



## BUPATI KENDAL

PROVINSI JAWA TENGAH  
PERATURAN BUPATI KENDAL  
NOMOR 22 TAHUN 2022

TENTANG

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH  
KABUPATEN KENDAL TAHUN 2021-2026

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI KENDAL,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal berjalan secara efektif, efisien, terukur dan konsisten, perlu disusun *Road Map* Reformasi Birokrasi;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan huruf D Bab III Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah, Dokumen *Road Map* yang telah disusun, diajukan kepada pimpinan daerah untuk ditetapkan dalam bentuk Peraturan pimpinan daerah;
- c. bahwa sesuai dengan Nota Dinas Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tanggal 22 Desember 2021 Perihal Mohon Asman Konsep Peraturan Bupati Kendal Tahun 2022 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Kendal 2021-2026, maka Peraturan Bupati Kendal Nomor 42 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kendal Tahun 2019-2023 sudah tidak sesuai dengan kondisi sekarang sehingga perlu diganti;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf a, huruf b dan huruf c, maka perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kendal Tahun 2021-2026;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Djawa Tengah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1965 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II Batang dengan mengubah Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Jawa Tengah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1965 Nomor 52, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2757);
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014

- Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 4, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6757);
  4. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1950 tentang Penetapan Mulai Berlakunya Undang-Undang 1950 Nomor 12, 13, 14, dan 15 dari Hal Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten di Jawa Timur/Tengah/Barat dan Daerah Istimewa Yogyakarta;
  5. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1976 tentang Perluasan Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1976 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3079);
  6. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Berita Negara Republik Indonesia Nomor 475);
  7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1538);
  8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);
  9. Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal (Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2016 Nomor 8 Seri D No. 1, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Nomor 159) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 13 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal (Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2021 Nomor 13, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Nomor 219);
  10. Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 7 Tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2021-2026 (Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2021 Nomor 7, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Nomor 214);

## MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN KENDAL TAHUN 2021-2026.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

## Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini, yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Kendal.
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Kendal.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan DPRD dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
5. Reformasi Birokrasi adalah proses menata ulang birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa.
6. *Road Map* adalah rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang.
7. *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasional *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahap ke tahap selanjutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.
8. *Quick Wins* yaitu suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

BAB II  
KEDUDUKAN DAN FUNGSI

## Pasal 2

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kendal Tahun 2021-2026 digunakan sebagai dasar atau acuan pelaksanaan reformasi birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kendal.
- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berkedudukan dan berfungsi sebagai dokumen perencanaan dan acuan pelaksanaan reformasi birokrasi bagi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Periode Tahun 2021-2026.

5  
f

BAB III  
SISTEMATIKA ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI  
KABUPATEN KENDAL TAHUN 2021-2026

Pasal 3

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kendal Tahun 2021-2026 disusun dengan sistematika sebagai berikut:
  - BAB I : Pendahuluan.
  - BAB II : Evaluasi Capaian dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
  - BAB III : Analisis Lingkungan Strategis.
  - BAB IV : Sasaran dan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2021-2026.
  - BAB V : Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2021-2026.
  - BAB VI : Penutup.
- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kendal Tahun 2021-2026 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB IV  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 4

Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, maka Peraturan Bupati Kendal Nomor 42 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kendal Tahun 2019-2023 (Berita Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2020 Nomor 42) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 5

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

Ditetapkan di Kendal  
pada tanggal 13 April 2022

BUPATI KENDAL,  
cap ttd

Diundangkan di Kendal  
pada tanggal 13 April 2022

Pj. SEKRETARIS DAERAH  
KABUPATEN KENDAL

cap ttd  
SUGIYONO

BERITA DAERAH KABUPATEN KENDAL TAHUN 2022 NOMOR 22

DICO M GANINDUTO  
Salinan sesuai dengan aslinya,  
KEPALA BAGIAN HUKUM  
SETDA KABUPATEN KENDAL,  
NUR FUAD, S.H., M.H.  
Pembina Tk I  
NIP. 19700215 199003 1 006

LAMPIRAN  
PERATURAN BUPATI KENDAL  
NOMOR 22 TAHUN 2022  
TENTANG ROAD MAP REFORMASI  
BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN  
KENDAL TAHUN 2021-2026

BAB I  
PENDAHULUAN

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

Gambar 1.  
GRAND DESIGN REFORMASI BIROKRASI



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

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

*Road Map* ini disusun untuk membantu menjabarkan Visi dan Misi Bupati Kendal terpilih sebagaimana telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Kendal periode 2021-2026 sehingga dapat menjadi acuan bagi Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah melaksanakan Reformasi Birokrasi sejalan dengan sasaran strategis masing-masing. Hasil yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program Reformasi Birokrasi. Hal ini jelas sesuai dengan Visi Daerah yaitu : "KENDAL, HANDAL, UNGGUL, MAKMUR DAN BERKEADILAN".

Bahwa pelayanan publik yang prima serta birokrasi akuntabel, efektif dan efisien menjadi kunci bagi terwujudnya Reformasi Birokrasi. Reformasi Birokrasi juga mendorong terbentuknya Perangkat Daerah yang keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, Reformasi Birokrasi mendesak Pemerintah Daerah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *culture set* harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya. Tidak hanya itu, sesuai arahan Presiden RI Joko Widodo juga menekankan birokrasi juga harus lebih lincah, sederhana, adaptif dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Berbagai arahan Presiden tersebut menunjukkan bahwa Reformasi Birokrasi harus dibangun secara sistematis dan berkelanjutan. Reformasi Birokrasi harus disadari dan dibangun bersama oleh seluruh Pemerintah Daerah di Indonesia, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju.

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

Gambar 2.

KERANGKA PIKIR DAN KETERKAITAN ANTAR BAGIAN  
ROAD MAP – RB 2021-2026



Selain itu, pada *Road Map* ini tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi yang ditetapkan didapatkan dari proses berpikir logis yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan berdasarkan dua pertimbangan yang sudah disebutkan sebelumnya (evaluasi pencapaian Reformasi Birokrasi 2019-2023 dan Analisis Lingkungan Strategis). Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi juga diformulasikan secara lebih riil menjawab permasalahan yang terjadi di lapangan, dengan mengedepankan kolaborasi dan keterlibatan banyak pihak. Pelibatan ini dilakukan secara vertikal, yaitu melibatkan setiap level jabatan dalam pemerintahan dari level paling strategis sampai paling teknis, maupun secara horizontal yaitu melibatkan banyak perangkat daerah terkait, dan unsur di luar pemerintahan seperti masyarakat, dunia usaha, akademisi, dan politisi.



Gambar 3.  
HAL-HAL BARU PADA ROAD MAP – RB 2021-2026



## BAB II

### EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan pada periode 2019-2023 telah membawa perubahan yang cukup signifikan dalam hal tata kelola pemerintahan. Beberapa aspek yang bersifat implementatif telah dipotret ketercapaiannya sehingga dapat menjadi dasar dalam perencanaan *Road Map* – Reformasi Birokrasi periode selanjutnya. Aspek yang ditinjau diantaranya kebijakan Reformasi Birokrasi, area perubahan sebagai komponen pengungkit program Reformasi Birokrasi, implementasi program Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kendal, serta ketercapaian sasaran melalui indikator atau alat ukur masing-masing.

#### A. KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI

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

Kebijakan yang tertera dalam *Road Map* ini bersifat sebagai panduan umum dalam rangka menyediakan sebuah indikator yang minimum perlu dicapai oleh pemerintah daerah dan perangkat daerah. Aspek ini menjadi pertimbangan mengingat kemampuan masing-masing perangkat daerah tidak sama sehingga perlu penyesuaian target capaian Reformasi Birokrasi. Lebih dari itu, sinkronisasi kebijakan, kontekstualisasi bagi kebutuhan pengguna, pengelolaan pengetahuan berbasis *virtue* yang mapan, serta pengarusutamaan inovasi merupakan komponen resep perubahan tata kelola pemerintahan yang diperlukan bagi menyiapkan pemerintah dan masyarakat menjalani era digital, Revolusi Industri 4.0.

Dalam *Road Map* ini terdapat indikator yang akan disinkronkan dengan RPJMD 2021-2026 dan target capaian dari setiap sasaran Reformasi Birokrasi. Indikator yang disusun juga mempertimbangkan hasil evaluasi indeks Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan.

## B. AREA PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan delapan area perubahan yang tertera dalam *Road Map – Reformasi Birokrasi*. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, kedelapan area tersebut oleh Pemerintah Kabupaten Kendal dinilai masih relevan untuk dijalankan. Namun demikian, dalam rangka menyesuaikan dengan dinamika pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Pemerintah Kabupaten Kendal melakukan klusterisasi/*regrouping area* berdasarkan sasaran yang ditargetkan. Harapannya, dalam *Road Map* baru ini tidak akan lagi terjadi tumpang tindih proses dan output dari masing-masing area. Selain isu klusterisasi/*regrouping area* perubahan, muncul usulan dari Perangkat Daerah untuk diberi keleluasaan dalam memprioritaskan program Reformasi Birokrasi sesuai dengan kebutuhan di Perangkat Daerah masing-masing. Berdasarkan prioritas, delapan area perubahan dapat menjadi semacam "*list of priority*" yang masing-masing Perangkat Daerah diberi keleluasaan untuk menentukan fokus prioritas dan kemudian menyusun program yang relevan. Dengan demikian, area perubahan tersebut lebih dipandang sebagai sebuah model atau pola yang pencapaiannya disesuaikan dengan kondisi dan kapasitas masing-masing Perangkat Daerah. Area Reformasi Birokrasi dan filosofi dibalik desain Reformasi Birokrasi tersebut dapat dievaluasi melalui umpan-balik hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi itu sendiri. Dalam hal ini terdapat delapan area perubahan dalam Reformasi Birokrasi yang menjadi fokus pembangunan antara lain sebagai berikut.

Gambar 4.

