



SALINAN

GUBERNUR BALI

PERATURAN GUBERNUR BALI

NOMOR 28 TAHUN 2023

TENTANG

PERUBAHAN ATAS PERATURAN GUBERNUR NOMOR 70 TAHUN 2022  
TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2022-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR BALI,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan Reformasi Birokrasi untuk mendukung capaian pembangunan nasional sesuai Visi Pembangunan Daerah “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana menuju Bali Era Baru;
- b. bahwa Peraturan Gubernur Bali Nomor 70 Tahun 2022 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022–2024, sudah tidak sesuai dengan kebutuhan daerah dan perkembangan hukum saat ini, sehingga perlu diubah;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Nomor 70 Tahun 2022 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022-2024;
- Mengingat : 1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. 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 beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 1434, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6801);

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 diubah beberapa kali, 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. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2023 tentang Provinsi Bali (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 62, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6871);
5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 141);
6. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 108);
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri 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 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 157);
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441) sebagaimana telah diubah dengan 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 Tahun 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 233);
9. Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Bali Tahun 2016 Nomor 10, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Bali Nomor 8) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 5 Tahun 2021 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Bali Tahun 2021 Nomor 5, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Bali Nomor 5);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN GUBERNUR NOMOR 70 TAHUN 2022 TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2022-2024.

Pasal I

Beberapa ketentuan dalam Peraturan Gubernur Bali Nomor 70 Tahun 2022 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022-2024 (Berita Daerah Provinsi Bali Tahun 2022 Nomor 71), diubah sebagai berikut:

1. Ketentuan Pasal 3 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 3

Sistematika RMRB Tahun 2022-2024, terdiri dari 6 (enam) bab yaitu:

- Bab I   Pendahuluan;
- Bab II   Gambaran Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- Bab III   Agenda Reformasi Birokrasi;
- Bab IV   Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
- Bab V   Pengelolaan Reformasi Birokrasi; dan
- Bab VI   Penutup.

2. Lampiran diubah, sehingga berbunyi sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal II

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Provinsi Bali.

Ditetapkan di Bali  
pada tanggal 24 Juli 2023

GUBERNUR BALI,

ttd

WAYAN KOSTER

Diundangkan di Bali  
pada tanggal 24 Juli 2023

SEKRETARIS DAERAH PROVINSI BALI,

ttd

DEWA MADE INDRA

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Hukum Setda Provinsi Bali,



Ida Bagus Gede Sudarsana  
NIP. 19691010 199703 1 012

BERITA DAERAH PROVINSI BALI TAHUN 2023 NOMOR 28



Balai  
Sertifikasi  
Elektronik

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik  
menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSrE

LAMPIRAN  
PERATURAN GUBERNUR BALI  
NOMOR 28 TAHUN 2023  
TENTANG  
PERUBAHAN ATAS PERATURAN  
GUBERNUR NOMOR 70 TAHUN  
2022 TENTANG ROAD MAP  
REFORMASI BIROKRASI TAHUN  
2022-2024

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2022-2024

BAB I  
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan di tengah dinamika kompleksitas global yang menyebabkan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Tujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan melalui Reformasi Birokrasi yang berkualitas pada akhirnya adalah untuk mempercepat tercapainya Pembangunan Nasional. Dengan kata lain, Reformasi Birokrasi merupakan sebuah instrumen alat (*tools*) dalam rangka percepatan pencapaian prioritas kerja Presiden dan Pembangunan Nasional.

Reformasi Birokrasi menjadi salah satu dari lima agenda prioritas Pembangunan Nasional yang menjadi fokus dari pemerintahan. Arahan Presiden tentang Reformasi Birokrasi berkaitan dengan tiga hal utama, yaitu mewujudkan birokrasi yang mampu menciptakan hasil, birokrasi yang mampu menjamin agar manfaat kebijakan itu dirasakan oleh masyarakat (*making delivered*), serta birokrasi yang lincah dan cepat (*agilebureaucracy*). Arahan Presiden tersebut dapat terwujud apabila ada upaya perbaikan dalam tata kelola pemerintahan yang menyentuh akar permasalahan, tidak hanya menjadi agenda rutin tanpa memberikan daya ungkit yang konkret.

Dalam rangka memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan *stakeholder* yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi Nasional, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024. *Road Map* disusun untuk membantu menjabarkan visi misi dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Presiden dan Wakil Presiden terpilih tentang Reformasi Birokrasi, sehingga dapat menjadi acuan bagi kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi secara berkelanjutan pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Pada akhir periode *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, upaya reformasi diharapkan telah menghasilkan birokrasi yang berkelas dunia. Semakin berkualitas tata kelola pemerintahan (*governance*), semakin baik pula hasil pembangunan (*development outcomes*). Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pembangunan nyata yang manfaatnya dirasakan oleh masyarakat seperti pro pengurangan kemiskinan, pro lapangan pekerjaan, dan berbagai hasil nyata yang bermuara pada kesejahteraan rakyat. Namun, walaupun pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki periode *Road Map* terakhir *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, 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.

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* Reformasi Birokrasi Tahun 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 daerah, nasional maupun daya saing global. Pada sisi pelaksanaannya, pengelolaan Reformasi Birokrasi di level nasional maupun instansional belum secara optimal dirasakan masyarakat, misalnya terkait kinerja konkret bagi masyarakat, pelayanan publik, dan pengurangan praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKKN). Perencanaan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi 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* Reformasi Birokrasi Tahun 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 Reformasi Birokrasi.

Secara khusus, aspek utama yang perlu ditajamkan dari *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022-2024 sebagai berikut:

- 1) substansi tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 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 Reformasi Birokrasi;
- 2) sasaran program pembangunan bersifat lintas sektor dan lintas Instansi Pemerintah (*cross cutting issue*), sehingga memerlukan strategi Reformasi Birokrasi untuk mengorkestrasi percepatan pencapaian sasaran lintas sektor dan instansi. Kebijakan-kebijakan Reformasi Birokrasi diharapkan menjadi kebijakan kunci yang paling berkontribusi terhadap sasaran strategis dan tujuan Reformasi Birokrasi;
- 3) pengelolaan Reformasi Birokrasi yang fokus untuk percepatan pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi dengan penyelesaian terhadap akar masalah melalui perbaikan sistem dan manajemen internal, serta isu prioritas antara lain kemiskinan dan investasi; dan

- 4) kolaborasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang cenderung silo (*fragmented*) khususnya antara instansi pengampu indeks dapat berdampak pada pengukuran Reformasi Birokrasi yang tidak efektif, sehingga dibutuhkan indikator Reformasi Birokrasi yang paling relevan dan signifikan untuk mengukur keberhasilan Reformasi Birokrasi, sehingga diperlukan penyederhanaan, sinergi dan integrasi antar indikator kinerja yang sejenis.

## 1.2. Tujuan Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi

Pada hakikatnya, *Road Map* Reformasi Birokrasi 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* Reformasi Birokrasi Tahun 2022–2024 dengan tujuan, yaitu:

- 1) Mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi.

Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022–2024 bertujuan untuk mengakselerasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi sehingga tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi dapat dirasakan secara signifikan oleh masyarakat. Capaian Reformasi Birokrasi pada dua periode *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022–2024 sebelum penajaman menunjukkan bahwa upaya perbaikan tata kelola telah meningkat di Pemerintah Provinsi Bali, namun upaya tersebut belum signifikan dirasakan oleh masyarakat dan meningkatkan tata kelola pemerintahan yang berkelas dunia. Selama ini pelaksanaan Reformasi Birokrasi masih berfokus pada upaya untuk melakukan perbaikan internal Pemerintah Provinsi Bali. Melalui penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022–2024 ini, dapat fokus pada perbaikan internal serta berdampak untuk mengungkit pencapaian agenda Pembangunan Daerah dan Nasional.

- 2) Mendapatkan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang lebih komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan.

Penajaman bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis, adaptif, serta mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 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 lokal, nasional maupun global juga harus menjadi dasar dalam menetapkan arah kebijakan Reformasi Birokrasi. Kebijakan Reformasi Birokrasi perlu disesuaikan dengan kebutuhan birokrasi menghadapi kondisi lingkungan yang disruptif, tidak terprediksi, tidak menentu, dan berpengaruh terhadap tatanan kehidupan masyarakat.

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

Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020–2024 dilakukan untuk mengurangi silo (*fragmented*) antar perangkat daerah/unit kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi memerlukan kolaborasi yang baik dari seluruh pihak yang terkait, baik dari unsur pemerintah maupun luar pemerintah. Berkaitan dengan hal tersebut, melalui penajaman

*Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020–2024, seluruh *stakeholder* diharapkan dapat meningkatkan sinergitas untuk mendorong pencapaian tujuan Pembangunan Daerah dan Nasional.

### 1.3. Isu Strategis Reformasi Birokrasi Tahun 2022–2024

Reformasi Birokrasi 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* Reformasi Birokrasi.

#### 1.3.1. 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 Reformasi Birokrasi 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 Reformasi Birokrasi. Namun dalam praktiknya, peran yang silo masih menjadi tantangan dalam perencanaan dan pelaksanaan, maupun pengukuran Reformasi Birokrasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan efektivitas peran-peran tersebut diperlukan kolaborasi dan integrasi dalam rumusan tujuan, sasaran (*goal setting*) dan strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

##### 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. Isu ini menjadi penting untuk direspon dalam merumuskan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia di tahun 2025. Dalam hal ini, Pemerintah Provinsi Bali harus melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola SPBE yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas. 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 Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 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 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.

### 1.3.2. 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 Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:

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



Pemerintah Provinsi Bali 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 Reformasi Birokrasi 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, Reformasi Birokrasi diarahkan untuk memperkuat penerapan *omnibus law* serta meningkatkan *competitiveness index* sehingga bisa melipat gandakan investasi.

3) 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, Reformasi Birokrasi diarahkan untuk mendorong terciptanya digitalisasi administrasi pemerintah agar dapat mendukung pelayanan publik yang lebih cepat dan mudah.

4) 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.

5) Penggunaan produk dalam negeri yang belum optimal

Komitmen penggunaan produk dalam negeri perlu dibangun dari hulu ke hilir. Pemerintah masih banyak yang cenderung menggunakan produk impor dibandingkan produk dalam negeri dalam pembelanjaan dana pemerintah. Penggunaan produksi dalam negeri akan mendorong industri dalam negeri berkembang dan menyerap tenaga kerja dan berujung pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

BAB II

GAMBARAN BIROKRASI PEMERINTAH PROVINSI BALI

1.1. Evaluasi capaian dan pelaksanaan reformasi birokrasi

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi sejak *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010–2025 diterbitkan. Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan Pemerintah Provinsi Bali telah membawa perbaikan dan perubahan yang cukup signifikan dalam hal tata kelola pemerintahan. Beberapa aspek yang bersifat implementatif telah dipotret ketercapaiannya sehingga dapat menjadi dasar untuk penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi periode Tahun 2022-2024. Semua upaya tersebut bertujuan untuk menciptakan birokrasi Indonesia yang berkelas dunia sebagai tujuan akhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010–2025.

Progres capaian Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali dapat dilihat dari Indeks Reformasi Birokrasi yang menggambarkan tingkat kemajuan Pemerintah Provinsi Bali dalam menciptakan birokrasi yang berkualitas. Adapun progres capaian Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali tercantum dalam Table 2.1.

Tabel 2.1.

Progres capaian Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali

N0	Komponen	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Pengungkit	34,83	35,53	34,45	35,43	35,86	39,77
2	Hasil	31,33	31,76	34,86	34,06	34,24	32,39
3	Indeks RB (Pengungkit+Hasil)	66,16	67,29	69,31	69,49	70,10	72,16

Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali mengalami tren positif namun tidak signifikan, dan di tahun 2022 memperoleh kenaikan sebesar 2,06 poin. Hal ini disebabkan oleh naiknya komponen Pengungkit yaitu upaya-upaya Reformasi Birokrasi yang dilakukan melalui 8 (delapan) area perubahan.

Dari hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi baik dari internal dan eksternal, implementasi Reformasi Birokrasi telah berjalan dengan baik dan berbagai upaya-upaya sudah dilakukan. Pada prakteknya, ditemukan juga bahwa penerapan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali masih terpaku pada pemenuhan-pemenuhan indikator evaluasi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, belum memahami nilai, makna dan manfaat penerapan Reformasi Birokrasi khususnya pada level unit (Perangkat Daerah). Perangkat Daerah belum sepenuhnya dapat menjawab permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam rangka menerapkan Reformasi Birokrasi dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut perlu dilakukan pembinaan, asistensi dan fasilitasi secara intensif dan berkelanjutan.

Adapun berbagai upaya yang telah dilakukan dalam mengimplementasikan berbagai program Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Bali berdasarkan hasil monev Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali, antara lain:

a. Manajemen Perubahan

1) Pengelolaan Reformasi Birokrasi

Agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik dengan membentuk tim yang bertugas untuk melakukan

pengelolaan Reformasi Birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Tim Reformasi Birokrasi telah dibentuk baik pada level Pusat dan level unit.

Pada level Pusat, Tim Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi telah diorganisasikan dengan baik terdiri dari Tim Pengarah Reformasi Birokrasi dan Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah Provinsi Bali. Agar Reformasi Birokrasi dilaksanakan juga oleh Perangkat Daerah/unit kerja, maka Perangkat Daerah/unit kerja dimaksud juga membentuk Tim Reformasi Birokrasi di lingkungan kerjanya sesuai dengan Surat Keputusan Kepala Perangkat Daerah masing-masing. Tim Reformasi Birokrasi dimaksud diberdayakan dan didorong untuk berperan aktif dan menjadi motor penggerak dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Dalam menjalankan tugasnya Tim Reformasi Birokrasi berpedoman pada rencana aksi yang telah disusun dan memiliki indikator untuk dapat diukur dengan jelas. Untuk memastikan pelaksanaan Reformasi Birokrasi sesuai dengan rencana, maka dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala.

Pengelolaan Reformasi Birokrasi masih perlu ditingkatkan dari aspek partisipasi aktif seluruh Tim Reformasi Birokrasi baik level Pusat dan Daerah. Perlu didorong agar Tim Reformasi Birokrasi menjadi penggerak dan pengawas dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Disamping itu, komitmen pimpinan khususnya pada level Perangkat Daerah perlu ditingkatkan dengan memberikan perhatian khusus pada pemantauan capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan memberikan penghargaan bagi unit kerja yang telah menjalankan Reformasi Birokrasi dengan baik.

2) Pelaksanaan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB)

Berdasarkan amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, disampaikan bahwa kebijakan PMPRB digunakan sebagai instrumen untuk mengukur kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara mandiri (*self-assessment*). PMPRB merupakan prasyarat bagi penilaian evaluasi eksternal yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang nantinya menghasilkan Indeks Reformasi Birokrasi.

