



BUPATI KONAWA SELATAN
PROVINSI SULAWESI TENGGARA
PERATURAN BUPATI KONAWA SELATAN
NOMOR : 14 TAHUN 2021
TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KONAWA SELATAN
TAHUN 2020-2024
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
BUPATI KONAWA SELATAN,

- Menimbang** :
- a. Bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi pada Pemerintah Daerah merupakan langkah strategis untuk mewujudkan Pemerintahan Daerah dengan berpedoman pada prinsip tata kelola pemerintahan yang baik;
 - b. bahwa berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 Pasal 4, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024; dan
 - c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan.
- Mengingat** :
1. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Konawe Selatan di Provinsi Sulawesi Tenggara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 24, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4267;

2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
4. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 183, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6398);
5. 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);
6. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Penetapan 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 Tahun 2015 Nomor 5679);

7. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 5135);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887);
10. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
11. Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional;
12. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengusulan, Penetapan dan Pembinaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintahan Daerah;
13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
14. Undang-Undang Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2018 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 157);

15. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024;
16. Peraturan Daerah Konawe Selatan Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Konawe Selatan (Lembaran Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016 Nomor 8), sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Daerah Konawe Selatan Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Konawe Selatan (Lembaran Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2019 Nomor 10); dan
17. Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 19 Tahun 2014 tentang Peningkatan Disiplin Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan (Berita Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2015 Nomor 22).

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

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Konawe Selatan.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan.
3. Bupati adalah Bupati Konawe Selatan, selanjutnya dalam peraturan ini disebut sebagai Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe Selatan.
4. Sekretaris Daerah Kabupaten adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Konawe Selatan.
5. Perangkat Daerah adalah Organisasi Perangkat Daerah selanjutnya disebut OPD adalah Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Konawe Selatan.

6. Reformasi Birokrasi adalah proses menata ulang birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkrit, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa.
7. *Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025.
8. *Road Map* adalah rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang.
9. *Road Map* Birokrasi Reformasi adalah bentuk operasional *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahap ke tahap selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran pertahun yang jelas.
10. Prioritas Pembentukan Manajemen Pemerintahan Daerah adalah fokus perubahan yang menjadi prioritas daerah terkait area perubahan reformasi birokrasi.
11. Prioritas pemeliharaan terhadap hal-hal yang sudah baik/maju adalah prioritas yang ditunjuk untuk memelihara atau bahkan meningkatkan hal-hal yang sudah baik/maju, agar tidak terjadi kemunduran.
12. Prioritas peningkatan kualitas pelayanan adalah prioritas yang berkaitan dengan pelayanan publik pada sektor tertentu dan sangat menyentuh kehidupan masyarakat.
13. Prioritas Organisasi Perangkat Daerah adalah fokus perubahan yang menjadi prioritas masing-masing OPD.
14. *Quick Wins* adalah suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali pelaksanaan suatu program dalam reformasi birokrasi, terutama yang berkaitan dengan pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.
15. Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani adalah penentuan satu unit tertentu yang melaksanakan reformasi birokrasi secara menyeluruh sebagai contoh bagi unit kerja lainnya.
16. Rencana Aksi adalah langkah-langkah rinci yang diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang atau jangka pendek.
17. Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan.

18. Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa unit organisasi ataupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat guna mencapai sasaran tertentu.
19. Kegiatan adalah tindakan nyata dalam waktu tertentu yang dilakukan oleh unit organisasi sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu.
20. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kondisi yang telah ditetapkan.
21. Monitoring adalah kegiatan mengamati perkembangan pelaksanaan program kegiatan, mengidentifikasi serta mengantisipasi permasalahan yang timbul dan atau akan timbul untuk diambil tindakan sedini mungkin.
22. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar.

Pasal 2

Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024 adalah rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan hingga lima tahun ke depan.

Pasal 3

Road Map Reformasi Birokrasi akan menjadi alat bantu bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan untuk mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

BAB II

TUJUAN DAN SASARAN

Pasal 4

Tujuan Reformasi Birokrasi adalah membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintahan dengan membentuk Aparatur Negara yang professional.

Pasal 5

Sasaran Reformasi Birokrasi adalah terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi kolusi dan nepotisme, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi melalui pembaharuan pola pikir (*mind set*) pegawai negeri dalam pengelolaan urusan pemerintahan serta sistem manajemen pemerintahan.

BAB III
QUICK WINS REFORMASI BIROKRASI

Pasal 6

Quick Wins Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024 terdiri dari :

1. Penerapan Pelayanan Perizinan dan Non Perizinan melalui Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP);
2. Peningkatan Penerapan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) pada beberapa OPD.

Pasal 7

Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB IV
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 8

Peraturan Bupati ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan Penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Konawe Selatan.

Ditetapkan di Andoolo
Pada tanggal 7 Juni 2021
BUPATI KONAWE SELATAN,
Ttd.
H.SURUNUDDIN DANGGA

Diundangkan di Andoolo
Pada tanggal 7 Juni 2021
SEKRETARIS DAERAH
KABUPATEN KONAWE SELATAN

Ttd.

H.SJARIF SAJANG

BERITA DAERAH KABUPATEN KONAWE SELATAN TAHUN 2021
NOMOR 14

SALINAN SESUAI DENGAN ASLINYA
KEPALA BAGIAN HUKUM
SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN KONAWE SELATAN,



LAMPIRAN PERATURAN BUPATI KONAWE SELATAN

NOMOR : 14 TAHUN 2021

**TENTANG : ROAD MAP REFORMASI
BIROKRASI PEMERINTAH
DAERAH KABUPATEN KONAWE
SELATAN TAHUN 2020-2024.**

**ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KONAWE SELATAN
TAHUN 2020-2024**



PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KONAWE SELATAN

TAHUN 2021

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita Panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, kesehatan dan kekuatan yang diberikan, sehingga telah tersusun *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024, Hal ini sebagai amanah pelaksanaan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2015 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 dan dikeluarkannya Keputusan Bupati Konawe Selatan Nomor 060/277/2021 Tanggal 3 Februari 2021 tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024.

Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan adalah rencana rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu lima tahun mendatang. *Road Map* Reformasi Birokrasi akan menjadi alat bantu bagi Pemerintah Daerah untuk mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah.

Kami menyadari bahwa penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi masih jauh dari kesempurnaan, olehnya itu, saran, koreksi dan usul perbaikan yang bersifat konstruktif sangat diperlukan untuk menjadi bahan perbaikan kedepan, dan akhirnya kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak dan *Stakeholders* yang telah membantu dan terlibat dalam penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tahun 2020-2024. Semoga *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Daerah Konawe Selatan ini dapat terlaksana sesuai program dan dapat memberikan manfaat bagi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan sosial kemasyarakatan.

TIM PENYUSUN

DAFTAR ISI

Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Ringkasan Eksekutif	v
BAB I	Pendahuluan	1
BAB II	Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2021	3
	2.1. Area Perubahan sebagai Komponen Pengungkit Program Reformasi Birokrasi Perode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan	3
	2.2. Area Perubahan sebagai Komponen Pengungkit Program Reformasi Birokrasi Perode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan	6
	2.3. Ketercapaian Sasaran Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 terkait Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel, Birokrasi yang Kapabel, dan Pelayanan Publik yang Prima	13
	2.4. Tantangan dan Hambatan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan	24
	2.5. Pembelajaran yang Dapat diambil dari Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan	28
BAB III	Analisis Lingkungan Strategis Reformasi Birokrasi	29
	3.1. Lingkungan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan	29
	3.2. Isu Strategis Reformasi Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan	35
BAB IV	Tujuan, Sasaran, dan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	39
	4.1. Tujuan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	39
	4.2. Sasaran Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	40
	4.3. Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	43
	4.4. Program-Program Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	45
	4.5. Quick Wins Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	53
BAB V	Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	56

5.1.	Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	56
5.2.	Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	58
5.3.	Pendanaan	59
5.4.	Sinkronisasi <i>Road Map</i> dengan Rencana Strategis	60
BAB VI	Penutup	62

RINGKASAN EKSEKUTIF

Birokrasi Pemerintah merupakan garis terdepan yang berhubungan dengan pemberian pelayanan umum kepada masyarakat, oleh karena itu untuk mencapai hal tersebut, diperlukan penataan kembali system penyelenggaraan pemerintahan sehingga dapat mencapai kualitas pelayanan (*Service Quality*), melalui program Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi merupakan upaya untuk menata kembali, menyempurnakan dan memperbaiki sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai. Oleh karena itu Reformasi Birokrasi bukanlah pekerjaan yang bersifat instan, tetapi memerlukan proses dan waktu yang panjang dan dibutuhkan komitmen bersama untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, bersih, antisipatif, proaktif dan melayani.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi bertujuan membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintah dengan membentuk Aparatur Negara yang profesional. Sasaran Reformasi Birokrasi adalah Birokrasi yang bersih dan akuntabel, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada Masyarakat, dan Birokrasi yang efektif dan efisien melalui pembaharuan pola pikir (*mind set*) dan pola budaya (*cultureset*) Pegawai Negeri dalam pengelolaan urusan pemerintahan serta sistem Manajemen Pemerintahan.

Sesuai Peraturan presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB) mengamanahkan delapan area perubahan dalam reformasi birokrasi yang meliputi: area Organisasi, Tata Laksana, Peraturan Perundang-Undangan, area Sumber Daya Manusia, Pengawasan, Akuntabilitas, Pelayanan Publik serta area Pola Pikir (*mind set*) dan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah merupakan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan daerah dengan berpedoman pada prinsip Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. Pelaksanaan Reformasi pada Pemerintahan Daerah disesuaikan dengan kondisi obyektif yang beragam, dalam hal karakteristik, kesiapan aparatur dan dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan sesuai dengan kemampuan Pemerintah Daerah.

Kabupaten Konawe Selatan sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Sulawesi Tenggara berkomitmen untuk melakukan Reformasi sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, lingkungan dan tuntutan masyarakat untuk mengantisipasi dan memperlancar perubahan-perubahan

sosial (*social changes*). Salah satu bentuk konkret komitmen Pemerintah Daerah adalah menyusun *Road Map* sebagai pelaksanaan ketentuan Pasal 4 Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagai arah kebijakan, dokumen persyaratan, dan sebagai rujukan utama bagi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dalam periode 2020-2024. *Road Map* ini disinergikan dengan Visi-Misi Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan sekaligus memberikan gambaran perihal langkah-langkah strategis dan juga berbagai agenda yang akan dijalankan terkait dengan pembenahan birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan.

Momentum pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan sangat tepat, pada saat *Road Map* Reformasi Birokrasi ini dibuat, Kabupaten Konawe Selatan telah memiliki Pemimpin yang baru yakni **Bapak Surunuddin Dangga sebagai Bupati dan Bapak Rasyid sebagai Wakil Bupati terpilih Periode 2021-2025**. Hal ini akan menjadi peluang yang sangat besar untuk mengintegrasikan antara Rencana Jangka Panjang Menengah Daerah (RPJMD) dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah kabupaten Konawe Selatan dalam rangka pelaksanaan Visi dan Misi Bupati dan wakil Bupati Terpilih demi untuk terwujudnya **Desa Maju Konsel Hebat** sebagai salah satu cita-cita untuk mensejahterakan masyarakat Kabupaten Konawe Selatan.

Adapun Visi dan Misi Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan sebagai berikut :

Visi : Menuju Konawe Selatan Sejahtera, Unggul dan Amanah Berbasis Perdesaan.

- Misi :
1. Mewujudkan Tata Laksana Pemerintahan yang Baik dan Bersih.
 2. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia.
 3. Meningkatkan Pengembangan Ekonomi Lokal dan Daerah yang Berkelanjutan.
 4. Mewujudkan Ketahanan Pangan Daerah.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan merupakan upaya pencapaian Misi Ke-1 yakni Mewujudkan Tata Laksana Pemerintahan yang Baik dan Bersih. Dengan adanya *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tahun 2020-2024 diharapkan mampu mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih sesuai amanat undang-undang.

BAB I

PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi dilakukan untuk *mengantisipasi dan memperlancar* perubahan-perubahan sosial (*Social Change*) masyarakat, melalui penataan sistem Penyelenggaraan Pemerintahan yang dijalankan oleh Pegawai Negeri Sipil yang merupakan abdi negara dan abdi masyarakat serta suritauladan bagi warga Negara dalam menjalankan tugas yang diemban. Melalui Reformasi birokrasi, menjadi langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdayaguna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan serta menjadi pendorong mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*goodgovernance*). Reformasi Birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemeritahan, terutama aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*bussiness process*), dan sumber daya manusia aparatur. Bagi Pemerintah Daerah, reformasi birokrasi merupakan faktor yang mendukung pembenahan birokrasi didaerah. Dengan beberapa program prioritas yang harus dilaksanakan oleh pemeritah Daerah, maka diharapkan dapat menuju tujuan akhir Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi pemerintah sangat mendesak untuk dilaksanakan pada saat birokrasi telah dianggap sebagai sistem yang menyebabkan jalannya pemerintahan dan pelayanan publik berjalan tersendat, bertele-tele, in-efisien, organisasi yang terlalu besar dan kaku, KKN, serta permasalahan birokrasi lainnya. Keseluruhan kondisi tersebut mendesak untuk dilakukannya reformasi birokrasi di pemerintahan, termasuk di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan. selain itu ketidak efektifan aparat pengawasan intern pemerintah, yang disebabkan karena belum jelasnya sistem tatakelola (*governance*) dan belum optimalnya profesionalisme aparat pengawasan, juga mendorong Pemerintah Daerah untuk mereformasi diri sebagai bagian dari pembenahan sistem pengawasan internal pemerintah.

Berbagai permasalahan dan hambatan tersebut diatas, mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemeritahan kurang berjalan dengan baik, harus ditata ulang atau diperbaharui. Salah satu tonggak penting yang menandai mulai berprosesnya Pemerintah Daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi, adalah tersedianya dokumen *Road Map* reformasi birokrasi Pemerintah Daerah. Dalam kontes ini, yang dimaksud dengan *Road Map* adalah rencana kerja rinci dan keberlanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi hingga

lima Tahun kedepan. Selain rencana pelaksanaan kegiatan, *Road Map* menjelaskan informasi penting lain yang mencakup: penanggungjawab pelaksanaan, dukungan dan anggaran yang diperlukan serta target dan indikator pencapaiannya.

Secara harfiah *Road Map* dapat diartikan sebagai peta penentu/petunjuk arah, *Road Map* ini akan menjadi alat bantu Pemerintah Daerah untuk tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan telah mempersiapkan diri dalam penerapan program reformasi birokrasi melalui pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dengan Surat Keputusan Bupati Konawe Selatan Nomor : 060/277/2021 Tanggal 3 Februari 2021 tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024.

Tujuan Reformasi Birokrasi adalah membangun kepercayaan masyarakat (*public culture building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintah dengan membentuk Aparatur Negara yang profesional, sedangkan sasaran reformasi birokrasi adalah terwujudnya pemerintahan yang baik, bersih dan bebas KKN, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan Birokrasi yang efektif dan efisien melalui pembaharuan pola pikir (*mind set*) dan pola budaya (*cultureset*) pegawai negeri dalam pengelolaan urusan pemerintahan serta sistem manajemen pemerintahan.