### AREA PERUBAHAN



### C. IMPLEMENTASI PROGRAM REFORMASI BIROKRASI

Pelaksanaan program Reformasi Birokrasi telah menjadi prioritas nasional sejak dikeluarkannya *Grand Design* Reformasi Birokrasi pada tahun 2010. Sudah hampir satu dekade berjalan, secara umum Reformasi Birokrasi masih menghadapi banyak hambatan dan tantangan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal pemerintah daerah. Hingga saat ini, beberapa Perangkat Daerah belum menjalankan agenda Reformasi Birokrasi. Hasil evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi, khususnya di tingkat Perangkat Daerah, ditemukan bahwa berbagai program Reformasi Birokrasi *minim value* karena para Aparatur di Perangkat Daerah tidak memahami filosofi program yang bersangkutan. Program seringkali diadopsi dari daerah lain yang dianggap berhasil, meskipun secara kontekstual tidak sesuai dengan kebutuhan daerah yang mengadopsi program tersebut. Hal ini terjadi karena penyusunan dan pelaksanaan berbagai program reformasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah ditujukan hanya sekedar untuk memenuhi indikator evaluasi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, namun tidak menjawab permasalahan baik yang berasal dari internal maupun eksternal birokrasi. Melihat kondisi ini, "*demand-based reform*" perlu menjadi fokus pemerintah daerah dan Perangkat Daerah ke depan. Proses pembelajaran dalam transfer kebijakan dari kementerian/lembaga/pemerintah daerah lain yang dianggap relatif berhasil dalam implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi mutlak diperlukan. Tidak hanya ini perlu diusahakan dalam meningkatkan adaptasi kontekstual masing-masing Perangkat Daerah tetapi juga menciptakan value baru yang mendukung internalisasi perubahan *mind-set* dan *culture-set*-nya. Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa dari kedelapan area perubahan dan indikator yang ada di dalamnya, hasil evaluasi menunjukkan bahwa pencapaian akuntabilitas kinerja diusulkan menjadi target yang diprioritaskan, dengan alasan bahwa akuntabilitas kinerja menjadi pengungkit bagi indikator yang lain. Upaya pencapaian indikator tersebut diharapkan menjadi pencapaian indikator lainnya. Adapun berbagai upaya yang telah dilakukan dalam mengimplementasikan berbagai program Reformasi Birokrasi dapat tergambar melalui hasil evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor

8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Dalam melakukan penilaian perkembangan Reformasi Birokrasi cakupan penilaian dilakukan pada upaya dan hasil. Upaya-upaya yang dilakukan antara lain:

1. Perubahan *Mindset* dan Budaya Kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal dalam mendorong untuk melakukan internalisasi atas perubahan pola pikir, maka diperlukan suatu perubahan peraturan untuk mengganti paradigma yang lama. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Telah dibangun karakter dan budaya kinerjanya agar lebih berintegritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas untuk masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat dan persatuan dan kesatuan bangsa. Selain itu, undang-undang ini mendorong peningkatan kualitas manajemen aparatur sipil negara dalam suatu sistem merit yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja mulai dari proses rekrutmen dan seleksi pengembangan kompetensi, penempatan, promosi, rotasi, dan karir.
2. Deregulasi Kebijakan.  
Dalam *Road Map* ini deregulasi kebijakan juga dimaksudkan dengan penyederhanaan peraturan. Pemerintah Kabupaten Kendal mesti menyesuaikan dengan kebijakan Pemerintah dalam penyusunan regulasi baik peraturan daerah maupun peraturan bupati dalam rangka mempercepat pemberian pelayanan. Secara nyata, Pemerintah Kabupaten Kendal telah melakukan penataan peraturan perundang-undangan terutama terkait dengan kemudahan perijinan investasi di Kendal.
3. Penyederhanaan Birokrasi dilakukan melalui pengkajian yang matang guna mendapatkan bentuk Perangkat Daerah yang efektif, efisien dan tepat fungsi. Penyederhanaan Birokrasi secara Substansial, tidak hanya terbatas pada struktur, tetapi juga aspek kultur dan inovasi kerja. Penyederhanaan Birokrasi pada Pemerintah Kabupaten Kendal dilakukan pada Jabatan

Pengawas (Eselon IV) untuk menghadirkan pelayanan publik yang terukur dan mampu mewujudkan efisiensi dan efektifitas dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Penyederhanaan birokrasi pada Jabatan Pengawas (Eselon IV) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal sesuai dengan kebijakan, tidak dilakukan terhadap:

- a. Jabatan yang memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan dan tanggungjawab dalam penggunaan anggaran atau pengguna barang/jasa;
  - b. Jabatan yang memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan kewenangan/otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen, atau kewenangan kewilayahan; dan
  - c. Jabatan yang memiliki kriteria dan syarat lain yang bersifat khusus berdasarkan usulan masing-masing Pemerintah Kabupaten Kendal.
4. Perbaikan Tata Laksana.
- Telah diterbitkan Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan untuk mewujudkan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu baik di instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah. Arsitektur SPBE Nasional akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamanan SPBE untuk menghasilkan keterpaduan secara nasional. Berdasarkan kebijakan tersebut, seluruh Pemerintah Daerah wajib menerapkan SPBE. Dengan melakukan penerapan SPBE yang terpadu, Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah dapat memanfaatkan bagi pakai data, aplikasi, dan infrastruktur SPBE sehingga dapat meminimalisir duplikasi pengembangan/pembangunan SPBE dan mengurangi pemborosan dalam pembelanjaan TIK. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan pemerintah berbasis elektronik, peningkatan penerapan tata laksana berbasis elektronik, dan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.
5. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur.
- Pemerintah Kabupaten Kendal dituntut untuk melaksanakan merit system sehingga tercipta ASN yang professional, berintegritas

dan berdaya saing tinggi. Perencanaan kebutuhan/formasi jabatan didasarkan atas kebutuhan organisasi sesuai dengan peta jabatan yang telah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Upaya yang dilakukan dalam mendapatkan ASN yang baik dimulai dari perbaikan sistem rekrutman ASN secara kompetitif berbasis kompetensi dengan menggunakan *Computer Assisted Test (CAT)* serta berpedoman pada prinsip-prinsip pengadaan, yaitu kompetitif, adil, objektif, transparan, bersih dari praktek KKN dan tidak dipungut biaya, sehingga pelaksanaan rekrutmen semakin objektif, transparan dan akuntabel. Karena hasil seleksi dapat diketahui secara langsung (*real time*) tanpa perlu menunggu lama (hasil ujian akan langsung keluar setelah selesai mengikuti ujian). Sejak pengadaan CPNS tahun 2017, seluruh instansi baik Pusat maupun Daerah telah menggunakan sistem CAT dalam pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD). Sehingga nantinya akan di dapat ASN yang benar-benar kompeten dan sesuai dengan kebutuhan instansi. Kriteria penetapan dan kebutuhan ASN serta pelaksanaan seleksi ASN diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, begitu juga dengan penentuan kelulusan peserta seleksi yang berdasarkan nilai ambang batas (*passing grade*) yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Bagi peserta seleksi CPNS yang memenuhi nilai ambang batas kelulusan/*passing grade* akan diambil kelipatan tiga besar berdasarkan alokasi kebutuhan/formasi masing-masing jabatan untuk mengikuti Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Tahap akhir penilaian akan dilakukan integrasi nilai SKD dan SKB untuk menentukan peserta yang berhak dinyatakan lulus akhir seleksi CPNS. Hal ini mengingat bahwa untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bersih, kompeten, dan melayani, setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib memiliki standar nilai kompetensi dasar bagi Pegawai Negeri Sipil serta standar nilai kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural (bagi PPPK) agar sesuai dengan tuntutan jabatan dan peranannya sebagai penyelenggara pemerintahan dan pelayan masyarakat.

Upaya lain yang telah dilakukan dalam mendorong terciptanya ASN unggul dan berdaya saing tinggi adalah diterapkannya *Talent Pool* ASN Nasional sebagai dasar pengembangan karier ASN yang transparan, kompetitif dan berbasis merit. *Talent Pool* ASN diharapkan dapat mewujudkan sistem pengkaderan pejabat tinggi ASN melalui penerapan sistem promosi terbuka, transparan, kompetitif, berbasis kompetensi dan kinerja. Selain itu, penataan sumber daya manusia aparatur juga diarahkan agar kinerja setiap pegawai selaras dengan pencapaian kinerja organisasi. Untuk itu, penerapan manajemen kinerja yang efektif melalui perencanaan kinerja pegawai, bimbingan kinerja, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan sanksi berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai menjadi kata kunci didalamnya.

Dalam pengembangan SDM aparatur yang terarah dan berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan Perangkat Daerah dilakukan penyusunan analisis kebutuhan diklat pada seluruh Perangkat Daerah. Pelaksanaan dari kegiatan ini yaitu dengan aktif mengikutkan seminar, workshop, pelatihan pengembangan dan bimbingan teknis seperti bimbingan teknis Penyusunan Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah.

6. Penguatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

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



Tabel 1  
HASIL PENYELENGGARAAN SAKIP

No.	KOMPONEN YANG	Nilai (Tahun)			
		2017	2018	2019	2020
1.	Perencanaan Kinerja	18,65	22,11	22,19	22,52
2.	Pengukuran Kinerja	12,60	13,63	14,75	14,97
3.	Pelaporan Kinerja	5,63	9,37	9,88	10,27
4.	Evaluasi Internal	4,66	5,31	6,06	6,68
5.	Capaian Kinerja	11,65	10,97	11,68	11,87
6.	Nilai Hasil Evaluasi	<b>53,19</b>	<b>61,39</b>	<b>64,55</b>	<b>66,31</b>
	Tingkat Akuntabilitas Kinerja	<b>CC</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>

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

7. Penguatan Pengawasan.

Percepatan Reformasi Birokrasi dihadapkan pada tantangan luasnya wilayah Kabupaten Kendal, banyaknya Perangkat Daerah dan beragamnya jenis pelayanan. Untuk itu dibutuhkan strategi percepatan Reformasi Birokrasi yang masif dan memiliki dampak yang langsung dapat dirasakan oleh masyarakat. Zona Integritas (ZI) adalah strategi percepatan Reformasi Birokrasi melalui penganangan pembangunan Perangkat Daerah percontohan (*role model*) Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Perangkat Daerah percontohan pelayanan yang prima atau Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Fokus pembangunan ZI adalah pada Perangkat Daerah yang mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Proses pembangunan menuju WBK dan WBBM telah diusulkan Badan Keuangan Daerah, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dan Rumah Sakit Umum Daerah dr. H. Soewondo. Hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB baru menetapkan Rumah Sakit Umum Daerah dr. H. Soewondo sebagai WBK. Oleh karena itu, pembangunan Zona Integritas merupakan

program *Quick wins* dalam rangka penyelenggaraan Reformasi Birokrasi.

8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima memberikan jaminan atas terpenuhinya kepuasan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pelayanan prima tersebut harus dimiliki oleh semua perangkat daerah. Salah satu bukti terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik ditandai dengan semakin baiknya persepsi masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini tentunya tidak terlepas dari pelaksanaan bimbingan dan pendampingan terkait bidang pelayanan publik yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah kepada Perangkat Daerah. Selain itu, bukti terjadi peningkatan kualitas pelayanan publik tidak terlepas dari pengukuran indeks pelayanan publik sebagai alat evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan, dimana ada 6 aspek yang digunakan dalam pengukuran indeks yaitu pemenuhan Kebijakan Pelayanan (standar pelayanan, maklumat pelayanan dan survei kepuasan masyarakat), peningkatan Profesionalisme SDM, peningkatan kualitas Sarana dan Prasarana, pemanfaatan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP), pengelolaan konsultasi dan pengaduan (termasuk penerapan LAPOR!), serta penyelenggaraan inovasi dalam pelayanan publik, berlomba-lomba dipenuhi oleh unit layanan yang dievaluasi.

Kualitas Pelayanan Publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal tercermin dari hasil survei kepuasan masyarakat. Hasil survei pada tahun 2020 menunjukkan persepsi masyarakat atas kualitas pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal dengan nilai sebesar 85,52 dan masuk pada kategori mutu pelayanan BAIK (B). Nilai tersebut mengalami peningkatan apabila dibandingkan dengan hasil survei tahun 2019 yang nilainya hanya sebesar 82,09.

