;
 - 4) Meningkatnya efektivitas manajemen SDM Aparatur;
 - 5) Meningkatnya profesionalisme SDM Aparatur.
- f. Program Penguatan Pengawasan
- Program ini ditujukan untuk memelihara, meningkatkan dan memperkuat pencegahan berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi (KKN), yang mendorong tumbuhnya perilaku koruptif dan/atau perilaku negatif lainnya menjadi kebiasaan.
- Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:
- 1) Meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan;
 - 2) Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan;
 - 3) Meningkatnya status opini BPK terhadap pengelolaan keuangan;
 - 4) Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang.
- g. Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja
- Program ini ditujukan untuk terciptanya kemampuan Pemerintah Provinsi NTB menunjukkan kinerja melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang menghasilkan dampak bagi masyarakat. Program ini diharapkan dapat mendorong birokrasi Pemerintah Provinsi NTB lebih berkinerja dan mampu mempertanggungjawabkan kerjanya sesuai dengan semua sumber daya yang telah digunakannya.
- Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:
- 1) Meningkatnya kinerja Pemerintah Daerah;
 - 2) Meningkatnya akuntabilitas Pemerintah Daerah.
- h. Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
- Program ini ditujukan untuk diterapkannya sistem manajemen pelayanan publik

yang sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan, yakni yang lebih cepat, murah, berkekuatan hukum, nyaman, aman, jelas, dan terjangkau, serta dilandasi profesionalisme aparatur.

Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

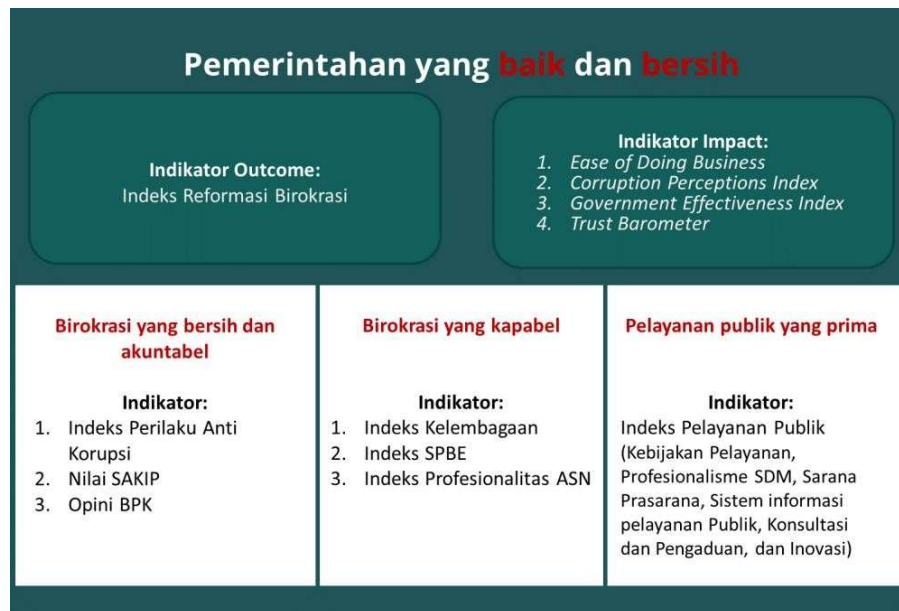
- 1) Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada K/L dan Pemda;
- 2) Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional pada K/L dan Pemda;
- 3) Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh masing-masing K/L dan Pemda.

BAB IV

SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2019-2023

Setelah dilakukan evaluasi atas capaian pelaksanaan reformasi birokrasi periode 2014-2018, dan telah dilakukan pemetaan terhadap lingkungan strategis pelaksanaan reformasi birokrasi, ditetapkan tujuan serta sasaran reformasi birokrasi beserta strategi pelaksanaannya di Provinsi NTB. Selain itu ditetapkan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi yang diharapkan dapat menjawab tantangan/hambatan pada periode 2014-2018 serta mampu menjawab isu- isu strategis reformasi birokrasi kedepan. Disamping itu untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran, ditetapkan indikator tujuan dan indikator sasaran reformasi birokrasi. Penetapan indikator tujuan dan sasaran dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai hal yang dapat merepresentasikan sedekat mungkin profil birokrasi yang diinginkan serta lebih objektif.

Tabel 4.1
Tujuan, sasaran dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi



A. Tujuan

Tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Pencapaian tujuan diukur melalui indikator antara lain: *Ease of Doing Business* (kemudahan melakukan berbisnis) yang dikeluarkan oleh *World Bank*, *Corruption Perceptions Index* (indeks persepsi korupsi) oleh *Transparency International*, *Government Effectiveness Index* (tingkat efektifitas tata kelola pemerintahan) oleh *World Bank*, dan *Trust Barometer* oleh *Edelman*. Selain akan diukur pada akhir periode *road map* reformasi

birokrasi 2019-2023, setiap indikator tersebut juga akan dievaluasi pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan strategi reformasi birokrasi pada berbagai tingkatan.

B. Sasaran

Pelaksanaan pembangunan pada bidang reformasi birokrasi diarahkan pada tiga sasaran pembangunan yaitu *pertama* birokrasi yang bersih dan akuntabel, *kedua* birokrasi yang kapabel, dan *ketiga* pelayanan publik yang prima. *Ke 3* sasaran tersebut disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024, dan RPJMD 2018-2023 Provinsi NTB misi kedua “NTB BERSIH DAN MELAYANI melalui transformasi birokrasi yang terintegritas, berkinerja tinggi, bersih dari KKN dan berdedikasi.

Diyakini sasaran reformasi birokrasi tersebut mempunyai daya ungkit yang kuat dalam pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran reformasi birokrasi periode 2014-2018 dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah dan Pemerintah Provinsi NTB. Adapun sasaran, indikator, program dan kegiatan dapat diurai dalam cascading sebagai berikut:

Tabel 4.2
Cashcading Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB 2019-2023

Tujuan	Sasaran	Indikator Kinerja Benefit	Indikator Kinerja Outcome		Program (SIPD)		Kegiatan (SIPD)	
1	2	3	4		5		6	
Terwujudnya pemerintahan yang bersih, bebas KKN, dan akuntabel	1 Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	1 Indeks Persepsi Korupsi	1.1	Maturitas SPIP	1.1 sd 1.3	Penyelenggaraan Pengawasan	1.1	Kerjasama Pengawasan
			1.2	Cakupan WBK/WBBM			1.2	Peningkatan status ke WBK/WBBM
			1.3	Cakupan Zona Integritas			1.3	Penetapan Zona
			1.4	Cakupan Peningkatan Kapasitas APIP	1.4	Peningkatan kompetensi Sertifikasi Penyuluh Anti Korupsi		
	2 Peningkatan kualitas pelayanan publik	2.1 Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan Publik	2.1.1	Cakupan Penyusunan Kebijakan Pelayanan	2.1.1 sd 2.1.5	Fasilitasi Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja	2.1.1	Fasilitasi Peningkatan Pelayanan Publik
			2.1.2	Cakupan Peningkatan Profesionalisme SDM			2.1.2	Evaluasi Pelaksanaan Budaya Kerja
			2.1.3	Cakupan Penyediaan Sarana Prasarana (15%)			2.1.3	Fasilitasi Peningkatan Pelayanan Publik
			2.1.4	Maturitas Sistem Informasi Pelayanan			2.1.4	Pengelolaan Tatalaksana
			2.1.5	Cakupan Layanan Konsultasi Pengaduan			2.1.5	Fasilitasi Peningkatan Pelayanan Publik
		2.2	Indeks Profesional	2.2.1	Persentase Capaian Dimensi Kualifikasi	2.2.1	Pengadaan, pemberhentian dan	2.2.1

Tujuan	Sasaran	Indikator Kinerja Benefit	Indikator Kinerja Outcome	Program (SIPD)	Kegiatan (SIPD)
1	2	3	4	5	6
		sme ASN	2.2.2 Persentase Capaian Dimensi Kompetensi (40%)	2.2.2.1 Pengembangan Kompetensi Teknis	2.2.2.1 Penyelenggaraan Pengembangan
				2.2.2.2 Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional	2.2.2.2 Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Manajerial
			2.2.3 Persentase Capaian Dimensi Kinerja (30%)	2.2.3 Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	2.2.3.1 Penyusunan Kebijakan Penilaian dan Evaluasi
					2.2.3.2 Pelaksanaan Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Berikut rincian dari indikator sasaran reformasi birokrasi 2019-2023 beserta *baseline* tahun 2019 dan target pada tahun 2023 sebagai berikut:

Tabel 4.3

Indikator sasaran reformasi birokrasi 2019-2023

Sasaran	Indikator Sasaran		Baseline 2019	Target 2023
Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	1	Persentase pemerintah daerah dengan Indeks Perilaku Anti Korupsi minimal baik	n.a	100%
	2	Persentase pemerintah daerah dengan Predikat SAKIP minimal BB	BB (70,05)	A (80,05)
	3	Persentase pemerintah daerah dengan opini BPK (WTP)	WTP	WTP
Birokrasi yang kapabel	1	Persentase pemerintah daerah Provinsi NTB dengan indeks kelembagaan baik	n.a	100%
	2	Persentase pemerintah daerah dengan predikat penilaian SPBE minimal baik (Indeks SPBE >2,6)	50%	100 %
	3	Nilai Indeks Profesionalitas ASN 100	0,54 (2019)	100
Peningkatan kualitas pelayanan publik	1	Persentase pemerintah daerah dengan Indeks Pelayanan Publik yang baik	B	A

C. Tahapan dan strategi pelaksanaan

a. Tahapan

Gambar 4.1 Tahapan dan Strategi Pelaksanaan

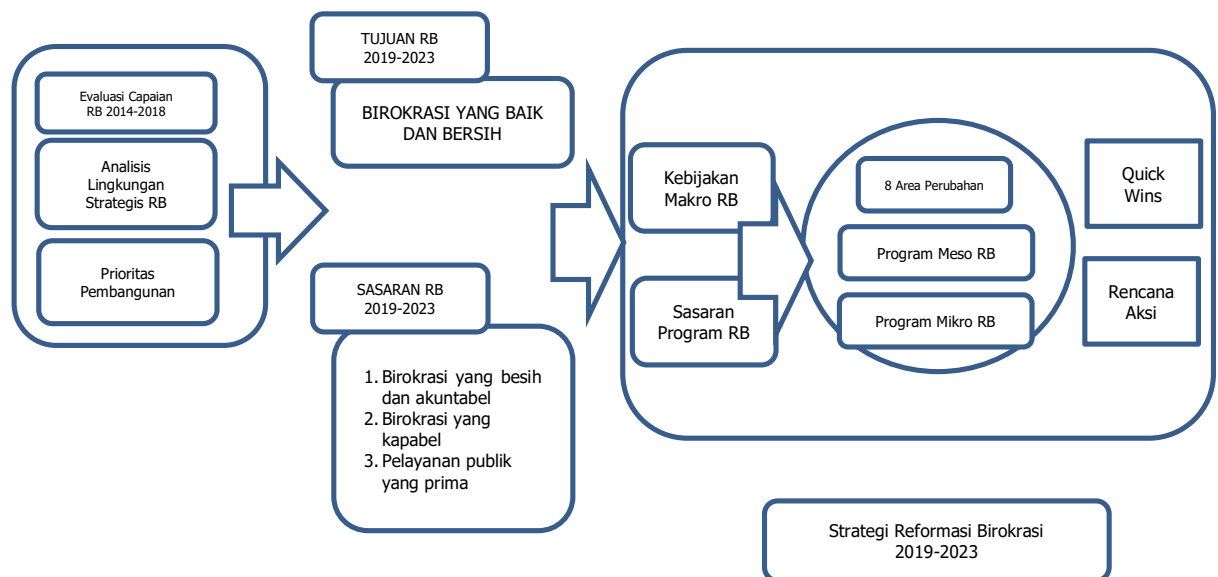


b. Strategi

Dalam rangka memastikan pencapaian tujuan dan sasaran *road map* reformasi birokrasi 2019-2023, strategi pelaksanaan reformasi birokrasi mengacu pada *road map* reformasi birokrasi nasional sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 harus ditetapkan dengan sebaik-baiknya. *Road map* reformasi birokrasi 2019-2023 keberlanjutan dari pelaksanaan *road map* periode 2014-2023, dengan menambah beberapa indikator baru yang tidak tersedia pada *road map* reformasi birokrasi sebelumnya. Namun juga tetap mempertahankan hal-hal baik yang dianggap efektif dari *road map* periode sebelumnya. Penambahan hal baru tersebut misalnya ditetapkannya sasaran dan indikator program yang terukur agar ketercapaian perubahan pada setiap area dapat lebih dimonitor secara riil. Secara umum, hubungan antara tujuan, sasaran, serta strategi pelaksanaan reformasi birokrasi 2019-2023 dapat terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.2