Ada 3 (tiga) sasaran utama reformasi birokrasi dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan yakni :

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi yang efektif dan efisien; dan
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) yang ditandai dengan kondisi birokrasi yang akuntabel, transparan. Birokrasi yang akuntabel adalah birokrasi yang bertanggungjawab atas setiap proses kerja dari program maupun kegiatan. Sedangkan efektif dan efisien artinya mampu memberikan dampak positif atau manfaat kepada masyarakat dan mampu menjalankan tugas dengan cepat, tepat, berdayaguna dan tepat guna sedangkan transparan adalah birokrasi yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak azasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.

BAB II
EVALUASI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI
TAHUN 2016-2021

Bagian ini menyajikan hasil evaluasi terhadap capaian pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan. Mengacu kepada Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020, aspek-aspek pelaksanaan reformasi birokrasi yang dievaluasi meliputi: 1) Kebijakan reformasi birokrasi; 2) Area perubahan sebagai komponen pengungkit program reformasi birokrasi; 3) Implementasi program reformasi birokrasi; 4) Ketercapaian sasaran reformasi birokrasi melalui indikator masing-masing; dan 5) Tantangan dan hambatan reformasi birokrasi.

2.1. Area Perubahan sebagai Komponen Pengungkit Program Reformasi Birokrasi Perode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan.

Untuk mewujudkan sasaran reformasi birokrasi pemerintah menetapkan area-area perubahan birokrasi. Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 menetapkan 8 (delapan) area perubahan yang terdiri dari organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan pola pikir dan budaya kerja aparatur. Delapan area perubahan adalah semacam *list of priority*, artinya dapat saja dilakukan klasterisasi/*regrouping* area berdasarkan sasaran yang ditargetkan. Hal ini konsisten juga dengan pemahaman bahwa reformasi birokrasi di Indonesia tidak terlepas dari kompetisi diantara teori-teori arus utama reformasi sektor publik. Faktanya, untuk pelaksanaan reformasi birokrasi periode kedua (Tahun 2014-2019), delapan area perubahan yang dianjurkan mengalami perubahan. Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2014-2019 mengajukan delapan area perubahan yang sedikit berbeda dengan diatas, yakni mental aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tatalaksana, aparatur sumber daya manusia (SDM), peraturan perundang-undangan, dan pelayanan publik.

Seluruh area perubahan tersebut diintervensi melalui pendekatan pengungkit perubahan (*driver of change*). Pengungkit perubahan adalah proses/pendekatan terprogram. Penerapan pendekatan pengungkit perubahan ini menuntut pemerintah daerah untuk dapat mengembangkan program-program pengungkit perubahan yang relevan dan diyakini mampu

mengantarkan pada pencapaian tiga sasaran reformasi birokrasi, yakni birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima. Delapan area perubahan dan penguangkit perubahan yang dianjurkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2014-2019* untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Delapan Area Perubahan dan Penguangkit Perubahan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2014-2019

No.	Area Perubahan	Penguangkit Perubahan
1.	Mental aparatur	Manajemen perubahan
2.	Pengawasan	Penguatan pengawasan
3.	Akuntabilitas	Penguatan akuntabilitas kinerja
4.	Kelembagaan	Penataan dan penguatan organisasi
5.	Tatalaksana	Penataan tatalaksana
6.	Sumber daya manusia aparatur	Penataan sistem manajemen SDM aparatur
7.	Peraturan perundang-undangan	Penataan peraturan perundang-undangan
8.	Pelayanan publik.	Peningkatan kualitas pelayanan publik

Sumber : Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2014-2019.

Peraturan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 mengadopsi area perubahan dan penguangkit perubahan yang berbeda dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 tersebut diatas. Delapan area perubahan dan penguangkit reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Delapan Area dan Penguangkit Perubahan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan

Delapan Area Perubahan	Penguangkit Perubahan
1. Sumber daya manusia aparatur	1. Penataan sistem manajemen SDM aparatur
2. Pengawasan	2. Penataan pengawasan
3. Akuntabilitas	3. Penataan akuntabilitas kinerja.
4. Pelayanan publik	4. Peningkatan kualitas pelayanan publik
5. Organisasi	5. Penataan dan penguatan organisasi

6. Penataan peraturan perundang-undangan	6. Penataan peraturan perundang-undangan.
7. Tatalaksana	7. Penataan tatalaksana
8. Pola pikir dan budaya kerja aparatur	8. <i>Mindset</i> dan <i>culture-set</i> aparatur
	9. Manajemen perubahan
	10. <i>Monitoring</i> evaluasi dan pelaporan

Sumber : Peraturan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016-2021.

Seluruh area perubahan yang diadopsi dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan sesuai Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 diatas merupakan kebutuhan penting pemerintah daerah. Dengan kata lain, delapan area perubahan reformasi birokrasi tersebut bersifat *demand-base*. Hal ini terkonfirmasi melalui Surat Kementerian PANRB Nomor : B/429/RB.06/2019 Tanggal 30 Desember Tahun 2019 tentang Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019 pada Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dengan Nilai Indeks Reformasi Birokrasi adalah 49,85 atau dengan Kategori “C”. Daftar prioritas dan rekomendasi kebijakan dan strategi dalam dokumen-dokumen tersebut mencantumkan topik-topik substansial tersebut. Hanya saja, urutan penulisan delapan area perubahan yang diadopsi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan berbeda dengan yang tertuang dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015. Hal ini terjadi karena beberapa alasan, antara lain cara kerja yang tidak fokus/terarah dan terintegrasi, ketidakpahaman tentang skenario reformasi birokrasi, tidak berfungsinya tim reformasi birokrasi dalam memberikan arahan, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan secara kontinu, dan ketidakpahaman tentang regulasi dibidang reformasi birokrasi beserta perubahan-perubahannya.

Selain inkonsistensi dalam urutan delapan area perubahan seperti yang disebutkan diatas, *Road Map* Reformasi Birokrasi yang berdasarkan Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 juga mengandung inkonsistensi dalam pengembangan program/komponen pengungkit perubahan. Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 dan peraturan-peraturan terkait lainnya menggunakan manajemen perubahan sebagai pengungkit perubahan untuk mengintervensi mental aparatur, sedangkan mental aparatur adalah sinonim dari pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture-set*) aparatur. Dalam Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019, selain manajemen

perubahan terdapat pula program pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture-set*) aparatur, sehingga bertumpang tindih dengan manajemen perubahan. Selain itu, terdapat program *monitoring* evaluasi dan pelaporan yang sebenarnya sudah tercakup dalam program-program lainnya, karena seluruh program/pengungkit perubahan reformasi birokrasi memerlukan *monitoring* evaluasi dan pelaporan. Terjadinya inkonsistensi dalam pengembangan program pengungkit perubahan ini dikarenakan cara kerja yang tidak fokus/terarah dan terintegrasi, tidak berfungsinya tim reformasi birokrasi dalam memberikan arahan dan waktu penyusunannya yang sangat singkat, serta rendahnya kompetensi kerja.

2.2. Implementasi Program Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan.

Pengungkit reformasi birokrasi merupakan program-program generik maupun teknis sebagai bagian dari pencapaian tujuan *policy planning*. Program generik merupakan program yang mendukung pelayanan aparatur dan/atau administrasi pemerintahan (pelayanan internal) pada beberapa unit organisasi yang memiliki karakteristik sejenis, sedangkan program teknis merupakan program yang menghasilkan pelayanan eksternal. Program-program tersebut memerlukan implementasi yang efektif. Implementasi program menunjuk pada serangkaian keputusan dan tindakan untuk mengantarkan program menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi, Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan telah menjabarkan seluruh program/pengungkit perubahan menjadi kegiatan-kegiatan. Untuk 10 (sepuluh) program pengungkit perubahan reformasi birokrasi Tahun 2016-2021 secara keseluruhan terdapat 54 (lima puluh empat) kegiatan dan menjadi tanggung jawab dari unit-unit dan organisasi terkait di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan. Tabel 4.3 menunjukkan perincian kegiatan dari masing-masing program pengungkit perubahan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan

Tabel 4.3.
Kegiatan-Kegiatan Pengungkit Perubahan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan

Program	Kegiatan
1. Manajemen perubahan	1. Pembentukan tim manajemen perubahan 2. Penyusunan strategi manajemen dan strategi komunikasi

	3. Sosialisasi dan diseminasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi
2. Penataan sistem manajemen aparatur SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan sistem pengadaan CASN yang sesuai dengan kebutuhan OPD 2. Pengisian jabatan kosong secara terbuka (promosi/lelang jabatan terbuka) khusus Eselon II 3. Pengembangan sistem talenta ASN 4. Analisis jabatan 5. Penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK) 6. Evaluasi Jabatan 7. Pengembangan sistem penilaian kinerja individu 8. Penerapan sistem penilaian kinerja individu 9. Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) 10. Penyelenggaraan diklat pegawai berbasis kompetensi 11. Penataan tenaga honorer 12. Pengembangan <i>database</i> pegawai
3. Penataan pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dilingkungan Pemerintah Daerah (Pemda) 2. Peningkatan peran Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) sebagai <i>quality assurance and consulting</i> 3. Peningkatan pengelolaan aset daerah
4. Penataan akuntabilitas kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah 2. Evaluasi kinerja 3. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) 4. Pembangunan dan pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi berbasis <i>web</i> 5. Pembangunan dan pengembangan sistem transparansi anggaran publik berbasis <i>web</i>
5. Peningkatan kualitas pelayanan publik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internalisasi dan asistensi standar pelayanan di setiap instansi penyedia layanan 2. Penerapan standar pelayanan di setiap satuan/unit kerja 3. <i>Monitoring</i> dan evaluasi penerapan standar pelayanan 4. Internalisasi dan asistensi standar pelayanan minimal di setiap instansi penyedia layanan 5. Penerapan SPM pada penyelenggara urusan wajib di daerah 6. <i>Monitoring</i> dan evaluasi penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) 7. Penanganan pengaduan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik
6. Penataan dan penguatan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan tugas dan fungsi satuan/unit kerja pemerintah daerah Kabupaten Konawe Selatan 2. Penguatan dan penataan unit kerja yang menangani organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat

7. Penataan peraturan perundang-undangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Review</i> dan sinkronisasi peraturan dengan peraturan yang lebih tinggi 2. Penataan berbagai peraturan perundang-undangan 3. Bimtek <i>legal drafting</i> 4. Sosialisasi-regulasi untuk memudahkan masyarakat mengakses peraturan perundang-undangan 5. Penerapan naskah akademik dalam perumusan peraturan perundang-undangan
8. Penataan tatalaksana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validasi dokumen SOP penyelenggaraan tugas dan fungsi OPD 2. Internalisasi dan asistensi penyusunan SOP dalam rangka penyatuan persepsi tujuan dan sasaran penyusunan dan penerapan SOP 3. Penerapan SOP seluruh OPD 4. Membangun sistem pengelolaan <i>data base</i> SOP 5. Monitoring dan evaluasi penerapan SOP 6. Internalisasi <i>master plan e- office/e-government</i> 7. Penerapan <i>master plan e- office/e-government</i> 8. Pengembangan <i>official website</i> kabupaten
9. <i>Mindset</i> dan <i>culture-set</i> aparatur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menegakkan etika aparatur 2. Menegakkan kedisiplinan ASN 3. Penyelesaian sengketa ASN 4. Membangun sistem yang mendukung terciptanya profesionalitas ASN 5. Meningkatkan kinerja aparatur melalui kelompok-kelompok kerja dan forum profesional 6. Menyusun pedoman budaya kerja yang berorientasi pada pembelajaran
10. Monitoring, evaluasi, dan pelaporan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Monitoring</i> 2. Evaluasi Tahunan 3. Evaluasi menyeluruh

Sumber : Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016-2021.

Data tersebut diatas menunjukkan adanya aktivitas penjabaran kegiatan sebagai tahapan implementasi program. Hal ini konsisten dengan pilar-pilar implementasi program seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Namun demikian, seperti yang tergambar dari nama-nama kegiatan diatas, terdapat beberapa kelemahan mendasar dalam cara Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan menjabarkan kegiatan pada masing-masing program, sebagai berikut :

1. Beberapa kegiatan bersifat kegiatan teknis non-prioritas, yakni merupakan kegiatan-kegiatan dengan *output* spesifik dan mencerminkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tupoksi satuan kerja, namun bukan termasuk dalam kategori prioritas reformasi birokrasi. Termasuk dalam kategori ini adalah :
 - a. Penataan tenaga honorer;
 - b. Analisis jabatan;
 - c. Penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK);

- d. Evaluasi jabatan;
 - e. Pengembangan sistem penilaian kinerja individu;
 - f. Penerapan sistem penilaian kinerja individu;
 - g. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dilingkungan Pemerintah Daerah (Pemda);
 - h. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU);
 - i. Penerapan SOP seluruh OPD;
 - j. Menegakkan etika aparatur; dan
 - k. Penyelesaian sengketa ASN.
2. Beberapa kegiatan mempunyai nomenklatur yang sangat umum, tidak memiliki fokus dan lokus. Termasuk dalam kategori ini adalah :
- a. Evaluasi kinerja;
 - b. Monitoring;
 - c. Evaluasi Tahunan; dan
 - d. Evaluasi menyeluruh.
3. Beberapa kegiatan ditempatkan di bawah nama program yang tidak sesuai. Termasuk dalam kategori ini adalah :
- a. Pengembangan sistem talenta ASN, seharusnya di bawah program manajemen perubahan;
 - b. Peningkatan pengelolaan aset daerah (seharusnya dibagi menjadi dimensi-dimensi tertentu dan ditempatkan di bawah program penataan tatalaksana, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja); dan
 - c. Monitoring dan evaluasi penerapan standar pelayanan, *monitoring* dan evaluasi penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM), *monitoring* dan evaluasi penerapan SOP (seharusnya ditempatkan di bawah program monitoring dan evaluasi).
4. Tidak konsisten membedakan kegiatan prioritas dari kegiatan teknis non-prioritas, seharusnya program reformasi birokrasi hanya mencakup kegiatan prioritas dengan kriteria-kriteria pertimbangan yang memiliki pengaruh yang besar/signifikan terhadap pencapaian ketiga sasaran reformasi birokrasi, merupakan kegiatan yang mendesak untuk segera dilaksanakan dalam rangka pencapaian ketiga sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021. Dengan kata lain, sebagian dari kegiatan yang diajukan tidak sensitif terhadap peningkatan indikator-indikator ketiga sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021.
5. Sejumlah kegiatan yang sensitif terhadap peningkatan indikator-indikator

ketiga sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021, dan yang secara tegas merupakan mandat peraturan perundang-undangan untuk dilaksanakan oleh pemerintah daerah, belum diajukan. Hal ini mencakup :

- a. Area perubahan Sumber Daya Manusia Aparatur, sesuai mandat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, meliputi :
 - 1) Penyusunan kebutuhan jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang bersifat elektronik;
 - 2) Pemantauan keanggotaan pejabat fungsional dalam organisasi profesi jabatan fungsional;
 - 3) Penyusunan standar kompetensi jabatan;
 - 4) Penyusunan profil PNS; dan
 - 5) Pengukuran indeks profesionalitas ASN sesuai mandat Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.
- b. Area perubahan Pengawasan, sesuai mandat Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, meliputi :
 - 1) Sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan perundang-undangan;
 - 2) Penetapan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku instansi pemerintah;
 - 3) Penyusunan manajemen risiko; dan
 - 4) Pelaksanaan penilaian risiko.
- c. Area perubahan Pelayanan Publik, sesuai mandat Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, meliputi :
 - 1) Pengembangan *e-government* untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat;
 - 2) Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) berdasarkan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat;
 - 3) Kerja sama pelaksanaan survei kepuasan masyarakat unit penyelenggara dengan lembaga lain; dan

- 4) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik.
- d. Area perubahan Organisasi, sesuai mandat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah, meliputi :
- 1) Penataan desentralisasi fungsi pemerintahan;
 - 2) Penyusunan SOP;
 - 3) Penyusunan rencana penggunaan teknologi informasi; dan
 - 4) Penyusunan indeks kelembagaan instansi pemerintah.
- e. Area perubahan Tatalaksana, sesuai mandat Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah, meliputi :
- 1) Pengusulan dan penetapan inisiatif inovasi daerah;
 - 2) Penyelasaran organisasi;
 - 3) Penyusunan peta proses bisnis; dan
 - 4) Evaluasi peta proses bisnis berbasis SOP.

