



BUPATI PATI
PROVINSI JAWA TENGAH
PERATURAN BUPATI PATI
NOMOR 86 TAHUN 2020
TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN PATI
TAHUN 2021-2025
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI PATI,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 3 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Pati Tahun 2021-2025;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Jawa Tengah;

2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);

3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);

4. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);

5. Peraturan . . .

5. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
6. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
9. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 135 Tahun 2018 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024;
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
12. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2019 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Tengah Tahun 2019-2023 (Berita Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2019 Nomor 28);
13. Peraturan Daerah Kabupaten Pati Nomor 12 Tahun 2016 tentang Urusan Pemerintahan Kabupaten Pati (Lembaran Daerah Kabupaten Pati Tahun 2016 Nomor 12, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Pati Nomor 98);

14. Peraturan . . .

14. Peraturan Daerah Kabupaten Pati Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Pati Tahun 2016 Nomor 13, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Pati Nomor 99), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Pati Nomor 7 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Pati Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Pati Tahun 2019 Nomor 13);

MEMUTUSKAN :

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

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Pati.
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Pati.
4. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disingkat DPRD adalah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Pati.
5. Wakil Bupati adalah Wakil Bupati Pati.
6. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan DPRD dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan daerah.
7. Unit Pelaksana Teknis Daerah yang selanjutnya disingkat UPTD adalah unsur pelaksana yang melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang pada dinas atau badan.
8. Reformasi Birokrasi adalah upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.

9. *Road Map* Reformasi Birokrasi yang selanjutnya disingkat *Road Map – RB* adalah *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Pati Tahun 2021-2025.
10. Rencana Aksi Daerah Reformasi Birokrasi adalah Rencana Aksi Daerah Reformasi Birokrasi Kabupaten Pati Tahun 2021-2025.

Pasal 2

- (1) *Road Map – RB* merupakan bentuk operasionalisasi Grand Design Reformasi Birokrasi dan rencana rinci Reformasi Birokrasi selama 5 (lima) tahun yaitu Tahun 2021-2025.
- (2) *Road Map – RB* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai acuan bagi Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati dalam menyelenggarakan Reformasi Birokrasi.
- (3) *Road Map – RB* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
 - a. pendahuluan;
 - b. evaluasi capaian dan pelaksanaan reformasi birokrasi;
 - c. analisis lingkungan strategis;
 - d. tujuan, sasaran dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi 2021-2025;
 - e. manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi 2021-2025; dan
 - f. penutup.
- (4) *Road Map – RB* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 3

Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, Peraturan Bupati Pati Nomor 52 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Pati Tahun 2016 – 2020 (Berita Daerah Kabupaten Pati Tahun 2015 Nomor 54) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 4

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar . . .

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

Ditetapkan di Pati
pada tanggal 24 November 2020
BUPATI PATI,

ttd.

HARYANTO

Diundangkan di Pati
pada tanggal 24 November 2020
SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN PATI,

ttd.

SUHARYONO

BERITA DAERAH KABUPATEN PATI TAHUN 2020 NOMOR 86



LAMPIRAN
PERATURAN BUPATI PATI
NOMOR 86 TAHUN 2020
TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH KABUPATEN PATI
TAHUN 2021-2025

BAB I

PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik adalah prasyarat utama pembangunan nasional. Kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat mempengaruhi pelaksanaan program-program pembangunan nasional. Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan nasional. Dalam rangka memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan stakeholder yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi nasional, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024.

Gambar 1.

GRAND DESIGN REFORMASI BIROKRASI



Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Pada tahap akhir ini, Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

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

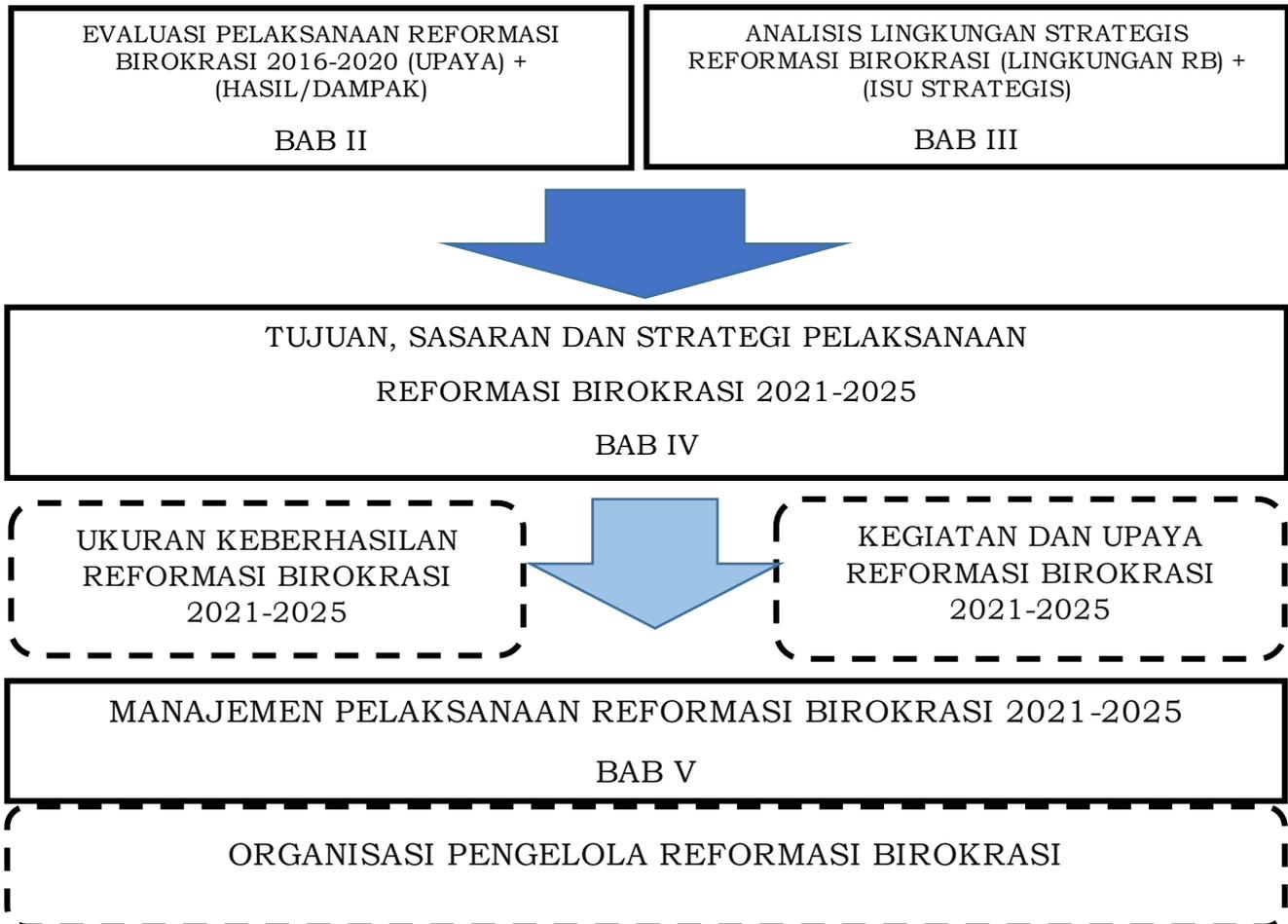
Road Map ini disusun untuk membantu menjabarkan Visi dan Misi Bupati Pati terpilih sebagaimana telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Pati periode 2017-2022. sehingga dapat menjadi acuan bagi Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah melaksanakan Reformasi Birokrasi sejalan dengan sasaran strategis masing-masing. Hasil yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program Reformasi Birokrasi. Hal ini jelas sesuai dengan Visi Bupati H. Haryanto, SH, MM. M.Si dan Wakil Bupati H. Saiful Arifin yaitu; “MENINGKATNYA KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DAN PELAYANAN PUBLIK”.

Bahwa Pelayanan publik yang prima serta birokrasi akuntabel, efektif dan efisien menjadi kunci bagi terwujudnya Reformasi Birokrasi. Reformasi Birokrasi juga mendorong terbentuknya Perangkat Daerah yang 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. Tidak hanya itu, sesuai arahan Presiden RI Joko Widodo juga menekankan birokrasi juga harus lebih lincah, sederhana, adaptif dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Berbagai arahan Presiden tersebut menunjukkan bahwa Reformasi Birokrasi harus dibangun secara sistematis dan berkelanjutan. Reformasi Birokrasi harus disadari dan dibangun bersama oleh seluruh Pemerintah Daerah di Indonesia, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju.

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

Gambar 2

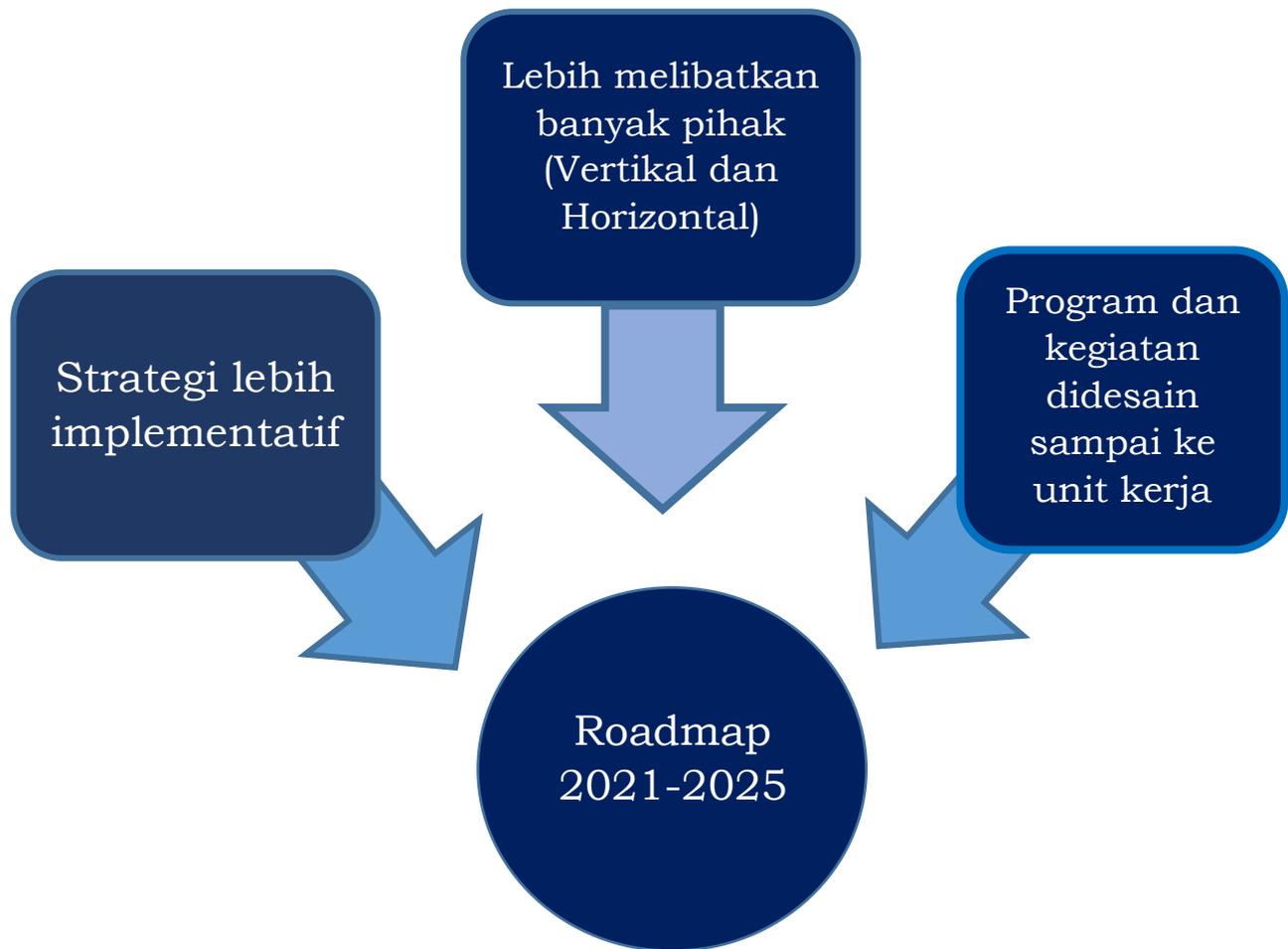
KERANGKA PIKIR DAN KETERKAITAN ANTAR BAGIAN
ROAD MAP - RB 2021-2025



Selain itu, pada *Road Map* ini tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi yang ditetapkan didapatkan dari proses berpikir logis yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti akademisi dari berbagai universitas, praktisi, pengusaha, birokrat, dan masyarakat dengan berdasarkan dua pertimbangan yang sudah disebutkan sebelumnya (evaluasi pencapaian Reformasi Birokrasi 2016-2020 dan Analisis Lingkungan Strategis). Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi juga diformulasikan secara lebih riil menjawab permasalahan yang terjadi di lapangan, dengan mengedepankan kolaborasi dan keterlibatan banyak pihak. Pelibatan ini dilakukan secara vertikal, yaitu melibatkan setiap level jabatan dalam pemerintahan dari level paling strategis sampai paling teknis, maupun secara horizontal yaitu melibatkan banyak perangkat daerah terkait, dan unsur di luar pemerintahan seperti masyarakat, dunia usaha, akademisi, dan politisi.

Gambar 3.

HAL-HAL BARU PADA *ROAD MAP* - RB 2021-2025



BAB II

EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan pada periode 2016-2020 telah membawa perubahan yang cukup signifikan dalam hal tata kelola pemerintahan. Beberapa aspek yang bersifat implementatif telah dipotret ketercapaiannya sehingga dapat menjadi dasar dalam perencanaan *Road Map* - RB periode selanjutnya. Aspek yang ditinjau diantaranya kebijakan Reformasi Birokrasi, area perubahan sebagai komponen penguangkit program Reformasi Birokrasi, implementasi program Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Pati, serta ketercapaian sasaran melalui indikator atau alat ukur masing-masing.

A. KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI

Dinamika pelaksanaan dan capaian program Reformasi Birokrasi menjadi pertimbangan dalam perbaikan beberapa kebijakan umum Reformasi Birokrasi. Salah satu isu yang sering muncul dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu terkait dengan sinkronisasi aturan di tingkat pusat dan daerah.