Hubungan antara tujuan dan sasaran reformasi birokrasi dengan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi 2019-2023



Secara umum pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai berikut:

a. Makro dan meso

Pada tingkat pelaksanaan makro, mencakup penetapan arah kebijakan reformasi birokrasi serta monitoring dan evaluasi pencapaian program-program reformasi birokrasi pada tingkat meso dan mikro.

Pada tingkat pelaksanaan meso mencakup pelaksanaan program Reformasi Birokrasi oleh instansi yang ditetapkan sebagai *leading sector*. Instansi tersebut bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan

makro, mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan kemajuan pelaksanaannya.

b. Mikro.

Tingkat pelaksanaan mikro mencakup implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi pada pemerintah daerah. Kebijakan tersebut sebagaimana digariskan melalui program makro, program meso, dan pelaksanaan program atau inovasi lainnya yang masih menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi selaras dengan program reformasi birokrasi nasional dan regional/daerah.

c. Sistem pembelajaran terintegrasi ASN

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, menekankan pada Penataan birokrasi sebagai salah satu kebijakan pemerintah yang bertujuan salah satunya adalah untuk penyederhanaan birokrasi. Salah satu poin yang ditekankan adalah tentang Pengembangan Kompetensi ASN, dalam Pasal 203 Ayat 4 (a) bahwa Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*). Sistem *Corporate University* menjadi semacam entitas pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk membantu organisasi induknya dalam mencapai misinya dengan melakukan aktivitas yang menumbuhkan pembelajaran, pengetahuan, dan kebijaksanaan individu dan organisasi (Allen, 2002 dalam Firdaus, 2017). Hal ini sejalan dengan arah pembangunan ASN pada RPJMN 2020-2024 adalah pemerintahan berkelas dunia, dengan tuntutan kerja ASN yang *agile* (lincah), kemampuan mampu menguasai literasi digital, serta metode bekerja secara terintegrasi dan fleksibel. Sistem pembelajaran yang terintegrasi bagi ASN (*ASN Corporate University*) menjadi model pengembangan kompetensi yang relevan karena memadukan pelatihan klasikal dan nonklasikal untuk mendukung pencapaian strategi organisasi dan kebijakan nasional. (Prince & Stewart, 2002) menyebutkan tiga hal yang menjadi konsep penting dalam membangun *Corporate University*, yaitu *Knowledge Management*, *organizational learning* (*proses*), dan *learning organization* (*hasil*).

d. *Knowledge Management*

Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*), sebagai tindak lanjut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Reformasi birokrasi bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dimaksudkan antara lain untuk mendorong terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mewujudkan organisasi seperti itu, setiap instansi pemerintah harus siap untuk memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya, termasuk belajar dari pengalaman-pengalaman di masa lampau.

Manajemen Pengetahuan atau *knowledge management* merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya: pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan

reformasi birokrasi. Jadi, manajemen pengetahuan bukan saja prioritas salah satu PD tertentu, tapi semua PD harus mulai dilakukan secara digital. Hal ini seiring dengan perkembangan teknologi informasi Revolusi Industri Era 4.0.

Manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) dan kaitannya dengan reformasi birokrasi dapat digambarkan dalam kerangka berpikir berikut ini :



Gambar 4.4
Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan
dalam Reformasi Birokrasi

Sebagai upaya untuk mewujudkan birokrasi yang bersih dan bebas KKN, maka telah atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2020 tentang Pembangunan Integritas Pegawai Aparatur Sipil Negara, menjadi penting. Mendukung sistem Integritas dan penguatan integritas pegawai aparatur sipil negara diperlukan suatu panduan bagi Instansi Pemerintah dalam melakukan pembangunan integritas pegawai aparatur sipil negara pada masing-masing instansi pemerintah.

Pembangunan Integritas sumber daya manusia (SDM) aparatur dapat dilihat dari 2 (dua) perspektif, yaitu pembangunan Integritas pada level organisasi dan pada level individual. Instansi Pemerintah didorong secara mandiri untuk membangun sistem yang semakin memperkuat Integritas Pegawai ASN karena Integritas Pegawai ASN merupakan faktor kunci dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif dan efisien, serta pelayanan publik yang prima sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025. Berbeda dengan pembangunan Integritas pada level organisasi, pedoman terkait pembangunan Integritas pada level individu khususnya Pegawai ASN masih sangat sedikit dan terfragmentasi. Padahal, pembangunan Integritas pada level organisasi tidak dapat dipisahkan dari pembangunan pada level individu. Keluaran (*output*) dari upaya membangun Integritas individu adalah dampak positif secara agregat pada kinerja organisasi Instansi Pemerintah, yang dapat meningkatkan kepercayaan kepada pemerintah.

Apabila dilihat dari Permenpan tersebut, berikut adalah ilustrasi hubungan antara pembangunan integritas individu dan organisasi:



Gambar 4.5
Ilustrasi Hubungan Antara Pembangunan Integritas Individu dengan Pembangunan Integritas Organisasi

Dalam Permenpan tersebut, disebutkan bahwa strategi Pembangunan Integritas Pegawai ASN pada instansi pemerintah pada dasarnya terdiri atas 3 (tiga) komponen, yaitu:

1. kepemimpinan birokrasi dan agen perubahan;
2. sinergitas dengan sistem kelembagaan; dan
3. penguatan kapasitas (kemampuan dan kesanggupan) Pegawai ASN.

Hal ini akan menjadi pedoman dalam mencapai sasaran Birokrasi yang pertama, yaitu Birokrasi yang bersih dan bebas KKN.

D. Program Meso

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada level meso merupakan pelaksanaan sasaran program yang merupakan uraian atau *cascade down* dari 3 (tiga) sasaran reformasi birokrasi. Selain itu, sesuai RPJMN 2020-2024, dan RPJMD 2018-2023 yang menetapkan reformasi birokrasi sebagai program pengarusutamaan yang wajib dilakukan oleh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB. Setiap perangkat daerah *leading sector* harus memastikan pelaksanaan program meso urusannya pada Pemerintah Provinsi NTB dengan memperhatikan kebutuhan. Berikut ditetapkan sasaran program dan instansi pengampu serta kegiatan yang mendukung pencapaian sasaran program.

Tabel 4.4
Sasaran level meso reformasi birokrasi 2019-2023

Program	Leading Sektor	Kegiatan
Birokrasi yang bersih dan akutabel		
1. Menguatnya integritas dan budaya antikorupsi dalam birokrasi	Inspektorat Provinsi NTB	Level organisasi - perluasan pembangunan zona integritas kepada seluruh perangkat daerah khususnya pada pelayanan yang strategis dan berisiko.
	BPSDM Provinsi NTB	Induksi antikorupsi kepada ASN melalui pendidikan pelatihan.
	Inspektorat Provinsi NTB/BPKP Perwakilan NTB	Induksi antikorupsi kepada kepala daerah, anggota DPRD dan pejabat perangkat daerah.
	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTB	Pembentukan kurikulum dan proses pembelajaran yang memiliki muatan antikorupsi Tenaga pendidik yang mampu menerapkan kurikulum dan memberikan teladan praktik antikorupsi.
	Dinas Kominfotik Provinsi NTB	Diseminasi konten antikorupsi melalui berbagai saluran media cetak, elektronik, dan sosial.
2. Terciptanya pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis	Inspektorat Provinsi NTB/BPKP Perwakilan NTB	Pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap kinerja aparat pengawasan intern pemerintah (APIP)
		Meningkatkan sinergitas antar lembaga pengawasan
		Meningkatkan sinergitas APIP dengan pemeriksa eksternal (BPK/BPKP).
		Menetapkan Peraturan Gubernur mengenai kebijakan dan manajemen risiko di lingkungan pemerintah daerah
		Membentuk sistem manajemen risiko
		Menetapkan unit yang bertanggungjawab terhadap manajemen risiko
		Membuat panduan hubungan kerja antara pengampu jabatan fungsional <i>risk officer</i> dan aparat pengawas

Program	Leading Sektor	Kegiatan
		intern pemerintah (APIP)
3. Menguatnya manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel	Bappeda Provinsi NTB	Memastikan perencanaan berbasis kinerja
		Memastikan program-program yang direncanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan daerah dan 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>)
	Inspektorat Provinsi NTB	Memastikan ketersambungan antara tujuan, sasaran, dan indikator kinerja dalam perencanaan pembangunan di pemerintah Provinsi NTB
		Melakukan evaluasi ketersambungan antara tujuan, sasaran, indikator kinerja, dan pelaporan pelaksanaan
		Memperbaiki ukuran kinerja <i>outcome</i> di setiap program dan kegiatan
		Meningkatkan kualitas evaluasi penerapan SAKIP di Pemerintah Provinsi NTB
		Menetapkan kebijakan mengenai peningkatan kompetensi dan pembudayaan kinerja dalam perencanaan dan penganggaran
		Menetapkan peraturan Gubernur mengenai penilaian kinerja individu kinerja organisasi
		Menggunakan informasi kinerja sebagai dasar dalam menyusun proses bisnis internal pemerintah
		Bappeda Provinsi NTB

Program	Leading Sektor	Kegiatan
	Inspektorat Provinsi NTB/Bappeda Provinsi NTB/Biro AP	Menciptakan <i>interoperability</i> antara sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di daerah
		Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di daerah
		Melakukan pengembangan kompetensi kepala daerah dalam perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja
		Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di daerah
		Melakukan pengembangan kompetensi kepala daerah dalam perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja
Bappeda Provinsi NTB/ BPKAD Provinsi NTB	Melakukan koordinasi dengan Pemerintah Pusat (Kemendagri, Bappenas) dalam pengintegrasian berbagai sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di daerah	
BPSDM Provinsi NTB	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi NTB	Melakukan diklat peningkatan kompetensi manajemen kinerja ASN
		Internalisasi budaya kinerja dalam berbagai pelatihan ASN
		Penyiapan aplikasi informasi kinerja PNS secara nasional yang dapat diintegrasikan dengan aplikasi kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB
		Penyusunan Peraturan Gubernur terkait pengelolaan informasi dan data penilaian kinerja PNS;
		Penyusunan Peraturan Gubernur terkait tata cara survei perilaku kerja secara tertutup.
		Penyusunan Peraturan Gubernur terkait pemeringkatan kinerja pegawai

