



BUPATIKUPANG
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

PERATURAN BUPATI KUPANG
NOMOR 17 TAHUN 2024

TENTANG

PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI KUPANG
NOMOR 20 TAHUN 2023 TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH KABUPATEN KUPANG TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI KUPANG,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 3A Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, telah ditetapkan Peraturan Bupati Kupang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang Tahun 2020-2024;
 - b. bahwa dalam rangka penyesuaian pengaturan berdasarkan hasil evaluasi Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi pada Pemerintah Kabupaten Kupang Tahun 2023, maka perlu merubah Peraturan Bupati Kupang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang Tahun 2020-2024;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Kupang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang Tahun 2020-2024;

- Mengingat :
1. Undang - Undang Nomor 69 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah - daerah Tingkat II dalam Wilayah Daerah - daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1958 Nomor 122, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1655);
 2. 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 Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6757);

3. Peraturan

3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 233);
4. Peraturan Daerah Kabupaten Kupang Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kupang (Lembaran Daerah Kabupaten Kupang Tahun 2016 Nomor 6, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kupang Nomor 011) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kupang Nomor 6 Tahun 2020 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kabupaten Kupang Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kupang (Lembaran Daerah Kabupaten Kupang Tahun 2020 Nomor 19, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kupang Nomor 040);
5. Peraturan Bupati Kupang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang Tahun 2020-2024 (Berita Daerah Kabupaten Kupang Tahun 2023 Nomor 115);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI KUPANG NOMOR 20 TAHUN 2023 TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN KUPANG TAHUN 2020-2024.

Pasal I

Lampiran dalam Peraturan Bupati Kupang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang Tahun 2020-2024 (Berita Daerah Kabupaten Kupang Tahun 2023 Nomor 115) diubah selengkapnya sebagaimana tercantum dalam Lampiran dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal II*A*

Pasal II

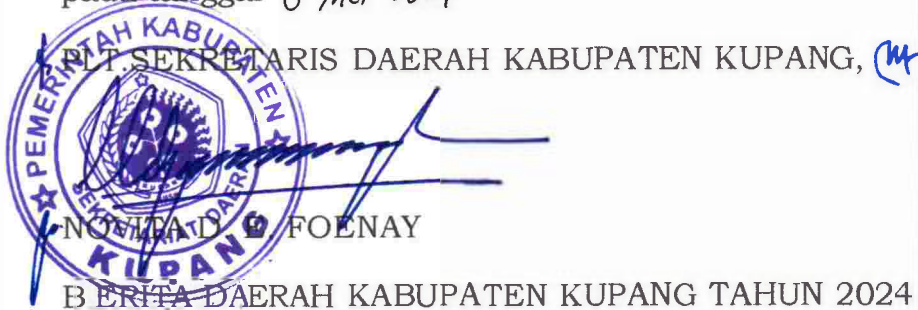
Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Kupang.

Ditetapkan di Oelamasi
pada tanggal 8 Mei 2024



Diundangkan di Oelamasi
pada tanggal 8 Mei 2024



LAMPIRAN
PERATURAN BUPATI KUPANG
NOMOR TAHUN 2024
TENTANG PERUBAHAN ATAS
PERATURAN BUPATI KUPANG
NOMOR 20 TAHUN 2023
TENTANG ROAD MAP REFORMASI
BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN
KUPANG TAHUN 2020-2024

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH KABUPATEN KUPANG TAHUN 2020-2024

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) untuk menjawab permasalahan masyarakat yang semakin kompleks. Tata kelola pemerintahan melalui Reformasi Birokrasi yang berkualitas bertujuan untuk mempercepat tercapainya target pembangunan secara berkelanjutan. Dengan kata lain, pembangunan nasional dan prioritas kerja Presiden akan mengalami percepatan dalam pelaksanaannya, jika Reformasi Birokrasi sebagai sebuah instrumen (*tools*) dapat berfungsi dengan baik.

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu dari lima agenda prioritas Pembangunan Nasional yang menjadi fokus dari pemerintahan. Arahan Presiden tentang Reformasi Birokrasi berkaitan dengan tiga hal utama, yaitu mewujudkan birokrasi yang mampu menciptakan hasil, birokrasi yang mampu menjamin agar manfaat kebijakan itu dirasakan oleh masyarakat (*making delivered*), serta birokrasi yang lincah dan cepat (*agile bureaucracy*). Arahan Presiden tersebut dapat terwujud apabila ada upaya perbaikan dalam tata kelola pemerintahan yang menyentuh akar permasalahan, tidak hanya menjadi agenda rutin tanpa memberikan daya ungkit yang lebih besar, baik bagi percepatan pembangunan secara nasional maupun di daerah. Hal ini hanya bisa terjadi jika pengelolaan Reformasi Birokrasi memperhatikan prinsip efektivitas dan efisiensi.

Untuk memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif dan efisien, Pemerintah Daerah Kabupaten Kupang perlu menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan sebagai *Road Map*, yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh semua pihak. *Road Map* Reformasi Birokrasi disusun untuk membantu menjabarkan misi keempat Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah 2019-2024 yaitu "mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan benar". Hal ini dimaksudkan agar pembangunan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Kupang lebih fokus dan terarah serta

manfaatnya

manfaatnya dirasakan oleh masyarakat seperti pengurangan kemiskinan, penyediaan lapangan pekerjaan, dan berbagai hasil nyata yang bermuara pada tercapainya masyarakat yang maju, mandiri dan sejahtera.

Hasil evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi masih menunjukkan adanya *gap* antara kondisi capaian terkini dengan yang diharapkan pada akhir tahun 2025. *Gap* tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sisi perencanaan dan sisi pelaksanaan. Pada sisi perencanaan, konteks *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 yang ditetapkan dengan Peraturan Bupati Nomor 20 tahun 2023, belum optimal mengakselerasi tata kelola pemerintahan yang mendorong percepatan pencapaian pembangunan dan daya saing global. Selain itu, kegiatan utama mandatory yang ada dalam Peraturan MENPANRB Nomor 3 Tahun 2023 sebagai mandat nasional belum sepenuhnya ditetapkan sebagai kegiatan utama di dalam Peraturan Bupati Nomor 20 Tahun 2023 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang tahun 2020-2024. Pada sisi pelaksanaannya, pengelolaan Reformasi Birokrasi belum secara optimal dirasakan masyarakat, misalnya terkait kinerja konkret bagi masyarakat, pelayanan publik, dan pengurangan praktek Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN). Perencanaan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi juga masih dilakukan secara parsial oleh masing-masing unit kerja sehingga belum berfokus pada isu strategis daerah serta arah Pembangunan Daerah. Dengan kondisi tersebut perlu dilakukan penajaman terhadap *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Penajaman *Road Map* ini juga untuk membantu mempercepat pencapaian sasaran pembangunan Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2019-2024.

