



SALINAN

BUPATI TEGAL  
PROVINSI JAWA TENGAH

PERATURAN BUPATI TEGAL  
NOMOR 24 TAHUN 2023

TENTANG

PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI TEGAL NOMOR 34 TAHUN 2019  
TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN TEGAL TAHUN 2019-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI TEGAL,

- Menimbang : a. bahwa sesuai ketentuan Pasal 3A Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, diamanatkan kepada pemerintah daerah untuk melakukan penyesuaian Road Map Reformasi Birokrasi pemerintah daerah;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, maka perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Perubahan Peraturan Bupati Tegal Nomor 34 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kabupaten Tegal Tahun 2019-2024.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Djawa Tengah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 42);

2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 37, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4250);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
4. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 141);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 441) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024;
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 442);
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang

- Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 233);
8. Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 2 Tahun 2021 tentang Perubahan tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Tegal Tahun 2019-2024 (Lembaran Daerah Kabupaten Tegal Tahun 2021 Nomor 3, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Tegal Nomor 153);
  9. Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Tegal (Lembaran Daerah Kabupaten Tegal Tahun 2016 Nomor 12, Tambahan Lembaran Daerah Nomor 110) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 10 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Tegal (Lembaran Daerah Kabupaten Tegal Tahun 2021 Nomor 10, Tambahan Lembaran Daerah Nomor 153);
  10. Peraturan Bupati Tegal Nomor 34 Tahun 2019 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal Tahun 2019-2024 (Berita Daerah Kabupaten Tegal Tahun 2019 Nomor 36).

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI TEGAL NOMOR 34 TAHUN 2019-2024 TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI KABUPATEN TEGAL TAHUN 2019-2024 (BERITA ACARA DAERAH KABUPATEN TEGAL TAHUN 2019 Nomor 34).

## Pasal I

Beberapa ketentuan dalam Lampiran Peraturan Bupati Nomor 34 Tahun 2019-2024 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tegal Tahun 2019-2024 diubah sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan Bupati yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

## Pasal II

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Daerah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Daerah Kabupaten Tegal.

Ditetapkan di Slawi  
pada tanggal 27 April 2023

BUPATI TEGAL

Ttd.

UMI AZIZAH

Diundangkan di Slawi  
pada tanggal 27 April 2023

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN TEGAL

Ttd.

WIDODO JOKO MULYONO

BERITA DAERAH KABUPATEN TEGAL TAHUN 2023 NOMOR 24

## LAMPIRAN I

# PERATURAN BUPATI TEGAL NOMOR 24 TAHUN 2023 TENTANG PERUBAHAN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN TEGAL

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Reformasi Birokrasi telah memasuki periode akhir *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, dan upaya reformasi diharapkan telah menghasilkan birokrasi yang berkelas dunia. Selama hampir lima belas tahun pelaksanaan *Grand Design* Reformasi Birokrasi telah banyak perubahan yang dilakukan, namun hasil yang ditunjukkan masih belum optimal. Beberapa upaya Reformasi Birokrasi masih berfokus pada proses dan belum sepenuhnya berfokus pada manfaat yang secara langsung dirasakan masyarakat.

Oleh sebab itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menginisiasi perubahan strategi dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk mempercepat dampak dan hasil capaian reformasi birokrasi. Percepatan tersebut diawali dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Perubahan ini mengarahkan pelaksanaan reformasi birokrasi ke dalam dua strategi yaitu Reformasi Birokrasi General dan Reformasi Birokrasi Tematik. Sebelumnya reformasi birokrasi dilaksanakan secara general dan lebih cenderung kepada proses, perbaikan sistem dan manajemen internal instansi pemerintah guna menyelesaikan permasalahan tata kelola birokrasi, atau berfokus di problem hulu. Namun dengan adanya strategi Reformasi Tematik pelaksanaan reformasi birokrasi juga berfokus pada penyelesaian berbagai permasalahan yang muncul di masyarakat dan berkaitan dengan agenda

prioritas Pembangunan Nasional atau *problem* hilir, seperti penanggulangan kemiskinan, kemudahan investasi, Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri, Digitalisasi Pemerintah dan Pengendalian Inflasi.

Sebagaimana arah kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional 2020-2024 tersebut, Pemerintah Kabupaten Tegal telah melakukan perubahan pada Road Map Reformasi Birokrasi Kabupaten Tegal. Perubahan mencakup beberapa hal yakni melakukan penajaman pada tujuan dan sasaran, penajaman kegiatan utama yang fokus dan berdampak, fokus kepada isu hulu dan hilir dan penajaman indikator Reformasi Birokrasi.

Perubahan Road Map Reformasi Birokrasi dilakukan sebagai upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif dan berdaya saing dan mampu mendorong capaian pembangunan nasional, daya saing global dan peningkatan pelayanan publik, sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Dengan strategi Reformasi Birokrasi yang baru diharapkan juga dapat mendorong percepatan capaian sasaran strategis Reformasi Birokrasi dan memberikan dampak langsung kepada masyarakat.

LAMPIRAN II  
PERATURAN BUPATI TEGAL  
NOMOR 24 TAHUN 2023 TENTANG  
PERUBAHAN ROAD MAP  
REFORMASI BIROKRASI DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN TEGAL

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi (RB) merupakan sebuah kebutuhan di tengah dinamika kompleksitas global yang menyebabkan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Dalam menghadapi dinamika kompleksitas global tersebut, Pemerintah Kabupaten Tegal berupaya memenuhi tuntutan masyarakat dengan mewujudkan Reformasi Birokrasi yang berkualitas. Dengan kata lain, Reformasi Birokrasi merupakan sebuah instrumen alat (*tools*) dalam rangka percepatan pencapaian prioritas kerja Presiden dan Pembangunan Nasional.

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu Misi Bupati Tegal yang tercantum pada RPJMD Tahun 2019-2024 yaitu Misi Pertama “Mewujudkan Pemerintahan yang Bersih, Terbuka, Akuntabel dan Efektif dalam Melayani Rakyat”. Misi ini bermakna bagaimana agenda reformasi birokrasi terus dilaksanakan secara berkelanjutan untuk memperkuat kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah daerah dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, efektif, efisien, akuntabel dan melayani, sampai dengan level pemerintahan desa. Dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Tegal telah menyusun Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2019-2024 melalui Peraturan Bupati Tegal Nomor 34 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tegal 2019-2024. Road Map Reformasi Birokrasi merupakan peta jalan yang memuat program-program makro yang akan menjadi pedoman bagi perangkat daerah dalam menyusun rencana aksi reformasi birokrasi. Road Map reformasi birokrasi berguna untuk mengetahui capaian, hambatan dan memonitor serta mengevaluasi program-program yang telah

dilaksanakan. Road Map Reformasi Birokrasi akan mendukung akselerasi pencapaian Misi dan Program Kerja Prioritas Pemerintah Kabupaten Tegal dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah daerah (RPJMD) Tahun 2019-2024.

Dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2025. Maka Pemerintah Kabupaten Tegal perlu menyesuaikan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2025.

Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Tegal 2023-2024 merupakan implementasi dari Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025. Demikian pula dalam penyusunan ini mengacu pada arah kebijakan reformasi birokrasi mengacu berdasarkan Perpres Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 – 2024 terutama tentang percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi baik di Pusat maupun Pemerintah Daerah. Sesuai dengan kebijakan arahan dalam RPJMN tersebut telah ditetapkan Permendagri Nomor 135 tahun 2019 tentang Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah dan Permenpan RB Nomor 03 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2025 serta pedoman melaksanakan pemantauan dan evaluasi reformasi birokrasi dengan Permenpan RB Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi yang lebih bersifat komprehensif.

Hasil evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi masih menunjukkan adanya gap antara kondisi capaian terkini dengan kondisi yang diharapkan pada akhir tahun 2025. Gap tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi perencanaan dan sisi pelaksanaan. Pada sisi perencanaan, konteks *Road Map* RB 2020-2024 yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 25 Tahun 2020, belum optimal mengakselerasi tata kelola pemerintahan yang mendorong percepatan pencapaian pembangunan nasional maupun daya saing global. Pada sisi pelaksanaannya, pengelolaan

RB di level nasional maupun instansional belum secara optimal dirasakan masyarakat, misalnya terkait kinerja konkret bagi masyarakat, pelayanan publik, dan pengurangan praktek Korupsi Kolusi Nepotisme (KKN). Perencanaan dan pelaksanaan RB juga masih dilakukan secara parsial oleh masing-masing Instansi Pemerintah sehingga belum berfokus pada isu strategis nasional serta arah Pembangunan Nasional. Sehingga dengan kondisi tersebut perlu dilakukan penajaman terhadap *Road Map* RB 2020-2024. Penajaman *Road Map* ini juga untuk membantu mempercepat pencapaian sasaran pembangunan nasional yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 tentang RB.

Secara khusus, aspek utama yang perlu ditajamkan dari *Road Map* RB 2020–2024 adalah sebagai berikut:

- 1) Substansi tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan RB dalam *Road Map* RB Nasional belum sepenuhnya mampu menjawab isu strategis nasional dan internasional terkait dengan pembangunan nasional, daya saing pemerintahan, pemberantasan korupsi, dan isu-isu strategis yang perlu dijawab dengan akselerasi RB.
- 2) Sasaran program pembangunan bersifat lintas sektor dan lintas Instansi Pemerintah (*cross cutting issue*), sehingga memerlukan strategi RB untuk mengorkestrasi percepatan pencapaian sasaran lintas sektor dan instansi. Kebijakan-kebijakan RB diharapkan menjadi kebijakan kunci yang paling berkontribusi terhadap sasaran strategis dan tujuan RB.
- 3) Pengelolaan RB yang fokus untuk percepatan pencapaian tujuan dan sasaran strategis RB dengan penyelesaian terhadap akar masalah melalui perbaikan sistem dan manajemen internal, serta isu prioritas antara lain kemiskinan dan investasi.
- 4) Kolaborasi pelaksanaan RB yang cenderung silo (*fragmented*) khususnya antara instansi pengampu indeks dapat berdampak pada pengukuran RB yang tidak efektif, sehingga dibutuhkan indikator RB yang paling relevan dan signifikan untuk mengukur keberhasilan RB, sehingga diperlukan penyederhanaan, sinergi dan integrasi antar indikator kinerja yang sejenis.

## B. Tujuan Penajaman *Road Map* RB

Pada hakikatnya, *Road Map* RB harus mampu menjabarkan visi, misi, dan prioritas pembangunan nasional dan mampu menjawab isu strategis dalam tata kelola pemerintahan yang menghambat pencapaian kebijakan prioritas nasional. Mengacu pada beberapa permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, maka perlu dilakukan penajaman terhadap *Road Map* RB Nasional Tahun 2020–2024 dengan tujuan, yaitu:

### 1) Mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran strategis RB

Penajaman *Road Map* RB 2020–2024 bertujuan untuk mengakselerasi pelaksanaan RB sehingga tujuan dan sasaran strategis RB dapat dirasakan secara signifikan oleh masyarakat. Capaian RB pada dua periode *Road Map* RB 2020-2024 sebelum penajaman menunjukkan bahwa upaya perbaikan tata kelola telah meningkat di kementerian/lembaga/pemerintah daerah, namun upaya tersebut belum signifikan dirasakan oleh masyarakat dan meningkatkan tata kelola pemerintahan yang berkelas dunia. Selama ini pelaksanaan RB masih berfokus pada upaya untuk melakukan perbaikan internal masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah, selain itu *Road Map* RB 2020-2024 sebelum penajaman disusun sebelum munculnya pandemi dan belum mengakomodir tujuan utama *Road Map* pada Grand Design. Melalui penajaman *Road Map* RB 2020-2024 ini, dapat fokus pada perbaikan internal serta berdampak untuk mengungkit pencapaian agenda Pembangunan Nasional.

