



GUBERNUR PAPUA BARAT

PERATURAN GUBERNUR PAPUA BARAT  
NOMOR 9 TAHUN 2022

TENTANG

PENYUSUNAN PETA PROSES BISNIS INSTANSI PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR PAPUA BARAT,

- Menimbang : a. bahwa penataan ketatalaksanaan sebagai salah satu unsur perubahan dalam reformasi birokrasi untuk mewujudkan organisasi instansi pemerintahan yang tepat fungsi, tepat ukuran, dan tepat proses;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah mengamatakan penyusunan peta proses bisnis instansi pemerintah;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 45 Tahun 1999 tentang Pembentukan Propinsi Irian Jaya Tengah, Propinsi Irian Jaya Barat, Kabupaten Paniai, Kabupaten Mimika, Kabupaten Puncak Jaya dan Kota Sorong (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 173, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3894) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2000

Tentang Perubahan Pembentukan Propinsi Irian Jaya Tengah, Propinsi Irian Jaya Barat, Kabupaten Paniai, Kabupaten Mimika, Kabupaten Puncak Jaya Dan Kota Sorong (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3960);

2. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus Bagi Provinsi Papua (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 135, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4151) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2008 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2008 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 Tentang Otonomi Khusus Bagi Provinsi Papua Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4884);
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
5. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292,



Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601);

6. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 215, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5357);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887);
8. 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 2018 Nomor 157);
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 nomor 411);
10. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 135 Tahun 2018 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 163);
11. Peraturan Daerah Provinsi Papua Barat Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Tahun 2016 Nomor 7) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Provinsi Papua Barat Nomor 1 Tahun 2019 tentang Pembentukan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Indonesia Tahun 2019 Nomor 1);

## MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG PENYUSUNAN PETA  
PROSES BISNIS INSTANSI PEMERINTAH

### BAB I KETENTUAN UMUM

#### Pasal 1

Dalam Peraturan Gubernur ini yang dimaksud dengan:

1. Peta Proses Bisnis adalah diagram yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan pendirian organisasi agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan.
2. *Supplier* adalah unit organisasi yang menyediakan *input* untuk suatu proses.
3. *Input* adalah sumber daya yang akan digunakan dalam suatu proses.
4. Proses adalah serangkaian tahapan yang mengubah *input* menjadi *output*.
5. *Output* adalah sumber daya yang dihasilkan dari suatu proses.
6. *Customer* adalah unit organisasi yang menerima output dari suatu proses.
7. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Provinsi Papua Barat.
8. Instansi Pemerintah adalah perangkat daerah di lingkungan pemerintah Provinsi Papua Barat.
9. Gubernur adalah Gubernur Papua Barat.

#### Pasal 2

- (1) Maksud penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah adalah sebagai acuan bagi Instansi Pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat guna melaksanakan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi.
- (2) Tujuan penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah, yaitu agar Instansi Pemerintah:
  - a. mampu melaksanakan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien;
  - b. mudah mengkomunikasikan baik kepada pihak internal maupun eksternal mengenai proses bisnis yang dilakukan untuk mencapai



- visi, misi, dan tujuan; dan
- c. memiliki aset pengetahuan yang mengintegrasikan dan mendokumentasikan secara rinci mengenai proses bisnis yang dilakukan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan, di mana aset pengetahuan ini menjadi dasar pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan organisasi dan sumber daya manusia serta penilaian kinerja.
- (3) Manfaat penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah, yaitu agar Instansi Pemerintah:
- a. mudah melihat potensi masalah yang ada di dalam pelaksanaan suatu proses sehingga solusi penyempurnaan proses lebih terarah; dan
  - b. memiliki standar pelaksanaan pekerjaan sehingga memudahkan dalam mengendalikan dan mempertahankan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

## BAB II

### PENYUSUNAN PETA PROSES BISNIS INSTANSI PEMERINTAH

#### Pasal 3

- (1) Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah merupakan acuan bagi Instansi Pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat untuk menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan pendirian organisasi agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan.
- (2) Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah sebagaimana tersebut pada ayat (1) terdiri dari:
- a. Bab I      Pendahuluan;
  - b. Bab II     Tinjauan Pustaka;
  - c. Bab III    Metodologi;
  - d. Bab IV    Deskripsi Objek Kajian;
  - e. Bab V     Penataan Tatalaksana Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah; dan
  - f. Bab VI    Penutup.

#### Pasal 4

- (1) Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat.
- (2) Ruang lingkup penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat 1, meliputi seluruh kegiatan pada Instansi Pemerintah di lingkungan pemerintah Provinsi Papua Barat sesuai dengan rencana strategis dan rencana kerja organisasi.
- (3) Hasil penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah pada Instansi Pemerintah di lingkungan pemerintah Provinsi Papua Barat dilaporkan kepada Gubernur c.q. Sekretaris Daerah Provinsi melalui Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat.

#### Pasal 5

Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

### BAB III

#### KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 6

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.  
Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Provinsi Papua Barat.

Ditetapkan di Manokwari  
pada tanggal 25 April 2022

GUBERNUR PAPUA BARAT,  
CAP/TTD

DOMINGGUS MANDACAN



Diundangkan di Manokwari  
pada tanggal 27 April 2022

SEKRETARIS DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT,

CAP/TTD

NATANIEL D. MANDACAN

BERITA DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT TAHUN 2022 NOMOR 10

Salinan sesuai dengan aslinya

Kepala Biro Hukum,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'R. Hammar', is written over a large, stylized, light-colored oval or loop.

Dr. ROBERT K. R. HAMMAR, S.H., M.Hum., M.M

Pembina Utama Madya

NIP. 19650818 199203 1 022

LAMPIRAN  
PERATURAN GUBERNUR PAPUA BARAT  
NOMOR 9 TAHUN 2022  
TENTANG PENYUSUNAN PETA PROSES BISNIS  
INSTANSI PEMERINTAH

BAB I  
PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Untuk meningkatkan kinerja birokrasi, Pemerintah mengamanahkan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah agar mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik dengan reformasi birokrasi. Adapun ke 8 area perubahan reformasi birokrasi tersebut adalah: organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan perubahan pola pikir (*mindset*). Kebijakan reformasi birokrasi telah memaksa seluruh elemen birokrasi untuk melakukan perubahan sistematis dan terencana menuju tatanan administrasi pemerintahan yang lebih baik. Reformasi birokrasi bertujuan untuk menjadikan aparatur sipil negara yang lebih profesional, efektif, efisien, dan akuntabel dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

Salah satu dari 8 area perubahan yang menjadi agenda reformasi birokrasi adalah tata laksana. Hasil yang diharapkan dari perubahan area ini adalah perubahan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*. Sistem dan prosedur kerja birokrasi selama ini yang tidak sistematis dan tidak terarah harus diubah agar dapat mewujudkan efektivitas dan efisiensi dalam birokrasi. Dengan demikian penyelenggaraan pelayanan publik dapat lebih prima. Terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tata Laksana (*Business Process*) yang kini telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah adalah langkah maju dari Pemerintah untuk segera mewujudkan perubahan area ketatalaksanaan tersebut.



Peta proses bisnis adalah diagram yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan pendirian organisasi agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan. Berbicara efektivitas dan efisiensi sangat terkait dengan proses bisnis yang digunakan oleh organisasi dalam menghasilkan *output* dan *outcome*. Proses bisnis yang berbelit-belit dan tumpang-tindih antara satu unit organisasi dengan unit organisasi yang lain akan membuat organisasi menjadi lambat untuk bekerja. Oleh karena itu, setiap unit organisasi memerlukan peta proses bisnis yang mampu menggambarkan proses bisnis yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Jadi sebuah keniscayaan, sebuah organisasi harus menyusun peta proses bisnis dengan mengacu pada dokumen perencanaan pembangunan daerah. Sehingga akan terjadi keselarasan antara tujuan organisasi dengan langkah yang dilakukan oleh birokrasi.

Melihat pentingnya penyusunan peta proses bisnis bagi instansi pemerintah, Pemerintah Provinsi Papua Barat pada tahun anggaran 2021 ini melakukan penyusunan peta proses bisnis. Dengan melihat luasnya cakupan kewenangan Pemerintah Provinsi Papua Barat, maka pada penyusunan peta proses bisnis pada tahun ini dibatasi pada lingkup peta proses, peta subproses dan peta relasi. Diharapkan dengan kegiatan ini dapat tergambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat.

## 1.2 Ruang Lingkup

- a. Pemetaan peta proses bisnis Instansi Pemerintah Provinsi Papua Barat;
- b. Pemetaan peta subproses dari peta proses bisnis Instansi Pemerintah Provinsi Papua Barat; dan
- c. Pemetaan peta hubungan (Relation Map) peta proses bisnis instansi Pemerintah Provinsi Papua Barat.

## 1.3 Dasar Hukum

- a. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- b. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah;
- c. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan;
- d. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;



- e. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah; dan
- f. Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD) Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Reformasi Birokrasi

Pada era orde baru, praktik KKN dan kepentingan penguasa seakan-akan menjadi perilaku para birokrat. Bahkan birokrasi yang berjalan di dalamnya seakan-akan dibangun untuk memperkuat para penguasa dan diibaratkan sebagai kerajaan pejabat (Thoha, 2012). Padahal fungsi birokrasi ini menentukan kemiskinan, kesenjangan, dan pertumbuhan ekonomi suatu negara (Rasul and Rogger, 2017). Perilaku birokrat yang cenderung melakukan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) semakin mengerucutkan image negatif birokrasi publik di masyarakat (Dwiyanto et al., 2002).

Memasuki era reformasi, tantangan pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik adalah dengan mengatasi krisis kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. Krisis yang muncul akibat bangunan birokrasi selama periode orde baru ini bahkan memicu protes di tingkat pusat maupun daerah (Dwiyanto et al., 2002; Thoha, 2012). Akibat dari perilaku birokrat yang cenderung tidak mendukung pelayanan publik telah menyebabkan tujuan awal birokrat dalam memberikan layanan publik bergeser ke arah pragmatisme dan menurunkan integritas dan kualitasnya (Horhoruw et al., 2012). Idealnya penyelenggaraan layanan publik oleh aparat pemerintah pemberi layanan publik harus dilakukan tanpa adanya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) (Girindrawardana, 2002). Lebih lanjut, dari sebuah survei dilaporkan bahwa indeks integritas layanan publik berada di peringkat 70 dari 109 negara, bahkan di bawah negara-negara tetangga seperti Timor Leste, Filipina, Malaysia, dan Thailand. Bahkan, dalam survei tersebut, komponen layanan administrasi menjadi yang terburuk dengan berada pada peringkat 97 (MungiuPippidi et al., 2017). Hal tersebut sekaligus menandakan bahwa perlu adanya perbaikan terutama pada aspek administrasi publik agar penyelenggaraan pelayanan publik menjadi lebih optimal (Thahir Haning, 20018)



Namun kini Pemerintah Republik Indonesia telah bergerak maju untuk dapat merubah manajemen pemerintahannya kearah yang lebih baik. Sejak gerakan reformasi pada 1998 kampanye terkait penataan kembali manajemen pemerintahan terus gencar dilakukan. Kampanye ini tak dapat dilepaskan dari makin buruknya kinerja birokrasi dan maraknya korupsi akibat tidak profesional, tidak efektif dan tidak efisiennya birokrasi. Selain itu birokrasi Indonesia juga masih tidak rasional secara ukuran organisasi masih gemuk, kaya struktur namun miskin fungsi. Tidak netral dan tidak transparan. Masalah-masalah ini menjadi kendala serius bagi birokrasi yang semestinya lebih progresif dalam merespons perubahan masyarakat yang terjadi selama periode 1998-2010. Gerakan reformasi 1998 yang seharusnya menjadi tonggak reformasi birokrasi Indonesia dalam tataran praksisnya sulit diwujudkan. Bisa dikatakan bahwa selama rentang waktu 12 tahun terakhir perjuangan untuk mewujudkan pemberantasan KKN belum mencapai hasil yang maksimal Banyak kendala dan tantangan yang membuat reformasi birokrasi masih menjadi wacana dan walaupun dilakukan sangat parsial (Siti Zuhro, 2010).

Untuk mewujudkan birokrasi yang lebih baik dibutuhkan keberanian pemerintah untuk mereformasi birokrasinya. Termasuk juga Pemerintah Daerah. Ke depan birokrasi pemerintah daerah juga harus menjadi birokrasi yang mendukung secara luas terciptanya ruang partisipasi publik, pemberdayaan dan peningkatan kreativitas masyarakat. Untuk itu birokrasi perlu mengurangi kadar pengawasan dan represi terhadap hak ekspresi inisiatif dan kreativitas masyarakat local. Selain itu perlu pula ditinggalkan cara cara penguasaan masyarakat lewat kooptasi kelembagaan dan sikap dominasi hegemoni. Birokrasi perlu merekrut SDM dari luar untuk memperkuat institusi dan transformasi menuju birokrasi profesional Birokrasi yang kompetitif memasukkan semangat kompetisi di dalam dan antar birokrasi. Sebagai contoh pemerintah kabupaten/kota perlu menciptakan birokrasi daerah yang masing-masing bagiannya saling bersaing dalam memberikan pendampingan dan penyediaan regulasi dan barang-barang kebutuhan public (Siti Zuhro, 2010).

Melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 81 Tahun 2010 tentang grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 Pemerintah menunjukkan komitmennya untuk ke depan dapat melangkah lebih baik lagi. Oleh karena itu gerakan reformasi untuk birokrasi Indonesia harus dipersiapkan dan direncanakan sebaik-baiknya dalam bentuk Grand Design



## Reformasi Birokrasi.

Grand Design Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. Sedangkan Road Map Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi Grand Design Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden, sedangkan Road Map Reformasi Birokrasi ditetapkan dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar dapat memiliki sifat fleksibilitas sebagai suatu living document.

Di dalam Grand Design Reformasi Birokrasi dijelaskan bahwa konsep reformasi birokrasi berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih (*overlapping*) antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan menghabiskan anggaran yang tidak sedikit. Konsep reformasi birokrasi juga berkaitan dengan upaya menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, dengan cara berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box*), perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa. Konsep reformasi birokrasi juga berkaitan upaya merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru.

Reformasi birokrasi dalam beberapa literatur disebut reformasi administrasi publik atau ada yang menyebut reformasi administrasi. Menurut Mosher, (dalam Rais dan Flassy, 2005:5) bahwa Reformasi Administrasi Publik terdiri atas:

- a. Reorganisasi administrasi, yang sering disebut sebagai aspek institusional (kelembagaan)
- b. Perubahan sikap, perilaku, dan nilai orang-orang yang terlibat dalam proses reformasi, sering disebut sebagai aspek perilaku.

Hampir sama seperti yang disampaikan Caiden (1991:100), dua hal yang harus menjadi perhatian dalam pelaksanaan reformasi administrasi yaitu:



- a. Organisasi meliputi tujuan, target, kebijaksanaan, ukuran, bentuk, struktur dan kebiasaan organisasi;
- b. Individu, meliputi hak, kewajiban, legalitas, ambisi, harapan, kreativitas dan lain-lain.

Penyelenggaraan pemerintah daerah dengan memberi penekanan pada aspek efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi menjadikan reformasi birokrasi sebagai prasyarat utama mewujudkan pemerintahan yang baik. Karena kalau dikembalikan lagi pada makna reformasi birokrasi adalah upaya melakukan perubahan sistematis dan terencana menuju tatanan administrasi publik yang lebih baik. Pemerintah daerah harus lebih fokus seperti yang disampaikan Caiden dan Mosher harus melaksanakan reformasi institusional dan melaksanakan reformasi perilaku birokrasi.

Makna reformasi birokrasi adalah: Perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia; Pertaruhan besar bagi bangsa Indonesia dalam menghadapi tantangan abad ke-21. Berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit; Upaya menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada, dan dengan upaya luar biasa; Upaya merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru.

Atas dasar makna tersebut, pelaksanaan reformasi birokrasi diharapkan dapat: Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan; Menjadikan negara yang memiliki birokrasi yang bersih, mampu, dan melayani; Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi; Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Arah dan kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand*



*Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Ukuran keberhasilan tahun 2025, yang diharapkan telah menghasilkan *governance* yang berkualitas di setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, ditandai dengan:

- a. tidak ada korupsi;
- b. tidak ada pelanggaran;
- c. APBN dan APBD baik;
- d. semua program selesai dengan baik;
- e. semua perizinan selesai dengan cepat dan tepat;
- f. komunikasi dengan publik baik;
- g. penggunaan waktu (jam kerja) efektif dan produktif;
- h. penerapan *reward* dan *punishment* secara konsisten dan berkelanjutan;
- i. hasil pembangunan nyata (pro pertumbuhan, pro lapangan kerja, dan pro pengurangan kemiskinan), artinya menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi kemiskinan, dan memperbaiki kesejahteraan rakyat.

Salah satu agenda reformasi total di Indonesia adalah menciptakan *good governance* dalam rangka membentuk Indonesia baru. Ada tiga aktor utama dalam rangka *Good Governance*: Pemerintahan negara dimana birokrasi termasuk didalamnya; dunia usaha (swasta, dan usaha-usaha negara); dan masyarakat. Ketiga aktor yang berperan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan bangsa tersebut memiliki posisi, peran, tanggungjawab, dan kemampuan yang diperlukan untuk suatu proses pembangunan yang dinamis berkelanjutan. Dalam konsep *good governance*, ketiga aktor dalam sistem administrasi negara ditempatkan sebagai mitra yang setara.

Reformasi birokrasi merupakan usaha mendesak, mengingat implikasinya yang begitu luas bagi masyarakat dan negara. Perlu usaha usaha serius agar pembaruan birokrasi menjadi lancar dan berkelanjutan. Ada dua usaha serius yang perlu diperhatikan: langkah internal dan langkah eksternal. Berikut ini adalah langkah langkah yang perlu ditempuh menuju reformasi birokrasi (Hardjapamekas, 2002:283).

Langkah Internal:

- a. Meluruskan orientasi. Reformasi birokrasi harus berorientasi pada demokratisasi dan bukan pada kekuasaan. Perubahan birokrasi harus mengarah pada amanah rakyat karena reformasi birokrasi harus bermuara pada pelayanan masyarakat.
- b. Memperkuat komitmen. Tekad birokrat untuk berubah harus ditumbuhkan. Ini prasyarat penting, karena tanpa disertai tekad yang



kuat dari birokrat untuk berubah, maka reformasi birokrasi akan menghadapi banyak kendala. Untuk memperkuat tekad perubahan di kalangan birokrat, perlu ada stimulus, seperti peningkatan kesejahteraan, tetapi pada saat yang sama tidak memberikan ampun bagi mereka yang membuat kesalahan atau bekerja tidak benar.

- c. Membangun kultur baru. Kultur birokrasi kita begitu buruk, konotasi negatif seperti mekanisme dan prosedur kerja berbelit-belit dan penyalahgunaan status perlu diubah. Sebagai gantinya, dilakukan pembenahan kultur dan etika birokrasi dengan konsep transparansi, melayani secara terbuka, serta jelas kode etikanya.
- d. Rasionalisasi. Struktur kelembagaan birokrasi cenderung gemuk dan tidak efisien. Rasionalisasi kelembagaan dan personalia menjadi penting dilakukan agar birokrasi menjadi ramping dan lincah dalam menyelesaikan permasalahan, serta dalam menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat, termasuk kemajuan teknologi.
- e. Memperkuat payung hukum. Upaya reformasi birokrasi perlu dilandasi dengan aturan hukum yang jelas. Aturan hukum yang jelas bisa menjadi koridor dalam menjalankan perubahan-perubahan.
- f. Peningkatan Kualitas SDM. Semua upaya reformasi birokrasi tidak akan memberikan hasil yang optimal tanpa disertai SDM yang handal dan profesional. Karena itu perlu penataan dan sistem rekrutmen kepegawaian, sistem penggajian, pelaksanaan pelatihan, dan peningkatan kesejahteraan.

#### Langkah Eksternal:

- a. Komitmen dan keteladanan elit politik. Reformasi birokrasi merupakan pekerjaan besar karena menyangkut sistem besar negara yang mengalami tradisi buruk untuk kurun yang cukup lama. Untuk memutus tradisi lama dan menciptakan tatanan dan tradisi baru, perlu kepemimpinan yang kuat dan yang patut diteladani. Kepemimpinan yang kuat berarti hadirnya pemimpin-pemimpin yang berani dan tegas dalam membuat keputusan. Sedangkan keteladanan adalah keberanian memberikan contoh kepada bawahan dan masyarakat.
- b. Pengawasan masyarakat. Reformasi birokrasi akan berdampak langsung pada masyarakat, karena peran birokrasi yang utama adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada tataran ini



masyarakat dapat dilibatkan untuk mengawasi kinerja birokrasi. Misalnya, menegur birokrat yang lamban dalam melayani masyarakat, atau yang sedang santai saja.