Secara umum hasil PMPRB Provinsi Bali dari tahun 2019-2022 mengalami peningkatan setiap tahunnya berkat upaya-upaya yang sudah dilakukan dalam berbagai kegiatan-kegiatan Reformasi Birokrasi. Adapun hasil PMPRB Provinsi Bali dari tahun 2019-2022 tercantum dalam Table 2.2.

Tabel 2.2.  
Capaian Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali

Tahun	2019	2020	2021	2022
Nilai	63,43	80,45	85,87	86,4

3) Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja

Pembangunan budaya kerja menjadi hal yang penting dalam mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi karena inti dari Reformasi Birokrasi adalah perubahan mental aparatur agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya baik dalam menjalankan tugas dan melaksanakan pelayanan publik. Dalam berbagai kesempatan, Gubernur Bali Wayan Koster, juga selalu mengajak para pegawai Pemerintah Provinsi Bali agar selalu fokus, tulus, lurus dan bekerja keras dalam mewujudkan visi “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana menuju Bali Era Baru. Arahannya menunjukkan bahwa Reformasi Birokrasi yang dibangun perlu berlandaskan nilai-nilai budaya kerja untuk menciptakan birokrasi yang unggul dan berkarakter.

Tahun 2021, Presiden Republik Indonesia telah meluncurkan *Core Values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN “Bangga Melayani Bangsa” tepatnya pada tanggal 27 Juli 2021. Program ini ditindaklanjuti Pemerintah Provinsi Bali dengan mengeluarkan Surat Edaran Sekretaris Daerah Provinsi Bali Nomor 26648 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Bali. Selanjutnya ditindaklanjuti dengan melaksanakan internalisasi *Core Values* ber-AKHLAK secara bertahap yaitu internalisasi terhadap seluruh jabatan pimpinan tinggi pratama dipimpin oleh Bapak Sekretaris Daerah Provinsi Bali kemudian internalisasi para Sekretaris dan Tim Agen Perubahan Perangkat Daerah dilaksanakan oleh Kepala Biro Organisasi Setda Provinsi Bali. Pimpinan perangkat daerah menjadi *change leader* dalam mengimplementasikan *core values* BerAKHLAK dibantu oleh Tim Agen Perubahan di masing-masing perangkat daerah. Minimal setahun sekali, perangkat daerah memberikan laporan internalisasi *core values* berAKHLAK di lingkungan kerjanya.

Upaya-upaya untuk menggerakkan organisasi dalam melakukan perubahan telah dilakukan melalui pemberdayaan agen perubahan yaitu pembinaan agen perubahan, penyelenggaraan Bincang Santai Agen Perubahan sebagai wadah komunikasi antar agen perubahan, penyusunan rencana aksi agen perubahan serta pelaksanaan monev agen perubahan. Agen perubahan memiliki peran sebagai duta budaya kerja, duta Reformasi Birokrasi dan juga pembawa perubahan. Dari tahun ke tahun total agen perubahan meningkat dan perubahan yang dibuat oleh organisasi baik secara berkelompok atau perorangan juga mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan antusias perangkat daerah dalam menggerakkan perubahan semakin baik. Adapun total agen perubahan tercantum dalam Table 2.3.

Tabel 2.3.Total Agen Perubahan

Tahun	2020	2021	2022
Jumlah Agen Perubahan	77	90	113
Jumlah Perubahan	148	242	385

b. Deregulasi Kebijakan

1) Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan

Pemerintah Provinsi melalui Biro Hukum Setda Provinsi Bali telah melakukan harmonisasi terhadap rancangan peraturan perundang-undangan dan apabila terdapat rancangan peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis/sinkron maka akan dilakukan revisi. Harmonisasi diawali dengan melakukan identifikasi, analisis, dan pemetaan terhadap peraturan perundang-undangan yang ada kemudian dilanjutkan dengan melakukan revisi Peraturan Perundang-undangan yang tidak harmonis/tidak sinkron/bersifat menghambat.

2) Sistem pengendalian dalam penyusunan Peraturan Perundang-undangan.

Pemerintah Provinsi telah menerapkan sistem pengendalian penyusunan Peraturan Perundang-undangan dengan baik dimana mensyaratkan adanya rapat koordinasi, kajian kebijakan, dan Paraf koordinasi pada saat mengajukan draf Peraturan Perundang-undangan sesuai dengan standar operasional prosedur yang sudah ditetapkan. Proses penyusunan produk hukum juga sesuai dengan ketentuan yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah. Diharapkan dengan adanya sistem pengendalian dimaksud, penyelesaian kebijakan sesuai dengan program legislasi dan kebijakan yang dihasilkan berkualitas serta berpihak kepada kepentingan publik. Adapun jumlah Perda yang tercantum dalam Table 2.4. dan jumlah Pergub yang tercantum dalam Table 2.5.

Tabel 2.4. Jumlah Perda

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah Perda yang terbit sesuai program legislasi	12	11	11	7
Total Perda yang ada pada program legislasi	26	19	24	16

Tabel 2.5. Jumlah Pergub

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah Pergub yang terbit sesuai program legislasi	67	73	63	48
Total Pergub yang ada pada program legislasi	75	75	73	55

c. Penataan dan Penguatan Organisasi

1) Penataan Organisasi

Pemerintah Provinsi Bali telah melakukan reformasi dalam menata organisasi berdasarkan hasil kajian dan arahan dari Gubernur Bali dengan melakukan penyederhanaan organisasi, sebagai berikut:

- Tahun 2019, dari 35 perangkat daerah disederhanakan menjadi 31 perangkat daerah (eselon II dari 49 Menjadi 41) berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 7 Tahun 2019.
- Tahun 2021, dari 31 perangkat daerah disederhanakan menjadi 29 perangkat daerah (eselon II dari 41 Menjadi 38) berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 5 Tahun 2021.

2) Penyederhanaan birokrasi

Penyederhanaan birokrasi yang meliputi penyederhanaan struktur, penyederhanaan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja yang lebih *agile* didukung dengan pengelolaan kinerja ASN yang optimal telah ditindaklanjuti oleh Pemerintah Provinsi Bali, sebagai berikut:

- Transformasi organisasi: dengan melaksanakan penyederhanaan struktur organisasi menjadi 2 level dan perampingan struktur organisasi Jabatan Administrasi pada PD dengan kriteria tertentu dan memperhatikan karakteristik shift tugas dari Jabatan Administrasi tersebut. Menindaklanjuti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, yang berpengaruh terhadap struktur Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali maka ditetapkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 71 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.
- Transformasi SDM: melaksanakan pengalihan Pejabat Administrasi yang organisasinya dirampingkan menjadi pejabat fungsional yang bersesuaian. Jumlah jabatan administrasi yang disetarakan adalah 595 orang yang tercantum dalam Table 2.6.

Tabel 2.6. Jumlah Jabatan Yang Disetarakan

Jabatan	Administrator	Pengawas
Total Jabatan	259	856
Jumlah Jabatan yang disetarakan	12	588

- Transformasi sistem kerja: melaksanakan penyesuaian sistem kerja secara mendasar yang mampu mentransformasi proses bisnis pemerintahan menjadi lebih dinamis, lincah, dan profesional. Ditindaklanjuti dengan menetapkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 74 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

### 3) Evaluasi Kelembagaan

Sebagai upaya mewujudkan organisasi yang tepat fungsi, tepat proses, dan tepat ukuran, dilakukanlah evaluasi terhadap Perangkat Daerah. Evaluasi dilakukan mengingat tantangan kedepan yang semakin berat, sehingga perlu adanya gambaran apakah organisasi kelembagaan yang ada saat ini telah dinamis responsif atau belum dengan tantangan tersebut. Secara ideal struktur organisasi harus bersifat dinamis sebagai konsekuensi dari adaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan internal dan eksternal. Struktur organisasi yang baik adalah yang mampu beradaptasi secara responsif maupun antisipatif terhadap tuntutan perubahan lingkungan. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 merupakan acuan bagi instansi Pemerintah dalam melaksanakan evaluasi kelembagaan secara efektif dan efisien. Adapun hasil evaluasi kelembagaan Pemerintah Provinsi Bali Tahun 2022 yaitu 74,66 pada komposit 4 mencerminkan kondisi struktur dan proses efektif, kemampuan adaptasi tinggi.

Dalam rangka mendukung penyelenggaraan urusan pemerintahan untuk mewujudkan Bali Era Baru melalui pola pembangunan semesta berencana sesuai Visi “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana menuju Bali Era Baru, Pemerintah Provinsi Bali juga telah melakukan evaluasi kematangan Perangkat Daerah dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah. Evaluasi penilaian kematangan perangkat daerah dilakukan setiap tahun. Dengan dilaksanakan evaluasi kematangan perangkat daerah setiap tahunnya diharapkan dapat meningkatkan efektifitas, profesionalisme dan kinerja Pemerintah Provinsi Bali dalam mewujudkan Visi Pembangunan Daerah Pemerintah Provinsi Bali. Adapun tingkat kematangan Perangkat Daerah Provinsi Bali tahun 2022 yaitu Tinggi (44,86).

#### d. Penataan Ketatalaksanaan

##### 1) Proses Bisnis Dan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Pemerintah Provinsi Bali telah menyusun peta proses bisnis berdasarkan RPJMD dan tupoksi yang ditetapkan dalam Keputusan Gubernur Bali Nomor 679/01-E/HK/2021. Penyusunan peta proses bisnis berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah. Dimana memakai pemodelan jenis gambar yang terdiri dari peta proses, peta sub proses, peta relasi dan peta lintas fungsi. Selanjutnya peta proses bisnis sudah dijabarkan ke dalam standar operasional prosedur (SOP).

Seluruh perangkat daerah dilingkungan Pemerintah Provinsi telah menyusun SOP berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan SOP Administrasi Pemerintahan dan ditetapkan dengan keputusan pimpinan perangkat daerah masing-masing. Penerapan SOP sangat bermanfaat untuk membantu kinerja pemerintah agar lebih efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan publik.

##### 2) Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Penerapan SPBE pada Pemerintah Provinsi Bali menuju Bali *Smart Island* berdasarkan pada Peraturan Gubernur Bali



Nomor 44 Tahun 2021 Tentang SPBE Pemerintah Provinsi Bali. Berbagai aplikasi telah dibangun untuk pelayanan SPBE yang diarahkan pada aplikasi yang terintegrasi sesuai dengan kebijakan “*One Island One Management*” yakni mencapai integrasi tim koordinasi, harmonisasi atau penyelarasan kebijakan SPBE, penyelarasan arsitektur SPBE, pengembangan proses bisnis terintegrasi, pengembangan sistem atau aplikasi, *delivery sistem* serta monitoring dan evaluasi yang baik. Layanan SPBE terdiri dari layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik dan layanan pelayanan publik berbasis elektronik. Kedepan diharapkan semua layanan aplikasi terintegrasi dalam sebuah sistem layanan autentikasi, *Single Sign On* (SSO) berperan untuk menanggulangi masalah lupa password serta mempermudah proses masuk ke suatu situs atau aplikasi. Integrasi aplikasi akan mampu mendorong pelaksanaan pelayanan publik yang lebih cepat dan efisien

Satu Data Indonesia (SDI) Provinsi Bali merupakan bentuk kebijakan tata kelola data di Pemerintah Provinsi Bali yang bertujuan untuk menciptakan data berkualitas, mudah diakses, terintegrasi dan dapat dibagipakaikan antar Instansi di Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota se-Bali. Kebijakan ini berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 53 Tahun 2021 Tentang Satu Data Indonesia Tingkat Provinsi.

Pemerintah Provinsi Bali mendapatkan penilaian dengan indeks tertinggi dalam penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada tahun 2021. Capaian itu sebagai upaya melaksanakan akselerasi transformasi digital, khususnya di sektor pemerintahan digital. Hasil evaluasi untuk Tingkat Pemerintah Daerah se-Indonesia, Pemerintah Provinsi Bali tercatat di angka indeks SPBE 3,68 dari skala 1-5, satu-satunya Pemerintah Daerah Provinsi masuk pada kategori “Sangat Baik”.

### 3) Keterbukaan Informasi Publik

Kebijakan tentang keterbukaan informasi publik berupa Peraturan Gubernur Nomor 42 Tahun 2022 tentang Pedoman Pelayanan Informasi Publik dan Dokumentasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dan Keputusan Gubernur Bali Nomor 801/03-E/HK/2022 tentang Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali serta SOP Pelayanan Informasi Publik.

Untuk memperoleh informasi publik yang cepat, murah, akurat dan valid, online secara masyarakat dapat mengakses pada <https://balisatudata.baliprov.go.id> dan <https://ppid.baliprov.go.id>. Untuk memenuhi dan melayani permintaan pemohon/pengguna informasi publik secara offline, telah dibentuk layanan Desk Layanan Informasi Publik yang bertempat di Kantor Diskominfos Provinsi Bali. Komitmen Gubernur dan Pemprov Bali dalam memberikan pelayanan publik yang optimal, khususnya terkait pelayanan Keterbukaan Informasi Publik telah menghasilkan sebuah prestasi dimana tahun 2022 Pemerintah Provinsi Bali berhasil meraih Indeks Keterbukaan Informasi Publik (IKIP) sebesar 97,72 yang sudah 3 (tiga) kali berturut turut dengan Predikat Informatif, dimana merupakan peringkat tertinggi KIP.

4) Kualitas Pengelolaan Arsip

Berbagai upaya dalam tata kelola arsip telah dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Bali. Atas kerja keras tersebut Pemerintah Provinsi Bali mendapat penghargaan ANRI Award tahun 2019 sebagai lembaga kearsipan dengan Tata Kelola arsip terbaik kedua Nasional. Disamping itu juga secara berkala dilakukan pembinaan, money, audit dan monitoring tindak lanjut hasil audit terhadap seluruh PD yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali yang tercantum dalam Tabel 2.7.

Tabel 2.7. Hasil audit terhadap seluruh PD

Tahun	2019	2020	2021	2022
Indeks Arsip	60,02	70,13	70,38	67,38

Tahun 2022, indeks arsip mengalami penurunan yang disebabkan oleh perubahan kebijakan kearsipan yang berpengaruh terhadap evaluasi pengelolaan arsip oleh ANRI. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan arsip adalah mengoptimalkan penerapan Gerakan Nasional Sadar Tertib Arsip (GNSTA), berpartisipasi secara aktif dalam melaksanakan seluruh tanggung jawab sebagai Simpul Jaringan dalam Jaringan Informasi Kearsipan Nasional, mengimplementasikan penggunaan Aplikasi SRIKANDI, meningkatkan kompetensi Kepala Unit Kearsipan melalui Pendidikan dan pelatihan teknis bagi pimpinan unit kearsipan, ketersediaan jumlah SDM kearsipan, ketersediaan sarana dan prasarana kearsipan yang sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.