Secara khusus, aspek utama yang perlu ditajamkan dari *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 adalah sebagai berikut:

1. Substansi tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi belum sepenuhnya mampu menjawab isu strategis terkait dengan pembangunan, daya saing pemerintahan, pemberantasan korupsi, dan isu-isu strategis yang perlu dijawab dengan akselerasi Reformasi Birokrasi.
2. Sasaran program pembangunan bersifat lintas sektor urusan (*cross cutting issue*), sehingga memerlukan strategi Reformasi Birokrasi untuk secara bersama-sama melakukan (mengorkestrasi) percepatan pencapaian sasaran lintas sektor dan instansi. Kebijakan-kebijakan Reformasi Birokrasi diharapkan menjadi kebijakan kunci yang paling berkontribusi terhadap sasaran strategis dan tujuan Reformasi Birokrasi.
3. Pengelolaan Reformasi Birokrasi yang fokus untuk percepatan pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi dengan penyelesaian terhadap akar masalah melalui perbaikan sistem dan manajemen internal, serta isu prioritas antara lain kemiskinan dan investasi.

4. Kolaborasi ... 

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

B. Tujuan Penajaman Road Map Reformasi Birokrasi

Pada nakikatnya, *Road Map* Reformasi Birokrasi harus mampu menjabarkan visi, misi, dan prioritas pembangunan daerah dan menjawab isu strategis dalam tata kelola pemerintahan yang menghambat pencapaian kebijakan prioritas daerah. Mengacu pada beberapa permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, maka perlu dilakukan penajaman terhadap *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang Tahun 2020-2024 dengan tujuan, yaitu:

1. Mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi.

Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 bertujuan untuk mengakselerasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi sehingga tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi dapat dirasakan secara signifikan oleh masyarakat. Capaian Reformasi Birokrasi sebelum penajaman menunjukkan bahwa upaya perbaikan tata kelola pemerintahan telah meningkat, namun belum signifikan dirasakan oleh masyarakat dan meningkatkan tata kelola pemerintahan yang berkelas dunia. Selama ini, pelaksanaan Reformasi Birokrasi masih berfokus pada upaya melakukan perbaikan internal masing-masing, belum secara menyeluruh yang mengangkat isu di daerah.

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

Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi berupaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis, adaptif, dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah yang bersifat umum dalam tata kelola pemerintahan, namun secara khusus untuk merespon permasalahan yang nyata terjadi di lapangan. Berbagai perubahan lingkungan strategis baik dalam skala nasional maupun global harus menjadi dasar dalam menetapkan arah kebijakan Reformasi Birokrasi. Kebijakan Reformasi Birokrasi perlu disesuaikan dengan kebutuhan birokrasi menghadapi kondisi lingkungan yang disruptif, tidak terprediksi, tidak menentu, dan berpengaruh terhadap tatanan kehidupan masyarakat.

3. Mendapatkan ...*A*

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

Penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024 dilakukan untuk menghilangkan mentalitas silo (*fragmented mentality*) antar unit kerja. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi memerlukan kolaborasi yang baik dari seluruh pihak yang terkait, baik dari unsur pemerintah maupun luar pemerintah. Unit kerja yang menjadi koordinator pengampu (*leading institution*) pelaksanaan Reformasi Birokrasi juga perlu didorong untuk mewujudkan ukuran-ukuran yang lebih logis, holistik, berorientasi hasil, dan tidak duplikatif. Berkaitan dengan hal tersebut, melalui penajaman *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024, seluruh Perangkat Daerah diharapkan dapat meningkatkan sinergitas untuk mendorong pencapaian tujuan pembangunan.

C. Isu Strategis Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

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

1. Isu Strategis di Tingkat Hulu

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

a. Birokrasi yang Belum Kolaboratif

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

b. Transformasi ... *A*

b. Transformasi Digital yang Belum Optimal.

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

c. Penyederhanaan Struktur dan Mekanisme Kerja Baru yang Belum Tuntas.

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

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

d. Integritas...

d. Integritas Penyelenggaraan Pemerintahan yang Masih Menghadapi Kendala.

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

e. Budaya Birokrasi: BerAKHLAK yang Belum Terimplementasi Dengan Baik.

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

2. Isu Strategis di Tingkat Hilir

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

a. Belum maksimalnya pelaksanaan program-program pengentasan kemiskinan

Pemerintah Kabupaten Kupang telah melakukan upaya pengentasan kemiskinan dengan melaksanakan berbagai program pengentasan kemiskinan. Namun, laju peningkatan capaian kinerja Pemerintah Daerah dalam pengentasan kemiskinan belum begitu signifikan yakni dari angka 21,7% di tahun 2022 menjadi 21,78% di tahun 2023. Oleh karena itu, perlu dibangunnya kolaborasi yang utuh lintas sektor baik itu dunia usaha, LSM, akademisi maupun pers dalam pengentasan kemiskinan secara berkelanjutan di Kabupaten Kupang.

b. Tantangan ... *A*

b. Tantangan resesi global dan pentingnya investasi

Resesi global membawa potensi yang mengarah pada krisis pangan, energi, dan keuangan menyebabkan Kabupaten Kupang membutuhkan investasi. Peningkatan investasi dipengaruhi oleh keputusan investor untuk melakukan investasi yang didasarkan pada nilai ekonomi dan kemudahan berusaha di Kabupaten Kupang. Beberapa faktor yang mempengaruhi iklim investasi di Kabupaten Kupang seperti jaminan keamanan, stabilitas politik dan dinamika sosial, serta kepastian hukum. Oleh sebab itu, salah satu cara untuk meningkatkan iklim investasi di Kabupaten Kupang adalah dengan merumuskan kebijakan yang mampu menarik minat investor baik investor luar negeri maupun investor dalam negeri.

c. Tantangan perubahan global dan tuntutan terhadap pelayanan publik

Perubahan lingkungan global yang tidak terprediksi dan berciri VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuntut seluruh sektor, termasuk birokrasi, agar dapat bekerja secara *agile* dan *adaptive*, terutama dalam hal digitalisasi. Pada sisi yang lain, masyarakat juga menuntut adanya kecepatan dan kemudahan pelayanan publik. Oleh sebab itu, Reformasi Birokrasi diarahkan untuk mendorong terciptanya digitalisasi administrasi pemerintah agar dapat mendukung pelayanan publik yang lebih cepat dan mudah.

d. Dampak inflasi yang tidak terkendali

Salah satu hal yang menjadi perhatian dalam beberapa dekade terakhir ialah tentang globalisasi dengan segala dampak yang ditimbulkannya, termasuk efeknya terhadap perekonomian. Globalisasi ekonomi adalah suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan, dimana negara – negara di seluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi tanpa hambatan batas teritorial negara. Hal ini dapat saja menjadi pemicu terjadinya inflasi di suatu daerah.