Program	Leading Sektor	Kegiatan
Meningkatnya <i>fairness</i> , transparansi, profesionalisme, dan nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan	Dinas Kominfotik Provinsi NTB	Penyediaan infrastruktur dan aplikasi pemanfaatan satu data (one data) system untuk perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan
		Efektivitas PPID dalam mewujudkan keterbukaan informasi publik
		Mendorong digitalisasi dan transparansi berbagai informasi di Pemerintah Provinsi NTB dan Kabupaten/Kota se NTB
	Dinas Kominfotik Provinsi NTB	Menyediakan berbagai data yang dibutuhkan untuk mendukung satu data (one-data) system
		Memberikan kemudahan akses kepada seluruh pemangku kepentingan dalam perolehan data untuk berbagai kepentingan secara terbuka
	Bappeda Provinsi NTB	Mendorong dan memperkuat partisipasi berbagai pemangku kepentingan (masyarakat, private sektor, dan dunia usaha) dalam pembuatan dan implementasi kebijakan di daerah
	Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Provinsi NTB	Menetapkan dan implementasi kebijakan pengelolaan arsip berbasis digital
		Memperkuat <i>knowledge management</i> melalui digitalisasi arsip
	Dinas Kominfotik Provinsi NTB	Memastikan sistem keamanan data, aplikasi dan infrastruktur dalam penyelenggaraan SPBE
	Biro AP/Biro PBJ	Memperluas database 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
Reviu terhadap berbagai peraturan perundang-undangan	Biro Hukum Setda Provinsi NTB	Memperkuat koordinasi dengan pemerintah/Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk

Program	Leading Sektor	Kegiatan
		melakukan harmonisasi regulasi
		Mendorong deregulasi berbagai peraturan perundang-undangan berdasarkan hasil reuiu
		Mendorong penyederhanaan regulasi pada setiap jenjang level peraturan perundangan-undangan.
		Meningkatkan kompetensi ASN sebagai perancang peraturan perundang-undangan (<i>legal drafter</i>) pusat dan daerah
Birokrasi yang kapabel		
1. Tertatanya kelembagaan pemerintah daerah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi	Biro Organisasi Setda Provinsi NTB	Memastikan struktur organisasi pemerintah berbasis kinerja
		Menetapkan kebijakan penyederhanaan eselon 3 dan 4 secara bertahap dan selektif
		Melakukan monitoring evaluasi terhadap pelaksanaan reuiu kelembagaan berbasis kinerja yang dilakukan oleh pemerintah daerah.
		Melakukan monitoring evaluasi atas pelaksanaan kebijakan pemisahan antara pembuat kebijakan (<i>policy maker</i>) dan pelaksana kebijakan (<i>policy implementing agency</i>) di pemerintahan daerah.
2. Penyederhanaan proses bisnis dan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi	Dinas Kominfotik Provinsi NTB	Percepatan pelaksanaan SPBE di tingkat pemerintah daerah.
		Memperkuat <i>interoperability system</i> antar pemerintah daerah baik secara vertikal maupun horizontal
		Memastikan teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan oleh pemerintah daerah dalam membangun dan melaksanakan SPBE yang memiliki keandalan dan secara teknis mendukung <i>interoperability system</i> .
	Dinas Kominfotik/ BKD/BPSDM Provinsi NTB	Mengembangkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang menjalankan SPBE.
3. Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis	BKD Provinsi NTB	Membangun sistem informasi ASN Daerah

Program	Leading Sektor	Kegiatan
sistem merit		Mengarusutamakan <i>evidence-based policy</i> dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada perangkat daerah di lingkungan pemerintah Provinsi NTB 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 Gubernur) dan membentuk Manajemen Talenta Daerah (berkoordinasi Bappenas/Bappeda)
		Memastikan dan melakukan pendampingan serta monitoring dan evaluasi atas penyusunan dan implementasi pola karir dan manajemen talenta instansi pada setiap pemerintah daerah berjalan dengan efektif
	Badan Kepegawaian Daerah/BPSDM Provinsi NTB	Melakukan kajian komprehensif pembentukan daerah talent management.
		Memasukan 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

Program	Leading Sektor	Kegiatan
		yang berbasis studi kasus dan proyek perubahan.
		Melakukan perubahan kelembagaan diklat.
Percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik	Biro Organisasi Setda Provinsi NTB	Penguatan kebijakan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik.
		Mendorong pemerintah daerah untuk melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui inovasi dengan pembinaan inovasi pelayanan publik secara terus menerus dan berkelanjutan, yaitu:
		a. Mendorong penciptaan inovasi dalam rangka mendapatkan data dan informasi inovasi serta inovasi yang terseleksi sesuai standar nasional melalui kompetisi inovasi pelayanan publik;
		b. Mendorong pengembangan inovasi melalui pengembangan hub inovasi dalam rangka penyebarluasan pengetahuan dan replikasi inovasi;
		c. Mendorong pelembagaan inovasi dalam rangka keberlanjutan inovasi melalui kebijakan dan pembinaan yang terus menerus.
	Biro Organisasi Setda Provinsi NTB	Melakukan kajian terhadap penyelenggaraan pelayanan publik sebagai bahan masukan untuk melakukan revisi UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
	Dinas Penanaman Modal dan PTSP Provinsi NTB	Membangun profesionalitas ASN di bidang pelayanan publik.
		Mengkoordinasikan penyederhanaan prosedur perizinan terkait EoDB pada seluruh <i>stakeholder</i> terkait.
		Mendorong implementasi <i>one single submission</i> (OSS).

Hasil program meso akan diukur dengan menggunakan beberapa indikator pada setiap sasaran reformasi birokrasi. Pemerintah daerah yang tugas dan kewenangannya terkait dengan indikator meso wajib melaporkan perkembangan capaian indikator kepada Gubernur NTB melalui Sekretaris Daerah Provinsi NTB setiap tahunnya.

Tabel 4.5
Indikator program pada setiap sasaran reformasi birokrasi

Sasaran		Indikator Sasaran	Target 2023
Birokrasi yang bersih dan akuntabel	1	Persentase pemerintah daerah dengan indeks perilaku anti korupsi level baik	100%
	2	Persentase pemerintah daerah dengan indeks kapabilitas APIP minimal level 3	100%
	3	Persentase pemerintah daerah dengan Indeks Maturitas SPIP minimal level 3	100%
	4	Persentase pemerintah daerah dengan predikat SAKIP minimal B	100%
	5	Persentase pemerintah daerah dengan opini BPK minimal WTP	100%
	6	Persentase pemerintah daerah dengan indeks perencanaan baik	100%
	7	Persentase pemerintah daerah dengan indeks reformasi hukum baik	100%
	8	Persentase pemerintah daerah dengan indeks tata kelola pengadaan barang dan jasa baik	100%
Birokrasi yang kapabel	1	Persentase pemerintah daerah dengan indeks kelembagaan baik	100%
	2	Persentase pemerintah daerah dengan predikat penilaian SPBE minimal baik (indeks SPBE >2,6):	100%
	3	Persentase pemerintah daerah dengan indeks pengawasan kearsipan baik	100%
	4	Persentase pemerintah daerah dengan indeks profesionalitas ASN baik	100%
	5	Persentase pemerintah daerah dengan indeks tata kelola manajemen ASN baik	100%
	6	Persentase pemerintah daerah dengan indeks merit system baik	100%
	7	Persentase pemerintah daerah dengan indeks kualitas kebijakan baik	100%
	8	Persentase pemerintah daerah dengan indeks kepemimpinan perubahan baik	100%
	9	Persentase pemerintah daerah dengan indeks pemerintahan daerah baik	100%
	10	Persentase pemerintah daerah dengan indeks pengelolaan keuangan baik	100%
	11	Persentase pemerintah daerah dengan indeks pengelolaan aset baik	100%

Pelayanan publik yang prima	Persentase pemerintah daerah dengan indeks pelayanan publik baik	75%
-----------------------------	--	-----

Dalam rangka memastikan setiap perangkat daerah penanggungjawab indikator dan program meso melaksanakan program tersebut, setiap perangkat daerah penanggung jawab harus menyusun rencana aksi pelaksanaan program. Rencana aksi ini akan dimonitor dan evaluasi secara berkala (triwulan) oleh Biro Organisasi Setda Provinsi NTB.

E. Program Mikro

Setelah ditetapkan program level meso, selanjutnya kegiatan mikro yang menjadi prioritas pemerintah daerah dalam menerapkan reformasi birokrasi di lingkup internal instansi. Aktifitas mikro seperti tabel berikut berdasarkan sasaran reformasi birokrasi serta 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi dan program di level meso.

Tabel 4.6
Kegiatan level mikro reformasi birokrasi 2019-2023

Program/area perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan publik yang prima
Manajemen Perubahan	1. Indeks kepemimpinan perubahan	Pengembangan dan penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (<i>reform</i>);	√	√	√
		Penguatan nilai integritas;			
		Pengembangan dan penguatan peran agen perubahan dan role model;			
		Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industry 4.0			
Penataan Peraturan Perundangan/ Deregulasi Kebijakan	2. Indeks Reformasi Hukum	Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup Instansi Pemerintah Provinsi NTB (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan);	√	√	√
		3. Indeks Kualitas Kebijakan			
		Penguatan sistem regulasi nasional di lingkup instansi pemerintah			
		Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan			
	Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun.				