Kebijakan yang tertera dalam *Road Map* ini bersifat sebagai panduan umum dalam rangka menyediakan sebuah indikator yang minimum perlu dicapai oleh pemerintah daerah dan perangkat daerah. 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.

Dalam *Road Map* ini terdapat indikator yang akan disinkronkan dengan RPJMD 2017-2022 dan target capaian dari setiap sasaran Reformasi Birokrasi. Indikator yang disusun juga mempertimbangkan hasil evaluasi indeks Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan sebagai berikut :

Tabel 1
INDEKS REFORMASI BIROKRASI KABUPATEN PATI
TAHUN 2017-2022

IKU Kab. Pati	Indikator Kinerja Utama Perangkat Daerah	Basis Data TH 2016	Target Tahun ke					Target TH 2022
		(2016)	(2017)	(2018)	(2019)	(2020)	(2021)	(2022)
1.	Indek Kepuasan Masyarakat	3,00	3,10	3,20	3,30	3,40	3,45	3,50
2.	Nilai LKJIP	51,13	53	60	62	64	66	68
3.	Persentase kinerja dewan yang dipublikasikan	85	90	90	100	100	100	100
4.	Persentase Pengelolaan Arsip Pola Baru	3,6	16,1	30,4	46,4	64,3	82,1	100
5.	Persentase realisasi capaian RPJMD	66,7	69,90	71,10	73,30	75,50	77,70	80,00
6.	Persentase pemenuhan kebutuhan layanan administrasi kependudukan dan catatan sipil	Kependudukan = 77 Catatan Sipil = 80	Kependudukan = 80 Catatan Sipil = 81	Kependudukan = 81 Catatan Sipil = 82	Kependudukan = 82 Catatan Sipil = 83	Kependudukan = 83 Catatan Sipil = 85	Kependudukan = 84 Catatan Sipil = 85	Kependudukan = 85 Catatan Sipil = 85
7.	Persentase kajian yg ditindaklanjuti untuk menjadi kebijakan daerah	25	33,33	35,00	37,00	38,50	40,00	42,25
8.	Persentase ketepatan pemanfaatan ruang sesuai dengan peruntukan ruang	33,14	36,14	41,14	46,14	51,14	56,14	61,14
9.	Indek Profesionalisme ASN	Struktural = 77,40 Jabatan Fungsional = 0	Struktural = 77,40 Jabatan Fungsional = 0	Struktural = 79 Jabatan Fungsional = 77,50	Struktural = 80 Jabatan Fungsional = 80	Struktural = 82 Jabatan Fungsional = 83	Struktural = 83,40 Jabatan Fungsional = 85	Struktural = 83,40 Jabatan Fungsional = 85
10.	Opini WTP BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
11.	Persentase OPD yang sudah menerapkan E GOV/aplikasi pemerintahan yang terintegrasi	4	21,37	35,17	56,58	71,03	85,51	100
12.	Tingkat maturitas SPIP	Level 2 = 2,315	Level 2 = 2,535	Level 3 = 3,218	Level 3 = 3,443	Level 3 = 3,593	Level 3 = 3,80	Level 4 = 4,027
13.	Tingkat Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)	Level 2	Level 2	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3
14.	Proporsi PAD terhadap APBD (PAD / APB)	11,47	12,88	13,30	13,73	14,15	14,58	15,00
Indeks RB		60,87	62,5	63	63,5	64,00	64,5	65

Berdasarkan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019 oleh Tim Evaluator Kementerian PAN dan RB, yang tertuang dalam surat Kementerian PAN dan RB Nomor : B/497/RB.06/2019 tanggal 30 Desember 2019, sebagai berikut :

1. Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Pati adalah **61,89** atau kategori **"B"** terinci sebagai berikut :

Tabel 2
INDEKS REFORMASI BIROKRASI
HASIL EVALUASI KEMENTERIAN PAN DAN RB

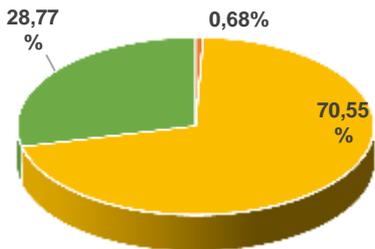
No	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai
I Komponen Pengungkit			
1	Manajemen Perubahan	5,00	1,37
2	Penataan Peraturan Perundang-undangan	5,00	1,18
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6,00	1,68
4	Penataan Tatalaksana	5,00	3,05
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15,00	11,71
6	Penguatan Akuntabilitas	6,00	3,56
7	Penguatan Pengawasan	12,00	4,81
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6,00	3,31
Total Komponen Pengungkit (A)		60,00	30,67
II Komponen Hasil			
1.	Nilai Akuntabilitas Kinerja	14,00	8,67
2.	Survei Internal Integritas Organisasi	6,00	5,13
3.	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	7,00	6,04
4.	Opini BPK	3,00	3,00
5.	Survei Eksternal Pelayanan Publik	10,00	8,38
Total Komponen Hasil (B)		40,00	31,22
Indeks Reformasi Birokrasi (A+B)		100,00	61,89

2. Pemerintah Kabupaten Pati selama tahun 2019 telah melakukan berbagai upaya pelaksanaan Reformasi Birokrasi, baik tingkat Pemerintah Daerah (Pemda) maupun OPD, namun masih dijumpai beberapa hal yang perlu diperbaiki, antara lain:

- a. Pergerakan tim reformasi birokrasi internal, serta komunikasi tentang reformasi birokrasi masih belum optimal di tingkat Pemda dan OPD;
- b. Rencana aksi reformasi birokrasi yang disusun di tingkat OPD belum menjawab isu-isu strategis terkait masalah reformasi birokrasi di tingkat OPD;
- c. Monitoring dan evaluasi atas rencana aksi reformasi birokrasi belum dilakukan secara berkala untuk menilai perkembangan reformasi birokrasi di Kabupaten Pati;
- d. Terdapat kesenjangan yang signifikan antara simpulan PMPRB dengan kondisi riil di lapangan;
- e. Agen perubahan belum sepenuhnya memberikan kontribusi nyata dalam pelaksanaan reformasi birokrasi serta belum adanya monitoring dan evaluasi atas agen perubahan dalam meningkatkan budaya kerja dan perubahan *mindset* di lingkungan Pemkab Pati;
- f. Internalisasi budaya kerja dan perubahan *mindset* belum berjalan dengan baik di tingkat Pemda dan OPD;
- g. Identifikasi dan harmonisasi peraturan yang tumpang tindih serta monitoring dan evaluasi atas sistem pengendalian penyusunan peraturan perundang-undangan belum dilakukan secara optimal;
- h. Telah dilakukan evaluasi kelembagaan yang mengarah kepada organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran, namun belum seluruhnya berfokus kepada kinerja yang akan dihasilkan;
- i. Belum menyusun peta bisnis proses, mulai dari level Pemda hingga OPD sehingga belum dapat menggambarkan hubungan dan sinergitas antar unit kerja serta peta bisnis proses belum dijabarkan ke dalam SOP. Selain itu, monitoring dan evaluasi atas SOP masih belum mengukur efektivitas dan efisiensi pelaksanaan SOP;
- j. Pengelolaan sistem manajemen SDM belum berjalan dengan baik antara lain *assessment* pegawai yang belum menyeluruh, dan ukuran kinerja individu yang belum sepenuhnya mengacu kepada kinerja organisasi dan menjadi dasar pemberian *reward dan punishment*;
- k. Implementasi dan monev atas sistem pengawasan seperti pengendalian gratifikasi, penerapan SPIP, pengaduan masyarakat, *Whistle-Blowing System* dan benturan kepentingan belum dilakukan secara optimal;
- l. Tingkat kepatuhan atas penyampaian LHKASN sebesar 84,38%;
- m. Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM pada unit kerja layanan belum berjalan secara optimal sehingga belum terdapat unit kerja layanan yang memperoleh predikat WBK/WBBM;
- n. Implementasi pelayanan publik di OPD pelayanan dalam hal standar layanan, inovasi dalam pemberian layanan, pemberian *reward/punishment* terhadap pemberi layanan dan tindak lanjut atas hasil survei kepuasan masyarakat belum berjalan dengan baik.

3. Hasil survei yang dilakukan untuk melengkapi pelaksanaan evaluasi menunjukkan hasil sebagai berikut:

- a. Hasil survei internal terhadap 146 responden pegawai Pemkab Pati atas **integritas jabatan** menunjukkan **indeks 3,04** (skala 4). Terdapat 1 orang pegawai atau 0,68% responden yang tidak memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan serta tidak memahami ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. Selain itu, 103 orang pegawai atau 70,55% responden telah memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan namun tidak memahami ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. serta 42 orang pegawai atau 28,77% responden yang memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan dan memahami pula ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya.



- b. Survei internal terhadap 150 responden pegawai Pemkab Pati atas integritas organisasi tahun 2019 menunjukkan **indeks 3,80** dalam skala 4.

Tabel 3
INDEKS INTEGRITAS ORGANISASI

No.	Survei	Indeks
1.	Budaya Organisasi dan Sistem Anti Korupsi	3,76
2.	Integritas Kerja Terkait Pengelolaan SDM	3,82
3.	Integritas Kerja dan Pelaksanaan Anggaran	3,84
4.	Integritas Kerja dan Kesesuaian Perintah Atasan Dengan Aturan dan Norma	3,79
Indeks Integritas Organisasi		3,80

Indeks integritas organisasi di atas menggambarkan persepsi para pegawai di lingkungan Pemkab Pati terhadap kualitas penerapan sistem integritas yang berlaku secara internal. Pada tahun 2019 indeks integritas organisasi Pemkab Pati adalah 3,80. Indeks integritas ideal sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 8 Tahun 2019 adalah 3,60.

- c. Survei eksternal terhadap masyarakat yang telah merasakan pelayanan Pemerintah Kabupaten Pati menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4

INDEKS HASIL SURVEI PELAYANAN PUBLIK

No.	Hasil Survei	Indeks	Rata-rata Indeks Kab/Kota
1.	Survei Eksternal Kualitas Pelayanan	3,35	3,38
2.	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	3,45	3,56

- 1) Hasil survei persepsi pelayanan tahun 2019 menunjukkan indeks 3,35 dalam skala 4. Indeks persepsi pelayanan Pemerintah Kabupaten Pati tahun 2019 lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata indeks persepsi pelayanan Kabupaten/Kota sebesar 3,38. Dari 9 (sembilan) komponen yang terdapat dalam survei pelayanan publik, komponen kewajaran dan keterjangkauan biaya memperoleh nilai tertinggi yaitu sebesar 3,48 sementara komponen kenyamanan sarana dan prasarana layanan memperoleh nilai terendah yaitu sebesar 3,25.
- 2) Hasil survei persepsi korupsi tahun 2019 yang merupakan gambaran atas integritas pemberi layanan menunjukkan indeks 3,45 dari skala 4. Indeks persepsi korupsi Pemerintah Kabupaten Pati tahun 2019 lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata indeks persepsi korupsi Kabupaten/Kota sebesar 3,56. Dari 6 (enam) komponen yang terdapat dalam survei persepsi anti korupsi, komponen kecurangan, dan pungli dalam layanan memperoleh nilai tertinggi yaitu sebesar 3,51 sementara komponen masih terdapat calo dalam pemberian layanan memperoleh nilai terendah yaitu sebesar 3,34.

B. AREA PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan delapan area perubahan yang tertera dalam *Road Map* - RB. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, kedelapan area tersebut oleh Pemerintah Kabupaten Pati dinilai masih relevan untuk dijalankan. Namun demikian, dalam

rangka menyesuaikan dengan dinamika pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Pemerintah Kabupaten Pati melakukan klasterisasi/*regrouping area* berdasarkan sasaran yang ditargetkan. Harapannya, dalam *Road Map* baru ini tidak akan lagi terjadi tumpang tindih proses dan output dari masing-masing area. Selain isu klasterisasi/*regrouping area* perubahan, muncul usulan dari perangkat daerah untuk diberi keleluasaan dalam memprioritaskan program Reformasi Birokrasi sesuai dengan kebutuhan di perangkat daerah masing-masing. Berdasarkan prioritas, delapan area perubahan dapat menjadi semacam “*list of priority*” yang masing-masing perangkat daerah diberi keleluasaan untuk menentukan fokus prioritas dan kemudian menyusun program yang relevan. Dengan demikian, area perubahan tersebut lebih dipandang sebagai sebuah model atau pola yang pencapaiannya disesuaikan dengan kondisi dan kapasitas masing-masing perangkat daerah. Area Reformasi Birokrasi dan filosofi dibalik desain Reformasi Birokrasi tersebut dapat dievaluasi melalui umpan-balik hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi itu sendiri. Dalam hal ini terdapat delapan area perubahan dalam Reformasi Birokrasi yang menjadi fokus pembangunan antara lain sebagai berikut:

Gambar 4.