### 2) Mendapatkan *Road Map* RB yang lebih komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan.

Penajaman bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis, adaptif, serta mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan RB tidak hanya berfokus pada menyelesaikan permasalahan umum dalam tata kelola pemerintahan, namun juga untuk merespon permasalahan yang nyata terjadi di lapangan. Berbagai perubahan lingkungan strategis dalam skala nasional maupun global juga harus menjadi dasar dalam menetapkan arah kebijakan RB. Kebijakan RB perlu disesuaikan dengan kebutuhan birokrasi menghadapi kondisi lingkungan yang disruptif, tidak terprediksi, tidak menentu, dan berpengaruh terhadap tatanan kehidupan masyarakat.

- 3) Mendapatkan *Road Map* RB yang mampu menciptakan integrasi dan orkestrasi pelaksanaan RB yang sinergis dalam pemerintahan.

Penajaman *Road Map* RB 2020–2024 dilakukan untuk mengurangi silo (*fragmented*) antar Instansi Pemerintah. Pelaksanaan RB memerlukan kolaborasi yang baik dari seluruh pihak yang terkait, baik dari unsur pemerintah maupun luar pemerintah. Kementerian/lembaga yang menjadi koordinator pengampu (*leading institution*) pelaksanaan RB juga perlu didorong untuk mewujudkan ukuran-ukuran yang lebih logis, holistik, berorientasi hasil, serta tidak duplikasi. Berkaitan dengan hal tersebut, melalui penajaman *Road Map* RB 2020–2024, seluruh Instansi Pemerintah diharapkan dapat meningkatkan sinergitas untuk mendorong pencapaian tujuan Pembangunan Nasional.

### C. Isu Strategis RB Tahun 2020–2024

RB menghadapi beberapa permasalahan, tantangan, dan peluang pada tingkat hulu maupun hilir yang harus segera direspon serta diantisipasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dicita-citakan pada tahun 2024. Isu-isu strategis tersebut akan mempengaruhi konstruksi penajaman *Road Map* RB.

#### a) Isu Strategis di Tingkat Hulu

Isu strategis tingkat hulu merupakan masalah-masalah yang terjadi di dalam birokrasi yang bersumber pada tata kelola pemerintahan. Isu strategis tingkat hulu umumnya akan menimbulkan potensi masalah lain jika tidak segera ditangani. Beberapa isu tingkat hulu yang berkaitan dengan pelaksanaan RB adalah sebagai berikut:

##### 1. Birokrasi yang Belum Kolaboratif

Sejalan dengan arahan Presiden, bahwa birokrasi harus berorientasi hasil. Untuk mewujudkan arahan tersebut, terdapat berbagai peran aktor dan sektor yang menjadi kunci keberhasilan RB. Namun dalam praktiknya, peran yang silo masih menjadi tantangan dalam perencanaan dan pelaksanaan, maupun pengukuran RB. Oleh karena itu untuk meningkatkan efektivitas peran-peran tersebut diperlukan kolaborasi dan integrasi dalam rumusan tujuan, sasaran (*goal setting*) dan strategi pelaksanaan RB.

## 2. Transformasi Digital yang Belum Optimal

Dalam mewujudkan transformasi digital yang mendukung kinerja birokrasi, pemerintah telah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Perumusan kebijakan, koordinasi penerapan, dan evaluasi SPBE telah dilaksanakan, namun saat ini implementasi SPBE belum mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini disebabkan, masih rendahnya komitmen pimpinan di kementerian/lembaga/pemerintah daerah menjadikan SPBE sebagai prioritas dan perencanaan dan integrasi sistem yang dibangun kementerian/lembaga/pemerintah daerah belum baik. Oleh karena itu diperlukan penguatan dan percepatan implementasi SPBE secara berkelanjutan.

## 3. Penyederhanaan Struktur dan Mekanisme Kerja Baru yang belum tuntas

Penyederhanaan birokrasi merupakan serangkaian proses yang terdiri dari penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja pasca penyederhanaan birokrasi. Penyesuaian sistem kerja pada Instansi Pemerintah dilakukan secara mendasar yang mampu mentransformasi proses bisnis pemerintahan menjadi lebih dinamis, lincah, dan profesional. Sistem kerja yang sebelumnya bersifat berjenjang/hierarkis menjadi sistem kerja yang sederhana dengan mengedepankan pada kerja tim yang fokus pada hasil serta menghargai kompetensi, keahlian, dan keterampilan dengan dukungan tata kelola pemerintahan berbasis digital, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sebagai pedoman untuk pelaksanaan sistem kerja tersebut, Menteri PANRB telah menetapkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi. Dengan telah ditetapkannya Peraturan Menteri ini, seluruh Instansi Pemerintah diminta untuk segera menyesuaikan sistem kerjanya melalui penyempurnaan mekanisme kerja dan proses bisnis birokrasi yang berorientasi pada percepatan pengambilan keputusan dan perbaikan pelayanan publik, dengan

optimalisasi SPBE. Melalui Sistem Kerja yang baru, Pejabat Fungsional akan dapat ditugaskan secara *flexible, changeable*, dan *moveable*, dengan pengelolaan kinerja yang akuntabel. Pegawai ASN tidak bekerja dalam kotak-kotak tertentu melainkan fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan mekanisme kerja tersebut, Pegawai ASN dituntut untuk mampu berkinerja lebih optimal sesuai dengan kompetensinya, dapat dimanfaatkan tidak hanya pada unit organisasi, namun juga dapat dimanfaatkan di luar unit organisasi.

4. Integritas Penyelenggaraan Pemerintahan yang masih menghadapi kendala Integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan masih menghadapi banyak tantangan. Hal ini terlihat dari masih banyaknya temuan penyimpangan, baik yang dilakukan oleh pimpinan instansi maupun pegawainya. Kelemahan sistem pengawasan mendorong terjadinya perilaku koruptif dan pelanggaran integritas. Oleh karena itu, perlu dilakukan penguatan sistem pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan.

5. Budaya Birokrasi: BerAKHLAK yang belum terimplementasi dengan baik

BerAKHLAK yang ditetapkan sebagai budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menyederhanakan nilai-nilai dasar ASN yang terkandung dalam Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang terdiri atas komponen Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, serta budaya integritas tinggi dan pelayanan prima. Sehingga budaya kerja tersebut dapat menjadi pondasi yang kokoh bagi setiap ASN dalam berperilaku menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga dapat dijadikan pengungkit. Meskipun budaya kerja ini sudah disosialisasikan kepada seluruh kementerian/ lembaga/pemerintah daerah, namun belum diinternalisasi dengan baik, sehingga pemahaman makna nilai BerAKHLAK belum merata pada ASN di seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Oleh karena itu, perlu dilakukan penguatan dalam internalisasi nilai BerAKHLAK secara masif dan berkelanjutan.

## b) Isu Strategis di Tingkat Hilir

Isu strategis tingkat hilir merupakan masalah yang muncul di masyarakat terkait dengan agenda program Pembangunan Nasional. Isu strategis hilir umumnya terjadi sebagai turunan yang muncul apabila isu strategis hulu tidak diselesaikan. Beberapa isu strategis hilir yang berkaitan dengan pelaksanaan RB adalah sebagai berikut:

1. Hasil pelaksanaan program-program pengentasan kemiskinan belum sebanding dengan sumber daya yang dikeluarkan

Pemerintah telah mengerahkan sumber daya anggaran yang cukup besar untuk melaksanakan berbagai program pengentasan kemiskinan dengan anggaran yang cukup besar. Adapun total anggaran pada program nasional pengentasan kemiskinan pada tahun 2021 mencapai Rp 431,3 Triliun dengan total 65 program dan 128 kegiatan yang tersebar pada 16 kementerian/lembaga. Namun dengan anggaran sebesar itu, hanya mampu menurunkan angka kemiskinan sebesar 0,60% dari 10,14% (Maret 2021) menjadi 9,54% (Maret 2022). Selain sumber daya anggaran yang besar, program pembangunan juga melibatkan berbagai sektor pemerintahan yang memiliki potensi keterkaitan berdasarkan target output dan lokus kegiatannya. Namun, belum terdapat kolaborasi utuh dalam langkah strategis yang utuh. Di lain sisi, kualitas tata kelola lintas instansi belum sejalan dengan capaian RB dan akuntabilitas instansi yang cenderung sudah baik.

2. Tantangan resesi global dan pentingnya investasi

Resesi global membawa potensi yang mengarah pada krisis pangan, energi, dan keuangan menyebabkan semua negara membutuhkan investasi. Peningkatan investasi dipengaruhi oleh keputusan investor untuk melakukan investasi yang didasarkan pada nilai keekonomian dan kemudahan berusaha pada suatu negara. Salah satu faktor yang berpengaruh pada kemudahan dalam berusaha adalah perizinan berusaha dan berinvestasi. Selama ini, izin berusaha dan berinvestasi di Indonesia identik dengan proses yang rumit dan membutuhkan waktu yang lama. Sehingga, Pemerintah Indonesia kemudian mengambil langkah dengan penerapan *omnibus law*. Oleh sebab itu, RB diarahkan untuk memperkuat

penerapan *omnibus law* serta meningkatkan *competitiveness index* sehingga bisa melipatgandakan investasi. Tantangan perubahan global dan tuntutan terhadap pelayanan publik Perubahan lingkungan global yang tidak terprediksi dan berciri VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuntut seluruh sektor, termasuk birokrasi, agar dapat bekerja secara *agile, adaptive*, dan cepat, terutama dalam hal digitalisasi. Di lain sisi, masyarakat juga menuntut adanya kecepatan dan kemudahan pelayanan publik. Oleh sebab itu, RB diarahkan untuk mendorong terciptanya digitalisasi administrasi pemerintah agar dapat mendukung pelayanan publik yang lebih cepat dan mudah.

### 3. Dampak inflasi yang tidak terkendali

Pada dasarnya inflasi menggambarkan kondisi ekonomi suatu negara dimana dapat bersifat positif maupun negatif. Inflasi yang tidak terkendali akan menyebabkan dampak negatif seperti naiknya harga-harga, menurunnya daya beli masyarakat, dan peningkatan suku bunga. Dampak jangka panjang dari inflasi adalah adanya potensi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sehingga menyebabkan peningkatan pengangguran yang berpotensi pada peningkatan angka kemiskinan. Oleh sebab itu, pemerintah perlu Memprioritaskan untuk menyelamatkan masyarakat agar tidak banyak yang jatuh ke jurang kemiskinan akibat dari adanya kenaikan harga.