Program/area perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan publik yang prima
Penataan Organisasi/Kelembagaan	4. Indeks Kelembagaan	Assesment organisasi berbasis kinerja	√	√	√
		Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan instansi pemerintah berdasarkan hasil asesmen			
		Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran			
Penataan Tatalaksana	5. Indeks SPBE	Penerapan tata kelola SPBE	√	√	√
	Indeks Pengawasan Kearsipan	Penerapan manajemen SPBE			
	Indeks Pengelolaan Keuangan	Penerapan layanan SPBE			
	Indeks Pengelolaan Aset	Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan			
	Indeks Pemerintahan Daerah	Implementasi manajemen kearsipan modern dan handal (dari manual ke digital)			
		Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan			
		Mengimplementasikan digitalisasi arsip			
		Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan			
		Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku.			
		Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik			
		Pengembangan proses bisnis instansi dan unit			
Penyelarasan proses bisnis dan SOP					
Sistem Manajemen SDM	Indeks Profesionalitas ASN	Menerapkan prinsip-prinsip manajemen ASN secara professional;	√	√	√
	Indeks Tata Kelola Manajemen ASN	Indeks Merit System			
		Implementasi manajemen			

Program/area perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan publik yang prima
		ASN berbasis <i>merit system</i>			
		Penetapan ukuran kinerja individu			
		Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala			
		Penguatan implementasi <i>reward and punishment</i> berdasarkan kinerja			
		Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi			
		Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN			
		Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN			
		Pengembangan implementasi manajemen talenta (<i>Talent pool</i>)			
		Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN			
Penguatan Akuntabilitas	Nilai SAKIP	Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sektor (<i>collaborative and crosscutting</i>)	√	√	√
	Indeks Perencanaan	Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja			
		Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (<i>goal and strategy cascade</i>)			
		Pelaksanaan monitoring			

Program/area perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan publik yang prima
		dan evaluasi kinerja secara berkala			
		Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran;			
		Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja;			
Pengawasan	Maturitas SPIP	Melakukan penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi	√	√	√
	Kapabilitas APIP	Meningkatkan kompetensi APIP;			
	Opini BPK	Pemenuhan rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas);			
	Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang & Jasa	Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku;			
		Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan;			
		Pembangunan unit kerja zona integritas menuju BK/WBBM;			
		Penguatan pengendalian gratifikasi			
		Penguatan penanganan pengaduan dan komplain			
Penguatan efektivitas manajemen risiko					
Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan					
Pelayanan Publik	Indeks Pelayanan Publik	Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (standar pelayanan,	√	√	√

Program/area perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan publik yang prima
		maklumat pelayanan, SKM)			
	Hasil Survei Kepuasan Masyarakat	Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik upaya peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan;			
		Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;			
		Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau.			
		Penciptaan pengembangan, dan pelembagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik.			
		Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam mal pelayanan publik;			
		Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala			
		Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala.			
		Meningkatkan tindak lanjut dari laporan hasil survei kepuasan masyarakat			

F. *Quick Wins* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi NTB

Quick Wins dimaknai sebagai keberhasilan yang cepat. Tujuan dari *Quick Wins* adalah adanya sebuah tindakan atau *action* yang bisa segera mendatangkan keberhasilan, dimana keberhasilan tersebut mampu mendorong keberhasilan selanjutnya. *Quick Wins* dalam kerangka strategi pelaksanaan reformasi birokrasi merupakan program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang menggambarkan percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi oleh pemerintah daerah.

Quick wins bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan meningkatkan kepercayaan instansi untuk melakukan sesuatu perubahan yang berat. Penyelesaian sesuatu yang berat merupakan inti dari suatu program besar. Quick wins dilakukan di awal dan dapat berupa quick wins untuk penataan organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan penataan budaya kerja aparatur.

Dalam rangka percepatan reformasi birokrasi, pemerintah daerah harus menetapkan penyederhanaan birokrasi sebagai *quick wins* utama. Penyederhanaan birokrasi dilakukan dengan penyetaraan jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana ke dalam jabatan fungsional. Namun demikian, pemerintah daerah dimungkinkan untuk menambah *quick wins* selain penyederhanaan birokrasi. Selanjutnya, pada tahun-tahun berikutnya setiap instansi diperbolehkan dalam menetapkan *quick wins*, sesuai dengan isu strategis, karakter organisasi, serta sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing instansi.

Tabel 4.6

Perbedaan *Quick Win Mandatory* dan *Quick Win Mandiri*

<i>Quick Win Mandatory</i>	<i>Quick Win Mandiri</i>
Tahun 2019 dan maksimal 2021 penyederhanaan birokrasi wajib menjadi <i>quick win</i> pemerintah daerah	Ditetapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dinamika lingkungan strategis, isu strategis, dan ketersediaan sumberdaya masing-masing pemerintah daerah
<i>Quick win</i> lain akan ditetapkan setiap tahunnya oleh TRBD dan UPRBD	

BAB V

ARAH KEBIJAKAN DAN PROGRAM PEMBANGUNAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

a. Arah Kebijakan

Dalam mempercepat implementasi pelaksanaan kebijakan dan program pembangunan daerah, perlu dikembangkan strategi dan arah kebijakan sehingga dinamika pembangunan tetap terarah, terpadu dan berkesinambungan. Untuk mengarahkan strategi yang dipilih agar lebih terarah dalam mencapai tujuan dan sasaran dari waktu ke waktu selama 5 (lima) tahun dan merasionalkan pilihan strategi agar memiliki fokus dan sesuai dengan pengaturan pelaksanaannya, diperlukan pedoman berupa arah kebijakan.

Strategi dan arah kebijakan pembangunan daerah Provinsi NTB perlu mengacu kepada strategi dan arah kebijakan dalam pencapaian visi dan misi Presiden sebagaimana digariskan dalam RPJMN 2020-2024. Presiden menetapkan 5 (lima) arahan utama sebagai strategi dalam pelaksanaan misi Nawacita dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045 diantaranya 3 (tiga) mencakup reformasi birokrasi pembangunan sumber daya manusia, penyederhanaan regulasi, dan penyederhanaan birokrasi, strategi untuk mewujudkan arahan tersebut sebagai berikut:

1. Pembangunan sumber daya manusia, dengan strategi:
 - a Layanan dasar dan perlindungan sosial, yang meliputi (a) tata kelola kependudukan (b) perlindungan sosial, (c) kesehatan, (d) Pendidikan, (e) pengentasan kemiskinan, (f) kualitas anak, perempuan, dan pemuda;
 - b Produktivitas, yang meliputi: (a) pendidikan dan pelatihan, (b) vokasi, (c) pendidikan tinggi, (d) iptek dan inovasi, (e) prestasi olahraga;
 - c Pembangunan karakter, yang meliputi: (a) revolusi mental dan pembinaan ideologi Pancasila, (b) pemajuan dan pelestarian kebudayaan, (c) moderasi beragama, (d) budaya literasi, inovasi dan kreativitas.
2. Penyederhanaan regulasi
Pendekatan terhadap regulasi yang akan disusun, dengan strategi:
 - a. Mengurangi tumpang tindih regulasi (membentuk 1 regulasi baru dengan mencabut dua aturan yang masih berlaku dan substansinya mengatur hal yang sama);
 - b. Regulasi yang berorientasi tujuan;
 - c. Regulasi yang mengutamakan kualitas dibandingkan kuantitas.
3. Penyederhanaan birokrasi
 - a Penyederhanaan prosedur;
 - b Penyelenggaraan e-Government;
 - c Reformasi birokrasi pelayanan public.

4. Tujuan, sasaran dan strategi

Tabel 5.1
Tujuan, sasaran dan strategi

Tujuan	Sasaran	Strategi
Terwujudnya pemerintahan yang bersih, bebas KKN dan akuntabel	Meningkatnya akuntabilitas kinerja dan keuangan daerah	Peningkatan kualitas pengelolaan keuangan daerah
	Meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	Penguatan fungsi pengawasan penyelenggaraan pemerintah
		Peningkatan dan penguatan profesionalisme aparat pengawas intern pemerintah (APIP)
		Peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik
	Meningkatnya manajemen SDM ASN berbasis Merit Sistem	Penataan Sistem Manajemen SDM
		Penataan Sistem Manajemen SDM ASN Berbasis Sistem Merit
		Peningkatan kapasitas ASN melalui pengembangan kompetensi manajerial, teknis dan fungsional
	Meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat	Peningkatan standarisasi pelayanan pada unit pelayanan publik
Peningkatan kualitas layanan melalui pemanfaatan teknologi informasi		

Dengan mempertimbangkan strategi *road map* reformasi birokrasi dan visi, misi, tujuan, sasaran pembangunan daerah, maka dirumuskan strategi dan arah kebijakan dalam mewujudkan pencapaian *road map* reformasi birokrasi 2019-2023. Perumusan arah kebijakan tersebut secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.2
Arah Kebijakan

No	Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
1	Terwujudnya pemerintahan yang bersih, bebas KKN dan akuntabilitas	eningkatnya akuntabilitas kinerja dan keuangan daerah	Peningkatan kualitas pengelolaan keuangan daerah	Meningkatkan Tata kelola keuangan daerah, Asistensi Laporan Keuangan

No	Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
				Daerah, koordinasi unsur pendukung pengelolaan keuangan dan Menjamin penyusunan LKPD tepat waktu
		Meningkatnya Kualitas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	Penguatan fungsi pengawasan penyelenggaraan pemerintah	Meningkatkan penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan
			Peningkatan dan Penguatan profesionalisme Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP)	Meningkatkan kualitas dan profesionalisme APIP
			Peningkatan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik	Meningkatkan kualitas kelembagaan dan tata laksana Pemerintahan
				Meningkatkan kualitas evaluasi kinerja
				Meningkatkan kerjasama antar daerah dalam pembangunan
		Meningkatnya Profesionalisme ASN	Penataan Sistem Manajemen SDM	Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur
				Meningkatkan kinerja dan disiplin ASN
			Penataan Sistem Manajemen SDM ASN berbasis Sistem Merit (Usulan BKD)	Meningkatkan Kualitas Perencanaan, Pengembangan Karir, Promosi dan Mutasi serta Manajemen Kinerja dan Disiplin dengan Menggunakan

No	Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
				Sistem Informasi Kepegawaian yang Terintegrasi
			Peningkatan Kapasitas ASN melalui Pengembangan Kompetensi Manajerial, Teknis, Fungsional, dan Sertifikasi	Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur
		Meningkatnya Kualitas Pelayanan kepada masyarakat	Peningkatan standarisasi Pelayanan Pada Unit Pelayanan Publik	Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana pelayanan publik
	Meningkatkan ketersediaan data dan informasi pembangunan			
	Mengoptimalkan pemanfaatan pengelolaan pengaduan masyarakat untuk meningkatkan mutu pelayanan publik			
	Memanfaatkan sistem informasi untuk transparansi dan penyediaan pelayanan publik berbasis elektronik			
2	Terwujudnya pertumbuhan agribisnis dan investasi yang berkualitas	Meningkatnya investasi kerjasama pemerintah dan badan usaha	Optimalisasi manfaat destinasi unggulan dan kawasan strategis (Mandalika dan SAMOTA, dll.) untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat	Meningkatkan Investasi, kerjasama pemerintah dan badan usaha, serta kemudahan perizinan

No	Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
		Meningkatnya jaminan kesehatan dan sosial bagi penduduk miskin	eningkatan perlindungan dan jaminan sosial dan kesehata	Meningkatkan perlindungan, jaminan sosial dan kesehatan bagi masyarakat miskin
		Terpenuhinya pelayanan dasar bagi penduduk miskin	Pembangunan sistem pengelolaan air minum yang terintegrasi untuk pemenuhan air minum layak	Meningkatnya kapasitas prasarana air bersih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat
				Meningkatkan kualitas air minum perkotaan dan perdesaan
3	Terwujudnya Kehidupan Masyarakat NTB yang Madani (Bahagia)	Meningkatnya Nilai Sosial Budaya & Toleransi Masyarakat	Pembinaan Lembaga-lembaga sosial, agama, adat, dan kemasyarakatan	Meningkatkan peran lembaga-lembaga sosial, agama, adat, dan kemasyarakatan dalam pembentukan karakter masyarakat
				Melestarikan dan mengembangkan kekayaan budaya dan cagar budaya dengan menjadikan Islamic Center, Istana Dalam Loka, Asi Mbojo, dan cagar budaya lainnya sebagai pusat peradaban
		Meningkatnya Kualitas & Penegakan Produk Hukum Daerah	Penanganan pelanggaran PERDA melalui tindakan preventif dan represif	Meningkatkan peran dan koordinasi antara Aparat Penegak Hukum, Tokoh Masyarakat, Tokoh Adat, dan Tokoh Agama dalam kerangka penyelesaian masalah dengan pendekatan Restoratif Justice

No	Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
			Penguatan kemitraan bersama aparat penegak hukum dan masyarakat	Meningkatkan Peran Lembaga Mediasi Dalam Penyelesaian permasalahan hukum di masyarakat
			Penataan peraturan perundang-undangan dan pelayanan hukum	Meningkatkan kualitas produk hokum daerah
		Meningkatnya kesadaran politik masyarakat	Peningkatan Keterlibatan Masyarakat dalam politik	Meningkatkan keterlibatan Masyarakat dalam politik

b. Rencana program dan kegiatan reformasi birokrasi

Berbagai capaian hasil program dan kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana tersebut di atas kiranya dapat dijadikan referensi dalam menyusun *road map* reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi NTB 2019-2023, meskipun dinamika permasalahan telah mengalami perubahan. Dinamika permasalahan birokrasi Pemerintah Provinsi NTB semakin dinamis.