AREA PERUBAHAN



C. IMPLEMENTASI PROGRAM REFORMASI BIROKRASI

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

maupun eksternal pemerintah daerah. Hingga saat ini, beberapa Perangkat Daerah belum menjalankan agenda Reformasi Birokrasi. Hasil evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi, khususnya di tingkat Perangkat Daerah, ditemukan bahwa berbagai program Reformasi Birokrasi minim value karena para Aparatur di Perangkat Daerah tidak memahami filosofi program yang bersangkutan. Program seringkali diadopsi dari daerah lain yang dianggap berhasil, meskipun secara kontekstual tidak sesuai dengan kebutuhan daerah yang mengadopsi program tersebut. Hal ini terjadi karena penyusunan dan pelaksanaan berbagai program reformasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah ditujukan hanya sekedar untuk memenuhi indikator evaluasi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, namun tidak menjawab permasalahan baik yang berasal dari internal maupun eksternal birokrasi. Melihat kondisi ini, “*demand-based reform*” perlu menjadi fokus pemerintah daerah dan perangkat daerah ke depan. Proses pembelajaran dalam transfer kebijakan dari kementerian/lembaga/pemerintah daerah lain yang dianggap relatif berhasil dalam implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi mutlak diperlukan. Tidak hanya ini perlu diusahakan dalam meningkatkan adaptasi kontekstual masing-masing Perangkat Daerah tetapi juga menciptakan value baru yang mendukung internalisasi perubahan *mind-set* dan *culture-set*-nya. Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa dari kedelapan area perubahan dan indikator yang ada di dalamnya, hasil evaluasi menunjukkan bahwa pencapaian akuntabilitas kinerja diusulkan menjadi target yang diprioritaskan, dengan alasan bahwa akuntabilitas kinerja menjadi pengungkit bagi indikator yang lain. Upaya pencapaian indikator tersebut diharapkan menjadi pencapaian indikator lainnya. Adapun berbagai upaya yang telah dilakukan dalam mengimplementasikan berbagai program Reformasi Birokrasi dapat tergambar melalui hasil evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Dalam melakukan penilaian perkembangan Reformasi Birokrasi cakupan penilaian dilakukan pada pada upaya dan hasil. Upaya-upaya yang dilakukan antara lain:

1. Perubahan *Mindset* dan Budaya Kinerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati dalam mendorong untuk melakukan internalisasi atas perubahan pola pikir, maka diperlukan suatu perubahan peraturan untuk mengganti paradigma yang lama. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun

2014 tentang ASN. Telah dibangun karakter dan budaya kinerjanya agar lebih berintegritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas untuk masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat dan persatuan dan kesatuan bangsa. Selain itu, undang-undang ini mendorong peningkatan kualitas manajemen aparatur sipil negara dalam suatu sistem merit yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja mulai dari proses rekrutmen dan seleksi pengembangan kompetensi, penempatan, promosi, rotasi, dan karir.

2. Deregulasi Kebijakan

Dalam *Road Map* ini deregulasi kebijakan juga dimaksudkan dengan penyederhanaan peraturan. Pemerintah Kabupaten Pati mesti menyesuaikan dengan kebijakan Pemerintah dalam penyusunan regulasi baik peraturan daerah maupun peraturan bupati dalam rangka mempercepat pemberian pelayanan. Secara nyata, Pemerintah Kabupaten Pati telah melakukan penataan peraturan perundang-undangan terutama terkait dengan perijinan investasi di Pati.

3. Penyederhanaan Birokrasi dilakukan melalui pengkajian yang matang guna mendapatkan bentuk Perangkat Daerah yang efektif, efisien dan tepat fungsi. Penyederhanaan Birokrasi secara Substansial, tidak hanya terbatas pada struktur, tetapi juga aspek kultur dan inovasi kerja. Penyederhanaan Birokrasi pada Pemerintah Kabupaten Pati dilakukan pada Jabatan Pengawas (Eselon IV) untuk menghadirkan pelayanan publik yg terukur dan mampu mewujudkan efisiensi dan efektifitas dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Penyederhanaan birokrasi pada Jabatan Pengawas (Eselon IV) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati sesuai dengan kebijakan, tidak dilakukan terhadap:

- a. Jabatan yang memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan dan tanggungjawab dalam penggunaan anggaran atau pengguna barang/jasa;
- b. Jabatan yang memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan kewenangan/otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen, atau kewenangan kewilayahan; dan
- c. Jabatan yang memiliki kriteria dan syarat lain yang bersifat khusus berdasarkan usulan masing-masing Pemerintah Kabupaten Pati.

4. Perbaikan Tata Laksana.

Telah diterbitkan Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan untuk mewujudkan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu baik di instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah. Arsitektur SPBE Nasional akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamanan SPBE untuk menghasilkan keterpaduan secara nasional. Berdasarkan kebijakan tersebut, seluruh Pemerintah Daerah wajib menerapkan SPBE. Dengan melakukan penerapan SPBE yang 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 tata laksana berbasis elektronik, dan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

5. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur.

Pemerintah Kabupaten Pati dituntut untuk melaksanakan merit system sehingga tercipta ASN yang professional, berintegritas dan berdaya saing tinggi. Perencanaan kebutuhan/formasi jabatan didasarkan atas kebutuhan organisasi sesuai dengan 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)* 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. Karena hasil seleksi dapat diketahui secara langsung (*real time*) tanpa perlu menunggu lama (hasil ujian akan langsung keluar setelah selesai mengikuti ujian). Sejak pengadaan CPNS tahun 2017, seluruh instansi baik Pusat maupun Daerah telah menggunakan sistem CAT dalam pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD). Sehingga nantinya akan di dapat ASN yang benarbenar kompeten dan sesuai dengan kebutuhan instansi. Kriteria penetapan dan kebutuhan ASN serta pelaksanaan seleksi ASN diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, begitu juga dengan penentuan kelulusan peserta seleksi yang berdasarkan nilai ambang batas (*passing grade*) yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara

dan Reformasi Birokrasi. Bagi peserta seleksi CPNS yang memenuhi nilai ambang batas kelulusan/*passing grade* akan diambil kelipatan tiga besar berdasarkan alokasi kebutuhan/formasi masing-masing jabatan untuk mengikuti Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Tahap akhir penilaian akan dilakukan integrasi nilai SKD dan SKB untuk menentukan peserta yang berhak dinyatakan lulus akhir seleksi CPNS. Hal ini mengingat bahwa untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bersih, kompeten, dan melayani, setiap Aparatur Sipil Negara (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.

Upaya lain yang telah dilakukan dalam mendorong terciptanya ASN unggul dan berdaya saing tinggi adalah diterapkannya Talent Pool ASN Nasional 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. Selain itu, penataan sumber daya manusia aparatur juga diarahkan agar kinerja setiap pegawai selaras dengan pencapaian kinerja organisasi. Untuk itu, penerapan manajemen kinerja yang efektif melalui perencanaan kinerja pegawai, bimbingan kinerja, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan sanksi berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai menjadi kata kunci didalamnya.

6. Penguatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

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

Tabel 5
HASIL PENYELENGGARAAN SAKIP

No.	KOMPONEN YANG DINILAI	Nilai (Tahun)			
		2016	2017	2018	2019
1.	Perencanaan Kinerja	16,30	16,86	19,89	20,12
2.	Pengukuran Kinerja	6,69	11,54	16,56	16,63
3.	Pelaporan Kinerja	9,80	9,95	9,96	10,47
4.	Evaluasi Internal	4,11	5,24	5,58	5,91
5.	Capaian Kinerja	10,24	9,24	9,94	10,13
6.	Nilai Hasil Evaluasi	50,13	53,83	61,94	63,26
	Tingkat Akuntabilitas Kinerja	C	CC	B	B

Berdasarkan hasil evaluasi atas penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dapat dipahami bahwa Kinerja Pemerintah Kabupaten Pati dapat dikatakan semakin meningkat dari tahun ke tahun.

7. Penguatan Pengawasan.

Percepatan Reformasi Birokrasi dihadapkan pada tantangan luasnya wilayah Kabupaten Pati, banyaknya Perangkat Daerah dan beragamnya jenis pelayanan. Untuk itu dibutuhkan strategi percepatan Reformasi Birokrasi yang masif dan memiliki dampak yang langsung dapat dirasakan oleh masyarakat. Zona Integritas (ZI) adalah strategi percepatan Reformasi Birokrasi melalui pencanangan pembangunan Perangkat Daerah percontohan (*role model*) yang bebas dari korupsi (WBK) dan pelayanan yang prima (WBBM). Fokus pembangunan ZI adalah pada perangkat daerah yang mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Proses pembangunan menuju WBK dan WBBM telah diusulkan DPMPTSP, DISDUKCAPIL dan UPT RSUD RAA Soewondo. Meskipun hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB belum berhasil menetapkan Perangkat Daerah sebagai WBK ataupun WBBM. Oleh karena itu, pembangunan Zona Integritas merupakan program *Quick wins* dalam rangka penyelenggaraan Reformasi Birokrasi.

8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima memberikan jaminan atas

terpenuhinya kepuasan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pelayanan prima tersebut harus dimiliki oleh semua perangkat daerah. Salah satu bukti terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik ditandai dengan semakin baiknya persepsi masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini tentunya tidak terlepas dari pelaksanaan bimbingan dan pendampingan terkait bidang pelayanan publik yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah kepada perangkat daerah. Selain itu, bukti terjadi peningkatan kualitas pelayanan publik tidak terlepas dari pengukuran indeks pelayanan publik sebagai alat evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan, dimana ada 6 aspek yang digunakan dalam pengukuran indeks yaitu pemenuhan Kebijakan Pelayanan (standar pelayanan, maklumat pelayanan dan survei kepuasan masyarakat), peningkatan Profesionalisme SDM, peningkatan kualitas Sarana dan Prasarana, pemanfaatan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP), pengelolaan konsultasi dan pengaduan (termasuk penerapan LAPOR!), serta penyelenggaraan inovasi dalam pelayanan publik, berlomba-lomba dipenuhi oleh unit layanan yang dievaluasi.

Kualitas Pelayanan Publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati tercermin dari hasil survei kepuasan masyarakat. Hasil survei pada tahun 2019 menunjukkan persepsi masyarakat atas kualitas pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati dengan nilai sebesar 83,11 atau berdasarkan indeks sebesar 3,32 dan masuk pada kategori mutu pelayanan BAIK (B). Nilai tersebut mengalami peningkatan apabila dibandingkan dengan hasil survei tahun 2018 yang nilainya hanya sebesar 79,50 atau berdasarkan indeks sebesar 3,18.

Berikut tren positif indeks pelayanan publik yang merupakan hasil dari evaluasi pelayanan publik sebagai berikut:

Tabel 6

HASIL SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT

No	Tahun	Nilai SKM	Kategori
1	2015	161	BAIK
2	2016	129	BAIK
3	2017	76,76 (indeks 3,07)	BAIK
4	2018	79,50 (indeks 3,18)	BAIK
5	2019	83,11 (indeks 3,32)	BAIK

Adapun yang terkait dengan inovasi pelayanan di beberapa unit layanan/Perangkat Daerah juga semakin meningkat. Dengan adanya inovasi tersebut diharapkan mampu melakukan terobosan layanan yang baik, efektif dan efisien. Bahkan inovasi layanan yang diimplementasikan tersebut telah tercatat sebagai TOP 99 dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik tahun 2020. Dalam KIPP tahun 2020 tersebut, Pemerintah Kabupaten Pati mengirimkan sebanyak 7 inovasi pelayanan publik dan yang memperoleh predikat TOP 99 tingkat nasional sebanyak 1 inovasi, yaitu inovasi SIPIPA (Sistem Informasi Pelelangan Ikan Pati).

Inovasi pelayanan publik Pemerintah Kabupaten Pati juga meraih predikat pada tingkat Provinsi Jawa Tengah. SIM ULP Kabupaten Pati TOP pada tahun 2018 dan *Cluwak Pregnancy Tool* pada tahun 2019 memperoleh predikat sebagai bagian dari 10 (sepuluh) inovasi pelayanan terbaik tingkat provinsi Jawa Tengah.

Pemerintah Kabupaten Pati juga mendorong partisipasi masyarakat dalam perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik. Melalui Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-LAPOR!), masyarakat dapat memberikan aduan, masukan ataupun apresiasi atas pelayanan publik. Sampai tahun 2019 SP4N-LAPOR telah terhubung dengan Kementerian PAN dan RB. Sejumlah pengaduan masyarakat pada tahun 2019 telah ditindaklanjuti 100 %. Bukti lain dari terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik adalah dilihat dari inovasi pelayanan publik yang dikembangkan oleh Perangkat Daerah Penyelenggara Pelayanan Publik. Inovasi pelayanan publik merupakan wujud dari semangat dan pemikiran kreatif penyelenggara pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang lebih baik daripada biasanya.

Penyelenggaraan pelayanan publik juga akan dilaksanakan secara terpadu dan terintegrasi antara pelayanan pusat dan pelayanan daerah dalam satu gedung pelayanan yang diwujudkan dalam pembangunan Mal Pelayanan Publik (MPP). Dengan adanya Mal Pelayanan Publik, masyarakat semakin merasakan kemudahan, transparansi, dan kecepatan pelayanan dalam mengurus berbagai jenis layanan atau perizinan baik secara individu maupun sebagai badan usaha. Pembangunan Mal Pelayanan Publik (MPP) Kabupaten Pati.

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : 002.6-415 Tahun 2019 tentang Penyusunan Hasil Pengukuran Indeks Inovasi Daerah pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Inovasi Daerah Badan Penelitian dan

Pengembangan Kementerian Dalam Negeri Tahun Anggaran 2019. Pemerintah Kabupaten Pati ditetapkan sebagai KABUPATEN SANGAT INOVATIF.

Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik tetap memprioritaskan dan mendorong Perangkat Daerah untuk meningkatkan Indeks Pelayanan Publik-nya melalui 6 aspek, termasuk di dalamnya mengembangkan/ membangun sistem pelayanan terintegrasi (Mal Pelayanan Publik), Sistem Informasi Pelayanan Publik dan Pelayanan Publik Berbasis Elektronik (e-Services), Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4NLAPOR) yang responsif, dan juga inovasi pelayanan publik. Dalam implementasi Program Reformasi Birokrasi tersebut tentunya bukan tanpa masalah atau kendala.

Secara umum masalah yang dihadapi adalah pengorganisasian dalam implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi. Dalam konteks (1) perencanaan dan penganggaran yang belum terintegrasi dengan agenda Reformasi Birokrasi, (2) belum ada Dana Alokasi Khusus (DAK) dalam pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi sehingga secara keuangan Reformasi Birokrasi dilaksanakan sebagai pelengkap dengan pendanaan seadanya. Dalam konteks (3) *machinery* pelaksanaannya, kedudukan dan bentuk tim pelaksana Reformasi Birokrasi masih belum jelas.

D. DAMPAK/HASIL KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI

Hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada periode sebelumnya menunjukkan bahwa upaya menuju Pemerintahan Berkelas Dunia yang telah dilaksanakan menghasilkan beberapa perubahan. Perubahan tersebut terlihat dari capaian atas target beberapa indikator tata kelola pemerintahan yang semakin membaik. Kebijakan Reformasi Birokrasi di tahun 2016-2020 ditujukan untuk mencapai tiga (3) sasaran utama yaitu; (1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel, (2) Birokrasi yang efisien dan efektif, dan (3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Keberhasilan pencapaian tiga (3) sasaran tersebut diukur dengan beberapa indikator yang tertuang dalam *Road Map* - RB 2016-2020.