## BAB II

### PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI KABUPATEN TEGAL

#### A. Capaian Reformasi Birokrasi Kabupaten Tegal

Pelaksanaan RB telah memasuki tiga periode *Road Map* RB sejak Grand Design RB Tahun 2010–2025 diterbitkan. Berbagai perbaikan telah dilakukan dalam tata kelola pemerintahan, mulai dari penyederhanaan birokrasi, penyetaraan jabatan, pengembangan arsitektur SPBE nasional yang terintegrasi, efisiensi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/ Daerah (APBN/APBD), sampai dengan pengintegrasian pelayanan publik dalam mall pelayanan publik. Semua upaya tersebut bertujuan untuk menciptakan birokrasi Indonesia yang berkelas dunia sebagai tujuan akhir dari Grand Design RB Tahun 2010–2025.

Beberapa capaian dari pelaksanaan RB Kabupaten Tegal sampai akhir tahun 2022 adalah sebagai berikut:

##### 1) Penyederhanaan Birokrasi Dua Level

Penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja baru dilakukan agar proses kerja birokrasi menjadi lebih cepat, efektif, efisien, dan dinamis dalam pengambilan keputusan. Kabupaten Tegal sudah melakukan penyederhanaan birokrasi dari 3 level menjadi 2 level dengan melalui penyetaraan jabatan pada jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas menjadi jabatan Fungsional sejumlah 217 jabatan.

##### 2) Digitalisasi Birokrasi Melalui Penerapan SPBE yang Terintegrasi

Komitmen pemerintah untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang mudah cepat, transparan, akuntabel, dan pelayanan publik yang berkualitas, diwujudkan melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi kepada pengguna layanan. Terdapat 159 Instansi Pemerintah yang memiliki tingkat kematangan SPBE “baik”. Kabupaten Tegal pada tahun 2022 mendapatkan predikat “baik” dengan nilai skor 3,07.

##### 3) Efisiensi APBD Melalui Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

SAKIP merupakan manajemen kinerja sektor publik yang memadukan dan mengintegrasikan sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja sehingga memastikan

keselarasan dalam rangka pencapaian kinerja Instansi Pemerintah. SAKIP berhasil mencegah potensi pemborosan APBD. Kabupaten Tegal telah memiliki aplikasi E SAKIP sebagai alat pelaporan kinerja.

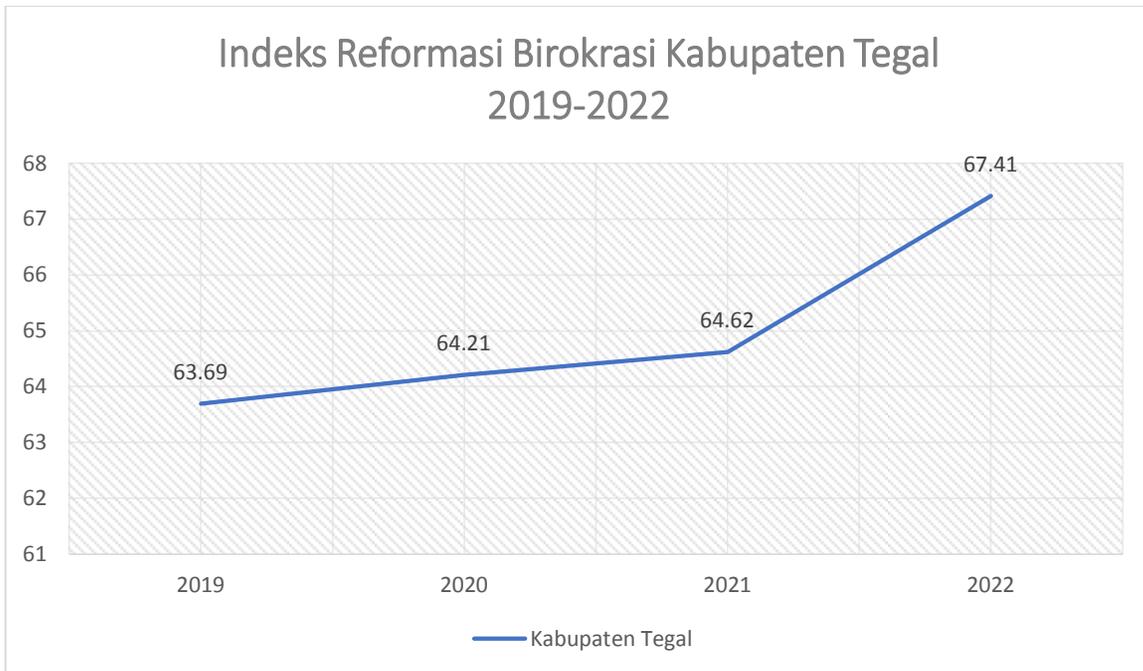
4) Penguatan Pengawasan Melalui pembangunan Zona Integritas

Unit kerja yang meraih predikat menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM) adalah unit kerja yang pimpinan dan seluruh jajarannya memiliki komitmen kuat untuk membangun unit kerja percontohan dalam hal pemberantasan korupsi dan pelayanan publik yang prima. Tercatat sampai dengan tahun 2022 telah terbentuk 1.937 unit kerja WBK dan 225 unit kerja WBBM. Kabupaten Tegal setiap tahun mengusulkan unit kerja untuk mendapatkan predikat WBK/WBBM, namun sampai tahun 2022 belum mendapatkan predikat ZI WBK/WBBM.

5) Integrasi Pelayanan Publik Melalui Pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP)

MPP merupakan wujud kolaborasi pelayanan terpadu pada satu tempat dari berbagai pihak mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), hingga Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). MPP bertujuan untuk meningkatkan kecepatan, kemudahan, jangkauan, kenyamanan, dan keamanan pelayanan. Sampai akhir tahun 2021, terdapat 56 MPP yang telah beroperasi di seluruh Indonesia. Pada tahun 2022 Kabupaten Tegal telah melaunching Mall Pelayanan Publik yang diberi nama MPP Satya Dahayu Kabupaten Tegal.

Selain itu, progres capaian RB juga dapat dilihat melalui Indeks RB. Indeks RB menggambarkan tingkat kemajuan kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam menciptakan birokrasi yang berkualitas. Pada Gambar 1.1. disajikan grafik rata-rata nilai Indeks RB selama empat tahun terakhir. Rata-rata Indeks RB Kabupaten Tegal selama empat tahun terakhir cenderung meningkat dengan capaian yang sudah dalam kategori baik (B).

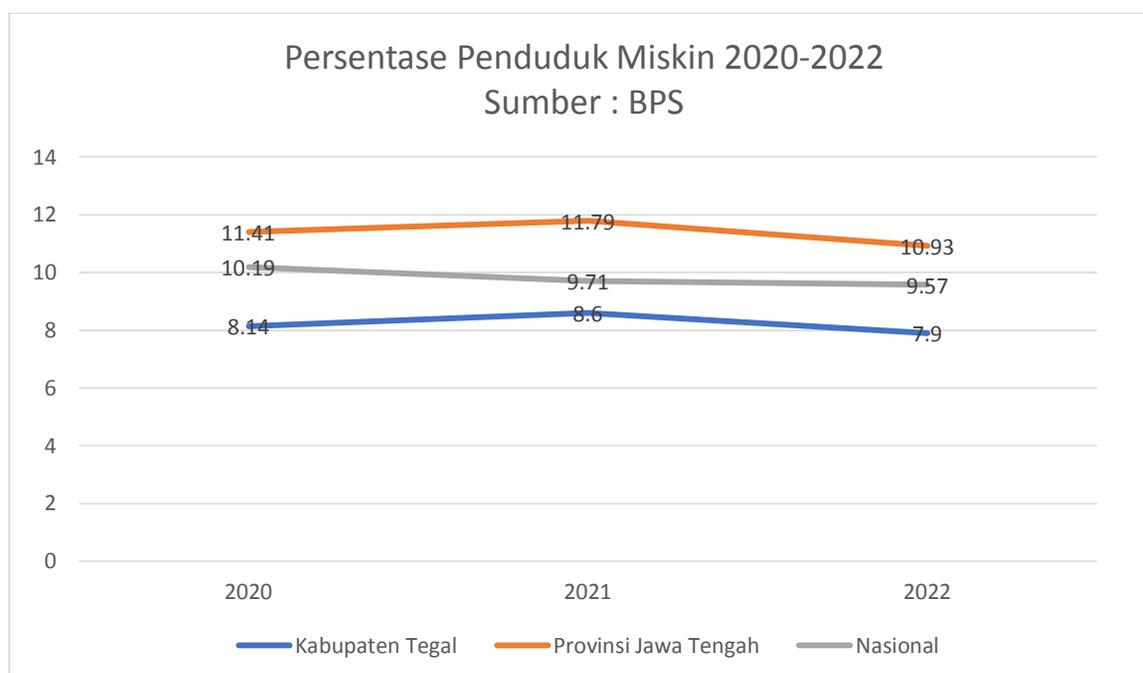


Gambar 2.1. Rata-rata Nilai Indeks RB Tahun 2019–2022

Sumber: Hasil Evaluasi KemenpanRB

Adapun apabila dilihat dari penyebaran nilai indeks RB pada masing- masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah masih terdapat kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang indeksnya masih dibawah target minimal Baik, sehingga hal ini yang perlu mendapatkan perhatian dan fokus prioritas.

Berkaitan dengan capaian pembangunan nasional, pelaksanaan RB juga belum mampu untuk menyelesaikan masalah-masalah utama yang terjadi pada masyarakat, seperti: pengentasan kemiskinan, penguatan usaha mikro kecil menengah (UMKM) dan pariwisata, peningkatan investasi, serta isu-isu strategis lainnya. Berdasarkan data dari BPS, persentase angka kemiskinan di Kabupaten Tegal dalam 3 tahun terakhir *fluktuatif* sebagaimana terlihat pada gambar berikut.



Gambar 2.2. Persentase Angka Kemiskinan 2020-2022

Sumber: Badan Pusat Statistik

Angka investasi di Kabupaten Tegal pada tahun 2022 menurut data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal mencapai 1,86 Triliun. Sedangkan nilai investasi dua tahun sebelumnya mencapai 1,6 Triliun pada tahun 2021 dan 9,3 Triliun pada tahun 2020. Rincian nilai investasi tersebut dijabarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1 Realisasi Investasi Kabupaten Tegal 2020-2022

Indikator Investasi	Realisasi Penanaman Modal		
	Nilai Investasi		
	2020	2021	2022
Penanaman Modal Asing (PMA) Sumber LKPM	291.626.116.163	883.975.831.657	935.645.690.000
Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) Sumber LKPM	1.504.712.522.252	157.467.200.000	565.738.400.000
Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) Sumber NSWI/OSS	7.568.976.400.000	611.198.469.374	365.606.399.257
Jumlah	9.365.315.038.415	1.652.641.501.031	1.866.990.489.257

Melihat data kemiskinan dan investasi di atas, perbaikan tata kelola pemerintahan melalui pelaksanaan Reformasi Birokrasi diharapkan dapat mengoptimalkan hasil pelaksanaan program pengentasan kemiskinan dan peningkatan investasi di Kabupaten Tegal.