Pemerintah Provinsi NTB dituntut bekerja lebih keras membangun Daerah NTB mewujudkan kesejahteraan masyarakat sesuai visi dan misi RPJMD 2018-2023 Provinsi NTB. Oleh karena itu Provinsi NTB menjadi *starting poin* pengembangan kapasitas (*capacity building*) birokrasi Pemerintah Provinsi NTB tahap berikutnya. Disamping itu, permasalahan aktual tetap menjadi sentral perhatian dalam membingkai *road map* reformasi birokrasi. Dengan demikian terdapat beberapa variabel yang mewarnai penyusunan *road map* reformasi birokrasi 2019 - 2023 sebagai berikut:

1. RPJMD 2018-2023 Provinsi NTB sebagai dokumen induk pembangunan daerah untuk jangka 5 (lima) tahunan menjadi rujukan utama desain *road map* reformasi birokrasi. Di dalamnya diamanatkan visi dan misi pembangunan Provinsi NTB. Visi Pembangunan Daerah NTB 2018-2023 adalah “Membangun Nusa Tenggara Barat Yang Gemilang”.
2. Dalam Visi yang diusung terdapat kata kunci “NTB GEMILANG” yang bermakna:
 - a) Satu keyakinan bahwa Provinsi NTB dapat berperan besar di kancah nasional dan internasional.
 - b) Satu komitmen bahwa percepatan dan lompatan pembangunan harus terus dihiatkan untuk mewujudkan Provinsi NTB yang tertata rapi sebagai tempat hunian menyenangkan, dengan masyarakat yang berdaya saing, tangguh, dan berbudi luhur serta pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik.

Dalam rangka mewujudkan visi untuk membangun Nusa Tenggara Barat yang gemilang, ditetapkan 6 (enam) misi pembangunan Provinsi NTB Tahun 2019 2023 sebagai berikut:

- Misi 1 NTB TANGGUH DAN MANTAP melalui penguatan mitigasi bencana dan pengembangan infrastruktur serta konektivitas wilayah.
- Misi 2 NTB BERSIH DAN MELAYANI melalui transformasi birokrasi yang berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dari KKN dan berdedikasi.
- Misi 3 NTB SEHAT DAN CERDAS melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai pondasi daya saing daerah.
- Misi 4 NTB ASRI DAN LESTARI melalui pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan yang berkelanjutan.
- Misi 5 NTB SEJAHTERA DAN MANDIRI melalui penanggulangan kemiskinan, mengurangi kesenjangan, dan pertumbuhan ekonomi inklusif bertumpu pada pertanian, pariwisata dan industrialisasi.
- Misi 6 NTB AMAN DAN BERKAH melalui perwujudan masyarakat madani yang beriman, berkarakter dan penegakan hukum yang berkeadilan.

Tabel 5.3
PROGRAM PEMBANGUNAN DAERAH YANG DISERTAI PAGU INDIKATIF PROVINSI NTB
BERDASARKAN PERMENDAGRI 13 TAHUN 2006

Misi/Tujuan/Sasaran/Program Pembangunan Daerah	Indikator Kinerja (Tujuan/Impact/Outcome)	Satuan	Realisasi kinerja 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan 2020		Perangkat Daerah Penanggungjawab
1	2	3	4	5	6	7
NTB BERSIH DAN MELAYANI melalui transformasi birokrasi yang berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dari KKN dan berdedikasi						
				Kinerja	Rp (Juta)	
Tujuan: Terwujudnya Pemerintahan Yang Bersih, Bebas KKN dan Akuntabel	Indeks Reformasi Birokrasi		B	B	81.601	
Sasaran: Meningkatnya akuntabilitas kinerja dan keuangan daerah	Opini BPK		WTP	WTP	27.832	
Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah	Ketepatan waktu penetapan APBD Provinsi NTB	Waktu	Tepat waktu	Tepat waktu	23.946	BPKAD
	Opini laporan keuangan Provinsi NTB	Jenis	WTP	WTP		
Program peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan kebijakan kepala daerah	Persentase penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan	%	33,94	84.00	3.377	Inspektorat
	Persentase penurunan angka kerugian negara/daerah	%		25.17	-	
Program penyelenggaraan sistem pengendalian internal pemerintah di lingkungan Provinsi NTB	Persentase peningkatan level maturitas perangkat daerah terdefinisi, terkelola dan terukur	%	60,87	53.33	188	Inspektorat
Program peningkatan kapabilitas APIP	Tingkat kapabilitas APIP	Level	82,49	Integrated (Level III)	321	Inspektorat
	Persentase auditor dan P2UPD bersertifikasi	%		57,00	-	
Sasaran: Meningkatnya akuntabilitas kinerja dan keuangan daerah	Nilai SAKIP		BB	BB	1.520	
Program peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Persentase laporan kinerja pemerintah yang bernilai	%	50,00	75,00	444	Biro Organisasi

Misi/Tujuan/Sasaran/Program Pembangunan Daerah	Indikator Kinerja (Tujuan/Impact/Outcome)	Satuan	Realisasi kinerja 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan 2020		Perangkat Daerah Penanggungjawab
1	2	3	4	5	6	7
	A/BB					
Program Evaluasi Kinerja SKPD	Persentase perangkat daerah yang akuntabel	%	75,00	100	-	Biro Organisasi
Program penguatan akuntabilitas kinerja	Persentase hasil evaluasi SAKIP Perangkat Daerah Predikat BB-AA	%	93,48	40,00	795	Inspektorat
Program peningkatan kualitas kelembagaan	Rangking LPPD	%	97,76	100	282	Biro Pemerintahan
Sasaran :						
Meningkatnya akuntabilitas kinerja dan keuangan daerah	Indeks Profesionalisme ASN		0,54	0,67	3.829	
Program pembinaan dan pengembangan aparatur	Indeks dimensi kualifikasi Pendidikan ASN	Nilai Indeks	100	2.45	3.528	BKD
	Persentase tingkat pelanggaran disiplin ASN	%		0,0053	-	BKD
	Kriteria penilaian kinerja ASN	Kriteria		Baik	-	BKD
Program peningkatan transparansi penyelenggara negara	Persentase ASN yang patuh LHKPN	%	100	100	207	BKD
Program pengembangan sistem analisis formasi jabatan dan pendayagunaan aparatur	Persentase dokumen pendayagunaan aparatur yang tersusum	%	90,00	100	95	Biro Organisasi
Sasaran: Meningkatnya akuntabilitas kinerja dan keuangan daerah	Persentase kerjasama daerah		150	1000	1.523	
Program peningkatan promosi dan kerjasama investasi	Persentase kerjasama pemerintahan dan non pemerintahan yang terjalin	%	150	0,00	805	Biro Administrasi Kerjasama
Program peningkatan kerjasama pemerintahan	Persentase kerjasama pemerintahan yang terjalin	%		100	172	Biro Administrasi Kerjasama
Program peningkatan kerjasama non pemerintahan	Persentase kerjasama non pemerintahan yang terjalin	%		100	160	Biro Administrasi Kerjasama
Program pengendalian kerjasama daerah	Persentase kerjasama daerah yang tervaluasi	%		100	387	Biro Administrasi Kerjasama
Sasaran:	Cakupan pelatihan dan		11,85	11,35	2,440	

Misi/Tujuan/Sasaran/Program Pembangunan Daerah	Indikator Kinerja (Tujuan/Impact/Outcome)	Satuan	Realisasi kinerja 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan 2020		Perangkat Daerah Penanggungjawab
				5	6	
1	2	3	4	5	6	7
Melakukan Penataan Sistem Manajemen SDM	pengembangan kompetensi ASN					
Program Peningkatan mutu sumber daya aparatur	Cakupan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN	%	11,85	11,35	2,440	BPSDMD
Sasaran: Penguatan fiscal daerah	Indeks kapasitas fiscal daerah		0,5	0,49	18.432	
Program peningkatan dan pengembangan pengelolaan pendapatan daerah	Persentase PAD terhadap pendapatan daerah (diluar DAK)	%	49,88	49,33	18,432	Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah
Sasaran: Meningkatnya kualitas perencanaan dan penganggaran	Tingkat konsistensi antar dokumen perencanaan		95,05	100	9.683	
Program perencanaan pembangunan daerah	Persentase keselarasan program pada RPJMD dengan RKPD	%	95,09	100	1.481	Bappeda
Program perencanaan pembangunan ekonomi	Persentase keselarasan program pada RKPD dengan Renja perangkat daerah bidang ekonomi	%	97,26	100	1.464	Bappeda
Program perencanaan sosial dan budaya	Persentase keselarasan program pada RKPD dengan Renja perangkat daerah bidang sosial budaya	%	96,05	100	1.278	Bappeda
Program perencanaan prasarana wilayah dan sumber daya alam	Persentase keselarasan program pada RKPD dengan renja perangkat daerah bidang prasarana wilayah dan sumber daya alam	%	92,00	100	4.906	Bappeda
Program peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah	Tingkat kepatuhan perangkat daerah terhadap standar harga		98,00	82,00	553	Biro Bina Administrasi Pengendalian Pembangunan dan LPBJP
Sasaran : Meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat	Indeks pelayanan publik		97,88	97,87	16.342	

Misi/Tujuan/Sasaran/Program Pembangunan Daerah	Indikator Kinerja (Tujuan/Impact/Outcome)	Satuan	Realisasi kinerja 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan 2020		Perangkat Daerah Penanggungjawab
				5	6	
1	2	3	4	5	6	7
Program penataan administrasi kependudukan	Rasio penduduk berKTP persatuan penduduk	rasio	0,99	0,82	543	Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Pemerintahan Desa, Kependudukan dan Pencatatan
Program pengembangan data/informasi/statistic daerah	Cakupan ketersediaan data yang terintegrasi	%	95,49	70,00	470	Dinas Kominfotik
Program pengembangan komunikasi, informasi dan media massa	Persentase informasi yang terpublikasi	%	100	75,00	1.346	
Program pengembangan <i>e-Government</i>	Indeks Maturitas Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	Skor	3,30	3,30	1,583	
Program pencegahan korupsi	Persentase penyelesaian pengaduan masyarakat tepat waktu	%	70,96	94,00	2.884	Inspektorat
	Persentase PD Zona Integritas berpredikat WBK	-	-	13,33	-	
	Persentase PD Zona Integritas berpredikat WBBM	-	-	8,88	-	
Program peningkatan kualitas pelayanan publik	Jumlah unit kerja pelayanan public yang berprestasi	Unit	-	15	51	Biro Organisasi
	Persentase unit kerja pelayanan public yang survey kepuasan masyarakat meningkat	%	-	80	-	Biro Organisasi
Program kerjasama informasi dan media massa	Persentase kerjasama informasi dan media massa	%	99,62	90	5.508	Biro Humas dan Protokol
Program peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan kebijakan Kepala Daerah	Tingkat Kematangan UKPBJ	-	3,00	3	3.377	Biro Bina Administrasi Pengendalian Pembangunan dan LPBJP
Program Optimalisasi pelayanan <i>e-Procurement</i>	Prosentase pengelolaan pengadaan barang/jasa yang transparan sesuai standar (17 standar)	%	29,41	100	581	