Pada dasarnya inflasi menggambarkan kondisi ekonomi suatu daerah yang memiliki dampak positif dan negatif. Inflasi yang tidak terkendali akan berdampak negatif seperti naiknya harga barang, menurunnya daya beli masyarakat, dan peningkatan suku bunga. Dampak jangka panjang dari inflasi adalah adanya potensi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sehingga menyebabkan peningkatan pengangguran yang berpotensi pada peningkatan angka kemiskinan. Oleh sebab itu, Pemerintah Daerah perlu menentukan prioritas program untuk menyelamatkan masyarakat agar tidak banyak yang jatuh ke jurang kemiskinan akibat dari adanya kenaikan harga.

BAB II

GAMBARAN BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH

A. Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Daerah

1. Hal-hal yang Sudah Dicapai

Pemerintah Daerah Kabupaten Kupang pada dasarnya telah melakukan langkah-langkah perubahan untuk mewujudkan sasaran reformasi yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang prima. Hal ini telah dilakukan penajaman sasaran Reformasi Birokrasi sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2023 yaitu terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif sebagai aspek *hard element*, dan terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang professional sebagai aspek *soft element*.

Untuk menentukan langkah-langkah perubahan yang harus dilakukan, perlu terlebih dahulu diidentifikasi kondisi capaian Reformasi Birokrasi saat ini di Pemerintah Kabupaten Kupang. Jika dilihat dari sisi sasaran “Terciptanya Tata Kelola Pemerintahan Digital Yang Efektif, Lincah, dan Kolaboratif”, maka dapat diuraikan berbagai hal yang sudah dicapai oleh Pemerintah Kabupaten Kupang, sebagai berikut:

1. Penyederhanaan birokrasi dua level terhadap 306 Jabatan Administrasi yang telah dialihkan ke Jabatan Fungsional;
2. Telah ditetapkan Peraturan Bupati Kupang Nomor 59 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Kabupaten Kupang Tahun 2019–2024, dalam rangka percepatan Digitalisasi Birokrasi;
3. Efisiensi APBD melalui penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dengan nilai capaian tahun 2023 adalah 55,66 dengan predikat Cukup;
4. BPK telah memberikan opini WTP atas LKPD Tahun 2022 kepada Pemerintah Kabupaten Kupang;
5. Telah dilakukan penyerahan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LKHASN) kepada KPK; dan
6. Telah dilakukan pengukuran kualitas dan kuantitas Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dengan jumlah Objek Pemeriksaan (OBRIK) yang ada.

Sedangkan, dalam kaitan dengan sasaran “Terciptanya Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Professional” berbagai hal yang sudah dicapai oleh Pemerintah Kabupaten Kupang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Telah disusun Peraturan Bupati Kupang Nomor 52 Tahun 2022 tentang Pedoman Pelaksanaan Nilai-Nilai Organisasi MEDIASI dan Nilai-Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK di Kabupaten Kupang sebagai pedoman pengembangan budaya kerja aparatur;
2. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) menunjukkan bahwa tingkat pelayanan di Kabupaten Kupang “Baik”;
3. Kabupaten Kupang telah menerima penghargaan piagam Universal Health Coverage (UHC) Program Jaminan Kesehatan Nasional Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS) atas 98,57% masyarakat sudah terdaftar sebagai peserta JKN-KIS;

4. Pemerintah Kabupaten Kupang telah mengimplementasikan aplikasi Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat (SP4N-LAPOR) dalam pengelolaan pengaduan;
5. OMBUDSMAN RI telah memberikan nilai kepatuhan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik tahun 2023 sebesar 76,04 atau raport kuning; dan
6. Kementerian PANRB telah memberikan nilai persepsi kualitas pelayanan publik tahun 2023 sebesar 2,99 atau C.

Selain itu, hal-hal yang telah dicapai juga dilihat dari progres capaian indeks Reformasi Birokrasi. Indeks Reformasi Birokrasi menggambarkan tingkat kemajuan Pemerintah Daerah dalam menciptakan birokrasi yang berkualitas. Indeks reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang Tahun 2023 adalah 52.94 atau kategori CC.

2. Hal-hal yang Harus Diperbaiki

Meskipun sudah banyak hal yang dicapai, namun demikian masih banyak hal yang masih menjadi permasalahan. Oleh karena itu, kondisi birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang memerlukan perhatian serius untuk perbaikan pada 2 (dua) sasaran utama reformasi birokrasi, antara lain:

- a. Terciptanya Tata Kelola Pemerintahan Digital yang Efektif, Lincah, dan Kolaboratif. Hal - hal yang perlu mendapat perhatian serius untuk perbaikan adalah:
 - 1) Percepatan implementasi sistem kerja baru sesuai amanat Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi;
 - 2) Optimalisasi penataan perundang-undangan melalui peningkatan indeks reformasi hukum dan indeks kualitas kebijakan;
 - 3) Optimalisasi penerapan e-government melalui peningkatan indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
 - 4) Optimalisasi penerapan manajemen kinerja melalui peningkatan nilai capaian atas implementasi SAKIP;
 - 5) Peningkatan kualitas perencanaan melalui indeks perencanaan pembangunan; dan
 - 6) Optimalisasi penerapan sistem integritas melalui pengendalian gratifikasi, penerapan whistle blowing system, benturan kepentingan, pengelolaan pengaduan, serta percepatan pembangunan Zona Integritas.
- b. Terciptanya Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Professional. Hal- hal yang perlu mendapat perhatian serius untuk perbaikan adalah:
 - 1) Percepatan sosialisasi dan internalisasi Peraturan Bupati Kupang Nomor 52 Tahun 2022 tentang Pedoman Pelaksanaan Nilai-Nilai Organisasi MEDIASI dan Nilai-Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK Di Kabupaten Kupang;
 - 2) Meningkatkan indeks sistem merit;
 - 3) Peningkatan sarana dan prasarana pelayanan publik secara memadai melalui pembangunan Mal Pelayanan Publik;

- 4) Penguatan implementasi Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat (SP4N-LAPOR) agar terintegrasi dan terkoneksi secara berjenjang pada tingkat Desa/Kelurahan;
- 5) Meningkatkan gerakan inovasi pelayanan publik perangkat daerah; dan
- 6) Meningkatkan budaya pelayanan prima.