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

Tabel 2.  
HASIL SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT

No.	Tahun	Nilai SKM	Kategori
1	2016	75,03	BAIK
2	2017	74,97	KURANG BAIK
3	2018	81,05	BAIK
4	2019	82,09	BAIK
5	2020	85,52	BAIK

Pemerintah Kabupaten Kendal juga mendorong partisipasi masyarakat dalam perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik. Melalui Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-LAPORI), masyarakat dapat memberikan aduan, masukan ataupun apresiasi atas pelayanan publik. Sampai tahun 2020 SP4N-LAPOR telah terhubung dengan Kementerian PAN dan RB. Sejumlah pengaduan masyarakat pada tahun 2020 telah ditindaklanjuti 100%. Bukti lain dari terjadinya peningkatan kualitas pelayanan publik adalah Kendal mendapatkan penghargaan TOP 25 Nasional dalam pengelolaan SPAN-LAPOR. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) secara signifikan telah menunjukkan wujud dari semangat dan pemikiran kreatif penyelenggaraan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dengan Indeks SPBE 3,84. Penyelenggaraan pelayanan publik juga akan dilaksanakan secara terpadu dan terintegrasi antara pelayanan pusat dan pelayanan daerah dalam satu gedung pelayanan melalui pembangunan Mal Pelayanan Publik (MPP).

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

Reformasi Birokrasi masih belum jelas.

#### D. DAMPAK/HASIL KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI

Hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada periode sebelumnya menunjukkan bahwa upaya menuju Pemerintahan Berkelas Dunia yang telah dilaksanakan menghasilkan beberapa perubahan. Perubahan tersebut terlihat dari capaian atas target beberapa indikator tata kelola pemerintahan yang semakin membaik. Kebijakan Reformasi Birokrasi di tahun 2019-2023 ditujukan untuk mencapai tiga (3) sasaran utama yaitu: (1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel, (2) Birokrasi yang efisien dan efektif, dan (3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Keberhasilan pencapaian tiga (3) sasaran tersebut diukur dengan beberapa indikator yang tertuang dalam *Road Map* – Reformasi Birokrasi 2016-2020.

Tabel 3

#### PENCAPAIAN SASARAN PADA ROADMAP – REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2016-2020

Sasaran	Indikator	Target					Realisasi
		2016	2017	2018	2019	2020	
Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Penggunaan e-Procurement terhadap belanja pengadaan	100%	100%	100%	100%	100%	100 %
	Skor atas SAKIP	48	55	61,39	64,55	66,31	66,31
	Opini WTP atas Laporan Keuangan	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
	Tingkat kapabilitas APIP	2	2	2	2	2	2
	Tingkat kematangan implementasi SPIP	1	2	3	3	3	3
Birokrasi yang efisien dan efektif	Indeks Reformasi Birokrasi	Na	54,35	58,30	62,26	63,70	63,70
	Indeks Profesionalitas ASN	Na	77,36	78,92	27,19	75,28	75,28
	Indeks e-Government Nasional / SPBE	Na	Na	2,94	3,76	3,76	3,76
Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas	Integritas Pelayanan Publik	Na	Na	Na	Na	Na	Na
	Survey Kepuasan Masyarakat	75,03	74,97	81,05	82,09	85,52	85,52
	Nilai Kepatuhan Pelayanan Publik			60,87	70,66	70,66	70,66

Dari tabel di atas terlihat bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi tengah

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

Tabel 4.  
INDEKS REFORMASI BIROKRASI  
HASIL PMPRB

TAHUN				
2016	2017	2018	2019	2020
-	54,35	58,30	62,26	63,70

Berdasarkan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020 oleh Tim Evaluator Kementerian PANRB, yang tertuang dalam surat Kementerian PANRB Nomor : B/413/RB.06/2021 tanggal 31 Maret 2021, sebagai berikut :

4. Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kendal adalah 63,70 atau kategori "B". Rincian hasil evaluasi tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 5  
INDEKS REFORMASI BIROKRASI  
HASIL EVALUASI KEMENTERIAN PAN DAN RB

No	Komponen Penilaian	Bobot	2020
<b>A</b> Komponen Pengungkit			
	I. Pemenuhan	20,00	11,04
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10,00	5,76
	III. Reform	3,00	14,48
Total Komponen Pengungkit (A)		60,00	31,28
<b>II</b> Komponen Hasil			
1.	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	7,52
2.	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	8,28

3.	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	8,55
4.	Kinerja Organisasi	10,00	8,08
Total Komponen Hasil (B)		40,00	32,43
Indeks Reformasi Birokrasi (A+B)		100,00	63,70

5. Berikut hasil antara dari masing-masing leading sektor Pemerintah Kabupaten Kendal :

No	Hasil Antara	Skala	Nilai	Sumber Data
1	Kualitas Pengelolaan Arsip	0 – 100	84,01 (Memuaskan)	Arsip Nasional Republik Indonesia
2	Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa	0 – 100	30 (Kurang)	Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia
3	Profesionalitas ASN	0 – 100	60,00 (Sangat Rendah)	Badan Kepegawaian Negara
4	Maturitas SPIP	0 – 5	3,038	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
5	Kapabilitas APIP	0 – 5	2	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
6	Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Penyelenggara Pelayanan	0 - 100	70,66	Ombudsman Republik Indonesia

3. Pemerintah Kabupaten Kendal selama tahun 2020 telah menindaklanjuti sebagian besar rekomendasi perbaikan yang disampaikan oleh Kementerian PANRB sehingga terdapat perbaikan yang signifikan dalam penerapan Reformasi Birokrasi, baik tingkat Pemerintah Daerah (Pemda) maupun Perangkat Daerah.
4. Hal-hal yang masih harus diperhatikan untuk mengoptimalkan

program reformasi birokrasi adalah :

- a. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah dibangun di tingkat Pemerintah Kabupaten dan Perangkat Daerah, namun kondisi pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada tingkat Perangkat Daerah belum sepenuhnya berjalan optimal jika dibandingkan dengan tingkat Pemerintah Kabupaten;
- b. Monitoring dan evaluasi atas rencana aksi Reformasi Birokrasi belum dilakukan secara berkala untuk menilai perkembangan Reformasi Birokrasi di level Perangkat Daerah;
- c. Evaluasi atas kinerja para Agen Perubahan baik di level Pemerintah Kabupaten dan Perangkat Daerah guna mengoptimalkan program manajemen perubahan;
- d. Peta keterkaitan antara kebijakan baik yang sederajat atau peraturan yang lebih tinggi belum sepenuhnya disusun;
- e. Tindaklanjut atas Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 382 s.d 393 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Kongkrit Penyederhanaan Birokrasi dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional belum diterapkan menyeluruh;
- f. Belum disusunnya peta proses bisnis terkait penyederhanaan jabatan dan belum dilaksanakannya evaluasi terhadap peta proses bisnis di beberapa Perangkat Daerah;
- g. Penerapan *E-Government* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal belum sepenuhnya optimal, seperti belum adanya *Grand Design* pengembangan SPBE dan beberapa aplikasi belum terintegrasi;
- h. Belum optimalnya penguatan sistem manajemen SDM antara lain mengenai tindak lanjut hasil *assessment* sebagai dasar pengembangan karir individu berbasis kompetensi, penyusunan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai atau *Human Capital Development Plan* (HCDP) belum menyeluruh dan belum dilakukannya pemetaan talenta sebagai dasar penempatan jabatan kritikal dan rencana suksesi jabatan;
- i. Pemerintah Kabupaten Kendal telah membangun aplikasi SAKIP yang terintegrasi mulai dari perencanaan kinerja

- (*e-planning*), penganggaran (*e-budgeting*), serta monitoring capaian kinerja (*e-SAKIP*), namun pengintegrasian yang ada belum sempurna, sehingga pemanfaatannya pun belum maksimal;
- j. Penguatan kebijakan pengawasan internal masih perlu ditingkatkan menyeluruh hingga level Perangkat Daerah antara lain penanganan gratifikasi, pengelolaan pengaduan masyarakat, kebijakan benturan kepentingan serta penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah;
  - k. Mengoptimalkan peran APIP sebagai *Quality Assurance and Consulting*;
  - l. Implementasi pelayanan publik khususnya di OPD pelayanan dalam hal sistem kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar dan tindak lanjut atas hasil survei kepuasan masyarakat baru diberlakukan kepada sebagian kecil OPD.
5. Hasil survei yang dilakukan untuk melengkapi pelaksanaan evaluasi menunjukkan hasil sebagai berikut:
- a. Hasil survei internal terhadap 71 responden pegawai Pemkab Kendal atas kapasitas organisasi menunjukkan indeks 2,34 (skala 4). Secara keseluruhan hanya 32 responden yang memahami kinerjanya, ukuran kinerja dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi. Sedangkan 9 responden belum sepenuhnya memahami kinerjanya, ukuran kinerja, atau kontribusinya terhadap kinerja organisasi.
  - b. Survei eksternal terhadap masyarakat yang telah merasakan pelayanan Pemerintah Kabupaten Kendal menunjukkan hasil sebagai berikut:

#### E. TANTANGAN/HAMBATAN

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

##### 1. Intervensi Politik.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi tidak dapat dilepaskan dari



lingkungan politik. Hal yang menjadi tantangan terbesar dari lingkungan politik adalah intervensi politik dari para pejabat *political appointee* ke dalam birokrasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan Reformasi Birokrasi sangat dipengaruhi oleh komitmen para pemimpin dalam menjalankan program Reformasi Birokrasi. Agenda-agenda Reformasi Birokrasi terhambat karena Pemimpin Perangkat Daerah kurang memiliki komitmen untuk mendukung Reformasi Birokrasi karena birokrasi diposisikan untuk mengamankan kepentingan politik sehingga birokrasi menjadi tidak netral. Dampak negatif intervensi politik ke dalam birokrasi dan ketidaknetralan ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan dapat meningkat dalam hal korupsi kebijakan, misalnya alokasi anggaran yang tidak sesuai dengan tujuan peruntukan awalnya, hingga pelayanan diskriminatif. Situasi ini dapat berkembang menjadi semakin negatif ketika tidak ada nilai-nilai antikorupsi dan etika publik yang terinternalisasi ke dalam ASN, penerapan nilai-nilai budaya kerja yang telah dirumuskan dan ditetapkan tidak bisa dijalan sebagaimana mestinya. Demikian pula sistem dan maturitas aparat pengawas internal pemerintah (SPIP dan APIP) yang masih rendah.

## 2. Inkapabilitas ASN dan Mentalitas Silo

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

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

Pembentukan Tim pelaksana Reformasi Birokrasi di masing-masing perangkat daerah masih menjadi perdebatan, apakah sebaiknya berbentuk struktural permanen atau tim *ad hoc*. Kedua bentuk tim

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

Tantangan lainnya yaitu potensi perubahan komposisi tim yang cukup tinggi. Perubahan tim berdampak terhadap kebutuhan waktu bagi pegawai baru untuk memahami dan beradaptasi terhadap perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Berhubung tidak semua pegawai memahami Reformasi Birokrasi dengan baik, adaptasi tersebut seringkali memakan waktu yang tidak sebentar. Dari berbagai kelemahan tersebut, tim Reformasi Birokrasi yang bersifat *ad hoc* memiliki kelebihan yaitu cakupan keterlibatan pegawai yang lebih luas memiliki potensi kepemilikan program Reformasi Birokrasi yang juga lebih tinggi. Berbeda dengan bentuk tim pelaksana Reformasi Birokrasi yang bersifat *ad hoc*, tim yang berbentuk permanen struktural juga menghadapi berbagai tantangan. Tantangan utama tim Reformasi Birokrasi ini yaitu potensi semakin gemuknya struktur Perangkat Daerah yang juga berdampak terhadap semakin tingginya biaya karena penambahan struktur baru. Masalah lainnya yaitu terjadinya *overlapping/tumpang tindih* antara struktur yang sudah ada di masing-masing Perangkat Daerah dengan struktur pelaksana Reformasi Birokrasi. Dari berbagai tantangan tersebut, masalah mendasar dari bentuk tim ini yaitu tingkat koordinasi yang sulit antara tim Reformasi Birokrasi dengan struktur lain karena pegawai lain menilai bahwa yang bertanggungjawab atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi hanya struktur tersebut, sedangkan struktur lain merasa tidak ikut bertanggungjawab atas pelaksanaan agenda

Reformasi Birokrasi. Hal ini tentu menjadi masalah besar karena bertolak belakang dengan tujuan dilaksanakannya Reformasi Birokrasi yaitu untuk memperbaiki budaya dan kinerja hingga ke level individual. Dengan demikian, agenda Reformasi Birokrasi perlu menyatu dalam agenda kerja di setiap perangkat daerah, bukan seolah berdiri sendiri terpisah dari struktur yang lain.