5) Pengadaan Barang dan Jasa

Pelaksanaan *e-procurement* telah berjalan dengan baik didukung dengan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) yang handal. Hampir semua jenis pengadaan telah dilaksanakan secara elektronik, yaitu: Tender, Seleksi, Tender cepat, Penunjukan langsung, Pengadaan langsung, *E-purchasing*, dan Toko Daring. Sejak tahun 2019 Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Provinsi Bali sebagai UKPBJ (Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa) di lingkungan Provinsi Bali telah memenuhi tingkat kematangan kelembagaan level 3 yaitu *Proaktif* yang ditetapkan oleh LKPP-RI. Level kematangan *Proaktif* berarti UKPBJ yang menjalankan fungsi PBJ dengan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan melalui kolaborasi, penguatan fungsi perencanaan bersama pelanggan internal maupun eksternal.

e. Penataan SDM Aparatur

1) Perencanaan Kebutuhan Pegawai sesuai dengan Kebutuhan Organisasi

Pemerintah Provinsi Bali telah melaksanakan proses yang sistematis dan strategis untuk memprediksi kondisi jumlah SDM, jenis kualifikasi, keahlian dan kompetensi yang diinginkan di masa depan melalui analisis jabatan dan perhitungan beban kerja serta analisis faktor-faktor yang berpengaruh pada organisasi, dengan tujuan menjamin tersedianya SDM dalam jumlah, kualifikasi, komposisi dan kompetensi sesuai

kebutuhan organisasi. Perencanaan pegawai dimaksud dituangkan kedalam Peta Jabatan yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Gubernur Bali.

2) Proses Penerimaan Pegawai Transparan, Objektif, Akuntabel, dan Bebas KKN

Upaya untuk mendapatkan talenta-talenta terbaik telah dimulai dengan perbaikan sistem rekrutmen ASN secara kompetitif berbasis kompetensi dengan menggunakan *Computer Assisted Test* (CAT) serta berpedoman pada prinsip-prinsip pengadaan, yaitu kompetitif, adil, objektif, transparan, bersih dari praktek KKN dan tidak di pungut biaya, sehingga pelaksanaan rekrutmen semakin objektif, transparan dan akuntabel. Karena hasil seleksi dapat diketahui secara langsung (*real time*) tanpa perlu menunggu lama (hasil ujian akan langsung keluar setelah selesai mengikuti ujian). Pengumuman hasil seleksi diinformasikan secara terbuka.

3) Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi

Adanya standar kompetensi jabatan (SKJ) yang jelas merupakan upaya untuk mewujudkan ASN yang profesional, yang didukung oleh sistem rekrutmen, mutasi dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparansi, dan mampu mendorong mobilitas serta pola penempatan pejabat yang tepat. Penyusunan SKJ telah dilakukan pada level jabatan Administrasi (Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Pelaksana) yang dituangkan dalam Keputusan Gubernur Bali.

Rencana Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi berdasarkan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) bertujuan untuk menjamin pengembangan kompetensi pegawai terlaksana secara efektif, tepat sasaran, dan tepat guna.

Berdasarkan AKPK dilakukan pengembangan pegawai yang berbasis kompetensi sehingga mampu menjawab tantangan globalisasi yang menuntut profesionalisme ASN yang tercantum dalam Table 2.8.

Table 2.8. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah PNS yang direncanakan diklat	4173	209	1356	1274
Jumlah PNS yang telah mendapat diklat	4173	209	1356	1274
Jumlah total PNS	11.310	10.629	10.624	10.889

4) Promosi Jabatan dilakukan secara Terbuka

Pemerintah Provinsi Bali telah melaksanakan kebijakan promosi jabatan secara terbuka berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun 2020 tentang Sistem Merit dalam Manajemen PNS Pemerintah provinsi Bali. Kebijakan promosi terbuka untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama. Promosi terbuka dilakukan secara kompetitif dan obyektif, dilakukan oleh panitia seleksi yang independen dan

hasil setiap tahapan seleksi diumumkan secara terbuka yang tercantum dalam Tabel 2.9.

Tabel 2.9.

Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama diumumkan secara terbuka

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah JPT Pratama yang diisi dengan seleksi terbuka	13	1	3	7

- 5) Penetapan Kinerja Individu
- Penataan sumber daya manusia aparatur juga diarahkan agar kinerja setiap pegawai selaras dengan pencapaian kinerja organisasi. Untuk itu, penerapan manajemen kinerja yang efektif melalui perencanaan kinerja pegawai, bimbingan kinerja, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan sanksi berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai menjadi kata kunci didalamnya. Kinerja individu dengan menyusun Sasaran Kinerja Pegawai dan Perjanjian Kinerja. Seluruh pegawai telah memiliki ukuran kinerja individu yang sesuai dengan indikator kinerja individu diatasnya. Pengukuran kinerja individu dilakukan secara bulanan berdasarkan SKP melalui aplikasi SIKEPO. Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 60 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara, pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai diberikan berdasarkan kriteria beban kerja, prestasi kerja, kondisi kerja, kelangkaan profesi dan/atau pertimbangan obyektif lainnya.
- 6) Penegakan Aturan Disiplin/Kode Etik/Kode Perilaku Pegawai
- Kode Etik dan Kode Perilaku telah ditetapkan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS dan Peraturan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun 2020 tentang Sistem Merit dalam Manajemen PNS Pemerintah Provinsi Bali. Pelanggaran Disiplin PNS Pada Pemerintah Provinsi Bali dijatuhi sanksi berupa Penjatuhan Hukuman Disiplin PNS melalui Keputusan Gubernur Bali sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, sedangkan untuk pelanggaran Kode Etik/Kode Perilaku dijatuhi sanksi berupa Keputusan Sekretaris Daerah Provinsi Bali tentang Penjatuhan Hukuman Disiplin Ringan berupa Teguran Tertulis, yang tercantum dalam Tabel 2.10.

Tabel 2.10.

Penjatuhan Hukuman Disiplin Ringan berupa Teguran Tertulis

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah Hukuman Disiplin Ringan	3	4	4	8
Jumlah Hukuman Disiplin Sedang	1	1	1	-
Jumlah Hukuman Disiplin Berat	6	-	-	3
Total Hukuman Disiplin	10	5	5	11

- 7) Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG)
- Pemerintah Provinsi Bali telah membangun sistem informasi kepegawaian sesuai kebutuhan bernama SIMPEG yang terintegrasi dalam *single sign on* (SSO). Sistem informasi kepegawaian dapat diakses oleh pegawai dan masing-masing

pegawai melakukan pemutakhiran data kepegawaiannya masing-masing. Reformasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Bali adalah tertibnya administrasi kepegawaian karena sudah dilakukan secara *online* melalui aplikasi SIMPEG. PNS Provinsi Bali sangat merasakan proses administrasi kepegawaian seperti kenaikan pangkat, gaji berkala, dll menjadi lebih cepat karena telah dilakukan secara online. Disamping itu, data SIMPEG digunakan pimpinan dalam mengambil kebijakan manajemen kepegawaian seperti misalnya mutasi kepegawaian, promosi, dll. Dari data yang tersimpan dalam SIMPEG setiap bulan juga dibuat profile pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

8) Asesmen pegawai

Pemerintah Provinsi Bali telah melaksanakan proses asesmen pegawai secara bertahap untuk mendukung penerapan merit sistem sebagaimana diatur di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014. Diharapkan dengan asesmen terhadap ASN akan dapat diketahui bagaimana kemampuan, potensi (sesuatu terkait cara bekerja yang berada dalam diri), dan kompetensi (pengetahuan dan keterampilan) ASN tersebut dalam bekerja. Sehingga nantinya setiap ASN harus menjawab tantangan, mampukah memberikan pelayanan kepada *stakeholder* yang membutuhkan layanan dengan lebih baik serta dapat memuaskan masyarakat secara umum, asesmen pegawai dapat dilihat dalam Tabel 2.11.

Tabel 2.11. Asesmen Pegawai

Tahun	2020	2021	2022
Jumlah ASN yang mendapat asesmen	16	790	1520
Jumlah ASN	10.629	10.624	10.037

9) Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan salah satu strategi peningkatan kualitas yang memberikan kesempatan yang sama dalam pengembangan karir dan pengembangan kompetensi sebagai sarana perwujudan aktualisasi diri pegawai. Pelaksanaan manajemen talenta di Provinsi Bali dimulai sejak tahun 2020. Pemetaan talenta ASN masih berproses di Pemerintah Provinsi Bali.

f. Penguatan Akuntabilitas

1) Keterlibatan pimpinan dalam SAKIP

Perubahan yang baik selalu dimulai dari komitmen pimpinan. Untuk itu Pemerintah Provinsi tidak henti-hentinya melakukan upaya mewujudkan akuntabilitas berorientasi hasil. Keterlibatan pimpinan terhadap penyusunan renstra yang selaras dengan RPJMD serta penyusunan Perjanjian Kinerja sudah dilaksanakan. Selain itu pimpinan juga didorong untuk menyusun pohon kinerja dan *cascading* kinerja yang baik dan melakukan pemantauan terhadap capaian kinerja secara berkala.

Berikut Tabel 2.12. Indeks SAKIP yang diperoleh Pemerintah Provinsi tahun 2019-2022 berdasarkan hasil evaluasi Kementerian PANRB.

Tabel 2.12. Indeks SAKIP

Tahun	2019	2020	2021	2022
Indeks SAKIP	78	78,44	78,72	78,95

2) Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja

Upaya peningkatan SDM bagi yang menangani akuntabilitas Kinerja dilakukan secara terus menerus sehingga pemahaman terhadap akuntabilitas kinerja semakin baik. Telah dilaksanakan bimtek penyusunan pohon kinerja, bimtek penyusunan cascading, dan sosialisasi penyusunan laporan kinerja bagi perangkat daerah. Pemerintah Provinsi juga telah menyusun Pedoman Penerapan SAKIP sebagai panduan Perangkat Daerah di lingkungan Pemprov. Bali dalam menerapkan SAKIP. Panduan SAKIP dimaksud ditetapkan dalam Peraturan Gubernur Bali Nomor 109 Tahun 2018 tentang Pedoman Penerapan SAKIP di Lingkungan Pemerintah Provinsi. Untuk mengukur kinerja pegawai, Pemerintah Provinsi telah menyusun Perjanjian Kinerja (PK) sampai level individu. Namun perlu didorong pengukuran terhadap PK dimaksud secara berkala.

3) Efektifitas Anggaran

Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan Program dan Kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik yang dapat dilihat pada Tabel 2.13. Penerapan SAKIP akan menentukan nilai anggaran yang diperoleh dan efektif atau tidaknya anggaran yang digunakan.

Tabel 2.13. Program dan Kegiatan

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah Program	270	279	156	153
Jumlah Program dengan capaian 100% atau lebih	n/a	180	101	146
Jumlah Kegiatan	2.299	2.073	714	611
Jumlah Kegiatan dengan capaian 100% atau lebih	1.416	2.005	602	602

Ket. Tahun 2019 masih menggunakan aplikasi yang belum menghitung capaian program.

g. Penguatan Pengawasan

1) Gratifikasi

Kebijakan gratifikasi telah dibuat berdasarkan Peraturan Gubenur Bali Nomor 26 Tahun 2021 tentang Pengendalian dan Pelaporan Gratifikasi Dilingkungan Pemerintah Provinsi Bali. *Public campaign* dilakukan secara berkala dengan memberikan sosialisasi terkait gratifikasi selanjutnya menyebarkan informasi gratifikasi ke seluruh Perangkat Daerah. Telah dibangun Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) pada Inspektorat Daerah Pemerintah Provinsi Bali

yang berfungsi menjalankan tugas pengendalian gratifikasi di Pemprov. Bali. UPG dimaksud didukung oleh UPG Pembantu yang ada di setiap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi. UPG melaporkan secara berkala tentang praktek gratifikasi yang ada di Pemerintah Provinsi Bali yang ditampilkan pada Tabel 2.14.

Tabel 2.14. Laporan Gratifikasi

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah Laporan Gratifikasi	-	13	35	11

2) Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)

Kebijakan penerapan SPIP telah dibuat berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 27 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Provinsi, dan Peraturan Gubernur Bali Nomor 38 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Maturitas SPIP Pemprov. Bali saat ini telah berada pada level 3 (terdefinisi). Maturitas sistem pengendalian internal menunjukkan ukuran kualitas dari sistem pengendalian internal pada suatu organisasi. Semakin tinggi maturitasnya semakin baik pula kualitas sistem pengendalian internal suatu organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 2.15. Parameter pengukuran maturitas sistem pengendalian intern dapat diturunkan dari tiap-tiap unsur atau komponennya. Terdapat lima unsur yang perlu diturunkan parameternya yaitu: lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), kegiatan pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan kegiatan pemantauan (*monitoring activities*).

Tabel 2.15. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Tahun	2019	2020	2021	2022
Maturitas SPIP	Level 3 3,045	Level 3 3,045	Level 3 3,245	Level 3 3,245

3) Pengaduan Masyarakat

Pengaduan masyarakat merupakan salah satu bentuk partisipasi atau peran serta masyarakat sebagai bentuk pengawasan penyelenggaraan pemerintah. Media pengaduan masyarakat dilakukan melalui SP4N LAPOR, *Call center* UPP Pungli dan *Whistle Blowing System*. Pengelolaan pengaduan masyarakat diatur dalam Gubernur Bali Nomor 54 tahun 2021 tentang Pedoman Penanganan Pengaduan Masyarakat di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

Pengaduan Masyarakat di Pemerintah Provinsi dikoordinir oleh Inspektorat Daerah Pemprov. Bali dengan membentuk Unit Pemberantasan Pungutan Liar Provinsi Bali yang dituangkan dalam Keputusan Gubernur Bali Nomor 221/02-B/HK/2022 tentang Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar Provinsi Bali dan membentuk Tim Koordinasi Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional Layanan Aspirasi yang dituangkan dalam SK Gubernur Bali Nomor 299/02-B/HK/2022 tentang Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Tim Koordinasi Pengelolaan Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional Layanan Aspirasi dan Pengaduan *Online* Rakyat Pemerintah Provinsi Bali.

Kebijakan ini ditindaklanjuti dengan memberikan sosialisasi kepada masyarakat, ASN Provinsi dan ASN Kabupaten/Kota se-Bali. Media pengaduan berupa *website*, email, kotak pengaduan dan telepon. Tidak sampai disana saja, komitmen Pemerintah Provinsi untuk menjamin masukan masyarakat melalui pengaduan masyarakat dapat dilakukan melalui aplikasi SP4N-LAPOR yang merupakan singkatan dari Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional-Layanan Aspirasi dan Pengaduan *Online* Rakyat. Pemerintah Provinsi cepat tanggap dalam menindaklanjuti pengaduan melalui SP4N LAPOR.

Sejak tahun 2020, Provinsi Bali berhasil meraih Top 45 dalam Kompetisi SP4N-LAPOR lanjut tahun 2021, Provinsi Bali meraih peringkat tertinggi untuk kepuasan pengelolaan SP4N LAPOR. Tahun 2022, Provinsi Bali masuk dalam Top 51 Pengelola SP4N Lapor terbaik baik kategori instansi pemerintah dan unit pelayanan public yang ditampilkan pada Tabel 2.16.