Pada evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2022, ada beberapa poin rekomendasi yang harus ditindaklanjuti oleh Pemerintah Kabupaten Tegal, yaitu:

1. Melakukan monitoring dan evaluasi atas ketercapaian *quick win* yang telah ditetapkan dalam *Road Map* 2019-2024;
2. Melakukan pengukuran tingkat pemahaman pegawai terhadap 8 area pembangunan reformasi birokrasi dan budaya kerja yang telah diinternalisasi atau disosialisasikan kepada seluruh pegawai;
3. Menyusun peta identifikasi peraturan perundang-undangan Kabupaten Tegal salah satunya dengan berdasarkan peta keterkaitan antar kebijakan yang telah disusun untuk menilai sekiranya masih terdapat peraturan yang tidak harmonis dan bertentangan dengan peraturan lain;
4. Melakukan monitoring dan evaluasi atas implementasi aplikasi pemantauan penyusunan produk hukum sampai dengan seluruh PD;
5. Menyusun peta proses bisnis dan melakukan evaluasi terhadap SOP yang ada secara berkala untuk memastikan pencapaian kinerja berjalan secara optimal;
6. Menyusun penjenjangan kinerja berdasarkan PermenPANRB No. 89 tahun 2021 sehingga penjabaran kinerja dari level tertinggi sampai ke level tertinggi sampai ke level terendah dapat selaras dan akan mendukung pencapaian kinerja organisasi;
7. Melaksanakan assessment kepada seluruh pegawai dan menjadikannya hasilnya sebagai dasar pengembangan karir individu berbasis kompetensi serta memetakan talenta sebagai dasar penempatan jabatan kritikal;
8. Menyusun kebijakan pemberian kompensasi bagi penerima layanan yang menerima layanan tidak sesuai standar dan menindaklanjuti hasil survei kepuasan masyarakat;
9. Meningkatkan kualitas pembangunan Zona Integritas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal, sehingga dapat mendorong percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi, melalui berbagai inovasi, sistem pengawasan, dan sistem integritas di tingkat unit kerja;

10. Melakukan pemantauan terhadap implementasi kebijakan pengawasan internal dan integritas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal dengan menyusun laporan implementasi masing-masing kebijakan pengawasan internal dan integritas.

Hasil kinerja Pelaksanaan RB dicerminkan dengan pencapaian target kinerja sesuai dengan jenjang kinerja. Penjenjangan kinerja pelaksanaan RB sebagaimana telah dijelaskan dalam kerangka logis kinerja dan indikator kinerja RB yaitu pada tingkat tujuan, sasaran strategis, sasaran kebijakan dan output kegiatan. Target kinerja pada tingkat pencapaian tujuan dan sasaran strategis RB sampai tahun 2024 dinyatakan dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.2 Kondisi eksisting K/L/D dengan target *Road Map* RB Nasional dan RPJMD/Renstra 2019-2024 Kabupaten Tegal

No.	Tujuan RB 2019-2024	Indikator Tujuan	Target <i>Road Map</i> Nasional 2024	Target RPJMD/Renstra 2024	Kondisi Eksisting
1.	Terwujudnya birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik	Capaian Indeks Reformasi Birokrasi	Baik	65,69 Predikat Baik	67,41 Predikat Baik
		Capaian Indikator Kinerja Pembangunan (Angka Kemiskinan, Pertumbuhan Investasi)	Angka Kemiskinan (Menurun) dari 9,71	Angka Kemiskinan 8,25-7,89	Angka Kemiskinan 7,9
			Pertumbuhan Investasi 9,0% (Meningkat) Realisasi Penanaman Modal 2021 : 901,0 Realisasi Penanaman Modal 2020 : 826,3	1,53 T	Jumlah Investasi 1,86 T

Tabel 2.3 Sasaran RB 2020-2024 Nasional dibandingkan dengan kondisi eksisting  
Kabupaten Tegal RPJMD/Renstra 2019-2024

No.	Tujuan RB 2019-2024	Indikator Tujuan	Target <i>Road Map</i> Nasional 2024	Target RPJMD 2024	Kondisi Eksisting
1.	Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang lincah, kolaboratif, dan akuntabel	Indeks SPBE	Baik	3,2	3,07
		Capaian Akuntabilitas Kinerja	Baik	73,61	63,26
		Capaian Akuntabilitas Keuangan	WTP	WTP	WTP
2.	Terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Profesional	Nilai Survei <i>Employer Branding</i>	7,66	NA	NA
		Nilai Survei Indeks BerAKHLAK	67,142	68%	62,3
		Nilai Survei Penilaian Integritas	Meningkat	Meningkat dari 82,17	82,17
		Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	Meningkat	Meningkat dari 4	4

### BAB III

#### AGENDA REFORMASI BIROKRASI KABUPATEN TEGAL

##### A. Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional

Penetapan strategi pada *Road Map* RB 2020–2024 setelah penajaman ini dilakukan secara kolaboratif melibatkan kementerian/lembaga pengampu kebijakan (*leading institution*) dengan memperhatikan prinsip logis, prioritas, kolaboratif, dan antisipatif. Logis berarti pemilihan kegiatan dilakukan melalui kerangka berpikir logis yang tepat, prioritas berarti memilih kegiatan yang paling mendesak untuk segera dilakukan, kolaboratif berarti pelaksanaan kegiatan dilakukan secara kolaboratif melibatkan banyak pengampu, serta antisipatif dengan memprediksi berbagai kemungkinan perkembangan lingkungan strategis dan *megatrend* ke depan.

Secara umum pelaksanaan RB General dibagi ke dalam dua tingkatan, yaitu Nasional dan Instansional. Pada tingkat Nasional, pelaksanaan RB terdiri atas level makro dan meso. Tingkat pelaksanaan makro mencakup penetapan arah kebijakan RB secara Nasional serta monitoring dan evaluasi pencapaian program-program RB pada level meso dan mikro. Tingkat pelaksanaan meso mencakup pelaksanaan kebijakan RB oleh instansi yang ditetapkan sebagai *leading institution*. Instansi tersebut bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan tersebut, melakukan monitoring dan evaluasi kemajuan pelaksanaannya, serta menyampaikan laporan hasil evaluasi tersebut TRBN.



Gambar 3.1. Level dalam Pelaksanaan RB Nasional

Sumber: Kementerian PANRB

Adapun tingkatan Instansional, atau disebut juga dengan tingkat pelaksanaan mikro, mencakup implementasi kebijakan/program RB yang telah ditetapkan pada tingkat makro dan meso di masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah serta program inovasi RB yang diperlukan masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk mengakselerasi capaian tujuan dan sasaran strategis RB.

a) Strategi Level Makro

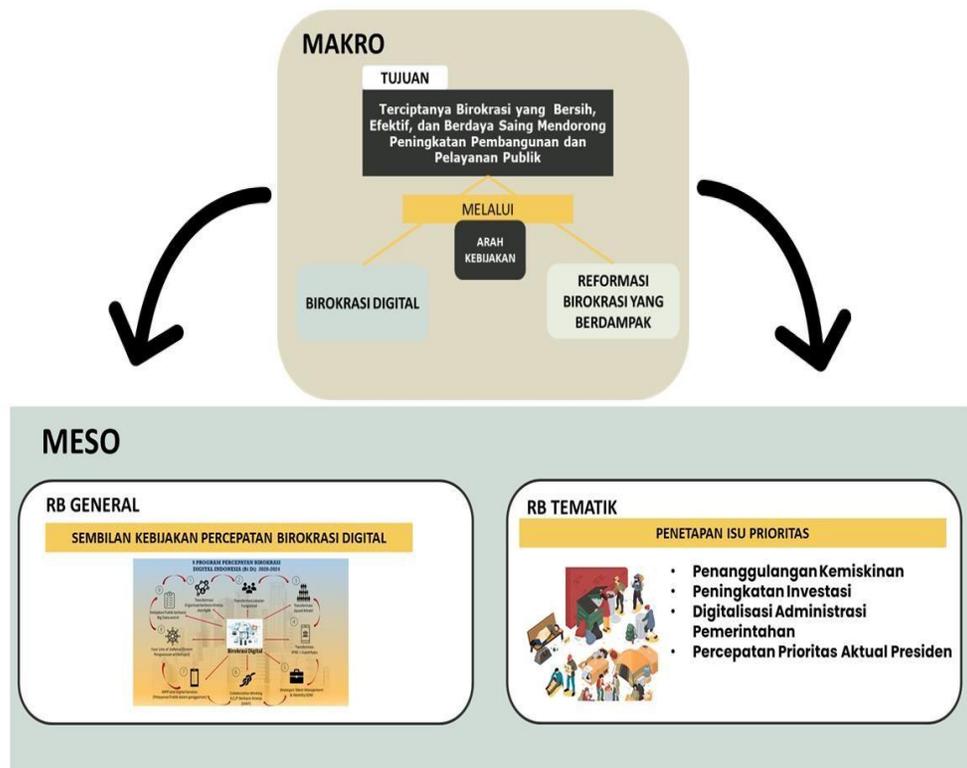
Strategi level makro adalah arah kebijakan RB 2020–2024 yang telah tertulis dalam Tujuan RB 2020–2024 yaitu Terciptanya Birokrasi yang Bersih, Efektif dan Berdaya Saing Mendorong Pembangunan Nasional dan Pelayanan Publik. Untuk mempercepat terwujudnya profil birokrasi tersebut, maka strategi RB diarahkan kepada dua hal, yaitu: 1) Mendorong Percepatan Digitalisasi Birokrasi serta 2) Melaksanakan RB Tematik untuk mendorong percepatan penyelesaian isu nasional, khususnya terkait dengan pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi dan administrasi pemerintah.

Birokrasi digital diyakini sebagai strategi paling cepat untuk menciptakan pemerintahan yang lebih lincah, responsif, dan adaptif sehingga mampu mendorong percepatan berbagai program pembangunan nasional, meningkatkan kualitas pelayanan yang lebih cepat dan mudah, serta menekan terjadinya penyimpangan yang sangat mungkin terjadi apabila dilakukan secara manual tanpa teknologi. Adapun penetapan pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, dan administrasi pemerintah sebagai tema yang diangkat dalam RB Tematik dilakukan dalam rangka mendorong pemulihan ekonomi nasional pasca Pandemi COVID-19.

b) Strategi Level Meso

Strategi pada level meso dilaksanakan untuk memastikan berbagai arahan kebijakan RB level makro yang ditetapkan oleh Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN) diterjemahkan ke dalam kegiatan-kegiatan utama yang efektif mencapai tujuan dan sasaran strategis RB. Sebagaimana arah kebijakan RB Nasional 2020–2024 adalah untuk mempercepat terciptanya birokrasi digital dan mempercepat dampak pelaksanaan RB, maka terdapat dua strategi

utama untuk melaksanakan arah kebijakan tersebut. Pertama, untuk mempercepat terciptanya birokrasi digital maka ditetapkan kebijakan percepatan dalam RB General; kedua, untuk mempercepat dampak pelaksanaan RB maka ditetapkan isu prioritas nasional dalam RB Tematik. Pada Kebijakan percepatan terdapat sembilan kebijakan birokrasi digital yang ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih lincah, responsif, dan adaptif.