#### 2.1.1.1 Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan cara pemerintah untuk mewujudkan *good governance*. Reformasi birokrasi dapat menjadi permulaan sebuah negara untuk maju. Dengan penataan (*reform*) sistem penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efektif dan efisien, diharapkan terwujud penyelenggaraan pemerintahan yang berdampak terhadap pelayanan terhadap masyarakat secara tepat, cepat, dan profesional.

Reformasi birokrasi dimulai dari lingkungan kementerian dan lembaga. Semakin banyak kementerian dan lembaga yang melakukan reformasi birokrasi maka semakin cepat negara mencapai tujuan pembangunan serta tercipta *good governance*. Pembaharuan dan perubahan yang harus dilakukan antara lain organisasi, proses bisnis, dan sumber daya manusia dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan. Yang sangat diperhatikan dalam reformasi birokrasi adalah rasionalisasi birokrasi yang mewujudkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas melalui pembagian kerja yang bersifat hierarki dan horizontal yang seimbang, diukur dengan perbandingan volume beban tugas dengan jumlah sumber daya disertai tata kerja formalistik dan pengawasan yang ketat.

Perubahan dan pembaharuan di bidang organisasi dilakukan dengan penataan kembali misi, visi, sasaran, program, agenda kebijakan, dan kinerja kegiatan menjadi lebih terencana, bertanggungjawab, terbuka, dan eksesif. Proses bisnis dalam birokrasi ditata sehingga lebih sederhana dan mudah serta menghasilkan pelayanan yang prima. Perhatian juga harus diberikan kepada sumber daya manusia yang menjalankan tugas agar mereka semakin profesional dalam memberikan pelayanan dan menjalankan tugas masing-masing.

Dengan reformasi birokrasi maka terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntabel dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban publik serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara akan terwujud.



Sasaran reformasi birokrasi adalah meningkatnya kinerja birokrasi yang berorientasi hasil melalui perubahan secara terencana, bertahap, dan terintegrasi dari berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah. Dalam hal ini di kenal apa yang disebut sebagai 8 (delapan) area perubahan dalam reformasi birokrasi, yaitu:

- a. Pola Pikir dan Budaya Kerja (Manajemen Perubahan);
- b. Penataan Peraturan Perundang-undangan;
- c. Penataan dan Penguatan Organisasi;
- d. Penataan Tata Laksana;
- e. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur;
- f. Penguatan Pengawasan;
- g. Penguatan Akuntabilitas Kinerja; dan
- h. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Delapan area di atas menjadi pokok perhatian utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi baik di tingkat pusat maupun daerah. Diharapkan dengan adanya perbaikan-perbaikan dalam delapan area ini sosok birokrasi yang ideal secara bertahap akan dapat diwujudkan di Indonesia.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN Tahun 2005-2025 menetapkan tahapan pembangunan yang meliputi periode RPJMN I (2005-2009), periode RPJMN II (2010-2014), periode RPJMN III (2015-2019), dan periode RPJMN IV (2020-2024). Sasaran lima tahunan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi ini mengacu pada periodisasi tahapan pembangunan sebagaimana tercantum dalam RPJPN 2005-2025.

- a. Sasaran lima tahun pertama (2010-2014)

Sasaran reformasi birokrasi pada lima tahun pertama difokuskan pada penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

- b. Sasaran lima tahun kedua (2015-2019)

Selain implementasi hasil-hasil yang sudah dicapai pada lima tahun pertama, pada lima tahun kedua juga dilanjutkan upaya yang belum dicapai pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah pada lima tahun pertama.

c. Sasaran lima tahun ketiga (2020-2024)

Pada periode lima tahun ketiga, reformasi birokrasi dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus untuk menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.

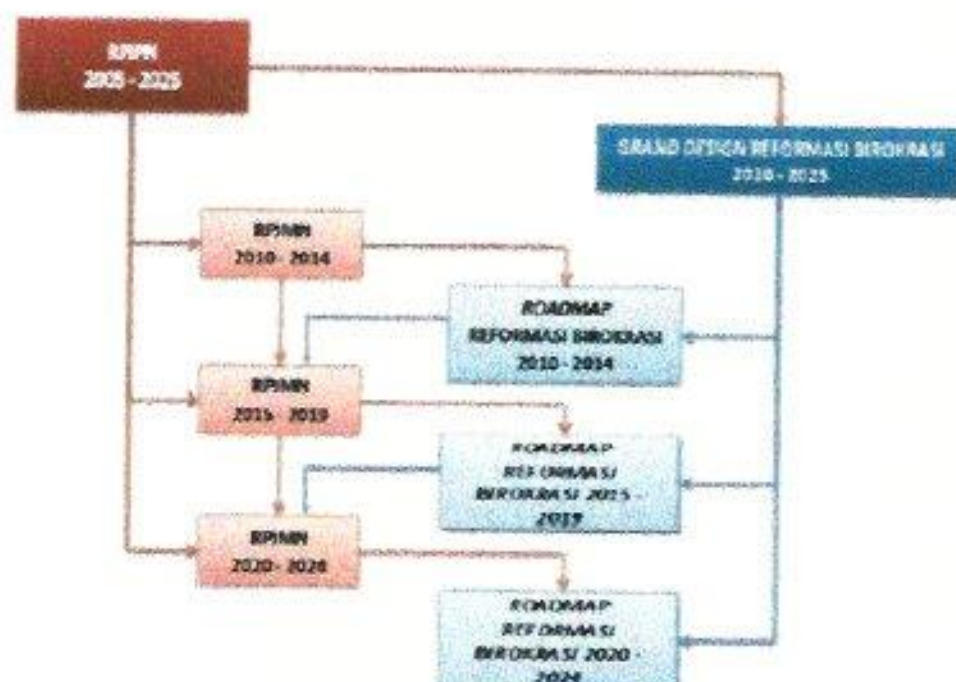


Gambar 2.1 Pentahapan Pencapaian Sasaran Lima Tahunan

### 2.1.1 Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia

Undang-undang No 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 mengamanatkan bahwa pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk mendukung keberhasilan pembangunan bidang lainnya. Penyusunan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengacu pada RPJPN 2005-2025 dan dokumen-dokumen RPJMN yang disusun setiap lima tahun selama periode 2005-2025. Keterkaitan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan RPJPN 2005-2025 dan RPJMN 2010-2014, RPJMN 2015-2019, dan RPJMN 2020-2024, dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut.





Gambar 2.2 Keterkaitan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan RPJPN 2005-2025 dan RPJMN 2010-2014, RPJMN 2015-2019, dan RPJMN 2020-2024

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah di Indonesia pada dasarnya dimulai sejak akhir tahun 2006 yang dilakukan melalui *pilot project* di Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan. Sejak itu, dikembangkan konsep dan kebijakan Reformasi Birokrasi yang komprehensif yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan setiap lima tahun dikeluarkan Permen PANRB tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi untuk periode yang bersangkutan. Selain itu, diterbitkan pula pedoman dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi yang ditetapkan dengan Permenpan RB yang meliputi pedoman tentang Pengajuan dokumen usulan sampai dengan mekanisme persetujuan pelaksanaan reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja.

Berdasarkan peraturan perundang-undangan di atas, secara bertahap dilakukanlah langkah langkah reformasi birokrasi. Organisasi pemerintahan pusat, baik Kementerian maupun Lembaga, adalah yang pertama-tama menyusun rencana (*roadmap*) reformasi birokrasi sebagai langkah awal membenahi birokrasi mereka. Kemudian disusul secara bertahap oleh pemerintahan di daerah baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota.

Terdapat 3 (tiga) tahapan besar proses reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga, yaitu:

- a. Perencanaan
- b. Pelaksanaan
- c. Monitoring dan evaluasi

## 1.2 Aspek Tata Laksana (*Business Process*) Dalam Organisasi

Penataan ketatalaksanaan diartikan sebagai penataan cara mengurus (menjalankan, melaksanakan) aktivitas usaha (perusahaan). Tujuan pendayagunaan ketatalaksanaan adalah mewujudkan tatalaksana yang ringkas/simpel, efektif, efisien dan transparan serta memberikan pelayanan prima dan pemberdayaan masyarakat. Sedang sasaran yang hendak dicapai dari pendayagunaan ketatalaksanaan adalah menyederhanakan dan menertibkan sistem tata kelola, prosedur dan mekanisme kerja aparatur pemerintahan (Sedarmayanti, 2009:88).

Menurut Hilton organisasi mengendalikan dua tipe proses, yaitu proses produksi dan proses bisnis. Proses produksi secara langsung yang menghasilkan produk berupa barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan external. Sedangkan proses bisnis merupakan proses yang mendukung proses produksi (Hilton, 2003).

Suatu urutan pekerjaan yang menggunakan sumber daya perusahaan guna mendukung proses produksi (Agung dan Imdam, 2014). *Business Process Improvement* (BPI) dapat dikatakan sebagai sebuah metodologi peningkatan aktivitas bisnis perusahaan secara terorganisir dan terencana. BPI merupakan pendekatan terstruktur untuk dapat menganalisa dan meningkatkan aktivitas perusahaan secara berkelanjutan. BPI memberikan suatu sistem yang akan membantu dalam proses penyederhanaan/streamlining dari proses-proses bisnis yang dilakukan. Sistem yang dimiliki oleh BPI ini memberikan jaminan bahwa pelanggan internal dan eksternal dari organisasi akan mendapatkan output yang jauh lebih baik. Manajemen proses bisnis merupakan pendekatan yang ditempuh perusahaan untuk beralih dari organisasi yang berorientasi departemen (perusahaan yang diorganisasir antar departemen yang dikelompokkan berdasarkan proses atau fungsi) ke struktur tim yang berorientasi proses yang melintasi batas-batas departemen (Griffin, 2006).

Proses bisnis juga dapat diartikan sebagai serangkaian instrumen untuk mengorganisir suatu kegiatan dan untuk meningkatkan pemahaman atas keterkaitan suatu kegiatan (Weske, 2007). Adapun pengertian lain dari proses



bisnis (Sparx System, 2004) adalah sekumpulan kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk menghasilkan suatu keluaran tertentu bagi pelanggan tertentu. Menurut Hammer dan Champy dalam Weske (2007) proses bisnis adalah sekumpulan kegiatan yang mengambil salah satu atau banyak masukan dan menciptakan sebuah keluaran yang berguna bagi pelanggan.

Menurut Rummler dan Brache dalam Siegel (2008) proses bisnis adalah sekumpulan kegiatan dalam bisnis untuk menghasilkan produk dan jasa. Kegiatan proses bisnis ini dapat dilakukan baik secara manual maupun dengan bantuan sistem informasi (Weske, 2007). Dalam sebuah proses bisnis, harus mempunyai (1) tujuan yang jelas, (2) adanya masukan, (3) adanya keluaran, (4) menggunakan resource, (5) mempunyai sejumlah kegiatan yang dalam beberapa tahapan, (6) dapat mempengaruhi lebih dari satu unit dalam organisasi, dan (7) dapat menciptakan nilai atau value bagi konsumen (Sparx System, 2004).

Menurut Weske (2007) sebuah proses bisnis terdiri dari serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam koordinasi di lingkungan bisnis dan teknis. Serangkaian kegiatan ini bersama-sama mewujudkan strategi bisnis. Suatu proses bisnis biasanya diberlakukan dalam suatu organisasi, tapi dapat juga saling berinteraksi dengan proses bisnis yang dilakukan oleh organisasi lain.

Hammer dan Champy (1993) menyatakan bahwa proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas yang memerlukan satu atau lebih masukan/input dan membentuk suatu keluaran/output yang memiliki nilai yang diinginkan pelanggan. Menurut Wikipedia Indonesia, proses bisnis adalah suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan produk atau layanan demi meraih tujuan tertentu. Pengertian berbeda disampaikan oleh Paul Harmon (2003) yang menyatakan bahwa proses bisnis adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh suatu bisnis dimana mencakup inisiasi input, transformasi dari suatu informasi, dan menghasilkan output.

Suatu proses bisnis yang baik harus memiliki tujuan-tujuan seperti mengefektifkan, mengefisienkan serta membuat kemudahan pada proses-proses di dalamnya. Kinerja perusahaan tergantung pada seberapa baik proses bisnis dirancang dan dikoordinasikan. Proses bisnis perusahaan dapat menjadi sumber kekuatan kompetitif jika dapat memungkinkan perusahaan untuk berinovasi atau untuk menjalankannya dengan lebih baik dari pesaingnya. Proses bisnis juga dapat menjadi kewajiban jika berdasarkan



kepada cara bekerja yang telah usang yang menghalangi kewaspadaan dan efisiensi organisasi.

Charles Coates (1995) mengungkapkan bahwa proses bisnis merupakan *delivery sistem* ditambah *dimension of time* dan ketergantungan dari aktivitas dalam perusahaan. Kata kunci dari definisi di atas adalah sebagai berikut:

- a. *Delivery sistem* merupakan rangkaian ketergantungan aktivitas perusahaan yang terdiri dari aktivitas internal dan eksternal (pembelian dan pemasok)
- b. *Dimension of time*. Waktu adalah faktor krusial dari rantai pembeli dan pemasok. Kecepatan waktu proses berpengaruh pada peningkatan kapasitas kerja sehingga menurunkan unit cost pada jumlah produksi yang tinggi.

Dari penjelasan tersebut disimpulkan bahwa proses bisnis dipengaruhi oleh rangkaian aktivitas perusahaan secara internal dan eksternal serta tambahan kecepatan waktu proses.

Menurut Whitten (2001) analisis proses bisnis adalah kajian dan evaluasi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan proses bisnis perusahaan untuk mengidentifikasi dampak dari kegiatan tersebut dalam menciptakan nilai atau menambah nilai terhadap bisnis perusahaan. Analisis proses bisnis merupakan salah satu kegiatan yang harus dilakukan perusahaan pada saat perusahaan akan melakukan rekayasa ulang proses bisnis. Untuk lebih menjelaskan hubungan antara analisis proses bisnis dengan rekayasa ulang bisnis, terlebih dahulu kita lihat tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam rangka melakukan rekayasa ulang proses bisnis.

Setiap proses bisnis dianalisis dan diteliti secara cermat apakah terjadi *bottlenecking*, repetisi atau pekerjaan ulang yang mengakibatkan ketidakefisienan. Analisis dan studi ini dimaksudkan untuk menemukan proses bisnis mana yang mempunyai dampak besar terhadap nilai tambah perusahaan. Terhadap proses bisnis tersebut dilakukan pengkajian lebih lanjut untuk menemukan adanya kesempatan untuk melakukan perbaikan sehingga memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Analisis proses bisnis merupakan bagian dari rekayasa ulang proses bisnis. Dalam melakukan analisis proses bisnis, kegiatan dilakukan hingga tahap kedua sedangkan dalam melakukan rekayasa ulang proses bisnis, kegiatan diteruskan hingga tahap tiga.



## 2.2 Teori Ketatalaksanaan (*Business Process*) Dan Administrasi/Manajemen

Penataan ketatalaksanaan diartikan sebagai penataan cara mengurus (menjalankan, melaksanakan) aktivitas usaha (perusahaan). Tujuan pendayagunaan ketatalaksanaan adalah mewujudkan tatalaksana yang ringkas/ simpel, efektif, efisien dan transparan serta memberikan pelayanan prima dan pemberdayaan masyarakat. Sedang sasaran yang hendak dicapai dari pendayagunaan ketatalaksanaan adalah menyederhanakan dan menertibkan sistem tata kelola, prosedur dan mekanisme kerja aparatur pemerintahan (Sedarmayanti, 2009:88).

Menurut rumusan The Liang Gie yang dikutip Tjokroamidjojo (1995:4) yang dimaksud administrasi adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Priffner dalam Suradinata (1998:3) mengatakan administrasi dapat dirumuskan sebagai pengorganisasian dan pengarahan sumber manusia/tenaga kerja dan materi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Siagian (2004:2-3) mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerja antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Ada beberapa hal yang terkandung dalam definisi tersebut, antara lain: *Pertama*, administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak diketahui; *Kedua*, administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu. Ke dalam golongan peralatan dan perlengkapan termasuk pula waktu, tempat, peralatan materi serta sarana lainnya; *Ketiga*, bahwa administrasi sebagai proses kerja sama bukan merupakan hal yang baru karena ia telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia. *Tegasnya*, administrasi sebagai seni merupakan suatu fenomena sosial.

Menurut Suradinata (1996:5), suatu kenyataan bahwa setiap proses penyelenggaraan dan setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, hakikat administrasi yaitu adanya aktivitas sekelompok manusia yang mempunyai tujuan tertentu yang dilakukan secara rasional, yang mencakup aspek-aspek determinan sebagai berikut:



- a. Manajemen, proses kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan segala fasilitas yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Organisasi, proses kegiatan ditata/diatur menurut sifat, bidang, jenis urgensinya, kegiatan selaku pimpinan, bantuan staf, maupun pelaksana operasional. Proses kegiatan tersebut merupakan system usaha kerja sama sekelompok manusia secara rasional untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- c. Komunikasi, adanya hubungan, interaksi, koordinasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
- d. Kepegawaian, pengaturan anggota organisasi yaitu proses perencanaan formasi, penyaringan, seleksi, pengangkatan, penggajian, penugasan, pembinaan, maupun pemberhentian.
- e. Perlengkapan, proses pengadaan perbekalan, penggunaan alat, perawatan sampai pada penghapusan inventaris.
- f. Keuangan, proses kegiatan yang berhubungan dengan uang, kertas berharga yang dilakukan antara lain juru bayar, bendaharawan, otorisator maupun aktivitas lainnya yang berhubungan dengan uang.
- g. Sekretariat, proses kegiatan yang dipimpin oleh seorang kepala sekretariat atau sekretaris, sebagai staf yang mencakup fungsi pelayanan termasuk tata usaha.
- h. Lingkungan, keadaan luar yang mempengaruhi organisme dan unorganisme baik lingkungan bersifat internal maupun eksternal, bahkan hubungannya dengan pengaruh globalisasi.

Suradinata (1998:1) mengemukakan bahwa administrasi negara atau *public administration* sebagai segala kegiatan atau proses untuk mencapai tujuan negara yang telah ditentukan, yaitu kegiatan yang dilakukan dalam suatu negara dari tingkat pemerintahan yang terendah sampai yang tertinggi dalam suatu negara, oleh karena itu administrasi negara mencakup berbagai aspek kegiatan termasuk proses suatu "*spesies*" dalam lingkungan pemerintahan yang mempunyai makna sebagai kegiatan manusia yang saling berkaitan dengan yang lainnya.

Administrasi negara yang merupakan bagian/*spesies* dari administrasi tidak dapat lepas hubungannya dengan fungsi pemerintahan, setiap Negara termasuk Indonesia mengenal adanya perbedaan fungsi-fungsi politisi dan administrasi dari dalam pemerintahan. Hal ini dikuatkan dengan pendapat dari Tjokroamidjojo (1995:1-2) yang menyatakan bahwa administrasi Negara



adalah manajemen dan organisasi daripada manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan-tujuan Pemerintah.

Tujuan penataan ketatalaksanaan adalah mewujudkan tata laksana yang ringkas/simpl, efektif, efisien, dan transparan serta memberi pelayanan prima dan pemberdayaan masyarakat. Kebijakan ketatalaksanaan diarahkan pada perubahan sistem manajemen dengan konsep manajemen modern agar cepat, akurat, pendek jaraknya dan pemanfaatan teknologi modern di lingkungan instansi pemerintah.

Reformasi dilakukan untuk membentuk organisasi yang dapat memenuhi tuntutan kebutuhan hidup masyarakat, diantaranya mewujudkan pelayanan prima. Setiap pimpinan dalam menghadapi tantangan, diharapkan menggunakan strategi yang tepat dalam bidang manajemen, disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan di tempat tantangan tersebut berada. Indikator yang digunakan untuk mengevaluasi penataan ketatalaksanaan meliputi: a) Ketepatan penyusunan jabatan/ penugasan; b) Pengelolaan arsip dan sisdur; c) Penggunaan teknologi informasi; dan d) Peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi.