Tabel 2.16. Pengaduan melalui SP4N LAPOR

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah Pengaduan yang ditindaklanjuti	103	186	122	66
Jumlah Pengaduan	103	186	122	66

4) *Whistle Blowing System* (WBS)

Pemerintah Provinsi Bali telah mengembangkan aplikasi WBS sejak tahun 2019, sebagai fasilitas/sarana pengaduan bagi ASN terkait adanya dugaan penyimpangan/penyalahgunaan kewenangan yang berpotensi Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Pada Tahun 2021 Pemprov Bali menerbitkan Edaran Sekretaris Daerah Provinsi Bali Nomor 4590 Tahun 2021 tentang Fasilitasi Penggunaan dan Pemanfaatan Pengaduan Aparatur Sipil Negara Melalui *Whistle Blowing System* (WBS) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Mekanisme pelaporan melalui WBS telah diatur dengan standar operasional prosedur. Upaya internalisasi dilakukan secara daring kepada seluruh perangkat daerah. Sampai saat ini belum ada laporan melalui aplikasi WBS, oleh karena itu perlu dilakukan sosialisasi yang lebih intensif terkait dengan WBS.

5) Penanganan Benturan Kepentingan

Terdapat Peraturan Gubernur Bali Nomor 16 Tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penanganan Benturan Kepentingan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali sebagai pedoman bagi Pemerintah Provinsi Bali dalam menangani benturan kepentingan. Tim Penanganan Benturan Kepentingan telah ditetapkan dengan Keputusan Inspektur dan mekanisme penanganan Benturan Kepentingan telah diatur dalam standar operasional prosedur. Upaya internalisasi dilakukan secara daring kepada seluruh perangkat daerah. Peningkatan terhadap komitmen pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dilaksanakan melalui penyusunan pemetaan dan pengendalian risiko Benturan Kepentingan dari perangkat daerah.



6) Pembangunan Zona Integritas

Zona Integritas (ZI) adalah strategi percepatan Reformasi Birokrasi melalui pembangunan unit kerja pelayanan percontohan (*role model*) yang bebas dari korupsi (WBK) dan pelayanan yang prima (WBBM). Fokus pembangunan ZI adalah pada unit kerja yang mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

Pembangunan Zona Integritas (ZI) di lingkungan Pemerintah Provinsi diawali dengan pencanangan ZI pada Tahun 2012. Untuk memperkuat komitmen seluruh pimpinan Pemprov. Bali maka pada tanggal 21 Maret 2019 dilaksanakan Penandatanganan Penguatan Komitmen Zona Integritas menuju WBK/WBBM oleh Gubernur Bali disaksikan oleh Ketua Ombudsman RI dan Ketua Ombudsman RI Perwakilan Bali. Pembangunan Zona Integritas dilakukan secara intensif kepada unit kerja calon ZI melalui berbagai upaya pembinaan. Semakin tahun semakin meningkat unit kerja calon ZI yang dibangun yang ditampilkan pada Tabel 2.17. Hasil pembangunan ZI dievaluasi oleh Tim Penilai Internal dan menghasilkan unit kerja sebagai calon ZI untuk disampaikan ke Kementerian PANRB.

Tabel 2.17. Unit Kerja Calon ZI Yang Dibangun

Tahun	2019	2020	2021	2022
Unit kerja yang dibangun	13	13	17	18
Unit Kerja yang diusulkan	6	3	8	4
Unit kerja memperoleh WBK	1	0	0	0
Unit kerja memperoleh WBBM	0	0	0	1

7) Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

APIP Pemerintah Provinsi cukup didukung SDM yang memadai baik secara kualitas dan kuantitas dimana setiap tahun selalu ada pengembangan kompetensi bagi APIP. Indeks Internal *Audit Capability Model* (IACM) saat ini berada pada pada level 3. Seluruh fungsi pengawasan internal berfokus pada *client* dan audit berbasis risiko yang dikelola melalui aplikasi SIMWASDA (Sistem Informasi Manajemen Pengawasan Daerah). Simwasda sebagai aplikasi pendukung pelaksanaan APIP terdiri dari fitur PKPT berbasis risiko, *e-controlling* dan e-TL.

8) Penyampaian Laporan Harta Kekayaan

Penyampaian laporan harta kekayaan merupakan upaya pencegahan terjadinya tindak pidana korupsi antara lain dengan melakukan pendaftaran dan pemeriksaan terhadap LHKPN dan LHKASN. Tingginya komitmen ASN Pemerintah Provinsi Bali terhadap pelaporan kekayaan terlihat dari data pelaporan LHKPN dan LHKASN pada Tabel 2.17 dibawah ini.

Tabel 2.17 Data Pelaporan LHKPN dan LHKASN

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah wajib lapor LHKPN	367	354	315	295
Jumlah yang melapor LHKPN	367	354	315	295
Jumlah wajib lapor LHKASN	11.172	10.620	10.658	10.063
Jumlah yang melapor LHKASN	10.138	10.620	10.658	10.063

h. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

1) Standar Pelayanan

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima memberikan jaminan atas terpenuhinya kepuasan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pelayanan prima tersebut harus dimiliki oleh semua instansi pemerintah. Di Pemerintah Provinsi Bali, seluruh unit pelaksana pelayanan publik telah menyusun Standar Pelayanan berdasarkan keputusan pimpinan perangkat daerah/unit kerja. Dari standar pelayanan disusun maklumat pelayanan yang dipampang di tempat kerja dan *website*.

2) Budaya Pelayanan Prima

Dalam rangka menerapkan budaya pelayanan prima telah dilakukan pembinaan terhadap unit pelaksana pelayanan di lingkungan Pemerintah Provinsi. Informasi tentang pelayanan mudah diakses melalui beROADS agar media dimana standar pelayanan dapat diakses di setiap *website* pelaksana pelayanan publik. Terkait dengan sarana layanan terpadu/terintegrasi telah dibentuk Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP). Pengurusan Perizinan telah didukung dengan aplikasi perizinan online terintegrasi melalui sistem *Online Single Submission* (OSS) dan aplikasi Prestise.

Penyelenggaraan Perizinan dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang cepat, mudah, dan pasti sangat dibutuhkan untuk meningkatkan ekosistem investasi, kegiatan berusaha, serta menjaga kualitas perizinan yang dapat dipertanggungjawabkan, sesuai dengan Visi Pembangunan Daerah “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*”. Penyelenggaraan perizinan dan pelayanan terpadu satu pintu diatur dalam Peraturan Gubernur Bali Nomor 46 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Perizinan Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, unit kerja juga didorong menerapkan sistem pemberian penghargaan dan sanksi bagi petugas pemberi pelayanan dan juga sistem pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar.

3) Penilaian kepuasan terhadap pelayanan

Salah satu bukti terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik ditandai dengan semakin baiknya persepsi masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan publik yang ditampilkan pada Tabel 2.18. Untuk mengetahui sejauh mana dampak yang dihasilkan terhadap upaya-upaya peningkatan kualitas pelayanan publik maka unit pelayanan di lingkungan Pemerintah Provinsi telah melakukan Survei Kepuasan Masyarakat. Hasil SKM akan dipampang di papan pengumuman atau *website* dan rekomendasi SKM akan ditindaklanjuti agar terjadi perbaikan yang berkelanjutan berdasarkan hasil survei dimaksud.

Tabel 2.18.

Persepsi Masyarakat atas Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Tahun	2019	2020	2021	2022
Indeks SKM	82,08	83,17	84,53	85,93

Saat ini seluruh perangkat daerah dan unit kerja sebanyak 87 sudah menerapkan survei kepuasan masyarakat.

Peningkatan kualitas pelayanan publik tidak terlepas dari hasil pengukuran indeks pelayanan publik sebagai alat evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan, dimana ada 6 aspek yang digunakan dalam pengukuran indeks yaitu pemenuhan Kebijakan Pelayanan (standar pelayanan, maklumat pelayanan dan survei kepuasan masyarakat), peningkatan Profesionalisme SDM, peningkatan kualitas Sarana dan Prasarana, pemanfaatan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP), pengelolaan konsultasi dan pengaduan (termasuk penerapan LAPOR!), serta penyelenggaraan inovasi dalam pelayanan publik, berlomba-lomba dipenuhi oleh unit layanan yang dievaluasi yang ditampilkan pada Tabel 2.19.

Tabel 2.19. Indeks Pelayanan Publik

Tahun	2019	2020	2021	2022
Indeks Pelayanan Publik	3,36 B-	3,295 B-	3,34 B-	3,995 B

4) Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam pelayanan publik

Teknologi Informasi memiliki arti penting dalam memberikan pelayanan publik di era teknologi saat ini. Dengan adanya teknologi informasi maka kebijakan pemerintah dengan cepat dapat diakses oleh masyarakat, pengelolaan pelayanan yang efisien, dan memberikan ruang bagi masyarakat untuk memberikan masukan sehingga dapat memperbaiki kinerja pelaksana pelayanan publik dan kualitas pelayanan publik. Pelaksana pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi memiliki *website* untuk menyebarkan informasi serta menerima masukan dan partisipasi masyarakat. Berbagai pelayanan publik berbasis digital telah dilakukan di setiap lini pelayanan yang ada di Pemerintah Provinsi Bali. Beberapa aplikasi pelayanan dimaksud di tampilkan pada Tabel 2.20.

Tabel 2.20. Aplikasi Pelayanan Perangkat Daerah

No	Perangkat Daerah	Nama Aplikasi	Platform	Produk Layanan
1	UPTD. Balai Sertifikasi Mutu dan Keamanan Pangan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali	SILEBAH (Sistem Informasi dan Pelayanan Online Pengujian Laboratorium Penyakit Hewan dan Bahan Pangan Asal Hewan)	Website	Laporan Hasil Pengujian
2	Dinas Perhubungan Provinsi Bali	Live Streaming ATCS Bali	Website & Mobile	Informasi kondisi simpang yang berbasis ATCS secara live streaming
3	Inspektorat Daerah Provinsi Bali	WBS(WHISTLEBLOWING SYSTEM PEMERINTAH PROVINSI BALI)	Website	Hasil Pemeriksaan/Audit dan Tindak Lanjut
4	Inspektorat Daerah Provinsi Bali	econtrolling	Website	Informasi Realisasi Fisik Keuangan dan Proses Paket Pengadaan Barang dan Jasa beserta indikator zona dan perankingan

No	Perangkat Daerah	Nama Aplikasi	Platform	Produk Layanan
5	Badan Pendapatan Daerah Provinsi Bali	Website Badan Pendapatan Daerah Provinsi Bali	Website	Layanan informasi pelayanan
6	Badan Pendapatan Daerah Provinsi Bali	Informasi Pajak Kendaraan Bermotor	Website	-
7	Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Desa, Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Bali	Website Dinas	Website	Tanggapan pengaduan
8	Dinas Pemajuan Masyarakat Adat Provinsi Bali	Aplikasi JIDHAT (Jaringan Informasi Dokumentasi Hukum Adat)	Website	Informasi dokumentasi hukum adat
9	Dinas Pariwisata Provinsi Bali	Web Dinas Pariwisata Provinsi Bali	Website	Layanan Informasi
10	Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bali	E-Ticketing Pariwisata Bali (ATIX)	Website	Informasi Tiket wisata laut
11	Rumah Sakit Jiwa Provinsi Bali	Informasi Pendaftaran Pasien dan Srat Keterangan Online RS Jiwa Provinsi Bali	Website	Mempermudah akses pendaftaran kepada masyarakat dan informasi pendaftaran pasien, permintaan surat secara online.
12	Dinas PUPRKIM Prov Bali	SIDAPIS	Website & Mobile	Informasi pendataan pelanggan DSDP dan informasi pendapatan DSDP
13	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali	Website Dinas	Website	Informasi dan Publikasi
14	RSUD Bali Mandara	SIMRS	Website	billing pasien, data pasien (data RL)
15	Dinas Ketenagakerjaan dan Energi Sumber Daya Mineral Provinsi Bali	SISNAKER PROVINSI BALI	Website	Layanan pendataan Pekerja Migran Indonesia Krama Bali yang akan berangkat ke Luar Negeri
16	Dinas Ketenagakerjaan dan Energi Sumber Daya Mineral Provinsi Bali	BURSA KERJA ONLINE (BKOL) PROVINSI BALI	Website	Lowongan Pekerjaan untuk pencari kerja
17	UPTD Kesehatan Pengobatan Tradisional Dinas Kesehatan Provinsi Bali	Aplikasi Terpadu Pelayanan Kesehatan Pengobatan Tradisional dan Olahraga	Website	Akupuntur, Akupresur, SPA, Konsultasi Kesehatan Tradisional, Pengukuran Kebugaran dan layanan fitness
18	Dinas Kebudayaan Provinsi Bali	Ceraken Kebudayaan Bali	Website	Laporan Data Kebudayaan
19	UPTD. Pengujian dan Penerapan Mutu Hasil Perikanan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bali	Website UPTD. Pengujian dan Penerapan Mutu Hasil Perikanan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bali	Website	sertifikat SPPT SNI dan Hasil Uji
20	Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali	E-SKA	Website	Surat Keterangan Asal

No	Perangkat Daerah	Nama Aplikasi	Platform	Produk Layanan
21	UPTD Balai Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Disperindag Prov Bali	Registrasi Online Permohonan Pengujian	Website	Sertifikat hasil Pengujian
22	Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Bali	E-Kepegawaian	Website	Surat Kenaikan Gaji Berkala, Surat Cuti, dsb
23	Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Bali	E-Dupak	Website	Dupak
24	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Bali	Sistem Informasi Peta Konflik (SIPELIK)	Website	Data Konflik.
25	Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Provinsi Bali	Bali Media Center	Website & Mobile	Tanggapan konsultasi, berita, hasil survey
26	Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Provinsi Bali	Bali Satu Data	Website & Mobile	Dokumen Informasi dan Tanggapan Permintaan Informasi
27	Dinas kesehatan Provinsi Bali	sistem informasi kesehatan krama bali sejahtera	Website	Tempat tidur rs, 10 besar penyakit, jumlah kunjungan faskes, pengobatan tradisional, JKN KBS
28	Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Provinsi Bali	Sistem Single Sign On (SSO)	Website	Layanan Autentikasi untuk aplikasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali
29	Badan Kepegawaian dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia	Sistem Absensi Pegawai berbasis Pengenalan Wajah dan Radius Lokasi	Website & Mobile	Laporan Kehadiran
30	Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Provinsi Bali	Kantor Virtual	Website & Mobile	Surat Menyurat
31	Dinas Pariwisata Provinsi Bali	LoveBali	Website & Mobile	Kontribusi Wisatawan
32	Dinas kesehatan Provinsi Bali	Sistem Monitoring Persediaan Oksigen	Website	Informasi
33	Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Provinsi Bali	Sistem Permohonan Informasi Publik (SIKI dalam Bali Satu Data)	Website	Informasi
34	Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali	Sistem Perpustakaan Digital (Pustaka Bali)	Website	Informasi
35	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Bali	Aplikasi Bulan Bung Karno	Website	Informasi
36	Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Provinsi Bali	Seleksi Tim SPBE	Website	Informasi
37	Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Provinsi Bali	Sistem Undangan	Website	Informasi Undangan