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

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

4. Keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kendal tidak terlepas dari komitmen Bupati dan Kepala Perangkat Daerah. Beberapa Perangkat Daerah yang memperlihatkan keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Kepala Perangkat Daerah tersebut memimpin langsung pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan menjamin netralitas birokrasi. Program yang fokus dan terarah. Beberapa Perangkat Daerah telah berhasil memaksimalkan kinerja organisasi melalui penyusunan program yang fokus dan terarah dengan dukungan keuangan yang memadai. Beberapa program-program rutin dan berskala kecil disusun ulang dan dikembangkan menjadi sebuah program baru yang lebih besar. Kompleksitas program baru yang lebih besar tersebut menuntut kolaborasi, integrasi dan koordinasi yang lebih intens diantara unit kerja. Momentum ini dapat dimanfaatkan untuk merubah budaya dan mindset aparatur sipil negara agar lebih inovatif dan kolaboratif. Hasilnya, program yang dibuat lebih menysasar pada kebutuhan masyarakat dengan dampak yang lebih terasa dan terjadinya perubahan budaya organisasi dan *mindset* ASN. Memahami kompleksitas dan kesenjangan kompetensi untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi. Sangat penting untuk memahami kompleksitas Reformasi Birokrasi dan kesenjangan

kompetensi aparatur sipil negara untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi. Hal ini dibutuhkan agar kebijakan dan program Reformasi Birokrasi yang dibuat sesuai dengan konteks dan kondisi di tiap-tiap instansi. Kegagalan memahami kompleksitas dan kesenjangan kompetensi untuk melaksanakan reformasi akan menggiring upaya Reformasi Birokrasi pada kondisi yang frustrasi dan stagnan karena target yang ditetapkan terlalu tinggi dibandingkan kemampuan organisasi dan personil merespon perubahan. Namun perlu diperhatikan bahwa target keberhasilan Reformasi Birokrasi tidak juga boleh terlalu rendah agar perubahan yang diharapkan dapat dirasakan.

## BAB III ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

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

### A. LINGKUNGAN REFORMASI BIROKRASI

Lingkungan Reformasi Birokrasi dalam *Road Map* ini adalah beberapa hal yang dapat mempengaruhi jalannya program Reformasi Birokrasi, diantaranya politik dan kooptasi birokrasi; penegakan dan kepastian hukum; administrasi dan kelembagaan; budaya birokrasi; serta globalisasi dan transformasi digital.

### B. POLITISASI DAN KOOPTASI BIROKRASI.

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

### C. PENEGAKAN DAN KEPASTIAN HUKUM

Pendekatan koersif yaitu melalui penegakan hukum, sangat diperlukan dalam Reformasi Birokrasi. Lemahnya penegakan hukum mengakibatkan tidak berjalannya sistem *reward* dan *punishment*. Pemerintah Kabupaten Kendal perlu mendorong pemberian penghargaan bagi *stakeholder's* yang mampu melakukan Reformasi Birokrasi. Demikian juga sebaliknya, perlu ada sanksi yang tegas bagi pihak-pihak yang tidak melaksanakan atau bahkan tidak merespon proses Reformasi Birokrasi. Pemberian penghargaan dan sanksi tersebut perlu dituangkan dalam regulasi dan kebijakan yang jelas dan tegas.

#### D. ADMINISTRASI DAN KELEMBAGAAN

Aspek administrasi dan kelembagaan dapat dilihat dalam beberapa prinsip dasar, yaitu aspek struktur, proses, kepegawaian dan hubungan antara pemerintah kabupaten dan masyarakat. Struktur yang mendukung pencapaian kinerja dan berorientasi mempermudah proses pelayanan publik sehingga tidak terlalu gemuk dan membuat potensi birokrasi tidak dapat berkembang. Proses pelayanan yang tidak berbasis prinsip efisiensi, efektivitas dan keadilan juga membuat birokrasi senantiasa mendapatkan stigma yang negatif. Selain itu rendahnya kapabilitas, kompetensi, dan kemampuan juga membuat lemahnya profesionalisme dari aparatur negara.

#### E. BUDAYA BIROKRASI

Budaya kerja birokrasi merupakan seperangkat nilai dan sistem berdasarkan pengalaman yang menginternalisasi. Hal tersebut kemudian diaplikasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh segenap sumber daya yang terdapat dalam birokrasi. Dalam proses panjang pelebagaan birokrasi, budaya dan nilai dianggap sebagai penyusun aspek konvensi informal yang diafirmasi dalam bentuk variasi tata kelola penyelenggaraan pemerintahan. Budaya kerja birokrasi yang negatif dapat menjadi penghambat untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, bahkan nilai-nilai anti-korupsi yang belum terinternalisasi menjadikan upaya mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel kehilangan modalitas mendasarnya.

#### F. GLOBALISASI DAN TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

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

mengembangkan kompetensi yang selaras dengan tuntutan zaman, sekaligus tetap membumi dan memperhatikan khazanah lokal.

#### G. REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Perkembangan “Revolusi Industri Tahap 4” (dikenal juga sebagai Revolusi Industri 4.0) menciptakan dinamika dan sejumlah tantangan baru yang unik bagi pemerintahan di seluruh dunia, tidak terkecuali di Kabupaten Kendal. Seiring dengan perkembangan teknologi, maka cara kerja pemerintah dan pola hubungan/interaksi pemerintah dengan masyarakat juga mengalami perubahan mendasar. Pemanfaatan teknologi mobile internet, komputasi awan, kecerdasan buatan, maha data, dan *Internet of Things* (IoT) akan mendorong pemerintah daerah untuk memberikan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas bagi masyarakat. Pemerintah harus memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan mengkritisi area sektor publik yang selama ini terbatas menjadi ranah eksklusif pemerintah. Pada saat yang bersamaan, pemerintah juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan melakukan transformasi digital untuk bertahan di era Revolusi Industri 4.0. Guna menyesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, Pemerintah Kabupaten Kendal telah mencanangkan program *Smart City*.

#### H. ISU-ISU STRATEGIS REFORMASI BIROKRASI

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

##### 1. Penyederhanaan Struktur Dan Kelembagaan Birokrasi

Penataan dan penguatan organisasi dilakukan untuk mendapatkan profil kelembagaan pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran. Organisasi pemerintah saat ini dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah dalam pencapaian birokrasi kelas dunia. Untuk mencapai hal tersebut maka penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi menjadi salah satu area perubahan dari reformasi birokrasi yang

harus dilaksanakan. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi merupakan Langkah awal dalam transformasi kelembagaan pemerintah yang selanjutnya diikuti dengan penetapan tatalaksana dan koordinasi lintas bidang menuju terwujudnya Smart Institution. Penyederhanaan birokrasi merupakan tindak lanjut pidato Presiden pada sidang paripurna MPR RI pada tanggal 20 Oktober 2019. Penyederhanaan birokrasi tersebut dilakukan dengan menyederhanakan struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktur dibawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi tersebut sudah dimulai dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 68

Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara, yang salah satunya mengamanatkan agar struktur organisasi kementerian mengutamakan kelompok jabatan fungsional. Tetapi untuk penyederhanaan birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal masih menunggu regulasi yang pasti sebagai landasan hukumnya.

## 2. Transformasi Digital

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

## 3. Arahan Utama Presiden Republik Indonesia

Presiden menetapkan 5 (lima) arahan utama sebagai strategi dalam pelaksanaan misi Nawacita dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045. Kelima arahan tersebut mencakup Pembangunan Sumber Daya Manusia, Pembangunan Infrastruktur, Penyederhanaan Regulasi, Penyederhanaan



Birokrasi, dan Transformasi Ekonomi. Pengarahan Presiden dimaksud dijabarkan dan dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Kendal sejalan dengan Visi dan Misinya Bupati terpilih.

Gambar 5.  
**ARAHAN UTAMA PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA**

Pembangunan SDM	Pembangunan SDM pekerja keras yang dinamis, produktif, terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi didukung dengan kinerja industri dan talenta global.
Pembangunan Infrastruktur	Melanjutkan pembangunan infrastruktur untuk menghubungkan kawasan produksi dengan kawasan distribusi, mempermudah kawasan wisata, mendorong lapangan kerja baru, dan mempercepat nilai tambah perekonomian rakyat.
Penyederhanaan Regulasi	Menyederhanakan segala bentuk regulasi dengan pendekatan omnibus law, terutama menerbitkan 2 undang-undang, Pertama, UU Cipta Lapangan Kerja. Kedua, UU Pemberdayaan UMKM.
Penyederhanaan Birokrasi	Memprioritaskan investasi untuk penciptaan lapangan kerja, memangkas prosedur dan birokrasi yang panjang, dan menyederhanakan eselonisasi.
Transformasi Ekonomi	Melakukan transformasi ekonomi dari ketergantungan SDA menjadi daya saing manufaktur dan jasa modern yang mempunyai nilai tambah tinggi bagi kemakmuran bangsa demi keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Orientasi untuk kemakmuran bangsa, birokrasi fokus ke: Kesehatan masyarakat.

( Sumber: Perpres 18 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024)

Peran Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan kelima arahan utama presiden tentang pembangunan nasional di atas adalah memastikan setiap program/kegiatan dilakukan dalam rangka mengakselerasi pencapaian kelima sasaran tersebut. Dalam hal pembangunan SDM, Reformasi Birokrasi perlu mendorong setiap ASN agar memiliki keterampilan dan kompetensi spesifik yang dapat membantu birokrasi menghadapi era digital dan industri 4.0. Dalam hal pembangunan infrastruktur, Reformasi Birokrasi berperan untuk memastikan penggunaan anggaran dilakukan secara efektif, efisien, dan bebas dari segala penyimpangan. Salah satu perwujudannya adalah dengan meningkatkan pengawasan pada proyek-proyek strategis nasional. Dalam hal penyederhanaan regulasi, Reformasi Birokrasi mengupayakan terbentuknya regulasi yang ideal di mana kuantitas regulasi perlu disederhanakan, namun tetap membawa dampak yang lebih baik, salah satunya adalah dengan mempercepat penyusunan *Omnibus Law*. Selain itu penyederhanaan regulasi perlu untuk dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal dalam rangka menciptakan

kemudahan berusaha dan pembangunan ekonomi, serta meningkatkan efektivitas berbagai program pemerintah yang memerlukan kolaborasi lintas instansi. Dalam hal penyederhanaan birokrasi, Reformasi Birokrasi perlu dilakukan dengan memangkas berbagai prosedur dan jenjang yang panjang dan berbelit. Salah satunya dengan melakukan penyederhanaan struktur organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan untuk menciptakan kemudahan berusaha serta menekan berbagai biaya yang mengakibatkan ekonomi biaya tinggi. Dalam hal transformasi ekonomi, Reformasi Birokrasi perlu mengarahkan dan memastikan bahwa setiap program dan kegiatannya dirancang untuk sebesar-besarnya kesejahteraan rakyat dan memangkas berbagai biaya birokrasi yang menyebabkan in- efisiensi dan pemborosan

BAB IV  
SASARAN DAN STRATEGI  
PELAKSANAAN REFORMASI  
BIROKRASI 2021-2026

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

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

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

Gambar 6.  
TUJUAN, SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI



#### A. TUJUAN

Tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2021-2026 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Pencapaian tujuan ini diukur melalui indikator global diantaranya: Ease of Doing Business (Kemudahan Melakukan Berbisnis) yang dikeluarkan oleh World Bank, Corruption Perceptions Index (Indeks Persepsi Korupsi) oleh Transparency International, Government Effectiveness Index (Tingkat Efektifitas Tata Kelola Pemerintahan) oleh World Bank, dan Trust Barometer oleh Edelman. Selain akan diukur pada akhir periode Road Map – Reformasi Birokrasi 2021-2026, setiap indikator tersebut juga akan di evaluasi pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar bagi pengambilan

keputusan yang terkait dengan strategis Reformasi Birokrasi pada berbagai tingkatan.