B. Kebutuhan/ Harapan Pemangku Kepentingan

Sebagai langkah awal untuk menentukan titik dimulainya pelaksanaan reformasi birokrasi yang lebih sistematis dan sinergi, Pemerintah Kabupaten Kupang telah melakukan upaya identifikasi harapan masyarakat. Tujuan dari identifikasi harapan-harapan pemangku kepentingan adalah agar pelaksanaan reformasi birokrasi berfokus pada kebutuhan pemangku kepentingan. Dalam kaitan dengan sasaran pertama reformasi birokrasi yaitu terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, linier, dan kolaboratif, harapan-harapan pemangku kepentingan antara lain:

1. Penataan perundang-undangan;
2. Penerapan sistem integritas;
3. Digitalisasi administrasi pemerintahan;
4. Efisiensi pengelolaan APBD; dan
5. Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi dan sinergi.

Harapan-harapan pemangku kepentingan terkait dengan terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang profesional antara lain:

1. Peningkatan budaya inovasi dan pelayanan prima melalui pengembangan budaya kerja; dan
2. Peningkatan profesionalitas ASN.

C. Permasalahan Birokrasi Pemerintah Daerah

Permasalahan birokrasi dalam mewujudkan harapan pemangku kepentingan terhadap sasaran pertama reformasi birokrasi yaitu terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, linier, dan kolaboratif, yaitu:

1. Adanya keterbatasan SDM bidang penyelenggaraan hukum dan tumpang tindih pelaksanaan harmonisasi, fasilitasi dan evaluasi;
2. Kompetensi yang tidak memadai, komitmen dan anggaran;
3. Adanya keterbatasan SDM bidang IT dan infrastruktur pendukung SPBE;
4. Kurang optimalnya sistem manajemen kinerja melalui implementasi SAKIP;
5. Adanya regulasi pemerintah pusat yang berubah – ubah dan keterbatasan SDM yang kompeten dalam penataan kelembagaan perangkat daerah.

Sedangkan, permasalahan yang dihadapi dalam mewujudkan harapan pemangku kepentingan terhadap sasaran kedua reformasi birokrasi yaitu terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang profesional antara lain:

1. Adanya keterbatasan SDM aparatur;
2. Kurang baiknya mental aparatur; dan
3. Adanya keterbatasan sumber daya.

BAB III

AGENDA REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH

A. Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi

1. Tujuan

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

2. Sasaran

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

- a. Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif sebagai aspek *hard element*. Sasaran ini berkaitan dengan tata kelola pemerintahan (*governance*) yang mampu mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya melalui penciptaan hasil/dampak yang nyata bagi masyarakat dan pembangunan daerah, dengan kemampuan untuk selalu bersinergi dan cepat beradaptasi dalam merespon perubahan lingkungan strategis yang berciri VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Strategi utama untuk menciptakan tata kelola pemerintahan ini adalah dengan menjadikan teknologi informasi dan komunikasi sebagai instrumen utama dalam proses internal tata Kelola pemerintah yang baik dan penyediaan pelayanan publik yang berkualitas.

b. Terciptanya...

- b. Terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang profesional sebagai aspek *soft element*. Sasaran ini berkaitan dengan budaya birokrasi yang mengedepankan nilai orientasi pelayanan, akuntabel, harmonis, kompeten, loyal, adaptif, dan kolaboratif dalam pelaksanaan tugas menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas dan mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan, serta diisi dengan ASN yang memiliki komitmen, kemampuan, motivasi, perilaku, kinerja dan daya saing yang tinggi.

Kinerja pelaksanaan Reformasi Birokrasi dicerminkan dengan pencapaian target kinerja sesuai dengan jenjang kinerja. Target kinerja pada tingkat pencapaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi sampai tahun 2024 dinyatakan dalam tabel berikut.

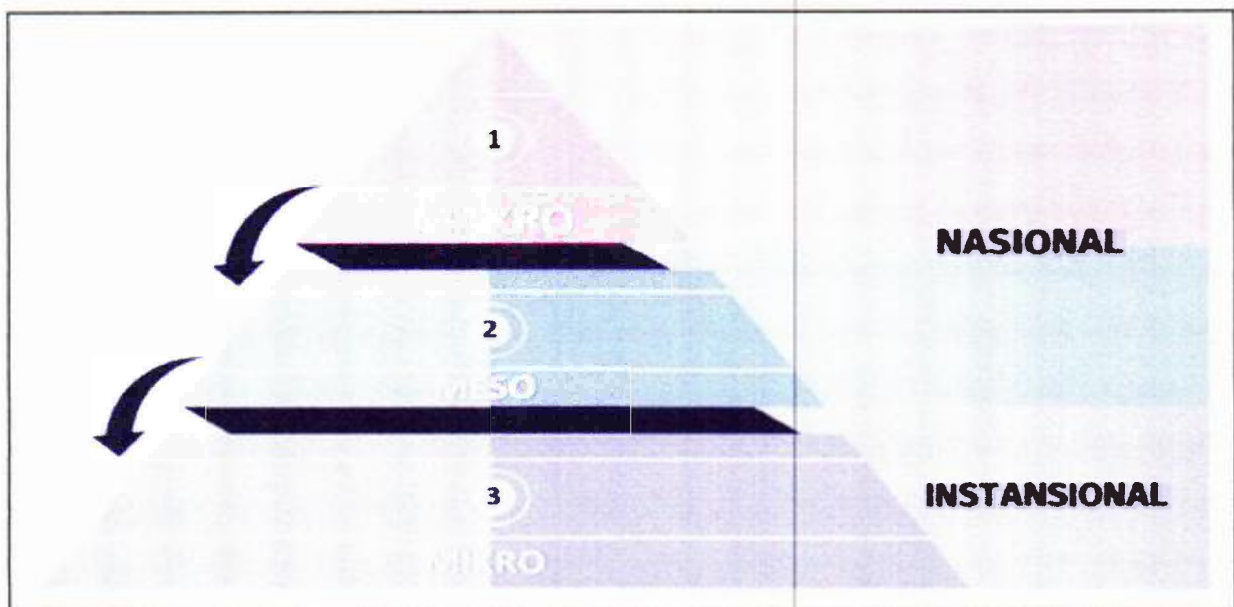
Tabel 1
 Tujuan, Sasaran dan Indikator Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