### 3.2 Bisnis Proses Dalam Reformasi Birokrasi

Salah satu area perubahan dalam reformasi birokrasi yang wajib dilaksanakan oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah adalah penataan tata laksana. Tata laksana secara sederhana kita artikan sebagai bisnis proses. Pemetaan bisnis proses merupakan dasar untuk membangun standar operasional prosedur (SOP) yang efektif dan terintegrasi. Dokumen SOP yang dibangun pada kementerian/lembaga/pemerintah daerah adalah bentuk nyata dalam pelaksanaan reformasi birokrasi guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sering kali standar operasional prosedur (SOP) dipandang sebagai suatu hal yang remeh dan memiliki peran yang minimal terhadap sukses organisasi. SOP sering dianggap sebagai urusan staf pelaksana dan bukan urusan pimpinan organisasi.

Berikut akan dijelaskan bagaimana peran SOP yang merupakan dokumen operasional, mampu mewujudkan hal-hal strategis yang menjadi kepedulian pimpinan organisasi. Dengan demikian organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah dapat membangun peta bisnis proses dan kemudian menyusun SOP secara komprehensif dan terintegrasi dalam wujud pelaksanaan reformasi birokrasi.

Sejak tahun 2005 yang lalu, reformasi birokrasi menjadi salah satu



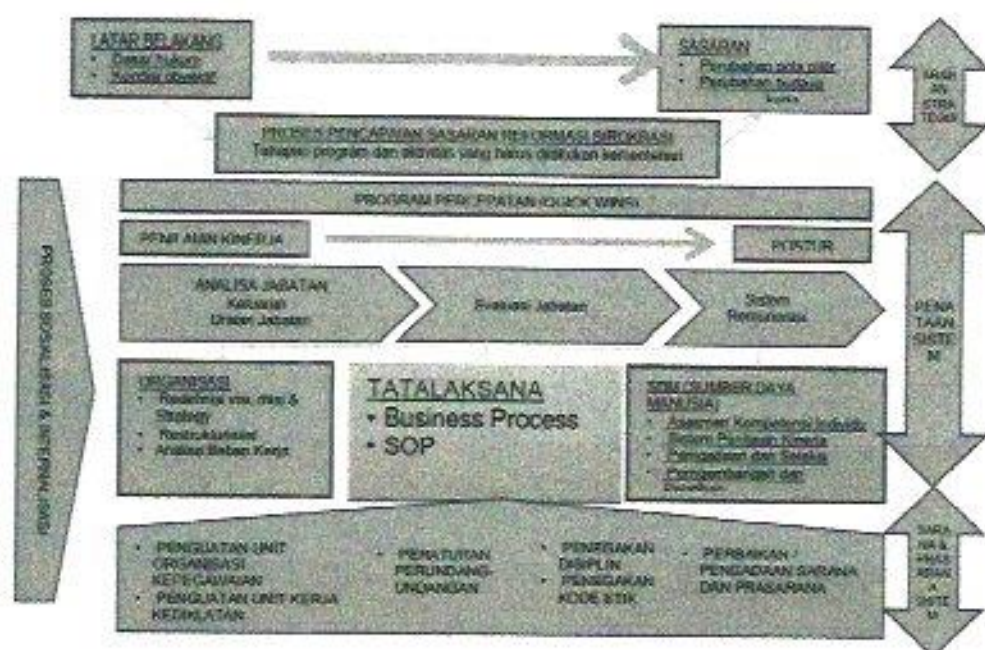
prioritas dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang 2005–2025, RPJM 2010–2014, dilanjutkan RPJM 2015–2019 yang kemudian dijabarkan ke dalam RKP setiap tahunnya. Namun hingga kini, upaya perbaikan birokrasi belum memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Reformasi birokrasi pemerintah sekurang-kurangnya mencakup tiga elemen utama yaitu kelembagaan, ketatalaksanaan termasuk penganggaran, dan sumber daya manusianya (SDM aparatur). Ketiga elemen tersebut saling terkait dan mempengaruhi, artinya kelemahan pada satu aspek akan mempengaruhi kedua aspek lainnya. Karena itu, reformasi birokrasi di Indonesia harus menyentuh ketiga aspek tersebut, dan dilakukan secara bersamaan.

Reformasi birokrasi merupakan prioritas utama pelaksanaan pembangunan nasional yang bertujuan untuk melakukan perubahan sistematis dan terencana menuju tatanan administrasi pemerintahan yang lebih baik guna meningkatkan kinerja aparatur negara yang profesional, efektif, efisien, dan akuntabel dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik sebagaimana ditegaskan dalam UU Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005–2025. Pada dasarnya reformasi birokrasi merupakan suatu upaya yang terencana dan sistematis untuk mengubah struktur, system, dan nilai-nilai dalam pemerintahan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Untuk melaksanakan reformasi birokrasi, Pemerintah telah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi yang menguraikan mengenai visi, misi, tujuan dan sasaran, serta area-area perubahan yang ingin direform menyangkut seluruh aspek manajemen pemerintah, yaitu: organisasi, tata laksana, sumber daya manusia, peraturan perundang-undangan, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan budaya kerja (*culture set dan mind set*). Sedangkan langkah-langkah sistematis yang harus ditempuh untuk mewujudkan berbagai sasaran yang telah disebutkan dalam *grand design*, diuraikan dalam road map yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2010 dan telah diperbaharui dengan Permenpan Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2015–2019. Kementerian/lembaga dituntut untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan sumber daya manusia di lingkungan kementerian/lembaga/ pemerintah sesuai dengan pedoman.



Berikut ini adalah gambaran kerangka kerja reformasi birokrasi:



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Reformasi Birokrasi

Sumber: Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara,  
Kerangka Kerja Reformasi Birokrasi, 2005

Sasaran perubahan dalam reformasi birokrasi adalah mind set dan perubahan budaya kerja menjadi budaya kerja yang lebih efektif dan efisien menyasar pada pencapaian kinerja. Perubahan budaya kerja ini didukung dengan perubahan sistem manajemen/tata kelola pemerintahan menjadi sistem manajemen berbasis kinerja. Beberapa metode yang digunakan di dalam mereformasi birokrasi adalah: restrukturisasi organisasi, simplifikasi dan otomatisasi, serta penerapan nilai/budaya kerja yang berbasis kinerja. Tujuan akhir dari penerapan reformasi birokrasi adalah pemerintahan yang baik (*good governance*) didukung oleh birokrasi yang bersih, efektif, efisien, dan produktif. Di dalam reformasi birokrasi, seperti terlihat di gambar di atas, terdapat delapan area perubahan yang direncanakan, yaitu sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 2.1.  
Area Perubahan Reformasi Birokrasi

| Area  | Hasil Yang Diharapkan  |
|---|--|
| Organisasi  | Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>right sizing</i> )  |
| Tatalaksana   | Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i> |
| Peraturan<br>Perundang-<br>undangan   | Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif  |
| Sumber daya<br>manusia aparatur   | SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera                 |
| Pengawasan  | Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN  |
| Akuntabilitas   | Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi   |
| Pelayanan publik  | Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat  |
| Pola pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur | Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi  |

Sumber: Peraturan Presiden tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025

*Good governance* dapat dimengerti sebagai sebuah cara untuk memperkuat “kerangka kerja institusional dari pemerintah”. Dengan demikian, dapat kita pahami juga bahwa salah satu tindakan memperkuat kerangka kerja tersebut adalah dengan melakukan reformasi birokrasi. *Good governance* dapat dipahami melalui sejumlah ciri sebagai berikut:

- Akuntabel, artinya pembuatan dan pelaksanaan kebijakan harus disertai pertanggungjawabannya.
- Transparan, artinya harus tersedia informasi yang memadai kepada masyarakat terhadap proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan.
- Responsif, artinya dalam proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan harus mampu melayani semua stakeholder.



- d. Setara dan inklusif, artinya seluruh anggota masyarakat tanpa terkecuali harus memperoleh kesempatan dalam proses pembuatan dan pelaksanaan sebuah kebijakan.
- e. Efektif dan efisien, artinya kebijakan dibuat dan dilaksanakan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang terbaik.
- f. Mengikuti aturan hukum, artinya dalam proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan membutuhkan kerangka hukum yang adil dan ditegakkan.
- g. Partisipatif, artinya pembuatan dan pelaksanaan kebijakan harus membuka ruang bagi keterlibatan banyak actor.
- h. Berorientasi pada konsensus (keepakatan), artinya pembuatan dan pelaksanaan kebijakan harus merupakan hasil kesepakatan bersama di antara para aktor yang terlibat.

Salah satu area perubahan yang menjadi sasaran dalam reformasi birokrasi adalah perubahan tata laksana organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Bentuk nyata perubahan tata laksana ini adalah terwujudnya standar operasional prosedur (SOP) yang mampu menjadi landasan dalam pelayanan publik yang lebih optimal. Penyusunan standar operasional prosedur (SOP) merupakan salah satu upaya yang tepat dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi dan mencapai pemerintahan yang baik (*good governance*). Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) di setiap unit kerja memang dapat membantu pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat untuk semakin efektif dan efisien, namun hal tersebut akan tercapai apabila penyusunan SOP dilakukan dengan baik dan tepat, serta dilaksanakan dengan baik sesuai komitmen dari setiap unit kerja dan dalam pengawasan yang baik pula.

Untuk mendapatkan SOP yang terintegrasi dalam suatu sistem tata laksana organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah, maka diperlukan pemetaan bisnis proses (peta tata laksana). Tujuan penataan tata laksana (*business process*) adalah memberikan acuan bagi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah untuk membangun dan menata tata laksana (*business process*) dalam rangka memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan standard operating procedures (SOP), termasuk standar pelayanannya, yang lebih sederhana, efisien, efektif, produktif, dan akuntabel. Pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan pada perbaikan bisnis proses yang meliputi kegiatan penyusunan standar operasional prosedur (SOP) agar

seluruh prosedur pemerintahan memiliki prosedur baku yang efisien, efektif, akuntabel, dan transparan. SOP juga berfungsi sebagai landasan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik.

Penyusunan standar operasional prosedur (SOP) merupakan salah satu upaya yang tepat dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang baik (good governance) dengan mengacu pada Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB) yang meliputi:

- a. kepastian hukum;
- b. kemanfaatan;
- c. ketidakberpihakan;
- d. kecermatan;
- e. tidak menyalahgunakan kewenangan;
- f. keterbukaan;
- g. kepentingan umum; dan
- h. pelayanan yang baik.

Kementerian PAN dan RB telah merumuskan road map pemetaan bisnis proses secara nasional. Road map peta bisnis proses secara nasional tersebut dibagi menjadi empat level yaitu:

- a. Level 1, yaitu bisnis proses menggambarkan hubungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang diharapkan dapat dimasukkan ke dalam bentuk rancangan undang-undang.
- b. Level 2, yaitu bisnis proses antar kementerian/lembaga yang bersifat tematis, misal; perekonomian, kesra, kemaritiman, dan lain-lain.
- c. Level 3, yaitu bisnis proses (SOP Makro) antar-unit kerja (satker) dalam satu kementerian/lembaga.
- d. Level 4, yaitu bisnis proses (SOP Mikro) dalam satu unit kerja (satker) dalam satu kementerian/lembaga.

Penegasan untuk melakukan penyusunan SOP semakin diperkuat dengan ditetapkannya Undang-Undang Administrasi Pemerintahan (UU Nomor 30 Tahun 2014) yang memerintahkan agar pejabat pemerintahan sesuai dengan kewenangannya wajib menyusun dan melaksanakan pedoman umum standar operasional prosedur pembuatan keputusan. Bahkan dalam undang-undang ini ditegaskan pula bahwa pedoman umum standar operasional prosedur pembuatan keputusan wajib diumumkan oleh badan dan/atau pejabat pemerintahan kepada publik melalui media cetak, media elektronik,



dan media lainnya. Kementerian PAN dan RB telah menetapkan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan yang dimaksudkan sebagai pedoman bagi seluruh instansi pemerintah baik di pusat maupun daerah untuk melakukan penyusunan SOP berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Jadi, Permen PAN RB Nomor 35 Tahun 2012 adalah bentuk pedoman dalam mewujudkan bisnis proses level 4, yaitu rangkaian kerja antar unit kerja (satker) dalam satu Kementerian/Lembaga yang berbentuk dokumen SOP yang dikenal dengan SOP Mikro. Dalam Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara, pada pasal 79 tertulis; kementerian harus menyusun peta bisnis proses yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar-unit organisasi di lingkungan kementerian masing-masing. Dengan demikian, dalam PerPres Nomor 7 Tahun 2015 ini mewajibkan semua kementerian/lembaga wajib membangun peta bisnis prosesnya masing-masing yang merupakan bentuk perwujudan dari bisnis proses level tiga dalam road map bisnis proses di atas. Kementerian PAN dan RB sendiri telah menetapkan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah yang menjelaskan peran peta bisnis proses dalam memperbaiki kinerja pelayanan publik melalui pengembangan dokumen SOP.

Pcnataan tata laksana (*business process*) dilakukan melalui serangkaian proses analisis dan perbaikan tata laksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada masing-masing kementerian/lembaga dan pemerintah daerah.

#### 4.2 Pedoman Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah, Reformasi birokrasi merupakan suatu upaya yang terencana dan sistematis untuk mengubah struktur, sistem, dan nilai-nilai dalam pemerintahan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Efektivitas dan efisiensi birokrasi sangat terkait dengan proses bisnis yang digunakan oleh birokrasi dalam menghasilkan *output* dan *outcome*. Proses bisnis yang berbelit-belit dan tumpang-tindih antara satu unit organisasi dengan unit organisasi yang lain akan membuat organisasi menjadi lambat untuk bekerja. Oleh



karena itu, setiap unit organisasi memerlukan peta proses bisnis yang mampu menggambarkan proses bisnis yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Peta proses bisnis merupakan aset terpenting organisasi yang mengumpulkan seluruh informasi ke dalam satu kesatuan dokumen atau database organisasi. Dengan demikian, menjadi sebuah keniscayaan untuk melibatkan seluruh elemen organisasi dalam penyusunan peta proses bisnis untuk memastikan akurasi dan kelengkapan dari proses bisnis yang digambarkan sesuai dengan rencana strategis organisasi.

Tujuan penyusunan peta bisnis proses adalah agar setiap instansi pemerintah:

- a. mampu melaksanakan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien;
- b. mudah mengomunikasikan baik kepada pihak internal maupun eksternal mengenai proses bisnis yang dilakukan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan; dan
- c. memiliki aset pengetahuan yang mengintegrasikan dan mendokumentasikan secara rinci mengenai proses bisnis yang dilakukan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan. Aset pengetahuan ini menjadi dasar pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan organisasi dan sumber daya manusia, serta penilaian kinerja.

Adapun manfaat dari peta proses bisnis adalah:

- a. mudah melihat potensi masalah yang ada di dalam pelaksanaan suatu proses sehingga solusi penyempurnaan proses lebih terarah; dan
- b. memiliki standar pelaksanaan pekerjaan sehingga memudahkan dalam mengendalikan dan mempertahankan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

#### 2.1.2 Ruang Lingkup

Penyusunan peta proses bisnis dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah. Ruang lingkup penyusunan peta proses bisnis ini meliputi seluruh kegiatan di lingkungan instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota sesuai dengan dokumen rencana strategis dan rencana kerja organisasi.

#### 2.1.3 Prinsip Penyusunan Peta Proses Bisnis

Penyusunan peta bisnis proses harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:



- a. Definitif, yakni suatu peta proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
- b. Urutan, yakni suatu peta proses bisnis harus terdiri atas aktivitas yang berurutan sesuai waktu dan ruang.
- c. Pelanggan atau pengguna layanan, yakni pelanggan akhir menerima hasil dari proses lintas unit organisasi.
- d. Nilai tambah, yakni transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima.
- e. Keterkaitan, yakni suatu proses tidak dapat berdiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi.
- f. Fungsi silang, yakni suatu proses mencakup hasil kerja sama beberapa fungsi dalam satu organisasi.
- g. Sederhana representatif, yakni mewakili seluruh aktivitas organisasi tanpa terkecuali dan digambarkan secara sederhana.
- h. Konsensus subyektif, yakni disepakati oleh seluruh unit organisasi yang ada dalam ruang lingkup instansi pemerintah.

#### 2.1.4 Tahapan Penyusunan Peta Proses Bisnis

Penyusunan peta proses bisnis di lingkungan instansi pemerintah dilakukan melalui 4 (empat) tahapan yaitu:

##### 1. Tahap Persiapan dan Perencanaan

Langkah awal penyusunan peta proses bisnis yaitu melakukan inventarisasi rencana kerja jangka panjang, rencana kerja tahunan, visi, misi, tujuan dan sasaran instansi pemerintah sehingga dapat diketahui aktivitas-aktivitas (proses kerja) yang ada dalam instansi pemerintah tersebut. Proses kerja/aktivitas tersebut kemudian dikategorikan ke dalam kelompok (*folder*) kegiatan. Dalam pengelompokan seluruh aktivitas/proses kerja/kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah ada 3 (tiga) prinsip yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Pengelompokan dilakukan berdasarkan kegiatan bukan berdasarkan unit organisasi.
- b. Pengelompokan didasarkan pada seluruh kegiatan/aktivitas/proses kerja yang dilakukan di dalam instansi pemerintah.
- c. Pengelompokan dilakukan secara sederhana dan mudah diimplementasikan.

Dalam tahap persiapan dan perencanaan meliputi pengumpulan informasi dan pengorganisasian.

a. Tahap Pengumpulan Informasi

Tahap pengumpulan informasi terdiri dari informasi primer dan informasi sekunder. Informasi primer adalah informasi yang didapatkan melalui proses wawancara langsung ke penanggung jawab proses. Dalam proses wawancara dengan penanggung jawab proses, perlu didiskusikan mengenai tujuan proses, resiko yang melekat pada pelaksanaan proses, alat kendali yang digunakan untuk mengontrol pencapaian tujuan proses, serta alat ukur yang bisa digunakan untuk melihat keberhasilan pencapaian tujuan proses. Informasi sekunder bisa didapatkan melalui dokumen rencana strategis, Laporan Kinerja, tugas dan fungsi organisasi.

Beberapa informasi yang dibutuhkan sebelum menyusun peta proses bisnis antara lain informasi terkait dengan *supplier*, *input*, *proses*, *output*, dan *customer*. Teknik analisis terkait langsung dengan teknik pengambilan data yang dilakukan. Uraian masing-masing teknik adalah sebagai berikut:

- Analisis kausal, telaah hubungan logis antara pernyataan, fakta atau data dan informasi yang diperoleh.
- Klasifikasi proses, memilah-milah data/informasi atau fakta yang terkumpul sesuai dengan definisi proses inti atau proses pendukung
- Pemodelan proses, pembuatan rumusan peta proses bisnis dengan Teknik penggambaran alur baik secara manual maupun menggunakan program aplikasi.

b. Tahap Pengorganisasian

Diperlukan tahap pengorganisasian dalam melakukan penyusunan peta proses bisnis, antara lain:

- Seluruh tahapan proses penyusunan peta proses bisnis instansi pemerintah dilakukan oleh kelompok kerja yang terintegrasi dalam tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) masing-masing instansi pemerintah yang dipimpin oleh pimpinan instansi pemerintah.
- Secara struktural dan fungsional tugas penyusunan peta proses bisnis instansi pemerintah dilakukan oleh unit



organisasi yang menangani urusan di bidang tata laksana.

## 2. Tahap Pengembangan

Dalam tahap ini akan dilakukan penyusunan peta proses bisnis organisasi atau *business process mapping*. Untuk dapat membangun pemetaan proses bisnis organisasi yang representatif, maka diperlukan pengetahuan dan pemahaman mengenai proses yang akan dipetakan. Demi memudahkan penggambaran peta proses bisnis, maka peta proses bisnis dapat dibedakan menjadi beberapa level atau tingkatan (level 0, level 1, level 2, dan selanjutnya) atau jenis gambar peta yaitu peta proses, subproses, relasi, dan lintas fungsi.