Beberapa hal tersebut diatas merupakan kegiatan prioritas, karena dimandatkan dalam peraturan perundang-undangan secara nasional dan bersifat sensitif terhadap indikator-indikator ketiga sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2014-2019, yakni birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima. Kegiatan-kegiatan tersebut bersifat *demand-based* dan dapat menciptakan *value* baru sesuai maksud Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020, namun tidak dimasukkan ke dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016-2021. Kelemahan-kelemahan yang disebutkan diatas terjadi karena beberapa alasan, antara lain ketidakpahaman tentang cara merumuskan kegiatan dan keteringgalan pengetahuan terkait perubahan-perubahan regulasi di tingkat nasional.

Aspek evaluasi berikutnya terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 yang ditekankan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 adalah mesin struktural (*machinery*) pelaksanaan program/kegiatan dengan penekanan pada tipe organisasi, kedudukan, dan kapabilitas tim pelaksana. Terkait *machinery* pelaksanaan, Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 memberikan kemungkinan untuk menganut tim

Ad Hoc maupun struktural permanen, namun yang perlu diperhatikan adalah kapasitas aparatur sumber daya manusia. Secara nasional, diakui bahwa kapasitas sumber daya manusia aparatur masih lemah, sehingga tidak mampu menyusun dan melaksanakan program-program reformasi birokrasi. Sebagian besar aparatur sipil negara belum memahami definisi, maksud, dan pentingnya reformasi birokrasi.

Machinery pelaksanaan program/kegiatan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan mengambil tipe *Ad Hoc* berupa Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan. Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi dimaksud ditetapkan dengan Keputusan Bupati Konawe Selatan Nomor : 800.5/401 Tahun 2018 tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016-2021. Keputusan ini mengacu kepada Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengusutan, Penetapan, dan Pembinaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah. Sebenarnya, Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2012 ini mengkhusus pada *pilot project* reformasi birokrasi pemerintah daerah terhadap seluruh provinsi serta masing-masing satu kabupaten dan satu kota, namun peraturan tersebut belum diganti, sehingga masih tetap menjadi rujukan oleh pemerintah daerah.

Sesuai ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2012 tersebut diatas, susunan tim reformasi birokrasi pemerintah daerah terdiri dari tim pengarah dan tim. pada daerah kabupaten, tim pengarah diketuai oleh bupati dengan wakil ketua adalah wakil bupati, serta sekretaris daerah kabupaten sebagai sekretaris tim pengarah. Adapun anggota tim pengarah terdiri dari pejabat terkait sesuai kebutuhan. Susunan tim reformasi birokrasi pemerintah daerah di Kabupaten Konawe Selatan telah sesuai dengan maksud Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2012 tersebut.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa tidak ada inkonsistensi terkait dengan susunan tim/organisasi serta personelnya. Hanya saja, ada faktor kontekstual berupa peristiwa-peristiwa manajemen-administratif yang potensial menghambat bekerjanya tim tersebut secara efektif, yakni mutasi dan promosi jabatan pimpinan. Antara bulan Januari Tahun 2018 sampai dengan bulan Januari Tahun 2020 terjadi empat kali mutasi dan promosi di Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan, yakni :

1. Bulan Januari Tahun 2018, bupati melantik 39 (tiga puluh sembilan) pejabat pimpinan, terdiri dari pimpinan tinggi pratama dan administrator.

2. Bulan Agustus Tahun 2018, bupati melantik 55 (lima puluh lima) pejabat pimpinan, terdiri dari pimpinan tinggi pratama, administrator, dan pengawas.
3. Bulan Oktober Tahun 2019, bupati melantik 40 (empat puluh) pejabat pimpinan, berupa mutasi, terdiri dari administrator dan pengawas.
4. Bulan Januari Tahun 2020, bupati melantik 105 (seratus lima) pejabat pimpinan, terdiri dari pimpinan tinggi pratama, administrator, dan pengawas.

Terkait *machinery* pelaksanaan program/kegiatan reformasi birokrasi, hal yang penting dari promosi dan mutasi serta demosi adalah masalah pemahaman terhadap program-program reformasi birokrasi yang berimbas pada kemampuan menyusun dan melaksanakan program-program reformasi birokrasi serta ketidaksinambungan tugas. Mutasi dan promosi jabatan menyebabkan pejabat yang tercakup dalam tim reformasi birokrasi perlu meng-*update* dan meng-*upgrade* pemahamannya terkait substansi tugas yang baru. Namun, hal tersebut tidak selalu berjalan lancar dikarenakan kesibukan masing-masing personel dalam menangani tugas pokok dalam jabatan, dan kurangnya komitmen untuk melaksanakan reformasi birokrasi. Di sisi lain, karena sistem tata naskah dinas yang tidak berjalan sesuai aturan, mutasi, dan demosi PNS (*non job*) seringkali diikuti dengan hilangnya dokumen pembicaraan awal, rancangan program dan laporan-laporan yang telah dicapai sebelumnya dalam jabatan tersebut. Hal diatas menunjukkan adanya kelemahan-kelemahan dalam *machinery* pelaksanaan program/kegiatan reformasi birokrasi yang terjadi karena faktor personal PNS maupun karena tatalaksana yang tidak tertata dengan baik.

2.3. Ketercapaian Sasaran Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 terkait Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel, Birokrasi yang Kapabel, dan Pelayanan Publik yang Prima.

Aspek evaluasi ketiga terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2014-2019 yang ditekankan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 adalah ketercapaian hasil. Hasil *desk study* menunjukkan bahwa tim reformasi birokrasi pemerintah daerah telah mengimplementasikan program/kegiatan reformasi birokrasi yang direncanakan. Keterlaksanaan kegiatan pada masing- masing program pengungkit reformasi birokrasi dimaksud dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Keterlaksanaan Kegiatan-Kegiatan Pengungkit Perubahan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan

Program Pengungkit Perubahan	Kegiatan yang Direncanakan	Indikator Keterlaksanaan
1. Manajemen perubahan	1. Pembentukan tim manajemen perubahan 2. Penyusunan strategi manajemen dan strategi komunikasi 3. Sosialisasi dan diseminasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi	1. Telah terbentuk tim reformasi birokrasi dengan Keputusan Bupati Konawe Selatan Nomor : 800.5/401 Tahun 2018. 2. Tersusun <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2021 sesuai Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019. 3. Tersusun Rencana Aksi Tindak Lanjut untuk 2020.
2. Penataan sistem manajemen SDM aparatur	1. Penataan sistem pengadaan CASN yang sesuai dengan kebutuhan OPD 2. Pengisian jabatan kosong secara terbuka (promosi/lelang jabatan terbuka) khusus Eselon II 3. Pengembangan sistem talenta ASN 4. Analisis jabatan 5. Penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK) 6. Evaluasi jabatan 7. Pengembangan sistem penilaian kinerja individu	1. Perangkat daerah telah menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, namun belum menggunakan aplikasi yang bersifat elektronik sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2017, dan belum sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sesuai Peraturan Menteri PANRR Nomor 1 Tahun 2020 tentang pedoman analisis jabatan dan analisis

	<p>8. Penerapan sistem penilaian kinerja individu</p> <p>9. Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)</p> <p>10. Penyelenggaraan diklat pegawai berbasis kompetensi</p> <p>11. Penataan tenaga honorer</p> <p>12. Pengembangan <i>database</i> pegawai</p>	<p>beban kerja.</p> <p>2. Perangkat daerah telah melaksanakan evaluasi jabatan sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 34 Tahun 201 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan.</p> <p>3. Telah dilaksanakan pengembangan pegawai berbasis kompetensi melalui Diklatpim dan Tugas Belajar.</p> <p>4. Telah dilaksanakan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama secara terbuka, didukung dengan pembentukan panitia seleksi dan tata cara penyusunan tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama.</p> <p>5. Telah diterapkan sistem penilaian kinerja individu melalui SKP dan ELAPKIN.</p> <p>6. Telah dilaksanakan pengembangan <i>database</i> pegawai dalam bentuk Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) namun belum mencakup seluruh perangkat daerah dan seluruh PNS.</p> <p>7. Kegiatan penataan sistem pengadaan CASN yang</p>
--	---	---

		sesuai kebutuhan OPD dan penataan tenaga honorer tidak terkonfirmasi melalui dokumen resmi.
3. Penataan pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan Pemerintah Daerah 2. Peningkatan peran Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) sebagai <i>quality assurance and consulting</i> 3. Peningkatan pengelolaan aset daerah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah dilaksanakan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 27 Tahun 2018. 2. Telah dilaksanakan pembangunan zona integritas melalui: keputusan/ Peraturan Bupati tentang Pembentukan Satgas Saber Pungli, kerja sama survei penilaian integritas, pedoman pengendalian gratifikasi, dan pembentukan unit pengendali gratifikasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan.
4. Penataan akuntabilitas kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah 2. Evaluasi kinerja 3. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) 4. Pembangunan dan pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi berbasis <i>web</i> 5. Pembangunan dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah dilakukan penguatan SAKIP melalui penyerasian Renstra, dokumen rencana aksi, dokumen keterlibatan pimpinan, perjanjian kinerja, penyusunan laporan akuntabilitas kinerja, sosialisasi dan pelatihan penyusunan LAKIP.

	<p>pengembangan sistem transparansi anggaran publik berbasis <i>web</i>.</p>	<p>2. Telah dilakukan Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU)</p> <p>3. Kegiatan pembangunan dan pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi berbasis <i>web</i> tidak dapat terkonfirmasi melalui dokumen resmi.</p> <p>4. Kegiatan pembangunan dan pengembangan sistem transparansi anggaran publik berbasis <i>web</i> tidak dapat terkonfirmasi melalui dokumen resmi.</p>
<p>5. Peningkatan kualitas pelayanan publik</p>	<p>1. Internalisasi dan asistensi standar pelayanan di setiap instansi penyedia layanan</p> <p>2. Penerapan standar pelayanan di setiap satuan/unit kerja</p> <p>3. <i>Monitoring</i> dan evaluasi penerapan standar pelayanan</p> <p>4. Internalisasi dan asistensi standar pelayanan minimal di setiap instansi penyedia layanan</p> <p>5. Penerapan SPM pada penyelenggara urusan wajib di daerah</p> <p>6. <i>Monitoring</i> dan evaluasi penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM)</p> <p>7. Penanganan pengaduan</p>	<p>1. Telah dilaksanakan penyusunan dan penerapan standar pelayanan, evaluasi standar operasional pelayanan, sosialisasi budaya pelayanan prima di instansi pelayanan publik.</p> <p>2. Telah dilakukan pengelolaan pengaduan namun belum berbasis <i>web</i>.</p> <p>3. Telah dilakukan <i>mapping</i> regulasi pada sebagian instansi pelayanan publik.</p>

	masyarakat terhadap pelayanan publik.	
6. Penataan dan penguatan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan tugas dan fungsi satuan/unit kerja pemerintah daerah Kabupaten Konawe Selatan 2. Penguatan dan penataan satuan/unit kerja yang menangani organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian, dan diklat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah dilaksanakan penguatan kelembagaan melalui perubahan Peraturan Daerah (Perda) tentang pembentukan perangkat daerah, dan Peraturan Bupati tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja seluruh perangkat daerah. 2. Telah dilaksanakan evaluasi kelembagaan namun tindak lanjut evaluasi baru di sebagian perangkat daerah.
7. Penataan peraturan perundang-undangan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Review</i> dan sinkronisasi peraturan dengan peraturan yang lebih tinggi 2. Penataan berbagai peraturan perundang-undangan 3. Bimtek <i>legal drafting</i> 4. Sosialisasi-regulasi untuk memudahkan masyarakat mengakses peraturan perundang-undangan 5. Penerapan naskah akademik dalam perumusan peraturan perundang-undangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah dilakukan harmonisasi Perda dan Peraturan Bupati, namun masih terbatas pada tatakelola internal pemerintah daerah yakni pembentukan perangkat daerah, susunan organisasi dan tata kerja perangkat daerah, pemilihan kepala desa, dan pengadaan barang dan jasa, sedangkan yang terkait dengan pelayanan publik masih terbatas. 2. Telah dilakukan Bimtek <i>legal drafting</i> dan sosialisasi akses regulasi.

		<p>3. Telah ada Peraturan Bupati terkait pedoman penyusunan naskah akademik dalam perumusan peraturan perundang-undangan namun penerapannya tidak dapat dikonfirmasi dengan dokumen resmi.</p>
8. Penataan Tatalaksana	<p>1. Validasi dokumen SOP penyelenggaraan tugas dan fungsi OPD</p> <p>2. Internalisasi dan asistensi penyusunan SOP dalam rangka penyatuan persepsi tujuan dan sasaran penyusunan dan penerapan SOP</p> <p>3. Penerapan SOP seluruh OPD</p> <p>4. Membangun sistem pengelolaan <i>Data base</i> SOP</p> <p>5. Monitoring dan evaluasi penerapan SOP</p> <p>6. Internalisasi <i>Master Plan e-office/e-government</i></p> <p>7. Penerapan <i>Master Plan e-office/e-government</i></p> <p>8. Pengembangan <i>official website</i> Kabupaten</p>	<p>1. Kegiatan yang direncanakan dan yang dilaksanakan tidak semuanya sinkron. Kegiatan yang dilakukan Tahun 2020 adalah penyusunan peraturan tentang pedoman peta bisnis dan penetapan peta bisnis organisasi pemerintah daerah.</p> <p>2. Telah dikembangkan layanan kepegawaian berbasis elektronik melalui e-Absensi dan Simpeg namun belum diterapkan secara efektif.</p> <p>3. Telah dikembangkan layanan perencanaan, penganggaran, dan kinerja berbasis elektronik namun belum terintegrasi.</p> <p>4. Telah dikembangkan keterbukaan informasi publik melalui perjanjian, kesepakatan bersama, kontrak kerja dan surat</p>

		<p>perintah kerja namun penerapannya belum optimal.</p> <p>5. Kegiatan-kegiatan lainnya tidak dapat dikonfirmasi melalui dokumen resmi.</p>
<p>9. <i>Mindset</i> dan <i>culture-set</i> aparatur</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menegakkan etika aparatur 2. Menegakkan kedisiplinan ASN 3. Penyelesaian sengketa ASN 4. Membangun sistem yang Mendukung terciptanya profesionalitas ASN 5. Meningkatkan kinerja aparatur melalui kelompok-kelompok kerja dan forum profesional 6. Menyusun pedoman budaya kerja yang berorientasi pada pembelajaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan pada area ini tidak dapat dikonfirmasi dengan dokumen karena penyusunan hasil penilaian reformasi birokrasi sepenuhnya mengacu kepada 8 (delapan) area perubahan dan 8 (delapan) program pengungkit perubahan sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 yang berbeda dengan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi dalam Peraturan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019.
<p>10. Monitoring, evaluasi, dan pelaporan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring 2. Evaluasi Tahunan 3. Evaluasi menyeluruh 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan-kegiatan dalam area ini telah dicakup dalam uraian tentang area-area perubahan pada butir 1 sampai 8 diatas.