Tabel 7

PENCAPAIAN SASARAN PADA ROADMAP - RB TAHUN 2016-2020

1. Prioritas Pembinaan Manajemen Pemerintah Daerah

a. Sumber Daya Manusia

Sasaran	Indikator	Target					Realisasi
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya kinerja pegawai	Prosentase pegawai yang capaian kinerjanya sesuai target	80%	80%	80%	85%	90%	97,6 %

Pemerataan jumlah pegawai	Prosentase pegawai yang ditempatkan sesuai dengan standart Kompetensi	80%	80%	80%	85%	100%	94,6 %
Penerapan sistim pola karier yang professional	Pemetaan profil jabatan	80%	80%	80%	85%	100%	94,6 %
Pengembangan professional PNS	Prosentase pegawai yang ditingkatkan kompetensinya sesuai kebutuhan unit kerja	80%	80%	80%	85%	100%	82,2 %
Peningkatan disiplin dan kesejahteraan peg.	Tingkat kepuasan pegawai terhadap kesejahteraan Peg	80%	80%	80%	85%	90%	90 %

b. Pengawasan

Sasaran	Indikator	Target					Realisasi
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya kualitas dan kuantitas aparat pengawas	Jumlah auditor dan P2UPD	25	30	35	40	45	20
	Persentase aparat pengawas yang memperoleh peningkatan kompetensi	60%	70%	80%	90%	100%	100%
Meningkatnya penerapan SPIP	Persentase Satuan Kerja Perangkat Daerah yang menerapkan Sistem Pengawasan Intern Pemerintah	60%	70%	80%	90%	100%	100%
	Prosentase penyimpangan yang ditindaklanjuti tepat waktu	80%	85%	90%	95%	100%	100%

c. Akuntabilitas Kinerja

Sasaran	Indikator	Target					Realisasi
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja yang disusun dalam bentuk LKj IP	Nilai Akuntabilitas Kinerja	B	B	B	B	B	B
Meningkatnya fungsi informasi keuangan daerah berbasis Akrual	Opini laporan Keuangan oleh BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
	Ketepatan waktu proses penganggaran dan penetapan/perubahan APBD	Tepat waktu					

2. Prioritas yang Harus Terus Dipelihara

- a. Pemenuhan Kewajiban bagi Pimpinan untuk Menyerahkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara

Meningkatkan pelayanan kesehatan ibu, Anak dan balita	Cakupan Pemberian Makanan pendamping ASI pada anak usia 6-24 bulan GAKIN	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Cakupan Balita gizi buruk yang mendapat perawatan	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Menurunnya Angka Kematian Anak	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Menurunnya Angka Kematian Balita	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Menurunnya Angka Kematian Ibu	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Meningkatnya upaya pencegahan dan penanggulangan penyakit menular dan tidak menular	Penderita DBD yang ditangani	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Penemuan Penderita Pneumonia balita yg ditangani	100%	100%	100%	100%	100%	100%

g. Penerapan e-Simda

Sasaran	Indikator	Target					2020
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya Kualitas pengelolaan Keuangan	Tingkat kepatuhan dalam Pengelolaan keuangan	Tepat waktu					

3. Prioritas yang Terkait dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan

a. Pelayanan Pendidikan

Sasaran	Indikator	Target					
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya kualitas guru	Prosentase guru yang memperoleh peningkatan Kompetensi					100%	95 %
Meningkatkan akses thdp pendidikan	Cakupan angka putus sekolah di jenjang pendidikan dasar	20%	15%	10%	5%	0%	0,075%
Meningkatnya sarana dan prasarana pendidikan	Prosentase ruang kelas SD/SMP yang tidak layak/memadai	15%	10%	7,5%	5%	0%	6%
	Cakupan sekolah tersanitasi					100%	75%
	Terpenuhinya rasio jumlah buku siswa dan Guru	80%	85%	90%	95%	100%	96%

	Terpenuhinya jumlah laboratorium IPA, TIK	80%	85%	90%	95%	100%	95%
--	---	-----	-----	-----	-----	------	-----

b. Pelayanan Perizinan

1) Izin Mendirikan Bangunan

Sasaran	Indikator	Target					
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya pelayanan IMB	Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Izin Mendirikan Bangunan	70%	75%	80%	85%	90%	90%

2) Izin Gangguan

Sasaran	Indikator	Target					
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya pelayanan Izin Gangguan	Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Izin Gangguan	70%	75%	80%	85%	90%	90%

3) Izin Usaha

Sasaran	Indikator	Target					
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya pelayanan Izin Jasa Usaha	Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Izin Jasa Usaha	70%	75%	80%	85%	90%	90%

4) Pengembangan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)

Sasaran	Indikator	Target					Realisasi
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya kualitas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)	Tersedianya Sarana dan prasarana terhadap Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) yang Memadai	100%	100%	100%	100%	100%	100 %

5) *Quick Wins*

Pengembangan sistem informasi dan penerimaan siswa baru SMP dan SMA berbasis *on line*

Sasaran	Indikator	Target					
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya Kualitas Pelayanan Administrasi penerimaan siswa baru SMP, SMA berbasis <i>on line</i>	Tingkat kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Administrasi penerimaan siswa baru SMP, SMA	70%	75%	80%	85%	90%	100 %

6) Zona Integritas

Sasaran	Indikator	Target					Realisasi
		2016	2017	2018	2019	2020	
Meningkatnya Unit Kerja yang ditetapkan sebagai Zona Integritas menuju WBK/WBBM	Jumlah Unit Kerja yang ditetapkan sebagai Zona Integritas menuju WBK/WBBM		1	2	2	5	0

Dari tabel di atas terlihat bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi tengah menuju ke arah yang lebih baik yang dibuktikan dengan peningkatan berbagai capaian dari kondisi *baseline* di tahun 2015, meskipun masih banyak beberapa ukuran keberhasilan yang belum mencapai target. Selain beberapa ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan dalam *Road Map* – RB 2016-2020, hasil Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) yang dilakukan oleh Tim PMPRB internal sebagai berikut :

Tabel 9
INDEKS REFORMASI BIROKRASI
HASIL PMPRB

TAHUN PELAKSANAAN				
2016	2017	2018	2019	2020
60,87	62,50	69,15	70,74	66,63

E. TANTANGAN/HAMBATAN

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

1. Intervensi Politik.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi tidak dapat dilepaskan dari lingkungan politik. Hal yang menjadi tantangan terbesar dari lingkungan politik adalah intervensi politik dari para pejabat *political appointee* ke dalam birokrasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan Reformasi Birokrasi sangat dipengaruhi oleh komitmen para pemimpin dalam menjalankan program Reformasi Birokrasi. Agenda-agenda Reformasi Birokrasi terhambat karena Pemimpin Perangkat Daerah kurang memiliki komitmen untuk mendukung Reformasi Birokrasi karena birokrasi diposisikan untuk mengamankan

kepentingan politik sehingga birokrasi menjadi tidak netral. Dampak negatif intervensi politik ke dalam birokrasi dan ketidaknetralan ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan dapat meningkat dalam hal korupsi kebijakan, misalnya alokasi anggaran yang tidak sesuai dengan tujuan peruntukan awalnya, hingga pelayanan diskriminatif. Situasi ini dapat berkembang menjadi semakin negatif ketika tidak ada nilai-nilai antikorupsi dan etika publik yang terinternalisasi ke dalam ASN, penerapan nilai-nilai budaya kerja yang telah dirumuskan dan ditetapkan tidak bisa dijalankan sebagaimana mestinya. Demikian pula sistem dan maturitas aparat pengawas internal pemerintah (SPIP dan APIP) yang masih rendah.

2. Inkapabilitas ASN dan Mentalitas Silo

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

Lebih mendasar dalam masalah ini, kapasitas sumber daya manusia masih lemah sehingga tidak mampu menyusun dan melaksanakan program-program Reformasi Birokrasi. Secara spesifik, masih tinggi jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang belum memahami definisi, maksud, dan pentingnya Reformasi Birokrasi.

Pembentukan Tim pelaksana Reformasi Birokrasi di masing-masing perangkat daerah masih menjadi perdebatan, apakah sebaiknya berbentuk struktural permanen atau tim *adhoc*. Kedua bentuk tim tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Sebagian besar program Reformasi Birokrasi yang berjalan sampai saat ini, baik di tingkat pusat maupun daerah dilakukan oleh tim yang bersifat *adhoc*. Tim ini merupakan gabungan pegawai dari berbagai perangkat daerah yang diberikan agenda pekerjaan tambahan untuk pelaksanaan program Reformasi Birokrasi unit yang bersangkutan. Tantangan besar bagi tim yang bersifat *adhoc* yaitu keterbatasan kapasitas tim untuk menjalankan dua fungsi sekaligus, yaitu sebagai fungsi yang melekat di unit induk dan fungsi sebagai pelaksana program Reformasi Birokrasi. Akibatnya, di beberapa perangkat daerah, tim *adhoc* hanya bekerja ketika terdapat kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Tantangan lainnya yaitu potensi perubahan komposisi tim yang cukup tinggi. Perubahan tim berdampak terhadap kebutuhan waktu bagi pegawai baru untuk memahami dan beradaptasi terhadap perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Berhubung tidak semua pegawai memahami Reformasi Birokrasi dengan baik, adaptasi tersebut seringkali memakan waktu yang tidak sebentar. Dari berbagai kelemahan tersebut, tim Reformasi Birokrasi yang bersifat adhoc memiliki kelebihan yaitu cakupan keterlibatan pegawai yang lebih luas memiliki potensi kepemilikan program Reformasi Birokrasi yang juga lebih tinggi. Berbeda dengan bentuk tim pelaksana Reformasi Birokrasi yang bersifat adhoc, tim yang berbentuk permanen struktural juga menghadapi berbagai tantangan. Tantangan utama tim Reformasi Birokrasi ini yaitu potensi semakin gemuknya struktur perangkat daerah yang juga berdampak terhadap semakin tingginya biaya karena penambahan struktur baru. Masalah lainnya yaitu terjadinya overlapping/tumpang tindih antara struktur yang sudah ada di masing-masing perangkat daerah dengan struktur pelaksana Reformasi Birokrasi. Dari berbagai tantangan tersebut, masalah mendasar dari bentuk tim ini yaitu tingkat koordinasi yang sulit antara tim Reformasi Birokrasi dengan struktur lain karena pegawai lain menilai bahwa yang bertanggungjawab atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi hanya struktur tersebut, sedangkan struktur lain merasa tidak ikut bertanggungjawab atas pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi. Hal ini tentu menjadi masalah besar karena bertolak belakang dengan tujuan dilaksanakannya Reformasi Birokrasi yaitu untuk memperbaiki budaya dan kinerja hingga ke level individual. Dengan demikian, agenda Reformasi Birokrasi perlu menyatu dalam agenda kerja di setiap perangkat daerah, bukan seolah berdiri sendiri terpisah dari struktur yang lain.

3. Birokrasi Yang Tertutup (*Closed-System Bureaucracy*).

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

4. Pembelajaran.

Keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Pati tidak terlepas dari komitmen Bupati dan Kepala Perangkat Daerah. Beberapa Perangkat Daerah yang memperlihatkan keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Kepala Perangkat Daerah tersebut memimpin langsung pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan menjamin netralitas birokrasi. Program yang fokus dan terarah. Beberapa perangkat daerah telah berhasil memaksimalkan kinerja organisasi melalui penyusunan program yang fokus dan terarah dengan dukungan keuangan yang memadai. Beberapa program-program rutin dan berskala kecil disusun ulang dan dikembangkan menjadi sebuah program baru yang lebih besar. Kompleksitas program baru yang lebih besar tersebut menuntut kolaborasi, integrasi dan koordinasi yang lebih intens diantara unit kerja. Momentum ini dapat dimanfaatkan untuk merubah budaya dan mindset aparatur sipil negara agar lebih inovatif dan kolaboratif. Hasilnya, program yang dibuat lebih menysasar pada kebutuhan masyarakat dengan dampak yang lebih terasa dan terjadinya perubahan budaya organisasi dan *mindset* ASN. Memahami kompleksitas dan kesenjangan kompetensi untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi. Sangat penting untuk memahami kompleksitas Reformasi Birokrasi dan kesenjangan kompetensi aparatur sipil negara untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi. Hal ini dibutuhkan agar kebijakan dan program Reformasi Birokrasi yang dibuat sesuai dengan konteks dan kondisi di tiap-tiap instansi. Kegagalan memahami kompleksitas dan kesenjangan kompetensi untuk melaksanakan reformasi akan menggiring upaya Reformasi Birokrasi pada kondisi yang frustasi dan stagnan karena target yang ditetapkan terlalu tinggi dibandingkan kemampuan organisasi dan personil merespon perubahan. Namun perlu diperhatikan bahwa target keberhasilan Reformasi Birokrasi tidak juga boleh terlalu rendah agar perubahan yang diharapkan dapat dirasakan.

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

Faktor lingkungan yang dimaksud dalam *Road Map* - RB ini adalah *context* (konteks) di mana birokrasi beroperasi. Sedangkan isu strategis merupakan *content* (konten) yang berpengaruh signifikan dalam proses Reformasi Birokrasi.

A. 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.

B. POLITISASI DAN KOOPTASI BIROKRASI.

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

C. 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 Kabupaten Pati perlu 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.

D. ADMINISTRASI DAN KELEMBAGAAN

Aspek administrasi dan kelembagaan dapat dilihat dalam beberapa prinsip dasar, yaitu aspek struktur, proses, kepegawaian dan hubungan antara pemerintah kabupaten 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 aparaturnegara.

E. BUDAYA BIROKRASI

Budaya kerja 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 pelebagaan birokrasi, budaya dan nilai dianggap sebagai penyusun aspek konvensi informal yang diafirmasi dalam bentuk variasi tata kelola penyelenggaraan pemerintahan. Budaya kerja birokrasi yang negatif dapat menjadi penghambat untuk mewujudkan birokrasi yang professional, bahkan nilai-nilai anti-korupsi yang belum terinternalisasi menjadikan upaya mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel kehilangan modalitas mendasarnya.