## B. SASARAN

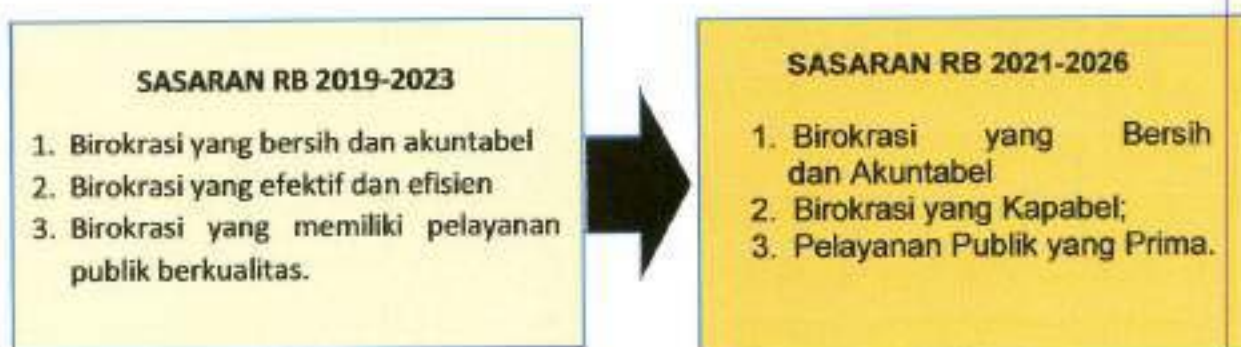
Pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada tiga sasaran pembangunan. Sasaran Reformasi Birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)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

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

Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah. Berikut gambaran hubungan sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan sasaran Reformasi Birokrasi 2021-2026.

Gambar 7.

### PERBANDINGAN SASARAN REFORMASI BIROKRASI ANTAR PERIODE



Terdapat 7 (tujuh) indikator sasaran yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan sasaran Reformasi Birokrasi 2021-2026. Di bawah ini adalah rincian Indikator Sasaran Reformasi Birokrasi 2021-2026 beserta baseline tahun 2020 dan target pada tahun 2026.

**Tabel 7**  
**INDIKATOR SASARAN REFORMASI BIROKRASI 2021-2026**

SASARAN	INDIKATOR SASARAN	Basis Data th 2020	Target Tahun ke					Target 2025
		(2020)	(2021)	(2022)	(2023)	(2024)	(2025)	(2026)
Indeks RB		61,39	64,41	66,35	67,75	68,32	69,2	72,00
Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Indeks Perilaku Anti Korupsi / Kasus Korupsi	0	0	0	0	0	0	0
	Nilai SAKIP	66,31	68,55	70,55	72,55	74,55	76,55	80,00
	Opini WTP BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
Birokrasi yang Kapabel;	Indeks Kelembagaan	32,88	32,88	32,88	32,90	32,92	32,96	34,00
	Indeks SPBE	3,76	2,76	3,13	3,43	3,75	3,91	3,95
	Indeks Profesionalitas ASN	75,28	75,78	76,28	76,78	77,28	77,78	80,00
Pelayanan Publik yang Prima	Indek Pelayanan Publik	83,17	87,17	87,37	87,77	88,17	88,47	90,00

### C. STRATEGI PELAKSANAAN

Dalam rangka memastikan pencapaian tujuan dan sasaran *Road Map – Reformasi Birokrasi 2021-2026* tercapai, strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi harus ditetapkan sebaik mungkin. *Road Map – Reformasi Birokrasi 2021-2026* ini menetapkan hal-hal baru yang tidak ada pada *Road Map* periode sebelumnya namun juga tetap mempertahankan hal-hal baik yang dianggap efektif dari *Road Map* periode sebelumnya. Penambahan hal baru tersebut misalnya adalah ditetapkannya sasaran dan indikator program yang terukur agar ketercapaian perubahan pada setiap area dapat lebih dimonitor secara riil. Adapun diantara hal yang masih tetap dipertahankan dari *Road Map* periode sebelumnya adalah pengorganisasian pelaksanaan Reformasi Birokrasi kedalam tingkatan nasional dan instansional serta pelaksanaan *quickwin* pada tingkatan nasional dan instansional. Secara umum, hubungan antara tujuan, sasaran, serta strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2021-2026 dapat terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 8.

### HUBUNGAN ANTARA TUJUAN DAN SASARAN REFORMASI BIROKRASI DENGAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2021-2026



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

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

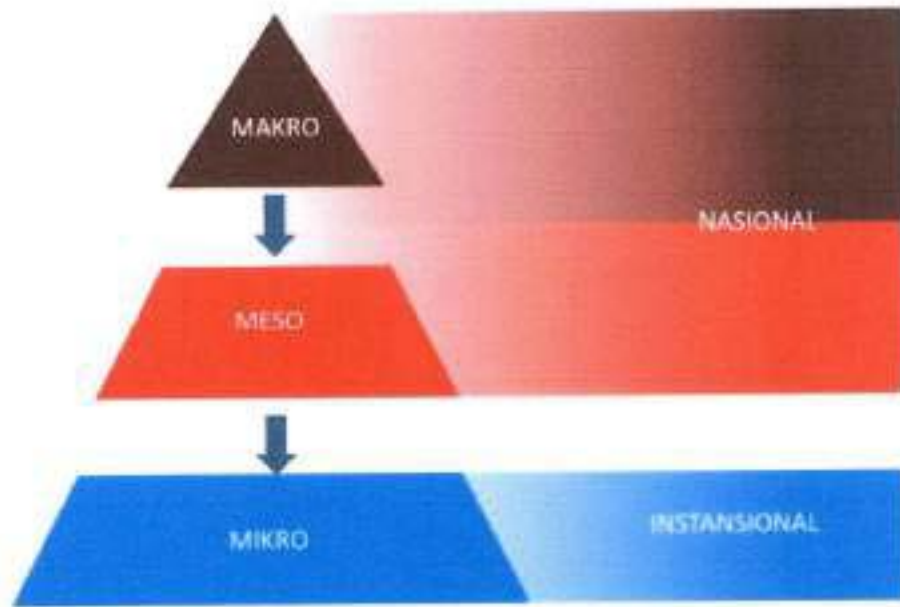
**Makro.** Tingkat pelaksanaan makro mencakup penetapan arah kebijakan Reformasi Birokrasi secara nasional serta monitoring dan evaluasi pencapaian program-program Reformasi Birokrasi pada tingkat meso dan mikro.

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

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

Gambar 9.

### TINGKATAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI



#### D. PROGRAM-PROGRAM

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

##### 1. Program Makro

Pada level makro, program pelaksanaan Reformasi Birokrasi fokus terhadap upaya dalam menetapkan arah kebijakan nasional serta upaya untuk mengawal agar implementasi kebijakan tersebut berjalan sesuai dengan *Road Map – Reformasi Birokrasi 2021 – 2026*. Terkait dari waktu pelaksanaan *Road Map – Reformasi Birokrasi 2021 – 2026*, level makro juga memastikan agar pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi berjalan sebagaimana kerangka waktu *Road Map* sebagai berikut.



Gambar 10.

KERANGKA WAKTU ROAD MAP – REFORMASI BIROKRASI



2. Program Meso

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level meso merupakan pelaksanaan sasaran program yang merupakan uraian atau cascade down dari 3 (tiga) sasaran Reformasi Birokrasi. Selain itu, sesuai dengan RPJMD 2021-2026 menetapkan Indeks Reformasi Birokrasi sebagai sasaran yang wajib capai oleh Pemerintah Daerah, maka setiap Perangkat Daerah leading sektor harus memastikan pelaksanaan program-program meso memprioritaskan pencapaian sasaran program. Berikut ditetapkan Sasaran Program Dan Perangkat Daerah pengampu serta kegiatan/tema yang mendukung pencapaian sasaran program.

Tabel 8  
SASARAN LEVEL MESO REFORMASI BIROKRASI 2021-2026

SASARAN PROGRAM	LEADING SECTOR	KEGIATAN
<b>Sasaran 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel</b>		
1.1 Menguatnya integritas dan budaya antikorupsi dalam birokrasi	Inspektorat Daerah	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pembangunan Zona Integritas di Perangkat Daerah khususnya pada pelayanan yang strategis dan berisiko.</li> <li>Induksi antikorupsi kepada Kepala Perangkat Daerah.</li> <li>Penyusunan kebijakan tentang Pedoman Umum Pembangunan Integritas ASN, sebagai dasar terbangunnya budaya integritas pegawai ASN.</li> </ol>

	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	Induksi antikorupsi kepada ASN melalui pendidikan pelatihan, seperti pendidikan pelatihan ESQ, <i>leadership, innovation</i> , dll.
	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembentukan kurikulum dan proses pembelajaran yang memiliki muatan antikorupsi.</li> <li>2. Tenaga pendidik yang mampu menerapkan kurikulum dan memberikan teladan praktik anti korupsi.</li> </ol>
	Dinas Komunikasi dan Informatika	Diseminasi konten antikorupsi melalui berbagai saluran media cetak, elektronik, dan sosial.
1.2. Terciptanya pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis	Inspektorat Daerah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).</li> <li>2. Meningkatkan sinergitas dengan perangkat daerah.</li> <li>3. Meningkatkan sinergitas APIP dengan pemeriksa eksternal (BPK).</li> <li>4. Menetapkan peraturan bupati mengenai kebijakan dan manajemen risiko di pemerintah daerah.</li> <li>5. Membentuk sistem manajemen risiko.</li> <li>6. Membuat panduan hubungan kerja antara pengampu jabatan fungsional risk officer dan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP).</li> </ol>
1.3 Menguatnya manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel	Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memastikan perencanaan berbasis kinerja.</li> <li>2. Memastikan program-program yang direncanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan daerah.</li> <li>3. Menjamin keterhubungan tujuan, sasaran, dan program pembangunan antar berbagai sektor.</li> <li>4. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses perencanaan dan penganggaran.</li> <li>5. Menciptakan <i>interoperability</i> antara sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di</li> </ol>

		<p>daerah.</p> <p>6. Melakukan monitoring mengenai pelaksanaan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di Perangkat Daerah.</p> <p>7. Melakukan pengembangan kompetensi kepala Perangkat Daerah dalam perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja.</p>
	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Organisasi)	<p>1. Memastikan ketersambungan antara tujuan, sasaran, dan indikator kinerja dalam perencanaan pembangunan di perangkat daerah daerah.</p> <p>2. Melakukan evaluasi ketersambungan antara tujuan, sasaran, indikator kinerja, dan pelaporan pelaksanaan.</p> <p>3. Memperbaiki ukuran kinerja outcome di setiap program dan kegiatan di perangkat daerah.</p> <p>4. Meningkatkan kualitas evaluasi penerapan SAKIP di perangkat daerah.</p> <p>5. Menetapkan kebijakan mengenai peningkatan kompetensi dan pembudayaan kinerja dalam perencanaan dan penganggaran.</p> <p>6. Menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman penilaian kinerja individu kinerja organisasi.</p> <p>7. Menggunakan informasi kinerja sebagai dasar dalam menyusun proses bisnis internal pemerintah.</p> <p>8. Menetapkan Peraturan Bupati mengenai penggunaan capaian kinerja sebagai dasar untuk pemberian tunjangan kinerja.</p>
	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Memastikan penganggaran berbasis kinerja sesuai dengan mandat UU 17/2003 tentang keuangan negara.
	Dinas Komunikasi dan Informatika	Melakukan koordinasi bersama dengan Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam pengintegrasian berbagai sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja di Perangkat Daerah.