No	Perangkat Daerah	Nama Aplikasi	Platform	Produk Layanan
38	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali	Sigapura	Website	Informasi harga pangan
39	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	E-Perizinan	Website	Ijin dan Rekomendasi
40	Dinas Kehutanan dan Lingkungan Hidup Provinsi Bali	Website Perangkat Daerah	Website	Informasi
41	Sekretariat Daerah Provinsi Bali	Analisis Jabatan, ABK dan SKJ Provinsi Bali	Website	Informasi anjab ABK, SKJ
42	Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali	Sistem Aplikasi Penyusunan LPPD	Website	Monitoring pengisian LPPD
43	BKPSDM Provinsi Bali	Assessment Center	Website	Nilai potensi dan kompetensi yang digunakan sebagai rekomendasi terkait pengambilan keputusan tentang kepegawaian
44	Biro Organisasi Setda Provinsi Bali	Simonev Reform (Sistem Informasi Monitoring dan Evaluasi Reformasi Birokrasi)	Website	Profil RB per Perangkat Daerah
45	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Bali	SIPKD	Website	Produk Penganggaran

5) Inovasi Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang baik dan berkualitas merupakan hak warga negara sekaligus kewajiban konstitusional negara. Oleh karena itu Pemerintah Provinsi wajib menyelenggarakan pelayanan publik yang sebaik-baiknya bagi masyarakat. Inovasi pelayanan publik merupakan wujud dari semangat dan pemikiran kreatif penyelenggara pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang lebih baik daripada biasanya. Sejak diprakarsai pada Tahun 2014, jumlah inovasi yang berpartisipasi dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) di Provinsi Bali meningkat dari tahun ke tahun. Berbagai inovasi telah dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Bali dan beberapa inovasi bahkan masuk dalam Top Inovasi Pelayanan Publik yang diselenggarakan oleh Kementerian PANRB yang ditampilkan pada Tabel 2.21.

Tabel 2.21. Jumlah inovasi yang diusulkan mengikuti KIPP

Tahun	2019	2020	2021	2022
Jumlah inovasi yang diusulkan mengikuti KIPP	19	9	13	15

Disamping itu, untuk mendorong kompetisi positif antar perangkat daerah baik inovasi tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik, Pemerintah Provinsi Bali juga mengikuti penilaian Indeks Inovasi Daerah (IID) yang ditampilkan Tabel 2.22.

Tabel 2.22. Indeks Inovasi Daerah (IID)

Tahun	2021	2022
Jumlah inovasi yang diusulkan IID ke Kemendagri	18	46
Indeks Inovasi Daerah	27,02 Kurang Inovatif	73,363 Terinovatif

2.2. Kondisi eksisting sesuai dengan perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 Capaian Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali apabila dibandingkan dengan perubahan *Road Map* 2020-2024 yaitu pada tingkat tujuan dapat dilihat pada Tabel 2.23. dan sasaran strategis, dapat dilihat pada Tabel 2.23.

Tabel 2.23. Tujuan Perubahan *Road Map* 2020-2024

No	Tujuan RB 2020-2024	Indikator Tujuan	Target <i>Road Map</i> RB Nasional 2024	Target RPD 2024	Kondisi Eksisting Tahun 2022
1.	Terwujudnya birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik	Capaian Indeks RB	Baik (>70)	74	72,16
		Penurunan angka kemiskinan	Angka kemiskinan menurun dari 9,71	4,07	4,53
		Peningkatan realisasi investasi	Penanaman modal meningkat dari 901 T	13 T	12,45 T
		Penuruna angka prevalensi stunting	Prevalensi Stunting menurun	6,15	8
		Pengendalian Tingkat Inflasi	Tingkat inflasi	3±1	Dps 6,44 Singaraja 4,63
		Penggunaan produk dalam negeri	96%	95%	73,32%

Tabel 2.24. Sasaran Perubahan *Road Map* 2020-2024

No	Sasaran Strategis RB 2020-2024	Indikator Sasaran Strategis	Target <i>Road Map</i> RB Nasional 2024	Target RPD 2024	Kondisi Eksisting Tahun 2022
1.	Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel	Indeks SPBE	Baik (>2,5)	Baik 3,25	Sangat baik (3,68)
		Indeks SAKIP (Akuntabilitas Kinerja)	Baik (>70)	80,5	78,95
		Opini BPK (Akuntabilitas Keuangan)	WTP dengan TL 80%	WTP 100%	WTP TL 100%

2.	Terciptanya Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Profesional	Nilai Survei Indeks BerAKHLAK	67,142%	70%	63%
		Nilai Survei Penilaian Integritas	Nilai rata-rata Provinsi meningkat dari 69,3	80	78,82
		Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	Nilai rata-rata Provinsi meningkat dari 86,15	87	85,93



BAB III  
AGENDA REFORMASI BIROKRASI

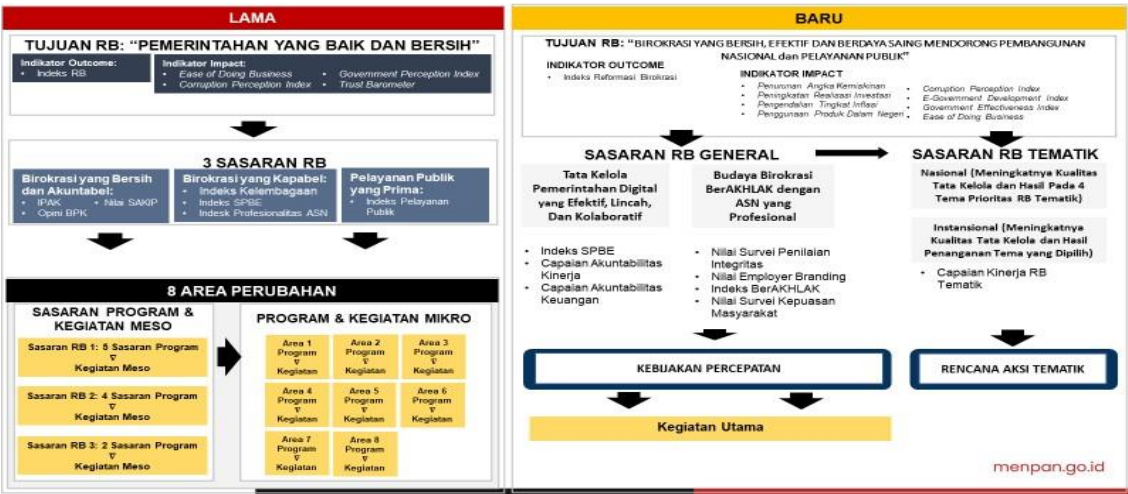
3.1. Penajaman terhadap Tujuan, Sasaran, dan Indikator

Umpan balik dari berbagai pihak atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi selama beberapa tahun terakhir adalah bahwa upaya Reformasi Birokrasi yang telah dilakukan belum berdampak langsung pada perbaikan berbagai capaian indikator Pemerintah Provinsi Bali dan nasional baik yang terkait dengan Pembangunan Nasional, daya saing pemerintahan, maupun pemberantasan korupsi. Salah satu hal yang dianggap berkontribusi pada kondisi tersebut adalah karena tujuan maupun sasaran strategis Reformasi Birokrasi tidak secara langsung dikaitkan dengan berbagai indikator terkait. Meskipun pada *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 sebelum penajaman, indikator-indikator tata kelola pemerintahan telah ditetapkan menjadi indikator tujuan Reformasi Birokrasi, namun program dan upaya yang dilakukan tidak mencerminkan upaya yang konkret dan fokus untuk mencapai indikator tersebut. Atas dasar hal tersebut, maka salah satu fokus dalam penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 ini adalah mempertajam tujuan, sasaran, dan indikatornya agar lebih relevan dan berdampak terhadap Pembangunan Pemerintah Provinsi dan Nasional, serta lebih mencerminkan penyelesaian atas berbagai isu dan permasalahan khas birokrasi Indonesia.

Secara umum, tujuan dan sasaran akan diarahkan untuk menjawab isu tata kelola pemerintahan yang belum berkontribusi signifikan dalam capaian Pembangunan Nasional, masih adanya tindak pidana korupsi yang terjadi, kualitas pelayanan publik yang belum prima, serta ketertinggalan dengan birokrasi negara lain. Strategi yang akan digunakan untuk menjawab isu tersebut adalah dengan mendorong terciptanya birokrasi digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel, didukung dengan budaya birokrasi yang berorientasi kinerja dan pelayanan, serta individu ASN yang lebih profesional.

Gambaran fokus penajaman tujuan, sasaran, dan indikator dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022-2024 setelah penajaman dibandingkan dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022-2024 sebelum penajaman diilustrasikan dalam Gambar 3.1 sebagai berikut:

Gambar 3.1  
Perbandingan Kerangka Pelaksanaan Reformasi Birokrasi



Sumber: Kementerian PANRB

### 3.1.1. Tujuan Reformasi Birokrasi

Tujuan yang terdapat pada *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 sebelum penajaman adalah “Pemerintahan yang baik dan bersih”, sedangkan tujuan dari *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 setelah penajaman adalah “Birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik”. Tujuan Reformasi Birokrasi harus diarahkan untuk dapat menjawab isu utama Reformasi Birokrasi yang berkembang beberapa tahun terakhir. Isu tersebut adalah terkait dampak dan kontribusi Reformasi Birokrasi pada Pembangunan Nasional, peningkatan kualitas pelayanan publik, penciptaan pemerintah yang bersih dan bebas KKN, serta peningkatan daya saing Indonesia dibanding dengan negara lainnya.

### 3.1.2. Sasaran Strategis Reformasi Birokrasi

Berkaitan dengan sasaran, pada *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 sebelum penajaman terdapat tiga sasaran strategis Reformasi Birokrasi, yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima. Pada *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 setelah penajaman, sasaran strategis Reformasi Birokrasi disederhanakan menjadi dua aspek yaitu, aspek *hard element* adalah bagian dari kerangka logis Reformasi Birokrasi yang merupakan berbagai perangkat yang terkait dengan akuntabilitas, kelembagaan, tatalaksana, cara kerja, strategi, serta sistem dan regulasi dalam pemerintahan dan aspek *soft element* berbagai perangkat yang terkait dengan budaya dan sumber daya manusia. Adapun sasaran strategis Reformasi Birokrasi sebagai berikut:

- 1) Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif sebagai aspek *hard element*. Sasaran ini berkaitan dengan tata kelola pemerintahan (*governance*) yang mampu mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya melalui penciptaan hasil/dampak yang nyata bagi masyarakat dan pembangunan nasional, dengan kemampuan untuk selalu bersinergi dan cepat beradaptasi dalam merespon perubahan lingkungan strategis yang berciri VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Strategi utama untuk menciptakan tata kelola pemerintahan ini adalah dengan menjadikan teknologi informasi dan komunikasi sebagai instrumen utama dalam proses internal tata kelola pemerintah yang baik dan penyediaan pelayanan publik yang berkualitas.
- 2) Terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang profesional sebagai aspek *soft element*. Sasaran ini berkaitan dengan budaya birokrasi yang mengedepankan nilai orientasi pelayanan, akuntabel, harmonis, kompeten, loyal, adaptif, dan kolaboratif dalam pelaksanaan tugas menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas dan mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan nasional, serta diisi dengan ASN yang memiliki komitmen, kemampuan, motivasi, perilaku, kinerja dan daya saing yang tinggi.

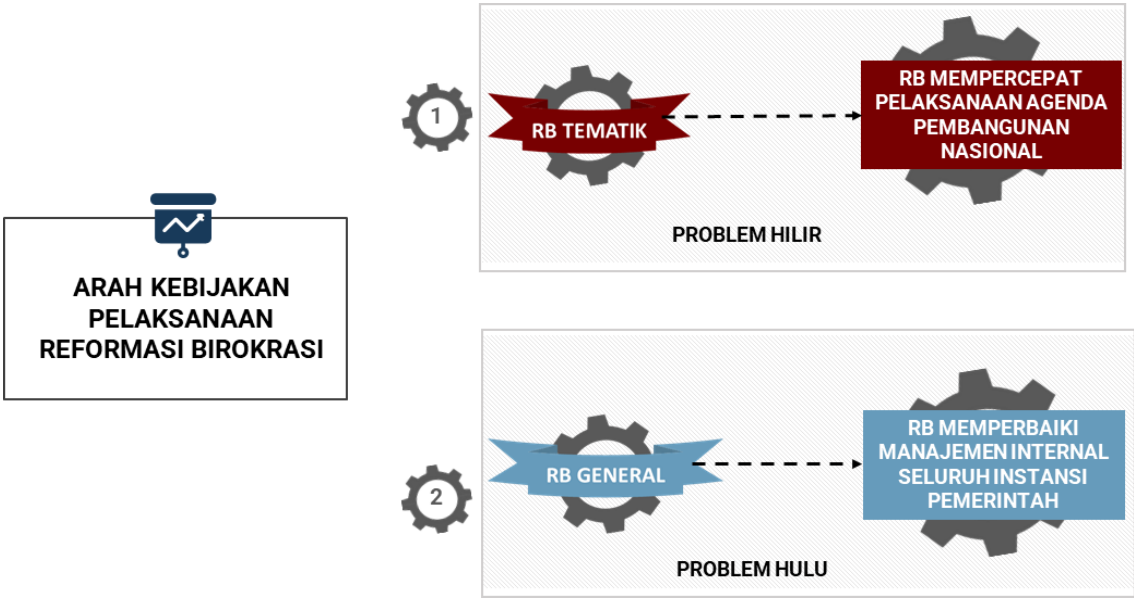
3.2. Penajaman terhadap Kegiatan Utama

Pada *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 sebelum penajaman, kegiatan yang dilakukan diarahkan pada perbaikan berbagai aspek pemerintahan yang dikenal dengan delapan area perubahan. Delapan area perubahan ini meliputi Manajemen Perubahan, Deregulasi Kebijakan, Penataan Organisasi, Penataan Tata laksana, Penataan SDM Aparatur, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Pada *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 setelah penajaman, kegiatan Reformasi Birokrasi tidak akan dikaitkan dengan delapan area perubahan melainkan akan berfokus pada pelaksanaan kegiatan Percepatan (*acceleration*). Kegiatan percepatan adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mempercepat terwujudnya birokrasi digital serta kegiatan- kegiatan Reformasi Birokrasi lain yang sudah dilaksanakan pada tahun-tahun sebelumnya yang perlu dipastikan keberlanjutannya.