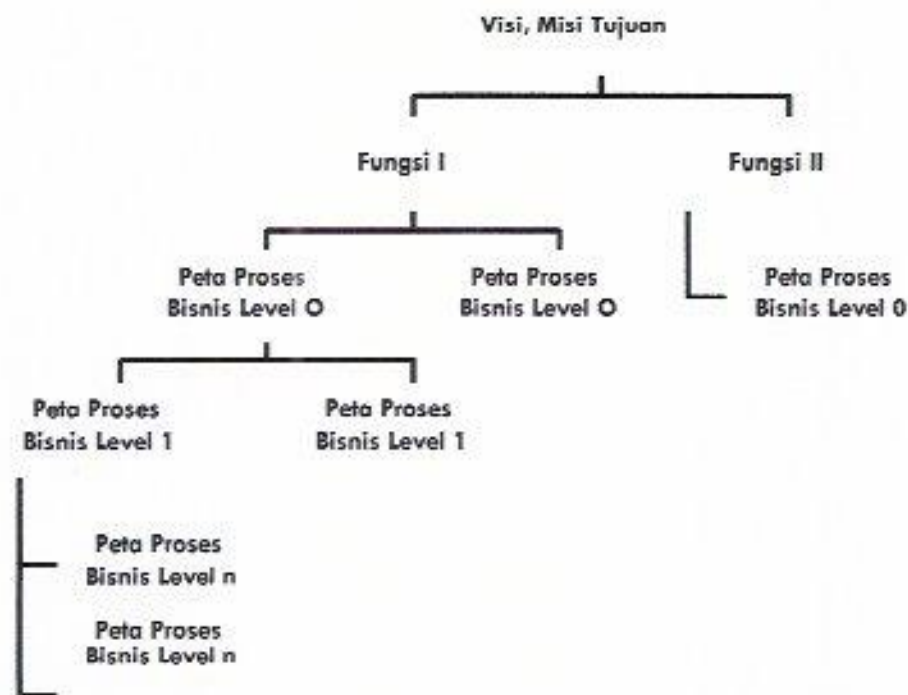
### a. Penyusunan Peta Proses Bisnis Menggunakan Level atau Tingkatan

Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah merupakan keseluruhan rangkaian alur kerja yang saling berhubungan dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan. Penyusunan peta proses bisnis dimulai dari visi, misi, dan tujuan yang kemudian diturunkan ke dalam fungsi dan proses bisnis untuk mencapainya. Masing-masing peta proses bisnis yang teridentifikasi kemudian dijabarkan lebih lanjut ke dalam peta proses bisnis level berikutnya yang merupakan rangkaian aktivitas yang logis dalam satu proses bisnis tersebut. Jumlah level peta proses bisnis sangat tergantung pada kompleksitas dari masing-masing proses bisnis.

Tahapan untuk penyusunan peta proses bisnis di dalam instansi pemerintah adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi ruang lingkup organisasi yang akan dipetakan berdasarkan mandat dari visi, misi, dan tujuan.
- Mengidentifikasi fungsi berdasarkan analisis dokumen pendukung dan analisis visi, misi, serta tujuan.
- Setiap fungsi yang telah diidentifikasi selanjutnya dijabarkan menjadi beberapa proses bisnis untuk mendukung pelaksanaan fungsi tersebut.

Hirarki proses bisnis merupakan sebuah rangkaian dari aktivitas satu ke aktivitas berikutnya yang dapat digambarkan berikut ini.



Gambar 2.4 Kerangka Peta Proses Bisnis Menggunakan Level atau Tingkatan

Peta proses bisnis yang dimiliki instansi pemerintah, berdasarkan tingkatannya dimulai dari peta proses bisnis level 0, level 1, sampai dengan peta proses bisnis level ke n, dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Level 0

Merupakan peta proses bisnis yang memuat seluruh proses bisnis instansi pemerintah yang terdiri dari proses bisnis utama, proses bisnis manajemen, dan proses bisnis pendukung. Peta proses bisnis level 0 merupakan turunan langsung dari visi, misi, serta tujuan yang ingin dicapai. Di dalam menentukan peta proses bisnis level 0, mengacu kepada dokumen rencana strategis organisasi, dokumen tugas dan fungsi organisasi, serta dokumen pendukung lainnya yang menggambarkan keluaran utama yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan.

#### a) Proses Inti

Proses inti merupakan proses yang menciptakan aliran nilai utama. Proses inti memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal dan internal instansi pemerintah;



- berpengaruh langsung terhadap keberhasilan instansi pemerintah dalam mencapai visi, misi, dan strategi organisasi; dan
- memberikan respon langsung terhadap permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna.

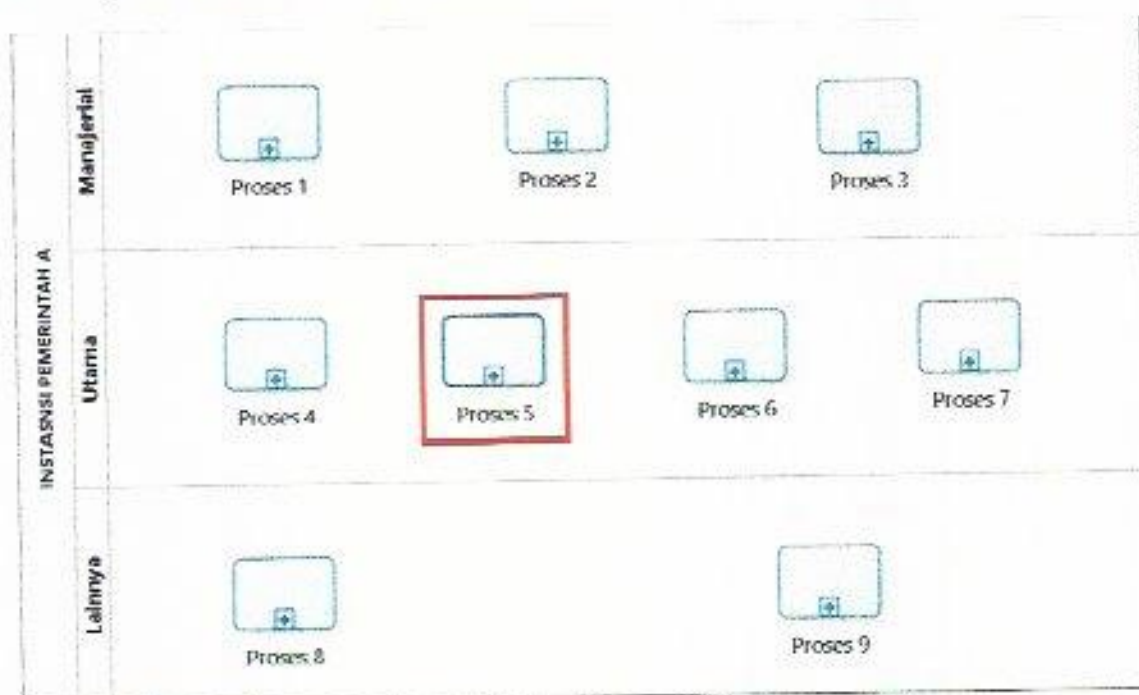
#### b) Proses Pendukung

Proses pendukung adalah proses untuk mengelola operasional dari suatu sistem dan memastikan proses inti berjalan dengan baik. Proses pendukung memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Memenuhi kebutuhan pengguna internal; dan
- memberikan dukungan atas aktivitas pada proses inti.

#### c) Proses Lainnya

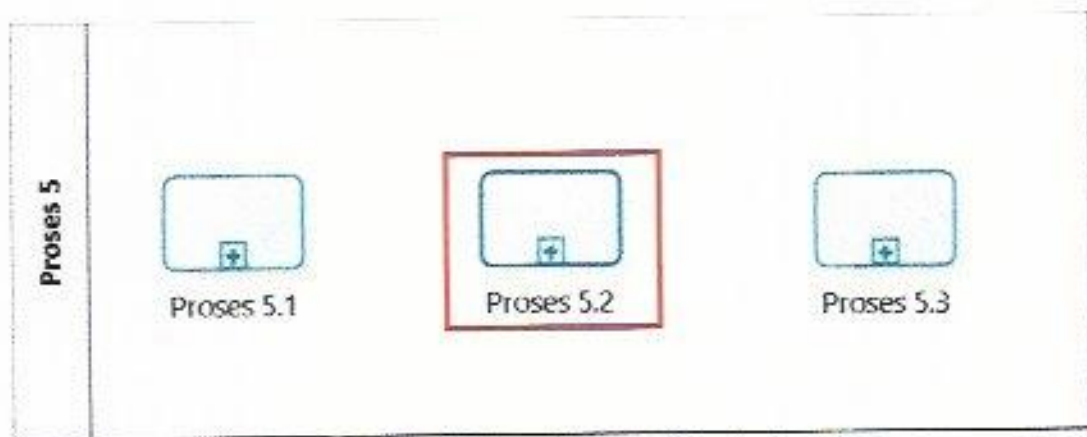
Proses lainnya adalah proses yang tidak memiliki kaitan langsung dengan proses inti namun menghasilkan nilai manfaat bagi pemangku kepentingan eksternal. Proses lainnya memiliki kriteria yang memungkinkan aktivitas pada proses berjalan lebih optimal.



Gambar 2.5 Contoh Peta Proses Bisnis Level 0

#### 2) Level 1

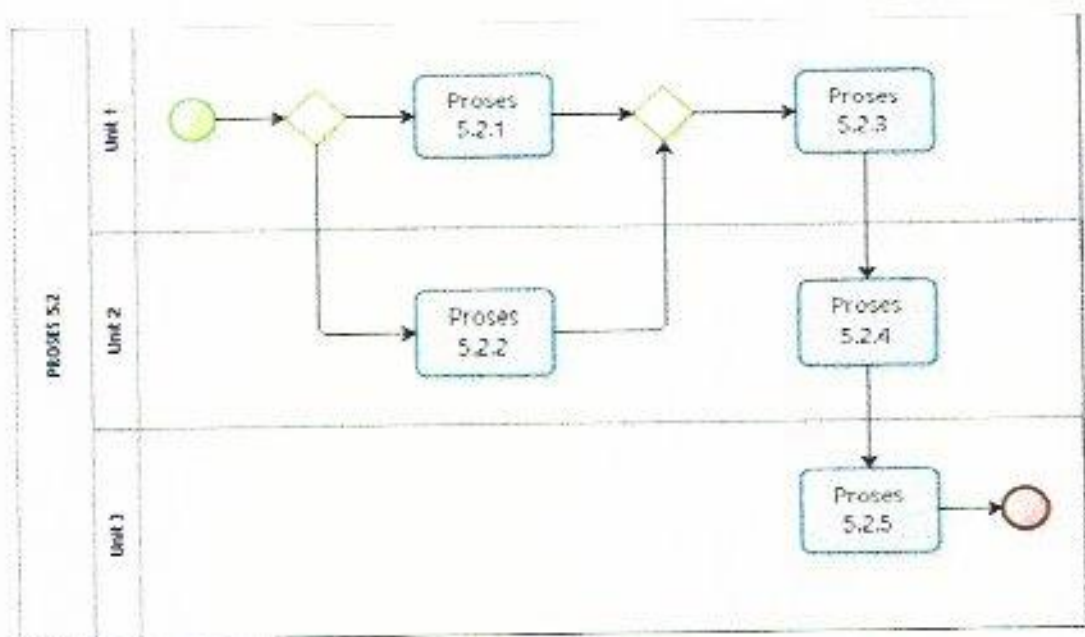
Merupakan penjabaran lebih rinci dari peta proses bisnis level 0. Pada level ini digambarkan proses rinci yang dilakukan oleh masing-masing proses di level 0. Level 1 menggambarkan peta proses bisnis yang dilakukan oleh unit organisasi dan keterhubungan antara satu proses dengan proses lainnya.



Gambar 2.6 Contoh Peta Proses Bisnis Level 1

### 3) Level Selanjutnya (Level n)

Merupakan penjabaran lebih rinci dari masing-masing proses yang ada.



Gambar 2.7 Contoh Peta Proses Bisnis Level Selanjutnya (Level n)

#### b. Penyusunan Peta Proses Bisnis Menggunakan Jenis Gambar Peta

Peta proses bisnis yang digambarkan berdasarkan jenis gambar peta terdiri atas peta proses, peta subproses, peta hubungan, dan peta lintas fungsi. Tahap-tahap yang dapat ditempuh untuk memetakan proses di dalam sebuah organisasi menggunakan jenis gambar peta adalah sebagai berikut:

- Identifikasikan ruang lingkup organisasi yang akan dipetakan berdasarkan mandat dari visi, misi dan tujuan instansi pemerintah;
- analisis sasaran strategis dalam Renstra dan dijabarkan menjadi daftar kegiatan;



- kategorikan kegiatan ke dalam rumpun kegiatan/proses kerja menjadi peta proses bisnis;
- setiap kelompok peta proses diuraikan dalam peta subproses;
- setiap peta subproses menjadi dasar untuk menyusun peta lintas fungsi (*cross functional*) yang menggambarkan rangkaian kerja suatu proses beserta unit organisasi;
- untuk dapat membuat peta lintas fungsi yang jelas, maka diperlukan peta hubungan (*relationship map*) yang menggambarkan pelaku sesuai struktur organisasi untuk setiap subproses yang ada; dan
- berdasarkan peta lintas fungsi (*cross-functional map*) SOP dapat dibuat dengan rincian siapa, melakukan apa, dengan cara bagaimana (metode), kriteria yang harus dipenuhi, dan mutu baku.

Penjelasan secara rinci penyusunan peta proses bisnis berdasarkan jenis gambar peta adalah sebagai berikut:

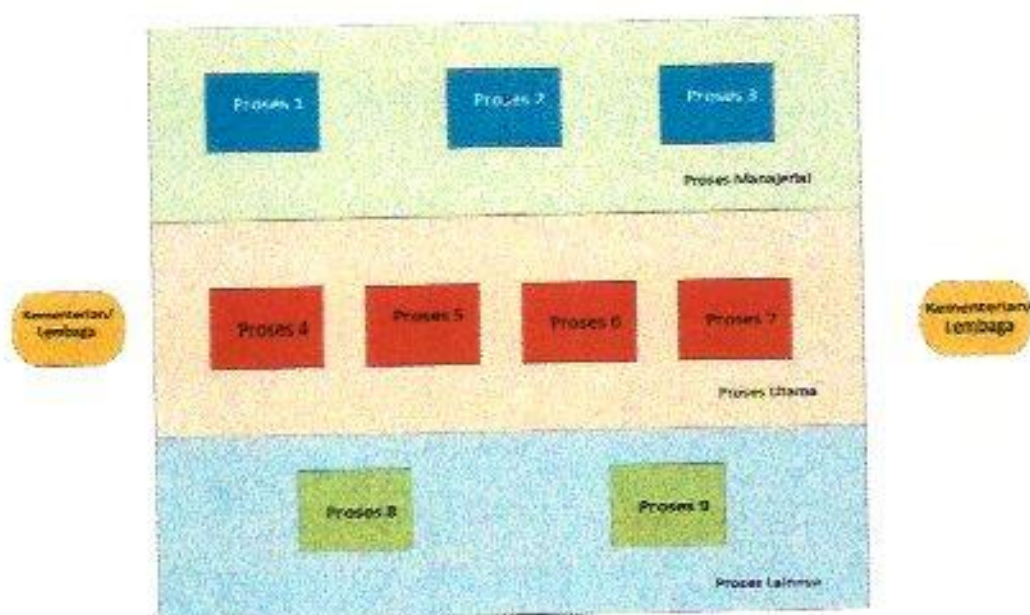
a. Peta Proses

1) Identifikasi peta proses:

- a) Untuk identifikasi peta proses dapat dilakukan *brainstorming* dengan pimpinan. Proses pertama yang harus diidentifikasi adalah proses inti yang berhubungan langsung dengan usaha organisasi dalam memenuhi permintaan pelanggan atau berhubungan langsung dengan tugas pokok dan fungsi utama organisasi;
- b) sesudah identifikasi proses inti berikutnya adalah identifikasi proses pendukung yang terdiri dari pendukung utama yang mendukung langsung proses inti dan pendukung umum yang mendukung seluruh proses dalam organisasi;
- c) tahapan berikutnya adalah identifikasi proses-proses yang berhubungan dengan persyaratan standar yang diadopsi; dan
- d) tahapan terakhir adalah memasukkan proses yang berhubungan dengan strategi perusahaan yang akan memicu seluruh operasional organisasi dalam menjalankan misi dan visinya.

- 2) Identifikasi pemilik proses, pemilik proses yang dimaksud adalah unit organisasi yang terlibat di dalamnya.
- 3) Gambar peta proses dengan prinsip *Supplier-Input-Process-Output Customer* (SiPoC).
- 4) Finalisasi peta proses.

#### PETA PROSES BISNIS INSTANSI PEMERINTAH A



Gambar 2.8 Contoh Peta Proses Bisnis

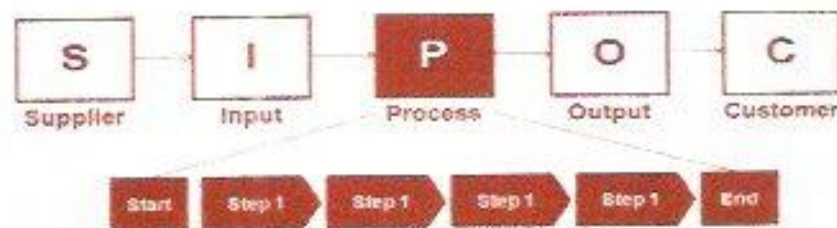
#### b. Peta Sub-Proses

- 1) Identifikasi peta subproses:

- a) Untuk identifikasi peta subproses dapat dilakukan brainstorming dengan pimpinan-pimpinan. Proses pertama yang harus diidentifikasi adalah turunan atau proses lebih teknis dari proses inti kemudian proses pendukung, dan proses lainnya sesuai kebutuhan; dan
- b) lakukan finalisasi untuk memastikan seluruh aktivitas pekerjaan yang dilakukan sudah tercantum dalam identifikasi sub business process, apabila ada pekerjaan yang dilakukan tetapi tidak tercantum maka revisi dan lengkapi subproses yang sudah dilakukan sebelumnya;

- 2) Identifikasi pemilik subproses, pemilik subproses yang dimaksud adalah unit organisasi yang terlibat di dalamnya.
- 3) Gambar peta subproses dengan prinsip *Supplier-Input-Process-Output Customer* (SiPoC).





Gambar 2.9 Prinsip SIPOC

- 4) Finalisasi peta subproses dan hubungannya dengan proses-proses lainnya yang telah digambarkan dalam peta proses sebelumnya.



Gambar 2.10 Contoh Peta Subproses Bisnis

#### c. Peta Relasi

Peta relasi (*Relationship Map*) adalah peta yang menggambarkan dan menunjukkan siapa saja pihak-pihak yang terlibat dalam setiap proses yang tergambarkan pada peta proses bisnis. Peta relasi ini penting untuk dapat memahami peranan setiap pihak dalam mengerjakan suatu proses sehingga tercapai output yang ditentukan.

- 1) Berdasarkan peta proses yang didapatkan pada bagian awal maka untuk membuat peta relasi, dapat dibuat dengan memasukkan nama-nama unit organisasi yang terlibat di dalam setiap proses dan subproses;
- 2) peta relasi dibuat dengan cara menuliskan setiap unit organisasi yang terlibat dalam setiap proses pada peta bisnis proses;
- 3) pada tahap penyusunan peta hubungan dapat dimungkinkan memberikan masukan dan mengubah peta proses dan peta subproses yang telah dibuat sebelumnya; dan

- 4) lakukan finalisasi peta relasi yang menggambarkan satker-satker yang terlibat dalam setiap prosesnya.