F. GLOBALISASI DAN TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

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

G. REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Perkembangan “Revolusi Industri Tahap 4” (dikenal juga sebagai Revolusi Industri 4.0) menciptakan dinamika dan sejumlah tantangan baru yang unik bagi pemerintahan di seluruh dunia, tidak terkecuali di Kabupaten Pati. Seiring dengan perkembangan teknologi, maka cara kerja pemerintah dan pola hubungan/interaksi pemerintah dengan masyarakat juga mengalami perubahan mendasar. Pemanfaatan teknologi mobile internet, komputasi awan, kecerdasan buatan, maha data, dan *Internet of Things* (IoT) akan mendorong pemerintah daerah untuk memberikan

layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas bagi masyarakat. Pemerintah harus memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan mengkritisi area sektor publik yang selama ini terbatas menjadi ranah eksklusif pemerintah. Pada saat yang bersamaan, pemerintah juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan melakukan transformasi digital untuk bertahan di era Revolusi Industri 4.0. Guna menyesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, Pemerintah Kabupaten Pati telah mencanangkan program Smart City.

H. ISU-ISU STRATEGIS REFORMASI BIROKRASI

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

1. Penyederhanaan Struktur Dan Kelembagaan Birokrasi

Penataan dan penguatan organisasi dilakukan untuk mendapatkan profil kelembagaan pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran. Organisasi pemerintah saat ini dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah dalam pencapaian birokrasi kelas dunia. Untuk mencapai hal tersebut maka penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi menjadi salah satu area perubahan dari reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi merupakan Langkah awal dalam transformasi kelembagaan pemerintah yang selanjutnya diikuti dengan penetapan tatalaksana dan koordinasi lintas bidang menuju terwujudnya Smart Institution. Penyederhanaan birokrasi merupakan tindak lanjut pidato Presiden pada sidang paripurna MPR RI pada tanggal 20 Oktober 2019. Penyederhanaan birokrasi tersebut dilakukan dengan menyederhanakan struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktur dibawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi tersebut sudah dimulai dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara, yang salah satunya mengamanatkan agar struktur organisasi kementerian mengutamakan kelompok jabatan fungsional. Tetapi untuk

penyederhanaan birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati masih menunggu regulasi yang pasti sebagai landasan hukumnya.

2. Transformasi Digital

Pesatnya perkembangan teknologi berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi digital. Tantangan global menuntut para eksekutif untuk cakap dan respon dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu ini menjadi penting untuk direspon dalam merumuskan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia di tahun 2025. Dalam hal ini, Pemerintah Kabupaten Pati harus melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola SPBE yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

3. Arahan Utama Presiden Republik Indonesia

Presiden menetapkan 5 (lima) arahan utama sebagai strategi dalam pelaksanaan misi Nawacita dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045. Kelima arahan tersebut mencakup Pembangunan Sumber Daya Manusia, Pembangunan Infrastruktur, Penyederhanaan Regulasi, Penyederhanaan Birokrasi, dan Transformasi Ekonomi. Pengarahan Presiden dimaksud dijabarkan dan dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Pati sejalan dengan Visi dan Misinya Bupati terpilih.

Gambar 5.

ARAHAN UTAMA PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA



Peran Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan kelima arahan utama presiden tentang pembangunan nasional di atas adalah memastikan setiap program/kegiatan dilakukan dalam rangka mengakselerasi pencapaian kelima sasaran tersebut. Dalam hal pembangunan SDM, Reformasi Birokrasi perlu mendorong setiap ASN agar memiliki keterampilan dan kompetensi spesifik yang dapat membantu birokrasi menghadapi era digital dan industri 4.0. Dalam hal pembangunan infrastruktur, Reformasi Birokrasi berperan untuk memastikan penggunaan anggaran dilakukan secara efektif, efisien, dan bebas dari segala penyimpangan. Salah satu perwujudannya adalah dengan meningkatkan pengawasan pada proyek-proyek strategis nasional. Dalam hal penyederhanaan regulasi, Reformasi Birokrasi mengupayakan terbentuknya regulasi yang ideal di mana kuantitas regulasi perlu disederhanakan, namun tetap membawa dampak yang lebih baik, salah satunya adalah dengan mempercepat penyusunan *Omnibus Law*. Selain itu penyederhanaan regulasi perlu untuk dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati dalam rangka menciptakan kemudahan berusaha dan pembangunan ekonomi, serta meningkatkan efektivitas berbagai program pemerintah yang memerlukan kolaborasi lintas instansi. Dalam hal penyederhanaan birokrasi, Reformasi Birokrasi perlu dilakukan dengan memangkas berbagai prosedur dan jenjang yang panjang dan berbelit. Salah satunya dengan melakukan penyederhanaan struktur organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan untuk menciptakan kemudahan berusaha serta menekan berbagai biaya yang mengakibatkan ekonomi biaya tinggi. Dalam hal transformasi ekonomi, Reformasi Birokrasi perlu mengarahkan dan memastikan bahwa setiap program dan kegiatannya dirancang untuk sebesar-besarnya kesejahteraan rakyat dan memangkas berbagai biaya birokrasi yang menyebabkan inefisiensi dan pemborosan.

BAB IV
SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN
REFORMASI BIROKRASI 2021-2025

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

Simpulan atas ; 1). evaluasi capaian Reformasi Birokrasi 2016-2020, 2). Isu strategis Reformasi Birokrasi ke depan; 3). Arahan utama presiden tentang pembangunan nasional menunjukkan bahwa profil birokrasi yang baik dan bersih, masih perlu diupayakan perwujudannya. Birokrasi yang baik dan bersih adalah birokrasi yang berintegritas dan bebas dari berbagai bentuk penyimpangan dan perilaku koruptif, profesional, adaptif, responsive dalam memberikan pelayanan, kapabel/mampu menjadi mesin utama pembangunan nasional, serta dapat disejajarkan dengan birokrasi negara maju di dunia. Atas dasar hal tersebut, tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam *Road Map - RB* ini adalah diarahkan pada penciptaan profil birokrasi tersebut.

Selain itu, untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran, ditetapkan juga indikator tujuan dan indikator sasaran Reformasi Birokrasi. Penetapan indikator tujuan dan sasaran ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai hal yang dapat merepresentasikan sedekat mungkin profil birokrasi yang diinginkan serta lebih objektif karena menggunakan indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi yang dipotret oleh Tim Evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Gambar 6

TUJUAN, SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI



A. TUJUAN

Tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2021-2025 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Pencapaian tujuan ini diukur melalui indikator global diantaranya: *Ease of Doing Business* (Kemudahan Melakukan Berbisnis) yang dikeluarkan oleh *World Bank*, *Corruption Perceptions Index* (Indeks Persepsi Korupsi) oleh *Transparency International*, *Government Effectiveness Index* (Tingkat Efektifitas Tata Kelola Pemerintahan) oleh *World Bank*, dan *Trust Barometer* oleh *Edelman*. Selain akan diukur pada akhir periode *Road Map - RB 2021-2025*, setiap indikator

tersebut juga akan di evaluasi pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan strategis reformasi birokrasi pada berbagai tingkatan.

B. SASARAN

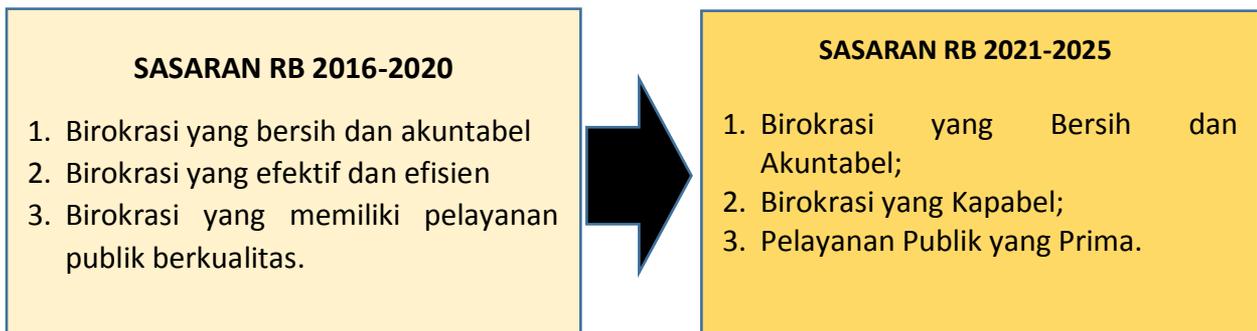
Pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada tiga sasaran pembangunan. Sasaran Reformasi Birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)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

- a. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel;
- b. Birokrasi yang Kapabel;
- c. Pelayanan Publik yang Prima;

Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah. Berikut gambaran hubungan sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan sasaran Reformasi Birokrasi 2021-2025.

Gambar 7

PERBANDINGAN SASARAN REFORMASI BIROKRASI ANTAR PERIODE



Terdapat 14 (empatbelas) indikator sasaran yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan sasaran Reformasi Birokrasi 2021-2025. Di bawah ini adalah rincian Indikator Sasaran Reformasi Birokrasi 2021-2025 beserta baseline tahun 2019 dan target pada tahun 2025.

Tabel 10

INDIKATOR SASARAN REFORMASI BIROKRASI 2021-2025

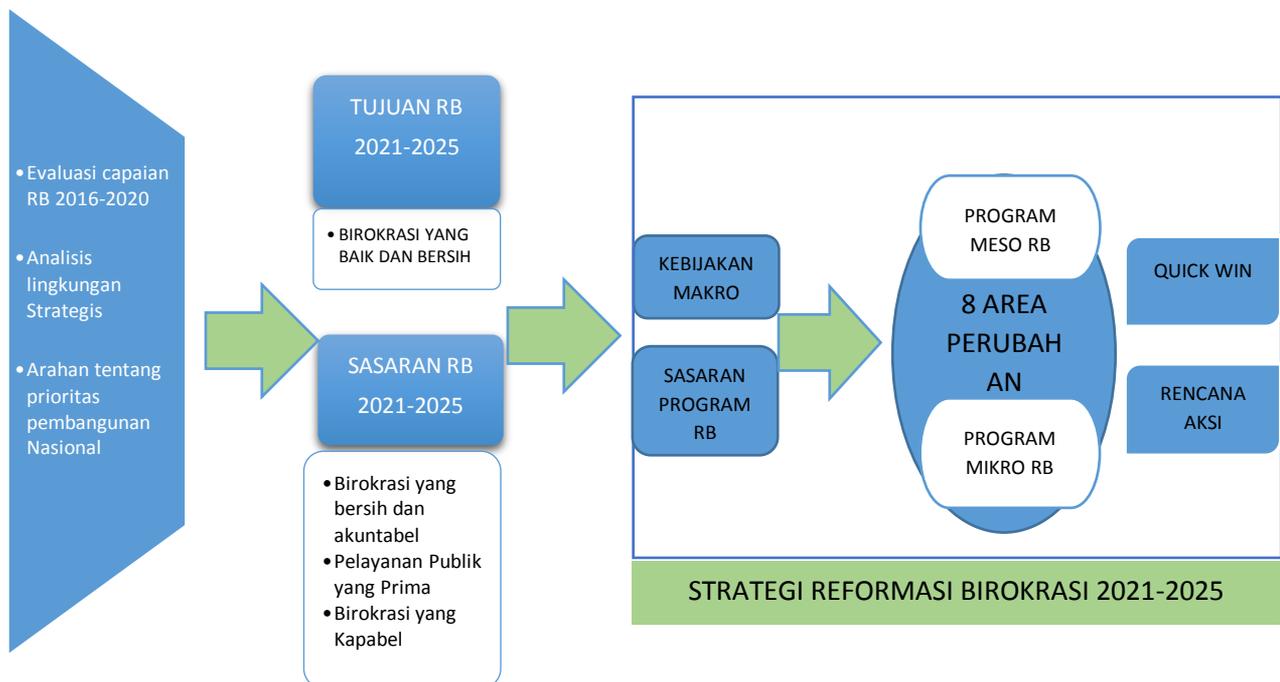
SASARAN	INDIKATOR SASARAN	Basis Data th 2019	Target Tahun ke				Target Tahun 2025
		(2019)	(2021)	(2022)	(2023)	(2024)	(2025)
Indeks RB		70,74	64,5	65	65,5	66	66,5
Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Opini WTP BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
	Nilai LKJiP	62	66	68	70	72	74
	Persentase kinerja dewan yang dipublikasikan	100	100	100	100	100	100
	Tingkat maturitas SPIP	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 4
	Persentase realisasi capaian RPJMD	92,86	77,70	80,00	83,00	84,00	85,00
	Tingkat Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3
Birokrasi yang Kapabel;	Persentase kajian yg ditindaklanjuti untuk menjadi kebijakan daerah	53,30	40,00	42,25	45,00	50,00	55,00
	Persentase Pengelolaan Arsip Pola Baru.	47	82,1	100	100	100	100
	Indek Profesionalisme ASN	Struktural = 79,89	Struktural = 83,00	Struktural = 83,40	Struktural = 83,40	Struktural = 83,40	Struktural = 83,40
	Proporsi PAD terhadap APBD (PAD / APB)	12,82	14,58	15,00	15,00	15,00	15,00
	Indeks SPBE	3,22	3,4	3,45	3,5	3,5	3,6
Pelayanan Publik yang Prima	Indek Kepuasan Masyarakat	3,32	3,45	3,50	3,50	3,50	3,50
	Ketepatan pemanfaatan ruang sesuai dengan peruntukan ruang	81,82	56,14	61,14	61,14	61,14	61,14
	Persentase pemenuhan kebutuhan layanan administrasi kependudukan dan catatan sipil	Kependudukan = 82 Catatan Sipil = 87,51	Kependudukan = 84 Catatan Sipil = 85	Kependudukan = 85 Catatan Sipil = 86	Kependudukan = 86 Catatan Sipil = 87	Kependudukan = 87 Catatan Sipil = 88	Kependudukan = 88 Catatan Sipil = 89