Data diatas menunjukkan bahwa keterlaksanaan kegiatan pada 10 (sepuluh) program pengungkit perubahan Reformasi Birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan belum optimal. Keterlaksanaan kegiatan yang belum optimal terlihat dari :

- 1) Sebagian dari kegiatan yang direncanakan/ditetapkan dalam *Road Map* tidak diimplementasikan.
- 2) Sebagian dari kegiatan yang direncanakan/ditetapkan dalam *Road Map* dan yang diimplementasikan tidak mencakup atau tidak diterapkan di seluruh perangkat daerah.
- 3) Sebagian dari kegiatan yang direncanakan/ditetapkan dalam *Road Map* dan yang diimplementasikan hanya bersifat parsial.
- 4) Sebagian dari kegiatan yang diimplementasikan dan dilaporkan adalah yang tidak direncanakan/ditetapkan dalam *Road Map*.
- 5) Sebagian dari kegiatan yang direncanakan/ditetapkan dalam *Road Map* dan diimplementasikan tidak dapat dilaporkan secara terpisah karena bertumpang-tindih dengan kegiatan lainnya.

Tidak optimalnya keterlaksanaan kegiatan pada 10 (sepuluh) program pengungkit perubahan reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain lemahnya kompetensi dan disiplin PNS, rendahnya kinerja PNS, orientasi kerja yang masih lebih kuat pada pemenuhan dokumen saja dan belum berorientasi *outcomes*, belum tumbuh dan menguatnya budaya kinerja, dan belum kuatnya integritas pegawai, serta lemahnya pengendalian internal.

Sejalan dengan terlaksananya program/kegiatan perubahan reformasi birokrasi seperti yang digambarkan diatas, terdapat pula *outcomes* dan dampak pada pencapaian sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021. Tiga sasaran reformasi birokrasi dimaksud adalah birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima. Pencapaian ukuran keberhasilan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2021 yang dianjurkan dalam Peraturan Menteri (Permen) PANRB Nomor 25 Tahun 2020 adalah :

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel, diukur dengan :
 - a. Opini WTP atas laporan keuangan;
 - b. Tingkat kapabilitas APIP;
 - c. Tingkat kematangan implementasi SPIP;
 - d. Skor B atas SAKIP; dan
 - e. Penggunaan *e-procurement* terhadap belanja pengadaan.

2. Birokrasi yang efisien dan efektif (kapabel), diukur dengan :
 - a. Indeks reformasi birokrasi rata-rata;
 - b. Indeks profesionalitas ASN; dan
 - c. Indeks *e-government*/SPBE.
3. Pelayanan publik berkualitas, diukur dengan :
 - a. Integritas pelayanan publik (daerah);
 - b. Survei kepuasan masyarakat; dan
 - c. Indeks pelayanan publik.

Untuk penyajian pencapaian ukuran keberhasilan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2021, Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 menganjurkan penyajian keadaan *baseline* (Tahun 2015), target Tahun 2019, dan realisasi Tahun 2019. Hal ini dimaksudkan untuk menunjukkan pergerakan dari situasi alpha ke situasi omega sebagaimana yang dianjurkan dalam literatur model reformasi birokrasi terkini, seperti model *Neo Weberian State* yang sudah diuraikan dalam bagian terdahulu. Namun, penelitian ini tidak dapat mengikuti model penyajian yang dianjurkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 karena dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tidak tercantum keadaan *baseline* (Tahun 2015) dan target Tahun 2019, sehingga data yang disajikan hanyalah realisasi Tahun 2019, sebagaimana yang tertera pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Pencapaian Ukuran Keberhasilan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2021 Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan

No.	Sasaran Reformasi Birokrasi	Indikator	Realisasi Tahun 2019
1.	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Opini WTP atas laporan keuangan	WTP Tahun 2016, 2017, dan 2018, dan WDP Tahun 2019
		Tingkat kapabilitas APIP	- Hasil <i>leveling</i> lembaga pengawasan, sesuai SAKIP inspektorat Tahun 2019 adalah kategori cukup (65% s/d <85%). - Level 3 (<i>integrated</i>) sesuai LAKIP Pemda Tahun 2019.

		Tingkat kematangan implementasi SPIP	Terdefinisi (3 pada skala 0-5) sesuai LAKIP Pemda Tahun 2019.
		Skor B atas SAKIP	Nilai B Tahun 2017, 2018, dan 2019
		Penggunaan <i>e-procurement</i> terhadap belanja pengadaan	Tidak tersedia
2.	Birokrasi yang efisien dan efektif kapabel	Indeks Reformasi Birokrasi	49.85 kategori C
		Indeks Profesionalitas ASN	47,07 kategori sangat rendah
		Indeks e-Government /SPBE	Tidak tersedia
3.	Pelayanan publik berkualitas	Integritas pelayanan publik (daerah)	- Tahun 2017-2019 fluktuatif. - Peringkat tinggi Tahun 2019
		Survei Kepuasan Masyarakat	Indeks 3,46 dalam skala 4, masih terdapat kesenjangan pelayanan.

Sumber : RKPD, 2020

Hasil evaluasi terhadap *outcomes* reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan menunjukkan bahwa pencapaian yang menggembirakan dan konsisten baru menyangkut kematangan SAKIP. Adapun pencapaian indikator-indikator lainnya belum menggembirakan. Selain itu, karena pada sebagian besar indikator pencapaian tidak terdapat angka *baseline* ataupun angka target, maka kita tidak dapat memastikan apakah reformasi birokrasi pada periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tersebut mengarah dari situasi alpha ke situasi omega melalui lintasan sebagaimana yang dianjurkan dalam model reformasi birokrasi terkini seperti NPM dan NWS. Demikian juga, kita tidak dapat memastikan apakah kegiatan-kegiatan yang ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi seluruhnya benar-benar bersifat sensitif terhadap indikator-indikator sasaran reformasi birokrasi atau tidak. Tingkat keterlaksanaan

kegiatan/program dan pencapaian *Outcomes* yang rendah sebagaimana yang diuraikan diatas konsisten dengan situasi umum reformasi birokrasi yang tidak memiliki skenario, tidak memiliki kebijakan spesifik yang dituangkan dalam *Road Map* yang selaras dengan pengarahannya nasional, pengembangan program pengungkit perubahan dan kegiatan yang tidak konsisten dan tidak terintegrasi, dan *machinery* pelaksanaan yang tidak berfungsi dengan efektif.

2.4. Tantangan dan Hambatan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan

Pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan dalam seluruh tahapannya menghadapi banyak hambatan dan tantangan. Tantangan dan hambatan berasal dari internal maupun eksternal pemerintah daerah. Sesuai hasil analisis PESTLE, ada tiga tantangan dan hambatan utama pelaksanaan reformasi birokrasi, yakni inkompetensi ASN, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan minimnya inovasi politik.

1. Inkompetensi ASN

Kompetensi adalah prediktor yang signifikan dari kinerja jabatan yang superior. Kinerja jabatan yang superior dihasilkan oleh orang yang kompeten. Kompetensi pegawai ASN yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS mencakup kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi tergambar dari kualifikasi pendidikan formal dan Diklat PNS. Hal ini berbeda dengan pengertian kompetensi yang digunakan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di mana kompetensi dibatasi hanya pada Diklat (Pendidikan dan Pelatihan).

Tantangan dari aspek kompetensi bagi PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan adalah kualifikasi pendidikan tidak secara riil menggambarkan kompetensi jabatan yang sesungguhnya. Secara umum, kualifikasi PNS sudah relatif baik, di mana sekitar 60% dari PNS yang ada mempunyai kualifikasi pendidikan universitas. Namun, banyak PNS berpendidikan universitas tersebut yang tidak mampu bekerja secara tim, bahkan enggan bekerja di dalam tim, minim inovasi, dan minim motivasi. Kompetensi PNS secara umum rendah, dikarenakan Diklat PNS yang sangat terbatas. Sebagian besar dari pejabat pimpinan tinggi pratama, administrator, dan pengawas tidak memiliki jenjang Diklatpim yang sesuai dengan jabatan

tersebut. Pelaksanaan Diklatpim yang mengacu kepada pola baru sesuai arahan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sama sekali belum diterapkan. Sebagian besar dari pegawai staf belum mendapat kesempatan untuk ikut Diklat teknis dan fungsional pada bidang dan jenjang yang sesuai.

Lemahnya kompetensi dan kinerja PNS diperburuk lagi oleh rendahnya disiplin. Pelanggaran terhadap ketentuan jam masuk dan pulang kantor, tidak tepat waktu menghadiri rapat atau undangan kedinasan, dan malas bekerja atau tidak serius bekerja selama berada di kantor ketika tidak ada pimpinan yang mengawasi, masih merupakan fenomena umum di perangkat daerah Kabupaten Konawe Selatan. Disisi lain, masih terdapat patologi birokrasi yang memperburuk tatalaksana di instansi pemerintah daerah. Dalam sambutannya pada seminar akhir penelitian ini, Sekretaris Badan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Konawe Selatan mengungkapkan bahwa kepatuhan pada hirarki sangat rendah. Seringkali terjadi pegawai staf menghadap langsung ke pimpinan level menengah (administrator) tanpa sepengetahuan atasan langsungnya, pimpinan level bawah (pengawas) menghadap langsung ke pimpinan tertinggi (kepala) tanpa sepengetahuan pimpinan level menengah (administrator) bahkan menghadap langsung ke Bupati tanpa sepengetahuan pimpinan level atas (kepala). Ketidakpatuhan pada prosedur dan hirarki berakibat tidak berjalannya pengendalian intern, bahkan tidak terlaksananya tindak lanjut atas rekomendasi hasil pengawasan internal. Pada gilirannya, hal tersebut berdampak negatif pada pelaksanaan reformasi birokrasi, mulai dari pengembangan program, penyusunan kegiatan, sampai pelaporannya yang sesuai standar-standar dari pusat maupun yang terdokumentasi dalam perencanaan awal yang telah ditetapkan.

2. Keterbatasan Infrastruktur Teknologi

Infrastruktur teknologi mencakup komponen fisik teknologi. Infrastruktur teknologi terpenting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, khususnya maupun program pembangunan daerah umumnya adalah jaringan listrik. Sebagian besar dari program dan kegiatan reformasi birokrasi mencakup pemanfaatan teknologi informasi yang membutuhkan perangkat berbasis listrik. Saat ini, kapasitas penyediaan tenaga listrik di Kabupaten Konawe Selatan secara umum telah dapat memenuhi kebutuhan ideal, namun secara teknis masih sering terjadi pemadaman listrik yang berdampak pada penggunaan stabilitas dan kelancaran penerapan aplikasi/perangkat kerja berbasis listrik.

Komponen fisik teknologi yang kedua adalah jaringan internet, khususnya akses internet berkecepatan tinggi. Ketersediaan akses internet yang berkecepatan tinggi di Kabupaten Konawe Selatan saat ini belum dapat memenuhi kebutuhan ideal untuk penyelenggaraan sistem pemerintahan *e-government* secara efisien dan efektif. Disisi lain, pengadaan jaringan internet berkecepatan tinggi untuk memenuhi kebutuhan pemerintahan desa dengan memanfaatkan Dana Desa (DD) belum berjalan dengan baik sesuai prinsip-prinsip yang ditetapkan, bahkan masih menjadi bidang perhatian khusus dari aparat pengawasan dan penegak hukum.

3. Minim Inovasi Politik

Dalam pembangunan berbasis demokrasi, seperti reformasi birokrasi, inovasi politik seharusnya menjadi ideal dan strategis. Tiga fitur inovasi politik, yakni inovasi struktur/institusi, inovasi proses, dan inovasi kebijakan, ketiganya seharusnya menjadi pengungkit reformasi birokrasi. Hasil-hasil penelitian mengungkapkan bahwa institusi dan proses politik masih minim inovasi. Pemerintah telah lama mendorong penyederhanaan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) menuju struktur organisasi yang tepat ukuran. Namun, analisis isi dokumen peraturan daerah terkait penataan perangkat daerah di Kabupaten Konawe Selatan menunjukkan bahwa selama kurun waktu Tahun 2016-2021 penyederhanaan struktur belum mendapat perhatian, bahkan yang terjadi adalah sebaliknya yakni peningkatan kompleksitas struktur organisasi yang tidak sejalan dengan maksud reformasi birokrasi.

Struktur Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Konawe Selatan secara keseluruhan menganut pola maksimal. Sebagai contoh: Sekretariat Daerah (Tipe A) menganut struktur maksimal dengan 3 asisten, 3 staf ahli, dan 12 bagian; Inspektorat Daerah (Tipe A) terdiri atas sekretaris dan 4 inspektur pembantu wilayah; Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Tipe A) terdiri atas sekretaris, 4 bidang, dan 4 UPTD. Perda Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Konawe Selatan telah dua kali diubah, pertama dengan Perda Nomor 1 Tahun 2018 dan kedua dengan Perda Nomor 10 Tahun 2019. Namun, perubahan-perubahan tersebut semuanya mengarah pada pelembagaan struktur organisasi yang kompleksitas. Kompleksitas adalah banyaknya tingkat diferensiasi vertikal, horizontal, dan spasial yang dilakukan dalam pembagian kerja. Secara logis, semakin kompleks organisasi, semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol, dan komunikasi yang efektif, sehingga pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan baik.

Disisi lain, meskipun kompleksitas struktur organisasi makin meningkat, sebagaimana terlihat dari peningkatan dalam tipe perangkat daerah yang diikuti dengan penambahan unit-unit utamanya, tetapi tidak ada proses yang mendorong desentralisasi. Peraturan-peraturan yang diadopsi cenderung melembagakan sentralisasi. Hanya dalam kasus Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dinas PMPTSP) terdapat pelimpahan kewenangan pengelolaan dan penandatanganan perizinan kepada dinas, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor 10 Tahun 2018. Dalam kasus penataan struktur Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil), yang terjadi bukan desentralisasi tetapi pembentukan UPTD di kecamatan. Bagi organisasi yang strukturnya besar, seperti Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil), sentralisasi dapat mengakibatkan organisasi tersebut bergerak lamban. Meskipun UPTD sebagai unit organisasi tingkat bawah yang berada dekat dengan masyarakat, tetapi kewenangan tetap ada pada kepala dinas.

Penyusunan Perda tentang pembentukan perangkat daerah merupakan tugas bersama antara pemerintah daerah (birokrasi) dan institusi politik. Namun demikian, baik birokrasi maupun institusi politik (DPRD) keduanya belum mendorong penyederhanaan organisasi guna mewujudkan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*) berdasarkan beban kerja. Pemerintah daerah maupun institusi politik sama-sama berkepentingan dengan struktur birokrasi yang maksimal atau gemuk. Struktur birokrasi yang gemuk identik dengan jumlah jabatan yang banyak dan jumlah anggaran yang besar yang keduanya instrumental dalam merealisasikan janji-janji politik saat berkampanye.