Gambar 2.11 Contoh Penggambaran Peta Relasi

#### d. Peta Lintas Fungsi

Peta lintas fungsi (*Cross Functional Map*) adalah peta yang menggambarkan rangkaian kerja lintas unit/fungsi yang saling berhubungan dan membentuk suatu proses kerja. Berikut merupakan tahapan untuk membuat peta lintas fungsi:

- 1) Gambarkan garis-garis horizontal yang membentuk suatu baris untuk menunjukkan fungsi-fungsi yang terlibat di dalam proses. Baris ini juga dapat merepresentasikan *roles/peran*;

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

- 2) tuliskan nama unit organisasi yang terlibat, dimulai dengan pihak yang berinteraksi langsung (baik internal maupun eksternal) untuk posisi paling atas, dilanjutkan dengan unit organisasi lain yang memiliki hubungan paling dekat dengan pihak tersebut;

|             |  |
|-------------|--|
| Sekjen      |  |
| Eselon II   |  |
| Unit Teknis |  |



- 3) identifikasi langkah kerja yang merupakan tanggung jawab dari masing-masing pihak dalam unit organisasi kemudian tuliskan pada peta nama proses/aktivitasnya dan pemilik prosesnya dengan mengacu pada peta hubungan (*Relationship Map*);

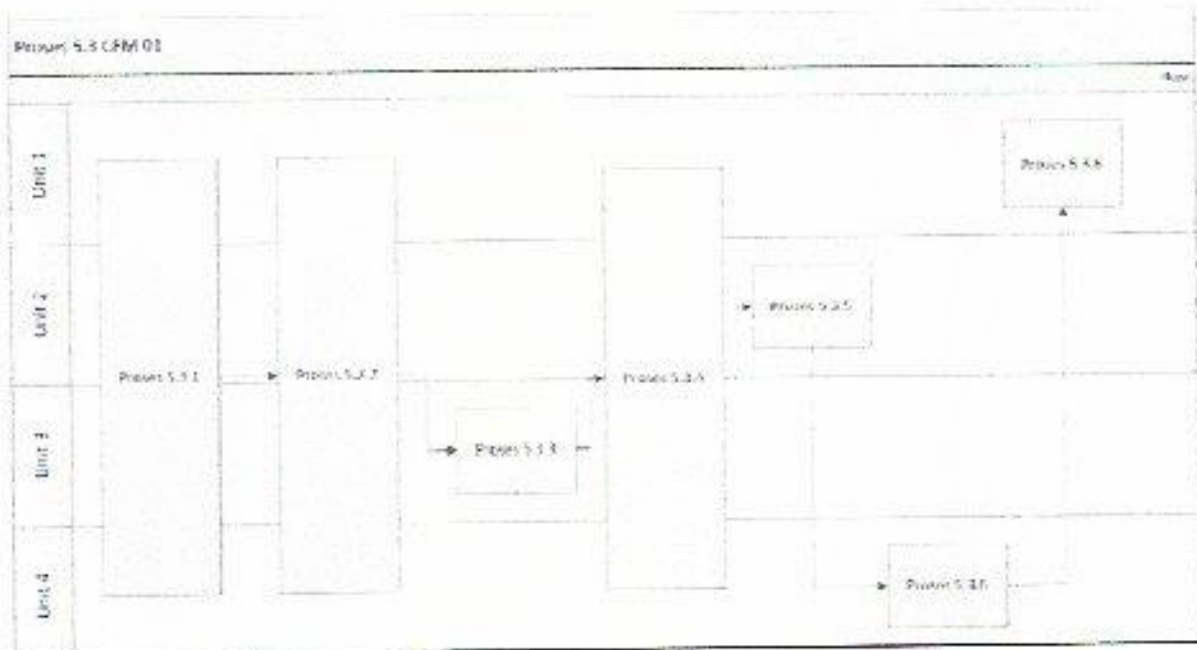
|             |                      |                      |
|-------------|----------------------|----------------------|
| Sekjen      | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Eselon II   | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Unit Teknis | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

- 4) lakukan identifikasi ulang terhadap langkah kerja yang tertuang dalam peta sampai proses telah digambarkan secara tepat dan disepakati oleh setiap satker terkait;

|             |                      |                      |                      |
|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Sekjen      | <input type="text"/> | <input type="text"/> |                      |
| Eselon II   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Unit Teknis |                      | <input type="text"/> |                      |

- 5) beri keterangan bagi semua masukan dan keluaran untuk melengkapi peta;

|             |  |
|-------------|--|
| Sekjen      | <input type="text"/> → <input type="text"/>                        |
| Eselon II   | <input type="text"/> → <input type="text"/> → <input type="text"/> |
| Unit Teknis | <input type="text"/>   |



Gambar 2.12 Contoh Penggambaran Peta Lintas Fungsi

### 3. Tahap Penerapan/Implementasi

Penerapan peta proses bisnis dikendalikan oleh unit organisasi yang secara fungsional membidangi tatalaksana. Penerapan peta proses bisnis meliputi:

#### a. Pengesahan Peta Proses Bisnis

- 1) Peta proses bisnis yang dihasilkan perlu mendapatkan pengesahan sebelum diterbitkan; dan
- 2) pimpinan instansi pemerintah menandatangani peta proses bisnis instansi pemerintah sebagai hasil penyusunan peta proses bisnis dengan surat keputusan.

#### b. Pendistribusian Peta Proses Bisnis

- 1) Pendistribusian peta proses bisnis dilakukan melalui hard copy dan soft copy; dan
- 2) unit organisasi pengendali perlu menyimpan 1 (satu) set peta proses bisnis induk sebagai master file dari sistem ketatalaksanaan organisasi.

#### c. Penyimpanan, Penempatan dan Pemanfaatan Peta Proses Bisnis

- 1) Semua unit organisasi menempatkan peta proses bisnis pada area kerja yang mudah dilihat, dicari, dan dibaca oleh pengguna; dan
- 2) bila terjadi perubahan peta proses bisnis, unit organisasi pengendali wajib menarik peta proses bisnis yang tidak berlaku dan mengupdate dengan dokumen yang terbaru.



#### d. Perubahan Peta Proses Bisnis

- 1) Perubahan peta proses bisnis organisasi dapat dilakukan karena terjadinya perubahan arah strategis instansi pemerintah (visi, misi, dan strategi) yang berdampak pada atau mengakibatkan perubahan tugas dan fungsi serta keluaran unit organisasi di lingkungan instansi pemerintah;
- 2) adanya kebutuhan atau dorongan baik dari internal maupun dari masyarakat untuk memperbaiki kinerja pelayanan publik;
- 3) hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan proses bisnis;
- 4) adanya usulan atau inisiatif perubahan yang datang dari unit organisasi; dan
- 5) adanya umpan balik dari hasil evaluasi atas implementasi peta proses bisnis.

#### 4. Tahap Pemantauan dan Evaluasi

Dokumen peta proses bisnis merupakan peta proses bisnis dinamis yang perlu dievaluasi dan dipantau relevansi dan efektivitasnya. Pemantauan dan evaluasi peta proses bisnis dilaksanakan oleh unit organisasi yang mempunyai tugas dan fungsi di bidang ketatalaksanaan paling sedikit satu tahun sekali. Evaluasi atas peta proses bisnis yang telah diimplementasikan menjadi dasar perbaikan dan peningkatan peta proses bisnis instansi pemerintah dan dilakukan untuk memastikan implementasi dari proses bisnis yang ada telah mampu memicu kinerja yang diharapkan.

Hasil evaluasi atas peta proses bisnis di lingkungan instansinya masing-masing wajib dilaporkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

## BAB III

### METODOLOGI

#### 3.1. Jenis Kajian

Berdasarkan dimensi waktu, kajian ini termasuk ke dalam kajian *cross-sectional research*, karena dilakukan pada satu waktu tertentu, pada saat pengkaji melakukan kajian hingga kajian tersebut selesai dilakukan.

Sedangkan Jenis kajian ini berdasarkan teknik pengumpulan datanya merupakan jenis studi lapangan (*field research*).

#### 3.2. Jenis Data

Data yang hendak digali pengkaji dapat digolongkan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder:

##### a) Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung melalui wawancara maupun diskusi dengan para pemangku kepentingan.

##### b) Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari dokumen yang telah ada. Menurut Stewart data sekunder adalah "*Secondary Information Consist of sources of data and other information collected by others and archived in some form. These sources include government report, industry studies, and syndicated information services as well as the traditional books and journals found in library.*"

#### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

##### a) Studi Literatur

Dalam kajian ini akan menggunakan studi literatur melalui pengkajian literatur maupun dokumen-dokumen yang telah ada sebelumnya. Seperti data-data, peraturan-peraturan, laporan-laporan dan buku-buku yang memiliki relevansi dengan masalah yang dikaji, dengan tujuan untuk mencari konsep dan teori yang berkaitan dengan pokok permasalahan yang ada dan akan dijadikan sebagai landasan dalam menganalisis pokok permasalahan dalam kajian ini.

##### b) Focus Group Discussion

Selain dengan studi literatur data juga dikumpulkan dengan teknik *Focus Group Discussion* (FGD). FGD dilakukan dengan berdiskusi bersama para pemangku kepentingan.



### 3.4. Teknik Analisis Data

Dalam kajian ini akan dipergunakan Teknik analisis data kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen (Molcong, 2004: 248), analisis kualitatif adalah suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.

### 3.5. Program Kerja

Program kerja disusun agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan secara sistematis, efektif dan efisien, maka kegiatan perencanaan ini perlu ditetapkan urutan pelaksanaannya. Berdasarkan strategi yang telah disusun, maka pelaksanaan pekerjaan akan dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

a) Tahap Persiapan Pekerjaan

Pada tahap ini dilakukan koordinasi dan pembahasan *Term of Reference* (TOR). Hal ini dimaksudkan agar konsultan dapat bekerja secara efisien dan efektif sesuai waktu yang telah ditentukan.

b) Pembahasan Kajian Akademik Tim Konsultan

Pada tahapan ini konsultan akan membahas hasil temuan-temuan atas hasil identifikasi data-data sekunder yang telah ada.

c) Pemetaan Peta Proses Bisnis

Berdasarkan hasil pembahasan dengan Tim diperoleh hasil berupa identifikasi awal pemetaan Peta Proses Bisnis berdasarkan data sekunder

d) *Focus Group Discussion* (FGD)

Setelah dilakukan pemetaan awal Peta Proses Bisnis maka dilakukan FGD bersama seluruh pemangku kepentingan untuk dikonfirmasi dan dirumuskan hasil pemetaan peta proses bisnis yang telah disepakati bersama (konsensus)

e) Penggambaran Draft Peta Proses Bisnis dan Paparan

Dari hasil pemetaan Peta Proses Bisnis yang telah berhasil disepakati bersama akan dilanjutkan dengan proses penggambaran peta proses bisnis untuk kemudian dipaparkan di hadapan Tim Teknis untuk mendapatkan masukan penyempurnaan.

f) Finalisasi Draft Laporan

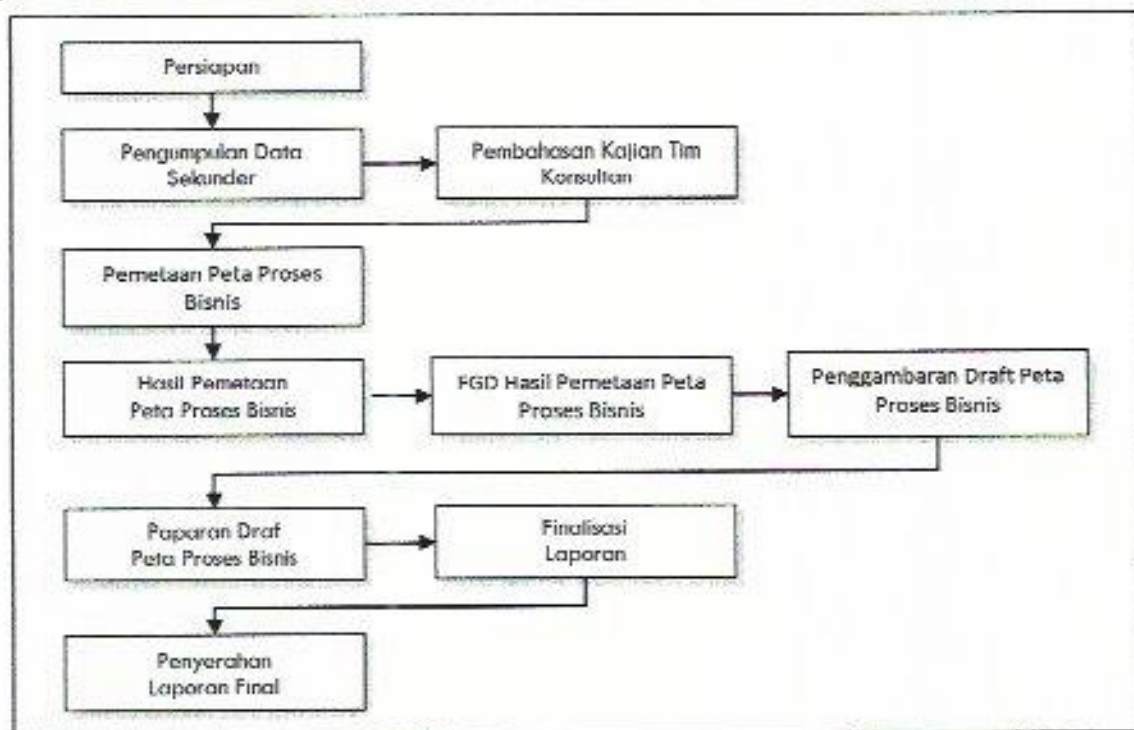
Pada tahapan ini konsultan akan melakukan finalisasi atas Draft Laporan yang sudah mendapatkan masukan dari Tim Teknis.

g) Penyerahan Laporan

Pada tahapan ini Tim Konsultan menyerahkan laporan hasil finalisasi

### 3.6. Kerangka Kerja

Untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, perlu dibuat kerangka kerja pelaksanaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Kerangka kerja yang diusulkan dimaksudkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien sehingga kualitas keluaran dapat lebih terjamin. Kerangka kerja yang menunjukkan secara ringkas rancangan kegiatan dalam bentuk gambar berikut ini:



Gambar 3.1 Kerangka Kerja Pelaksanaan Pekerjaan



### BAB III

#### DESKRIPSI OBYEK KAJIAN

#### 4.1. Rumusan Visi Dan Misi Pemerintah Provinsi Papua Barat

##### 4.1.1. Visi

Visi pembangunan daerah sebagaimana yang termuat dalam RPJMD Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, menggambarkan arah pembangunan atau kondisi masa depan daerah yang ingin dicapai (*desired future*) dalam 5 (lima) tahun. Dengan mempertimbangkan potensi, kondisi, permasalahan, tantangan dan peluang yang ada di Provinsi Papua Barat, maka visi pembangunan daerah yang hendak dicapai dalam periode 2017-2022 adalah:

**“MENUJU PAPUA BARAT YANG AMAN, SEJAHTERA, DAN BERMARTABAT”**

Penjabaran makna dari Visi Pemerintah Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022 adalah sebagai berikut:

- AMAN** : Mengarah pada kondisi sikap saling menghargai dan saling menghormati dalam perbedaan suku dan agama, guna menciptakan kondisi kehidupan sosial masyarakat yang damai dan harmonis, sebagai prasyarat utama untuk mendukung pembangunan berkelanjutan di Provinsi Papua Barat.
- SEJAHTERA** : Mengarah pada kondisi terpenuhinya kebutuhan pangan, kesehatan dan pendidikan melalui peningkatan perekonomian masyarakat yang berfokus pada pengembangan potensi unggulan lokal, dengan sasaran utama meningkatkan indeks pembangunan manusia di Provinsi Papua Barat.
- BERMARTABAT**: Mengarah pada kondisi pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang jujur dan bersih, bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme serta menegakkan supremasi hukum, dengan mengedepankan pelaksanaan nilai-nilai luhur adat dan agama dalam tatanan kehidupan.

#### 4.1.2. Misi

Misi yang merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Sehingga rumusan misi yang baik dapat membantu lebih jelas penggambaran visi yang ingin dicapai dan menguraikan upaya-upaya apa yang harus dilakukan. Rumusan misi menjadi penting untuk memberikan kerangka bagi tujuan dan sasaran serta arah kebijakan yang ingin dicapai dan menentukan jalan yang akan ditempuh untuk mencapai visi. Memperhatikan visi serta perubahan paradigma dan kondisi yang akan dihadapi pada masa yang akan datang, maka dalam upaya mewujudkan visi pembangunan Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, maka ditetapkan misi pembangunan Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022 yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik berbasis aparatur yang bersih dan berwibawa (*good and clean governance*) serta otonomi khusus yang efektif;
2. Mewujudkan pengelolaan lingkungan dan sumber daya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan;
3. Meningkatkan kualitas pelayanan dasar di bidang pendidikan dan kesehatan;
4. Meningkatkan kapasitas infrastruktur dasar;
5. Meningkatkan daya saing perekonomian dan investasi daerah berbasis pariwisata;
6. Membangun pertanian yang mandiri dan berdaulat;
7. Memperkuat pemberdayaan masyarakat, perempuan dan perlindungan anak berbasis masyarakat berketahanan sosial;
8. Memperkuat kerukunan umat beragama dan kondusivitas daerah.

#### 4.2. Rumusan Tujuan, Sasaran Dan Program Pembangunan Pemerintah Provinsi Papua Barat

##### 4.2.1. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dan sasaran adalah tahap perumusan sasaran strategis yang menunjukkan tingkat prioritas tertinggi dalam perencanaan pembangunan jangka menengah daerah yang selanjutnya akan menjadi dasar penyusunan arsitektur kinerja pembangunan daerah secara keseluruhan. Perumusan tujuan dan sasaran dari visi dan misi Gubernur dan Wakil Gubernur Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022 juga akan menjadi landasan perumusan tujuan dan sasaran rencana strategis seluruh organisasi perangkat daerah



(OPD) di lingkungan Provinsi Papua Barat untuk periode tersebut.

Tujuan adalah pernyataan-pernyataan tentang hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai visi, melaksanakan misi dengan menjawab isu strategis daerah dan permasalahan pembangunan daerah. Sasaran adalah hasil yang diharapkan dari suatu tujuan yang diformulasikan secara terukur, spesifik, mudah dicapai, rasional, untuk dapat dilaksanakan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun ke depan. Adapun tujuan dan sasaran dari masing-masing misi adalah sebagai berikut:

#### 4.2.1.1. Tujuan dan Sasaran pada Misi 1

Dalam kerangka untuk mewujudkan Misi 1 pembangunan daerah Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, yaitu: "Menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik berbasis aparatur yang bersih dan berwibawa (*good and clean governance*) serta otonomi khusus yang efektif", maka ditetapkan 3 (tiga) tujuan dan 12 (dua belas) sasaran pembangunan daerah, yaitu:

1. Tujuan 1: Meningkatkan kinerja penyelenggaraan otonomi khusus di Provinsi Papua Barat, dengan sasaran:
  - a. Meningkatnya kinerja penyelenggaraan otonomi khusus di Provinsi Papua Barat.
2. Tujuan 2: Meningkatnya kualitas manajemen penyelenggaraan pemerintahan, sinergitas kebijakan pembangunan, dan pelayanan publik serta efektivitas pelaksanaan kebijakan otonomi khusus, dengan sasaran:
  - a. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan serta koordinasi kebijakan daerah;
  - b. Meningkatnya kualitas perencanaan pembangunan daerah;
  - c. Optimalnya sistem pengawasan daerah;
  - d. Meningkatnya kualitas sumber daya aparatur;
  - e. Meningkatnya kreativitas dan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah;
  - f. Meningkatnya akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.
3. Tujuan 3: Terwujudnya pengelolaan data dan informasi layanan publik yang terintegrasi dan berbasis IT, dengan sasaran:
  - a. Terwujudnya koneksitas jaringan komunikasi dan pelayanan informasi publik berbasis IT;

- b. Meningkatnya ketersediaan data sebagai basis kebijakan pembangunan daerah;
- c. Optimalnya pemanfaatan dan pengelolaan persandian daerah;
- d. Meningkatnya budaya baca masyarakat;
- e. Meningkatnya tata kelola administrasi kearsipan daerah.

#### 4.2.1.2. Tujuan dan Sasaran Pada Misi 2

Dalam kerangka untuk mewujudkan Misi 2 pembangunan daerah Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, yaitu: “Mewujudkan pengelolaan lingkungan dan sumber daya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan”, maka ditetapkan 1 (satu) tujuan dan 4 (empat) sasaran pembangunan daerah, yaitu: Terwujudnya pengembangan dan pembangunan daerah yang berwawasan lingkungan, dengan sasaran:

- a. Meningkatnya pencegahan pencemaran dan kerusakan lingkungan serta pengendalian pembangunan berwawasan lingkungan yang berkelanjutan;
- b. Meningkatnya kelestarian pengelolaan hutan secara terpadu;
- c. Meningkatnya koordinasi dan penyelenggaraan tertib administrasi pertanahan wilayah dan penataan wilayah lingkup Provinsi Papua barat;
- d. Meningkatnya konservasi sumber daya alam di Provinsi Papua Barat.

#### 4.2.1.3. Tujuan dan Sasaran Pada Misi 3

Dalam kerangka untuk mewujudkan Misi 3 pembangunan daerah Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, yaitu: “Meningkatkan kualitas pelayanan dasar di bidang pendidikan dan kesehatan”, maka ditetapkan 1 (satu) tujuan dan 3 (tiga) sasaran pembangunan daerah, yaitu: Terwujudnya sumber daya manusia yang cerdas, sehat, dan berdaya saing, dengan sasaran:

- a. Meningkatnya aksesibilitas, kualitas dan manajemen pendidikan;
- b. Meningkatnya akses dan kualitas pelayanan kesehatan;
- c. Meningkatnya prestasi dan kreativitas pemuda dan olahraga.