	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan diklat peningkatan kompetensi manajemen kinerja ASN.</li> <li>2. Internalisasi budaya kinerja dalam berbagai pelatihan ASN.</li> <li>3. Penyiapan aplikasi informasi PNS terintegrasi dengan pemerintah pusat.</li> <li>4. Penyusunan Peraturan Bupati terkait pengelolaan informasi dan data penilaian kinerja PNS.</li> <li>5. Penyusunan Peraturan Bupati terkait tata cara survei perilaku kerja secara tertutup.</li> <li>6. Penyusunan Peraturan Bupati terkait peningkatan kinerja pegawai sebagai dasar pemberian penghargaan.</li> </ol>
1.4 Meningkatnya <i>fairness</i> , transparansi, profesionalisme, dan nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan	Dinas Komunikasi dan Informatika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyediaan infratraktur dan aplikasi pemanfaatan one data system untuk perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan.</li> <li>2. Efektivitas PPID dalam mewujudkan keterbukaan informasi publik.</li> <li>3. Mendorong digitalisasi dan transparansi berbagai informasi di pemerintah daerah.</li> <li>4. Menyediakan berbagai data yang dibutuhkan untuk mendukung one-data system.</li> <li>5. Memberikan kemudahan akses kepada seluruh pemangku kepentingan dalam perolehan data untuk berbagai kepentingan secara terbuka.</li> <li>6. Memastikan sistem keamanan data aplikasi dan infrastruktur dalam penyelenggaraan SPBE.</li> </ol>
	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan)	Mendorong dan memperkuat partisipasi berbagai pemangku kepentingan (masyarakat, private sector, dan dunia usaha) dalam

		pembuatan dan implementasi kebijakan di daerah.
	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan dan implementasi kebijakan pengelolaan arsip berbasis digital.</li> <li>2. Memperkuat knowledge management melalui digitalisasi arsip.</li> </ol>
	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Pengadaan Barang dan Jasa)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas database dan implementasi e- catalog.</li> <li>2. Meningkatkan ASN bersertifikasi dan jabatan fungsional dalam pengadaan barang dan jasa.</li> <li>3. Melaksanakan pengawasan rencana, penganggaran, dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa.</li> </ol>
1.5 Reviu terhadap berbagai peraturan perundang-undangan	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Hukum)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperkuat koordinasi untuk melakukan harmonisasi regulasi.</li> <li>2. Mendorong regulasi atau deregulasi berbagai peraturan perundang-undangan berdasarkan hasil reviu.</li> <li>3. Mendorong penyederhanaan regulasi pada setiap jenjang level peraturan perundang-undangan.</li> <li>4. Meningkatkan kompetensi ASN sebagai perancang peraturan perundang-undangan (<i>legal drafter</i>).</li> </ol>
<b>Sasaran 2. Birokrasi yang Kapabel</b>		
2.1 Tertatanya kelembagaan pemerintah daerah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi	SEKRETARIAT DAERAH (Bagian Organisasi)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memastikan struktur organisasi pemerintah berbasis kinerja.</li> <li>2. Menetapkan kebijakan penyederhaan eselon 3 dan 4 secara bertahap dan selektif.</li> <li>3. Melakukan monitoring evaluasi terhadap</li> </ol>

		<p>pelaksanaan penataan kelembagaan yang telah dilakukan.</p> <p>4. Melakukan monitoring evaluasi atas pelaksanaan kebijakan pemisahan antara pembuat kebijakan (<i>policy maker</i>) dan pelaksana kebijakan (<i>policy implementing agency</i>) di perangkat daerah.</p>
2.2 Penyederhanaan proses bisnis dan tata Kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi	Dinas Komunikasi dan Informatika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepatan pelaksanaan SPBE di tingkat Perangkat Daerah.</li> <li>2. Memperkuat <i>interoperability system</i> antar perangkat daerah baik secara vertical maupun horizontal.</li> <li>3. Memastikan teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan oleh pemerintah daerah dan perangkat daerah dalam membangun dan melaksanakan SPBE memiliki keandalan dan secara teknis mendukung <i>interoperability system</i>.</li> </ol>
	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	Mengembangkan kurikulum dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang menjalankan SPBE.
2.3 Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun sistem informasi ASN secara nasional.</li> <li>2. Mengarusutamakan <i>evidence-based policy</i> dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada K/L sebagai proses dan metode analisis dalam setiap proses kebijakan yang dilakukan.</li> <li>3. Mengusulkan pembentukan jabatan fungsional <i>risk officer</i></li> </ol>

		<p>(penelaah risiko) Sinkronisasi kebijakan pola karir berbasis pada manajemen talenta nasional dan berorientasi terhadap keahlian (<i>expertise</i>) dan profesionalisme jabatan fungsional sebagai tindak lanjut dari penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Memastikan dan melakukan pendampingan serta monitoring dan evaluasi atas penyusunan dan implementasi pola karir dan manajemen talenta pada setiap perangkat daerah berjalan dengan efektif.</li> <li>5. Melakukan kajian komprehensif pembentukan daerah <i>talent management</i>.</li> <li>6. Memasukan kurikulum pembuatan dan implementasi serta analisis kebijakan publik dalam semua jenjang kediklatan ASN.</li> <li>7. Melakukan pelatihan mitigasi risiko dalam semua jenjang kediklatan dan bidang.</li> <li>8. Mengusulkan sertifikasi manajemen risiko bagi jabatan fungsional ASN.</li> </ol>
	<p>Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperkuat dan mendorong <i>evidence-based policy</i> dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian pada level pemerintah daerah.</li> <li>2. Mendorong Perguruan Tinggi untuk secara aktif terlibat dalam berbagai proses perumusan dan pengembangan <i>evidence-based policy</i> pada pemerintah daerah.</li> </ol>

2.4 Meningkatnya kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja birokrasi	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbaiki sistem pengajaran diklat yang berbasis studi kasus dan proyek perubahan.</li> <li>2. Melakukan perubahan kelembagaan diklat.</li> </ol>
<b>Sasaran 3. Pelayanan Publik yang Prima</b>		
3.1 Menguatnya pelayanan publik yang responsif dan berdaya saing	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Komunikasi dan Informatika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendorong penerapan kebijakan pelayanan publik (Stadar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, dan SKM).</li> <li>2. Mendorong sistem pelayanan yang terpadu dan terintegrasi.</li> <li>3. Mendorong menerapkan sistem pengelolaan pengaduan yang terintegrasi, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka pengelolaan pengaduan yang efektif dan responsive.</li> </ol>
	Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan	Mendorong Perangkat Daerah untuk mengembangkan inovasi pelayanan publik.
3.2 Percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik	Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguatan kebijakan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik.</li> <li>2. Mendorong Perangkat Daerah untuk melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui inovasi dengan pembinaan inovasi pelayanan publik secara terus menerus dan berkelanjutan, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mendorong penciptaan inovasi dalam rangka mendapatkan data dan informasi inovasi serta inovasi yang terseleksi sesuai standar nasional melalui Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik.</li> </ol> </li> </ol>



		<p>2) Mendorong pengembangan inovasi melalui pengembangan Inovasi dalam rangka penyebaran pengetahuan dan replikasi inovasi.</p> <p>3) Mendorong pelembagaan inovasi dalam rangka keberlanjutan inovasi melalui kebijakan dan pembinaan yang terus menerus.</p>
	Dinas Komunikasi dan Informatika	Meningkatkan pelaksanaan SP4AN-LAPOR! guna menjawab pengaduan masyarakat.
	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	Membangun profesionalitas ASN di bidang pelayanan publik.
	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkoordinasikan penyederhanaan prosedur perizinan pada seluruh <i>stakeholder</i> terkait.</li> <li>2. Mendorong implementasi <i>one single submission (OSS)</i>.</li> </ol>

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

Tabel 9

INDIKATOR PROGRAM PADA SETIAP SASARAN REFORMASI BIROKRASI

SASARAN	INDIKATOR SASARAN		TARGET 2026
Birokrasi yang bersih dan akuntabel	1	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Perilaku Anti Korupsi level baik	100 %
	2	Persentase APIP dengan Indeks Kapabilitas APIP minimal level 4	100 %

	3	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Maturitas SPIP minimal level 3	100 %
	4	Persentase Perangkat Daerah dengan Predikat SAKIP minimal A	100 %
	5	Persentase dengan Opini BPK minimal WTP	100 %
	6	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Perencanaan baik	100 %
	7	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Reformasi Hukum baik	100 %
	8	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa baik	100 %
Birokrasi yang kapabel	1	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Kelembagaan baik	100 %
	2	Persentase Perangkat Daerah dengan predikat penilaian SPBE minimal Baik (Indeks SPBE >2,6):	100 %
	3	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Pengawasan Kearsipan baik	100 %
	4	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Profesionalitas ASN baik	100 %
	5	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Tata Kelola Manajemen ASN baik	100 %
	6	Persentase Perangkat Daerah Indeks Merit System baik	100 %
	7	Persentase Perangkat Daerah daerah dengan Indeks Kualitas Kebijakan baik	100 %
	8	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Kepemimpinan Perubahan baik	100 %
	9	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Pemerintahan Daerah baik	100 %
	10	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Pengelolaan Keuangan baik	100 %
	11	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Pengelolaan Aset baik	100 %
Pelayanan Publik yang Prima	1	Persentase Perangkat Daerah dengan Indeks Pelayanan Publik baik	100 %

Dalam rangka memastikan setiap Perangkat Daerah penanggungjawab indikator dan program meso melaksanakan program tersebut, maka setiap Perangkat Daerah penanggung jawab harus menyusun rencana aksi

pelaksanaan program. Rencana aksi ini akan di monitor dan evaluasi secara berkala (tiga bulanan) oleh Sekretaris Daerah Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kendal.