Sejumlah regulasi yang terkait dengan reformasi birokrasi, yakni Perpres Nomor 81 Tahun 2010, Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020, semuanya mengacu kepada model-model reformasi birokrasi terkini, seperti Weberian, Manajemen Publik Baru, maupun *Neo Weberian State* (NWS) yang mengedepankan efisiensi dan efektivitas. Gagasan efisiensi dan efektivitas ini diterjemahkan menjadi prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*) berdasarkan beban kerja yang dilakukan dalam bentuk perampingan struktur dan desentralisasi sebagai syarat bagi penerapan sistem merit dan perbaikan pelayanan publik menuju *dynamic government*. Fakta yang ditemukan di Kabupaten Konawe Selatan, baik pemerintah daerah maupun institusi politik keduanya belum bersinergi mendorong penyederhanaan struktur organisasi dan desentralisasi pemerintahan.

2.5. Pembelajaran yang Dapat diambil dari Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan

Data dan hasil analisis empiris tersebut diatas menunjukkan beberapa pembelajaran berharga yang dapat diambil dalam rangka untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan, sebagai berikut :

1. Peran dan komitmen pimpinan politik

Pimpinan politik di daerah terdiri dari kepala daerah dan DPRD. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah tidak terlepas dari peran dan komitmen kedua pimpinan politik tersebut untuk mendorong inovasi struktur dan kebijakan menuju institusi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*) berdasarkan beban kerja.

2. Stabilitas karir PNS

Stabilitas karir PNS mengacu kepada pengembangan PNS yang berbasis profesionalitas dan etika profesi serta bebas dari intervensi politik. Birokrasi memerlukan stabilitas karir agar para birokrat dapat bekerja dengan fokus dan mengalami pengembangan yang berkelanjutan. Di dalam birokrasi yang menjamin stabilitas karir, pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan secara fokus/terarah dan berkelanjutan.

3. Program yang fokus/terarah dan terintegrasi

Beberapa lembaga/pemerintah daerah telah berhasil memaksimalkan kinerja organisasi mereka melalui penyusunan program yang fokus/terarah dan menerapkan pendekatan kolaborasi, integrasi, dan koordinasi yang lebih intens di antara unit kerja. Pengembangan program dan kegiatan reformasi birokrasi harus benar-benar fokus/terarah dan terintegrasi serta didukung dengan SDM aparatur yang profesional dan pengawasan yang efektif.

4. Kompetensi ASN

Beberapa lembaga/pemerintah daerah berhasil dalam memaksimalkan kinerja reformasi birokrasi mereka melalui inovasi program, yakni pemilihan program yang *demand-based*, sensitif terhadap indikator- indikator sasaran reformasi birokrasi, serta program-program rutin dan berskala kecil disusun ulang dan dikembangkan menjadi sebuah program baru yang lebih besar. Kompleksitas program baru yang lebih besar tersebut ditangani melalui kolaborasi, integrasi dan koordinasi yang lebih intens, dan menjadi momentum untuk merubah budaya dan *mindset* ASN agar lebih inovatif dan kolaboratif.

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS REFORMASI BIROKRASI

Operasi organisasi sektor publik, termasuk pemerintah daerah, sangat ditentukan oleh konteksnya. Dengan konteks dimaksudkan sebagai peluang dan kendala situasional yang mempengaruhi terjadinya keputusan dan tindakan administratif/organisasional. Proses maupun *outcomes* reformasi birokrasi di pemerintah daerah sangat tergantung pada peluang dan kendala situasional dilingkungannya. Lingkungan bagi reformasi birokrasi di pemerintah daerah dapat dibedakan ke dalam dua level, yakni lingkungan umum sebagai konteks di mana birokrasi pemerintah daerah beroperasi, dan isu strategis yang merupakan konten yang berpengaruh signifikan dalam proses reformasi birokrasi tersebut.

3.1. Lingkungan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan

Lingkungan umum reformasi birokrasi di pemerintah daerah mencakup lingkungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan fisik. Namun demikian, hasil analisis PESTLE mengungkap tiga dimensi lingkungan yang relevan bagi reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan yakni lingkungan politik, hukum, dan teknologi. Adapun dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan fisik secara umum kurang relevan dengan reformasi birokrasi pemerintah daerah, yakni tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan sedikit kemungkinan untuk terjadi dalam waktu singkat ke depan. Ketiga dimensi lingkungan yang relevan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan diuraikan di bawah ini.

3.1.1. Lingkungan Politik

Politik mempunyai makna sederhana sebagai aktivitas pemerintah, anggota- anggota dari *law-making organizations*, dan komunitas yang berusaha mempengaruhi cara suatu negara diatur. Situasi konkret di dalam aktivitas politik adalah persaingan untuk sumber daya yang langka di antara kelompok-kelompok dan isu-isu. Masing-masing kelompok tertentu biasanya mengusung isu-isu tertentu yang penyelesaiannya membutuhkan sumber daya, sedangkan secara umum ketersediaan sumber daya bersifat terbatas. Dengan persaingan tersebut, maka politik berdampak pada birokrasi. Namun, birokrasi juga telah lama diakui dalam literatur sebagai aktor utama dalam arena politik.

Lingkungan politik di pemerintah daerah direpresentasikan oleh dua struktur utama, yakni Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan kepala daerah (Bupati). Anggota DPRD Kabupaten Konawe Selatan yang sekarang adalah periode Tahun 2019-2024 yang dilantik pada bulan September Tahun 2019 dan baru bekerja sekitar 14 (empat belas) bulan. Anggota DPRD berjumlah 35 orang, diisi dengan kekuatan partai politik yang relatif kompetitif. Lima partai politik utama meliputi Partai Golkar (6 kursi), Partai Gerindra (5 kursi), Partai Nasdem (5 kursi), Partai PDIP (5 kursi), dan Partai Demokrat (4 kursi). Adapun 6 (enam) partai politik lainnya memiliki jumlah kursi yang lebih kecil, yakni Partai PAN, Partai Hanura, Partai PKB, Partai PBB, Partai PPP, dan Partai PKS. Komposisi ini relatif ideal untuk memfasilitasi proses-proses yang lebih demokratis, karena tidak ada mayoritas tunggal. Dari keseluruhan anggota DPRD Kabupaten Konawe Selatan periode Tahun 2019-2024, sebagian besar (20 orang) adalah anggota baru, sedangkan 15 orang lainnya adalah *incumbent*. Komposisi ini ideal untuk memfasilitasi masuknya gagasan-gagasan baru dan juga untuk proses pembelajaran dari pengalaman sebelumnya.

Bupati Kabupaten Konawe Selatan periode Tahun 2016-2021 hingga periode saat ini (Tahun 2021-2025) sebagai Bupati pemenang dalam Pemilihan Kepala Daerah Kabupaten Konawe Selatan (H. Surunuddin Dangga, S.T., M.M) merupakan politisi senior dari Partai Golkar. Pada pemilihan umum kepala daerah Tahun 2015, tiga partai politik yang mengusungnya adalah Partai Golkar, Partai Hanura, dan Partai Bulan Bintang (PBB). Kapabilitas dan komitmennya untuk memimpin birokrasi dan bermitra dengan DPRD tidak diragukan. Ia mengawali karir di birokrasi hingga menduduki jabatan manajer proyek dan pemimpin bagian proyek hingga Kepala Pekerjaan Umum (PU) Wilayah Kota Kendari Selatan/Buton Daratan Tahun 1984-1995 sebelum akhirnya *resign*. Pengalaman politiknya yang utama adalah Anggota MPR-RI Utusan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, Ketua DPRD Kabupaten Konawe Selatan, dan Anggota DPRD Provinsi Sulawesi Tenggara. Di partai politik, ia pernah menjadi Ketua DPD Partai Golkar Kabupaten Konawe Selatan dan Wakil Ketua DPD Partai Golkar Provinsi Sulawesi Tenggara. Pengalamannya sebagai birokrat dan politisi sangat memungkinkan untuk mengarahkan dan membina birokrasi pemerintah daerah dan menjalin komunikasi yang harmonis dengan DPRD sebagai mitranya dalam pemerintahan daerah.

Lingkungan politik di Kabupaten Konawe Selatan sangat kodusif bagi reformasi brokrasi di pemerintah daerah. Berbeda dengan lingkungan politik di banyak daerah lain, di Kabupaten Konawe Selatan secara relatif tidak ada

politisasi dan kooptasi politik terhadap birokrasi. Dengan kondisi seperti ini tercipta netralitas birokrasi yang dapat menjadi tangga untuk menciptakan aparatur yang profesional dan kompeten. Meski demikian, keharmonisan antara birokrasi, pimpinan politik birokrasi, dan institusi politik daerah masih kurang mampu mendorong inovasi struktur dan proses politik terkait kebijakan daerah. Seperti yang sudah diuraikan di muka, dalam beberapa Tahun terakhir relatif tidak ada inovasi politik yang mengarah pada penyederhanaan struktur dan proses birokrasi. Hal ini terjadi karena masing-masing aktor politik tersebut berkepentingan dengan struktur birokrasi yang gemuk. Struktur birokrasi yang gemuk dicirikan dengan jumlah jabatan dan anggaran yang besar yang keduanya merupakan instrumen bagi pemenuhan kepentingan elit para pemimpin politik tersebut. Fakta ini mendukung proposisi teori birokrasi dan teori elit politik sebagaimana yang telah dikemukakan dalam uraian terdahulu.

3.1.2. Lingkungan Hukum

Hukum secara konseptual menunjuk pada sistem peraturan yang diakui oleh suatu negara sebagai pengatur tindakan para anggotanya dan yang dapat ditegakkan oleh negara tersebut. Hukum sebagai suatu sistem memiliki tiga komponen, yaitu : struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum. Struktur hukum menunjuk pada institusionalisasi atau kelembagaan dalam keberadaan dan penegakan hukum. Substansi hukum menunjuk pada produk yang dikerjakan dan dihasilkan oleh orang-orang dalam struktur hukum, yang berupa putusan dan ketetapan. Budaya hukum menunjukkan pola perilaku individu sebagai anggota masyarakat yang menggambarkan orientasi umum terhadap kehidupan hukum. Keprihatinan utama dalam hukum adalah lemahnya penegakan hukum. Tujuan utama penegakan hukum adalah untuk mewujudkan adanya rasa keadilan, kepastian hukum, dan kemanfaatan dalam masyarakat. Kendala penegakan hukum dapat muncul terutama karena keterpurukan dalam satu atau lebih unsur sistem hukum tersebut diatas.

Kabupaten Konawe Selatan sebagai suatu level pemerintahan daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) mempunyai pilar-pilar sistem hukum sebagaimana disebutkan diatas. Struktur hukum di Kabupaten Konawe Selatan meliputi pengadilan, kejaksaan, kepolisian, advokat, dan lembaga penegak hukum yang secara khusus diatur oleh undang-undang. Namun, dalam konteks pemerintahan daerah, struktur hukum juga mencakup kepala daerah dan institusi DPRD yang salah satu fungsinya adalah legislasi, yakni bersama kepala daerah membentuk peraturan perundang-undangan. Berdasarkan ketentuan Pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik

Indonesia Nomor 1 Tahun 2014 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah, produk hukum daerah bersifat pengaturan dan penetapan. Produk hukum daerah yang bersifat pengaturan mencakup peraturan daerah, peraturan kepala daerah, peraturan bersama kepala daerah, dan peraturan DPRD. Sedangkan produk hukum daerah yang bersifat penetapan mencakup keputusan kepala daerah, keputusan DPRD, keputusan pimpinan DPRD, dan keputusan badan kehormatan DPRD. Kepala daerah maupun DPRD Kabupaten Konawe Selatan telah membuat dan menghasilkan berbagai substansi hukum tersebut diatas. Demikian juga, orang-orang dalam struktur hukum daerah tersebut terus ditingkatkan kompetensi dan sinergitasnya. Inspektorat Daerah Kabupaten Konawe Selatan menjadi tangan kanan Bupati Kabupaten Konawe Selatan dalam penegakan hukum di dalam birokrasi.

Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan terus berupaya melakukan penataan regulasi dan pembaruan substansi hukum, terutama yang berkenaan dengan tata kelola dan pelayanan publik. Perangkat daerah terus melakukan penguatan institusi dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan, pelembagaan mekanisme legislasi daerah dan evaluasi regulasi ke dalam siklus penyusunan peraturan perundang-undangan, optimalisasi partisipasi publik, dan dukungan basis data regulasi berbasis teknologi informasi. Berbagai bentuk produk hukum daerah telah dapat menyediakan basis legal bagi tahapan proses penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, dan pertanggungjawaban pembangunan daerah. Namun, sebagian dari produk hukum daerah yang terkait dengan kebutuhan birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan belum ditindaklanjuti dengan prosedur operasional standar yang memadai dan pelaksanaan yang sesuai. Hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2019 oleh Kementerian PANRB yang disampaikan kepada Bupati Kabupaten Konawe Selatan melalui surat Nomor : B/429/RB.06/2016 tanggal 30 Desember Tahun 2019 menyebutkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan masih berada ditahap pelaksanaan pemenuhan dokumen saja, belum dijadikan dasar dalam pembangunan berkelanjutan yang bertujuan untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan.

Selain itu, tindak lanjut atas mandat peraturan perundang-undangan dari pusat oleh instansi/unit pemerintah daerah Kabupaten Konawe Selatan seringkali sangat lambat. Sebagai contoh, penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi selama dua periode pertama (Tahun 2010-2019), penyusunannya baru terlaksana pada Tahun 2019 yang merupakan Tahun akhir reformasi birokrasi

periode kedua. Pembaruan/penciptaan norma atau regulasi baru serta harmonisasi norma lama di pemerintah daerah pada umumnya berada di ranah eksekutif dan legislatif. Pada aspek struktur hukum, sinergitas DPRD, dan kepala daerah serta perangkat daerah telah dapat terbangun meskipun belum optimal. Terakhir, Pemerintah Daerah, Inspektorat, dan Kepolisian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, terus meningkatkan kerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam melakukan pencegahan dan penindakan terhadap tindak kejahatan luar biasa seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Peningkatan kapasitas pilar-pilar sistem hukum di tingkat pemerintahan daerah Kabupaten Konawe Selatan masih menghadapi tantangan berat. Kapasitas institusi politik belum benar-benar mendorong inovasi pemerintahan. Pelaksanaan fungsi legislasi masih cenderung berorientasi target, akibatnya kualitas produk hukum sulit ditegakkan. Demikian juga, kapasitas kebijakan para pimpinan perangkat daerah juga belum sejalan dengan gagasan *research-base policy*, sebagian pimpinan perangkat daerah belum menggunakan hasil-hasil penelitian/ kajian sebagai basis dari pengajuan program dan kebijakan serta penganggarannya. Sebagian pimpinan perangkat daerah belum menyadari penuh pentingnya forum penelitian/kajian sebagai arena pembelajaran kebijakan, jika ada undangan dari forum dimaksud, yang ditugaskan adalah pejabat bawahannya, atau hadir terlambat dari jadwal. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran hukum belum tumbuh konsisten diseluruh tingkatan birokrasi pemerintah daerah, kapasitas substansi perundang- undangan dan regulasi belum kuat, sedangkan kapabilitas aparat pengawasan internal pemerintah belum mencapai level yang paling diharapkan yakni *managed* dan *optimizing*.