#### 4.2.1.4. Tujuan dan Sasaran Pada Misi 4

Dalam kerangka untuk mewujudkan Misi 4 pembangunan daerah Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, yaitu: “Meningkatkan kapasitas infrastruktur dasar”, maka ditetapkan 1 (satu) tujuan dan 3 (tiga) sasaran



pembangunan daerah, yaitu: Terwujudnya pemerataan pembangunan infrastruktur dasar dan layanan publik di wilayah Provinsi Papua Barat, dengan sasaran:

- a. Meningkatnya interkoneksi antar wilayah, ketersediaan layanan dasar infrastruktur daerah dan kualitas pengelolaan tata ruang daerah;
- b. Meningkatnya layanan kebutuhan dasar perumahan dan kawasan permukiman wilayah perkotaan dan perdesaan di Provinsi Papua Barat;
- c. Optimalnya pemanfaatan sumber daya alam dan ketersediaan energi baru dan terbarukan.

#### 4.2.1.5. Tujuan dan Sasaran Pada Misi 5

Dalam kerangka untuk mewujudkan Misi 5 pembangunan daerah Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, yaitu: “Meningkatkan daya saing perekonomian dan investasi daerah berbasis pariwisata”, maka ditetapkan 2 (dua) tujuan dan 8 (delapan) sasaran pembangunan daerah, yaitu:

1. Tujuan 1: Meningkatnya perekonomian daerah yang didukung oleh pemanfaatan potensi sumber daya lokal lintas sektor, dengan sasaran:
  - a. Meningkatnya daya saing investasi daerah;
  - b. Meningkatnya daya saing tenaga kerja serta kesempatan dan perluasan kesempatan kerja;
  - c. Meningkatnya ekonomi kerakyatan berbasis industri kreatif dan potensi daerah;
  - d. Meningkatnya akses, tata niaga, dan infrastruktur perdagangan antar wilayah dan antar daerah;
  - e. Meningkatnya pengembangan dan daya saing industri pengolahan berbasis potensi daerah;
  - f. Optimalnya sinergitas pengembangan dan penataan kawasan terpadu di wilayah transmigrasi.
2. Tujuan 2: Terwujudnya daya dukung dan daya tarik pariwisata terpadu berskala internasional di Provinsi Papua Barat, dengan sasaran:
  - a. Meningkatnya keterpaduan dan daya saing pariwisata daerah;
  - b. Meningkatnya pengembangan seni budaya dan kelestarian tradisi kehidupan masyarakat Provinsi Papua Barat dalam mendukung pariwisata daerah.

#### 4.2.1.6. Tujuan dan Sasaran Pada Misi 6

Dalam kerangka untuk mewujudkan Misi 6 pembangunan daerah Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, yaitu: "Membangun pertanian yang mandiri dan berdaulat", maka ditetapkan 1 (satu) tujuan dan 1 (satu) sasaran pembangunan daerah, yaitu: Terwujudnya kedaulatan pangan dan revolusi pembangunan pertanian dalam arti luas sebagai daya ungkit pertumbuhan ekonomi daerah, dengan sasaran:

- a. Meningkatnya produktivitas, tata kelola, dan pertumbuhan sektor pertanian dalam arti luas.

#### 4.2.1.7. Tujuan dan Sasaran Pada Misi 7

Dalam kerangka untuk mewujudkan Misi 7 pembangunan daerah Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, yaitu: "Memperkuat pemberdayaan masyarakat, perempuan, dan perlindungan anak berbasis masyarakat berketahanan sosial", maka ditetapkan 2 (dua) tujuan dan 5 (lima) sasaran pembangunan daerah, yaitu:

1. Tujuan 1: Terwujudnya masyarakat berketahanan sosial, dengan sasaran:
  - a. Menurunnya penyandang masalah kesejahteraan sosial;
  - b. Meningkatnya kapasitas masyarakat kampung;
  - c. Meningkatnya partisipasi perempuan dalam perempuan membangun, kualitas kesetaraan gender, dan perlindungan perempuan dan anak.
2. Tujuan 2: Meningkatnya kinerja penataan penduduk dan pelayanan hak kependudukan masyarakat, dengan sasaran:
  - a. Optimalnya pengendalian penduduk dan pelayanan keluarga berencana;
  - b. Meningkatnya tertib administrasi kependudukan masyarakat.

#### 4.2.1.8. Tujuan dan Sasaran Pada Misi 8

Dalam kerangka untuk mewujudkan Misi 8 pembangunan daerah Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022, yaitu: "Memperkuat kerukunan umat beragama dan kondusivitas daerah", maka ditetapkan 1 (satu) tujuan dan 2 (dua) sasaran pembangunan daerah, yaitu: Meningkatnya stabilitas wilayah di seluruh Provinsi Papua Barat, dengan sasaran:

- a. Optimalnya kerjasama pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha untuk menjaga keamanan dan ketertiban umum;



b. Meningkatnya kesiapsiagaan penanggulangan bencana.

4.2.2. Program Pembangunan

Kebijakan pembangunan daerah yang tercantum dalam program merupakan penjabaran dari misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan memperhatikan misi, tujuan, sasaran, strategi dan arah kebijakan pembangunan, maka hal tersebut menjadi pedoman bagi penetapan program pembangunan daerah. Selanjutnya, program pembangunan pada masing-masing misi yang telah ditetapkan oleh Gubernur dan Wakil Gubernur terpilih dapat dikelompokkan menjadi delapan kelompok program pembangunan sesuai dengan masing-masing misi tersebut yaitu: 1) Reformasi Birokrasi; 2) Pembangunan Berkelanjutan; 3) Penyediaan Pelayanan Dasar Pendidikan dan Kesehatan; 4) Pembangunan Infrastruktur Dasar; 5) Peningkatan Daya Saing Ekonomi; 6) Kedaulatan Pangan; 7) Perlindungan dan Pemberdayaan Masyarakat Berketahanan Sosial; dan 8) Peningkatan Kondusivitas Daerah. Penjelasan mengenai masing-masing program pembangunan tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Program pembangunan reformasi birokrasi didorong untuk mewujudkan capaian keberhasilan pembangunan pada misi pertama, yaitu Menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik berbasis aparatur yang bersih dan berwibawa (*good and clean governance*) serta otonomi khusus yang efektif. Program pembangunan reformasi birokrasi diarahkan untuk: (a) menciptakan hubungan saling percaya (*trust*) antara aparatur dan masyarakat; (b) menonjolkan keteladanan pemimpin yang bersih dan berwibawa; (c) berorientasi pada hasil kerja dan kinerja aparatur; (d) pengawasan internal terhadap kinerja birokrasi; (e) pelibatan *civil society* dalam pengawasan; (f) revitalisasi nilai dan budaya kerja yang jujur dan bersih di setiap jenjang birokrasi; (g) pengelolaan dana APBD, dana otonomi khusus, dana bagi hasil dan dana lainnya secara transparan dan akuntabel; (h) Pengelolaan dana otonomi khusus sebesar 90% untuk diserahkan kepada kabupaten/kota secara tepat sasaran; dan (i) mengedepankan pengelolaan data dan informasi publik yang menggunakan kemajuan teknologi.
2. Program pembangunan berkelanjutan didorong untuk mewujudkan capaian keberhasilan pembangunan pada misi kedua, yaitu Mewujudkan pengelolaan lingkungan dan sumberdaya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan. Program pembangunan berkelanjutan diarahkan untuk: (a)



penguatan instrumen konservasi tidak hanya dalam bentuk perlindungan keanekaragaman biota dan habitat serta kekayaan alam, tapi juga melalui penguatan '*law enforcement*' terhadap setiap bentuk pemanfaatan SDA secara ilegal (*illegal logging, illegal mining dan illegal fishing*); (b) penciptaan nilai ekonomi dari perlindungan biota dan habitat dengan mendorong investasi rendah karbon (*low carbon investment*); (c) mendorong dilakukannya Kajian Lingkungan Hidup Strategis di berbagai kawasan industri untuk mengelola dampak kumulatif terhadap daya dukung lingkungan setempat; (d) meningkatkan peranan masyarakat dalam pengelolaan sumberdaya alam dan pelestarian fungsi lingkungan hidup dengan berbasiskan adat istiadat dan kearifan lokal (sistem sasi); (e) penguatan administrasi tapal batas antar provinsi dan kabupaten/kota; dan (f) penguatan administrasi dan pemanfaatan tanah adat yang menjamin pemenuhan hak adat dalam pembangunan dan investasi.

3. Program pembangunan penyediaan pelayanan dasar pendidikan dan kesehatan didorong untuk mewujudkan capaian keberhasilan pembangunan pada misi ketiga, yaitu Meningkatkan Kualitas Pelayanan Dasar di Bidang Pendidikan dan Kesehatan. Program pembangunan penyediaan pelayanan dasar pendidikan dan kesehatan diarahkan untuk: (a) peningkatan akses dan pemerataan layanan pendidikan dasar untuk semua lapisan masyarakat; melalui peningkatan kuantitas, kualitas dan persebaran tenaga pendidik serta pemantapan kesejahteraan guru; (b) optimalisasi pemanfaatan dana pendidikan 20% sesuai amanat undang-undang; (c) memperkuat pendidikan menengah yang berfokus kepada pemantapan ilmu eksakta dan bahasa Inggris, untuk menangkap peluang beasiswa pendidikan tinggi di dalam dan di luar negeri; (d) menjadikan Provinsi Papua Barat sebagai pusat pengembangan keahlian bidang teknik dengan memperkuat institusi perguruan tinggi yang sudah ada; (e) menciptakan wilayah Papua Barat sebagai 'Provinsi Bebas Malaria'; (f) meningkatkan aksesibilitas terhadap pelayanan kesehatan sampai ke pelosok kampung lewat pembangunan infrastruktur kesehatan dasar, puskesmas keliling dan program pos obat terpadu; (g) meningkatkan prestasi di bidang kepemudaan dan olahraga, terutama terkait potensi lokal di Provinsi Papua Barat; dan (h) mendorong keterlibatan Orang Asli Papua dalam kegiatan kepemudaan dan olahraga.

4. Program pembangunan infrastruktur dasar didorong untuk mewujudkan capaian keberhasilan pembangunan pada misi keempat, yaitu



Meningkatkan Kapasitas Infrastruktur Dasar. Program pembangunan infrastruktur dasar diarahkan untuk: (a) menggalakkan pembangunan infrastruktur dasar seperti pembangkit listrik, jalan, jembatan, pelabuhan, bandara, dan lain-lain untuk memperkuat akses ekonomi dan pelayanan publik; (b) mengoptimalkan pengembangan wilayah sesuai dengan peruntukan kawasan secara terpadu; (c) memanfaatkan sumberdaya gas alam (LNG) untuk memenuhi kebutuhan listrik lokal; (d) membangun sentra-sentra industri ikutan (*midstream*) di wilayah Papua Barat terutama di sekitar kawasan industri dan kawasan ekonomi khusus; (e) menyediakan sarana prasarana lingkungan yang sehat bagi masyarakat khususnya di kawasan strategis; (f) mendorong pengembangan perumahan dan permukiman berbasis lingkungan bagi masyarakat terutama Orang Asli Papua; dan (g) memperkuat aksesibilitas antar wilayah untuk mendukung pertumbuhan ekonomi masyarakat.

5. Program pembangunan peningkatan daya saing ekonomi didorong untuk mewujudkan capaian keberhasilan pembangunan pada misi kelima, yaitu Meningkatkan Daya Saing Perkeonomian dan Investasi Daerah Berbasis Pariwisata. Program pembangunan peningkatan daya saing ekonomi diarahkan untuk: (a) menjadikan Papua Barat sebagai provinsi ramah investasi bagi investor dalam dan luar negeri; (b) menjadikan investasi sebagai stimulan pembangunan ekonomi Papua Barat, terutama dalam menyongsong berakhirnya otonomi khusus pada tahun 2021; (c) Penyiapan tenaga kerja produktif khususnya yang berasal dari Orang Asli Papua untuk mampu bersaing di dunia kerja; (d) mendorong industri kreatif di Papua Barat dengan memberikan insentif dan kesempatan pengelolaan usaha berbasis masyarakat dan UMKM; (e) mendorong akses perdagangan dengan membuka jalur pemasaran bagi produk unggulan daerah di tingkat regional, nasional dan internasional; (f) re-orientasi kebijakan yang integratif kepariwisataan di Papua Barat; (g) peningkatan kapasitas sarana dan prasarana kepariwisataan; (h) peningkatan kapasitas insan kepariwisataan; (i) optimalisasi promosi dan ekspose potensi wisata Papua Barat; dan (j) penyediaan tenaga ahli dan terampil dalam bidang manajemen kepariwisataan; membangun jaringan wisata internasional; dan kemudahan investasi dibidang kepariwisataan.

6. Program pembangunan kedaulatan pangan didorong untuk mewujudkan capaian keberhasilan pembangunan pada misi keenam, yaitu Membangun Pertanian yang Mandiri dan Berdaulat. Program pembangunan kedaulatan



pangan diarahkan untuk: (a) memperkuat pertanian berbasis komoditas lokal dengan mencegah erosi genetik jenis endemik, serta mempromosikan varietas unggul lokal guna meningkatkan kesejahteraan petani lokal; (b) menempatkan sektor pertanian maju sebagai andalan perekonomian rakyat dengan membangun keterkaitan sistem produksi, distribusi dan pelayanan sehingga mampu menyediakan kesempatan kerja dan kehidupan yang layak bagi petani lokal; (c) meningkatkan keamanan dan kedaulatan pangan lewat pengembangan komoditas pangan lokal sagu dan umbi umbian; (d) meningkatkan akses masyarakat terhadap sumberdaya laut; (e) optimalisasi produksi perikanan tangkap dan budidaya; dan (f) penciptaan nilai tambah produksi perikanan.

7. Program pembangunan perlindungan dan pemberdayaan masyarakat berketahanan sosial didorong untuk mewujudkan capaian keberhasilan pembangunan pada misi ketujuh, yaitu Memperkuat Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Perlindungan Anak Berbasis Masyarakat Berketahanan Sosial. Program pembangunan perlindungan dan pemberdayaan masyarakat berketahanan sosial diarahkan untuk: (a) menekan angka kemiskinan dan penyandang masalah kesejahteraan sosial dengan fasilitasi program bantuan, pemberdayaan, dan pendampingan di tiap kabupaten/kota; (b) meningkatkan pemberdayaan masyarakat di tingkat lokal khususnya Orang Asli Papua; (c) mendorong pertumbuhan ekonomi kampung berbasis potensi dan sumberdaya lokal melalui BUMDes; (d) memberikan akses dan mendorong peran serta masyarakat melalui kelompok produktif khususnya kelompok produktif yang diperuntukkan bagi Orang Asli Papua; (e) meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan dasar bagi perempuan (pendidikan, kesehatan, ekonomi); (f) meningkatkan keterlibatan perempuan dalam proses politik dan jabatan publik dengan tidak menghilangkan kodratnya sebagai perempuan; (g) membentuk Unit Layanan Terpadu di tiap kabupaten/kota berkaitan dengan permasalahan sosial, perlindungan perempuan dan anak; (h) menghapus berbagai bentuk kekerasan dan ketidakadilan terhadap perempuan dan anak; (i) meningkatkan perlindungan terhadap anak dari tindak kekerasan seksual; (j) memberikan pendampingan kepada kabupaten/kota dalam upaya penyelesaian permasalahan di bidang sosial, pemberdayaan masyarakat, perlindungan perempuan dan anak; (k) meningkatkan akses pelayanan KB dan peningkatan peran kaum laki-laki ber-KB; (l) pembinaan periodik terhadap sinkronisasi kebijakan



pengendalian penduduk di kabupaten/kota; dan (m) mendorong peran dan kesadaran masyarakat dalam tertib administrasi kependudukan dan pencatatan sipil berbasis masyarakat;

8. Program pembangunan peningkatan kondusivitas daerah didorong untuk mewujudkan capaian keberhasilan pembangunan pada misi kedelapan, yaitu Memperkuat Kerukunan Umat Beragama dan Kondusivitas Daerah. Program pembangunan peningkatan kondusivitas daerah diarahkan untuk:

- a. menjaga dan menjamin rasa aman bagi umat beragama dalam menjalankan aktivitas keagamaannya;
- b. memfasilitasi dialog antar umat beragama untuk menyamakan pandangan terhadap kehidupan bermasyarakat dan bernegara;
- c. membumikan pemahaman agama keluarga, yang eksis dalam kehidupan masyarakat adat di Papua Barat;
- d. meningkatkan peran tokoh-tokoh agama untuk berperan aktif sebagai agen perubahan dalam membina umat
- e. memfasilitasi komunikasi lintas kultur untuk menciptakan kehidupan yang harmonis dan saling menghormati;
- f. fasilitasi pembinaan, pengawasan, dan penguatan kapasitas aparatur untuk menciptakan kondisi tenteram, tertib, dan aman di masing-masing kabupaten/kota;
- g. memperkuat sinergitas penanganan bencana dengan fasilitasi koordinasi antar pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha di wilayah Papua Barat;
- h. menyiapkan bantuan dan fasilitasi penanganan bencana; dan
- i. penguatan kapasitas di masing-masing kabupaten/kota dalam rangka menurunkan Indeks Risiko Bencana di Papua Barat.

## BAB V

### PENATAAN TATALAKSANA PETA PROSES BISNIS INSTANSI PEMERINTAH

Penyusunan Dokumen Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah Provinsi Papua Barat diawali dengan melakukan pemetaan proses bisnis dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi mengenai ruang lingkup organisasi Pemerintah Kota Tangerang berdasarkan pada visi, misi dan tujuan. Langkah pertama ini dilakukan dengan studi pustaka menggunakan data-data sekunder berupa dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Pemerintah Provinsi Papua Barat. Selain itu juga dengan mempelajari Susunan organisasi dan tata kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat.

Pada tahap ini kami melakukan analisis terhadap sasaran strategis dari Renstra Pemerintah Provinsi Papua Barat. Sehingga dari tahap ini kita dapat mengidentifikasi proses, Baik proses utama, proses manajemen dan proses pendukung.

- b. Melakukan analisis terhadap daftar program dari dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Pemerintah Provinsi Papua Barat. Sama halnya dengan langkah pertama, telaah kritis terhadap dokumen dapat kita identifikasi sub proses yang merupakan turunan dari seluruh peta proses. Baik proses utama, proses manajemen dan proses pendukung.

Berdasarkan langkah langkah tersebut maka dapat kita rumuskan peta proses bisnis yang digambarkan berdasarkan jenis gambar peta terdiri atas peta proses, peta subproses dan peta hubungan.

#### a. Peta Proses

##### 1) Identifikasi peta proses:

- a) Untuk identifikasi peta proses dilakukan dengan *brainstorming* bersama seluruh perangkat daerah dalam forum *Focus Group Discussion* (FGD). Proses pertama yang harus diidentifikasi adalah proses inti yang berhubungan langsung dengan usaha organisasi dalam memenuhi permintaan pelanggan atau berhubungan langsung dengan tugas pokok dan fungsi utama organisasi;
- b) sesudah identifikasi proses inti berikutnya adalah identifikasi proses pendukung yang terdiri dari pendukung utama yang



mendukung langsung proses inti dan pendukung umum yang mendukung seluruh proses dalam organisasi;

- c) tahapan berikutnya adalah identifikasi proses-proses yang berhubungan dengan persyaratan standar yang diadopsi;
- 2) Identifikasi pemilik proses, pemilik proses yang dimaksud adalah perangkat daerah dan unit organisasi (Biro) yang terlibat di dalamnya.
- 3) Menggambar peta proses dengan prinsip *Supplier-Input-Process-Output Customer* (SiPoC).
- 4) Finalisasi peta proses.