### 3. Program Mikro

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

Tabel 13.  
KEGIATAN LEVEL MIKRO REFORMASI BIROKRASI  
2021-2026

Program 8 Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayan publik yang prima
Manajemen perubahan	1. Indeks Kepemimpinan Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan dan penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (<i>reform</i>);</li> <li>2. Penguatan nilai integritas;</li> <li>3. Pengembangan dan penguatan peran agen perubahan dan <i>role model</i>;</li> <li>4. Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi <i>industry</i> 4.0;</li> </ol>	V	V	V

Penataan peraturan perundangan / deregulasi kebijakan	2. Indeks Reformasi Hukum 3. Indeks Kualitas Kebijakan	1. Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup IP (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan); 2. Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi; 3. Penguatan Sistem Regulasi Nasional di lingkup IP; 4. Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan; 5. Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun.		V	
Penataan organisasi / kelembagaan	4. Indeks Kelembagaan	1. <i>Assesment</i> organisasi berbasis kinerja; 2. Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan IP berdasarkan hasil <i>asesment</i> ; 3. Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.	V	V	V
Penataan Tatalaksana	5. Indeks SPBE 6. Indeks Pengawasan 7. Indeks Pengelolaan Keuangan 8. Indeks Pengelolaan Aset	1. Penerapan tata kelola SPBE; 2. Penerapan manajemen SPBE; 3. Penerapan layanan SPBE; 4. Mengintegrasikan pemanfaatan IT	V	V	V

	9. Indeks Pemerintahan Daerah	<p>dalam tata kelola pemerintahan;</p> <p>5. Implementasi manajemen kearsipan modern dan handal (dari manual ke digital);</p> <p>6. Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan;</p> <p>7. Mengimplementasikan digitalisasi arsip;</p> <p>8. Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan;</p> <p>9. Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku;</p> <p>10. Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik;</p> <p>11. Pengembangan proses bisnis instansi dan unit;</p> <p>12. Penyelarasan proses bisnis dan SOP.</p>			
Sistem manajemen SDM	<p>10. Indeks Profesionalitas ASN</p> <p>11. Indeks Merit System</p> <p>12. Indeks Tata Kelola Manajemen ASN</p>	<p>1. Menerapkan prinsip-prinsip manajemen ASN secara profesional;</p> <p>2. Implementasi manajemen ASN berbasis merit system;</p> <p>3. Penetapan ukuran kinerja individu;</p> <p>4. Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara</p>	V	V	V

		berkala; 5. Penguatan implementasi <i>Reward and Punishment</i> berdasarkan kinerja; 6. Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi; 7. Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN; 8. Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN; 9. Pengembangan implementasi Manajemen Talenta ( <i>Talent pool</i> ); 10. Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN.			
Penguatan akuntabilitas	13. Nilai SAKIP 14. Perencanaan	1. Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sektor ( <i>collaborative and crosscutting</i> ); 2. Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh	V	V	V

		<p>penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja;</p> <p>3. Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (<i>goal and strategy cascade</i>);</p> <p>4. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala;</p> <p>5. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran;</p> <p>6. Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja.</p>			
Pengawasan	<p>15. Maturitas SPIP</p> <p>16. Kapabilitas APIP</p> <p>17. Opini BPK</p> <p>18. Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa</p>	<p>1. Melakukan penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi;</p> <p>2. Meningkatkan kompetensi APIP;</p> <p>3. Pemenuhan rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas);</p> <p>4. Melakukan pengelolaan dan</p>	V		

		<p>akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku;</p> <p>5. Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan;</p> <p>6. Pembangunan unit kerja Zona Integritas menuju WBK/ WBBM;</p> <p>7. Penguatan pengendalian gratifikasi;</p> <p>8. Penguatan penganganan pengaduan dan komplain;</p> <p>9. Penguatan efektivitas manajemen risiko;</p> <p>10. Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan.</p>			
Pelayanan publik	<p>19. Indeks Pelayanan Publik</p> <p>20. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat</p>	<p>1. Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM);</p> <p>2. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan;</p>			V



		<p>3. Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;</p> <p>4. Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau;</p> <p>5. Penciptaan pengembangan, dan pelembagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik;</p> <p>6. Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik;</p> <p>7. Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala;</p> <p>8. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan</p>			
--	--	--	--	--	--

		pelayanan publik secara berkala; 9. Mendorong K/L/D untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat; 10. Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.			
--	--	--	--	--	--

#### E. QUICK WINS

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

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

Perbedaan *Quick Win Mandatory* dan *Quick Win Mandiri* yaitu di dalam *Quick Win Mandatory*, tahun 2020 dan maksimal 2021 penyederhanaan birokrasi wajib menjadi *Quick Wins* Pemerintah Daerah, *Quick Win* lain akan ditetapkan setiap tahunnya oleh TRBN dan UPRBN. Sedangkan *Quick Win Mandiri* ditetapkan sesuai dengan kebutuhan

organisasi, dinamika lingkungan strategis, isu strategis dan ketersediaan sumber daya masing-masing pemerintah daerah.

Tabel 13  
QUICK WIN MANDATORY

No.	Quick Win Mandatory	Target realisasi
1.	Pembangunan Mall Pelayanan Publik	2021
2.	Penyederhanaan Birokrasi	2021

Tabel 14  
QUICK WIN MANDIRI

No.	Quick Win Mandiri	Target realisasi
1.	Penyusunan peta proses bisnis	2021- 2026
2.	Implementasi TNDE (Aplikasi Srikandi dan e-Signature)	2021-2026
3.	Integrasi aplikasi perencanaan, keuangan, evaluasi dan pelaporan	2021-2026
4.	Penataan SOTK	2021-2026
5.	Pembangunan Zona Integritas	2021-2026
6.	Peningkatan Inovasi Pelayanan Publik.	2021-2026

## BAB V

### MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2021-2026

#### A. PEMBENTUKAN TIM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2021-2026

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

Tim pengarah Reformasi Birokrasi bertugas memberikan arahan kepada Tim Pelaksana terkait kebijakan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Sedangkan Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi bertugas

melaksanakan kebijakan pelaksanaan, sosialisasi dan internalisasi, serta pemantauan dan evaluasi Reformasi Birokrasi.

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

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

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

a.	Ketua	:	Sekretaris Daerah
b.	Sekretaris	:	Kepala Bagian Organisasi
c.	Ketua Pokja	:	Asisten Sekretaris Daerah
d.	Anggota	:	Sekretaris Perangkat Daerah, Pejabat Administrasi dan Pelaksana.

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

Tim ini berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah beserta jajaran Perangkat Daerah di dalamnya. Tugas dari Tim Pelaksana ini adalah: Merumuskan *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah. Dalam *Road Map* ini memuat:

1. Rencana kerja lima tahunan Reformasi Birokrasi dan rencana aksi tahunan yang selaras dengan *Road Map* Nasional 2020-2024 serta Rencana Strategis (RPJMD dan Renstra PD);
2. Program-program Reformasi Birokrasi dan rencana aksi Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah yang sesuai dengan tingkat kemajuan Reformasi Birokrasi serta isu-isu strategis setiap perangkat daerah dan UPTD;
3. Tim memiliki tugas untuk mengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan pemerintah daerah; dan
4. Agen perubahan (*Reform the Reformers*).

5. Melaksanakan *Road Map* – Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di tingkat pemerintah daerah serta perangkat daerah;
6. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
7. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerahnya;
8. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*. Selain itu, untuk memastikan bahwa program Reformasi Birokrasi internal Pemerintah Daerah berjalan secara masif dan dilaksanakan sampai perangkat daerah, maka diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan perangkat daerah sehingga program Reformasi Birokrasi internal dilaksanakan secara bersama-sama.

## B. PELAKSANA REFORMASI BIROKRASI

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

Gambar 11  
PELAKSANA REFORMASI  
BIROKRASI



### C. PENILAIAN MANDIRI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI.

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

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

Unsur komponen pengungkit dan sasaran Reformasi Birokrasi sebagai hasil, dapat diuraikan bahwa program-program yang ditetapkan dalam *Road Map – Reformasi Birokrasi 2021-2026* merupakan proses yang menjadi pengungkit yang diharapkan dapat menghasilkan sasaran pemerintah yang bersih dan akuntabel, pemerintahan yang kapabel, serta pelayanan publik yang prima.

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

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

Sedangkan komponen hasil, diukur melalui indikator keberhasilan meliputi:

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

#### D. RENCANA AKSI

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

1. Mengoptimalkan fungsi tim Reformasi Birokrasi internal melalui pertemuan secara berkala membahas kemajuan reformasi birokrasi, serta mengkomunikasikan dan memastikan penerapannya sampai ke Perangkat Daerah;
2. Menyusun rencana aksi Reformasi Birokrasi yang menjawab isu-isu strategis terkait masalah Reformasi Birokrasi di tingkat Perangkat Daerah;
3. Mengoptimalkan implementasi Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) dengan melakukannya secara berkala untuk menilai perkembangan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kendal;
4. Meningkatkan pengetahuan terhadap *Assessor* PMPRB Pemerintah Kabupaten Kendal tentang kondisi ideal yang diharapkan pada masing-masing area perubahan;
5. Mewujudkan budaya kerja positif dengan menugaskan agen perubahan dengan target-target perubahan nyata pada masing-masing unit kerja, serta melakukan monitoring dan evaluasi berkala atas keberhasilan agen perubahan;
6. Meningkatkan internalisasi budaya kerja dan perubahan *mindset* terhadap para pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal;
7. Melakukan identifikasi dan harmonisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis secara keseluruhan serta melakukan evaluasi atas pelaksanaan sistem pengendalian penyusunan peraturan perundang-undangan secara berkala untuk menyempurnakan produk hukum yang dibentuk;
8. Melakukan evaluasi kelembagaan yang berfokus kepada pencapaian kinerja yang akan dihasilkan;
9. Menyusun peta bisnis proses dari level instansi hingga unit kerja sehingga dapat menggambarkan hubungan dan sinergitas antar unit

kerja serta melakukan monitoring dan evaluasi yang mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan SOP;

10. Meningkatkan pengelolaan sistem manajemen SDM antara lain melakukan *assessment* pegawai secara menyeluruh, dan menyempurnakan ukuran kinerja individu yang mengacu kepada kinerja organisasi dan dapat dijadikan dasar pemberian *reward and punishment*;
11. Meningkatkan implementasi dan monev atas penanganan gratifikasi, penerapan SPIP, pengaduan masyarakat, *Whistle Blowing System* dan benturan kepentingan;
12. Meningkatkan penerapan Zona Integritas menuju WBK/WBBM di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal sehingga dapat semakin mempercepat implementasi Reformasi Birokrasi;
13. Mengoptimalkan implementasi pelayanan publik di tingkat Perangkat Daerah dalam hal pemberian *reward/punishment* kepada pemberi layanan, melakukan inovasi layanan, menginformasikan hasil survey eksternal kepada *stakeholder* serta menindaklanjuti hasil survei eksternal terutama terhadap komponen survei yang memiliki nilai rendah dengan melakukan perbaikan-perbaikan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas layanan.