No	Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator	Satuan	Baseline 2023	Target 2024
1	Birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing serta mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik	Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif Terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang profesional	Indeks SPBE Capaian Akuntabilitas Kinerja Capaian Akuntabilitas Keuangan	Poin Predikat Opini	1.91 CC WTP*	5.05 A WTP
			Nilai Survei Indeks BerAKHLAK	Angka	58.6	75
			Nilai Survei Penilaian Integritas	Skor	60.55	85.00
			Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	Angka	78.9	93

B. Reformasi Birokrasi General

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

Gambar 1
Level Dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi



Sumber: Kementerian PANRB

Sedangkan, Tingkat Instansional, atau disebut juga dengan Tingkat Pelaksanaan Mikro, mencakup implementasi kebijakan/ program Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan pada tingkat makro dan meso di masing-masing kementerian/ lembaga/ pemerintah daerah serta program inovasi Reformasi Birokrasi yang diperlukan daerah untuk mengakselerasi capaian tujuan dan sasaran strategis Reformasi Birokrasi. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Instansional/ Mikro adalah untuk mempercepat terciptanya birokrasi digital. Terdapat sembilan kebijakan birokrasi digital yang ditetapkan menjadi strategis utama, yaitu:

1. Percepatan Transformasi Organisasi Berbasis Kinerja dan *Agile*.
Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasikannya Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi”. Melalui implementasi sistem kerja baru, birokrasi yang sangat hierarkis dan mengandalkan struktur yang sangat kaku (*rigid*) diharapkan berubah menjadi organisasi yang lebih lincah (*agile*). Transformasi ini dilakukan dengan memangkas struktur organisasi menjadi dua tingkat (*layer*) serta menghilangkan sekat-sekat yang menghambat koordinasi antar instansi.
2. Percepatan Transformasi Jabatan Fungsional.
Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terwujudnya Percepatan Transformasi Jabatan Fungsional”. Kebijakan ini dilakukan untuk membangun kompetensi pada Jabatan Fungsional (JF) dan membangun mekanisme kerja pasca penyederhanaan birokrasi. Transformasi JF agar lebih berorientasi kepada kinerja output yang mendukung mekanisme kerja *agile organization* yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan dinamis baik di dalam satu instansi maupun antar instansi pemerintah untuk memindahkan orientasi ASN dari otoritas dan komando kepada fungsi dan kinerja serta kolaborasi.
3. Percepatan Transformasi *Squad Model*.
Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasikannya kebijakan sistem kerja baru dengan model fleksibel bagi pegawai ASN”. Melalui sistem kerja baru yang berbasis *squad team*, organisasi diarahkan menjadi organisasi berbasis kinerja, karena seorang ASN dapat bekerja lintas departemen, bahkan lintas instansi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
4. Percepatan Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik melalui Pembangunan SuperApps- Layanan Digital Pemerintah Terintegrasi.
Sasaran dari kebijakan ini adalah “Terimplementasinya Kebijakan Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional” yang menjadi kerangka dasar dalam melakukan keterpaduan layanan digital pemerintah. Untuk mendukung sasaran ini perlu dilakukan transformasi organisasi yang didukung dengan digitalisasi manajemen ASN, hal ini dilakukan agar manajemen kepegawaian dan manajemen kinerja antar instansi dapat terkoneksi satu sama lain. Mengingat masalah yang saat ini terjadi adalah sistem informasi kepegawaian masih tersebar di beberapa kementerian/ lembaga, data belum terintegrasi, pemanfaatan data, dan informasi kepegawaian untuk perumusan kebijakan masih minim, dan kapasitas SDM pengelola kepegawaian belum optimal. Untuk itu, keterpaduan dalam pengelolaan manajemen kepegawaian dan manajemen kinerja dengan semangat berbagi data dan informasi, aplikasi, maupun infrastruktur pendukung yang dapat berguna sebagai basis data dalam pengelolaan ASN secara nasional melalui sebuah SuperApps. Selain itu, SuperApps tentunya perlu juga dibangun untuk memenuhi kebutuhan sistem informasi dalam rangka kebutuhan keterpaduan layanan digital lainnya, dimana seluruh sistem elektronik di pemerintahan perlu dipetakan dan disatukan sesuai dengan klasifikasi referensinya untuk dimanfaatkan menjadi satu sistem berbagi pakai terintegrasi.

5. Percepatan Implementasi Manajemen Talenta dan Mobilitas SDM ASN.

Sasaran dari kebijakan ini adalah "Terselenggaranya Manajemen Talenta ASN yang Efektif dan Efisien". Kebijakan ini dilakukan untuk mendukung mekanisme kerja *agile* yang dapat dilakukan dengan kebijakan talenta dan karir, melalui strategi akuisisi talenta, strategi klasifikasi talenta, penyiapan *talent pool*, strategi mobilitas talenta, strategi pengembangan talenta, strategi retensi talenta dan strategi suksesi yang baik.

6. Penguatan Kerja Kolaboratif (*collaborative working*) berbasis kinerja melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah. Sasaran dari kebijakan ini adalah "Terimplementasinya Sistem Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja yang Terintegrasi, Berbasis Teknologi Informasi yang Mendorong Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah". Kebijakan ini dilakukan untuk memperkuat sinergitas dan kolaborasi antar lembaga agar pencapaian sasaran Reformasi Birokrasi dapat lebih terasa dampaknya pada pencapaian tujuan/sasaran pembangunan nasional. Melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah, setiap daerah dapat dipastikan dan diukur kontribusi akuntabilitas kinerjanya secara terukur sesuai peran masing-masing dalam pencapaian target-target kinerja prioritas pemerintah yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah. Tiap-tiap perangkat daerah yang terkait harus saling berkolaborasi dalam pencapaian tujuan/ sasaran pembangunan sesuai tugas dan fungsinya sejak fase perencanaan, fase pelaksanaan, dan monitoring dan evaluasi.