C. STRATEGI PELAKSANAAN

Dalam rangka memastikan pencapaian tujuan dan sasaran *Road Map* - RB 2021-2025 tercapai, strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi harus ditetapkan sebaik mungkin. *Road Map* - RB 2021-2025 ini menetapkan hal-hal baru yang tidak ada pada *Road Map* periode sebelumnya namun juga tetap mempertahankan hal-hal baik yang dianggap efektif dari *Road Map* periode sebelumnya. Penambahan hal baru tersebut misalnya adalah ditetapkannya sasaran dan indikator program yang terukur agar ketercapaian perubahan pada setiap area dapat lebih dimonitor secara riil. Adapun diantara hal yang masih tetap dipertahankan dari *Road Map* periode sebelumnya adalah pengorganisasian pelaksanaan Reformasi Birokrasi kedalam tingkatan nasional dan instansional serta pelaksanaan quickwin pada tingkatan nasional dan instansional. Secara umum, hubungan antara tujuan, sasaran, serta strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2021-2025 dapat terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 8

HUBUNGAN ANTARA TUJUAN DAN SASARAN REFORMASI BIROKRASI DENGAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2021-2025



Secara umum (secara nasional) pelaksanaan Reformasi Birokrasi dibagi ke dalam dua tingkatan pelaksanaan, yaitu:

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

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

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

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

Gambar 9

TINGKATAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI



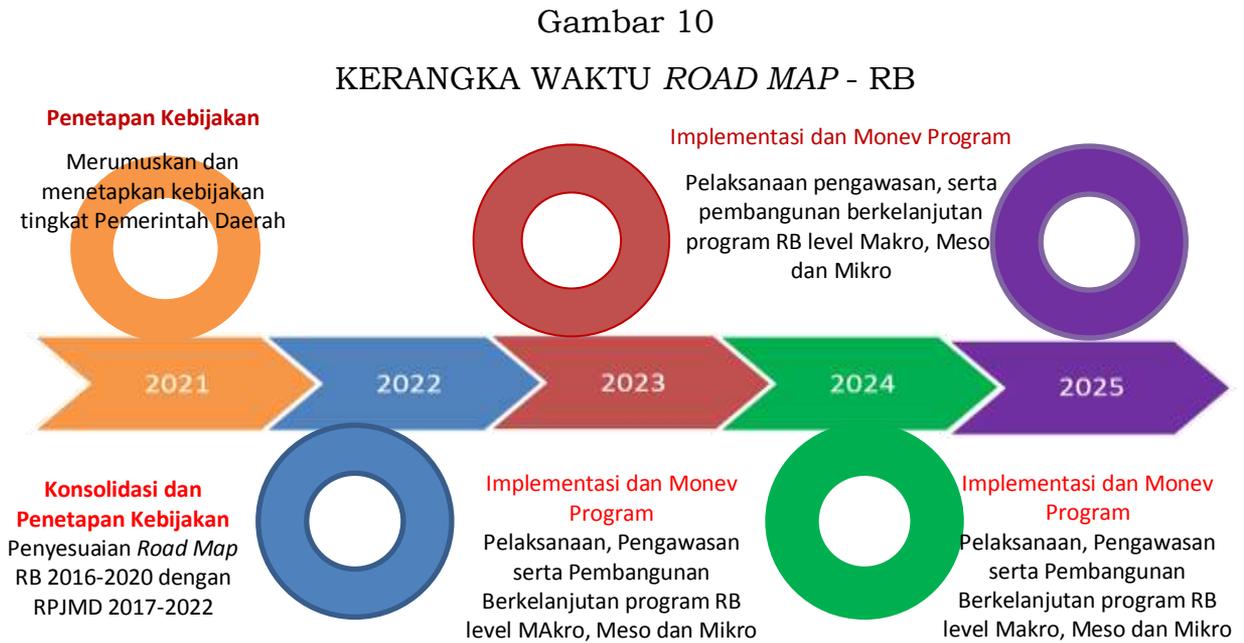
D. PROGRAM-PROGRAM

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

1. Program Makro

Pada level makro, program pelaksanaan Reformasi Birokrasi fokus terhadap upaya dalam menetapkan arah kebijakan nasional serta upaya untuk mengawal agar implementasi kebijakan tersebut berjalan sesuai

dengan *Road Map* - RB 2021 – 2025. Terkait dari waktu pelaksanaan *Road Map* - RB 2021 – 2025, level makro juga memastikan agar pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi berjalan sebagaimana kerangka waktu *Road Map* sebagai berikut.



2. Program Meso

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level meso merupakan pelaksanaan sasaran program yang merupakan uraian atau cascade down dari 3 (tiga) sasaran Reformasi Birokrasi. Selain itu, sesuai dengan RPJMD 2017-2022 menetapkan Indeks Reformasi Birokrasi sebagai sasaran yang wajib capai oleh Pemerintah Daerah, maka setiap Perangkat Daerah leading sektor harus memastikan pelaksanaan program-program meso memprioritaskan pencapaian sasaran program. Berikut ditetapkan Sasaran Program Dan Perangkat Daerah pengampu serta kegiatan/tema yang mendukung pencapaian sasaran program.

Tabel 11

SASARAN LEVEL MESO REFORMASI BIROKRASI 2021-2025

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN
Sasaran 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel		
1.1. Menguatnya Integritas dan Budaya Antikorupsi dalam Birokrasi	INSPEKTORAT DAERAH.	1. Pembangunan Zona Integritas di perangkat daerah, khususnya pada pelayanan yang strategis dan berisiko;

		2. Induksi antikorupsi kepada kepala PD dan Kepala Desa/Lurah.
	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Organisasi)	Penyusunan Kebijakan tentang Pedoman Umum Pembangunan Integritas Pegawai ASN, sebagai dasar terbangunnya budaya integritas pegawai ASN.
	BKPP	Induksi antikorupsi kepada ASN melalui pendidikan pelatihan.
	DISDIKBUD	1. Pembentukan kurikulum dan proses pembelajaran yang memiliki muatan antikorupsi. 2. Tenaga pendidik yang mampu menerapkan kurikulum dan memberikan teladan praktik antikorupsi.
	DISKOMINFO	Diseminasi konten antikorupsi melalui berbagai saluran media cetak, elektronik, dan sosial.
1.2. Terciptanya pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis	INSPEKTORAT DAERAH.	1. Pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) 2. Meningkatkan sinergitas dengan perangkat daerah 3. Meningkatkan sinergitas APIP dengan pemeriksa eksternal (BPK) 4. Menetapkan peraturan bupati mengenai kebijakan dan manajemen risiko di pemerintah daerah 5. Membentuk sistem manajemen risiko 6. Membuat panduan hubungan kerja antara pengampu jabatan fungsional risk officer dan aparat pengawas intern pemerintah (APIP)
1.3. Menguatnya manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel	BAPPEDA	1. Memastikan perencanaan berbasis kinerja 2. Memastikan program-program yang direncanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan

		<p>daerah</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menjamin keterhubungan tujuan, sasaran, dan program pembangunan antar berbagai sektor 4. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses perencanaan dan penganggaran (<i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>)
	BAPPEDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan ketersambungan antara tujuan, sasaran, dan indikator kinerja dalam perencanaan pembangunan di perangkat daerah daerah 2. Melakukan evaluasi ketersambungan antara tujuan, sasaran, indikator kinerja, dan pelaporan pelaksanaan 3. Memperbaiki ukuran kinerja outcome di setiap program dan kegiatan di perangkat daerah 4. Meningkatkan kualitas evaluasi penerapan SAKIP di perangkat daerah 5. Menetapkan kebijakan mengenai peningkatan kompetensi dan pembudayaan kinerja dalam perencanaan dan penganggaran; 6. Menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman penilaian kinerja individu kinerja organisasi. 7. Menggunakan informasi kinerja sebagai dasar dalam menyusun proses bisnis internal pemerintah. 8. Menetapkan Peraturan Bupati mengenai penggunaan capaian kinerja sebagai dasar untuk pemberian tunjangan kinerja
	BPKAD	<p>Memastikan penganggaran berbasis kinerja sesuai dengan mandat UU 17/2003 tentang keuangan negara.</p>

	BAPPEDA dan BPKAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan <i>interoperability</i> antara sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di daerah. 2. Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di perangkat daerah 3. Melakukan pengembangan kompetensi kepala perangkat daerah dalam perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja 4. Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja
	DISKOMINFO	Melakukan koordinasi dengan Bappeda dan BPKAD dalam pengintegrasian berbagai sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di perangkat daerah
	BKPP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan diklat peningkatan kompetensi manajemen kinerja ASN 2. Internalisasi budaya kinerja dalam berbagai pelatihan ASN
	DISKOMINFO, BKPP dan SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Organisasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyiapan aplikasi informasi kinerja PNS terintegrasi dengan pemerintah pusat. 2. Penyusunan Peraturan Bupati terkait pengelolaan informasi dan data penilaian kinerja PNS; 3. Penyusunan Peraturan Bupati terkait tata cara survei perilaku kerja secara tertutup. 4. Penyusunan Peraturan Bupati terkait pemeringkatan kinerja pegawai sebagai dasar pemberian penghargaan.
1.4. Meningkatnya <i>fairness</i> , transparansi, profesionalisme, dan	DISKOMINFO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan infratraktur dan aplikasi pemanfaatan <i>one-data system</i> untuk perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan

nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan		<ol style="list-style-type: none"> 2. Efektivitas PPID dalam mewujudkan keterbukaan informasi publik 3. Mendorong digitalisasi dan transparansi berbagai informasi di pemerintah daerah
	DISKOMINFO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan berbagai data yang dibutuhkan untuk mendukung <i>one-data system</i> 2. Memberikan kemudahan akses kepada seluruh pemangku kepentingan dalam perolehan data untuk berbagai kepentingan secara terbuka
	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan)	Mendorong dan memperkuat partisipasi berbagai pemangku kepentingan (masyarakat, <i>private sector</i> , dan dunia usaha) dalam pembuatan dan implementasi kebijakan di daerah
	DINAS ARPUSDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan dan implementasi kebijakan pengelolaan arsip berbasis digital 2. Memperkuat <i>knowledge management</i> melalui digitalisasi arsip
	DISKOMINFO	Memastikan sistem keamanan data, aplikasi dan infrastruktur dalam penyelenggaraan SPBE
	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Pengadaan Barang dan Jasa)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas database dan implementasi e-catalog 2. Meningkatkan ASN bersertifikasi dan jabatan fungsional dalam pengadaan barang dan jasa 3. Melaksanakan pengawasan rencana, penganggaran, dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa
1.5. Reviu terhadap berbagai peraturan perundang-undangan	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Hukum)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat koordinasi untuk melakukan harmonisasi regulasi 2. Mendorong regulasi atau deregulasi berbagai peraturan perundang-undangan berdasarkan hasil reviu

		<p>3. Mendorong penyederhanaan regulasi pada setiap jenjang level peraturan perundangan-undangan.</p> <p>4. Meningkatkan kompetensi ASN sebagai perancang peraturan perundang-undangan (<i>legal drafter</i>).</p>
Sasaran 2. Birokrasi yang Kapabel		
2.1. Tertatanya kelembagaan pemerintahan daerah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Organisasi)	<p>1. Memastikan struktur organisasi pemerintah berbasis kinerja</p> <p>2. Menetapkan kebijakan penyederhaan eselon 3 dan 4 secara bertahap dan selektif</p>
	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Organisasi)	<p>1. Melakukan monitoring evaluasi terhadap pelaksanaan penataan kelembagaan yang telah dilakukan.</p> <p>2. Melakukan monitoring evaluasi atas pelaksanaan kebijakan pemisahan antara pembuat kebijakan (<i>policy maker</i>) dan pelaksana kebijakan (<i>policy implementing agency</i>) di perangkat daerah.</p>
2.2. Penyederhanaan proses bisnis dan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi	DISKOMINFO dan SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Organisasi)	Percepatan pelaksanaan SPBE di tingkat Perangkat daerah.
	DISKOMFO	<p>1. Memperkuat <i>interoperability system</i> antar perangkat daerah baik secara vertikal maupun horizontal.</p> <p>2. Memastikan teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan oleh pemerintah daerah dan perangkat daerah dalam membangun dan melaksanakan SPBE memiliki keandalan dan secara teknis mendukung <i>interoperability system</i>.</p>
	BKPP	Mengembangkan kurikulum dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang

<p>2.3. Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit</p>	<p>BKPP dan SEKRETARIAT DAERAH</p>	<p>menjalankan SPBE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun sistem informasi ASN secara nasional. 2. Mengarusutamakan <i>evidence-based policy</i> dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada K/L sebagai proses dan metode analisis dalam setiap proses kebijakan yang dilakukan. 3. Mengusulkan pembentukan jabatan fungsional <i>risk officer</i> (penelaah risiko) Sinkronisasi kebijakan pola karir berbasis pada manajemen talenta nasional dan berorientasi terhadap keahlian (<i>expertise</i>) dan profesionalisme jabatanfungsional sebagai tindak lanjut dari penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. 4. Memastikan dan melakukan pendampingan serta monitoring dan evaluasi atas penyusunan dan implementasi pola karir dan manajemen talenta pada setiap perangkat daerah berjalan dengan efektif
	<p>BKPP</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kajian komprehensif pembentukan <i>daerah talent management</i>. 2. Memasukan kurikulum pembuatan dan implementasi serta analisis kebijakan publik dalam semua jenjang kediklatan ASN. 3. Melakukan pelatihan mitigasi risiko dalam semua

		<p>jenjang kediklatan dan bidang.</p> <p>4. Memperbaiki sistem pengajaran diklat yang berbasis studi kasus dan proyek perubahan.</p> <p>5. Melakukan perubahan kelembagaan diklat.</p>
	BAPPEDA	<p>1. Memperkuat dan mendorong <i>evidence-based policy</i> dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada level pemerintah daerah.</p> <p>2. Mendorong Perguruan Tinggi untuk secara aktif terlibat dalam berbagai proses perumusan dan pengembangan <i>evidence-based policy</i> pada pemerintah daerah.</p>
	BKPP	Mengusulkan sertifikasi manajemen risiko bagi jabatan fungsional ASN.
2.4. Meningkatnya kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja birokrasi	BKPP	<p>1. Memperbaiki sistem pengajaran diklat yang berbasis studi kasus dan proyek perubahan</p> <p>2. Melakukan perubahan kelembagaan diklat</p>
Sasaran 3. Pelayanan Publik yang Prima		
3.1. Menguatnya pelayanan publik yang responsif dan berdaya saing	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Organisasi), DPMPSTP dan DISKOMINFO	<p>1. Mendorong penerapan kebijakan pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, dan SKM);</p> <p>2. Mendorong sistem pelayanan yang terpadu dan terintegrasi;</p> <p>3. Mendorong menerapkan sistem pengelolaan pengaduan yang terintegrasi, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka pengelolaan pengaduan yang efektif dan responsif.</p>

	BAPPEDA	Mendorong Perangkat Daerah untuk mengembangkan inovasi pelayanan publik.
3.2. Percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Organisasi), BAPPEDA dan DPMPSTSP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan kebijakan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik; 2. Mendorong Perangkat Daerah untuk melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui inovasi dengan pembinaan inovasi pelayanan publik secara terus menerus dan berkelanjutan, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1) Mendorong Penciptaan inovasi dalam rangka mendapatkan data dan informasi inovasi serta inovasi yang terseleksi sesuai standar nasional melalui Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik; 2) Mendorong Pengembangan Inovasi melalui pengembangan Inovasi dalam rangka penyebarluasan pengetahuan dan replikasi inovasi; 3) Mendorong Pelembagaan Inovasi dalam rangka keberlanjutan inovasi melalui kebijakan dan pembinaan yang terus menerus.
	DISKOMINFO	Meningkatkan pelaksanaan SP4AN- LAPOR! Guna menjawab pengaduan masyarakat.
	BKPP dan DPMPSTSP	Membangun profesionalitas ASN di bidang pelayanan publik
	DPMPSTSP	1. Mengkoordinasikan penyederhanaan prosedur perizinan pada seluruh <i>stakeholder</i> terkait.