3.3. Penajaman terhadap Fokus Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Ekspektasi Presiden, masyarakat, dan dunia usaha atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah menciptakan hasil/dampak yang dapat dirasakan secara nyata, cepat, dan tepat menyentuh isu/permasalahan faktual. Reformasi Birokrasi juga diharapkan tidak hanya mempercepat penyelesaian isu hulu, yaitu masalah-masalah tata kelola pemerintahan yang terjadi di internal birokrasi, namun juga isu hilir yaitu masalah-masalah yang muncul di masyarakat dan terkait dengan agenda prioritas Pembangunan Nasional. Atas dasar hal tersebut, *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 setelah penajaman mengarahkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi ke dalam dua fokus yang disebut dengan “*double track*”, yaitu fokus penyelesaian isu hulu yang disebut dengan Reformasi Birokrasi General, serta fokus penyelesaian isu hilir yang disebut dengan Reformasi Birokrasi Tematik yang ditujukan Gambar 3.2.

Gambar 3.2.  
*Double Track* Fokus Pelaksanaan Reformasi Birokrasi



Sumber: Kementerian PANRB

### 3.4. Penajaman terhadap Ukuran Keberhasilan atau Indikator Reformasi Birokrasi

Penajaman terhadap ukuran keberhasilan atau indikator Reformasi Birokrasi dilakukan dengan menetapkan ukuran keberhasilan yang relevan untuk menggambarkan tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi serta menyinergikan beberapa indikator yang beririsan. Untuk menunjukkan efektivitas Reformasi Birokrasi dalam mengungkit Pembangunan Nasional dan meningkatkan kepercayaan masyarakat, maka ditentukanlah indikator tujuan yang berkualitas dampak (*impact*) yaitu terkait peningkatan capaian beberapa indikator Pembangunan Nasional dan daya saing global, dan indikator sasaran yang berkualitas hasil (*outcomes*) yaitu terkait hasil (*outcomes*) dari perbaikan tata kelola pemerintahan (*governance*) pada tingkat *intermediate outcomes* dan *immediate outcomes* pada aspek-aspek kunci birokrasi. Indikator yang digunakan merupakan ukuran yang dianggap paling reliabel dan relevan untuk mengukur tingkat implementasi dan hasil, bukan sekedar mengukur pemenuhan dan aspek administratif semata. Penajaman indikator juga dilakukan dengan mendorong sinergi, integrasi, dan penyederhanaan berbagai ukuran keberhasilan untuk menghindari adanya duplikasi pengukuran pada lebih dari satu ukuran keberhasilan dan mendorong ukuran yang berkualitas hasil, bukan proses yang rigid. Sehingga Indikator Reformasi Birokrasi dapat memenuhi indikator yang *specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound* (SMART) dan berorientasi pada hasil (*outcome*).

Beberapa permasalahan terkait implementasi indikator Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:

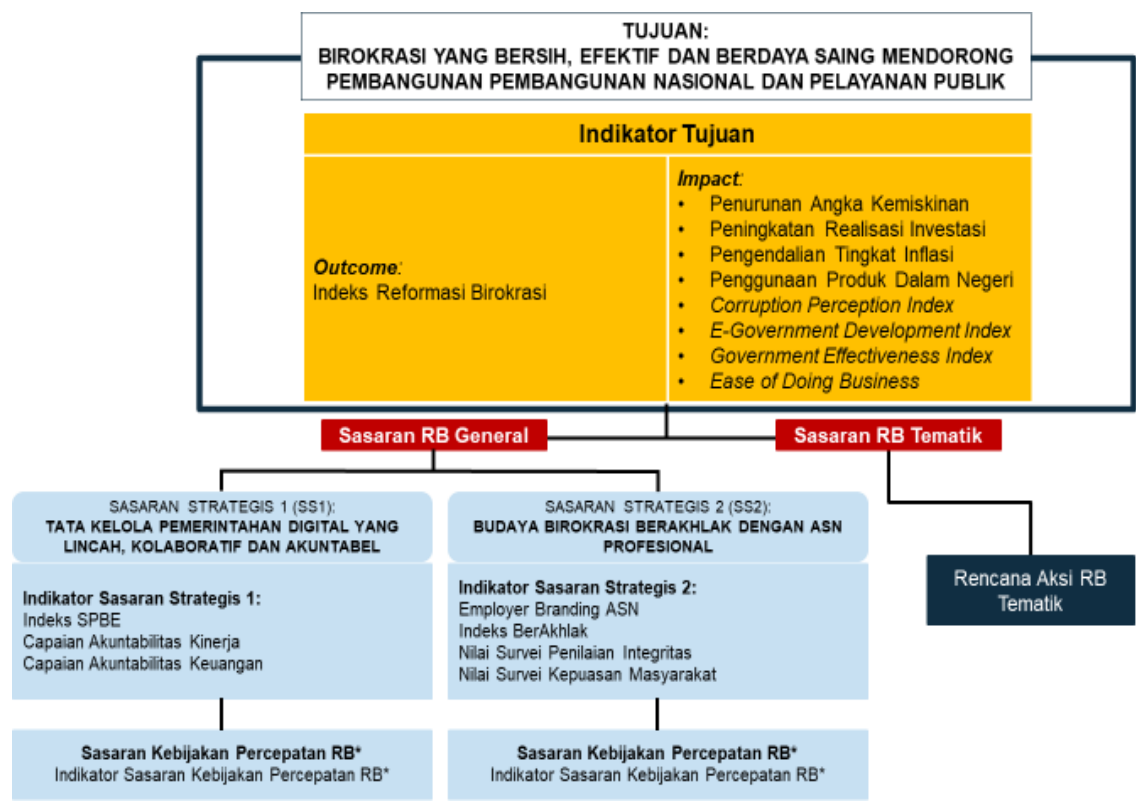
- 1) belum terdapat peta keterkaitan antar komponen indikator indeks;
- 2) masih terdapat redundansi atau duplikasi antar komponen indikator indeks;
- 3) komponen indikator indeks masih banyak berfokus pada proses yang rigid;
- 4) metode pengumpulan data indikator indeks kepada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah menggunakan metode *self-assessment* dengan aplikasi masing-masing yang waktunya bersamaan; dan
- 5) metode penyampaian informasi hasil kepada masing-masing instansi yang dinilai belum terstandar.

Sinergi, integrasi, dan penyederhanaan indikator dilakukan dengan menganalisis komponen-komponen indikator indeks antara lain terkait beberapa hal, yaitu: 1) relevansinya dengan hasil yang akan diukur, 2) tidak fokus pada proses tetapi pada hasil, 3) penyederhanaan pengukuran, 4) sinergi/integrasi komponen yang memiliki kesamaan atau irisan. Pelaksanaan penyederhanaan, sinergi, dan integrasi dilakukan oleh kementerian/lembaga pengampu indikator dengan melibatkan Kementerian PANRB.

Hal penting lainnya adalah memastikan adanya peta keterhubungan antar indikator dengan kondisi hasil Reformasi Birokrasi yang akan diukur. Oleh karena itu, harus dibangun kerangka logis indikator kinerja Reformasi Birokrasi dengan mengacu pada kerangka logis hasil Reformasi Birokrasi, yang meliputi: Tujuan, Sasaran strategis, Sasaran kebijakan, dan keluaran (*output*) kegiatan utama dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Kerangka logis indikator kinerja Reformasi Birokrasi setelah dilakukan penajaman dapat dilihat pada Gambar 3.3.

Gambar 3.3  
Kerangka Logis Indikator kinerja setelah Penajaman



Sumber: Kementerian PANRB

3.5. Target Kinerja Reformasi Birokrasi s.d 2024

3.5.1. Target Kinerja Tujuan Reformasi Birokrasi

Kinerja Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dicerminkan dengan pencapaian target kinerja sesuai dengan jenjang kinerja. Penjenjangan kinerja pelaksanaan Reformasi Birokrasi sebagaimana telah dijelaskan dalam kerangka logis kinerja dan indikator kinerja Reformasi Birokrasi pada dibawah ini, yaitu pada tingkat tujuan, sasaran strategis, sasaran kebijakan dan *output* kegiatan. Target kinerja pada tingkat pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi sampai tahun 2024 dinyatakan dalam Tabel 3.4. berikut:

Tabel 3.4.  
Target Kinerja Tujuan Reformasi Birokrasi

No.	Tujuan RB 2022-2024	IndikatorTujuan	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024
1.	Terwujudnya birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan public	Indeks Reformasi Birokrasi	72,16	73	74
		Angka Kemiskinan	4,53	3,75 (3,50-4)	4,07
		Realisasi Penanaman Modal	12,45T	12,95T	13,77T
		Tingkat inflasi	Dps 6,44% Sgrj 4,63%	3±1%	3±1%
		Realisasi Penggunaan Produk Dalam Negeri	73,32%	95%	96%

3.5.2. Target Kinerja Sasaran Strategis Reformasi Birokrasi yang ditampilkan Tabel dalam Tabel 3.5.

Tabel 3.5.

Target Kinerja Sasaran Strategis Reformasi Birokrasi General

No	Sasaran Strategis RB 2020-2024	Indikator Sasaran Strategis	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024
1.	Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel	Indeks SPBE	Sangat baik 3,68	Baik 3,25	Baik 3,25
		Indeks SAKIP (Akuntabilitas Kinerja)	78,95	80	80,5
		Opini BPK (Akuntabilitas Keuangan)	WTP RTL 100%	WTP RTL 100%	WTP RTL 100%
2.	Terciptanya Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Profesional	Nilai Survei Indeks BerAKHLAK	63%	65%	70%
		Nilai Survei Penilaian Integritas	78,82	79,5	80
		Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	85,93	86	87

3.5.3. Penetapan Prioritas Kegiatan Utama Reformasi Birokrasi yang ditampilkan pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6. Prioritas Kegiatan Utama Reformasi Birokrasi

No	Kegiatan Utama	Mandat RB General Nasional	Tingkat Keparahan (Implementasi Rendah)	Waktu (Mendesak)	Skala prioritas (Total Skor)
1	Penyederhanaan Birokrasi(Penyederhanaan StrukturOrganisasi) /transformasi organisasi berbasis kinerja dan <i>agile</i>	10	1	10	21
2	Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dengan model fleksibel bagiPegawai ASN	10	5	8	23
3	Pelaksanaan Arsitektur SPBE Nasional	10	8	9	27
4	Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahyang terintegrasi	10	4	9	23
5	Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	10	7	8	25
6	Pembangunan Zona Integritas di unit kerja	10	7	8	25
7	Penguatan implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP)	10	8	8	26
8	Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	10	5	8	23
9	Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	10	7	8	25
10	Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	10	7	8	25
11	Pelaksanaan PembentukanPeraturan Perundangan-undangan	10	8	8	26

No	Kegiatan Utama	Mandat RB General Nasional	Tingkat Keparahatan (Implementasi Rendah)	Waktu (Mendesak)	Skala prioritas (Total Skor)
12	Pelaksanaan Arsip Digital	10	9	8	27
13	Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	10	8	8	26
14	Penguatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	10	5	8	23
15	Penguatan Pengelolaan Keuangan dan Aset	10	6	8	24
16	Penataan Jabatan Fungsional	10	6	8	24
17	Penguatan Manajemen Talenta ASN	10	8	9	27
18	Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN	10	7	8	25
19	Penguatan Sistem Merit	10	7	8	25
20	Pelaksanaan Core Values ASN	10	7	8	25
21	Pelaksanaan Pelayanan Prima	10	7	8	25
22	Pelaksanaan peningkatan kapasitas pegawai ASN	9	8	8	26
23	Pelaksanaan rekrutmen pegawai ASN yang efektif dan efisien	9	4	8	22
24	Pelaksanaan transformasi digital manajemen ASN	9	5	8	23

Mengingat pentingnya pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan dan pencapaian pembangunan Pemerintah Provinsi Bali, maka seluruh kegiatan utama yang telah ditetapkan akan dilaksanakan seluruhnya kecuali kegiatan penyederhanaan birokrasi yang telah dilaksanakan 100%.

- 3.5.4. Target Kinerja Kegiatan Utama Reformasi Birokrasi
- Sasaran Strategis 1: Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel yang ditunjukan Tabel 3.7.

Tabel 3.7. Sasaran Strategis 1

No	Sasaran Kebijakan	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan Utama	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024	Koordi-Nator	Pelak-sana
S.1.	Terimplementasikan nya Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi	Penyederhanaan Birokrasi	Tingkat implementasi penyederhanaan birokrasi	100%	-	-	Biro Organisasi	Seluruh Perangkat Daerah
S.2.	Terimplementasikan nya kebijakan sistem kerja baru dan fleksibilitas bekerja pegawai ASN	Pelaksanaan Sistem Kerja Baru dengan model fleksibel bagi Pegawai ASN	Tingkat implementasi kebijakan sistem kerja dan fleksibilitas bekerja	N/A	Baik	Baik	Biro Organisasi BKPSDM	Seluruh Perangkat Daerah
S.3.	Terimplementasikan nya Kebijakan Arsitektur SPBE Nasional	Pelaksanaan Arsitektur SPBE Nasional	Tingkat implementasi inisiatif Strategi Arsitektur SPBE Nasional	N/A	Baik	Baik	Diskominfos	Seluruh Perangkat Daerah

No	Sasaran Kebijakan	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan Utama	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024	Koordinator	Pelaksana
S.4.	Terimplementasikannya Sistem Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja yang Terintegrasi, Berbasis Teknologi Informasi	Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang terintegrasi	Indeks Perencanaan Pembangunan	N/A	Baik	Baik	Bappeda	Seluruh Perangkat Daerah
			Indeks SAKIP	78,95	80	80,5	Bappeda, Biro Organisasi, Inspektorat Daerah	Seluruh Perangkat Daerah
S.5.	Terbangunnya Pelayanan Publik Digital (Digital Services)	Pelaksanaan Pelayanan Publik Digital	Tingkat Implementasi Pelayanan Publik Digital	N/A	Baik	Baik	Biro Organisasi, Diskominfos	Seluruh Perangkat Daerah
S.6.	Meningkatnya kualitas pengawasan	Pembangun-an Zona Integritas di unit kerja	Tingkat keberhasilan pembangunan ZI	25%	35%	50%	Inspektorat Daerah, Biro Organisasi	Seluruh Unit Kerja
		Penguatan implementasi sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP)	Tingkat maturitas SPIP	Level 3 3,245	Level 3 3,3	Level 3 3,4	Inspektorat Daerah	Seluruh Perangkat Daerah
		Penguatan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	Tingkat tindak lanjut pengaduan masyarakat (LAPOR)	100%	100%	100%	Inspektorat Daerah, Diskominfos	Seluruh Perangkat Daerah
		Penguatan Upaya Pencegahan Korupsi	Survei Penilaian Integritas	78,82	79,5	80	Inspektorat Daerah	Seluruh Perangkat Daerah
S.7.	Meningkatnya kualitas kebijakan dan regulasi	Pelaksanaan Tata Kelola Kebijakan Publik	Indeks Kualitas Kebijakan	N/A	Baik	Baik	Biro Hukum	Seluruh Perangkat Daerah
		Pelaksanaan Pembentukan Peraturan Perundangan-undangan	Indeks Reformasi Hukum	N/A	Baik	Baik	Biro Hukum	Seluruh Perangkat Daerah
S.8.	Meningkatnya kualitas pengelolaan arsip digital dan data statistik sektoral	Pelaksanaan Arsip Digital	Tingkat Digitalisasi Arsip	N/A	Baik	Baik	Biro Umum dan Protokol, Diskominfos	Seluruh Perangkat Daerah
		Pelaksanaan Data Statistik Sektoral	Tingkat Kematangan Penyelenggaraan Statistik Nasional	N/A	3,75	4	Diskominfos	Seluruh Perangkat Daerah
S.9.	Meningkatnya Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, Pengelolaan Keuangan dan Aset	Penguatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	Indeks Tata Kelola Pengadaan	Baik 86,90	Baik Sekali 90	Baik Sekali 92	Biro PBJEK	Seluruh Perangkat Daerah
		Penguatan Pengelolaan Keuangan dan Aset	Opini BPK	WTP	WTP	WTP	Inspektorat Daerah, BPKAD	Seluruh Perangkat Daerah
			Tindak Lanjut Rekomendasi BPK	100%	100%	100%	Inspektorat Daerah	Seluruh Perangkat Daerah



Beberapa baseline 2022 terisi N/A (*not applicable*) karena kementerian/lembaga yang bertanggung jawab untuk melakukan pengukuran belum melaksanakan evaluasi dan untuk target 2023-2024 berstatus minimal Baik. Perangkat Daerah sebagai koordinator setiap kegiatan utama merupakan anggota dari Tim Reformasi Birokrasi General Provinsi Bali.