7. Pembangunan MPP dan MPP *Digital Services*.

Sasaran dari kebijakan ini adalah "Terbangunnya Pelayanan Publik Digital (*Digital Services*)", yaitu berbagai layanan yang bisa diakses masyarakat melalui dunia digital, sehingga dapat meningkatkan efisiensi waktu, biaya, efektivitas kerja dan transparansi bagi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan swasta. Kebijakan ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik menjadi lebih prima, cepat, dan efisien melalui penggunaan teknologi informasi yang murah dan mudah diakses oleh masyarakat.

8. Penguatan ...*f*

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

Selain sembilan kebijakan birokrasi digital tersebut, terdapat kebijakan percepatan lain yang perlu dipastikan keberlanjutannya. Kebijakan-kebijakan percepatan ini diupayakan agar dapat berjalan secara bersamaan sehingga fokus sasaran strategis Reformasi Birokrasi dapat tercapai secara keseluruhan, sesuai dengan fokus arahan dan sasaran *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Kupang 2020-2024 setelah penajaman. Penjabaran sasaran strategis dan kegiatan utama Reformasi Birokrasi General Kabupaten Kupang terdapat dalam tabel berikut.

Tabel 2
Kegiatan Utama Pelaksanaan Reformasi Birokrasi General Kabupaten Kupang

No	Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator	Satuan	Baseline 2023	Target	Perangkat Daerah Penanggungjawab
						2024	
1	Terimplementasikannya kebijakan penyederhanaan birokrasi	Penyederhanaan birokrasi (Penyederhanaan Struktur Organisasi) / transformasi organisasi berbasis kinerjadan <i>agile</i>	Persentase penyederhanaan struktur organisasi	Persen	100	100	Bagian Organisasi
2	Terimplementasikannya kebijakan sistem kerja baru dan fleksibilitas bekerja pegawai ASN	Pelaksanaan sistem kerja baru dengan model fleksibel bagi Pegawai ASN	Tingkat capaian sistem kerja untuk penyederhanaan birokrasi	Persen	N/A	100	Bagian Organisasi
3	Terimplementasinya kebijakan arsitektur SPBE Nasional	Pelaksanaan arsitektur SPBE nasional	Tingkat implementasi kebijakan arsitektur SPBE	Persen	N/A	75	Dinas Komunikasi dan Informatika
4	Terimplementasikannya sistem perencanaan, penganggaran dan informasi kinerja yang terintegrasi, berbasis teknologi informasi yang mendorong peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah	Pelaksanaan yang terintegrasi SAKIP	Capaian akuntabilitas kinerja	Predikat	CC	A	BP4D, Inspektorat Daerah dan Bagian Organisasi
		Pelaksanaan perencanaan, penganggaran, kinerja dan pelaporan (<i>collaborative working</i>) berbasis teknologi informasi	Indeks perencanaan pembangunan	Poin	4	8	BP4D

5. TerbangunnyaA

No	Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator	Satuan	Baseline 2023	Target		Perangkat Daerah Penanggungjawab
						2024	2024	
5	Terbangunnya pelayanan public digital (<i>digital services</i>)	Pelaksanaan Pelayanaan Digital (digital services)	Persentase implementasi transformasi MPP digital	Persen	N/A	100	100	DPMPTSP dan Bagian Organisasi
6	Meningkatnya kualitas pengawasan	Pembangunan zona integritas di unit kerja	Jumlah Perangkat Daerah dengan Predikat WBK/WBBM	Unit Kerja	N/A	2	2	Inspektorat Daerah dan Bagian Organisasi
		Penguatan implementasi SPIP	Maturitas SPIP	Level	2	5	5	Inspektorat Daerah
		Penguatan pengelolaan pengaduan masyarakat	Tingkat tindak lanjut pengaduan masyarakat (LAPOR)	Persen	90	100	100	Inspektorat Daerah
		Penguatan upaya pencegahan korupsi	Nilai survei penilaian integritas	Skor	60.55	85.00	85.00	Inspektorat Daerah
7	Meningkatnya kualitas kebijakan dan regulasi	Pelaksanaan tata kelola kebijakan publik	Indeks kualitas kebijakan	Persen	10	65.00	65.00	Bagian Hukum
		Pelaksanaan pembentukan peraturan perundang-undangan	Indeks reformasi hukum	Kategori	C	B	B	Bagian Hukum

8. Meningkatnya*A*

No	Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator	Satuan	Baseline 2023	Target 2024	Perangkat Daerah Penanggungjawab
8	Meningkatnya kualitas pengelolaan arsip digital dan data statistik sektoral	Pelaksanaan arsip digital	Tingkat digitalisasi arsip	Persen	3.77	4.25	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah
9	Meningkatnya kualitas pengadaan barang dan jasa pemerintah, pengelolaan keuangan dan aset	Pelaksanaan data statistik sektoral	Tingkat kematangan penyelenggaraan statistik sektoral	Persen	1.15	1.50	Dinas Komunikasi dan Informatika
		Penguatan pengadaan barang dan jasa pemerintah	Indeks kelola pengadaan	Skor	69.18	75.50	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa
10	Terwujudnya percepatan transformasi jabatan fungsional	Penguatan pengelolaan keuangan dan aset	Opini BPK	Opini	WTP	WTP	BPKAD
		Penataan jabatan fungsional	Persentase tindak lanjut hasil pemeriksaan keuangan	Persen	44.1	65.00	Inspektorat Daerah
11	Terselenggaranya manajemen talenta ASN yang efektif dan efisien	Penataan jabatan fungsional	Indeks Pengelolaan aset	Skala	N/A	3	BPKAD
		Penguatan manajemen talenta ASN	Persentase penyetaraan jabatan fungsional	Persen	100	100	Bagian Organisasi dan BKPSDM
			Tingkat pengelolaan manajemen talenta ASN	Persen	N/A	100	BKPSDM

No	Sasaran	Kegiatan Utama	Indikator	Satuan	Baseline 2023	Target	Perangkat Daerah Penanggungjawab
						2024	
12	Terwujudnya rekrutmen pegawai ASN yang efektif dan efisien	Pelaksanaan perencanaan dan pengadaan CASN yang fleksibel	Tingkat kepatuhan rekrutmen pegawai ASN sesuai kebijakan perencanaan dan pengadaan	Persen	N/A	100	BKPSDM
13	Terwujudnya sistem kesejahteraan ASN yang adil, layak, dan berbasis kinerja	Pengelolaan kinerja pegawai ASN	Persentase implementasi pengelolaan kinerja pegawai ASN	Persen	N/A	100	BKPSDM
14	Meningkatnya kepatuhan terhadap sistem merit dan sistem manajemen ASN	Penataan sistem merit dan sistem manajemen ASN	Indeks sistem merit	Skor	107	125	BKPSDM
		Pelaksanaan core values ASN	Indeks BerAKHLAK	Persen	58.6	75	
		Pelaksanaan SKM	Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	Angka	76.49	93	Bagian Organisasi
		Pelaksanaan evaluasi kualitas pelayanan publik	Indeks Pelayanan Publik	Poin	2.99	3.75	Bagian Organisasi
		Pelaksanaan evaluasi standar pelayanan	Tingkat Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik	Persen	76.04	82.25	Bagian Organisasi

C. Reformasi Birokrasi Tematik

Reformasi Birokrasi Tematik dirumuskan untuk menjawab tuntutan percepatan dampak konkrit Reformasi Birokrasi terhadap isu yang ada di hilir, yaitu capaian Pembangunan Nasional. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik tersebut tidak akan terwujud jika tidak diikuti dengan strategi dan pengelolaan yang tepat. Melalui Reformasi Birokrasi Tematik, pemerintah daerah dapat lebih fokus dalam mempercepat terwujudnya kinerja yang telah ditentukan dengan menetapkan tema dalam Reformasi Birokrasi tematik. Tema dalam Reformasi Birokrasi Tematik ditentukan oleh tingkat makro (KRB 7).¹⁴ Reformasi Birokrasi Tematik dilaksanakan di tingkat makro atau nasional yang wajib dilaksanakan oleh kementerian/ lembaga yang telah ditetapkan baik sebagai koordinator (*leading sector*) maupun instansi pelaksana (*implementing agency*). Sedangkan, *non-implementing agency* merupakan kementerian/ lembaga selain *implementing agency* dan *leading sector* yang dapat menginisiasi secara mandiri untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi Tematik berdasarkan tema yang telah ditetapkan oleh tingkat makro.

Konsep Reformasi Birokrasi Tematik adalah sebagai sarana dan upaya untuk mengurai dan menjawab atau mengatasi akar permasalahan tata kelola pemerintahan (*debottlenecking*) yang memang dirasakan secara langsung oleh masyarakat dan menjadi penyebab tidak tercapainya tujuan dan sasaran dari Reformasi Birokrasi Tematik yang telah ditetapkan. Dengan teratasinya akar masalah dalam tata kelola tersebut maka diharapkan dapat mempercepat tercapainya tujuan dan sasaran kebijakan pembangunan serta terwujudnya kondisi yang diharapkan masyarakat.

Reformasi Birokrasi Tematik merupakan strategi baru dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024 yang memiliki waktu pelaksanaan hingga tahun 2024. Dengan waktu yang terbatas, ditetapkan empat (4) tema pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik yaitu:

1. Pengentasan Kemiskinan

Reformasi Birokrasi Tematik pengentasan kemiskinan ditujukan agar program dan kegiatan pengentasan kemiskinan yang ada dan telah menggunakan sumber daya yang besar dapat berdampak optimal terhadap penurunan angka kemiskinan. Reformasi Birokrasi Tematik pengentasan kemiskinan akan mendukung keberhasilan pengentasan kemiskinan dengan berfokus pada aspek tata kelola pengentasan kemiskinan. Secara spesifik, hal tersebut dapat dilakukan penguatan sinergi dan kolaborasi melalui perbaikan proses bisnis, perbaikan data, perbaikan regulasi/ kebijakan, penyediaan dukungan teknologi dan informasi, serta reformulasi program/kegiatan agar lebih tepat sasaran.

2. Peningkatan Investasi

Reformasi Birokrasi Tematik peningkatan investasi bertujuan untuk mewujudkan kondisi iklim investasi yang kondusif sehingga memiliki daya saing masuknya investasi dengan memperkuat penerapan omnibus law dan meningkatkan indeks daya saing (*competitiveness index*). Reformasi Birokrasi Tematik peningkatan investasi akan mendukung peningkatan investasi dengan berfokus pada aspek tata Kelola peningkatan investasi dengan perbaikan proses bisnis, perbaikan data, perbaikan regulasi/kebijakan, penyediaan dukungan teknologi dan informasi, serta reformulasi program/kegiatan agar lebih tepat sasaran.

3. Digitalisasi Administrasi Pemerintahan

Secara umum, pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik digitalisasi administrasi pemerintahan memiliki tujuan untuk menciptakan birokrasi tangkas dan pelayanan publik berbasis digital. Dukungan Reformasi Birokrasi Tematik pada digitalisasi administrasi pemerintahan berfokus pada percepatan capaian agenda pembangunan nasional, misalnya penanganan stunting.

4. Percepatan Prioritas Aktual Presiden

Perbaikan dan penguatan tata kelola yang dilakukan melalui pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan untuk merespon dan mengawal hal-hal mendesak sesuai dengan arahan Presiden. Hal ini dilakukan agar pemerintah dapat memitigasi risiko yang dapat berdampak serius kepada masyarakat. Adapun prioritas dan aktual presiden yang harus segera direspon yaitu peningkatan penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN) dan pengendalian Inflasi.

Untuk mempermudah dalam pengukuran capaian kinerja, diperlukan ukuran keberhasilan pelaksanaan 4 (empat) tema Reformasi Birokrasi Tematik. Ukuran keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik terdapat dalam tabel berikut.

Tabel 3

Tema, Sasaran dan Indikator Reformasi Birokrasi Tematik Kabupaten Kupang

No	Tema	Sasaran	Indikator	Satuan	Baseline (2023)	Target 2024	Perangkat Daerah Penanggungjawab
1	Pengentasan Kemiskinan	Menurunnya Angka Kemiskinan	Persentase Penduduk Miskin	Persen	21.78	19.37	Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Perindagkop UKM, Dinas Nakertrans, Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, Dinas Perikanan, Dinas Peternakan, Dinas Pariwisata dan Ekraf, Dinas PMD dan BP4D
2	Peningkatan Investasi	Meningkatnya Nilai Investasi	Kebutuhan Investasi	Rp.	527.562.744.023	220.000.000.000	DPMPTSP dan BPKAD
3	Digitalisasi Administrasi Pemerintahan	Meningkatnya Implementasi Digital Dalam Penanganan Stunting	Prevalensi Stunting	Persen	12.97	9.3	Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, Dinas P2KBP3A, Dinas PMD, Dinas Sosial, Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan, Dinas Komunikasi dan Informatika dan BP4D
4	Percepatan Prioritas Aktual Presiden	Meningkatnya penggunaan produk dalam negeri	Tingkat penggunaan produk negeri	Persen	N/A	75	Dinas Perindagkop UKM
		Terkendalinya Tingkat Inflasi Daerah	Inflasi	Persen	1.9	2.04	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, Dinas Perikanan, Dinas Peternakan, Dinas Perindagkop UKM, Dinas Pariwisata dan Ekraf, dan BP4D

BAB IV

MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

A. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada level mikro harus didasari pada dua dimensi, yaitu dimensi Prioritas Nasional dan dimensi Prioritas Instansional. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi level mikro yang didasari Prioritas Nasional berarti pelaksanaan Reformasi Birokrasi mikro harus sesuai dan selaras dengan seluruh kebijakan nasional terkait Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan dalam kebijakan di level makro dan meso yang bersifat wajib (*mandatory*). Sedangkan, pelaksanaan yang didasari pada dimensi Prioritas Instansional adalah pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk mengakomodir kebutuhan untuk pemecahan masalah tata kelola internal di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang yang masih menjadi kendala dalam penyediaan pelayanan publik yang berkualitas dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi level mikro akan dimonitor dan dievaluasi secara berkala untuk melihat tingkat implementasinya.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi level mikro dapat berjalan secara optimal, jika didukung dengan rencana aksi yang tepat. Rencana Aksi disusun untuk mengoperasionalkan strategi dan program yang telah ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang. Rencana aksi minimal meliputi:

1. Rincian kegiatan;
2. Indikator output dari rincian kegiatan;
3. Target;
4. Waktu pelaksanaan; dan
5. Penanggungjawab.

Implementasi Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Kabupaten Kupang dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah untuk memastikan bahwa program-program meso dan mikro Reformasi Birokrasi telah dilaksanakan secara sistematis, komprehensif, dan berkelanjutan oleh semua Perangkat Daerah. Sekretaris Daerah Kabupaten Kupang dapat membentuk Tim atau Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Internal (*Strategic Transformation Unit (STU)*). Struktur STU bersifat fungsional dan tidak harus dibentuk baru. Namun, dapat diberikan kewenangan yang lebih kuat kepada struktur yang ada atau dilekatkan kepada staf ahli. STU bertugas untuk menggerakkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi, termasuk memastikan bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi berdampak pada pencapaian sasaran strategis program pembangunan.

B. Monitoring ... 

B. Monitoring dan Evaluasi

1. Monitoring

Monitoring pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan untuk memantau keberhasilan pelaksanaan rencana aksi Reformasi Birokrasi General dan Reformasi Birokrasi Tematik. Monitoring dilakukan secara berkala atau semesteran oleh STU dan Pimpinan Perangkat Daerah penanggungjawab. Monitoring dilaksanakan oleh STU untuk memantau pelaksanaan program/kegiatan yang direncanakan dalam rencana aksi Reformasi Birokrasi General dan Reformasi Birokrasi Tematik Perangkat Daerah, melalui media:

- a. Pertemuan rutin dalam lingkup masing-masing kelompok kerja;
- b. Pertemuan rutin dalam lingkup pleno dengan seluruh kelompok kerja yang dipimpin Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan secara berkala;
- c. Pengukuran target-target yang ditetapkan; dan
- d. Laporan kemajuan pelaksanaan kegiatan Reformasi Birokrasi oleh masing-masing kelompok kerja pada rapat pleno.

Sedangkan, monitoring pelaksanaan rencana aksi Reformasi Birokrasi General dan Reformasi Birokrasi Tematik di lingkup Perangkat Daerah dilakukan oleh Pimpinan Perangkat Daerah, melalui media:

- a. Pertemuan rutin yang dipimpin oleh Kepala Perangkat Daerah secara berkala;
- b. Pengelolaan pengaduan;
- c. Pengukuran target-target yang ditetapkan; dan
- d. Laporan kemajuan pelaksanaan kegiatan Reformasi Birokrasi.

2. Evaluasi

Evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan untuk mengukur ketercapaian target kinerja, menilai keberhasilan/ efektivitas rencana aksi, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan berkelanjutan atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi General dan Reformasi Birokrasi Tematik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang. Evaluasi dilakukan secara tahunan oleh Tim Evaluasi Internal (APIP atau tim yang dibentuk secara khusus untuk melaksanakan evaluasi internal). Pengaturan mengenai evaluasi secara khusus diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2023 tentang Evaluasi Reformasi Birokrasi.

BAB V PENUTUP

Reformasi Birokrasi dilakukan sebagai upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif dan berdaya saing dan mampu mendorong capaian pembangunan nasional, daya saing global dan peningkatan pelayanan publik sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktik KKN. Mengingat bahwa Reformasi Birokrasi merupakan agenda prioritas nasional, maka melalui perubahan Reformasi Birokrasi yang dilakukan, dapat mendukung percepatan pembangunan di Kabupaten Kupang. Strategi Reformasi Birokrasi yang baru diharapkan dapat mendorong percepatan capaian sasaran strategis Reformasi Birokrasi dan memberikan dampak langsung kepada masyarakat.

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

Penetapan *Road Map* Reformasi Birokrasi ini diharapkan dapat mempercepat pencapaian target kinerja dalam misi keempat Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah 2019-2024 yaitu "Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik dan Benar". Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi ini tidak memiliki makna jika tidak dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab, mengingat waktu pelaksanaan yang sangatlah singkat. Namun, dengan semangat dan komitmen yang kuat, kita dapat mewujudkan birokrasi Kabupaten Kupang sebagai birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing di Tahun 2024.