Gambar 3.2. Arah Kebijakan RB Nasional

Sumber: Kementerian PANRB

Terdapat sembilan kebijakan birokrasi digital yang ditetapkan menjadi strategi utama, yaitu:

- 1) Percepatan Transformasi Organisasi Berbasis Kinerja dan Agile. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasikannya Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi”. Melalui implementasi sistem kerja baru, birokrasi yang sangat hierarkis dan mengandalkan struktur yang sangat rigid diharapkan berubah menjadi organisasi yang lebih lincah. Transformasi ini dilakukan dengan memangkas struktur organisasi menjadi dua tingkat (layer) serta menghilangkan sekat-sekat yang menghambat koordinasi antar instansi.

- 2) Percepatan Transformasi Jabatan Fungsional. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terwujudnya Percepatan Transformasi Jabatan Fungsional”. Kebijakan ini dilakukan untuk membangun kompetensi pada jabatan fungsional (JF) dan membangun mekanisme kerja pasca penyederhanaan birokrasi. Transformasi Jabatan Fungsional ditujukan agar JF lebih berorientasi kepada kinerja output yang mendukung mekanisme kerja agile organization yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan dinamis baik di dalam satu instansi maupun antar instansi pemerintah untuk memindahkan orientasi ASN dari otoritas dan komando kepada fungsi dan kinerja serta kolaborasi.
- 3) Percepatan Transformasi Squad Model. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasikannya kebijakan sistem kerja baru dengan model fleksibel bagi pegawai ASN”. Melalui sistem kerja baru yang berbasis squad team, organisasi diarahkan menjadi organisasi berbasis kinerja, karena seorang ASN dapat bekerja lintas departemen, bahkan lintas instansi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
- 4) Percepatan Implementasi SPBE melalui Pembangunan SuperApps-Layanan Digital Pemerintah Terintegrasi. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasinya Kebijakan Arsitektur SPBE Nasional” yang menjadi kerangka dasar dalam melakukan keterpaduan layanan digital pemerintah. Untuk mendukung sasaran ini perlu dilakukan transformasi organisasi yang didukung dengan digitalisasi manajemen ASN, hal ini dilakukan agar manajemen kepegawaian dan manajemen kinerja antar instansi dapat terkoneksi satu sama lain. Mengingat masalah yang saat ini terjadi adalah sistem informasi kepegawaian masih tersebar di beberapa kementerian/lembaga, data belum terintegrasi, pemanfaatan data, dan informasi kepegawaian untuk perumusan kebijakan masih minim, dan kapasitas SDM pengelola kepegawaian belum optimal. Untuk itu, keterpaduan dalam pengelolaan manajemen kepegawaian dan manajemen kinerja yang tentunya memerlukan bagi pakai data dan informasi, aplikasi, maupun infrastruktur pendukung yang nantinya dapat berguna sebagai basis data dalam pengelolaan ASN secara nasional melalui sebuah SuperApps. Selain itu SuperApps tentunya perlu juga dibangun untuk memenuhi

kebutuhan sistem informasi dalam rangka kebutuhan keterpaduan layanan digital lainnya, dimana seluruh sistem elektronik di pemerintahan perlu dipetakan dan disatukan sesuai dengan klasifikasi referensinya untuk dimanfaatkan menjadi satu sistem berbagi pakai terintegrasi.

- 5) Percepatan Implementasi Manajemen Talenta dan Mobilitas SDM ASN. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terselenggaranya Manajemen Talenta ASN yang Efektif dan Efisien”. Kebijakan ini dilakukan untuk mendukung mekanisme kerja agile yang dapat dilakukan dengan kebijakan talenta dan karir, melalui strategi akuisisi talenta, strategi klasifikasi talenta, penyiapan talent pool, strategi mobilitas talenta, strategi pengembangan talenta, strategi retensi talenta dan strategi suksesi yang baik.
- 6) Penguatan Kerja Kolaboratif (*collaborative working*) berbasis kinerja melalui SAKIP Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP). Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasikannya Sistem Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja yang Terintegrasi, Berbasis Teknologi Informasi yang Mendorong Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah”. Kebijakan ini dilakukan untuk memperkuat sinergitas dan kolaborasi antar lembaga agar pencapaian sasaran RB dapat lebih terasa dampaknya pada pencapaian tujuan/sasaran pembangunan nasional. Melalui SAKIP, setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah dapat dipastikan dan diukur kontribusi akuntabilitas kinerjanya secara terukur sesuai peran masing-masing dalam pencapaian target-target kinerja prioritas pemerintah yang telah ditetapkan dalam RPJMN/RPJMD, RKP/RKPD. Tiap-tiap kementerian/lembaga/ pemerintah daerah yang terkait harus saling berkolaborasi dalam pencapaian tujuan/sasaran pembangunan sesuai tugas dan fungsinya sejak fase perencanaan, fase pelaksanaan, dan monitoring dan evaluasi.
- 7) Pembangunan MPP dan MPP *Digital Services*. Kebijakan ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik menjadi lebih prima, cepat, dan efisien melalui penggunaan teknologi informasi yang murah dan mudah diakses oleh masyarakat. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terbangunnya Pelayanan Publik Digital (*Digital Services*)”, yaitu berbagai layanan yang bisa diakses

masyarakat melalui dunia digital, sehingga dapat meningkatkan efisiensi waktu, biaya, efektivitas kerja dan transparansi bagi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan swasta.

- 8) Penguatan Pengawasan dengan *four line of defense*. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Meningkatnya Kualitas Pengawasan” yang dilakukan oleh berbagai unsur, yaitu pengawasan manajerial secara berjenjang oleh internal instansi, pengawasan fungsional oleh internal dan eksternal instansi, pengawasan oleh masyarakat melalui pengaduan masyarakat, serta optimalisasi tindak lanjut hasil pengawasan untuk perbaikan berkelanjutan. Keempat unsur ini perlu kolaborasi dengan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan monev tindak lanjut hasil pengawasan dengan memanfaatkan teknologi informasi yang terintegrasi. Sehingga pelaksanaan dan hasil pengawasan dapat lebih efektif, efisien, dan berdampak pada percepatan pencapaian tujuan, sasaran pembangunan dan instansi serta penurunan praktek penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, nepotisme (KKN). Selama ini hasil pengawasan tidak dijadikan bahan untuk perbaikan kebijakan, tata kelola dan kualitas kebijakan (*double loop learning*) secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Untuk mencapai birokrasi digital sistem pengawasan perlu diperkuat dengan sinergi dan kolaborasi antar organisasi didukung dengan aparat yang profesional (*internal audit capability model*) dan independensi aparat (*clear flow of authority*), serta menggunakan sistem informasi manajemen pengawasan yang terintegrasi antar instansi pengawasan yang terkait, sehingga sistem pengawasan mampu menjadi peringatan dini (*Early Warning System*) adanya praktik penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, nepotisme (KKN).
- 9) Penguatan Kebijakan Publik berbasis bukti dengan Big Data dan *Artificial Intelligent*, muara dari pemanfaatan teknologi atau SuperApps adalah penyediaan data secara real time dan mutakhir yang dapat digunakan sebagai basis pengambilan keputusan serta penyusunan kebijakan publik berbasis kecerdasan buatan. Sasaran dari kebijakan ini adalah “Meningkatnya Kualitas Kebijakan dan Regulasi”, yaitu setiap kebijakan publik dan regulasi

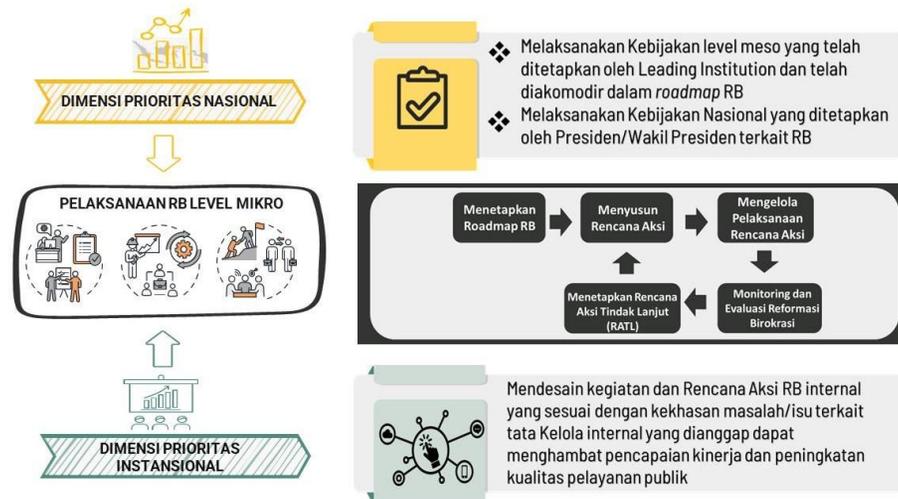
yang akan diterbitkan oleh instansi harus berdasarkan pada bukti dari sumber data relevan dan valid sehingga kualitas kebijakan yang akan diterbitkan dan diimplementasikan menjadi lebih efektif karena dapat menjadi solusi dalam setiap isu strategis yang menjadi latar belakang terbitnya kebijakan dan regulasi. Dalam upaya mewujudkan sasaran ini diperlukan peningkatan kualitas data dan informasi pemerintah sehingga tentunya diperlukan penguatan sistem statistik nasional, baik dalam penyelenggaraan statistik dasar maupun statistik sektoral.

Selain sembilan kebijakan birokrasi digital tersebut, terdapat kebijakan percepatan lain yang perlu dipastikan keberlanjutannya. Kebijakan-kebijakan percepatan ini diupayakan agar dapat berjalan secara bersamaan sehingga fokus sasaran strategis RB dapat tercapai secara keseluruhan, sesuai dengan fokus arahan dan sasaran *Road Map* RB 2020-2024 setelah penajaman. Rincian kebijakan percepatan serta kegiatan utamanya dapat dilihat pada Bagian “B. Hasil Serta Output yang Diharapkan Dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2022-2024 Level Meso”. Selanjutnya, pelaksanaan setiap kegiatan utama dilakukan oleh kementerian/lembaga yang menjadi *leading institution*. *Leading institution* adalah kementerian/lembaga yang memiliki peran, kewenangan, dan tanggung jawab menetapkan kebijakan dan standar pada area-area yang terkait dengan pelaksanaan RB. Lebih lanjut, kementerian/lembaga yang memiliki peran sebagai *leading institution* dalam mengawal area yang terkait RB dijelaskan pada bagian selanjutnya.