Misi/Tujuan/Sasaran/Program Pembangunan Daerah	Indikator Kinerja (Tujuan/Impact/Outcome)	Satuan	Realisasi kinerja 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan 2020		Perangkat Daerah Penanggungjawab
1	2	3	4	5	6	7
NTB SEHAT DAN CERDAS MELALUI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI PONDASI DAYA SAING DAERAH						
Tujuan : Terwujudnya Masyarakat NTB yang berdaya saing	Indeks Pembangunan Manusia (IPM)	-	68,14	68,84	668.557	
	Indeks Kebahagiaan	-	-	71,9	-	
Sasaran: Meningkatnya kualitas dan jangkauan layanan Pendidikan	Harapan lama sekolah	Tahun	13,48	13,62	466.010	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
	Rata-rata lama sekolah	Tahun	7,27	6,98	-	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
Program pembinaan sekolah menengah atas (SMA)			100	100	48.782	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
Program pembinaan sekolah menengah kejuruan (SMK)			100	76.150	91.256	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
Program pembinaan Pendidikan khusus dan Pendidikan layanan khusus (PKPLK)			100	8.268	4.829	
Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) SMA/SMK/SLB	Angka drop out SMA/SMK/SLB	%	100	-	207.409	
Program manajemen pelayanan pendidikan			100	-	107.517	
Program pembinaan ketenagaan			97	-	1.915	
Program peningkatan Balai Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan	Persentase pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi pendidikan	%	-	90.00	821	
Program pengembangan budaya baca dan pembinaan perpustakaan	Jumlah pengunjung perpustakaan per tahun	kunjungan	1.064.186	1.089.000	911	
Sasaran: Meningkatnya kualitas dan jangkauan layanan kesehatan	Angka harapan hidup	Tahun	66,28	66,16	202.548	
Program peningkatan keselamatan ibu melahirkan dan anak	Persentase persalinan di fasilitas kesehatan	%	95	97	3.047	Dinas Kesehatan
Program pencegahan dan penanggulangan penyakit menular/tidak	Persentase penanganan penyakit menular dan	%	100	100	2.012	Dinas Kesehatan

Misi/Tujuan/Sasaran/Program Pembangunan Daerah	Indikator Kinerja (Tujuan/Impact/Outcome)	Satuan	Realisasi kinerja 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan 2020		Perangkat Daerah Penanggungjawab
1	2	3	4	5	6	7
menular	penyakit tidak menular					
Program sumber daya kesehatan	Persentase puskesmas yang mempunyai minimal 5 tenaga kesehatan	%	64	55	178	Dinas Kesehatan
Program Upaya Kesehatan Masyarakat	Persentase penanganan masalah kesehatan, bencana dan kejadian luar biasa (KLB)	%	100	100	725	Dinas Kesehatan
	Cakupan upaya layanan kesehatan masyarakat	%	-	100	-	Dinas Kesehatan
	Persentase cakupan layanan kesehatan masyarakat	%	-	400	409	Dinas Kesehatan
	Persentase cakupan layanan kesehatan masyarakat	%	-	33	6.818	Dinas Kesehatan
Program standarisasi pelayanan kesehatan	Persentase fasilitas kesehatan yang terakreditasi	%	70	80.00	1.829	Dinas Kesehatan
	Nilai Akreditasi	Status akreditasi	-	100	-	Rumah Sakit H. L. Manambai Abdul Kadir
	Nilai Akreditasi	Status akreditasi	Perdana/dasar/madya/utama/paripurna	Paripurna	478	Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi
	Nilai Akreditasi	Status akreditasi	-	Paripurna	85	Rumah Sakit Jiwa Mutiara Sukma Provinsi
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana rumah sakit/rumah sakit jiwa/rumah sakit paru-paru/rumah sakit mata	Persentase ketersediaan alat kesehatan sesuai standar	%	-	55	75.254	Dinas Kesehatan
	Persentase ketersediaan sarana dan prasarana rumah sakit yang sesuai standar	%	-	83.00	36.439	Rumah Sakit H. L Manambai Abdul Kadir
	Persentase ketersediaan sarana dan prasarana rumah sakit yang sesuai standar	%	-	78.00	61.441	Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi
	Persentase ketersediaan sarana dan prasarana rumah	%	-	87	5.084	Rumah Sakit Jiwa Mutiara Sukma Provinsi

Misi/Tujuan/Sasaran/Program Pembangunan Daerah	Indikator Kinerja (Tujuan/Impact/Outcome)	Satuan	Realisasi kinerja 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan 2020		Perangkat Daerah Penanggungjawab
1	2	3	4	5	6	7
	sakit yang sesuai standar					
Program pemeliharaan sarana dan prasarana rumah sakit/rumah sakit jiwa/ rumah sakit paru-paru/rumah sakit mata	Persentase sarana dan prasarana yang terpelihara	%	-	38	-	Dinas Kesehatan
	Persentase sarana dan prasarana yang terpelihara	%	100	100	-	Rumah Sakit H. L. Manambai Abdul Kadir
	Persentase sarana prasarana rumah sakit yang terpelihara	%	-	700.00		Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi
	Persentase sarana dan prasarana yang terpelihara	%	-	84.00	4.232	Rumah Sakit Jiwa Mutiara Sukma Provinsi
Tujuan: Terwujudnya masyarakat NTB yang berdaya saing	Persentase balita stunting	%	25,5	31,49	15.191	
Sasaran: Meningkatnya kualitas asupan gizi masyarakat	Persentase balita stunting	%	25,5	31,49	15.191	
Program perbaikan gizi masyarakat	Persentase balita stunting	%	26	31,49	13.037	Dinas Kesehatan
Program pengembangan lingkungan sehat	Persentase tempat-tempat umum yang memenuhi syarat	%	76	78,00	585	Dinas Kesehatan
Program Promosi Kesehatan dan Pemberdayaan Masyarakat	Persentase Posyandu aktif	%	61	60	1.569	Dinas Kesehatan
NTB SEJAHTERA DAN MANDIRI melalui penanggulangan kemiskinan, mengurangi kesenjangan, dan pertumbuhan ekonomi inklusif bertumpu pada pertanian, pariwisata dan industrialisasi						
Tujuan: Meningkatnya pertumbuhan ekonomi yang berkualitas	Pertumbuhan ekonomi tanpa pertambangan bijih logam	%	4,76	5,0-5,5	2.564	
Sasaran: Meningkatnya investasi, kerjasama pemerintah dan badan usaha, serta kemudahan perizinan	Nilai realisasi investasi	Rp. Milyar	10.024	16.800	745	
Program peningkatan iklim investasi dan realisasi investasi	Nilai realisasi investasi	Rp. Milyar	10	16.800	745	DPMPSTP
NTB AMAN DAN BERKAH melalui perwujudan masyarakat madani yang beriman, berkarakter dan penegakan hukum yang berkeadilan						
Tujuan:	Indeks kriminalitas		12,71	15,65	21.650	

Misi/Tujuan/Sasaran/Program Pembangunan Daerah	Indikator Kinerja (Tujuan/Impact/Outcome)	Satuan	Realisasi kinerja 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan 2020		Perangkat Daerah Penanggungjawab
1	2	3	4	5	6	7
Terwujudnya kehidupan masyarakat NTB yang madani						
	Indeks Demokrasi	-	76,64	76,70	-	
Sasaran : Menanamkan nilai sosial budaya, toleransi masyarakat, dan iklim demokrasi	Indeks kriminalitas	-	12,71	15,65	13.480	
Program peningkatan pelayanan keagamaan		-	99	-	8.888	Biro Kesejahteraan Rakyat
Program peningkatan partisipasi masyarakat dalam membangun desa	Prosentase Lembaga adat terbentuk dan aktif	%	74	55	35	DPMPD, Kependudukan dan Pencatatan Sipil
Program pengembangan nilai budaya	Persentase kelompok adat budaya yang dikembangkan	%	100	100	2.239	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
Program pengembangan pengelolaan kekayaan budaya	Persentase karya budaya yang direvitalisasi dan diinventarisasi	%	100	100	1.877	
Program pengelolaan keragaman budaya	Persentase penyelenggaraan festival seni	%	100	100	442	
Sasaran: Meningkatnya Penegakan Produk Hukum Daerah	Persentase Penanganan Pelanggaran Produk Hukum Daerah					
Program Peningkatan Keamanan dan Kenyamanan Lingkungan	Persentase petugas perlindungan masyarakat (LINMAS)	%	100	100	1	Satuan Polisi Pamong Praja
Program pemeliharaan kantrantibmas dan pencegahan tindak kriminal	Persentase penanganan pelanggaran produk hukum daerah (Perda dan Pergub)	%	100	100	1.490	Satuan Polisi Pamong Praja
Program peningkatan, pemberantasan penyakit masyarakat (PEKAT)	Persentase penyelesaian pelanggaran K3 (ketertiban, ketentraman dan keindahan)	%	100	100	84	Satuan Polisi Pamong Praja
Program pemberdayaan masyarakat untuk menjaga ketertiban dan keamanan	Penurunan Konflik sosial	Kasus	7	21	5.074	Bakesbangpoldagri
Program penataan peraturan perundang-undangan	Persentase produk hukum daerah yang terbentuk	Dokumen	144	100	1.035	Biro Hukum
Program bantuan hukum dan HAM	Persentase penanganan kasus-kasus hukum	%	311	100	486	Biro Hukum

Misi/Tujuan/Sasaran/Program Pembangunan Daerah	Indikator Kinerja (Tujuan/Impact/Outcome)	Satuan	Realisasi kinerja 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan 2020		Perangkat Daerah Penanggungjawab
				5	6	
1	2	3	4	5	6	7
Tujuan: TERwujudnya kehidupan masyarakat NTB yang Madani	Indeks Pembangunan Gender (IPG)	-	90,4	91,45	2.314	
Sasaran: Meningkatnya partisipasi perempuan dalam pembangunan	Indeks Pemberdayaan Gender (IDG)	-	55,81	60,67	2.314	
Program keserasian kebijakan peningkatan kualitas anak dan perempuan	Persentase PD yang mengintegrasikan PPRG	%	100	100	33	DP3AP2KB
Program peningkatan peran serta dan kesetaraan gender dalam pembangunan	Cakupan perempuan kelompok sasaran yang bekerja	%	0	0,110	142	DP3AP2KB
Program penguatan kelembagaan pengarusutamaan gender (PUG) dan anak	Persentase Kab/Kota yang memiliki peraturan perundang-undangan yang mendukung PUG dan PUHA	%	40	60	2.139	DP3AP2KB
Program peningkatan kualitas hidup dan perlindungan perempuan	Cakupan perempuan dan anak korban kekerasan yang mendapatkan penanganan	%	57	62,41	-	DP3AP2KB