3.1.3. Lingkungan Teknologi

Esensi teknologi adalah penerapan pengetahuan ilmiah untuk tujuan praktis. Teknologi terdiri dari komponen fisik dan komponen informasi. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi untuk mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah. Teknologi memberikan kontribusi signifikan dalam peningkatan kualitas hidup suatu bangsa, membuat hidup lebih mudah bagi orang-orang, walaupun ia juga menciptakan beberapa masalah bagi masyarakat. Transisi perekonomian dunia yang semula berbasiskan pada sumber daya menjadi perekonomian yang berbasiskan pengetahuan pada hakekatnya difasilitasi oleh kemajuan teknologi. Sejak Tahun 2011, dunia memasuki *Industrial Revolution 4.0* (IR 4.0), sebuah revolusi dalam bidang teknologi dimana terjadi integrasi antara komputer, *Internet of Things* (IoT),

Machine Learning, Big Data, Automation, dan lain sebagainya, sehingga tercipta sebuah *smart industry* yang solutif dan fleksibel.

Lingkungan infrastruktur teknologi di Kabupaten Konawe Selatan secara umum terus mengalami peningkatan walaupun sampai saat ini belum mampu memenuhi kebutuhan. Infrastruktur teknologi terpenting adalah jaringan listrik. Penerapan dan pengembangan sistem pemerintahan berbasis elektronik dengan memanfaatkan keunggulan IR 4.0 secara umum berbasis listrik. Namun, sebagaimana yang telah diuraikan di muka, penyediaan tenaga listrik belum dapat memenuhi kebutuhan, sehingga sering terjadi pemadaman listrik dan hal ini berdampak pada operasi birokrasi. Mengantisipasi keterbatasan listrik ini, Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan seringkali melaksanakan kegiatan di Kota Kendari yang tentunya berdampak pada pembiayaan.

Komponen fisik teknologi yang kedua adalah jaringan internet, khususnya akses internet berkecepatan tinggi. Di muka telah diuraikan bahwa ketersediaan akses internet berkecepatan tinggi di Provinsi Sulawesi Tenggara umumnya sudah menunjukkan perkembangan yang sangat pesat, sebagian besar wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara sudah mendapatkan fasilitas jaringan internet dengan akses berkecepatan tinggi. Namun, sebagian wilayah Kabupaten Konawe Selatan belum terjangkau internet dengan akses berkecepatan tinggi yang sangat dibutuhkan oleh pemerintah daerah guna mendukung menyelenggarakan pelayanan publik dan sistem pemerintahan *e-government* dengan lebih baik sampai ke tingkat kecamatan.

Sisi lain dari pemanfaatan infrastruktur teknologi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Konawe Selatan adalah literasi teknologi informasi di kalangan birokrat yang belum merata. Dalam pemerintahan, kemajuan teknologi informasi komunikasi diadopsi untuk menunjang kinerja pemerintahan melalui program *e-Government (e-Gov)*. Namun, sebagian PNS masih minim penguasaan terhadap teknologi informasi komunikasi. Penggunaan teknologi informasi komunikasi dapat mendorong tata laksana pemerintahan yang bersih dan akuntabel sebagai salah satu sasaran reformasi birokrasi. Namun yang menjadi kendala adalah literasi IT di kalangan birokrat belum merata. ASN yang sudah berumur masih banyak yang mengalami gagap teknologi, bahkan dari hal yang sederhana seperti membuat akun atau membuka *e-mail*, ada ASN yang harus dibantu orang lain. Upaya meningkatkan kualitas PNS agar lebih melek teknologi informasi dan komunikasi tidak cukup hanya dengan pelatihan yang sifatnya konvensional, namun memerlukan

kebijakan yang bersifat afirmatif.

3.2. Isu Strategis Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan

Hasil analisis PASA mengidentifikasi empat isu strategis reformasi birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan, yakni revitalisasi kelembagaan birokrasi, orientasi budaya birokrasi, transformasi digital, dan arahan utama Presiden Republik Indonesia. Berikut adalah data dan analisis empiris terhadap keempat isu strategis reformasi birokrasi tersebut.

3.2.1. Revitalisasi Kelembagaan Birokrasi

Terminologi lembaga identik dengan terminologi organisasi. Peraturan Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2018 menyamakan lembaga pemerintah dengan organisasi atau instansi pemerintah. Kelembagaan pemerintah daerah mencakup dua dimensi pokok organisasi, yakni struktur organisasi dan proses organisasi. Dimensi struktur mencakup tiga subdimensi: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Sedangkan dimensi proses organisasi mencakup 5 (lima) subdimensi: keselarasan (*alignment*), tata kelola (*governance*) dan kepatuhan (*compliance*), perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko, dan teknologi informasi. Meskipun revitalisasi kelembagaan menunjuk pada revitalisasi terhadap kedua dimensi dan kedelapan subdimensi dari suatu lembaga atau organisasi tersebut, namun penekanan seringkali diletakkan bahwa revitalisasi struktur.

Revitalisasi kelembagaan mencakup penataan dan penguatan lembaga pemerintah daerah, sehingga menjadi tepat fungsi, tepat proses, dan tepat ukuran. Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan saat ini dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah dalam pencapaian birokrasi kelas dunia karena jumlah organisasi dan kompleksitasnya yang tinggi, namun minim desentralisasi. Profil organisasi yang ada sekarang adalah ukuran yang gemuk, sedangkan di sisi lain tidak ada desentralisasi fungsi ke struktur yang lebih rendah. Dengan ukuran yang gemuk dan sentralistis tersebut, maka proses menjadi lambat, *dynamic government* masih sulit diwujudkan.

Untuk mencapai birokrasi kelas dunia di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan, maka penyederhanaan kompleksitas struktur dan peningkatan desentralisasi menjadi salah satu area perubahan dari reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan. Revitalisasi kelembagaan birokrasi merupakan langkah awal dalam transformasi kelembagaan pemerintah yang selanjutnya diikuti

dengan penetapan tatalaksana dan koordinasi lintas bidang menuju terwujudnya *smart institution* dan *dynamic government*.

3.2.2. Orientasi Budaya Birokrasi

Budaya birokrasi adalah budaya organisasi di dalam birokrasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Karakteristik utama dari budaya organisasi adalah: a) Inovasi dan pengambilan risiko; b) Perhatian terhadap detail dan; c) Orientasi hasil ketimbang proses; d) Orientasi orang; e) Orientasi tim; dan (f) Agresivitas dan kompetitif ketimbang santai. Budaya birokrasi dalam perspektif Weberian adalah profesionalitas dan imparial, budaya birokrasi dalam perspektif manajemen publik baru adalah kewirausahaan dan pencapaian kinerja, budaya birokrasi dalam perspektif *Neo Weberian State* adalah kemoderenan yang ditunjukkan dengan merit dan fleksibilitas. Semua budaya birokrasi adalah positif dan instrumental terhadap akuntabilitas, kapabilitas, dan pelayanan publik prima.

Kebanyakan orang menunjuk pada patologi birokrasi ketika membicarakan budaya birokrasi. Patologi birokrasi adalah penyakit-penyakit di dalam birokrasi yang dibawa masuk dan disebarkan oleh pribadi yang tidak bertanggung jawab. Contoh patologi birokrasi adalah rigiditas (kekakuan), penundaan, parsial, menunggu perintah, dan sebagainya. Kondisi-kondisi patologis ini bukan budaya birokrasi, budaya birokrasi adalah hal-hal yang baik seperti yang disebutkan diatas. Budaya birokrasi yang baik seperti yang disebutkan belum merata di organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan . Reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan perlu mencakup orientasi orang, inovasi, kompetisi, profesionalitas dan imparial, kewirausahaan dan pencapaian kinerja, serta merit dan fleksibilitas ke dalam seluruh ASN. Fitur-fitur budaya birokrasi tersebut sensitif terhadap pencapaian ketiga sasaran reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan.

3.2.3. Transformasi Digital

Transformasi digital mengacu pada proses dan strategi menggunakan teknologi digital untuk secara drastis mengubah cara bisnis beroperasi dan melayani pelanggan. Transformasi digital terjadi di persimpangan orang, bisnis, dan teknologi yang dipandu oleh strategi bisnis. Mempekerjakan orang berbakat, untuk mendorong digitalisasi proses internal dan pengembangan model bisnis

baru, dengan memanfaatkan teknologi baru seperti *Internet of Things (IoT)* dan *Artificial Intelligence (AI)* serta teknologi dasar seperti manajemen data dan analitik. Selain itu, pegawai di pemerintah daerah, terutama pada level pelaksana dan pimpinan level bawah, perlu memiliki literasi baru yang menjadi tuntutan di era *Industrial Revolutions 4.0* yang mencakup literasi data, literasi teknologi, dan literasi kemanusiaan. Memiliki kompetensi jabatan saja tidak cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas yang semakin kompleks tanpa dilengkapi dengan pemilikan literasi baru tersebut.

Di era digitalisasi ini setiap organisasi, terlepas dari ukuran atau industrinya, semakin bergantung pada data dan teknologi untuk beroperasi lebih efisien dan memberikan nilai kepada pelanggan. Praktik transformasi digital awalnya digunakan dalam konteks bisnis, sekarang sudah merambah organisasi sektor publik termasuk pemerintah daerah dan desa. Organisasi pemerintah daerah dituntut untuk mendorong transformasi digital dengan mempekerjakan ASN yang berbakat untuk mendorong digitalisasi proses tata kelola dan pelayanan publik yang efisien dan efektif dengan memanfaatkan teknologi baru serta teknologi dasar seperti manajemen data dan analitik. Proses ini memerlukan dukungan manajemen pengetahuan. Reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan perlu memasukkan kegiatan-kegiatan transformasi digital ini, dimulai dari memberikan pengalaman digital, operasi digital, dan inovasi digital.

3.2.4. Arahan Utama Presiden Republik Indonesia

Arahan utama Presiden Republik Indonesia diformalkan sebagai strategi dalam pelaksanaan misi Nawacita dan pencapaian sasaran Visi Indonesia Tahun 2045. Kelima arahan tersebut mencakup pembangunan sumber daya manusia, pembangunan infrastruktur, penyederhanaan regulasi, penyederhanaan birokrasi, dan transformasi ekonomi. Semua arahan Presiden ini bersesuaian dengan kebutuhan prioritas daerah Kabupaten Konawe Selatan. Peran reformasi birokrasi untuk mewujudkan kelima arahan utama Presiden tentang pembangunan nasional diatas adalah memastikan setiap program/kegiatan dilakukan dalam rangka mengakselerasi pencapaian kelima sasaran tersebut.

Dalam hal pembangunan sumber daya manusia, 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. Berkenaan dengan penyederhanaan regulasi, reformasi birokrasi mengupayakan terbentuknya regulasi yang ideal, di mana kuantitas regulasi perlu disederhanakan, namun tetap membawa dampak yang lebih baik.

Selain itu, penyederhanaan regulasi perlu untuk dilakukan seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam rangka menciptakan kemudahan berusaha dan pembangunan ekonomi, serta meningkatkan efektivitas berbagai program pemerintah yang memerlukan kolaborasi lintas instansi. Berkenaan dengan 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. Berkenaan dengan transformasi ekonomi, reformasi birokrasi perlu mengarahkan kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk memastikan bahwa setiap program dan kegiatannya dirancang untuk sebesar-besarnya kesejahteraan rakyat dan memangkas berbagai biaya birokrasi yang menyebabkan efisiensi dan pemborosan. Reformasi birokrasi di pemerintah daerah Kabupaten Konawe Selatan perlu memperhatikan arahan Presiden tersebut, khususnya yang terkait dengan pengembangan program dan kegiatan yang sensitif terhadap pelayanan publik dalam rangka perbaikan kesejahteraan rakyat.

BAB IV

TUJUAN, SASARAN, DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2020-2024

Mengacu kepada logika analisis strategis, setelah pemerintah daerah melakukan evaluasi terhadap capaian pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 dan melakukan penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal, serta mengidentifikasi isu-isu strategis, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu tersebut. Strategi dalam pengertian ini mencakup tujuan dan sasaran serta program yang paling relevan dalam lima Tahun mendatang, dan terakhir menyusun kegiatan dan rencana kerja yang terperinci untuk setiap Tahunnya. Pengarahan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 terkait tujuan, sasaran, dan strategi reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 adalah sesuai dengan logika analisis strategis tersebut. Tujuan dan sasaran reformasi birokrasi yang ditetapkan diharapkan dapat menjawab tantangan/hambatan pada periode sebelumnya serta mampu menjawab isu-isu strategis reformasi birokrasi ke depan.

4.1. Tujuan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Reformasi birokrasi sebagai upaya perubahan atau perbaikan birokrasi harus mempunyai tujuan. Tujuan adalah pernyataan yang bersifat kualitatif tentang sesuatu yang ingin dicapai secara ideal dalam jangka panjang dan menengah. Tujuan reformasi birokrasi harus dinyatakan secara eksplisit dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi. *Road Map* Reformasi Birokrasi sendiri adalah bentuk operasionalisasi *grand design* reformasi birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) Tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima Tahun dengan tujuan dan sasaran per Tahun yang jelas. Tujuan reformasi birokrasi akan menjadi pedoman bagi tim pelaksana dalam melaksanakan program dan kegiatan, sebagai sumber legitimasi, standar pelaksanaan, dan dasar rasional pengorganisasian dan manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi.

Stakeholder Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan semuanya mempunyai harapan dan aspirasi yang jelas terhadap rumusan tujuan reformasi birokrasi 2020-2024. Rumusan tujuan reformasi birokrasi 2020-2024 hendaknya realistis, merupakan ekspresi prioritas Kabupaten Konawe Selatan, dan merefleksikan tentang bagaimana mengelola isu-isu strategis dilingkungan internal dan eksternal; harus konsisten dengan

tujuan umum reformasi birokrasi periode lima Tahun ketiga yang telah ditetapkan secara nasional; dan bersifat strategis serta cukup menantang para stakeholder.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 telah menetapkan tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi periode lima Tahun ketiga 2020-2024 yakni menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Tujuan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 tersebut konsisten dengan aspirasi *Stakeholder* reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan yang telah disebutkan diatas, yakni realistik, merupakan ekspresi prioritas nasional, merefleksikan pengelolaan isu-isu strategis birokrasi, konsisten dengan tujuan umum reformasi birokrasi Tahun 2010-2024, dan bersifat strategis serta cukup menantang para *Stakeholder*. Berdasarkan alasan-alasan tersebut diatas, maka tujuan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan yang tepat adalah “Menciptakan Pemerintahan Yang Baik dan Bersih”.

Selanjutnya, Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 menetapkan sejumlah indikator global yang harus digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan pada akhir periode *road map* reformasi birokrasi Tahun 2020-2024. Selain itu, setiap indikator akan dievaluasi pencapaiannya setiap Tahun sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan strategi reformasi birokrasi pada berbagai tingkatan. Indikator-indikator global yang dimaksudkan adalah sebagai berikut: 1) Kemudahan melakukan berbisnis yang dikeluarkan oleh *World Bank*; 2) Indeks persepsi korupsi oleh *Transparency International*; 3) Indeks efektivitas tata kelola pemerintahan oleh *World Bank*; dan 4) *Trust Barometer* oleh Edelman. Tujuan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan juga akan diukur pencapaiannya pada akhir periode *road map* reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 dengan menggunakan keempat indikator tersebut.

4.2. Sasaran Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Reformasi birokrasi harus mempunyai sasaran yang jelas. Sasaran adalah penjabaran dari tujuan berkenaan dengan apa bentuk terakhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu Tahunan. Sasaran reformasi birokrasi menggambarkan keadaan atau kondisi yang bersifat kuantitatif yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan dan alokasi sumber daya organisasional yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi tersebut diatas. Berbeda dengan tujuan yang bersifat luas dan umum, sasaran bersifat lebih rinci dan memperlihatkan langkah atau gerakan menuju pencapaian

tujuan.