#### c) Strategi Level Mikro

Pelaksanaan RB pada level mikro harus didasari pada dua dimensi, yaitu dimensi Prioritas Nasional dan dimensi Prioritas Instansional. Pelaksanaan RB level mikro yang didasari Prioritas Nasional berarti pelaksanaan RB mikro harus sesuai dan selaras dengan seluruh kebijakan nasional terkait RB yang telah ditetapkan dalam kebijakan di level makro dan meso yang bersifat *mandatory*. Sedangkan pelaksanaan yang didasari pada dimensi Prioritas Instansional adalah pelaksanaan RB untuk mengakomodir kebutuhan untuk pemecahan masalah tata kelola internal kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang masih menjadi kendala dalam penyediaan pelayanan publik yang berkualitas dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Strategi pelaksanaan RB

level mikro akan dimonitor dan dievaluasi serta menjadi bagian dari evaluasi RB. Pelaksanaan RB level mikro dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:



Gambar 3.3. Pelaksanaan RB Level Mikro

Sumber: Kementerian PANRB

Terdapat lima tahapan dalam pelaksanaan RB pada level mikro yaitu:

- 1) Menetapkan *Road Map* RB;
- 2) Menyusun rencana aksi pelaksanaan RB;
- 3) Mengelola pelaksanaan rencana aksi;
- 4) Monitoring dan Evaluasi RB; serta
- 5) Menetapkan Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL) yang akan menjadi masukkan penyusunan rencana aksi tahun berikutnya.

Tahap pertama, yaitu menetapkan *Road Map* RB adalah tahapan yang paling penting dan menentukan arah pelaksanaan RB setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Hal-hal minimal yang perlu ditetapkan dalam *Road Map* RB kementerian/lembaga/pemerintah daerah antara lain:

- 1) Isu strategis terkait tata kelola pemerintah baik Nasional maupun Instansional;
- 2) Capaian RB Instansional;
- 3) Tujuan dan sasaran strategis RB Instansional;
- 4) Strategi dan program RB Instansional baik general maupun tematik; serta
- 5) Manajemen/pengelolaan RB Instansional.

Bagi kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang telah memiliki *Road Map* RB, perlu menyesuaikan dengan *Road Map* RB setelah penajaman ini. Kemudian untuk memastikan kebijakan dalam *Road Map* RB dapat

dilaksanakan, maka kementerian/lembaga/pemerintah daerah perlu menyelaraskan *Road Map* RB dengan rencana jangka menengah (RPJM/Renstra) dan memastikan kebijakan yang ditetapkan dalam *Road Map* RB mendapatkan alokasi pembiayaan.

Tahap kedua, yaitu menyusun rencana aksi adalah tahapan untuk mengoperasionalkan strategi dan program yang telah ditetapkan dalam *Road Map* RB instansi. Rencana aksi minimal berisi:

- 1) Rincian kegiatan;
- 2) Indikator output dari rincian kegiatan;
- 3) Target;
- 4) Waktu pelaksanaan; serta
- 5) Penanggung jawab.

Tahap ketiga, yaitu mengelola pelaksanaan rencana aksi, yaitu pelaksanaan dan pemantauan pelaksanaan rencana aksi. Setelah rencana aksi disusun dan penanggung jawab kegiatan ditetapkan, maka Tim atau Unit Pengelola RB Internal (Strategic Transformation Unit (STU)) perlu memastikan pelaksanaannya melalui monitoring secara berkala. Pelaksanaan rencana aksi dilakukan dan menjadi tanggung jawab unit/perangkat daerah terkait serta dikoordinasikan oleh Tim atau Unit Pengelola RB Internal yang menangani hal tersebut.

Tahap keempat, yaitu Monitoring dan evaluasi RB yang dilakukan untuk: 1). Memantau keberhasilan pelaksanaan RB dengan Mengukur ketercapaian target pada indikator sasaran dan tujuan RB serta indikator lain yang terkait RB; 2). Menilai keberhasilan/efektivitas rencana aksi; 3). Menilai kualitas pengelolaan RB internal. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi RB dilakukan secara berkala minimal setiap 6 (enam) bulan, yang dilakukan secara internal oleh masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Tahap kelima, yaitu melakukan tindak lanjut dari hasil monitoring dan evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya. Pada tahap ini kementerian/lembaga/pemerintah daerah telah mendapatkan gambaran keberhasilan maupun ketidakberhasilan RB dan telah mengidentifikasi hal-hal yang perlu segera disempurnakan serta melakukan tindak lanjut perbaikan.

## B. Perencanaan Reformasi Birokrasi General Kabupaten Tegal

### a) Prioritas Kegiatan Utama

Tabel 3.1 Form Identifikasi Prioritas Kegiatan Utama

Kegiatan Utama	Mandat RB General Nasional	Tingkat Keparahan (Implementasi Rendah)	Waktu (Mendesak)	Skala Prioritas (Total Skor)
Penyederhanaan Birokrasi (Penyederhanaan Struktur Organisasi)/ transformasi organisasi berbasis kinerja dan <i>agile</i>	10	9	8	27
Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dengan model fleksibel bagi pegawai ASN	10	5	10	25
Pelaksanaan Arsitektur SPBE Nasional	10	8	7	25
Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang Terintegrasi	10	6	7	23
Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	10	6	5	21
Pembangunan Zona Integritas di unit kerja	10	7	7	24

Penguatan Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang Terintegrasi	10	10	9	29
Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	10	5	5	20
Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	10	5	5	20
Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	10	8	3	21
Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan	10	4	4	18
Pelaksanaan Arsip digital	10	8	10	28
Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	10	5	5	20
Penguatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	10	5	5	20
Penguatan Pengelolaan Keuangan dan Aset	10	9	9	28
Penataan Jabatan Fungsional	10	8	9	27

Penguatan Manajemen Talenta ASN	10	5	5	20
Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN	10	5	5	20
Penguatan Sistem Merit	10	8	9	27
Pelaksanaan <i>core value</i> ASN	10	8	8	26
Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	10	8	9	27

b) Penetapan Target Kinerja Utama

Tabel 3.2 Form Penetapan Target Kinerja Utama

Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan Utama	Baseline (2022)	Target Tahunan		Unit Satuan Kerja	
			2023	2024	Koordinator	Pelaksana
Penyederhanaan Birokrasi (Penyederhanaan Struktur Organisasi)/ transformasi organisasi berbasis kinerja dan <i>agile</i>	Tingkat Implementasi Penyederhanaan Birokrasi	100%	100%	100 %	Bagian Organisasi	Seluruh Unit
Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dengan model fleksibel bagi pegawai ASN	Tingkat Implementasi Kebijakan Sistem Kerja Baru	-	Perubahan	100 %	Bagian Organisasi dan BKPSDM	Seluruh Unit
Pelaksanaan Arsitektur SPBE Nasional	Indeks SPBE	3,07	3,10	3,20	Dinas KOMINFO	Seluruh Unit

Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang Terintegrasi	Nilai SAKIP	63,26	70,61	73,61	Bagian Organisasi	Seluruh Unit
Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	Tingkat Implementasi Transformasi MPP Digital	Launching MPP	60%	75%	DPMPTSP	Seluruh Unit Pelayanan Publik
Pembangunan Zona Integritas di unit kerja	Predikat ZI WBK/WBBM	-	Pembangunan ZI (1 Unit kerja)	WBK	Bagian Organisasi, Inspektorat	1 Unit Kerja
Penguatan Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang Terintegrasi	Skor SPIP	3	3	3	Bagian Ekonomi dan Pembangunan / Inspektorat	Seluruh Unit Kerja
Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	SPAN LAPOR	95,2%	100%	100%	Dinas Kominfo	Seluruh Unit Kerja
Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	Survei Internal Organisasi	76,27	78	80	Inspektorat	Seluruh Unit Kerja
Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	Kualitas Kebijakan Publik	16,93	50	60	Bagian Hukum	Seluruh Unit Kerja
Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan	Indeks Reformasi Hukum	48,55	50	60	Bagian Hukum	Seluruh Unit Kerja
Pelaksanaan Arsip digital	Pengelolaan Arsip Digital	57,65	100	100	Dinas Kearsipan	Seluruh Unit Kerja
Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	Data Statistik Sekotral	52,36	74,56	100	Dinas Kominfo	Seluruh Unit Kerja

Penguatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	Tingkat Tata Kelola Pengadaannya baik	49,10	60	80	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	Seluruh Unit Kerja
Penguatan Pengelolaan Keuangan dan Aset	Opini BPK	WTP	WTP	WTP	BPKAD	Seluruh Unit Kerja
Penataan Jabatan Fungsional	Tingkat Implementasi Kebijakan Transformasi Jabatan Fungsional dengan Baik	-	Baik	Baik	BKPSDM	Seluruh Unit Kerja
Penguatan Manajemen Talenta ASN	Tingkat Implementasi Manajemen Talenta ASN	-	Baik	Baik	BKPSDM	Seluruh Unit Kerja
Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN	Tingkat Implementasi Kebijakan Sistem Pembelajaran Terintegrasi ASN	-	Baik	Baik	BKPSDM	Seluruh Unit Kerja
Penguatan Sistem Merit	Indeks Sistem Merit	231	270	324	BKPSDM	Seluruh Unit Kerja
Pelaksanaan <i>core value</i> ASN	Indeks BerAKHLAK	62,3%	65%	68%	Bagian Organisasi	Seluruh Unit Kerja
Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	Indeks Pelayanan Publik (IPP)	4	4,2	4,4	Bagian Organisasi	Seluruh Unit Kerja

Ke-21 Kegiatan Utama di atas, akan diimplementasikan dalam pembangunan Reformasi Birokrasi General di Kabupaten Tegal. Namun demikian pada tahun 2023 terdapat 10 Kegiatan Utama yang menjadi prioritas sebagaimana terlihat dalam tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3.3 Prioritas Kegiatan Utama Tahun 2023

No.	Sasaran Strategis	Sasaran (Immediate Outcome)	Kegiatan Utama	Indikator
1.	Terciptanya Tata Kelola Pemerintahan Digital yang Lincah, Kolaboratif dan Akuntabel	Terimplementasikannya Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi	Penyederhanaan Birokrasi	Tingkat Implementasi Penyederhanaan Birokrasi
		Terimplementasikannya Kebijakan Sistem Kerja Baru dan Fleksibilitas Bekerja Pegawai ASN	Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dengan Fleksibel bagi Pegawai ASN	Tingkat Implementasi Sistem Kerja Baru
		Terimplementasikannya Kebijakan Arsitektur SPBE Nasional	Pelaksanaan Arsitektur SPBE Nasional	Indeks SPBE
		Meningkatnya Kualitas Pengelolaan Arsip Digital dan Data Statistik Sektoral	Pelaksanaan Arsip digital	Pengelolaan Arsip Digital
		Meningkatnya Kualitas Pengawasan	Penguatan Implementasi SPIP	Skor SPIP
		Meningkatnya Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, Pengelolaan Keuangan dan Aset	Penguatan Barang dan Jasa Pemerintah	Tingkat Tata Kelola Pengadaanya Baik
		Meningkatnya Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, Pengelolaan Keuangan dan Aset Indikator	Penguatan Pengelolaan Keuangan dan Aset	Opini BPK
2.	Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Profesional	Meningkatnya Kepatuhan Terhadap Sistem Merit dan Sistem Manajemen ASN	Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	Indeks Pelayanan Publik
			Penguatan Sistem Merit	Indeks Sistem Merit
			Pelaksanaan Core Value ASN	Indeks BerAKHLAK

Pada tahun 2024 prioritas kegiatan utama dari 10 kegiatan utama pada tahun 2023 ditambah dengan 11 Kegiatan Utama yang akan diprioritaskan pada tahun 2024 yang akan dalam tabel 3.4.