Program Pembangunan Daerah yang disertai Pagu Indikatif Provinsi NTB Berdasarkan Permendagri 90 Tahun 2019

Misi/Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Kinerja (tujuan/impact/outcome)	Satuan	Kondisi eksisting 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan								Perangkat Daerah Penanggungjawab
				2020		2021		2022		2023		
				Target	Rp. Juta	Target	Rp. Juta	Target	Rp. Juta	Target	Rp. Juta	
Tujuan : Terwujudnya pemerintahan yang bersih, bebas KKN dan akuntabel	Indek Reformasi Birokrasi		B	B	195	B	215	BB	237	BB	260	Biro Organisasi
Sasaran : Meningkatnya akuntabilitas kinerja dan keuangan daerah	Opini BPK		WTP	WTP		WTP		WTP		WTP		
Program Pengelolaan Keuangan	Persentase ketepatan waktu	%				100	786.166	100	833.823	100	913.929	Badan Pengelola

Misi/Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Kinerja (tujuan/impact/outcome)	Satuan	Kondisi eksisting 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan								Perangkat Daerah Penanggungjawab	
				2020		2021		2022		2023			
Daerah	penetapan APBD/APBDP dan pertanggungjawaban pelaksana APBD provinsi												Keuangan dan Aset Daerah
	Persentase ketepatan waktu penetapan APBD/APBDP dan pertanggungjawaban pelaksana Kab/Kota	%				100		100		100			
Program Pengelola Barang Milik Daerah	Persentase pengelola BMD pada PD yang akurat dan akuntabel	%				60	3.550	76	4.400	90	8.900		Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah
Program Penyelenggaraan Pengawasan	Persentase penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan pada PD	%	70	75		80	7.250	85	7.648	90	8.822		Inspektorat
	Persentase penurunan nilai kerugian PD	%	32,17	35,56		40		44,44		48,89			
Program Perumusan Kebijakan, Pendampingan Dan Asistensi	Persentase peningkatan nilai unsur pembentuk SPIP	%	-	4,55		5,55	1.671	6,55	2.805	7,55	4,544		Inspektorat
	Persentase penyelesaian pengaduan masyarakat tepat waktu	%	93	94		95		96		97			
Sasaran : Meningkatnya Kualitas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	Nilai SAKIP		BB	BB (70,05-73,00)	1,600	BB (73,01-76,00)	1,700	BB (76,01-80,00)	1,800	A (80,01-90,00)	1,900		Biro Organisasi
Program Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah	Cakupan Hasil Evaluasi Yang Dimanfaatkan Dalam Perencanaan Pembangunan	%				100	4.234	100	4.823	100	6.182		Bappeda
Program koordinasi dan sinkronisasi perencanaan pembangunan daerah	Persentase Keselarasan Program Pada RKPDP Dengan Renja OPD	%				100	15.613	100	17.491	100	21.348		Bappeda
Program penyelenggaraan pengawasan	Persentase PD yang Meningkatkan Nilai Implementasi SAKIP-nya	%	71,73	77,78		84,44	-	91,11	-	100	-		Inspektorat
Program perumusan kebijakan, pendampingan dan asistensi	Presentase PD yang menerapkan ZI menuju WBK/WBBM	%	8,88	13,33		17,77	-	22,22	-	26,66	-		Inspektorat
Program Penataan Administrasi Umum	Presentase peningkatan penyusunan SAKIP PD	%	75	1,3	80	1,4	85	1,5	90	1,6			Biro Organisasi

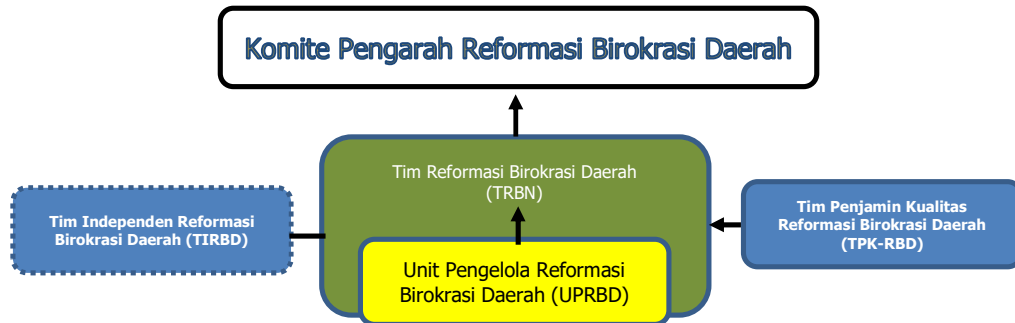
Misi/Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Kinerja (tujuan/impact/outcome)	Satuan	Kondisi eksisting 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan								Perangkat Daerah Penanggungjawab
				2020		2021		2022		2023		
Program Pemerintahan dan Otonomi Daerah	Persentase penyelesaian kebijakan administrasi pemerintahan umum dan pengembangan otonomi daerah	%				100	3.384	100	3178	100	4.663	Biro Pemerintahan
Sasaran : Meningkatnya Profesionalisme ASN	Indeks Profesional		0,54	0,66		0,68		0,70		0,72		Badan Kepegawaian Daerah
Program Kepegawaian Daerah	Kategori Tingkat Penerapan Sistem Merit					190	3.071	220	3.371	250	4.871	
Pengembangan Sumber Daya Manusia	Kompetensi Manajerial	Indeks				0,02	14.614	0,03	16.114	0,03	18.991	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
	Kompetensi Fungsional	Indeks				0,05		0,07		0,07		
	Kompetensi Tekhnis	Indeks				0,18		0,17		0,18		
Sasaran : Meningkatnya Kualitas Pelayanan kepada masyarakat	Indeks Pelayanan Publik		3,63	4,05	195	4,20	215	4,50	237	4,55	260	
Program Pendaftaran Penduduk	Persentase fasilitasi Kab/Kota	%	100			100	300	100	450	100	600	DUKCAPIL
Program Pencatatan Sipil	Persentase kepemilikan dokumen kependudukan bidang catatan sipil	%	100			100	120	100	180	100	240	DUKCAPIL
Program Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan	Persentase pengelolaan informasi administrasi kependudukan tingkat kab/kota	%				100	1.285	100	1.798	100	1.695	DUKCAPIL
Program Pengelolaan Profil Kependudukan	Persentase pengelolaan profil kependudukan tingkat kab/kota	%				100	30	100	45	100	60	DUKCAPIL
Program Peningkatan Kerjasama Desa	Persentase realisasi kerjasama antar desa	%				15	2.550	15	3.825	15	5.100	DUKCAPIL
Program Penyelenggaraan Statistik Sektoral	Cakupan ketersediaan data yang terintegritas (%)	%	NA			20	1.050	25	1.125	30	1.350	Kominfofik
Program Pengelolaan Informasi dan Komunikasi Publik	Cakupan perangkat daerah yang memanfaatkan median pelayanan informasi komunikasi publik (%)	%	40			60	4.140	70	4.900	80	5.880	Kominfofik
Program Pengelolaan Aplikasi Informatika	Persentase layanan berbasis TIK	%	25			45	3.470	55	3.925	65	4.890	Kominfofik

Misi/Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Kinerja (tujuan/impact/outcome)	Satuan	Kondisi eksisting 2019	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan						Perangkat Daerah Penanggungjawab		
				2020		2021		2022			2023	
Program Penyelenggaraan Persandian Untuk Pengamanan Informasi	Persentase penyelenggaraan persandian untuk pengamanan informasi pada PD (%)	%	NA			30	840	40	900	50	1.080	Kominfotik

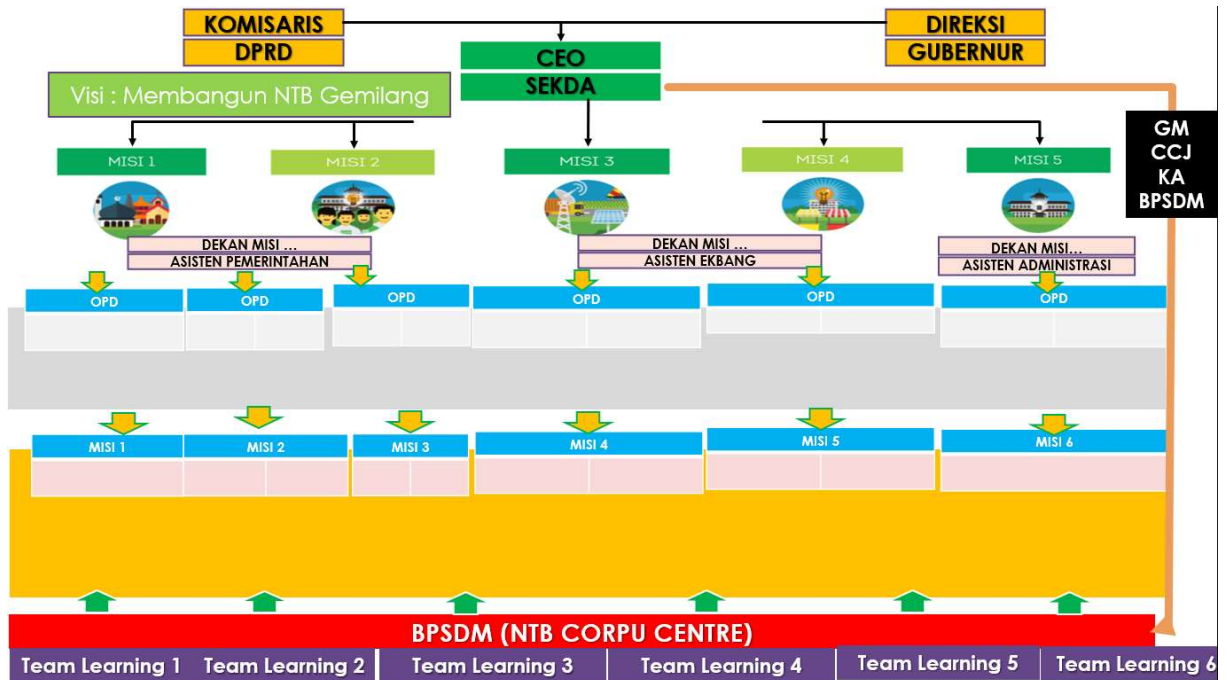
BAB VI MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2019 -2023

Agar pelaksanaan dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan reformasi birokrasi 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*.