		2. Mendorong implementasi <i>online single submission</i> (OSS)
--	--	---

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

Tabel 12

INDIKATOR PROGRAM PADA SETIAP SASARAN REFORMASI
BIROKRASI

SASARAN	INDIKATOR SASARAN		TARGET 2025
Birokrasi yang bersih dan akuntabel	1	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Perilaku Anti Korupsi level baik	100 %
	2	Persentase APIP dengan Indeks Kapabilitas APIP minimal level 4	100 %
	3	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Maturitas SPIP minimal level 3	100 %
	4	Persentase Perangkat Daerah dengan Predikat SAKIP minimal A	100 %
	5	Persentase dengan Opini BPK minimal WTP	100 %
	6	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Perencanaan baik	100 %
	7	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Reformasi Hukum baik	100 %
	8	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa baik	100 %
	1	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Kelembagaan baik	100 %
	2	Persentase Perangkat Daerah dengan predikat penilaian SPBE minimal Baik (Indeks SPBE >2,6):	100 %
	3	Persentase Perangkat Daerah dengan	100 %

Birokrasi yang kapabel		Indeks Pengawasan Kearsipan baik	
	4	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Profesionalitas ASN baik	100 %
	5	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Tata Kelola Manajemen ASN baik	100 %
	6	Persentase Perangkat Daerah Indeks Merit System baik	100 %
	7	Persentase Perangkat Daerah daerah dengan Indeks Kualitas Kebijakan baik	100 %
	8	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Kepemimpinan Perubahan baik	100 %
	9	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Pemerintahan Daerah Baik	100 %
	10	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Pengelolaan Keuangan baik	100 %
	11	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Pengelolaan Aset baik	100 %
	Pelayanan Publik yang Prima	1	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Pelayanan Publik Baik

Dalam rangka memastikan setiap Perangkat Daerah penanggungjawab indikator dan program meso melaksanakan program tersebut, maka setiap Perangkat Daerah penanggung jawab harus menyusun rencana aksi pelaksanaan program. Rencana aksi ini akan di monitor dan evaluasi secara berkala (tiga bulanan) oleh Sekretaris Daerah Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Pati.

3. Program Mikro

Setelah ditetapkan program level meso, selanjutnya adalah kegiatan mikro yang menjadi prioritas Pemerintah Kabupaten Pati dan Perangkat Daerah dalam menerapkan Reformasi Birokrasi di lingkup internal instansi. Aktifitas mikro seperti tabel berikut berdasarkan kepada sasaran Reformasi Birokrasi serta 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi dan program di level meso.

Tabel 13.

KEGIATAN LEVEL MIKRO REFORMASI BIROKRASI 2021-2025

Program/ 8 Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokra si yang Bersih dan Akunta bel	Birokra si yang Kapabe l	Pelaya nan Publik yang Prima
Manajemen Perubahan	1. Indeks Kepemimpi nan Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan dan Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (<i>reform</i>); 2. Penguatan nilai integritas; 3. Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model; 4. Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industry 4.0; 	✓	✓	✓
Penataan Peraturan Perundangan /Deregulasi Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> 2. Indeks Reformasi Hukum. 3. Indeks Kualitas Kebijakan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup IP (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan); 2. Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi; 3. Penguatan Sistem Regulasi Nasional di lingkup IP; 4. Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan; 5. Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun. 		✓	
Penataan Organisasi/ Kelembagaan	4. Indeks Kelembagaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Assessment</i> organisasi berbasis kinerja; 2. Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan IP berdasarkan hasil asesmen; 3. Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi. 	✓	✓	✓
Penataan Tatalaksana	<ol style="list-style-type: none"> 5. Indeks SPBE 6. Indeks Pengawasa n Kearsipan 7. Indeks Pengelolaan Keuangan 8. Indeks Pengelolaan Aset 9. Indeks Pemerintah an Daerah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan Tata Kelola SPBE 2. Penerapan Manajemen SPBE 3. Penerapan Layanan SPBE 4. Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan; 5. Implementasi Manajemen Kearsipan Modern dan Handal (dari manual ke digital); 6. Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan; 	✓	✓	✓

		<p>7. Mengimplementasikan digitalisasi arsip;</p> <p>8. Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan;</p> <p>9. Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku.</p> <p>10. Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik;</p> <p>11. Pengembangan proses bisnis instansi dan unit;</p> <p>12. Penyelarasan Proses bisnis dan SOP;</p>			
Sistem Manajemen SDM	<p>10. Indeks Profesionalitas ASN</p> <p>11. Indeks Merit System</p> <p>12. Indeks Tata Kelola Manajemen ASN</p>	<p>1. Menerapkan prinsip-prinsip manajemen ASN secara profesional;</p> <p>2. Implementasi manajemen ASN berbasis <i>merit system</i>;</p> <p>3. Penetapan ukuran kinerja individu;</p> <p>4. Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala;</p> <p>5. Penguatan implementasi Reward and Punishment Berdasarkan kinerja;</p> <p>6. Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi;</p> <p>7. Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN;</p> <p>8. Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN;</p> <p>9. Pengembangan implementasi Manajemen Talenta (<i>Talent pool</i>);</p> <p>10. Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN;</p>	✓	✓	✓
Penguatan Akuntabilitas	<p>13. Nilai SAKIP</p> <p>14. Perencanaan</p>	<p>1. Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sector (<i>collaborative and crosscutting</i>);</p> <p>2. Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja;</p> <p>3. Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (<i>goal and strategy cascade</i>);</p>	✓	✓	✓

		<p>4. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala;</p> <p>5. Penembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran;</p> <p>6. Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja;</p>			
Pengawasan	<p>15. Maturitas SPIP</p> <p>16. Kapabilitas APIP</p> <p>17. Opini BPK.</p> <p>18. Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang & Jasa</p>	<p>1. Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi;</p> <p>2. Meningkatkan Kompetensi APIP;</p> <p>3. Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparaturngawas);</p> <p>4. Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku;</p> <p>5. Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan;</p> <p>6. Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;</p> <p>7. Penguatan pengendalian gratifikasi;</p> <p>8. Penguatan pengangan pengaduan dan komplain;</p> <p>9. Penguatan efektivitas manajemen risiko;</p> <p>10. Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan</p>	✓		
Pelayanan Publik	<p>19. Indeks Pelayanan Publik</p> <p>20. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat</p>	<p>1. Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM)</p> <p>2. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan;</p> <p>3. Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;</p> <p>4. Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau.</p>			✓

		<ol style="list-style-type: none">5. Penciptaan pengembangan, dan pelebagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik;6. Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik;7. Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala;8. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala.9. Mendorong K/L/D untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat;10. Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.			
--	--	--	--	--	--

E. QUICK WINS

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

Dalam rangka percepatan Reformasi Birokrasi baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, pada tahun pertama dan maksimal pada tahun kedua, seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah harus menetapkan penyederhanaan birokrasi sebagai Quick Wins utama. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan dengan melakukan penyetaraan jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksanaan ke dalam jabatan fungsional. Namun demikian, Pemerintah Daerah dimungkinkan untuk menambah Quick Wins selain penyederhanaan birokrasi pada tahun pertama dan kedua apabila hal tersebut dirasa perlu. Selanjutnya, pada tahun-tahun berikutnya setiap Pemerintah Daerah dibebaskan dalam menetapkan Quick Wins, sesuai dengan isu strategis, karakter organisasi, serta sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing pemerintah daerah.

Tabel 14
PERBEDAAN QUICK WIN MANDATORY DAN QUICK WIN MANDIRI

No.	Quick Win Mandatory	Target realisasi
1.	Pembangunan Mall Pelayanan Publik.	2020-2021
2.	Penyederhanaan Birokrasi	2021
	Quick Win Mandiri	
1.	Pembangunan Zona Integritas	2021-2025
2.	Peningkatan Inovasi Pelayanan Publik.	2021-2025

BAB V
MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

A. PEMBENTUKAN TIM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI.

Agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Untuk itu perlu dibentuk tim yang berperan untuk melakukan pengelolaan Reformasi Birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Tim dimaksud terdiri dari Tim Pengarah dan Tim Pelaksana yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati.

Tim pengarah Reformasi Birokrasi bertugas memberikan arahan kepada Tim Pelaksana terkait kebijakan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Sedangkan Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi bertugas melaksanakan kebijakan pelaksanaan, sosialisasi dan internalisasi, serta pemantauan dan evaluasi Reformasi Birokrasi.

1. Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Pati, terdiri dari :

a.	Ketua	:	Bupati.
b.	Wakil ketua	:	Wakil Bupati
c.	Sekretaris	:	Sekretaris Daerah
d.	Anggota	:	Asisten Sekretaris Daerah dan Staf Ahli Bupati.

2. Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Pati, terdiri dari :

a.	Ketua	:	Sekretaris Daerah
b.	Sekretaris	:	Kepala Bagian Organisasi atau sebutan lain.

c.	Ketua Pokja	:	Kepala Bagian atau Kepala Perangkat Daerah sesuai tugas dan fungsi berdasarkan 8 (delapan) area perubahan
d.	Anggota	:	Sekretaris Perangkat Daerah, Pejabat Administrasi dan Pelaksana.

Pembentukan Tim Pengarah dan Tim Pelaksana di Tingkat Perangkat Daerah menyesuaikan, ditetapkan dengan Keputusan Kepala Perangkat Daerah.

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

Merumuskan *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah. Dalam *Road Map* ini memuat:

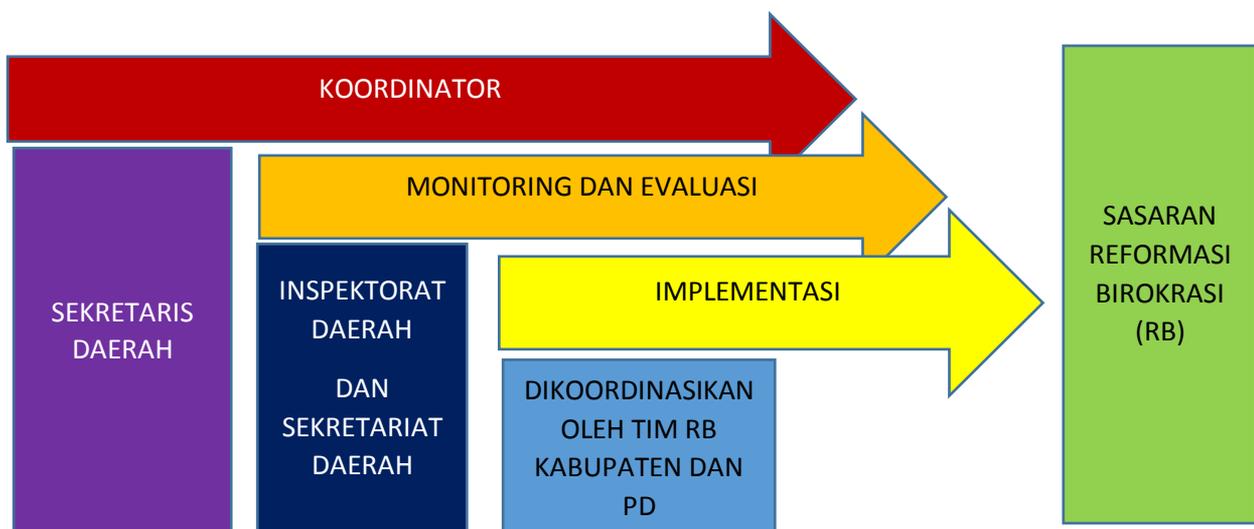
1. Rencana kerja lima tahunan Reformasi Birokrasi dan rencana aksi tahunan yang selaras dengan *Road Map* Nasional 2020-2024 serta Rencana Strategis (RPJMD dan Renstra PD);
2. Program-program Reformasi Birokrasi dan rencana aksi Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah yang sesuai dengan tingkat kemajuan Reformasi Birokrasi serta isu-isu strategis setiap perangkat daerah dan UPTD;
3. Tim memiliki tugas untuk mengawal pelaksanaan RB di lingkungan pemerintah daerah; dan
4. Agen perubahan (Reform the Reformers).
5. Melaksanakan *Road Map* - RB dan program-program prioritas di tingkat pemerintah daerah serta perangkat daerah;
6. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
7. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di pemerintah daerah dan perangkat daerahnya;
8. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan stakeholders.