Sesuai dengan kegiatan-kegiatan sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disusun Rencana Aksi *Road Map* - RB Kabupaten Kendal 2021 – 2026 sebagaimana pada Tabel 15



**TABEL 15**  
**RENCANA AKSI ROAD MAP – REFORMASI BIROKRASI KABUPATEN KENDAL 2022-2026**

KEGIATAN	SUB KEGIATAN	OUTPUT	TAHUN PELAKSANAAN					PENANGGUNG JAWAB
			2022	2023	2024	2025	2026	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>A. MANAJEMEN PERUBAHAN</b>								
1. Peningkatan keterlibatan pimpinan dan seluruh jajaran pegawai dalam melaksanakan reformasi birokrasi	1. Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi	Dokumen Keputusan Pembentukan Tim RB	V				V	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	2. Penyusunan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi	Dokumen Penetapan <i>Road Map</i> RB	V				V	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	3. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Implementasi	V	V	V	V	V	Seluruh Perangkat Daerah
	4. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Dokumen hasil PMPRB	V	V	V	V	V	Inspektorat Daerah
2. Peningkatan perubahan pola pikir dan budaya kinerja Pemerintah Daerah dan	1. Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi	Dokumen Keputusan Pembentukan	V				V	Seluruh Perangkat Daerah



Perangkat Daerah		Agen Perubahan Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah							
	2. Aksi Agen Perubahan	Implementasi	V	V	V	V	V	Seluruh Perangkat Daerah	
	3. Pembangunan media sosialisasi dan komunikasi implementasi Reformasi Birokrasi	Integrasi sistem dalam manajemen implementasi Reformasi Birokrasi dengan RPJMD/Renstra	V	V	V	V	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan</li> <li>• Dinas Komunikasi dan Informatika</li> </ul>	
<b>B. DEREGULASI KEBIJAKAN</b>									
Peningkatan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan pemerintah daerah	1. Harmonisasi peraturan daerah dan peraturan bupati	Revisi peraturan daerah dan peraturan bupati yang tidak harmonis /tidak sinkron/bersifat menghambat	V	V	V	V	V	Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)	
	2. Pembangunan sistem Pengendalian penyusunan	Penyelesaian kebijakan sesuai dengan Program Legislasi Daerah	V	V	V	V	V	Sekretariat Daerah (Bagian Hukum)	

	peraturan daerah dan peraturan bupati							
<b>C. PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI</b>								
Penataan Organisasi	1. Penyusunan desain organisasi berbasis kinerja	Dokumen penetapan SOTK Perangkat Daerah	V	V	V	V	V	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	2. Aksi penataan kelembagaan	Implementasi	V	V	V	V	V	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	3. Evaluasi kelembagaan	1. Dokumen hasil evaluasi organisasi tepat fungsi dan tepat ukuran	V	V	V	V	V	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
		2. Dokumen penyederhanaan birokrasi	V	V	V	V	V	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
<b>D. PENATAAN TATALAKSANA</b>								
1. Pembangunan SPBE terintegrasi	1. Pembentukan Tim Koordinasi SPBE	Dokumen Keputusan Pembentukan Tim SPBE	V	V	V	V	V	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)

	2. Penyusunan Arsitektur SPBE	Dokumen Induk SPBE	V	V	V	V	V	Dinas Komunikasi dan Informatika
	3. Pembangunan layanan kepegawaian, kearsipan, dan layanan publik berbasis elektronik	Aplikasi SIMPEG, SIM Pengelolaan Arsip Daerah dan SIM Pelayanan umum.	V	V	V	V	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinas Komunikasi dan Informatika</li> <li>Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan</li> <li>Dinas Kearsipan dan Perpustakaan</li> </ul>
	4. Pembangunan sistem perencanaan, penganggaran dan kinerja berbasis elektronik	Aplikasi perencanaan, penganggaran dan kinerja terintegrasi by sistem	V	V	V	V	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinas Komunikasi dan Informatika</li> <li>Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan</li> <li>Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah</li> <li>Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)</li> </ul>
	5. Evaluasi	Penilaian mandiri	V	V	V	V	V	Dinas Komunikasi dan Informatika
2. Keterbukaan informasi publik	1. Penyusunan regulasi keterbukaan informasi publik	Dokumen peraturan daerah dan peraturan bupati tentang KIP	V	V	V	V	V	Dinas Komunikasi dan Informatika

	2. Pengadaan Barang dan Jasa secara transparan	Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa dari LKPP	V	V	V	V	V	Sekretariat Daerah (Bagian Pengadaan Barang dan Jasa)
	3. Evaluasi	Indeks Keterbukaan Informasi Publik	V	V	V	V	V	Dinas Komunikasi dan Informatika
<b>E. PENATAAN SISTEM MANAJEMEN SDM APARATUR</b>								
Peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM Aparatur	1. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai kebutuhan organisasi	Dokumen kebutuhan 5 tahun	V	V	V	V	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan</li> <li>• Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)</li> </ul>
	2. Penyusunan Anjab, ABK dan Evjab	Dokumen Anjab, ABK dan Evjab	V	V	V	V	V	Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	3. Penyusunan regulasi pedoman promosi jabatan dilakukan secara terbuka	Dokumen pedoman kebijakan seleksi terbuka promosi jabatan	V	V	V	V	V	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan
	4. Penyusunan regulasi penetapan	Dokumen Pedoman penilaian kinerja	V	V	V	V	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan</li> </ul>

	kinerja individu	individu							• Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	5. Penerimaan pegawai transparan, obyektif, akuntabel dan bebas KKN	Dokumen pengumuman penerimaan terbuka, pendaftaran mudah dan cepat, persyaratan jelas, tidak diskriminatif, seleksi transparan, obyektif, adil, akuntabel dan bebas KKN	V	V	V	V	V	V	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan
	6. Evaluasi	Merit system dan Indeks Profesionalitas ASN	V	V	V	V	V	V	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan
<b>F. PENGUATAN AKUNTABILITAS</b>									
Penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	1. Penyusunan perencanaan kinerja tahunan	Dokumen perencanaan yang berorientasi hasil (out come)	V	V	V	V	V	V	Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan
	2. Pembangunan aplikasi	Aplikasi SAKIP yang terintegrasi	V	V	V	V	V	V	• Dinas Komunikasi dan Informatika

	akuntabilitas kinerja	dengan sistem perencanaan							• Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
	3. Monitoring dan evaluasi penyelenggaraan SAKIP	Dokumen pelaporan	V	V	V	V	V		Sekretariat Daerah (Bagian Organisasi)
<b>G. PENGUATAN PENGAWASAN</b>									
Peningkatan peran/fungsi APIP	1. Penyusunan perencanaan kinerja tahunan	Dokumen regulasi tentang pedoman penanganan gratifikasi	V	V	V	V	V		Inspektorat Daerah
	2. Penyusunan regulasi tentang SPIP	Dokumen peraturan kepala Perangkat Daerah tentang SPIP	V	V	V	V	V		Seluruh Perangkat Daerah
	3. Penanganan gratifikasi	Dokumen evaluasi atas penanganan gratifikasi	V	V	V	V	V		Inspektorat Daerah
	4. Penanganan pengaduan masyarakat	Dokumen penanganan pengaduan masyarakat	V	V	V	V	V		Seluruh Perangkat Daerah

	5. Pembangunan <i>Whistle Blowing System</i>	Aplikasi <i>Whistle Blowing System</i>	V	V	V	V	V	Seluruh Perangkat Daerah
	6. Pengendalian dan evaluasi atas penerapan SPIP	Dokumen hasil pengendalian dan evaluasi	V	V	V	V	V	Inspektorat Daerah
	7. Pembangunan Zona Integritas	Perangkat Daerah yang ditetapkan sebagai WBM dan WBBM dalam 1 tahun	V	V	V	V	V	Inspektorat Daerah



## E. MONITORING DAN EVALUASI

Monitoring pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan dalam tingkatan lingkup Pemerintah Daerah serta lingkup Perangkat Daerah. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat program/kegiatan Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan. Monitoring dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

1. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Kabupaten Kendal untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi sesuai dengan target-target yang ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi ini.
2. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Kabupaten Kendal untuk memantau perkembangan Reformasi Birokrasi pada setiap perangkat daerah agar konsisten dengan *Road Map* dan memberikan laporan kepada tim pengarah hasil dari monitoring dan evaluasi Reformasi Birokrasi.
3. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah untuk:
  - a. Membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
  - b. Pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
  - c. Survei terhadap kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
  - d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat yang kemudian hasilnya dilaporkan ke Unit Pengelola Reformasi Birokrasi nasional.

Evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi level pemerintah daerah, evaluasi dilakukan setiap enam bulan dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan

pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari Pemerintah Daerah sampai pada tingkat Perangkat Daerah, sebagai berikut:

- a. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah dan Kepala Perangkat Daerah untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada enam bulan atau satu tahun ke depan, sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan.
- b. Evaluasi tahunan di setiap tingkat pemerintah daerah yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi; Berbagai informasi yang digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan dapat diperoleh dari:
  - 1) Hasil-hasil monitoring;
  - 2) Survei kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
  - 3) Pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
  - 4) Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat/Pengawas Internal. Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tahun-tahun berikutnya.

Disamping itu, hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap perangkat daerah dapat menjadi dasar dalam pemberlakuan insentif bagi perangkat daerah terkait. Kebijakan terkait ini dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### F. PENDANAAN

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

G. SINKRONISASI *ROAD MAP* DENGAN RENCANA STRATEGIS

Untuk menjaga keselarasan, komitmen, dan keberlanjutan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap lini, maka penting bagi Pemerintah Kabupaten Kendal untuk menyelaraskan program Reformasi Birokrasi dengan program dalam RPJMD Kabupaten Kendal dan Renstra Perangkat Daerah Tahun 2021-2026. Keselarasan perlu dijaga dan dikontrol pelaksanaannya baik oleh Perangkat Daerah yang berperan dan bertanggung jawab di level makro, meso, hingga mikro.

## BAB VI PENUTUP

Pemerintahan Daerah memiliki peran penting dalam pembangunan negara, oleh karenanya perlu upaya serta terobosan untuk melahirkan penyelenggara negara yang mampu membawa perubahan. Salah satunya dengan melaksanakan Reformasi Birokrasi di daerah dengan fokus seperti manajemen perubahan, deregulasi kebijakan, penataan organisasi, penataan tatalaksana, penataan SDM aparatur, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Pemerintah Daerah harus menghadirkan pemerintahan yang berorientasi pada hasil. Dengan demikian program yang dijalankan dapat dirasakan manfaatnya bagi masyarakat. Pemerintah Daerah tidak lagi hanya memikirkan serapan anggaran, namun yang harus difikirkan adalah pelaksanaan program dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Pemerintah Daerah memiliki peran penting sebagai penentu arah tujuan pembangunan yang ingin dicapai oleh karena itu Pemerintah Daerah harus berinovasi, melahirkan terobosan yang berdampak kepada perbaikan kualitas pelayanan publik.

Jika penyelenggara negara menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publiknya berorientasi pada kesejahteraan publik, maka kecenderungannya aktivitas ekonomi daerah akan berkembang sangat tinggi. Jika penyelenggara kemudian mendorong aktivitas ekonomi daerah melaju, maka pembangunan dan kesejahteraan publik relatif akan meningkat. Oleh karenanya, upaya Reformasi Birokrasi diyakini akan membawa dampak bagi kemajuan daerah. Untuk mewujudkan hal tersebut, kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggungjawab segenap elemen pemerintahan, dan harus disadari serta dibangun bersama oleh seluruh penyelenggara pemerintahan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal, tanpa kecuali dalam mewujudkan Visi dan Misi Bupati dan Visi Indonesia Maju.

BUPATI KENDAL,



DICO M. GANINDUTO