Pelaksana reformasi birokrasi level *makro* dan *meso*



Struktur Corpu Provinsi (Konsep)



A. Pelaksana level makro

Pada level makro, penanggung jawab pelaksanaan reformasi birokrasi diamanatkan pada beberapa tim yang sifatnya daerah dan melibatkan para pimpinan tinggi pemerintahan. Selain itu dalam *road map* reformasi birokrasi 2019-2023 kedudukan tim independen dan tim penjamin kualitas RB berada pada level meso ditingkatkan fungsinya sebagai pemberi masukan bagi KPRBD dan TRBD (level makro) sekaligus memberikan supervisi kepada UPRBD (level meso). Organisasi pelaksanaan reformasi birokrasi level makro terdiri dari:

- a. Komite pengarah reformasi birokrasi daerah (KPRBD) bertugas untuk :
 - 1) Menetapkan arah kebijakan daerah sebagai landasan pelaksanaan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
 - 2) Menetapkan program strategis pelaksanaan reformasi birokrasi; dan
 - 3) Menyelesaikan permasalahan dan hambatan pelaksanaan reformasi birokrasi yang tidak dapat diselesaikan oleh tim reformasi birokrasi daerah.
- b. Tim reformasi birokrasi daerah (TRBD) bertugas untuk :
 - 1) Merumuskan kebijakan dan strategi operasional reformasi birokrasi daerah;
 - 2) Melakukan pembinaan, pemantauan dan evaluasi kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi daerah sesuai peranya dalam strategi reformasi birokrasi daerah.
 - 3) Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk menegakkan kepatuhan atas standar-standar bagi pelaksanaan program reformasi birokrasi;
 - 4) Melaksanakan komunikasi secara berkala dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*); dan
 - 5) Melaporkan kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi daerah kepada komite pengarah reformasi birokrasi daerah.
- c. Tim independen reformasi birokrasi
Tim independen reformasi birokrasi daerah berfungsi memberikan saran dan masukan secara independen kepada tim pengarah reformasi birokrasi daerah tentang pelaksanaan reformasi birokrasi.
- d. Tim penjamin kualitas reformasi birokrasi
Tim penjamin kualitas reformasi birokrasi berfungsi melakukan penjaminan kualitas kebijakan reformasi birokrasi. Untuk itu, tim ini bertugas untuk menyusun dan menetapkan pedoman evaluasi pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi pada level makro. Selanjutnya, tim penjamin kualitas melakukan evaluasi pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi pada level makro, dan melaporkan hasilnya kepada TRBD.

b. Pelaksana level meso

Program reformasi birokrasi di level meso dilakukan oleh beberapa instansi yang ditetapkan sebagai *leading sector* program, atau dalam struktur organisasi disebut dengan unit pengelola reformasi birokrasi daerah (UPRBD). Instansi-instansi yang termasuk

kedalam UPRBD tersebut berperan sebagai koordinator dalam urusannya yang antara lain memiliki fungsi dalam penyempurnaan kebijakan, pembinaan dan implementasi, hingga monitoring dan evaluasi atas program yang diampu. Setiap perangkat daerah *leading sector* diminta untuk membuat rencana aksi pelaksanaan program yang akan dimonitor pelaksanaannya setiap triwulanan oleh Biro Organisasi selaku Ketua TRBD. Instansi yang merupakan *leading sector* program diantaranya:

Tabel 6.1

Instansi yang ditetapkan sebagai *Leading Sector* Program Meso

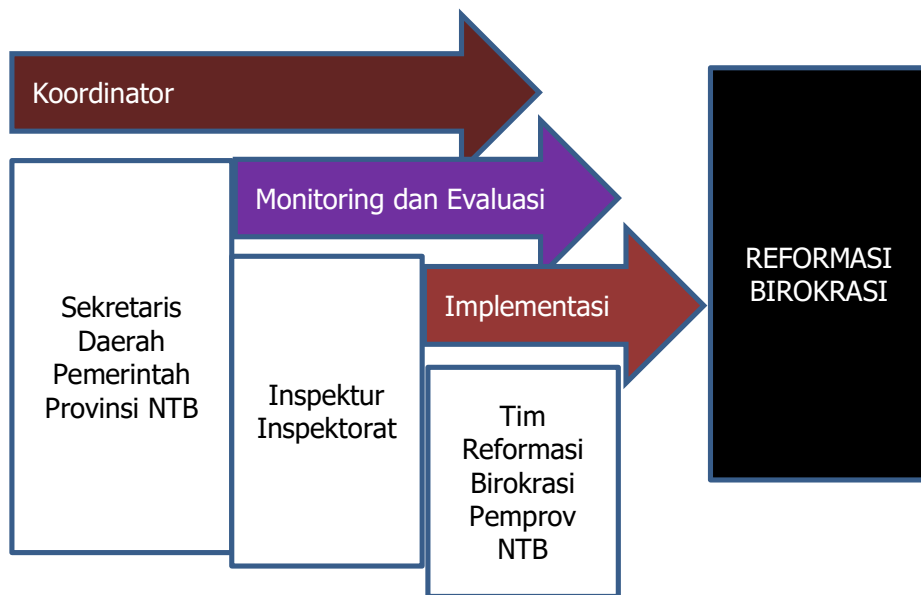
INSTANSI	KEDUDUKAN
Biro Organisasi Setda Provinsi NTB	KETUA
Sasaran 1. Pemerintahan yang Bersih dan Bebas KKN	
Inspektorat Provinsi NTB	Anggota
Bappeda Provinsi NTB	Anggota
BPKAD Provinsi NTB	Anggota
Dinas Kominfotik Provinsi NTB	Anggota
Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi NTB	Anggota
Biro AP dan LPBJ Setda Provinsi NTB	Anggota
Sasaran 2. Birokrasi yang Kapabel	
Badan Kepegawaian Daerah Provinsi NTB	Anggota
Dinas Kominfotik Provinsi NTB	Anggota
Biro Organisasi Setda Provinsi NTB	Anggota
Inspektorat Provinsi NTB	Anggota
Sasaran 3. Pelayanan Publik yang Prima	
Bappeda Provinsi NTB	Anggota
Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi NTB,	Anggota
Bappeda Provinsi NTB	Anggota
Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi NTB	Anggota
Biro AP dan LPBJ Setda Provinsi NTB	Anggota

Setiap instansi yang merupakan *leading sector* program seperti tersebut di atas, harus melaporkan capaian atau hasil atas evaluasi program yang diampunya kepada Sekretaris Daerah Provinsi NTB selaku ketua TRBD paling lambat satu bulan setelah tahun anggaran berakhir.

c. Pelaksana level *mikro*

Pada implementasinya setiap pelaksanaan reformasi birokrasi pada level mikro dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program mikro RB telah dilaksanakan secara masif dan komprehensif oleh semua unit kerja di Pemerintah Provinsi NTB. Sedangkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di internal dilaksanakan oleh Inspektorat Provinsi NTB. Dalam rangka untuk memastikan kegiatan program *mikro* serta monitoring dan evaluasi atas implementasinya sesuai dengan yang diharapkan, pemerintah Provinsi NTB dapat membentuk tim reformasi birokrasi.

Pelaksana Reformasi Birokrasi Level Mikro



Tim ini berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi NTB beserta jajaran unit kerja di dalamnya. Tugas dari tim pelaksana ini adalah:

- 1) Merumuskan *road map* pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB dan unit kerja. Dalam *road map* ini memuat:
 - Rencana kerja lima tahunan reformasi birokrasi dan rencana aksi tahunan yang selaras dengan *road map* nasional 2020-2024 serta rencana strategis Pemerintah Provinsi NTB;
 - Program-program reformasi birokrasi dan rencana aksi instansi dan unit kerja yang sesuai dengan tingkat kemajuan reformasi birokrasi serta isu-isu

strategis setiap instansi dan unit kerja;

- Tim yang memiliki tugas untuk mengawal pelaksanaan RB di lingkungan Pemerintah Provinsi NTB; dan
 - Agen perubahan (*Reform the Reformers*).
- 2) Melaksanakan *Road Map* Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di Pemerintah Provinsi NTB serta Unit kerja;
 - 3) Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
 - 4) Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi dan unit kerjanya;
 - 5) Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan stakeholders.

Selain itu, untuk memastikan bahwa program reformasi birokrasi internal Pemerintah Provinsi NTB berjalan secara masif dan dilaksanakan sampai unit-unit kerja, maka diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja sehingga program reformasi birokrasi internal dilaksanakan secara bersama-sama.

d. Monitoring dan evaluasi

Monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/satuan kerja, lingkup Pemerintah Provinsi NTB. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam *road map* reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai jadwal, target, dan tahapan yang ditetapkan. Dari proses monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat program reformasi birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

Monitoring dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

- 1) Pertemuan rutin pada tingkat tim pengarah reformasi birokrasi untuk memantau perkembangan reformasi birokrasi masih sesuai dengan target-target yang ada dalam *grand design* reformasi birokrasi.
- 2) Pertemuan rutin pada tingkat unit pengelola reformasi birokrasi untuk memantau perkembangan reformasi birokrasi pada Pemerintah Provinsi NTB agar konsisten dengan *road map* dan memberikan laporan kepada tim pengarah hasil dari monitoring dan evaluasi reformasi birokrasi.
- 3) Pertemuan rutin pada tingkat tim pelaksana reformasi birokrasi instansi untuk:
 - a) Membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
 - b) Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *road map* dengan realisasinya;
 - c) Survei terhadap kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
- 4) Pertemuan dalam rangka penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat yang kemudian hasilnya dilaporkan ke unit

pengelola reformasi birokrasi daerah.

Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi daerah ditentukan oleh KPRBD. Sementara untuk Pemerintah Provinsi NTB, evaluasi dilakukan setiap enam bulan dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan.

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

- 1) Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat tim pelaksana reformasi birokrasi yang dipimpin oleh pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada enam bulan atau satu tahun ke depan, sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
- 2) Evaluasi tahunan di setiap tingkat instansi yang dipimpin langsung oleh ketua UPRBD;
- 3) Evaluasi tahunan yang dipimpin langsung oleh ketua TRBD.

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

- 1) Hasil monitoring;
- 2) Survei kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
- 3) Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *road map* dengan realisasinya;
- 4) Pertemuan dalam rangka penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi, yang dikoordinasikan oleh inspektorat/pengawas internal.

Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di tahun-tahun berikutnya. Disamping itu, hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di setiap instansi menjadi dasar dalam pemberlakuan insentif bagi instansi terkait. Kebijakan terkait ini dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

e. Pendanaan

Setiap program dan kegiatan yang tertuang dalam *road map* harus terakomodir dalam dokumen perencanaan pembangunan. Hal ini dilakukan agar program dan kegiatan dalam *road map* mampu dibiayai melalui penganggaran setiap instansi dan unit kerja baik melalui APBD, Dana Alokasi Khusus (DAK)/Dana Alokasi Umum (DAU) untuk Reformasi Birokrasi yang diberikan adalah berdasarkan implementasi Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah.

BAB VII P E N U T U P

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

Birokrasi pemerintah harus dikelola berdasarkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik dan profesional. Birokrasi harus sepenuhnya mengabdikan pada kepentingan rakyat dan bekerja untuk memberikan pelayanan prima, transparan, akuntabel, dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Semangat inilah yang mendasari pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintahan di Provinsi NTB.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Kinerja akan meningkat apabila ada motivasi yang kuat secara keseluruhan, baik di pusat maupun di daerah. Motivasi akan muncul jika setiap program/kegiatan yang dilaksanakan menghasilkan keluaran (*output*), nilai tambah (*value added*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefit*) yang lebih baik dari tahun ke tahun, disertai dengan sistem *reward* dan *punishment* yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggungjawab segenap elemen pemerintahan, dan harus disadari serta dibangun bersama, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi “Indonesia Maju” dan Visi “Membangun NTB yang Gemilang”.