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

B. PELAKSANA REFORMASI BIROKRASI

Pada implementasinya setiap pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Kabupaten Pati dikoordinasikan oleh Inspektorat Daerah. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program mikro Reformasi Birokrasi telah dilaksanakan secara masif dan komprehensif oleh semua Perangkat Daerah. Sedangkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di internal dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah dan Sekretariat Daerah. Dalam rangka untuk memastikan kegiatan program-program dan rencana aksi serta monitoring dan evaluasi atas implementasinya sesuai dengan yang diharapkan.

Gambar 11
PELAKSANA REFORMASI BIROKRASI



C. PENILAIAN MANDIRI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI.

Untuk mewujudkan sasaran Penilaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, dilakukan melalui pelaksanaan dan evaluasi terhadap:

- a. komponen pengungkit; dan
- b. komponen hasil.

Unsur komponen pengungkit dan sasaran reformasi birokrasi sebagai hasil, dapat diuraikan bahwa program-program yang ditetapkan dalam *Road Map* - RB 2021-2025 merupakan proses yang menjadi pengungkit yang diharapkan dapat menghasilkan sasaran pemerintah yang bersih dan akuntabel, pemerintahan yang kapabel, serta pelayanan publik yang prima.

Komponen pengungkit dimaksud dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pati melalui pelaksanaan 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi, yaitu:

- a. manajemen perubahan;
- b. penguatan sistem pengawasan;
- c. penguatan akuntabilitas kinerja;
- d. penguatan kelembagaan;
- e. penguatan tatalaksana;
- f. penguatan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara;
- g. penguatan peraturan perundang-undangan; dan
- h. peningkatan kualitas pelayanan publik.

Sedangkan komponen hasil, diukur melalui indikator keberhasilan meliputi:

- a. nilai akuntabilitas kinerja;
- b. survei internal integritas organisasi;
- c. survei eksternal persepsi korupsi;
- d. opini Badan Pemeriksa Keuangan atas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Pati; dan
- e. survei eksternal pelayanan publik.

D. RENCANA AKSI

Agar lebih meningkatkan kualitas dan penataan birokrasi serta mampu lebih menumbuhkan budaya kinerja di lingkungan Pemkab Pati, terdapat beberapa hal yang masih perlu disempurnakan yaitu:

1. Mengoptimalkan fungsi tim reformasi birokrasi internal melalui pertemuan secara berkala membahas kemajuan reformasi birokrasi, serta mengkomunikasikan dan memastikan penerapannya sampai ke OPD;
2. Menyusun rencana aksi reformasi birokrasi yang menjawab isu-isu strategis terkait masalah reformasi birokrasi di tingkat OPD;
3. Mengoptimalkan implementasi Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) dengan melakukannya secara berkala untuk menilai perkembangan reformasi birokrasi di Pemkab Pati;
4. Meningkatkan pengetahuan terhadap *Assessor* PMPRB Pemkab Pati tentang kondisi ideal yang diharapkan pada masing-masing area perubahan;
5. Mewujudkan budaya kerja positif dengan menugaskan agen perubahan dengan target-target perubahan nyata pada masing-masing unit kerja, serta melakukan monitoring dan evaluasi berkala atas keberhasilan agen perubahan;

6. Meningkatkan internalisasi budaya kerja dan perubahan *mindset* terhadap para pejabat dan pegawai di lingkungan Pemkab Pati;
7. Melakukan identifikasi dan harmonisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis secara keseluruhan serta melakukan evaluasi atas pelaksanaan sistem pengendalian penyusunan peraturan perundang-undangan secara berkala untuk menyempurnakan produk hukum yang dibentuk;
8. Melakukan evaluasi kelembagaan yang berfokus kepada pencapaian kinerja yang akan dihasilkan;
9. Menyusun peta bisnis proses dari level instansi hingga unit kerja sehingga dapat menggambarkan hubungan dan sinergitas antar unit kerja serta melakukan monitoring dan evaluasi yang mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan SOP;
10. Meningkatkan pengelolaan sistem manajemen SDM antara lain melakukan *assessment* pegawai secara menyeluruh, dan menyempurnakan ukuran kinerja individu yang mengacu kepada kinerja organisasi dan dapat dijadikan dasar pemberian *reward and punishment*;
11. Meningkatkan implementasi dan monev atas penanganan gratifikasi, penerapan SPIP, pengaduan masyarakat, *Whistle Blowing System* dan benturan kepentingan;
12. Meningkatkan penerapan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM di lingkungan Pemkab Pati sehingga dapat semakin mempercepat implementasi RB;
13. Mengoptimalkan implementasi pelayanan publik di tingkat OPD dalam hal pemberian *reward/punishment* kepada pemberi layanan, melakukan inovasi layanan, menginformasikan hasil survey eksternal kepada *stakeholder* serta menindaklanjuti hasil survei eksternal terutama terhadap komponen survei yang memiliki nilai rendah dengan melakukan perbaikan-perbaikan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas layanan.

Sesuai dengan kegiatan-kegiatan sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disusun Rencana Aksi *Road Map* - RB Kabupaten Pati 2021 – 2025 sebagaimana pada **Tabel 15**.

Tabel 15

RENCANA AKSI ROAD MAP - RB KABUPATEN PATI 2021 – 2025

KEGIATAN	SUB KEGIATAN	OUTPUT	TAHUN PELAKSANAAN					PENANGGUNG JAWAB
			2021	2022	2023	2024	2025	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
A. MANAJEMEN PERUBAHAN.								
1. Peningkatan keterlibatan pimpinan dan seluruh jajaran pegawai dalam melaksanakan reformasi birokrasi	1. Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi.	Dokumen Keputusan Pembentukan Tim RB	√	√	√	√	√	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	2. Penyusunan <i>Road Map</i> - RB	Dokumen Penetapan <i>Road Map</i> RB					√	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	3. Pemantauan dan Evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi.	Dokumen hasil PMPRB.	√	√	√	√	√	Inspektorat Daerah.
2. Peningkatan perubahan pola pikir dan budaya Kinerja Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah	1. Pembentukan Agen Perubahan	Dokumen Keputusan Pembentukan Agen Perubahan Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah.	√	√	√	√	√	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi) dan Semua Perangkat Daerah
	2. Pembangunan media sosialisasi dan komunikasi implementasi reformasi birokrasi	Integrasi sistem dalam manajemen implementasi RB dengan RPJMD/Renstra.	√	√	√	√	√	Bappeda dan Diskominfo

B. DEREGULASI KEBIJAKAN									
Peningkatan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan pemerintah daerah;	1. Harmonisasi peraturan daerah dan peraturan bupati.	Revisi peraturan daerah dan peraturan bupati yang tidak harmonis / tidak sinkron/bersifat menghambat;	√	√	√	√	√		Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)
	2. Pembangunan sistem Pengendalian penyusunan peraturan daerah dan peraturan bupati.	Penyelesaian kebijakan sesuai dengan Program Legislasi Daerah.	√	√	√	√	√		Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)
C. PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI									
1. Penataan Organisasi.	1. Penyusunan desain organisasi berbasis kinerja.	Dokumen penetapan SOTK PD.	√	√	√	√	√		Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	2. Evaluasi kelembagaan.	1. Dokumen hasil evaluasi; organisasi tepat fungsi dan tepat ukuran.	√	√	√	√	√		Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
		2. Dokumen penyederhanaan birokrasi.	√	√	√	√	√		Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
D. PENATAAN TATALAKSANA									
1. Pembangunan SPBE terintegrasi.	1. Pembentuk Tim Koordinasi SPBE	Dokumen Keputusan Pembentukan Tim SPBE.	√	√	√	√	√		Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)

	2. Penyusunan Arsitektur SPBE	Dokumen Induk SPBE.	√	√	√	√	√	Diskominfo
	3. Pembangunan layanan kepegawaian, kearsipan, dan layanan publik berbasis elektronik	Aplikasi SIMPEG, SIM Pengelolaan Arsip Daerah dan SIM Pelayanan umum.	√	√	√	√	√	Diskominfo, BKPP dan Dinas Arpusda.
	4. Pembangunan sistem perencanaan, penganggaran dan kinerja berbasis elektronik.	Aplikasi perencanaan, penganggaran dan kinerja terintegrasi by sistem.	√	√	√	√	√	Diskominfo. Bappeda, BPKAD dan Bagian Organisasi.
2. Keterbukaan Informasi Publik.	1. Penyusunan regulasi keterbukaan informasi publik	Dokumen peraturan daerah dan peraturan bupati tentang KIP.	√	√	√	√	√	Diskominfo.
	2. Pengadaan Barang dan Jasa secara transparan.	Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa dari LKPP	√	√	√	√	√	Sekretariat Daerah (Bagian PBJ)
E. PENATAAN SISTEM MANAJEMEN SDM APARATUR								
Peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM Aparatur.	1. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai kebutuhan organisasi.	Dokumen kebutuhan 5 tahun.	√	√	√	√	√	BKPP dan Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	2. Penyusunan Anjab, ABK dan Evjab.	Dokumen Anjab, ABK dan Evjab.	√	√	√	√	√	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	3. Penerimaan pegawai	Dokumen						BKPP

	transparan, obyektif, akuntabel dan bebas KKN	pengumuman penerimaan terbuka, pendaftaran mudah dan cepat persyaratan jelas, tidak diskriminatif; seleksi transparan, objektif, adil, kuntabel dan bebas KKN;						
	4. Penyusunan Regulasi Pedoman Promosi jabatan dilakukan secara terbuka	Dokumen pedoman kebijakan seleksi terbuka promosi jabatan.	√	√	√	√	√	BKPP
	5. Penyusunan Regulasi Penetapan Kinerja individu.	Dokumen Pedoman penilaian kinerja individu.	√	√	√	√	√	BKPP dan Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
F. PENGUATAN AKUNTABILITAS								
Penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	1. Penyusunan perencanaan kinerja tahunan.	Dokumen perencanaan yang berorientasi hasil (out come).	√	√	√	√	√	Bappeda
	2. Pembangunan aplikasi akuntabilitas kinerja.	Aplikasi SAKIP yang terintegrasi dengan sistem perencanaan, penganggaran dan pelaporan.	√	√	√	√	√	Diskominfo dan Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	3. Monitoring dan evaluasi penyelenggaraan	Dokumen pelaporan	√	√	√	√	√	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)

	SAKIP.							
G. PENGUATAN PENGAWASAN								
Peningkatan Peran/fungsi APIP	1. Penyusunan kebijakan penanganan gratifikasi	Dokumen regulasi tentang pedoman penanganan gratifikasi	√	√	√	√	√	Inspektorat Daerah
	2. Penanganan gratifikasi	Dokumen evaluasi atas penanganan gratifikasi.	√	√	√	√	√	Inspektorat Daerah
	3. Penyusunan regulasi tentang SPIP	Dokumen Peraturan Ka OPD tentang SPIP	√	√	√	√	√	Semua OPD
	4. Pengendalian dan evaluasi atas penerapan SPIP	Dokumen hasil pengendalian dan evaluasi.	√	√	√	√	√	Inspektorat Daerah
	5. Penanganan pengaduan masyarakat.	Dokumen penanganan pengaduan masyarakat.	√	√	√	√	√	Semua OPD
	6. Pembangunan <i>Whistle Blowing System</i>	Aplikasi <i>Whistle Blowing System</i>	√	√	√	√	√	Inspektorat Daerah
	7. Pembangunan Zona Integritas	PD yang ditetapkan sebagai WBM dan WBBM dalam 1 tahun.	√	√	√	√	√	Inspektorat Daerah

E. MONITORING DAN EVALUASI

Monitoring pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan dalam tingkatan lingkup pemerintah daerah serta lingkup perangkat daerah. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat program/kegiatan 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 Kabupaten Pati untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi sesuai dengan target-target yang ditetapkan dalam *Road Map* - RB ini.
2. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Kabupaten Pati untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi pada setiap perangkat daerah 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 Perangkat Daerah 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;
 - d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat yang kemudian hasilnya dilaporkan ke unit pengelola Reformasi Birokrasi nasional.

Evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi level pemerintah daerah, evaluasi dilakukan setiap enam bulan dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari Pemerintah Daerah sampai pada tingkat Perangkat Daerah, sebagai berikut:

- a. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat tim pelaksana reformasi birokrasi yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah dan Kepala Perangkat

Daerah 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.

- b. Evaluasi tahunan di setiap tingkat pemerintah daerah yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana RB;
Berbagai informasi yang digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan dapat diperoleh dari:
- 1) Hasil-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 perangkat daerah dapat menjadi dasar dalam pemberlakuan insentif bagi perangkat daerah terkait. Kebijakan terkait ini dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

F. PENDANAAN

Setiap program dan kegiatan yang tertuang dalam *Road Map* harus mampu terakomodir dalam setiap tahap perencanaan pembangunan. Hal ini dilakukan agar program dan kegiatan dalam *Road Map* mampu dibiayai melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Disamping APBD bagi pemerintah daerah, pos Dana Alokasi Khusus (DAK)/Dana Alokasi Umum (DAU) untuk Reformasi Birokrasi yang diberikan adalah berdasarkan implementasi Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah.

G. SINKRONISASI ROAD MAP DENGAN RENCANA STRATEGIS

Untuk menjaga keselarasan, komitmen, dan keberlanjutan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap lini, maka penting bagi Pemerintah Kabupaten Pati untuk menyelaraskan program Reformasi Birokrasi dengan program dalam RPJMD Kabupaten Pati dan Renstra Perangkat Daerah Tahun 2017-2022. Keselarasan perlu dijaga dan dikontrol pelaksanaannya baik oleh Perangkat Daerah yang berperan dan bertanggung jawab di level makro, meso, hingga mikro.

BAB VI
PENUTUP

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek KKN. Reformasi Birokrasi juga mendorong setiap penyelenggara pemerintahan, baik Pemerintah Kabupaten Pati maupun Perangkat Daerah agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak bagi Pemerintah Kabupaten Pati dan Perangkat Daerah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan mindset dan culture set harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya. Untuk mewujudkan hal tersebut, kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggungjawab segenap elemen pemerintahan, dan harus disadari serta dibangun bersama oleh seluruh Penyelenggara Pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi dan Misi Bupati dan Visi Indonesia Maju.

BUPATI PATI,

ttd.

HARYANTO