Tabel 3.4 Prioritas Kegiatan Utama pada Tahun 2024

No.	Sasaran Strategis	Sasaran ( <i>Immediate Outcome</i> )	Kegiatan Utama	Indikator		
1.	Terciptanya Tata Kelola Pemerintahan Digital yang Lincih, Kolaboratif dan Akuntabel	Terimplementasikannya Sistem Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja yang Terintegrasi, Berbasis Teknologi Informasi yang Mendorong Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah	Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang Terintegrasi	Nilai SAKIP		
		Terbangunnya Pelayanan Publik Digital (Digital Services)	Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	Tingkat Implementasi Transformasi MPP Digital		
		Meningkatnya Kualitas Pengawasan	Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	Survei Internal Organisasi		
			Pembangunan Zona Integritas di unit kerja	Predikat ZI WBK/WBBM		
			Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	SPAN Laporan		
		Meningkatnya Kualitas Kebijakan dan Regulasi Indikator	Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	Kualitas Kebijakan Publik		
			Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan	Indeks Reformasi Hukum		
			Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	Data Statistik Sektoral		
		2.	Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Profesional	Terwujudnya Percepatan Transformasi Jabatan Fungsional	Penataan Jabatan Fungsional	Tingkat Implementasi Kebijakan Transformasi Jabatan Fungsional dengan Baik
				Terselenggaranya Manajemen Talenta ASN yang Efektif dan Efisien	Penguatan Manajemen Talenta ASN	Tingkat Implementasi Manajemen Talenta ASN
Terwujudnya Sistem Kesejahteraan ASN yang Adil, Layak, dan Berbasis Kinerja	Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN			Tingkat Implementasi Pengelolaan Kinerja ASN dengan Baik		

### C. Penetapan Tema dan Target Reformasi Birokrasi Tematik

#### a) Tema RB Tematik Kabupaten Tegal

RB Tematik dirumuskan untuk menjawab tuntutan percepatan dampak konkrit RB terhadap isu yang ada di hilir, yaitu capaian Pembangunan Nasional. Pelaksanaan RB Tematik tersebut tidak akan terwujud jika tidak diikuti dengan strategi dan pengelolaan yang tepat.

RB Tematik merupakan strategi baru dalam *Road Map* RB 2020-2024 yang memiliki waktu pelaksanaan hingga tahun 2024. Dengan waktu yang terbatas, ditetapkan beberapa ketentuan tema seperti: Penanggulangan Kemiskinan, Peningkatan Investasi, Digitalisasi Pemerintah, Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN), dan Pengendalian Inflasi.

##### 1) Penanggulangan Kemiskinan

Dalam 13 tahun terakhir menurut BPS Kabupaten Tegal, angka kemiskinan di Kabupaten Tegal mengalami tren penurunan, dari yang semula 13,11% pada tahun 2010 menjadi 7,9% pada tahun 2022. Meski mengalami penurunan dalam kurun waktu 13 tahun tersebut, namun tren penurunan angka kemiskinan naik turun dari tahun ke tahun. Bahkan kondisi kemiskinan saat ini belum kembali pada tingkat kemiskinan pada masa sebelum pandemi yang mencapai 7,6% pada tahun 2019. Selain itu, faktor lain yang berpengaruh adalah indikator kemiskinan lain yang perlu diperhatikan, yaitu indeks kedalaman (P1) dan keparahan kemiskinan (P2). Indeks kedalaman kemiskinan Kabupaten Tegal pada tahun 2022 sebesar 0,95 atau mengalami penurunan dari tahun 2021 sebesar 1,00. Namun hal tersebut masih belum kembali pada tingkatan sebelum pandemi indeks kedalaman kemiskinan pada tahun 2019 sebesar 0,64. Sementara itu, untuk indeks keparahan kemiskinan (P2) pada tahun 2022 tercatat sebesar 0,17 atau mengalami penurunan dari tahun 2021 sebesar 0,19. Untuk itu agar lebih mencapai efektivitas penurunan kemiskinan, pemerintah Kabupaten Tegal menargetkan angka kemiskinan pada tahun 2023 sebesar 7,80-7,10%.

## 2) Investasi

Kabupaten Tegal memiliki keindahan alam yang potensial sebagai destinasi utama pariwisata. Kunjungan wisatawan Kabupaten Tegal pasca pandemi mengalami peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2022 kunjungan wisatawan di salah satu obyek wisata di Kabupaten Tegal yaitu wisata Guci memperoleh kunjungan wisatawan domestik sebesar 691.239. Nilai investasi di Kabupaten Tegal pada tahun 2022 yang di target sebesar 1,3 Triliun. Namun realisasinya pada tahun 2022 mencapai 1,86 Triliun yang berasal dari penanaman modal asing (PMA), penanaman modal dalam negeri (PMDN) dan sisanya dari usaha mikro. Kemudian jumlah pencari kerja di Kabupaten Tegal yang terdaftar di Dinas Perindustrian, Transmigrasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Tegal pada tahun 2022 sebesar 20.739 pekerja. Tenaga kerja yang melimpah di Kabupaten Tegal menjadi salah satu keunggulan dalam berinvestasi di Kabupaten Tegal. Selanjutnya untuk terus mendorong peningkatan realisasi investasi maka pada tahun 2023 Pemerintah Kabupaten Tegal menargetkan investasi hingga 1,43 Triliun.

## 3) Digitalisasi Pemerintahan Upaya Penurunan Angka *Stunting*

Kabupaten Tegal melalui Dinas Komunikasi dan Informasi berupaya mendorong mempercepat proses digitalisasi pemerintah demi mewujudkan pemerintahan yang akuntabel. Meningkatnya tata kelola pemerintahan berbasis teknologi informasi dan komunikasi menjadi sasaran strategis Kabupaten Tegal. Indikator yang menjadi sasaran strategis Kabupaten Tegal dalam meningkatkannya pemerintahan berbasis elektronik yaitu melalui indeks Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik ( SPBE). Indeks SPBE Kabupaten Tegal pada tahun 2022 mendapatkan skor 3,10 melebihi target pada tahun 2022 sebesar 2,4. Melalui arsitektur SPBE Kabupaten Tegal berupaya untuk mendesain tata kelola birokrasi untuk menangani *stunting*. Peningkatan digitalisasi pemerintahan di Kabupaten Tegal sebagai upaya untuk menurunkan angka *stunting* pada tahun 2022 menurut SSGI sebesar 22,3% ditargetkan pada

tahun 2023 menurun menjadi 16% mengikuti target nasional. Terdapat perbedaan dalam angka *stunting* melalui hasil SSGI (Survei Status Gizi Indonesia) dan Aplikasi E-PPGBM (Pencacatan dan Pelaporan Gizi Berbasis Masyarakat) karena terdapat perbedaan metodologi pengumpulan data yang mengakibatkan perbedaan hasil cakupan balita *stunting*. Perlunya peningkatan kualitas data E-PPGBM sehingga tidak ada gap angka *stunting* dengan hasil SSGI, sehingga Kabupaten Tegal dapat merumuskan kebijakan yang tepat sasaran dalam menurunkan angka *stunting*. Isu *Stunting* menjadi prioritas Pemerintah Kabupaten Tegal, dalam upaya melakukan penurunan angka *stunting* telah dibentuk Tim Percepatan Penurunan *Stunting* (TPPS) yang langsung diketuai oleh Wakil Bupati Tegal.

#### 4) Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN)

Program Peningkatan Produk Dalam Negeri (P3DN) merupakan salah satu upaya Pemerintah untuk mendorong agar masyarakat menggunakan produk dalam negeri dibandingkan produk impor. Setiap belanja Instansi Pemerintah didorong agar mengurangi impor dan banyak memanfaatkan produk dalam negeri. Pemerintah Kabupaten Tegal tahun 2022 memiliki Pagu RUP sebesar 993,8 Miliar dengan nilai komitmen PDN sebesar 426.479.570.142, nilai PDN validasi sebesar 510.216.131.058 dan nilai PDN realisasi 324.264.367.866 yang artinya nilai PDN realisasi/komitmen sebesar 76,03% dan nilai PDN realisasi/validasi sebesar 63,55%.

Pada tahun 2023 target PDN Kabupaten Tegal ditargetkan meningkat sebesar 65%.

#### 5) Pengendalian Inflasi

Penekanan laju inflasi menjadi hal yang terus diupayakan oleh setiap Pemerintah Daerah termasuk Kabupaten Tegal. Tingkat inflasi Kabupaten Tegal mengikuti hasil penghitungan angka Inflasi *sister city* yaitu Kota Tegal sebagai salah Kota yang ikut dalam penghitungan Standar Biaya Hidup (SBH). Angka inflasi Kota Tegal per Maret 2023

adalah sebesar 5,51% Bila dibandingkan dengan inflasi tahun 2021 1,53% yang artinya meningkat. Inflasi meningkat menjelang lebaran, natal dan tahun baru yang menyebabkan harga barang dan jasa meningkat. Untuk menekan laju inflasi pada tahun 2023 maka Kabupaten Tegal menetapkan sasaran target pengendalian inflasi sebesar 3% yang diambil dari target Provinsi Jawa Tengah. Selama ini angka inflasi di Kabupaten Tegal umum mengikuti hasil penghitungan angka inflasi *sister city* yaitu Kota Tegal sebagai salah satu kota yang ikut dalam perhitungan Standar Biaya Hidup (SBH).

Tabel 3.5 Form Penetapan Tema

No	Target Tahunan	Kondisi Eksiting	Target	Kesuaian Prioritas RPJMD	Keparahan Masalah	Dampak Terhadap Kesejahteraan Masyarakat	Potensi yang dimiliki	Percepatan Kinerja	Nilai total
				Skala 1-10 (1=Sangat tidak sesuai/ 10=Sangat sesuai)					
1.	Penanggulangan Kemiskinan	7,9%	7,8%	10	10	9	8	8	45
2.	Peningkatan Investasi	1,86 Triliun	1,43 Triliun	8	8	10	10	8	44
3.	Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN)	63,55%	65%	7	7	10	10	9	43
4.	Digitalisasi Pemerintah Melalui Upaya Penurunan Angka <i>Stunting</i>	22,3%	16%	10	8	8	8	8	42
5.	Pengendalian Inflasi	5,51%	3,0%	8	8	9	6	5	36

Merujuk pada analisis tema RB Tematik dan form penetapan RB Tematik diatas maka Kabupaten Tegal mengambil tema Penanggulangan Kemiskinan, Peningkatan Investasi, Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) dan Digitalisasi Pemerintahan Upaya Penurunan Angka *Stunting*.

## BAB IV

### MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

#### A. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Agar pelaksanaan RB dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Untuk itu perlu dibentuk tim yang berperan untuk melakukan pengelolaan RB agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Organisasi pelaksanaan RB sesuai dengan level pelaksanaan kebijakan RB itu sendiri, yaitu makro, meso, dan mikro.

Pelaksana RB di level mikro merupakan pelaksanaan RB oleh instansi kementerian/lembaga/pemerintah daerah masing-masing. Pada Pemerintah Daerah Kabupaten, implementasi pelaksanaan RB dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program meso dan mikro RB telah dilaksanakan secara sistematis, komprehensif, dan berkelanjutan oleh semua unit kerja di Pemerintah Daerah.

Dalam rangka untuk memastikan implementasi tersebut, Sekretaris Daerah dapat membentuk Tim atau Unit Pengelola RB Internal Strategic Transformation Unit (STU). Struktur STU bersifat fungsional dan tidak harus dibentuk baru, melainkan bisa dengan memberikan kewenangan yang lebih kuat kepada struktur yang ada atau dilekatkan kepada staf ahli di masing-masing instansi. STU bertugas untuk menggerakkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan RB, termasuk memastikan bahwa pelaksanaan RB berdampak pada pencapaian sasaran strategis program pembangunan.

Tim atau unit pengelola RB tersebut akan berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan RB di masing-masing Pemerintah Daerah beserta jajaran unit kerja di dalamnya. Tugas dari tim atau unit pengelola RB instansi ini adalah:

1. merumuskan Road Map pelaksanaan RB di lingkungan instansi dan unit kerja;
2. melaksanakan Road Map RB dan program-program prioritas di instansi dan unit kerjanya;
3. menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;

4. melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan RB di instansi dan unit kerjanya; dan
5. melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan stakeholders.

Selain itu, untuk memastikan bahwa program RB internal Pemerintah Daerah berjalan secara sistematis dan berkelanjutan dapat dilaksanakan sampai unit-unit kerja, maka diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja sehingga program RB internal dilaksanakan secara bersama-sama dan kolaboratif. Untuk memudahkan koordinasi dan tanggung jawab pada masing-masing kegiatan utama RB General, perlu dilakukan penunjukan unit kerja pengampu sebagaimana terlihat pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Unit Kerja Pengampu Kegiatan Utama RB General

No.	Sasaran ( <i>Immediate Outcome</i> )	Kegiatan Utama	Unit Kerja Pengampu
1	Terimplementasikannya Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi	Penyederhanaan Birokrasi (Penyederhanaan Struktur Organisasi)/ Transformasi organisasi berbasis kinerja dan agile	Bagian Organisasi
2	Terimplementasikannya Kebijakan Sistem Kerja Baru dengan model fleksibel bagi pegawai ASN dengan baik	Pelaksanaan Sistem kerja baru dengan model fleksibel bagi pegawai ASN dengan baik	Bagian Organisasi, BKPSDM
3	Terimplementasikannya Kebijakan Arsitektur SPBE Nasional	Pelaksanaan Arsitektur SPBE	Dinas Kominfo
4	Terimplementasikannya Sistem Perencanaan, Penganggaran, dan informasi Kinerja yang terintegrasi, Berbasis TI yang mendorong Peningkatan AKIP	Pelaksanaan SAKIP yang terintegrasi	Bagian Organisasi, Semua Unit Kerja
5	Terbangunnya Pelayanan Publik Digital (Digital Services)	Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	DPMPSTSP

No.	Sasaran ( <i>Immediate Outcome</i> )	Kegiatan Utama	Unit Kerja Pengampu
6	Meningkatnya Kualitas Pengawasan	Pembangunan ZI di unit kerja	Bagian Organisasi, Inspektorat
		Penguatan implementasi SPIP	Bagian Ekbang, Inspektorat
		Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	Dinas Kominfo
		Penguatan Upaya Pencegahan korupsi	Inspektorat
7	Meningkatnya kualitas Kebijakan dan regulasi	Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	Bagian Hukum
		Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan	Bagian Hukum
8	Meningkatnya kualitas pengelolaan arsip digital dan data statistik sektoral	Pelaksanaan arsip digital	Dinas Perpusip
		Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	Dinas Kominfo
9	Meningkatnya kualitas pengadaan barang dan jasa pemerintah pengelolaan keuangan dan aset	Penguatan Pengadaan barang dan jasa pemerintah	Bagian PBJ
		Penguatan pengelolaan keuangan dan aset	BPKAD
10	Terwujudnya percepatan transformasi jabatan fungsional	Penataan Jabatan fungsional	BKPSDM
11	Terselenggaranya manajemen talenta ASN yang efektif dan efisien	Penguatan Manajemen Talenta ASN	BKPSDM

No.	Sasaran (Immediate Outcome)	Kegiatan Utama	Unit Kerja Pengampu
12	Terwujudnya percepatan peningkatan kapasitas pegawai ASN		
13	Terwujudnya rekrutmen pegawai ASN yang efektif dan efisien		
14	Terwujudnya percepatan transformasi digital manajemen ASN		
15	Terwujudnya Sistem Kesejahteraan ASN yang adil, layak dan berbasis kinerja	Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN	BKPSDM
16	Meningkatnya Kepatuhan terhadap sistem merit dan sistem manajemen ASN	Penguatan Sistem Merit	BKPSDM
		Pelaksanaan Core Values ASN	Bagian Organisasi, BKPSDM
		Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	Bagian Organisasi

Pada kegiatan RB Tematik juga ditunjuk Unit Kerja Pengampu untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan tersebut sehingga memiliki kejelasan tugas dan tanggung jawab seperti terlihat dalam tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2 Unit Kerja Pengampu RB Tematik

No.	Target Tahunan	Kondisi Eksisting 2022	Target 2023	Target 2024	Unit Kerja Pengampu	Ketua Tim RB Tematik
1	RB Penanggulangan Kemiskinan	7,9%	7,8-7,1 %	7,8-7,1 %	10 Unit Kerja (Bappeda, Dinsos, Permasdes, Dikbud, Kopukmdag, Porapar, Perkim, Dinkes, P3AP2KB, Perinakertrans, DPUPR)	Bappeda

No.	Target Tahunan	Kondisi Eksisting 2022	Target 2023	Target 2024	Unit Kerja Pengampu	Ketua Tim RB Tematik
2	RB Peningkatan Investasi	1,86 T (Target 1,44 T)	1,485 T	1,53 T	Dinas PMPTSP	Dinas PMPTSP
3	Peningkatan Produk dalam Negari (PDN)	63,55 %	65 %	68 %	Semua OPD	Dinas Perinakertrans
4	Penurunan Angka Stunting	22,3%	16%	14%	P3AP2KB, Dinkes, Bappeda, Dinsos, Dispermasdes, Dikbud, Kopukmdag, Perkim, Dinkes, P3AP2KB, Perinakertrans, DPUPR, Perikanan, KPTAN, DLH	P3AP2KB

## B. Mekanisme Monitoring dan Evaluasi Reformasi Birokrasi

Untuk memastikan implementasi Reformasi Birokrasi di lingkungan instansi dan unit kerjanya, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara rutin. Dengan monitoring dan evaluasi akan diketahui sejauh mana progres yang telah dicapai dan kendala apa saja yang ditemui.

### 1. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi

#### a. Monitoring dan Evaluasi di tingkat Instansi Pemerintah Daerah

Pada tingkat Pemerintah Daerah, pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi selaku koordinator adalah Inspektorat Daerah yang dilakukan dengan cara memantau program dan kegiatan sebagaimana yang direncanakan dalam rencana aksi melalui:

- 1) Pertemuan rutin Tim Pelaksana RB General dan Tematik;
- 2) Pengukuran target-target yang ditetapkan;
- 3) Laporan kemajuan pelaksanaan kegiatan Reformasi Birokrasi oleh Tim Pelaksana RB General dan Tematik.

b. Monitoring dan Evaluasi di tingkat Unit Kerja

Pada tingkat Unit Kerja, pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan yang menjadi kegiatan utama pada Unit Kerja yang melekat pada Unit Kerja dan prioritas yang menjadi fokus dari Unit Kerja melalui:

- 1) Pertemuan rutin yang dipimpin oleh Kepala Perangkat Daerah secara berkala;
- 2) Pengelolaan Pengaduan;
- 3) Pengukuran target-target yang ditetapkan;
- 4) Laporan kemajuan pelaksanaan kegiatan Reformasi Birokrasi.

2. Waktu Pelaksanaan

- a. Monitoring dan Evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilaksanakan triwulan atau semester.
- b. Monitoring dan Evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tegal secara keseluruhan dilaksanakan setiap satu tahun sekali.

3. Anggaran Monitoring dan Evaluasi

- a. Anggaran Monitoring dan Evaluasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tegal secara keseluruhan dibebankan kepada Bagian Organisasi Setda dan Inspektorat Daerah Kabupaten Tegal.
- b. Anggaran Monitoring dan Evaluasi masing-masing Kegiatan Utama pada RB General dan tiap-tiap tema pada RB tematik dibebankan pada Unit Kerja Pengampu melalui kegiatan sesuai dengan Tupoksinya.

4. Instrumen Monitoring dan Evaluasi

- a. Lembar Kerja Evaluasi Reformasi Birokrasi dari Kementerian PAN-RB.
- b. Formulir yang berisi capaian atas indikator-indikator Reformasi Birokrasi, sesuai dengan Kegiatan Utama dalam RB General dan tema-tema dalam RB Tematik.
- c. Instrumen yang diciptakan sendiri berdasarkan kebutuhan data perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang diinginkan.

5. Tindak Lanjut dan Pelaporan Hasil Monitoring dan Evaluasi

Laporan hasil Monitoring dan Evaluasi Reformasi Birokrasi Kabupaten Tegal disampaikan Kepada Bupati Tegal

## BAB V

### PENUTUP

Reformasi Birokrasi dilakukan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif dan berdaya saing dan mampu mendorong capaian pembangunan, daya saing dan peningkatan pelayanan publik, sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktik KKN. Mengingat bahwa RB termasuk ke dalam agenda prioritas nasional dan menjadi bagian dari Misi Pertama Kabupaten Tegal dalam RPJMD 2019-2024 yaitu “Mewujudkan Pemerintahan yang Bersih, Terbuka, Akuntabel dan Efektif dalam Melayani Rakyat”. maka melalui penajaman RB yang dilakukan, diharapkan dapat mendukung percepatan pembangunan. Sehingga dengan strategi RB yang baru diharapkan juga dapat mendorong percepatan capaian sasaran strategis RB dan memberikan dampak langsung kepada masyarakat di Kabupaten Tegal.

Dinamika lingkungan yang selalu berubah dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi juga memicu pelaksanaan RB untuk semakin adaptif dan lincah. Adanya penajaman Road Map RB pun bertujuan untuk menjawab hal tersebut dengan terfokus pada empat aspek, yaitu, penajaman tujuan dan sasaran, penajaman kegiatan utama yang fokus dan berdampak, fokus kepada isu hulu dan hilir, dan penajaman indikator RB. Adapun aspek penajaman RB tersebut dapat membantu menciptakan kesuksesan RB yang merupakan tanggung jawab segenap elemen pemerintahan, sehingga kesadaran dan komitmen yang kuat harus dibangun bersama seluruh Perangkat Daerah di Kabupaten Tegal.