Sasaran reformasi birokrasi memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan. *Stakeholder* reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan mempunyai preferensi yang jelas terhadap rumusan sasaran reformasi birokrasi Tahun 2020-2024. Rumusan sasaran reformasi birokrasi harus secara eksplisit menyatakan hasil yang bisa dicapai dalam jangka waktu Tahunan atau jangka waktu tertentu yang singkat; dan harus dapat menjadi pedoman dalam penyusunan rencana kegiatan maupun mempermudah alokasi/penempatan sumber daya yang ada, sehingga bisa dioptimalkan atau dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mengimplementasikan program dan kegiatan reformasi birokrasi.

Secara nasional, sasaran reformasi birokrasi mengacu kepada sasaran pembangunan nasional sub bidang aparatur negara sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN Tahun 2020-2024. Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 menetapkan tiga sasaran reformasi birokrasi Tahun 2020-2024, yakni: 1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel; 2) Birokrasi yang kapabel; dan 3) Pelayanan publik yang prima. Ketiga sasaran reformasi birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan berbagai indikatornya. Selain itu, penetapan ketiga sasaran diatas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran reformasi birokrasi periode lima tahun kedua yaitu Tahun 2015-2019. Hubungan sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2015-2019 dengan sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2020-2024 diilustrasikan pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1.

Hubungan Sasaran Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2015-2019 dan Tahun 2020-2024



Sumber : Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 25 Tahun 2020

Selain menetapkan tiga sasaran reformasi birokrasi Tahun 2020-2024, Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 juga menetapkan tujuh indikator sasaran yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan dan ketercapaian sasaran reformasi birokrasi Tahun 2020-2024, sebagai berikut :

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel, indikatornya adalah :
 - a. Indeks perilaku anti korupsi;
 - b. Predikat SAKIP; dan
 - c. Opini BPK atas laporan keuangan pemerintah.
2. Birokrasi yang kapabel, indikatornya adalah :
 - a. Indeks kelembagaan;
 - b. Predikat penilaian SPBE (Indeks SPBE); dan
 - c. Nilai indeks profesionalitas ASN.
3. Pelayanan publik yang prima, indikatornya adalah :
 - a. Indeks pelayanan publik dengan dimensi-dimensi kebijakan pelayanan, profesionalisme SDM, sarana prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan, serta inovasi pelayanan.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 menetapkan pula bahwa setiap indikator sasaran reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 ditetapkan *baseline* Tahun 2019 dan target pada Tahun 2024. Keterkaitan antara tujuan reformasi birokrasi dan indikator dampaknya, serta sasaran reformasi birokrasi dan indikator-indikatornya yang disebutkan diatas diilustrasikan dengan Gambar 4.2.

Gambar 4.2.
Tujuan, Indikator Outcome/Dampak, Sasaran, dan Indikator Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024



Sumber : Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020

Merujuk arahan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 berkenaan dengan sasaran reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 sebagaimana yang telah diuraikan diatas, maka rumusan sasaran reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan yang tepat adalah sebagai berikut :

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi yang kapabel; dan
3. Pelayanan publik yang prima.

Indikator sasaran yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan dan ketercapaian sasaran reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan juga mencakup tujuh indikator sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 tersebut diatas. Selanjutnya, dirumuskan *baseline* Tahun 2019 dan target pada Tahun 2024 sebagaimana yang tertera pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6.
Sasaran, Indikator, dan Target Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Sasaran		Indikator Sasaran	Baseline 2019	Target 2024
Birokrasi yang bersih dan akuntabel	1.	Indeks Perilaku Anti Korupsi	3,68 Anti Korupsi	Sangat Anti Korupsi
	2.	Predikat SAKIP	B	B
	3.	Opini BPK	WDP	WTP
Birokrasi yang kapabel	1.	Persentase Perangkat Daerah dgn Indeks Kelembagaan Baik	Tidak tersedia	100%
	2.	Predikat Penilaian SPBE (Indeks SPBE)	Kurang	Baik
	3.	Nilai Indeks Profesionalitas ASN	47,07 Sangat Rendah	81 –90 (Tinggi)
Pelayanan publik yang prima	1.	Indeks Pelayanan Publik	3,46 Baik (DC)	Baik

Sumber : Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020

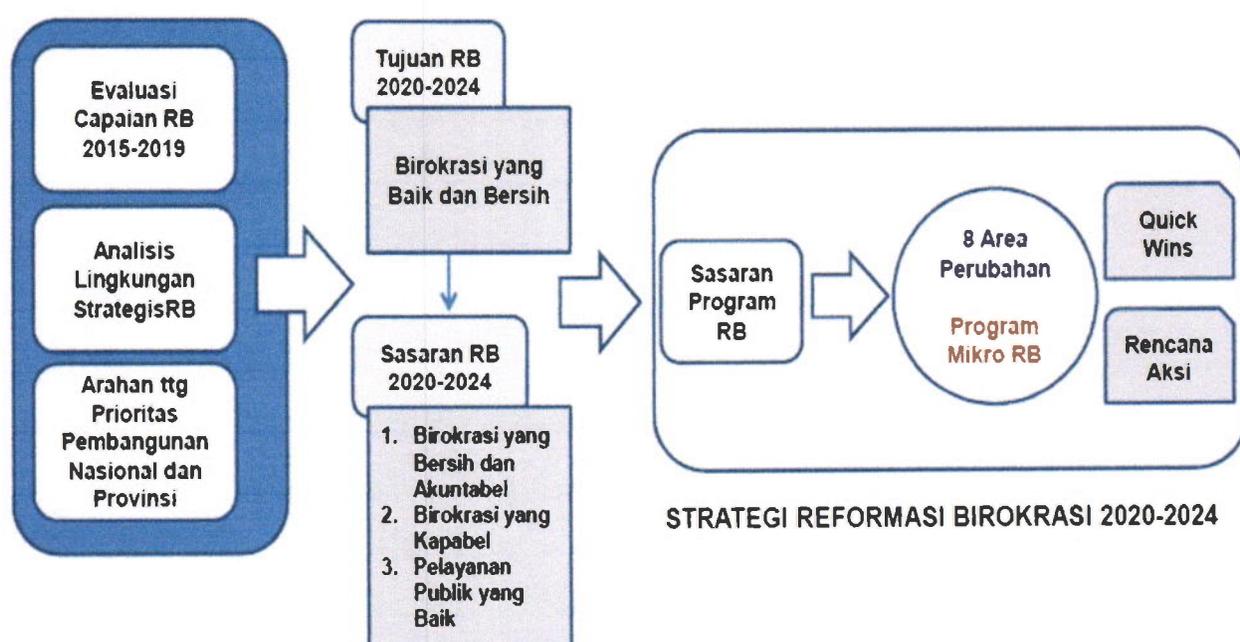
4.3. Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Strategi reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 yang diinginkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan adalah seperangkat langkah aksi yang fokus dan terkoordinasi serta ditujukan langsung pada inti permasalahan reformasi birokrasi yang telah diidentifikasi; dan merupakan respon yang tepat, spesifik, dan menyeluruh atas tantangan yang sedang dihadapi pemerintah daerah saat ini, bukan sekadar slogan ataupun pernyataan yang muluk.

Berdasarkan hal diatas, strategi pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan adalah mengadopsi hal-hal baru yang tidak ada pada *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2021, namun juga tetap mempertahankan hal-hal baik yang dianggap efektif dari *Road Map* periode sebelumnya. Penambahan hal baru misalnya ditetapkannya sasaran dan indikator program yang terukur serta pengajuan kegiatan yang langsung merujuk indikator *outcomes* dan indikator dampak dari masing-masing sasaran tersebut agar ketercapaian perubahan pada setiap area dapat lebih dimonitor secara riil. Adapun di antara hal yang masih tetap dipertahankan dari *Road Map* periode sebelumnya adalah pengorganisasian dan manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi serta pelaksanaan *Quick Wins*. Hubungan antara tujuan, sasaran, dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan diilustrasikan pada Gambar 4.3.

Gambar 4.3.

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



Tingkat pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan termasuk tingkat mikro. Sesuai dengan level tersebut, maka pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 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.

4.4. Program-Program Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Pencapaian tujuan dan sasaran reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dilakukan melalui program-program prioritas yang dinilai strategis, cepat, dan efektif untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia. Sesuai levelnya, yakni mikro, maka program reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dikelompokkan berdasarkan cakupan atau ruang lingkup dari implementasi program itu sendiri. Kegiatan mikro berdasarkan kepada tiga sasaran reformasi birokrasi serta delapan area perubahan untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7.
Kegiatan Reformasi Birokrasi 2020-2024 di Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Birokrasi yang Kapabel	Pelayanan Publik yang Prima
1. Manajemen Perubahan	1. Indeks Kepemimpinan Perubahan	- Pengembangan dan Penguatan nilai nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (<i>reform</i>); - Penguatan nilai integritas; - Pengembangan dan Penguatan peran	✓	✓	✓

		<p>agen perubahan dan role model;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industri 4.0; 			
2. Penataan Peraturan Perundangan/Deregulasi Kebijakan	<p>1. Indeks Reformasi Hukum</p> <p>2. Indeks Kualitas Kebijakan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup IP (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan); - Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi; - Penguatan Sistem Regulasi Nasional di lingkup IP; - Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan; - Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun. 		✓	
3. Penataan Organisasi/Kelembagaan	1. Indeks Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Assessment</i> organisasi berbasis kinerja; - Restrukturisasi 	✓	✓	✓

		(penyederhanaan) kelembagaan IP berdasarkan hasil asesmen; - Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.			
4. Penataan Tatalaksana	<p>1. Indeks SPBE</p> <p>2. Indeks Pengawasan Kearsipan</p> <p>3. Indeks Pengelolaan Keuangan</p> <p>4. Indeks Pengelolaan Aset</p> <p>5. Indeks Pemerintahan Daerah</p>	<p>- Penerapan Tata Kelola SPBE</p> <p>- Penerapan Manajemen SPBE</p> <p>- Penerapan Layanan SPBE</p> <p>- Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan;</p> <p>- Implementasi Manajemen Kearsipan Modern dan Handal (dari manual ke digital);</p> <p>- Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan;</p> <p>- Mengimplementasikan digitalisasi arsip;</p> <p>- Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan;</p> <p>- Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku.</p>	✓	✓	✓

		<ul style="list-style-type: none"> - Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik; - Pengembangan proses bisnis instansi dan unit; - Penyelarasan Proses bisnis dan SOP. 			
5. Sistem Manajemen SDM	<p>1. Indeks Profesionalitas ASN</p> <p>2. Indeks Merit <i>System</i></p> <p>5. Indeks Tata Kelola Manajemen ASN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menerapkan prinsip-prinsip manajemen ASN secara professional; - Implementasi manajemen ASN berbasis <i>merit system</i>; - Penetapan ukuran kinerja individu; Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala; - Penguatan implementasi Reward and Punishment Berdasarkan kinerja; - Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi; - Pemanfaatan IT dalam manajemen 	✓	✓	✓

		<p>ASN;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN; - Pengembangan implementasi Manajemen Talenta (<i>Talent pool</i>); - Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN; 			
6. Penguatan Akuntabilitas	<p>1. Nilai SAKIP</p> <p>2. Indeks Perencanaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sector (<i>collaborative and crosscutting</i>); - Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja; - Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (<i>goal unit strategy cascade</i>); 	✓	✓	✓

		<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala; - Penembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran; - Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja. 			
7. Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maturitas SPIP 2. Kapabilitas APIP 3. Opini BPK 4. Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang & Jasa 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi; - Meningkatkan Kompetensi APIP; - Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas); - Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku; - Melakukan pengelolaan barang 	✓		

		<p>dan jasa sesuai aturan;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM - Penguatan pengendalian gratifikasi; - Penguatan penganganan pengaduan dan komplain; - Penguatan efektivitas manajemen risiko; - Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan. 			
8. Pelayanan Publik	<p>1. Indeks Pelayanan Publik</p> <p>2. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM) - Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi 			✓

		<p> pelayanan; Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik; </p> <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau. - Penciptaan, pengembangan, dan pelebagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan; - peningkatan kualitas pelayanan publik; - Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, 			
--	--	--	--	--	--

		daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik; - Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala; - Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala. - Mendorong Perangkat Daerah untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat; - Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.			
--	--	--	--	--	--

4.5. Quick Wins Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan selain memuat kegiatan mikro berdasarkan kepada sasaran reformasi birokrasi serta 8 (delapan) area perubahan, juga memuat *Quick Wins*, yakni kemenangan atau keberhasilan yang cepat. Tujuan dari *Quick Wins* adalah adanya sebuah tindakan 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.

Quick Wins dalam rangka percepatan reformasi birokrasi di pemerintah daerah ada yang bersifat *mandatory* dan ada yang bersifat mandiri. *Quick Wins* yang bersifat *mandatory* yang ditetapkan dalam Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 adalah penyederhanaan birokrasi. Pemerintah daerah, pada Tahun pertama (2020) dan maksimal pada tahun kedua (2021) 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, berdasarkan arahan Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020, 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 pemerintah daerah dibebaskan dalam menetapkan *Quick Wins*, sesuai dengan isu strategis, karakter organisasi, serta sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing daerah.

Pengembangan *Quick Wins* Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan hendaknya mengikuti secara penuh ketentuan Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 terkait *Quick Wins Mandatory* dan *Quick Wins Mandiri*. Karena reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan saat ini akan memasuki tahun kedua (2021), maka penyederhanaan birokrasi sebagai *Quick Wins* utama yang bersifat *mandatory* sudah harus dimasukkan pada Tahun 2021 di samping program percepatan yang bersifat strategis dan sangat prioritas bagi pemerintah daerah. Berkenaan dengan hal ini, pemerintah daerah menginginkan agar *Quick Wins* utama merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat atau pemangku kepentingan, dan perubahan yang dilakukan memberikan citra positif terhadap reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah.

Merujuk harapan masyarakat dan pemangku kepentingan, maka ditetapkan cakupan *Quick Wins* reformasi birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024 sebagaimana tertera pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8.
Quick Wins Reformasi Birokrasi
Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024

No.	<i>Quick Wins</i>	Penanggung Jawab
1.	Penyederhanaan birokrasi	Bagian Organisasi, Setda

2.	Pengisian jabatan kosong secara terbuka (<i>Open Recruitment</i>)	BKPSDM
3.	Penilaian kompetensi pejabat struktural Eselon II	BKPSDM
4.	Rekrutmen tenaga auditor dari BPKP	Inspektorat Daerah
5.	Penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN)	BKPSDM
6.	Peningkatan kualitas jalan lingkungan di seluruh kecamatan	Dinas PUTR
7.	Peningkatan penerapan standar pelayanan perijinan satu pintu secara terpadu	Dinas PMPTSP
8.	Peningkatan penerapan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Rumah Sakit Daerah Kabupaten Konawe Selatan	RSUD
9.	Penerapan IT di seluruh OPD guna mendukung akses tata kelola pemerintahan yang baik dari segi perencanaan, kebijakan, dan kelembagaan.	Semua OPD
10.	Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) pada 25 kecamatan.	Bagian Organisasi, Setda
11.	Pengadaan mobil pelayanan keliling administrasi kependudukan.	Dinas Dukcapil
12.	Peningkatan sarana/prasarana <i>indoor</i> dan <i>outdoor</i> kantor penunjang kualitas pelayanan prima.	Unit Pelayanan Publik

BAB V
MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI
TAHUN 2020-2024

Pelaksanaan reformasi birokrasi memerlukan manajemen yang efektif agar dapat berjalan dengan baik. Manajemen adalah berkenaan dengan pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang diperlukan. Manajemen penting karena merupakan batu loncatan bagi efektivitas organisasional. Manajemen mengefektifkan organisasi dengan cara mengharmonisasikan seluruh aktivitas *governing an organization* lainnya dan karena itu memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan memerlukan manajemen yang efektif agar dapat mengharmonisasikan seluruh aktivitas dalam implementasi program/kegiatan guna memfasilitasi pencapaian tujuan dan sasaran reformasi birokrasi. Manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat mikro yang ditekankan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 meliputi penetapan tim pelaksana, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan, pendanaan, dan sinkronisasi *Road Map* dengan rencana strategis perangkat daerah.

5.1. Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Tim pelaksana merupakan *machinery* pelaksanaan reformasi birokrasi. Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 mengarahkan pengaturan tim pelaksana reformasi birokrasi pada level mikro antara lain sebagai berikut :

- 1) Pelaksanaan reformasi birokrasi dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah (Setda); dan
- 2) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi dilaksanakan oleh inspektorat/satuan pengawas internal di Pemerintah Daerah; dan 3) Pelaksanaan/implementasi kegiatan program mikro dimotori oleh tim reformasi birokrasi di internal pemerintah daerah.

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi periode sebelumnya (Tahun 2016-2021), Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan telah membentuk Tim Reformasi Birokrasi berdasarkan Keputusan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor : 800.5/401 Tahun 2018. Namun, komposisi/susunan tim tersebut berbeda dengan pengaturan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020. Lagi pula, cakupan tahun pelaksanaan reformasi birokrasi yang ditetapkan dalam Keputusan Bupati tersebut yakni Tahun 2016-2021 adalah berbeda

dengan cakupan waktu pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang sekarang, yakni Tahun 2020-2024. Untuk pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024, Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan telah membentuk Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024 Nomor : 060/277/2021 Tanggal 3 Februari 2021. Tim Reformasi Birokrasi yang dibentuk sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020, sebagai berikut :

1. Merumuskan *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilingkungan instansi dan unit kerja. Dalam *Road Map* dimaksud dimuat tentang :
 - a. Rencana kerja lima Tahunan reformasi birokrasi dan rencana aksi Tahunan yang selaras dengan *Road Map* Nasional Tahun 2020-2024 serta Rencana Strategis (Renstra) pemerintah daerah;
 - b. Program-program reformasi birokrasi dan rencana aksi instansi dan unit kerja yang sesuai dengan tingkat kemajuan reformasi birokrasi serta isu-isu strategis setiap instansi dan unit kerja;
 - c. Tim yang memiliki tugas untuk mengawal pelaksanaan RB dilingkungan pemerintah daerah; dan
 - d. Agen perubahan (*reform the reformers*).
2. Melaksanakan *Road Map* Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di pemerintah daerah serta unit kerja :
 - a. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
 - b. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di instansi dan unit kerjanya; dan
 - c. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*.

Machinery pelaksanaan reformasi birokrasi periode sebelumnya (Tahun 2016-2021) di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tidak bekerja secara optimal. Tugas tim pengarah dalam memberikan arahan dan melakukan monitoring serta evaluasi pelaksanaan program, tugas tim pelaksana dalam menyusun *Road Map*, menyusun *Quick Wins*, mememanajementi perubahan, melakukan evaluasi dan menjadi agen perubahan, semuanya tidak berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini terkait dengan kondisi manajemen PNS yang tidak stabil selama periode tersebut di samping kompetensi SDM yang tidak mampu memfasilitasi kinerja yang optimal. Ke depan, untuk pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024, *machinery* pelaksanaan reformasi birokrasi harus benar-benar berkapasitas dan diisi oleh SDM yang kompeten

agar tugas-tugas yang dimandatkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 tersebut diatas dapat terselenggara secara efektif dan efisien.

5.2. Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah agar berjalan efektif memerlukan monitoring. Monitoring adalah aktivitas manajerial yang dilakukan oleh pimpinan untuk melihat dan memantau keterlaksanaan kegiatan atau jalannya kegiatan serta faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan tersebut. Monitoring penting untuk memastikan bahwa rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan.

Aspirasi *Stakeholder* terkait monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan adalah monitoring dilakukan dalam dua tingkatan, yakni di lingkup unit/satuan kerja dan di lingkup pemerintah daerah. Dengan monitoring yang bertingkat, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan/program reformasi birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan. Selain itu, pelaksanaan monitoring harus didukung dengan instrumen berupa formulir yang berisi daftar dan *check list* kegiatan oleh tim kerja reformasi birokrasi daerah serta indikator penilaian yang obyektif.

Media monitoring yang dianjurkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 dan perlu diikuti oleh tim reformasi birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan antara lain pertemuan rutin pada tingkat tim pelaksana reformasi birokrasi instansi untuk :

1. Membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
2. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
3. Survei terhadap kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
4. Pertemuan dalam rangka penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi, yang dikoordinasikan oleh inspektorat yang kemudian hasilnya dilaporkan ke unit pengelola reformasi birokrasi nasional.

Selain monitoring, pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah juga memerlukan evaluasi. Evaluasi adalah aktivitas pimpinan untuk

memperoleh fakta atau kebenaran dari suatu kegiatan dan menganalisis kontribusinya pada kemajuan program dan pencapaian tujuan jangka pendek guna mengadakan perbaikan yang diperlukan. Evaluasi merupakan komponen inti dari *results-based management*. Tujuan monitoring dan evaluasi sangat mirip yakni untuk memberikan informasi yang dapat membantu menginformasikan keputusan, meningkatkan kinerja, dan mencapai hasil yang direncanakan. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tidak termanajementi secara baik dan tidak mengantarkan kepada pencapaian sasaran yang lebih efektif. Tantangan dan hambatan serta masalah selama tahap pelaksanaan tidak teridentifikasi secara baik, tidak ada rekomendasi perbaikan yang nyata, sedangkan langkah-langkah teknis kearah perbaikan tidak terkoordinasi dan tidak dilaporkan secara berjenjang sampai ke level pembuat keputusan.

Manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan perlu mencakup evaluasi yang efektif. Aspirasi *Stakeholder* berkenaan dengan evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi adalah menganalisis mengapa hasil-hasil yang diinginkan tercapai atau tidak tercapai dan menilai kontribusi dari masing-masing aktivitas terhadap pencapaian hasil; mengeksplorasi hasil-hasil yang tidak diharapkan, menyediakan pembelajaran, serta menyoroti pencapaian spesifik dari setiap program; hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di tahun-tahun berikutnya. Hasil evaluasi dilaporkan secara tahunan maupun pada akhir program yang berisi tentang tingkat keberhasilan pelaksanaan program secara keseluruhan dilengkapi dengan rekomendasi yang berisi tentang saran-saran yang diperlukan untuk penyempurnaan data pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah. Disamping itu, hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di setiap instansi menjadi dasar dalam pengembangan kebijakan pemberian insentif bagi instansi terkait yang dilaksanakan berdasarkan peraturan yang berlaku.

5.3. Pendanaan

Program dan kegiatan yang tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi agar terlaksana dan mencapai sasaran perlu didukung dengan dana. Aspirasi *Stakeholder* berkenaan dengan pendanaan ini adalah bahwa setiap program dan kegiatan yang tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi harus dapat terakomodir dalam setiap tahap penganggaran, baik di tingkat instansi maupun unit kerja. Oleh karena kemampuan pendapatan asli daerah sangat terbatas,

maka bagi pemerintah daerah, pos dana transfer (dana alokasi khusus dan dana alokasi umum) harus dapat mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi berdasarkan skema implementasi reformasi birokrasi yang telah ditetapkan setiap Tahun.

Pengalaman implementasi program dan kegiatan reformasi birokrasi periode sebelumnya, ada sejumlah besar kegiatan yang tidak memperoleh dukungan pendanaan yang memadai. Kegiatan-kegiatan yang memperoleh dukungan dana pada umumnya hanya menyangkut pengembangan dokumen, sedangkan kegiatan tindak lanjutnya dalam rangka perbaikan tata kelola pemerintahan banyak yang kekurangan dana. Skema pendanaan untuk program *Quick Wins* yang direncanakan sebesar Rp. 38,525 miliar hanya sebagian kecil yang terealisasi. Berdasarkan uraian diatas, pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan perlu memiliki skema pendanaan yang jelas, baik sumber maupun alokasi penggunaannya. Sumber pendanaan yang lebih berkepastian untuk pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan adalah dana dari pusat (transfer).

5.4. Sinkronisasi *Road Map* dengan Rencana Strategis

Road Map Reformasi Birokrasi sebagai suatu dokumen perencanaan harus sinkron atau selaras dengan Rencana Strategis Perangkat Daerah yang merupakan derivasi dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dengan demikian, sinkronisasi *Road Map* Reformasi Birokrasi dengan Renstra Perangkat Daerah dapat dimaknai juga sebagai sinkronisasi *Road Map* Reformasi Birokrasi dengan RPJMD. Sinkronisasi ini penting, karena RPJMD memiliki kedudukan dan fungsi strategis dalam pembangunan daerah. RPJMD merupakan acuan dan panduan utama manajemen pembangunan daerah setiap Tahun dalam jangka lima tahun. RPJMD juga memberikan arah kebijakan dan prioritas pembangunan untuk mewujudkan visi dan misi pembangunan daerah. Oleh karena *Road Map* diarahkan secara nasional, maka sinkronisasi *Road Map* Reformasi Birokrasi dengan Renstra Perangkat Daerah dapat berkontribusi pada sinkronisasi pembangunan daerah dan pembangunan nasional secara holistik.

Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tidak sepenuhnya sinkron dengan Renstra Perangkat Daerah. Tidak sinkronnya *Road Map* dengan Renstra Perangkat Daerah terlihat dari pengajuan dan pelaksanaan serta pelaporan kegiatan yang tumpang tindih sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini terjadi karena penyusunan *Road Map* yang terburu-buru dan tidak berjalan efektifnya

manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi selama periode tersebut. Harapan *Stakeholder* berkenaan dengan sinkronisasi *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 dengan Renstra Perangkat Daerah adalah bahwa *machinery* pelaksanaan baik di level tim pengarah maupun level tim pelaksana reformasi birokrasi, keduanya harus melakukan sinkronisasi dengan menerapkan bauran pendekatan berbasis proses dan pendekatan berbasis *outcomes*. Hal ini ditunjukkan misalnya dengan menerapkan kebijakan anggaran belanja berdasarkan prinsip *money follow program*, menerapkan pendekatan perencanaan holistik dan integratif, pendekatan penentuan prioritas melalui pelaksanaan *multilateral meeting*, *bilateral meeting* atau forum SKPD. Di tingkat bawah, aparat harus selalu menjamin terjalinnya koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan sinergi di antara para pelakunya. Data diatas menunjukkan bahwa untuk menjaga keselarasan, komitmen, dan keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah, maka penting bagi pemerintah daerah untuk menyelaraskan program reformasi birokrasi dengan program jangka menengah dan tahunan perangkat daerah. Keselarasan perlu dijaga dan dikontrol pelaksanaannya oleh pimpinan instansi dan pelaku yang berperan dan bertanggung jawab dilevel mikro.

BAB VI

PENUTUP

Untuk melaksanakan reformasi birokrasi tidak lepas dari dukungan, kerja sama dan partisipasi masyarakat sebagai pilar *good government*, tanpa masyarakat, pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah tidak akan berhasil dengan baik. Masyarakat adalah pihak yang berhak memperoleh layanan yang baik dari pemerintah, karena pada dasarnya pemerintah dibentuk untuk melayani dan memberdayakan masyarakat.

Ada 5 (lima) faktor penentu kesuksesan reformasi birokrasi, yaitu :

A. Kemauan dan Komitmen Politik

Kemauan politik (*political will*) dan komitmen politik (*political commitment*) yang kuat melalui dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan terbawah. Kemauan dan komitmen politik tersebut harus bisa diterjemahkan dan dilaksanakan oleh seluruh aparatur Negara dalam bentuk tekad untuk melakukan reformasi birokrasi.

B. Kesamaan persepsi dan tujuan

Perlu adanya kesamaan pemahaman, pandangan, dan cara pikir setiap aparatur Negara bahwa reformasi birokrasi harus dilanjutkan demi meningkatkan kualitas hidup aparatur itu sendiri dan kualitas hidup masyarakat.

C. Konsistensi dan keberlanjutan

Konsistensi sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi karena reformasi birokrasi merupakan proses yang panjang dan berkelanjutan. Konsistensi disini juga berarti kedisiplinan untuk menjalankan sesuai dengan rancangan induk reformasi birokrasi dan peraturan perundang-undangan yang ada

D. Ketersediaan Anggaran

Reformasi Birokrasi memerlukan dana yang cukup besar untuk melaksanakan program Reformasi Birokrasi dan Peningkatan Kesejahteraan Pegawai.

E. Dukungan Masyarakat

Reformasi birokrasi dalam pelayanannya perlu dukungan dan Partisipasi masyarakat dan sistem kontrol yang efektif dari berbagai unsur seperti komisi atau lembaga pemantau dan organisasi masyarakat.

Program Reformasi Birokrasi Kabupaten Konawe Selatan yang tertuang didalam *Road Map* diharapkan dapat diintegrasikan dengan Rencana Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang telah ditetapkan. Integrasi dan Sinergitas antara Program Reformasi Birokrasi dengan RPJMD memberikan Penguatan dan Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan.

Didalam *Road Map* Reformasi Birokrasi terdapat beberapa kegiatan yang siap diimplementasikan dalam kurun waktu 2020-2024 yang tertuang di dalam sepuluh Program Reformasi Birokrasi : Manajemen Perubahan, Organisasi, Peraturan Perundang-Undangan, Ketatalaksanaan, Sumber Daya Aparatur, Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, Pengawasan, Akuntabilitas Kinerja dan *Mindset* dan *Cultureset* serta Program Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.

Melalui analisis mendalam yang berbasis pada data primer serta serangkaian FGD (*Focus Group Discussion*), wawancara serta kuisener yang disampaikan ke seluruh OPD dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan yang didukung dengan data sekunder maka ditemukan beberapa permasalahan pada program-program tersebut. Selanjutnya dirumuskan agenda perprogram kegiatan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut. Agenda perbaikan ini selanjutnya menjadi program reformasi birokrasi.

Dengan selesainya *Road Map* Reformasi Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan ini, harapannya adalah berbagai Program Reformasi Birokrasi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik agar kepercayaan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Konawe Selatan. Tentu membutuhkan waktu yang cukup lama bagi masyarakat untuk bisa menikmati perubahan tersebut. Oleh karena itu salah satu Program Reformasi Birokrasi yang secara nyata dan dalam jangka pendek dapat dilihat manfaatnya (*low-handling fruit*) dan dapat dinikmati oleh masyarakat maka dibuatlah program *Quick Wins*.

Program Reformasi Birokrasi ini tidak akan berhasil jika mengandalkan aparaturnya pemerintah saja. Komitmen dari seluruh masyarakat dan khususnya para pemimpin di Kabupaten Konawe Selatan sangat diperlukan, dengan demikian di Tahun 2024 Profil Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan akan semakin memperlihatkan eksistensinya.