#### b. Peta Sub-Proses

- 1) Identifikasi peta subproses:
  - a) Untuk identifikasi peta subproses dapat dilakukan melalui forum *Focus Group Discussion* (FGD). Proses pertama yang harus diidentifikasi adalah turunan atau proses lebih teknis dari proses inti kemudian proses pendukung, dan proses lainnya sesuai kebutuhan; dan
  - b) Kemudian dilakukan finalisasi untuk memastikan seluruh aktivitas pekerjaan yang dilakukan sudah tercantum dalam identifikasi sub business process, apabila ada pekerjaan yang dilakukan tetapi tidak tercantum maka revisi dan lengkapi subproses yang sudah dilakukan sebelumnya;
- 2) Identifikasi pemilik subproses, pemilik subproses yang dimaksud adalah perangkat daerah dan unit organisasi (Biro) yang terlibat di dalamnya.
- 3) Gambar peta subproses dengan prinsip *Supplier Input-Process Output Customer* (SiPoC).
- 4) Finalisasi peta subproses dan hubungannya dengan proses-proses lainnya yang telah digambarkan dalam peta proses sebelumnya.

#### c. Peta Relasi

Peta relasi (*Relationship Map*) adalah peta yang menggambarkan dan menunjukkan siapa saja pihak-pihak yang terlibat dalam setiap proses yang tergambarkan pada peta proses bisnis. Peta relasi ini penting untuk dapat memahami peranan setiap pihak dalam mengerjakan suatu proses sehingga tercapai output yang ditentukan.

- 1) Berdasarkan peta proses yang didapatkan pada bagian awal maka untuk membuat peta relasi, dapat dibuat dengan memasukkan nama-nama unit organisasi yang terlibat di dalam setiap proses dan subproses;
- 2) peta relasi dibuat dengan cara menuliskan setiap perangkat daerah dan unit organisasi (Biro) yang terlibat dalam setiap proses pada peta bisnis proses;
- 3) pada tahap penyusunan peta hubungan dapat dimungkinkan memberikan masukan dan mengubah peta proses dan peta subproses yang telah dibuat sebelumnya; dan
- 4) melakukan finalisasi peta relasi yang menggambarkan perangkat daerah dan unit kerja (Biro) yang terlibat dalam setiap prosesnya.

Schagaimana disampaikan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2018 Tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah, Penyusunan peta proses bisnis dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah. Ruang lingkup penyusunan peta proses bisnis ini meliputi seluruh kegiatan di lingkungan instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota sesuai dengan dokumen rencana strategis dan rencana kerja organisasi. Oleh karena itu untuk menjamin konsistensi dan linearitas antara Dokumen Peta Proses Bisnis dengan Dokumen Rencana Strategis Daerah, maka pada penyusunan peta proses bisnis Pemerintah Provinsi Papua menggunakan dokumen RPJMD Provinsi Papua Barat tahun 2017-2022 sebagai bahan pokok utamanya.

Dan berdasarkan pemetaan yang dilakukan dapat disusun matrik linearitas antara dokumen RPJMD Provinsi Papua Barat Tahun 2017-2022 dengan Peta Proses Bisnis Pemerintah Provinsi Papua sebagai berikut.

Tabel 5.1.  
Matrik Linearitas Dokumen RPJMD  
dengan Dokumen Peta Proses Bisnis Pemerintah Provinsi Papua Barat

|      |   |
|------|---|
| Visi | Menuju Papua Barat Yang Aman, Sejahtera, dan Bermartabat  |
| Misi | 1. Menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik berbasis aparatur yang bersih dan berwibawa (good and |



|        |  |
|--------|--|
|        | <p>clean governance) serta otonomi khusus yang efektif</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Mewujudkan pengelolaan lingkungan dan sumberdaya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan</li> <li>3. Meningkatkan kualitas pelayanan dasar di bidang pendidikan dan kesehatan</li> <li>4. Meningkatkan kapasitas infrastruktur dasar</li> <li>5. Meningkatkan daya saing perekonomian dan investasi daerah berbasis pariwisata</li> <li>6. Membangun pertanian yang mandiri dan berdaulat</li> <li>7. Memperkuat pemberdayaan masyarakat, perempuan dan perlindungan anak berbasis masyarakat berketahanan sosial</li> <li>8. Memperkuat kerukunan umat beragama dan kondusivitas daerah</li> </ol>   |
| Tujuan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kinerja penyelenggaraan otonomi khusus di Provinsi Papua Barat</li> <li>2. Meningkatnya kualitas manajemen penyelenggaraan pemerintahan, sinergitas kebijakan pembangunan, dan pelayanan publik serta efektivitas pelaksanaan kebijakan otonomi khusus</li> <li>3. Terwujudnya pengelolaan data dan informasi layanan publik yang terintegrasi dan berbasis IT</li> <li>4. Terwujudnya pengembangan dan pembangunan daerah yang berwawasan lingkungan</li> <li>5. Terwujudnya sumberdaya manusia yang cerdas, schat, dan berdaya saing</li> <li>6. Terwujudnya pemerataan pembangunan infrastruktur dasar dan layanan publik di wilayah Provinsi Papua Barat</li> <li>7. Meningkatnya perekonomian daerah yang didukung oleh pemanfaatan potensi sumberdaya lokal lintas sektor</li> <li>8. Terwujudnya daya dukung dan daya tarik pariwisata terpadu berskala internasional di Provinsi Papua Barat</li> <li>9. Terwujudnya kedaulatan pangan dan revolusi pembangunan pertanian dalam arti luas sebagai daya ungkit pertumbuhan ekonomi daerah</li> </ol> |

|         |  |
|---------|--|
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>10. Terwujudnya masyarakat berketahanan sosial</li> <li>11. Meningkatnya kinerja penataan penduduk dan pelayanan hak kependudukan masyarakat</li> <li>12. Meningkatnya stabilitas wilayah dan daya tahan masyarakat Provinsi Papua Barat</li> </ul>   |
| Sasaran | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya kinerja penyelenggaraan otonomi khusus di Provinsi Papua Barat</li> <li>2. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan serta koordinasi kebijakan daerah</li> <li>3. Meningkatnya kualitas perencanaan pembangunan daerah</li> <li>4. Optimalnya sistem pengawasan pembangunan daerah</li> <li>5. Meningkatnya kualitas sumberdaya aparatur</li> <li>6. Meningkatnya kreativitas dan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah</li> <li>7. Meningkatnya akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah</li> <li>8. Terwujudnya koneksitas jaringan komunikasi dan pelayanan informasi publik berbasis IT</li> <li>9. Meningkatnya ketersediaan data sebagai basis kebijakan pembangunan daerah</li> <li>10. Optimalnya pemanfaatan dan pengelolaan persandian daerah</li> <li>11. Meningkatnya budaya baca masyarakat</li> <li>12. Meningkatnya tata kelola administrasi kearsipan daerah</li> <li>13. Meningkatnya pencegahan pencemaran dan kerusakan lingkungan serta pengendalian pembangunan berwawasan lingkungan yang berkelanjutan</li> <li>14. Meningkatnya kelestarian pengelolaan hutan secara terpadu</li> <li>15. Meningkatnya koordinasi dan penyelenggaraan tertib administrasi pertanahan wilayah dan penataan wilayah lingkup Provinsi Papua Barat</li> </ul> |



16. Meningkatnya konservasi sumber daya alam di Provinsi Papua Barat
17. Meningkatnya Aksesibilitas, Kualitas dan Manajemen Pendidikan
18. Meningkatnya akses dan kualitas pelayanan kesehatan
19. Meningkatnya prestasi dan kreativitas pemuda dan olahraga
20. Meningkatnya interkoneksi antar wilayah, ketersediaan layanan dasar infrastruktur daerah dan kualitas pengelolaan tata ruang daerah
21. Meningkatnya layanan kebutuhan dasar perumahan dan kawasan permukiman wilayah perkotaan dan perdesaan di Provinsi Papua Barat
22. Optimalnya pemanfaatan sumberdaya alam dan ketersediaan energi baru dan terbarukan
23. Meningkatnya daya saing investasi daerah
24. Meningkatnya daya saing tenaga kerja serta kesempatan dan perluasan kesempatan kerja
25. Meningkatnya ekonomi kerakyatan berbasis industri kreatif dan potensi daerah
26. Meningkatnya akses, tata niaga, dan infrastruktur perdagangan antar wilayah dan antar daerah
27. Meningkatnya pengembangan dan daya saing industri pengolahan berbasis potensi daerah
28. Optimalnya sinergitas pengembangan dan penataan kawasan terpadu di wilayah transmigrasi
29. Meningkatnya keterpaduan dan daya saing pariwisata daerah
30. Meningkatnya pengembangan seni budaya dan kelestarian tradisi kehidupan masyarakat Provinsi Papua Barat dalam mendukung pariwisata daerah
31. Meningkatnya produktivitas, tata kelola, dan pertumbuhan sektor pertanian dalam arti luas
32. Menurunnya penyandang masalah kesejahteraan sosial
33. Meningkatnya kapasitas masyarakat kampung

|  |   |
|--|---|
|  | <p>34. Meningkatnya partisipasi perempuan dalam perempuan membangun, kualitas kesetaraan gender, dan perlindungan perempuan dan anak</p> <p>35. Optimalnya pengendalian penduduk dan pelayanan keluarga berencana</p> <p>36. Meningkatnya tertib administrasi kependudukan masyarakat</p> <p>37. Optimalnya kerjasama pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha untuk menjaga keamanan dan ketertiban umum</p> <p>38. Meningkatnya kesiapsiagaan penanggulangan bencana</p> |
|--|---|

Berdasarkan FGD pemetaan peta proses bisnis Pemerintah Provinsi Papua Barat telah dihasilkan sebuah konsensus bersama seluruh perangkat daerah Pemerintah Provinsi Papua Barat terkait peta proses bisnis utama, proses manajerial dan proses pendukung sebagai berikut:

Tabel 5.2.  
Hasil Pemetaan Proses Utama,  
Proses Manajerial Dan Proses Pendukung

| No | Proses  | Jenis Proses         | Kode Proses |
|----|---|----------------------|-------------|
| 1  | Meningkatkan Pengelolaan Lingkungan Hidup & Tertib Administrasi Pertanahan                        | Proses<br>Inti/Utama | PPB.01      |
| 2  | Meningkatkan Kelestarian Pengelolaan Hutan Dan Konservasi SDA                                     | Proses<br>Inti/Utama | PPB.02      |
| 3  | Meningkatkan Aksesibilitas, Kualitas dan Manajemen Pendidikan                                     | Proses<br>Inti/Utama | PPB.03      |
| 4  | Meningkatkan Akses Dan Kualitas Pelayanan Kesehatan   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.04      |
| 5  | Meningkatkan Prestasi Dan Kreativitas Pemuda Dan Olahraga   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.05      |
| 6  | Meningkatkan Interkoneksi Antar Wilayah, Ketersediaan Layanan Dasar, Infrastruktur dan Tata Ruang | Proses<br>Inti/Utama | PPB.06      |



| No | Proses  | Jenis Proses         | Kode Proses |
|----|---|----------------------|-------------|
| 7  | Meningkatkan Layanan Kebutuhan Dasar Perumahan dan Kawasan Permukiman   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.07      |
| 8  | Optimalisasi Pemanfaatan Sumberdaya Alam dan Ketersediaan Energi  | Proses<br>Inti/Utama | PPB.08      |
| 9  | Meningkatkan Daya Saing Investasi Daerah  | Proses<br>Inti/Utama | PPB.09      |
| 10 | Meningkatkan Daya Saing Tenaga Kerja dan Kesempatan Kerja   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.10      |
| 11 | Meningkatkan Ekonomi Kerakyatan Berbasis Industri Kreatif dan Potensi Daerah  | Proses<br>Inti/Utama | PPB.11      |
| 12 | Meningkatkan Akses, Tata Niaga, Dan Infrastruktur Perdagangan dan Industri  | Proses<br>Inti/Utama | PPB.12      |
| 13 | Pengembangan Dan Penataan Kawasan Terpadu di Wilayah Transmigrasi   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.13      |
| 14 | Pengembangan Pariwisata Dan Seni Budaya   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.14      |
| 15 | Meningkatkan Produktivitas, Tata Kelola, Dan Pertumbuhan Sektor Pertanian   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.15      |
| 16 | Menurunkan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial  | Proses<br>Inti/Utama | PPB.16      |
| 17 | Meningkatkan Kapasitas Masyarakat Kampung   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.17      |
| 18 | Meningkatkan Partisipasi Perempuan Dalam Pembangunan, PUG dan PPA   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.18      |
| 19 | Pengendalian Penduduk Dan Tertib Administrasi Kependudukan  | Proses<br>Inti/Utama | PPB.19      |
| 20 | Meningkatkan Kesiapsiagaan Penanggulangan Bencana   | Proses<br>Inti/Utama | PPB.20      |
| 21 | Meningkatkan Kinerja Penyelenggaraan Otonomi Khusus   | Proses<br>Manajerial | PPB.21      |
| 22 | Meningkatkan Kapasitas, Akuntabilitas dan koordinasi Kebijakan Pemerintah Daerah Bidang Pemerintahan Umum dan Otsus | Proses<br>Manajerial | PPB.22      |
| 23 | Meningkatkan Kapasitas, Akuntabilitas dan Koordinasi Kebijakan Pemerintah Daerah                                    | Proses<br>Manajerial | PPB.23      |

| No | Proses  | Jenis Proses      | Kode Proses |
|----|---|-------------------|-------------|
|    | Bidang Administrasi Pembangunan dan Kesejahteraan   |                   |             |
| 24 | Meningkatkan Kualitas Perencanaan Pembangunan Daerah  | Proses Manajerial | PPB.24      |
| 25 | Optimalisasi Sistem Pengawasan Pembangunan Daerah   | Proses Manajerial | PPB.25      |
| 26 | Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Aparatur   | Proses Manajerial | PPB.26      |
| 27 | Meningkatkan Kreativitas Dan Inovasi Pembangunan  | Proses Manajerial | PPB.27      |
| 28 | Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah  | Proses Manajerial | PPB.28      |
| 29 | Meningkatkan Koneksitas Jaringan Komunikasi, Ketersediaan Data Dan Informasi Serta Pengelolaan Persandian | Proses Pendukung  | PPB.29      |
| 30 | Meningkatkan Budaya Baca Masyarakat Dan Tata Kelola Administrasi Kearsipan Daerah                         | Proses Pendukung  | PPB.30      |
| 31 | Optimalisasi Dan Stabilisasi Keamanan dan Ketertiban Umum   | Proses Pendukung  | PPB.31      |

Dari peta proses tersebut di atas kemudian diturunkan ke dalam peta subproses berdasarkan data sekunder berupa program-program yang dikelompokkan berdasarkan sasarannya. Adapun rincian peta subproses dari turunan peta proses tersebut di atas adalah sebagai berikut:



Tabel 5.3.

Daftar Peta Subproses Berdasarkan Peta Proses

| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS  | KODE SUB PROSES | SUB PROSES  | OPD PENGAMPU                          |
|--------------------|--|-----------------|---|---------------------------------------|
| PPB.01             | Meningkatkan Pengelolaan Lingkungan Hidup & Tertib Administrasi Pertanahan | PPB.01.01       | Pengendalian Pencemaran dan Perusakan Lingkungan Hidup                            | Dinas Lingkungan Hidup dan Pertanahan |
|                    |  | PPB.01.02       | Perlindungan dan Konservasi Sumber Daya Alam                                      | Dinas Lingkungan Hidup dan Pertanahan |
|                    |  | PPB.01.03       | Peningkatan Kualitas dan Akses Informasi Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup    | Dinas Lingkungan Hidup dan Pertanahan |
|                    |  | PPB.01.04       | Penataan penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah                  | Dinas Lingkungan Hidup dan Pertanahan |
|                    |  | PPB.01.05       | Penyelesaian konflik-konflik pertanahan   | Dinas Lingkungan Hidup dan Pertanahan |
| PPB.02             | Meningkatkan Kelestarian Pengelolaan Hutan Dan Konservasi SDA              | PPB.02.01       | Pemanfaatan potensi sumber daya hutan   | Dinas Kehutanan                       |
|                    |  | PPB.02.02       | Rehabilitasi hutan dan lahan  | Dinas Kehutanan                       |
|                    |  | PPB.02.03       | Pembinaan dan penertiban industri hasil hutan                                     | Dinas Kehutanan                       |
|                    |  | PPB.02.04       | Perencanaan dan pengembangan hutan  | Dinas Kehutanan                       |
|                    |  | PPB.02.05       | Penataan Kawasan Hutan  | Dinas Kehutanan                       |
|                    |  | PPB.02.06       | Pengelolaan dan Pemberdayaan Wilayah Laut, Pesisir, Pulau-Pulau Kecil dan Kawasan | Dinas Kelautan dan Perikanan          |

| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS   | KODE SUB PROSES | SUB PROSES  | OPD PENGAMPU                   |
|--------------------|---|-----------------|---|--------------------------------|
|                    |   |                 | Konservasi  |                                |
| PPB.03             | Meningkatkan Aksesibilitas, Kualitas dan Manajemen Pendidikan | PPB.03.01       | Peningkatan Aksesibilitas Pendidikan Menengah   | Dinas Pendidikan               |
|                    |   | PPB.03.02       | Pengelolaan Manajemen Pelayanan Pendidikan  | Dinas Pendidikan               |
|                    |   | PPB.03.03       | Pengembangan Perguruan Tinggi   | Dinas Pendidikan               |
|                    |   | PPB.03.04       | Peningkatan kualitas Guru dan Tenaga Kependidikan   | Dinas Pendidikan               |
| PPB.04             | Meningkatkan Akses Dan Kualitas Pelayanan Kesehatan           | PPB.04.01       | Peningkatan Upaya Kesehatan Masyarakat  | Dinas Kesehatan                |
|                    |   | PPB.04.02       | Pengadaan, peningkatan dan perbaikan sarana dan prasarana puskesmas/ puskemas pembantu dan jaringannya          | Dinas Kesehatan                |
|                    |   | PPB.04.03       | Pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana rumah sakit/rumah sakit jiwa/rumah sakit paru-paru/rumah sakit mata | Dinas Kesehatan                |
|                    |   | PPB.04.04       | Pengelolaan penyediaan tenaga kesehatan ke distrik, kampung terpencil dan terisolir                             | Dinas Kesehatan                |
| PPB.05             | Meningkatkan Prestasi Dan                                     | PPB.05.01       | Peningkatan peran serta kepemudaan  | Dinas Kepemudaan dan Olah Raga |
|                    |   | PPB.05.02       | Pembinaan dan Pemasarakatan Olah Raga   | Dinas Kepemudaan dan Olah Raga |



| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS   | KODE SUB PROSES | SUB PROSES  | OPD PENGAMPU                           |
|--------------------|---|-----------------|---|--|
|                    | Kreativitas Pemuda Dan Olahraga   | PPB.05.03       | Peningkatan Sarana dan Prasarana Olah Raga  | Dinas Kepemudaan dan Olah Raga         |
|                    |   | PPB.05.04       | Pengembangan Data Base Organisasi Olahraga  | Dinas Kepemudaan dan Olah Raga         |
| PPB.06             | Meningkatkan Interkoneksi Antar Wilayah, Ketersediaan Layanan Dasar, Infrastruktur Dan Tata Ruang | PPB.06.01       | Peningkatan interkoneksi antar wilayah  | Dinas PUPR                             |
|                    |   | PPB.06.02       | Pengelolaan ketersediaan layanan dasar infrastruktur daerah   | Dinas PUPR                             |
|                    |   | PPB.06.03       | Peningkatan kualitas pengelolaan tata ruang daerah  | Dinas PUPR                             |
|                    |   | PPB.06.04       | Peningkatan Pelayanan Angkutan Jalan, Prasarana Transportasi darat, Pelayaran dan Perhubungan Udara, serta Keselamatan LLAJ | Dinas Perhubungan                      |
| PPB.07             | Meningkatkan Layanan Kebutuhan Dasar Perumahan Dan Kawasan Permukiman                             | PPB.07.01       | Pembangunan Perumahan Formal  | Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |
|                    |   | PPB.07.02       | Perencanaan Pengembangan Kota-kota menengah dan besar   | Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |
|                    |   | PPB.07.03       | Pembangunan Rumah Susun, Perumahan Swadaya, Perumahan Tradisional, dan Pengembangan Rumah Umum dan Komersil                 | Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |
| PPB.08             | Optimalisasi  | PPB.08.01       | Pembinaan dan Penatausahaan pertambangan  | Dinas Energi dan Sumber Daya           |

| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS                                       | KODE SUB PROSES | SUB PROSES   | OPD PENGAMPU   |
|--------------------|---|-----------------|--|--|
|                    | Pemanfaatan Sumberdaya Alam Dan Ketersediaan Energi |                 | Mineral dan Batubara   | Mineral  |
|                    |   | PPB.08.02       | Pembinaan Dan Pengawasan Bidang Energi Dan Ketenagalistrikan | Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral                   |
|                    |   | PPB.08.03       | Pengelolaan Potensi Air Bawah Tanah Daerah                   | Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral                   |
|                    |   | PPB.08.04       | Pengembangan Sumber Daya Geologi Daerah                      | Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral                   |
| PPB.09             | Meningkatkan Daya Saing Investasi Daerah            | PPB.09.01       | Perencanaan dan Pengembangan Iklim Penanaman Modal           | Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
|                    |   | PPB.09.02       | Peningkatan Promosi dan Kerjasama Investasi                  | Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
|                    |   | PPB.09.03       | Peningkatan Daya Saing Investasi                             | Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
|                    |   | PPB.09.04       | Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi          | Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| PPB.10             | Meningkatkan Daya Saing                             | PPB.10.01       | Peningkatan Kesempatan Kerja                                 | Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja                    |



| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS  | KODE SUB PROSES | SUB PROSES   | OPD PENGAMPU                                      |
|--------------------|--|-----------------|--|---|
|                    | Tenaga Kerja dan Kesempatan Kerja  | PPB.10.02       | Perlindungan Pengembangan Lembaga Ketenagakerjaan                | Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja               |
|                    |  | PPB.10.03       | Peningkatan Kualitas dan Produktivitas Tenaga Kerja              | Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja               |
| PPB.11             | Meningkatkan Ekonomi Kerakyatan Berbasis Industri Kreatif Dan Potensi Daerah | PPB.11.01       | Pengembangan Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil | Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah |
|                    |  | PPB.11.02       | Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi                        | Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah |
|                    |  | PPB.11.03       | Pengembangan Pendukung Usaha Bagi KUMKM                          | Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah |
| PPB.12             | Meningkatkan Akses, Tata Niaga, Dan Infrastruktur Perdagangan dan Industri   | PPB.12.01       | Pengembangan Industri Kecil dan Menengah                         | Dinas Perindustrian dan Perdagangan               |
|                    |  | PPB.12.02       | Peningkatan kemampuan teknologi industri                         | Dinas Perindustrian dan Perdagangan               |
|                    |  | PPB.12.03       | Pengembangan sentra-sentra industri potensial                    | Dinas Perindustrian dan Perdagangan               |
| PPB.13             | Pengembangan Dan Penataan  | PPB.13.01       | Pengelolaan Pengembangan dan Penataan Transmigrasi lokal         | Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja               |

| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS   | KODE SUB PROSES | SUB PROSES  | OPD PENGAMPU                                      |
|--------------------|---|-----------------|---|---|
|                    | Kawasan Terpadu di Wilayah Transmigrasi                                   |                 |   |   |
| PPB.14             | Pengembangan Pariwisata Dan Seni Budaya                                   | PPB.14.01       | Pengembangan Destinasi Pariwisata                     | Dinas Kebudayaan dan Pariwisata                   |
|                    |   | PPB.14.02       | Pengembangan Pemasaran dan Promosi Daerah             | Dinas Kebudayaan dan Pariwisata                   |
|                    |   | PPB.14.03       | Pengembangan Kemitraan                                | Dinas Kebudayaan dan Pariwisata                   |
|                    |   | PPB.14.04       | Pengembangan Nilai Budaya                             | Dinas Kebudayaan dan Pariwisata                   |
|                    |   | PPB.14.05       | Pengelolaan Kekayaan dan Keragaman Budaya             | Dinas Kebudayaan dan Pariwisata                   |
| PPB.15             | Meningkatkan Produktivitas, Tata Kelola, Dan Pertumbuhan Sektor Pertanian | PPB.15.01       | Peningkatan Penanganan Daerah Rawan Pangan            | Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan |
|                    |   | PPB.15.02       | Penganekaragaman Konsumsi dan Keamanan Pangan         | Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan |
|                    |   | PPB.15.03       | Pengembangan Perikanan Tangkap dan Budidaya Perikanan | Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan |
|                    |   | PPB.15.04       | Pengelolaan dan Pemasaran Produksi Perikanan          | Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan |



| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS                               | KODE SUB PROSES | SUB PROSES   | OPD PENGAMPU   |
|--------------------|---|-----------------|--|--|
|                    |   | PPB.15.05       | Peningkatan Produksi, Produktivitas dan Mutu Produk Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan                     | Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan  |
|                    |   | PPB.15.06       | Penguatan Sistem Perbenihan dan Pembibitan Tanaman Pangan dan Hortikultura   | Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan  |
|                    |   | PPB.15.07       | Peningkatan Kesejahteraan Petani dan Peternak  | Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan;<br>Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan |
|                    |   | PPB.15.08       | Peningkatan Sarana Dan Prasarana Pertanian dan Peternakan  | Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan;<br>Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan |
|                    |   | PPB.15.09       | Peningkatan Produksi Hasil Peternakan  | Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan   |
| PPB.16             | Menurunkan Penyandang Masalah Kesejahteraan | PPB.16.01       | Pelayanan dan Rehabilitasi Kesejahteraan Sosial  | Dinas Sosial   |
|                    |   | PPB.16.02       | Pemberdayaan Fakir Miskin, Komunitas Adat Terpencil (KAT) dan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) Lainnya | Dinas Sosial   |

| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS   | KODE SUB PROSES | SUB PROSES  | OPD PENGAMPU                                       |
|--------------------|---|-----------------|---|--|
|                    | Sosial  | PPB.16.03       | Bantuan dan Jaminan Sosial                                      | Dinas Sosial                                       |
|                    |   | PPB.16.04       | Pemberdayaan Sosial dan Penanggulangan Kemiskinan               | Dinas Sosial                                       |
| PPB.17             | Meningkatkan Kapasitas Masyarakat Kampung                         | PPB.17.01       | Pengembangan Lembaga Ekonomi Kampung                            | Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung          |
|                    |   | PPB.17.02       | Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Membangun Kampung      | Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung          |
|                    |   | PPB.17.03       | Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintah Kampung               | Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung          |
|                    |   | PPB.17.04       | Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Lokal Papua                  | Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung          |
| PPB.18             | Meningkatkan Partisipasi Perempuan Dalam Pembangunan, PUG dan PPA | PPB.18.01       | Penguatan Kelembagaan Pengarusutamaan Gender dan Anak           | Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak |
|                    |   | PPB.18.02       | Peningkatan Kesejahteraan dan Perlindungan Anak                 | Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak |
|                    |   | PPB.18.03       | Peningkatan peran serta dan kesetaraan jender dalam pembangunan | Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak |
|                    |   | PPB.18.04       | Peningkatan Kualitas Hidup dan Perlindungan Perempuan           | Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak |



| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS  | KODE SUB PROSES | SUB PROSES  | OPD PENGAMPU   |
|--------------------|--|-----------------|---|--|
|                    |  |                 |   |  |
| PPB.19             | Pengendalian Penduduk Dan Tertib Administrasi Kependudukan | PPB.19.01       | Pengendalian Penduduk                                       | Dinas Administrasi, Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana |
|                    |  | PPB.19.02       | Penataan Administrasi Kependudukan                          | Dinas Administrasi, Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana |
| PPB.20             | Meningkatkan kesiapsiagaan penanggulangan bencana          | PPB.20.01       | Pencegahan Dini dan Penanggulangan Korban Bencana Alam      | Badan Penanggulangan Bencana Daerah  |
|                    |  | PPB.20.02       | Pengelolaan Kedaruratan dan Logistik Penanggulangan Bencana | Badan Penanggulangan Bencana Daerah  |
|                    |  | PPB.20.03       | Rehabilitasi dan Rekonstruksi Penanggulangan Bencana        | Badan Penanggulangan Bencana Daerah  |
| PPB.21             | Meningkatkan Kinerja Penyelenggaraan Otonomi Khusus        | PPB.21.01       | Peraturan Perundang-Undangan Otonomi Khusus                 | Biro Administrasi Pelaksanaan Otonomi Khusus   |
|                    |  | PPB.21.02       | Perencanaan dan Pembangunan Bidang Otonomi Khusus (Otsus)   | Bappeda;   |

| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS   | KODE SUB PROSES | SUB PROSES   | OPD PENGAMPU  |
|--------------------|---|-----------------|--|---|
| PPB.22             | Meningkatkan Kapasitas, Akuntabilitas dan koordinasi Kebijakan Pemerintah Daerah Bidang Pemerintahan Umum dan Otsus | PPB.22.01       | Penataan Peraturan Perundang-Undangan                        | Biro Hukum Sekretariat Daerah                                   |
|                    |   | PPB.22.02       | Pengembangan Masyarakat dan Desa Adat Otsus                  | Biro Administrasi Pelaksanaan Otonomi Khusus Sekretariat Daerah |
|                    |   | PPB.22.03       | Pembinaan dan Pengembangan Aparatur                          | Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah                            |
|                    |   | PPB.22.04       | Pembinaan Penyelenggaraan Pemerintahan                       | Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah                            |
|                    |   | PPB.22.05       | Penataan Daerah, Distrik, Kelurahan, dan Kampung             | Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah                            |
|                    |   | PPB.22.06       | Peningkatan Sarana dan Komunikasi Serta Media Masa           | Biro Humas Dan Protokol Sekretariat Daerah                      |
|                    |   | PPB.22.07       | Peningkatan Kapasitas Lembaga Perwakilan Daerah              | Sekretariat DPRP  |
|                    |   | PPB.22.08       | Pelayanan dokumentasi dan publikasi kegiatan DPR Papua Barat | Sekretariat DPRP  |
|                    |   | PPB.22.09       | Peningkatan Kapasitas Lembaga MRP - PB                       | Sekretariat MRP   |
| PPB 23             | Meningkatkan Kapasitas, Akuntabilitas   | PPB.23.01       | Peningkatan Kapasitas Koordinasi Pembangunan Daerah          | Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah                |
|                    |   | PPB.23.02       | Peningkatan Pengendalian Pembangunan Daerah                  | Biro Administrasi Pembangunan                                   |



| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS  | KODE SUB PROSES | SUB PROSES   | OPD PENGAMPU   |
|--------------------|--|-----------------|--|--|
|                    | dan Koordinasi Kebijakan Pemerintah Daerah Bidang Administrasi Pembangunan dan Kesejahteraan |                 |  | Sekretariat Daerah   |
|                    |  | PPB.23.03       | Peningkatan Fasilitas Sarana Prasarana (Lembaga Pembangunan, Informasi Pembangunan, Lembaga Sosial Keagamaan, Kepemudaan, Lembaga Sosial Kemasyarakatan dan Keagamaan, Peribadatan, dan olah raga) | Biro Bina Mental Spiritual dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah |
|                    |  | PPB.23.04       | Peningkatan Kapasitas Perencanaan Pembangunan Daerah   | Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah                       |
|                    |  | PPB.23.05       | Peningkatan Kualitas Pelayanan Pemerintah Daerah pada Peringatan Hari-Hari Besar Keagamaan   | Biro Mental Spiritual dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah      |
|                    |  | PPB.23.06       | Pembinaan Mental dan spiritual di Provinsi Papua Barat   | Biro Mental Spiritual dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah      |
|                    |  | PPB.23.07       | Pengelolaan Penataan Ketatalaksanaan   | Biro Organisasi Sekretariat Daerah                                     |
|                    |  | PPB.23.08       | Revitalisasi Kelembagaan Perangkat Daerah  | Biro Organisasi Sekretariat Daerah                                     |
|                    |  | PPB.23.09       | Penyusunan Instrumen Analisis Jabatan  | Biro Organisasi Sekretariat Daerah                                     |
|                    |  | PPB.23.10       | Penyusunan Kebijakan Pembangunan   | Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah; Biro Hukum           |

| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS  | KODE SUB PROSES | SUB PROSES  | OPD PENGAMPU                                       |
|--------------------|--|-----------------|---|--|
|                    |  |                 |   | Sekretariat Daerah                                 |
|                    |  | PPB.23.11       | Peningkatan Kemitraan Perekonomian Daerah   | Biro Perekonomian Dan Kerjasama Sekretariat Daerah |
|                    |  | PPB.23.12       | Peningkatan Kerjasama Informasi Pembangunan Daerah                                | Biro Perekonomian Dan Kerjasama Sekretariat Daerah |
|                    |  | PPB.23.13       | Koordinasi Kebijakan di Bidang Perekonomian dan Kerjasama                         | Biro Perekonomian Dan Kerjasama Sekretariat Daerah |
|                    |  | PPB.23.14       | Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah                          | Biro Perekonomian Dan Kerjasama Sekretariat Daerah |
|                    |  | PPB.23.15       | Pemantauan Tingkat Perkembangan Harga dan Pengembangan Komoditas Strategis        | Biro Perekonomian Dan Kerjasama Sekretariat Daerah |
| PPB.24             | Meningkatkan Kualitas Perencanaan Pembangunan Daerah | PPB.24.01       | Pengelolaan perencanaan pembangunan daerah  | Bappeda;   |
|                    |  | PPB.24.02       | Pengelolaan perencanaan pembangunan ekonomi                                       | Bappeda;   |
|                    |  | PPB.24.03       | Pengelolaan perencanaan sosial dan budaya   | Bappeda;   |
|                    |  | PPB.24.04       | Pengelolaan perencanaan prasarana wilayah dan sumberdaya alam                     | Bappeda;   |
| PPB.25             | Optimalisasi Sistem Pengawasan                       | PPB.25.01       | Pengelolaan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan KDH | Inspektorat  |
|                    |  | PPB.25.02       | Pengelolaan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa                                      | Inspektorat  |



| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS                                    | KODE SUB PROSES | SUB PROSES  | OPD PENGAMPU                               |
|--------------------|--|-----------------|---|--|
|                    | Pembangunan Daerah                               |                 | dan Aparatur Pengawasan   |  |
|                    |  | PPB.25.03       | Pengelolaan Peningkatan Kapabilitas APIP                            | Inspektorat                                |
|                    |  | PPB.25.04       | Pengelolaan Level Maturitas SPIP Inspektorat Prov                   | Inspektorat                                |
|                    |  | PPB.25.05       | Pengelolaan Pengaduan Masyarakat                                    | Inspektorat                                |
|                    |  | PPB.25.06       | Penataan dan penyempurnaan kebijakan sistem dan prosedur pengawasan | Inspektorat                                |
| PPB.26             | Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Aparatur        | PPB.26.01       | Pembinaan dan Pengembangan Aparatur                                 | Badan Kepegawaian Daerah                   |
|                    |  | PPB.26.02       | Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur                           | Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia     |
| PPB.27             | Meningkatkan Kreativitas Dan Inovasi Pembangunan | PPB.27.01       | Penguatan Kelembagaan Penelitian dan Pengembangan                   | Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah   |
|                    |  | PPB.27.02       | Pengelolaan Kajian dan Penelitian Pengembangan Daerah               | Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah   |
| PPB.28             | Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan  | PPB.28.01       | Peningkatan Penerimaan Daerah                                       | Badan Pendapatan Daerah                    |
|                    |  | PPB.28.02       | Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah            | Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah |
|                    |  | PPB.28.03       | Pembinaan dan Fasilitasi Pengelolaan Keuangan                       | Badan Pengelolaan Keuangan dan             |

| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS   | KODE SUB PROSES | SUB PROSES   | OPD PENGAMPU                      |
|--------------------|---|-----------------|--|-----------------------------------|
|                    | Daerah  |                 | Kabupaten/Kota   | Aset Daerah                       |
| PPB.29             | Meningkatkan Koneksitas Jaringan Komunikasi, Ketersediaan Data Dan Informasi Serta Pengelolaan Persandian | PPB.29.01       | Pengembangan Komunikasi, Informasi dan Media Massa                   | Dinas Kominfo                     |
|                    |   | PPB.29.02       | Pengembangan dan Peningkatan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK)    | Dinas Kominfo                     |
|                    |   | PPB.29.03       | Pengelolaan Data/Informasi/Statistik Daerah                          | Dinas Kominfo                     |
|                    |   | PPB.29.04       | Pengawasan dan Pengendalian Teknologi Informasi dan Komunikasi       | Dinas Kominfo                     |
| PPB.30             | Meningkatkan Budaya Baca Masyarakat Dan Tata Kelola Administrasi Kearsipan Daerah                         | PPB.30.01       | Pengembangan Minat dan Budaya Baca                                   | Dinas Kearsipan dan Perpustakaan  |
|                    |   | PPB.30.02       | Pengembangan Pelayanan Perpustakaan                                  | Dinas Kearsipan dan Perpustakaan  |
|                    |   | PPB.30.03       | Perencanaan dan Pengembangan Badan Perpustakaan, Arsip & Dokumentasi | Dinas Kearsipan dan Perpustakaan  |
| PPB.31             | Optimalisasi dan Stabilisasi  | PPB.31.01       | Pemeliharaan Kantrantibmas dan Pencegahan Tindak Kriminal            | Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |



| KODE PROSES BISNIS | PROSES BISNIS                | KODE SUB PROSES | SUB PROSES   | OPD PENGAMPU                      |
|--------------------|------------------------------|-----------------|--|-----------------------------------|
|                    | Keamanan Dan Ketertiban Umum | PPB.31.02       | Kemitraan Bina Ideologi Negara dan Wawasan Kebangsaan                                    | Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
|                    |                              | PPB.31.03       | Pengawasan Orang Asing dan Lembaga Asing   | Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
|                    |                              | PPB.31.04       | Peningkatan Nilai - Nilai Toleransi Keagamaan  | Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
|                    |                              | PPB.31.05       | Peningkatan Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik Sosial                           | Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
|                    |                              | PPB.31.06       | Pengelolaan Pendidikan Politik Masyarakat, Fasilitasi Kelembagaan Politik, dan Keormasan | Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
|                    |                              | PPB.31.07       | Pemeliharaan Kantrantibmas dan Pencegahan Tindak Kriminal serta Pemberdayaan Masyarakat  | Satuan Polisi Pamong Praja        |

## BAB V

### PENUTUP

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, bab ini akan menarik kesimpulan serta rekomendasi yang diharapkan dapat ditindaklanjuti oleh Pemerintah Provinsi Papua Barat.

#### 5.1 Kesimpulan

1. Peta proses bisnis Pemerintah Provinsi Papua Barat disusun berdasarkan dokumen Rencana Strategis Pemerintah Daerah (Dokumen RPJMD Provinsi Papua Barat tahun 2017-2022) yang masih berlaku. Hal ini untuk menjamin linearitas antara dokumen perencanaan dengan peta proses bisnis serta operasionalisasinya kelak dalam standar operasional prosedur
2. Peta proses bisnis Pemerintah Provinsi Papua Barat baru disusun sampai pada peta subproses.
3. Peta proses bisnis level provinsi adalah peta besar penyelenggaraan urusan pemerintah provinsi sesuai dengan dokumen perencanaan. Sehingga perlu operasionalisasinya pada level perangkat daerah.
4. Perangkat daerah pengampu urusan ketatalaksanaan dan perangkat daerah pemangku urusan perencanaan memiliki peran penting dalam membina dan mengendalikan pengembangan dan operasionalisasi peta proses bisnis Pemerintah Provinsi Papua Barat

#### 5.2 Rekomendasi

1. Mengingat dokumen RPJMD yang digunakan adalah Dokumen RPJMD tahun 2017-2022, maka jika ada perubahan perlu kiranya dilakukan penyesuaian-penyesuaian.
2. Menurunkan peta proses bisnis yang telah terpetakan ke dalam peta subproses dan juga standar operasional prosedur.
3. Peta proses bisnis level Pemerintah Provinsi ini perlu disosialisasikan kepada seluruh perangkat daerah, untuk selanjutnya perangkat daerah menurunkannya ke dalam peta proses bisnis level perangkat daerah yang lebih operasional berdasarkan Rencana Strategis masing-masing perangkat daerah.
4. Peta proses bisnis adalah sesuatu yang sangat dinamis, sehingga monitoring dan evaluasi perlu dilakukan paling tidak dalam tempo 1

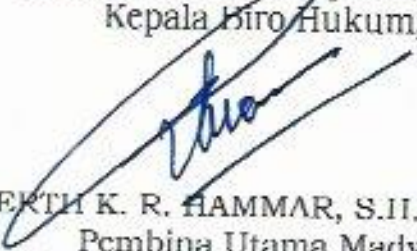


tahun sekali. Hal ini untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi Pemerintah Daerah.

GUBERNUR PAPUA BARAT,  
CAP/TTD

DOMINGGUS MANDACAN

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Hukum,



Dr. ROBERT K. R. HAMMAR, S.H., M.Hum., M.M  
Pembina Utama Madya  
NIP. 19650818 199203 1 022