Sasaran Strategis 2: Budaya birokrasi berAKHLAK dengan ASN yang profesional yang ditunjukkan Tabel 3.8.

Tabel 3.8. Sasaran Strategis 2

No	Sasaran Kebijakan	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan Utama	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024	Koordinator	Pelaksana
S.1.	Terwujudnya percepatan transformasi jabatan fungsional	Penataan Jabatan Fungsional	Tingkat implementasi transformasi jabatan fungsional	100%	100%	100%	Biro Organisasi, BKPSDM	Seluruh Perangkat Daerah
S.2.	Terselenggaranya manajemen talenta ASN yang efektif dan efisien	Penguatan Manajemen Talenta ASN	Tingkat implementasi manajemen talenta	N/A	Baik	Baik	BKPSDM	Seluruh Perangkat Daerah
S.3.	Terwujudnya percepatan peningkatan kapasitas pegawai ASN	Pelaksanaan peningkatan kapasitas pegawai ASN	Tingkat implementasi peningkatan kapasitas pegawai ASN	N/A	Baik	Baik	BKPSDM	Seluruh Perangkat Daerah
S.4.	Terwujudnya rekrutmen pegawai ASN yang efektif dan efisien	Pelaksanaan rekrutmen pegawai ASN yang efektif dan efisien	Tingkat kepatuhan implementasi rekrutmen pegawai ASN sesuai kebijakan yang berlaku	N/A	Baik	Baik	BKPSDM	Seluruh Perangkat Daerah
S.5.	Terwujudnya percepatan transformasi digital manajemen ASN	Pelaksanaan transformasi digital manajemen ASN	Tingkat implementasi platform digital ekosistem manajemen ASN	N/A	Baik	Baik	BKPSDM, Diskominfo	Seluruh Perangkat Daerah
S.6.	Terwujudnya Sistem Kesejahteraan ASN yang adil, layak dan berbasis kinerja	Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN	Tingkat implementasi pengelolaan kinerja pegawai ASN	100%	100%	100%	BKPSDM	Seluruh Perangkat Daerah
S.7.	Meningkatnya kepatuhan terhadap sistem merit dan sistem manajemen ASN	Penguatan Sistem Merit	Indeks Sistem Merit	330 Sangat Baik	332 Sangat Baik	334 Sangat Baik	BKPSDM	Seluruh Perangkat Daerah
		Pelaksanaan Core Values ASN	Survei Indeks BerAKHLAK	63	65	70	Biro Organisasi	Seluruh Perangkat Daerah
		Pelaksanaan Pelayanan Publik Prima	Indeks Pelayanan Publik	3,995 B	4,01 A-	4,20 A	Biro Organisasi	Seluruh Perangkat Daerah

Beberapa baseline 2022 terisi N/A (*not applicable*) karena kementerian/lembaga yang bertanggung jawab untuk melakukan pengukuran belum melaksanakan evaluasi dan untuk target 2023-2024 berstatus minimal Baik. Perangkat Daerah sebagai koordinator setiap kegiatan utama merupakan anggota dari Tim Reformasi Birokrasi General Provinsi Bali.

3.5.5. Target Kinerja Sasaran Reformasi Birokrasi Tematik yang ditunjukan Tabel 3.9.

Tabel 3.9. Target Kinerja

Tema	Sasaran Tematik	Indikator	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024
Kemiskinan	Menurunnya angka kemiskinan	Angka kemiskinan	4,53	3,75 (3,50-4)	4,07
Investasi	Meningkatnya pertumbuhan investasi	Realisasi Investasi	12,45T	12,95T	13T
Digitalisasi Stunting	Menurunnya angka prevalensi stunting	Prevalensi Stunting	8,00	7,71	6,15
Penggunaan Produk Dalam Negeri	Meningkatnya penggunaan produk dalam negeri	Realisasi Penggunaan Produk Dalam negeri	73,32%	95%	96%
Inflasi	Menurunnya tingkat inflasi daerah	Tingkat Inflasi	Dps 6,44 Sgrj 4,63	3±1%	3±1%

Berdasarkan data yang ada diatas, dari 5 Reformasi Birokrasi Tematik yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, maka Pemerintah Provinsi Bali memilih semua tema untuk dapat diimplementasikan dengan pertimbangan, sebagai berikut:

- Tema dimaksud menjadi perhatian baik dalam prioritas pembangunan Provinsi Bali dan Pemerintah Pusat.
- Tema dimaksud perlu segera ditindaklanjuti dan tidak dapat diabaikan.
- Tema dimaksud berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

BAB IV  
STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

4.1. Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi General

Penetapan strategi pada *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2022–2024 setelah penajaman ini dilakukan secara kolaboratif melibatkan seluruh *stakeholder* 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.

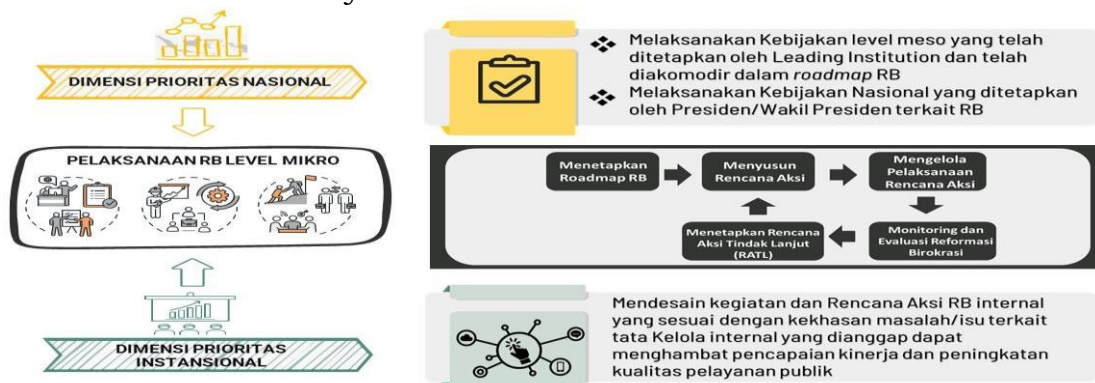
Adapun tingkatan Instansional, atau disebut juga dengan tingkat pelaksanaan mikro, mencakup implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan pada tingkat makro dan meso di masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah serta program inovasi Reformasi Birokrasi yang diperlukan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

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023, pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level mikro harus didasari pada dua dimensi, yaitu dimensi Prioritas Nasional dan dimensi Prioritas Instansional. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi level mikro yang didasari Prioritas Nasional berarti pelaksanaan Reformasi Birokrasi mikro harus sesuai dan selaras dengan seluruh kebijakan nasional terkait Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan dalam kebijakan di level makro dan meso yang bersifat mandatory. Sedangkan pelaksanaan yang didasari pada dimensi Prioritas Instansional adalah pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk mengakomodir kebutuhan untuk pemecahan masalah tata kelola internal Pemerintah Provinsi Bali yang masih menjadi kendala dalam penyediaan pelayanan publik yang berkualitas dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi level mikro akan dimonitor dan dievaluasi serta menjadi bagian dari evaluasi Reformasi Birokrasi. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi level mikro dapat diilustrasikan dalam Gambar 4.1. berikut:

Gambar 4.1. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi General

Sumber: Kementerian PANRB

Terdapat lima tahapan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Bali yaitu:



- 1) Menetapkan *Road Map* Reformasi Birokrasi;
- 2) Menyusun rencana aksi pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
- 3) Mengelola pelaksanaan rencana aksi;
- 4) Monitoring dan Evaluasi Reformasi Birokrasi; serta

- 5) Menetapkan Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL) yang akan menjadi masukan penyusunan rencana aksi tahun berikutnya.

Tahap pertama, yaitu menetapkan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah tahapan yang paling penting dan menentukan arah pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Hal-hal minimal yang perlu ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi antara lain:

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

Kemudian untuk memastikan kebijakan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat dilaksanakan, maka Pemerintah Provinsi Bali perlu menyelaraskan *Road Map* Reformasi Birokrasi dengan rencana jangka menengah Pemerintah Provinsi Bali dan memastikan kebijakan yang ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi mendapatkan alokasi pembiayaan.

Tahap kedua, yaitu menyusun rencana aksi adalah tahapan untuk mengoperasionalkan strategi dan program yang telah ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi. 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 Reformasi Birokrasi General perlu memastikan pelaksanaannya melalui monitoring secara berkala. Pelaksanaan rencana aksi dilakukan dan menjadi tanggung jawab unit/perangkat daerah terkait serta dikoordinasikan oleh Sekretariat Daerah Provinsi Bali.

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

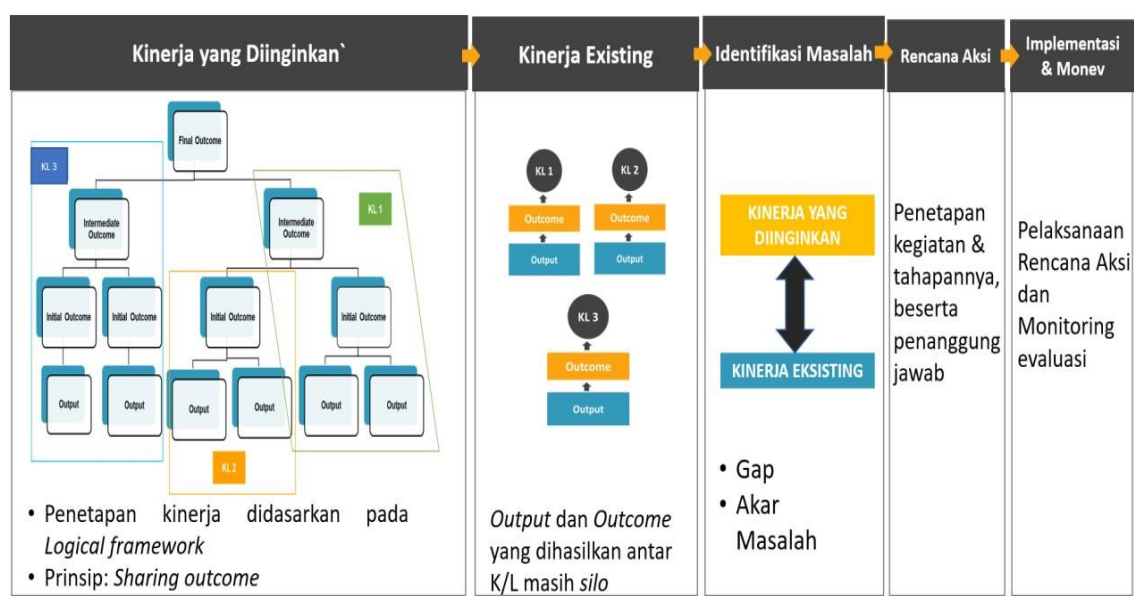
Tahap kelima, yaitu melakukan tindak lanjut dari hasil monitoring dan evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya. Pada tahap ini Pemerintah Provinsi Bali melalui Tim Reformasi Birokrasi General telah mendapatkan gambaran keberhasilan maupun ketidakberhasilan Reformasi Birokrasi dan telah mengidentifikasi hal-hal yang perlu segera disempurnakan serta melakukan tindak lanjut perbaikan.

4.2. Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik

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

Melalui Reformasi Birokrasi Tematik, Pemerintah Provinsi Bali dapat lebih fokus dalam mempercepat terwujudnya kinerja yang telah ditentukan dengan menetapkan tema dalam Reformasi Birokrasi tematik. Tema dalam Reformasi Birokrasi Tematik ditentukan oleh Pemerintah Pusat. Konsep Reformasi Birokrasi Tematik juga merupakan upaya dan sarana untuk mengurai dan menjawab atau mengatasi akar permasalahan tata kelola pemerintahan (*debottlenecking*) yang memang dirasakan secara langsung oleh masyarakat dan menjadi penyebab tidak tercapainya tujuan dan sasaran dari Reformasi Birokrasi Tematik yang telah ditetapkan. Dengan teratasinya akar masalah dalam tata kelola tersebut maka diharapkan dapat mempercepat tercapainya tujuan dan sasaran kebijakan pembangunan serta terwujudnya kondisi yang diharapkan masyarakat. Berikut kerangka logis Reformasi Birokrasi Tematik dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Gambar 4.2. Kerangka Logis Reformasi Birokrasi Tematik



Sumber: Kementerian PANRB

Selanjutnya untuk percepatan terwujudnya hasil Reformasi Birokrasi Tematik tersebut, maka diperlukan tahapan Reformasi Birokrasi Tematik Mikro yang akan dijelaskan secara lebih rinci dalam pedoman teknis turunan dari peraturan menteri ini.

Reformasi Birokrasi Tematik merupakan strategi baru dalam Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2022–2024 yang memiliki waktu pelaksanaan hingga tahun 2024. Dengan waktu yang terbatas, ditetapkan 4 (empat) tema pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik yaitu:

1. Pengentasan Kemiskinan. Reformasi Birokrasi Tematik pengentasan kemiskinan ditujukan agar program dan kegiatan pengentasan kemiskinan yang ada dan telah menggunakan sumber daya yang besar dapat berdampak optimal terhadap penurunan angka kemiskinan. Reformasi Birokrasi Tematik pengentasan kemiskinan akan mendukung keberhasilan pengentasan kemiskinan dengan berfokus pada aspek tata kelola pengentasan kemiskinan.

Secara spesifik, hal tersebut dapat dilakukan penguatan sinergi dan kolaborasi melalui perbaikan proses bisnis, perbaikan data, perbaikan regulasi/kebijakan, penyediaan dukungan teknologi dan informasi, serta reformulasi program/kegiatan agar lebih tepat sasaran.

2. Peningkatan Investasi. Reformasi Birokrasi Tematik peningkatan investasi ditujukan untuk mewujudkan kondisi iklim investasi yang kondusif sehingga memiliki daya saing masuknya investasi dengan memperkuat penerapan *omnibus law* dan meningkatkan indeks daya saing (*competitiveness index*). Reformasi Birokrasi Tematik peningkatan investasi akan mendukung peningkatan investasi dengan berfokus pada aspek tata kelola peningkatan investasi melalui perbaikan proses bisnis, perbaikan data, perbaikan regulasi/kebijakan, penyediaan dukungan teknologi dan informasi, serta reformulasi program/kegiatan agar lebih tepat sasaran.
3. Digitalisasi Administrasi Pemerintahan. Secara umum, pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik digitalisasi administrasi pemerintahan ditujukan untuk menciptakan birokrasi tangkas dan pelayanan publik berbasis digital. Dukungan Reformasi Birokrasi Tematik pada digitalisasi administrasi pemerintahan berfokus akan diarahkan pada percepatan capaian agenda pembangunan nasional, misalnya penanganan stunting.
4. Percepatan Prioritas Aktual Presiden. Perbaikan dan penguatan tata kelola yang dilakukan melalui pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan untuk merespon dan mengawal hal-hal mendesak sesuai dengan arahan Presiden. Hal ini dilakukan agar pemerintah dapat memitigasi risiko yang dapat berdampak serius kepada masyarakat. Adapun prioritas dan aktual presiden yang harus segera direspon yaitu peningkatan penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN) dan pengendalian Inflasi.

BAB V  
PENGELOLAAN REFORMASI BIROKRASI

Agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Untuk itu perlu dibentuk tim yang berperan untuk melakukan pengelolaan Reformasi Birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Organisasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi sesuai dengan level pelaksanaan program Reformasi Birokrasi itu sendiri, yaitu level Pusat dan level Unit.

5.1. Tim Reformasi Birokrasi General Provinsi dan Tim Reformasi Birokrasi Tematik Provinsi

Program Reformasi Birokrasi di level Pusat (Provinsi) dilakukan oleh beberapa instansi yang ditetapkan sebagai leading sektor program Reformasi Birokrasi yang dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah Provinsi Bali. Instansi-instansi yang termasuk kedalam level Pusat terdiri dari Tim Reformasi Birokrasi General Provinsi dan Tim Reformasi Birokrasi Tematik Provinsi yang berperan sebagai koordinator sesuai urusannya yang memiliki fungsi dalam penyempurnaan kebijakan, pembinaan dan implementasi, hingga monitoring dan evaluasi atas program/kegiatan Reformasi Birokrasi yang diampu. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program Reformasi Birokrasi telah dilaksanakan secara sistemik, komprehensif, dan berkelanjutan di Pemerintah Provinsi Bali. Selanjutnya untuk monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi di internal dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah Provinsi Bali.

Susunan Tim Reformasi Birokrasi General berdasarkan kegiatan utama yang sudah ditetapkan dalam kebijakan Reformasi Birokrasi General sebagai berikut:

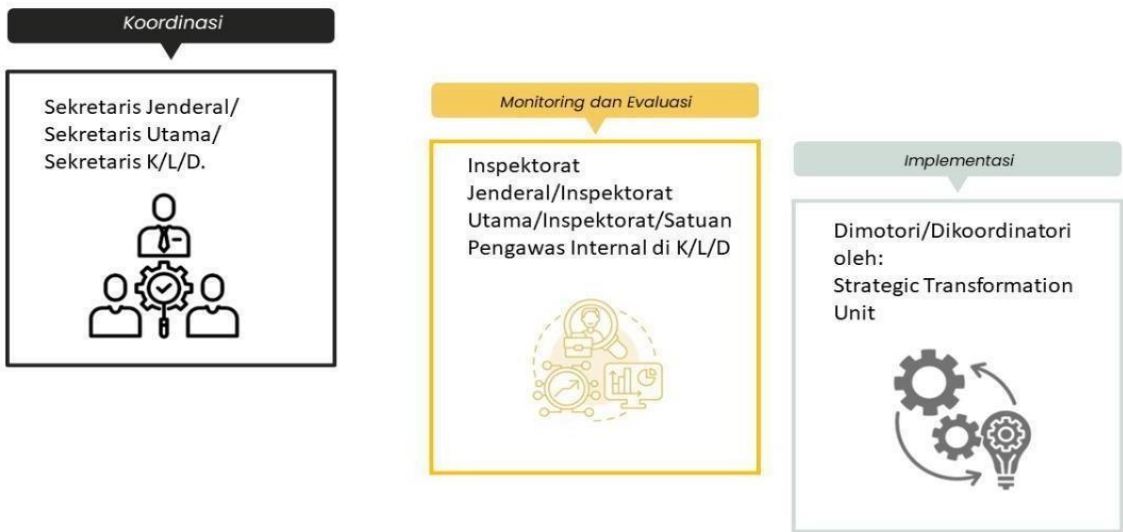
INSTANSI	KEDUDUKAN
Sekretaris Daerah Provinsi Bali	Ketua
Inspektorat Daerah	Anggota
Bappeda	Anggota
BKPSDM	Anggota
Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Anggota
Badan Riset dan Inovasi Daerah	Anggota
Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik	Anggota
Biro Organisasi	Anggota
Biro Hukum	Anggota
Biro Umum dan Protokol	Anggota
Biro Pengadaan Barang Jasa dan Perekonomian	Anggota

Susunan Tim Reformasi Birokrasi Tematik berdasarkan 4 (empat) tema pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik sebagai berikut:

INSTANSI	KEDUDUKAN
Sekretaris Daerah Provinsi Bali	Ketua
Penanggulangan Kemiskinan	
Bappeda	Koordinator
Peningkatan Investasi	
Dinas Penanaman Modal dan PTSP	Koordinator
Digitalisasi Administrasi Pemerintahan Penanganan Stunting	
Dinas PMD dan Dukcapil	Koordinator
Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri	
Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Koordinator
Pengendalian Inflasi	
Biro Pengadaan Barang Jasa dan Perekonomian	Koordinator

Setiap perangkat daerah yang merupakan leading sektor program seperti tersebut di atas, harus melaporkan capaian atau hasil atas evaluasi program yang diampunya kepada Sekretaris Daerah selaku Ketua Pelaksana Reformasi Birokrasi paling lambat satu bulan setelah tahun anggaran berakhir. Tim ini berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi di level Pemerintah Provinsi Bali, Pelaksana Reformasi Birokrasi General dan Reformasi Birokrasi Tematik yang ditujukan Gambar 5.1.

Gambar 5.1.  
Pelaksana Reformasi Birokrasi General dan Reformasi Birokrasi Tematik



Sumber: Kementerian PANRB



Tim atau unit pengelola Reformasi Birokrasi tersebut akan berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Bali beserta jajaran unit kerja di dalamnya. Tugas dari tim atau unit pengelola Reformasi Birokrasi instansi ini adalah:

1. merumuskan *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan instansi dan unit kerja;
2. melaksanakan *Road Map* Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah serta unit kerja;
3. menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
4. melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di instansi dan unit kerjanya; dan
5. melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholder*.

Selain itu, untuk memastikan bahwa program Reformasi Birokrasi Internal kementerian/lembaga/pemerintah daerah berjalan secara sistemik dan berkelanjutan dapat dilaksanakan sampai unit-unit kerja, maka diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja sehingga program Reformasi Birokrasi internal dilaksanakan secara bersama-sama dan kolaboratif.

#### 5.2. Tim Reformasi Birokrasi General Perangkat Daerah

Pada implementasinya setiap pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level unit atau level Perangkat Daerah dikoordinasikan oleh Sekretaris Perangkat Daerah dan dilaksanakan oleh Tim Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program Reformasi Birokrasi telah dilaksanakan secara masif dan komprehensif dalam perangkat daerah di Provinsi Bali. Tim ini berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi di masing-masing perangkat daerah. Selain itu, untuk memastikan bahwa program Reformasi Birokrasi berjalan secara masif dan dilaksanakan sampai unit-unit kerja, maka diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja sehingga program Reformasi Birokrasi dilaksanakan secara bersama-sama.

#### 5.3. Tim Independen Reformasi Birokrasi

Tim Independen Reformasi Birokrasi Provinsi Bali berfungsi memberikan saran dan masukan secara independen kepada Tim Reformasi Birokrasi Provinsi Bali tentang pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Tim Independen bersal dari unsur Pentahelix yaitu Pemerintah, Akademisi, Media, Masyarakat dan Badan Usaha. Tim Independen Reformasi Birokrasi juga dapat melaksanakan proses monitoring dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi serta mengukur keberhasilan proses Reformasi Birokrasi sehingga lebih profesionalisme. Dengan adanya Tim Independen Reformasi Birokrasi Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi diharapkan mengedepankan kolaborasi dan keterlibatan banyak pihak untuk mempercepat pencapaian tujuan Reformasi Birokrasi.

#### 5.4. Rapat Koordinasi Pimpinan Puncak

Sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan komitmen pimpinan segala lini baik Gubernur, Wakil Gubernur, Sekretaris Daerah dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, maka perlu diselenggarakan Rapat

Koordinasi Reformasi Birokrasi minimal setahun sekali yang akan membahas isu-isu strategis terkait Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Bali sehingga nantinya akan memberikan sebuah solusi atau inisiatif strategi program Reformasi Birokrasi yang disepakati bersama oleh pimpinan puncak Reformasi Birokrasi.

#### 5.5. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/satuan kerja, dan pemerintah provinsi, serta lingkup nasional. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

Monitoring dapat dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

- a. pertemuan rutin untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis. Pertemuan ini penting mengingat Reformasi Birokrasi harus terus dimonitor oleh Tim Reformasi Birokrasi Provinsi dan Tim Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah/unit kerja untuk menjaga keberlanjutannya. Pertemuan rutin antar Tim Reformasi Birokrasi Provinsi dan Tim Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah/unit kerja yang melaksanakan *Quick Wins*, untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
- b. pertemuan dengan Tim Reformasi Birokrasi Provinsi dan Tim Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah/unit kerja untuk merespon permasalahan yang harus cepat diselesaikan;
- c. survei terhadap kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat; dan
- d. pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dan rencana aksi dengan realisasinya.

Evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi dilakukan setiap enam bulan dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan.

Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari perangkat daerah/unit kerja sampai pada tingkat instansi (Pemerintah Provinsi), sebagai berikut:

- a. evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat unit kerja yang dipimpin oleh Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah/Unit Kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada 6 (enam) bulan atau 1 (satu) tahun ke depan, sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
- b. evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat instansi, yang dilaksanakan oleh Sub-sub Tim Reformasi Birokrasi Provinsi Bali; dan
- c. evaluasi tahunan di tingkat instansi, yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Provinsi Bali;

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

- a. hasil-hasil monitoring;
- b. survei kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;
- c. pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya; dan
- d. pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tahun-tahun berikutnya.

#### 5.6. Pendanaan

Setiap program dan kegiatan yang tertuang dalam *Road Map* harus mampu terakomodir dalam setiap tahap perencanaan pembangunan. Hal ini dilakukan agar program dan kegiatan dalam *Road Map* mampu dibiayai melalui penganggaran setiap instansi dan unit kerja.

#### 5.7. Sinkronisasi *Road Map* dengan Rencana Strategis

Untuk menjaga keselarasan, komitmen, dan keberlanjutan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap lini, maka penting bagi Pemerintah Provinsi Bali untuk menyelaraskan program Reformasi Birokrasi dengan program jangka menengah dan tahunan Pemerintah Provinsi Bali. Keselarasan perlu dijaga dan dikontrol pelaksanaannya baik oleh Perangkat Daerah yang berperan dan bertanggung jawab di level Pusat dan level Unit.

#### 5.8. Digitalisasi Pengelolaan Reformasi Birokrasi

Tidak bisa dihindari dan ditunda lagi, pengelolaan Reformasi Birokrasi harus melompat berbasis digital sehingga pengorganisasian Reformasi Birokrasi menjadi lebih cepat, mudah, efektif dan efisien. Dengan adanya digitalisasi pengelolaan Reformasi Birokrasi akan dihasilkan data-data Reformasi Birokrasi yang bisa diolah sehingga menghasilkan profil Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali. Pengelolaan Reformasi Birokrasi level Pusat telah dilakukan dengan dibangunnya aplikasi STRATA REBORN (Strategi Percepatan Reformasi Birokrasi Terintegrasi). Dan Pengelolaan Reformasi Birokrasi level Pusat telah dilakukan dengan dibangunnya aplikasi SIMONEV REFORM (Sistem Informasi Monitoring dan Evaluasi Reformasi Birokrasi).

## BAB VI PENUTUP

Reformasi Birokrasi dilakukan dalam 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 KKN. Mengingat bahwa Reformasi Birokrasi termasuk ke dalam agenda prioritas nasional, maka melalui penajaman Reformasi Birokrasi yang dilakukan, hal tersebut dapat mendukung percepatan pembangunan nasional. Sehingga dengan strategi Reformasi Birokrasi yang baru diharapkan juga dapat mendorong percepatan capaian sasaran strategis Reformasi Birokrasi dan memberikan dampak langsung kepada masyarakat.

Dinamika lingkungan yang selalu berubah dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi juga memicu pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk semakin adaptif dan lincah. Adanya penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 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 Reformasi Birokrasi. Adapun aspek penajaman Reformasi Birokrasi tersebut dapat membantu menciptakan kesuksesan Reformasi Birokrasi yang merupakan tanggung jawab segenap elemen pemerintahan, sehingga kesadaran dan komitmen yang kuat harus dibangun bersama seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah di Indonesia, sebagaimana yang diharapkan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggung jawab segenap elemen pemerintahan, dan harus disadari serta dibangun bersama oleh seluruh jajaran Pemerintah Provinsi Bali, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Pembangunan Daerah “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana menuju Bali Era Baru dan Visi Indonesia Maju.

GUBERNUR BALI,

ttd

WAYAN KOSTER

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Hukum Setda Provinsi Bali,



Ida Bagus Gede Sudarsana  
NIP. 19691010 199703 1 012



Balai  
Sertifikasi  
Elektronik

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik  
menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSrE