



GUBERNUR BALI

PERATURAN GUBERNUR BALI

NOMOR 52 TAHUN 2019

TENTANG

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2019-2023

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR BALI,

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka mengembangkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif, terbuka, transparan, akuntabel dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik terpadu yang cepat, pasti dan murah sesuai visi "*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*", perlu disusun Road Map Reformasi Birokrasi sebagai panduan untuk mempercepat pencapaian tujuan reformasi birokrasi;
- b. bahwa Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 telah memberi penegasan tentang perlunya disusun Road Map Reformasi Birokrasi dalam mendukung Tata Kelola Pemerintahan yang bersih dan melayani;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2019-2023;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 64 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah-daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1958 Nomor 115, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1649);

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 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 141);
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 310);
5. Peraturan Menteri Negara 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);
6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 985);
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 157);
8. Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Bali Tahun 2016 Nomor 10, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Bali Nomor 8) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 7 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Bali Tahun 2019 Nomor 7, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Bali Nomor 5);

## MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2019-2023.

### BAB I KETENTUAN UMUM

#### Pasal 1

Dalam Peraturan Gubernur ini yang dimaksud dengan:

1. Provinsi adalah Provinsi Bali.
2. Pemerintah Provinsi adalah Pemerintah Provinsi Bali.
3. Gubernur adalah Gubernur Bali.
4. Perangkat Daerah adalah Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.
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 diluar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma dan dengan upaya yang luar biasa.
6. *Road Map* Reformasi Birokrasi yang selanjutnya disingkat RMRB adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahap ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.

### BAB II MAKSUD DAN TUJUAN

#### Pasal 2

Maksud ditetapkan Peraturan Gubernur ini, sebagai pedoman bagi Pemerintah Provinsi dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi.

#### Pasal 3

Tujuan ditetapkan Peraturan Gubernur ini, RMRB untuk memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi agar program dan kegiatan yang telah disepakati dapat berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga dan berkelanjutan dalam mendukung akselerasi pencapaian visi dan misi Pemerintah Provinsi, yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Semesta Berencana, yakni *Nangun Sat Kertih Loka Bali*.

BAB III  
SISTEMATIKA

Pasal 4

Sistematika penyusunan RMRB Tahun 2019-2023 sebagai berikut:

- BAB I PENDAHULUAN
- BAB II GAMBARAN BIROKRASI PEMERINTAH PROVINSI
  - 2.1. Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Provinsi
  - 2.2. Kebutuhan/Harapan pemangku kepentingan
  - 2.3. Permasalahan birokrasi Pemerintah Provinsi
- BAB III AGENDA REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH PROVINSI
  - 3.1. Fokus Perubahan Reformasi Birokrasi
  - 3.2. Sasaran
  - 3.3. Kegiatan-kegiatan
  - 3.4. Rencana Aksi
- BAB IV MONITORING DAN EVALUASI
  - 4.1. Monitoring
  - 4.2. Evaluasi
- BAB V Penutup

Pasal 5

Penyusunan RMRB Tahun 2019-2023 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 6

Pelaksanaan RMRB Tahun 2019-2023, digunakan sebagai acuan bagi Pemerintah Provinsi untuk menyusun dan melaksanakan program Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi.

BAB IV  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 7

Pada saat Peraturan Gubernur ini mulai berlaku, Peraturan Gubernur Nomor 65 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Provinsi Bali Tahun 2014-2018 (Berita Daerah Provinsi Bali Tahun 2015 Nomor 65), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 8

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Denpasar  
pada tanggal 21 November 2019

GUBERNUR BALI,

WAYAN KOSTER

Diundangkan di Denpasar  
Pada tanggal 21 November 2019

SEKRETARIS DAERAH PROVINSI BALI

DEWA MADE INDRA

BERITA DAERAH PROVINSI TAHUN 2019 NOMOR 55

LAMPIRAN  
PERATURAN GUBERNUR BALI  
NOMOR 52 TAHUN 2019  
TENTANG  
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI  
TAHUN 2019-2023

BAB I  
PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tujuan dan kondisi birokrasi yang diinginkan telah tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010–2014. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada periode ini menekankan kepada pemerintahan yang berbasis kinerja, yaitu ditandai dengan beberapa hal, a.l:

- a. Penyelenggaraan pemerintahan dilaksanakan dengan berorientasi pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis.
- b. Kinerja pemerintah difokuskan pada upaya untuk mewujudkan outcomes (hasil).
- c. Seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik untuk memudahkan pengelolaan data kinerja.
- d. Setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan. Setiap instansi pemerintah, sesuai dengan tugas dan fungsinya, secara terukur juga memiliki kontribusi terhadap kinerja pemerintah secara keseluruhan.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi:

- a. Birokrasi yang bersih dan akuntabel
- b. Birokrasi yang efektif dan efisien
- c. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada tabel di bawah ini.

<b>Area</b>	<b>Hasil yang diharapkan</b>
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>right sizing</i> )
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang tidak tumpang tindih dan harmonis, serta mendorong pencapaian kinerja pemerintahan
Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya akuntabilitas dan kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat dan dunia usaha
Pola pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi (sesuaikan dengan bahasa budaya kerja)

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu program prioritas Nasional yang diturunkan dari visi Nawacita ke-2 yaitu “Membuat pemerintah tidak absen dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya”. Hal ini juga sejalan dengan visi Gubernur Nangun Sat Kerthi Loka Bali misi ke-22 yaitu “Mengembangkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif, terbuka, transparan, akuntabel dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik terpadu yang cepat, pasti dan murah”. Reformasi Birokrasi menjadi program prioritas, sebab tanpa birokrasi yang bersih, akuntabel, berintegritas dan memiliki

semangat melayani, sulit membayangkan program-program pembangunan yang strategis bisa memiliki manfaat dan dampak yang besar bagi masyarakat. Birokrat ibarat mesin bagi pembangunan, yang harus dijaga kinerjanya dan ditingkatkan kemampuannya.

Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi dimaknai sebagai sebuah perubahan signifikan dalam paradigma dan tata kelola organisasi. Melalui reformasi birokrasi diharapkan akan meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; dan mampu menjadikan birokrasi antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan strategis. Salah satu tonggak penting pelaksanaan reformasi birokrasi adalah *Road Map* Reformasi Birokrasi. *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu lima tahun mendatang. *Road Map* Reformasi Birokrasi akan menjadi alat bantu bagi Pemerintah Provinsi untuk mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dengan pendekatan yang sistematis, terstruktur, bertahap, dimana satu tahapan harus menghasilkan output yang memberikan dampak penguatan perubahan pada tahapan selanjutnya.

Road map reformasi birokrasi memiliki arti yang sangat penting, yaitu:

- Perubahan yang dilakukan secara terencana akan mendorong efektivitas dan efisiensi serta mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai;
- Perubahan yang terencana juga memberikan arahan tentang kegiatan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi
- Perubahan terencana yang dilakukan secara serentak di seluruh jajaran instansi pemerintah yang mendorong terciptanya budaya perubahan ke arah perbaikan.
- Perubahan yang dilakukan dapat dimonitor dan dievaluasi secara berkelanjutan, sehingga setiap tahapan proses manajemen dapat dipastikan telah dilakukan secara tepat dan benar serta sesuai dengan rencana yang telah digariskan. Bahkan proses perubahan dapat segera diperbaiki ketika proses perubahan tidak lagi relevan dengan kondisi terkini.

- Perubahan yang dilakukan untuk menjaga momentum pelaksanaan reformasi birokrasi tidak kehilangan arah, tujuan, dan target yang hendak dicapai pada tahun 2025 sebagaimana tertuang dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025, yaitu terciptanya Pemerintahan Kelas Dunia.

Saat ini Pemerintah Provinsi telah menyusun Road Map Reformasi Birokrasi periode kedua yaitu Road Map 2019-2023. Disamping menekankan kepada budaya berbasis kinerja, juga diharapkan road map ini dapat mendukung akselerasi pencapaian visi dan misi Pemerintah Provinsi yaitu *Nangun Sat Kerthi Loka Bali* yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Bali. Secara garis besar, Road Map Reformasi Birokrasi terdiri dari gambaran reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi, agenda reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi, monitoring dan evaluasi, serta penutup. Road Map juga dilengkapi dengan lampiran matriks rencana aksi program kerja.

## BAB II

### Gambaran Birokrasi Pemerintah Provinsi

#### 1. Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Provinsi

Birokrasi merupakan mesin pelaksana kebijakan Pemerintah wajib melaksanakan reformasi birokrasi agar program-program pembangunan yang dilaksanakan pemerintah dapat bermanfaat bagi kesejahteraan masyarakat. Melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Permenpan & RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 tersebut, Pemerintah Provinsi mulai menerapkan secara bertahap Reformasi Birokrasi. Dalam perjalanannya, penerapan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada 8 (delapan) area perubahan tersebut membuahkan beberapa capaian dan perkembangan yang baik.

Secara umum Pemerintah Provinsi telah melaksanakan berbagai upaya untuk memperbaiki kinerja birokrasi dan beberapa pencapaian telah diraih. Hal ini untuk membawa birokrasi pemerintahan agar dapat mewujudkan 3 (tiga) sasaran reformasi birokrasi nasional yaitu: a) pemerintahan bersih dan akuntabel; b) Birokrasi yang efektif dan efisien dan c) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Secara umum pencapaian Pemerintah Provinsi untuk mewujudkan tiga sasaran dimaksud, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pemerintahan yang bersih, akuntabel dan berkinerja tinggi
  - a. Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja

Pemerintah Provinsi telah memiliki nilai-nilai Budaya Kerja yaitu TAKSU kepanjangan dari Tanggung Jawab, Akuntabel, Kreatif, Selaras dan Unggul dan ditetapkan oleh Peraturan Gubernur Nomor 3 Tahun 2016 tentang Budaya Kerja Pada Pemerintah Provinsi. Nilai-nilai Budaya Kerja diinternalisasi untuk mengubah sikap dan perilaku pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan integritas, kinerja dan produktivitas kerja. Internalisasi dilakukan dengan memberikan sosialisasi secara terus menerus dan berkesinambungan. Untuk lebih menguatkan komitmen terhadap nilai Budaya Kerja, telah dilaksanakan Deklarasi Budaya Kerja oleh Gubernur dihadiri oleh

jajaran pimpinan dan pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi pada tanggal 21 Maret 2019 bertempat di Wiswa Sabha Utama. Pembinaan dan monitoring & evaluasi budaya kerja langsung ke masing-masing Perangkat Daerah dilaksanakan bersama dengan tim GDN Provinsi Bali.



Acara deklarasi Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, dibacakan oleh Bapak Gubernur dan disaksikan oleh Ombudsman RI.

b. Pengorganisasian Tim Reformasi Birokrasi (RB)

Agar pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Untuk itu perlu dibentuk tim yang diberi tugas untuk melakukan pengelolaan reformasi birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Tim RB di Pemerintah Provinsi telah diorganisasikan dengan baik terdiri dari Tim Pengarah RB dan Tim Pelaksana RB Pemerintah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah Provinsi Bali. Agar reformasi birokrasi dilaksanakan juga oleh Perangkat Daerah/unit kerja, maka Perangkat Daerah/unit kerja dimaksud juga membentuk tim reformasi birokrasi di lingkungan kerjanya sesuai dengan SK Kepala Perangkat Daerah. Tim RB dimaksud diberdayakan dan didorong untuk berperan aktif dan menjadi motor penggerak dalam pelaksanaan RB. Tim RB merupakan motor penggerak pelaksanaan

sehingga harus terus didorong partisipasi aktif dari seluruh anggota Tim RB.

c. Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB)

Dengan adanya perubahan mekanisme PMPRB menjadi PMPRB 2.5, di tahun 2019 PMPRB tidak hanya dilaksanakan untuk instansi Pemerintah (Pemerintah Provinsi) tetapi yang dinilai juga unit kerja yaitu 10 Perangkat Daerah/unit kerja. Untuk meningkatkan pemahaman PD telah dilaksanakan sosialisasi dan asistensi kepada Perangkat Daerah/Unit Kerja secara terus menerus dan berkelanjutan. Pengiriman PMPRB tahap 3 sudah dilaksanakan secara tepat waktu. Data dan informasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi baik level instansi dan unit kerja dikelola dengan baik. Tidak hanya lingkup Provinsi, Pemerintah Provinsi juga melakukan pembinaan/asistensi kepada Kabupaten/Kota se-Bali sehingga tahun 2019, untuk pertama kalinya seluruh Kabupaten/Kota se-Bali telah melakukan PMPRB secara tepat waktu melalui aplikasi PMPRB online.

Berdasarkan nilai PMPRB dimaksud, maka Kementerian PANRB melaksanakan evaluasi eksternal kepada Pemerintah Provinsi Bali dimana hasil evaluasi menghasilkan indeks Reformasi Birokrasi (RB) Pemerintah Provinsi.



Evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan oleh Tim Evaluasi Kementerian PANRB

Berikut data **Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi** dari tahun 2017-2018.

NO	Komponen Penilaian	Bobot	2017	2018
<b>I</b>	<b>Komponen Pengungkit</b>			
1	Manajemen Perubahan	5	2,35	1,93
2	Penataan Peraturan Perundang-undangan	5	2,71	2,09
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6	2,32	3,76
4	Penataan Tatalaksana	5	3,22	3,25
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15	8,64	8,94
6	Penguatan Akuntabilitas	6	4,61	4,48
7	Penguatan Pengawasan	12	6,73	6,72
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6	4,25	4,36
	<b>Total Komponen Pengungkit (A)</b>	60	34,83	35,53
<b>II</b>	<b>Komponen Hasil</b>			
1	Nilai Akuntabilitas Kinerja	14	10,70	10,75
2	Survey internal Integritas Organisasi	6	4,08	3,79
3	Survey Eksternal Persepsi Korupsi	7	5,70	5,86
4	Opini BPK	3	3,00	3,00
5	Survey Eksternal Pelayanan Publik	10	7,84	8,36
	<b>Total Komponen Pengungkit (B)</b>	40	31,33	31,76
	<b>Indeks Reformasi Birokrasi (A+B)</b>	<b>100</b>	<b>66,16</b>	<b>67,29</b>
	Katagori		<b>B</b>	<b>B</b>

d. Keterlibatan pimpinan dalam akuntabilitas

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



Berikut tabel nilai SAKIP yang diperoleh Pemerintah Provinsi tahun 2015-2018 berdasarkan hasil evaluasi Kementerian PANRB.

Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai			
		2015	2016	2017	2018
<u>Perencanaan Kinerja</u>	<b>35</b>	24,78	24,90	25,12	25,20
<u>Pengukuran Kinerja</u>	<b>20</b>	16,64	16,64	17,74	17,78
<u>Pelaporan Kinerja</u>	<b>15</b>	10,47	11,11	11,26	11,31
<u>Evaluasi Internal</u>	<b>10</b>	8,01	8,32	8,33	8,38
<u>Capaian Kinerja</u>	<b>20</b>	15,49	15,79	14,28	14,39
<u>Nilai Hasil Evaluasi</u>	<b>100</b>	<b>75,39</b>	<b>76,46</b>	<b>76,73</b>	<b>77,05</b>
<u>Tingkat Akuntabilitas Kinerja</u>		<b>BB</b>	<b>BB</b>	<b>BB</b>	<b>BB</b>

e. Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja

Upaya peningkatan SDM bagi yang menangani akuntabilitas Kinerja dilakukan secara terus menerus sehingga pemahaman terhadap akuntabilitas kinerja semakin baik. Telah dilaksanakan bimtek penyusunan pohon kinerja, bimtek penyusunan cascading, dan sosialisasi penyusunan LKJIP. Pemerintah Provinsi juga telah menyusun Pedoman Penerapan SAKIP sebagai panduan Perangkat Daerah di lingkungan Pemprov. Bali dalam menerapkan SAKIP. Pedoman SAKIP ditetapkan oleh Gubernur Bali nomor 109 tahun 2018 tentang Pedoman Penerapan SAKIP di Lingkungan Pemerintah Provinsi. Untuk mengukur kinerja pegawai, Pemerintah Provinsi

telah menyusun Perjanjian Kinerja (PK) sampai eselon IV. Namun perlu didorong pengukuran terhadap PK dimaksud secara berkala.

f. Penerapan Kebijakan Anti Gratifikasi

Kebijakan gratifikasi telah dibuat berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 31 Tahun 2018 tentang Pengendalian Gratifikasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi. *Public campaign* dilakukan secara berkala dengan memberikan sosialisasi terkait Gratifikasi selanjutnya menyebarkan informasi gratifikasi ke seluruh Perangkat Daerah melalui kegiatan GDN terpadu. Telah dibangun Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) pada Inspektorat Pemrov. Bali yang berfungsi menjalankan tugas pengendalian gratifikasi di Pemrov. Bali. UPG dimaksud didukung oleh UPG Pembantu yang ada di setiap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi.

g. Penyampaian Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)

Seluruh Pejabat Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi yang wajib menyampaikan LHKPN sudah menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara secara tepat waktu. Hal ini mencerminkan kepatuhan Pemerintah Provinsi terhadap upaya penegakan hukum, pengawasan internal dan pencegahan tindak pidana korupsi.

h. Penyampaian Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)

Seluruh Pejabat Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi yang wajib menyampaikan LHKPN sudah menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara secara tepat waktu. Hal ini mencerminkan kepatuhan Pemerintah Provinsi terhadap upaya penegakan hukum, pengawasan internal dan pencegahan tindak pidana korupsi.

i. Penerapan SPIP

Kebijakan penerapan SPIP telah dibuat berdasarkan Peraturan Gubernur Pergub Nomor 27 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Provinsi. Maturitas SPIP Pemprov. Bali pada tahun 2018 berada pada level 3 dengan nilai 3,045. Maturitas sistem pengendalian intern menunjukkan ukuran kualitas dari sistem pengendalian intern pada suatu organisasi. Semakin tinggi maturitasnya semakin baik pula kualitas sistem pengendalian intern suatu organisasi. Parameter pengukuran maturitas sistem pengendalian intern dapat diturunkan dari tiap-tiap unsur atau komponennya. Terdapat lima unsur yang perlu

diturunkan parameternya yaitu: Lingkungan pengendalian (*control environment*), Penilaian risiko (*risk assessment*). Kegiatan pengendalian (*control activities*). Informasi dan komunikasi (*information and communication*). Kegiatan pemantauan (*monitoring activities*).

j. Pengaduan Masyarakat

Pengaduan Masyarakat di Pemerintah Provinsi dikoordinir oleh Inspektorat Pemprov. Bali berdasarkan SK Gubernur Bali Nomor 548/02-B/HK/2019 tentang Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Unit Pemberantasan Pungutan Liar Provinsi Bali. Kebijakan ini ditindaklanjuti dengan memberikan sosialisasi kepada masyarakat, ASN Provinsi dan ASN Kabupaten/Kota se-Bali. Media pengaduan berupa website, email, kotak pengaduan dan telepon. Tidak sampai disana saja, komitmen Pemerintah Provinsi untuk menjamin masukan masyarakat melalui pengaduan masyarakat dapat dilakukan melalui aplikasi SP4N-LAPOR yang merupakan singkatan dari Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional-Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat. Launching SP4N-LAPOR dilaksanakan pada tanggal 27 Agustus 2019 bertempat di Kantor Inspektorat Provinsi Bali. Seluruh Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi berkomitmen untuk menindaklanjuti pengaduan masyarakat yang dikelola melalui aplikasi SP4N-LAPOR. Susunan Tim Koordinasi SP4N LAPOR Pemerintah Provinsi Bali tertuang dalam SK Gubernur Bali Nomor 1827/02-B/HK/2019.

k. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

APIP Pemerintah Provinsi cukup didukung SDM yang memadai baik secara kualitas dan kuantitas dimana setiap tahun selalu ada pengembangan kompetensi bagi APIP. Indeks Internal Audit Capability Model (IACM) saat ini berada pada pada level 2 plus.

l. Pembangunan Zona Integritas

Pembangunan Zona Integritas (ZI) di lingkungan Pemerintah Provinsi diawali dengan pencanangan ZI pada tahun 2012. Untuk memperkuat komitmen seluruh pimpinan Pemprov. Bali maka pada

tanggal 21 Maret 2019 dilaksanakan Penandatanganan Penguatan Komitmen Zona Integritas menuju WBK/WBBM oleh Gubernur Bali disaksikan oleh Ketua Ombudsman RI dan Ketua Ombudsman RI Perwakilan Bali. Pembinaan pembangunan ZI bagi penyelenggara pelayanan publik dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Hasil pembangunan ZI dievaluasi oleh Tim Penilai Internal dan menghasilkan unit kerja sebagai calon ZI untuk disampaikan ke Kementerian PANRB.

Berikut data penyampaian unit kerja calon ZI kepada Kementerian PANRB tahun 2015-2019.

2) Pemerintahan yang efektif dan efisien

a. Harmonisasi Peraturan Perundang-Undangan

Pemerintah Provinsi melalui Biro Hukum Setda Prov. Bali telah melakukan harmonisasi terhadap rancangan peraturan perundang-undangan dan apabila terdapat rancangan peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis/sinkron maka akan dilakukan revisi.

b. Sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan perundang-undangan.

Pemerintah Provinsi telah menerapkan sistem pengendalian penyusunan peraturan perundangan dengan baik dimana mensyaratkan adanya Rapat Koordinasi, Naskah Akademis/*kajian/policy paper*, dan Paraf Koordinasi pada saat mengajukan draf peraturan perundang-undangan. Proses penyusunan produk hukum sesuai dengan ketentuan yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah.

c. Evaluasi dan Penataan Kelembagaan

Telah melaksanakan evaluasi kelembagaan pada seluruh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi sesuai dengan Peraturan MenPANRB nomor 20 tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi

Kelembagaan Instansi Pemerinah. Disamping itu juga telah dilaksanakan evaluasi kelembagaan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah.

Hal ini penting untuk menyusun profil kelembagaan Pemerintah Provinsi dan mewujudkan organisasi yang efektif, efisien, tepat fungsi dan tepat ukuran.

d. Penerapan prosedur operasional tetap (SOP)

Seluruh perangkat daerah dilingkungan Pemerintah Provinsi telah menyusun SOP dan ditetapkan dengan SK pimpinan perangkat daerah masing-masing. Penerapan SOP sangat bermanfaat untuk membantu kinerja pemerintah agar lebih efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan publik.

e. E-Government

Penerapan *e-government* dilaksanakan agar penyelenggaraan pemerintah dapat berjalan efektif, efisien, dan transparan sehingga dapat meningkatkan kepuasan masyarakat dan memperbaiki kinerja pemerintah.

Adapun penerapan e-government di lingkungan internal dalam rangka mendukung proses birokrasi secara terintegrasi antara lain:

- SIPKD (sistem informasi pengelolaan keuangan daerah)
- SIEP (sistem informasi Evaluasi Pelaporan)
- SIKI (sistem informasi keterbukaan informasi)
- E-planning
- Simpeg Provinsi Bali
- PNS Online
- Sikepo (sistem Informasi Kinerja Pegawai Online)
- SPSE (Sistem Pengadaan Secara Elektronik)
- SP4N-LAPOR
- Sistem Monitoring TEPRA

Pengembangan e-government untuk pelayanan kepada masyarakat, a.l:

- Website untuk penyediaan informasi kepada masyarakat ([www.baliprov.go.id](http://www.baliprov.go.id))
- Satgas Saber Pungli ([www.saberpungli.baliprov.go.id](http://www.saberpungli.baliprov.go.id))

- Pelayanan informasi ([www.siki.baliprov.go.id](http://www.siki.baliprov.go.id))
- Informasi tentang pengadaan barang jasa secara elektronik ([www.lpse.baliprov.go.id](http://www.lpse.baliprov.go.id))
- Dokumentasi dan Informasi hukum ([www.jdih.baliprov.go.id](http://www.jdih.baliprov.go.id))
- Pengajuan perijinan ([www.perijinan.baliprov.go.id](http://www.perijinan.baliprov.go.id))
- Pembayaran dengan e-samsat
- Pengajuan tender pengadaan ([www.lpse.baliprov.go.id](http://www.lpse.baliprov.go.id))
- dll.

f. Keterbukaan Informasi Publik (KIP)

Telah ada kebijakan pimpinan di Pemprov. Bali tentang keterbukaan informasi publik berupa Pergub Nomor 47 Tahun 2013 tentang Pedoman Pelayanan Informasi Publik dan Dokumentasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan SK Gubernur Bali Nomor 2153/01-H/HK/2013 tentang Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi serta SOP operasional. Dalam hal penerapan KIP maka setiap perangkat daerah telah memiliki website yang digunakan sebagai media menyebarkan informasi. Disamping itu untuk menerapkan kebijakan keterbukaan informasi publik dengan membuat website <http://www.siki.baliprov.go.id>. Untuk memenuhi dan melayani permintaan pemohon/pengguna informasi publik, telah dibentuk layanan Desk Layanan Informasi Publik yang bertempat di Kantor Diskominfo Provinsi Bali.

g. Kualitas Pengelolaan Arsip

Berbagai upaya dalam tata kelola arsip telah dilakukan oleh Pemprov. Bali. Indeks Kearsipan Pemprov. Bali di tahun 2018 senilai 77.6 yaitu berkategori baik. Atas kerja keras tersebut Pemprov. Bali mendapat penghargaan ANRI Award tahun 2019 sebagai lembaga kearsipan dengan Tata Kelola arsip terbaik kedua Nasional. Disamping itu juga dilakukan pembinaan, monev, audit dan monitoring tindak lanjut hasil audit terhadap seluruh PD yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi.

h. Pengadaan Barang dan Jasa

Pelaksanaan *e-procurement* telah berjalan dengan baik didukung dengan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) yang handal. Hampir semua jenis pengadaan telah dilaksanakan secara

elektronik, yaitu: Tender, Seleksi, Tender cepat, Pengadaan langsung, E-purchasing dan Penunjukan langsung. Kedepan jenis pengadaan swakelola akan didorong untuk dilaksanakan secara elektronik.

Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang berada dibawah Biro Pengadaan Barang Jasa Provinsi Bali telah mencapai tingkat kematangan organisasi pada tahap 3 yaitu *defined*. Tahap kematangan *defined* berarti sudah memiliki dokumen yang mengatur organisasi, tata laksana, sumber daya manusia seta manajemen organisasi ULP yang disusun berdasarkan pedoman/dibakukan.

i. Perencanaan kebutuhan pegawai

Untuk membangun PNS yang profesional dan produktif telah dilaksanakan analisa jabatan, analisa beban kerja dan peta jabatan sehingga dapat memberikan informasi jabatan yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hasil analisa jabatan dan analisa beban kerja ditetapkan dalam Peraturan Gubernur Bali Nomor 9 Tahun 2019 tentang analisa jabatan dan analisa beban kerja. Serta Keputusan Gubernur Bali Nomor 1574/01-F/HK/2019 tentang Peta Jabatan pada Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi.

j. Proses penerimaan pegawai transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN

Proses penerimaan pegawai Pemprov. Bali telah dilakukan secara transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN dimana pengumuman penerimaan diinformasikan secara luas kepada masyarakat melalui website dan pengumuman. Pendaftaran dapat dilakukan dengan mudah, cepat dan pasti (online) melalui portal [sscn.bkn.go.id](http://sscn.bkn.go.id). Proses seleksi sesuai dengan aturan yaitu Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dengan memakai sistem Computer Assisted Tes (CAT) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Dan Pengumuman hasil seleksi diakses pada website BKD Prov. Bali [www.bkd.baliprov.go.id](http://www.bkd.baliprov.go.id) dan portal [sscn.bkn.go.id](http://sscn.bkn.go.id).

k. Pengembangan pegawai berbasis kompetensi

Untuk meningkatkan SDM Pemerintah Provinsi, sudah selayaknya Pemprov. Bali kualitas pegawai agar berdaya saing tinggi. Untuk

mengembangkan pegawai berbasis kompetensi, diperlukan kebijakan standar kompetensi jabatan yang saat ini dalam proses pengembangan. Perencanaan pengembangan kompetensi telah disusun setiap tahunnya dan selanjutnya dilaksanakan pengembangan pegawai berbasis kompetensi sesuai dengan rencana dimaksud.

1. Promosi jabatan dilakukan secara terbuka

Kebijakan promosi terbuka telah diterapkan sesuai dengan kebijakan pusat. Pengisian jabatan pimpinan tinggi (utama, madya dan pratama) telah dilakukan melalui promosi terbuka dan seleksi dilakukan oleh panitia seleksi yang independen. Hasil setiap tahapan seleksi diumumkan secara terbuka melalui media IT.

m. Penetapan kinerja individu

Penerapan penetapan kinerja individu telah dilakukan terhadap seluruh pegawai dengan menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perjanjian Kinerja (PK). Telah terdapat aplikasi untuk menginput kinerja pegawai yang bernama SiKEPO. Pemantauan kinerja melalui aplikasi dimaksud dilaksanakan 6 (enam) bulan sekali. Dan di akhir tahun dilakukan evaluasi (penilaian prestasi kerja PNS) berdasarkan pencapaian SKP dengan bobot 60% dan perilaku kerja dengan bobot 40%.

n. Penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai

Kedisiplinan merupakan fondasi dasar bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pemerintah Provinsi telah mengeluarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 51 Tahun 2018 tentang Kode Etik Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Bali kemudian ditindaklanjuti oleh perangkat daerah dengan membuat aturan kode etik melalui SK pimpinan perangkat daerah.

Dalam rangka memantau disiplin pegawai dibentuk Tim GDN Provinsi yang berfungsi untuk memberikan pembinaan, sosialisasi, monitoring dan evaluasi kedisiplinan tri budaya GDN yaitu budaya tertib, budaya bersih dan budaya kerja. Secara berkelanjutan tim GDN dimaksud turun ke lapangan ke seluruh Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi untuk memberikan pembinaan dan monev terhadap pelaksanaan Tri Budaya GDN. Selain itu untuk menegakkan kedisiplinan, Tim GDN juga melaksanakan sidak

disiplin secara berkala di lingkungan Pemerintah Provinsi. Pemberian sanksi dan imbalan (reward) juga diberlakukan sesuai dengan PP nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

o. Pelaksanaan evaluasi jabatan

Peta jabatan untuk seluruh perangkat daerah di lingkungan Pemprov. Bali telah disusun dan ditetapkan oleh Gubernur Bali dituangkan dalam SK Nomor 1574/01-F/HK/2019. Selanjutnya telah dilakukan evaluasi jabatan yang dituangkan dalam kelas dan nilai jabatan sesuai dengan Peraturan Gubernur Bali.

p. Sistem Informasi Kepegawaian

Sistem informasi kepegawaian telah dibangun sesuai kebutuhan melalui SIMPEG. Untuk melakukan pemutakhiran terhadap profil dan administrasi kepegawaian PNS dapat melalui PNS Online. Sistem ini dapat diakses oleh seluruh pegawai. Dibawah koordinasi BKD Provinsi, seluruh layanan kepegawaian (Simpeg, PNS Online, Sikepo, SIAPP) berada dalam satu sistem aplikasi aparatur bernama SAPA BKD yang bisa diakses pada <http://sapabkd.baliprov.go.id>. Dan Sistem informasi kepegawaian digunakan sebagai pendukung pengambilan kebijakan manajemen SDM.

3) Pemerintahan yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas

a. Standar Pelayanan

Seluruh unit pelaksana pelayanan publik telah menyusun Standar Pelayanan berdasarkan SK pimpinan perangkat daerah/unit kerja. Dari standar pelayanan disusun maklumat pelayanan yang dipampang di tempat kerja dan website. Standar pelayanan dimaksud dibuatkan SOP sehingga kegiatan operasional pelayanan tersebut menjadi baku.

b. Budaya Pelayanan Prima

Dalam rangka menerapkan budaya pelayanan prima telah dilakukan pembinaan secara intensif terhadap unit pelaksana pelayanan di lingkungan Pemerintah Provinsi. Informasi tentang pelayanan mudah diakses melalui berbagai media dimana standar pelayanan dapat diakses di setiap website pelaksana pelayanan publik.

Terkait dengan sarana layanan terpadu/terintegrasi telah dibentuk Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu

(DPMPTSP). Dimana seluruh perizinan telah dilimpahkan kewenangannya melalui Peraturan Gubernur Nomor 33 Tahun 2018. Pengurusan Perizinan telah didukung dengan aplikasi perizinan online terintegrasi melalui sistem Online Single Submission (OSS).

c. Penilaian kepuasan terhadap pelayanan

Untuk mengetahui sejauh mana dampak yang dihasilkan terhadap upaya-upaya peningkatan kualitas pelayanan publik maka unit pelayanan di lingkungan Pemerintah Provinsi telah melakukan Survey Kepuasan Masyarakat. Hasil SKM akan dipampang di papan pengumuman atau website dan rekomendasi SKM akan ditindaklanjuti agar terjadi perbaikan yang berkelanjutan berdasarkan hasil survey dimaksud.

d. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Teknologi Informasi memiliki arti penting dalam memberikan pelayanan publik di era teknologi saat ini. Pemerintah Provinsi. Dengan adanya teknologi informasi maka kebijakan pemerintah dengan cepat dapat diakses oleh masyarakat, pengelolaan pelayanan yang efisien, dan memberikan ruang bagi masyarakat untuk memberikan masukan sehingga dapat memperbaiki kinerja pelaksana pelayanan publik dan kualitas pelayanan publik. Pelaksana pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi memiliki website untuk menyebarkan informasi serta menerima masukan dan partisipasi masyarakat. Berbagai otomasi pelayanan publik telah dilakukan seperti misalnya aplikasi samsat online yang mengalami perbaikan terus menerus dimana sekarang sudah ada pembayaran samsat online melalui 4 channel yaitu *mobile banking*, *internet banking*, ATM dan *Teller*.

e. Inovasi Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang baik dan berkualitas merupakan hak warga negara sekaligus kewajiban konstitusional negara. Oleh karena itu Pemerintah Provinsi wajib menyelenggarakan pelayanan publik yang sebaik-baiknya bagi masyarakat. Inovasi pelayanan publik merupakan percepatan untuk solusi peningkatan kualitas

pelayanan publik yang lebih mendekati kepada harapan masyarakat. Berbagai inovasi telah dilakukan oleh Pemprov. Bali dan beberapa inovasi bahkan masuk dalam Top Inovasi Pelayanan Publik yang diselenggarakan oleh Kementerian PANRB. Berikut adalah daftar inovasi pelayanan publik yang masuk Top Inovasi Pelayanan Publik pada tahun 2017-2019. Di tahun 2019, Pemprov Bali masuk top 99 Inovasi Pelayanan Publik dengan judul inovasi yaitu Pengembangan Pupuk Organik Sipadu Mendukung Pengentasan Kemiskinan.

## 2. Kebutuhan/Harapan pemangku kepentingan

Tuntutan pemangku kepentingan yang semakin tinggi terhadap kinerja birokrasi Kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan adalah sebagai berikut:

### 1) Pemerintahan yang bersih dan akuntabel

- Mewujudkan aparatur yang berintegritas tinggi
- Birokrasi yang mengarah pada konsistensi pembenahan, antisipatif dan preventif terhadap penyimpangan
- Mewujudkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang bersinergi, dimana Reformasi Birokrasi tidak hanya menjadi urusan sektoral Perangkat Daerah tertentu saja.
- Meningkatkan kepercayaan publik kepada pemerintah dalam penyelenggaraan negara

### 2) Pemerintahan yang efektif dan efisien

- Menghilangkan tumpang tindih wewenang, tugas pokok dan fungsi antar lembaga yang berimplikasi pada pengeluaran pemerintah yang lebih efisien.
- Memperbaiki penyelenggaraan pemerintahan dari aspek kejelasan dan kepastian prosedur
- Mempermudah dan memperingkas proses bisnis untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan
- Meningkatkan kinerja birokrasi
- Memperbaiki penyelenggaraan pemerintahan dengan menyediakan acuan bagi penilaian kinerja
- Mewujudkan aparatur negara yang profesional

- Mengikis ego sektoral, ego instansi dan ego program di lingkungan Pemerintah Provinsi
- Mewujudkan aparatur yang berkualitas secara menyeluruh dan berkelanjutan
- Ketepatan dalam penempatan jabatan
- Meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan berbasis kinerja

3) Pemerintahan yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas

- Terpenuhinya kebutuhan masyarakat secara maksimal melalui pelayanan yang diawali dengan kepastian dalam memberikan pelayanan publik baik dari segi kegiatan, prosedur dan penanganan.
- Meningkatnya kepercayaan dan kepuasan masyarakat

3. Permasalahan birokrasi Pemerintah Provinsi

1) Pemerintahan yang bersih, akuntabel dan berkinerja tinggi

- Manajemen kinerja masih belum sepenuhnya diterapkan.
- Belum optimalnya penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)
- Akuntabilitas kinerja yang belum terkelola dengan baik
- Belum optimalnya kinerja perangkat daerah dalam mewujudkan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi.
- Belum optimalnya upaya-upaya untuk melaksanakan kebijakan peningkatan integritas dan upaya pencegahan korupsi seperti implementasi gratifikasi, penerapan whistle blowing system dan penerapan benturan kepentingan.
- Belum seluruh pegawai tertib dalam menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN)
- Perubahan pola pikir dan budaya kerja belum menjangkau sepenuhnya birokrasi Pemerintah Provinsi
- Belum optimalnya komunikasi dengan stakeholder terutama dalam rangka menginformasikan segala perbaikan/inovasi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Provinsi sehingga *stakeholders* dapat mengetahui hasil perbaikan/inovasi
- Belum maksimalnya mekanisme pengaduan masyarakat berbasis elektronik

## 2) Pemerintahan yang efektif dan efisien

- Kelembagaan yang belum sesuai dengan kebutuhan yang sebenarnya yaitu tepat fungsi dan tepat ukuran
- Belum optimalnya kualitas ASN dalam mendukung kinerja pemerintah
- ASN yang belum sepenuhnya profesional dari segi perilaku, kompetensi, pengetahuan, kreativitas dan *soft skill* lainnya.
- Penyusunan proses bisnis yang belum sepenuhnya mengacu kepada kinerja.
- Penerapan sistem elektronik dalam pemerintah (e-government) belum berjalan maksimal
- Tata laksana manajemen kearsipan yang belum berbasis elektronik.
- Belum tersedianya standar kompetensi jabatan untuk seluruh jabatan di lingkungan Pemerintah Provinsi sebagai dasar melaksanakan evaluasi jabatan.
- Belum diterapkannya penilaian kinerja pegawai berdasarkan pendekatan manajemen kinerja.
- Masih adanya mutasi dan promosi dalam jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi individu dan syarat jabatan.
- Belum optimalnya pengembangan pegawai berbasis kompetensi
- Belum adanya *assessment center* untuk mengidentifikasi dan mengembangkan *talent* pegawai.

## 3) Pemerintahan yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas

- Kualitas pelayanan publik yang belum memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat
- Belum maksimalnya penerapan standar pelayanan pada Perangkat Daerah/unit kerja pelaksana pelayanan
- Belum semua Perangkat Daerah/unit kerja pelaksana pelayanan melaksanakan survey kepuasan masyarakat.
- Belum adanya mall pelayanan publik Pemerintah Provinsi
- Belum adanya sistem punishment(sanksi)/reward bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar

- Belum optimalnya sosialisasi/pelatihan dalam upaya penerapan Budaya Pelayanan Prima
- Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam memberikan pelayanan

### BAB III

#### Agenda Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah

##### 1. Fokus Perubahan Reformasi Birokrasi

Fokus perubahan reformasi terdiri dari 4 (empat) bagian, yaitu:

- a. Prioritas Pembentukan Manajemen Pemerintahan Daerah, yaitu fokus perubahan yang menjadi prioritas Pemerintah Provinsi terkait dengan area perubahan reformasi birokrasi.

Dalam mewujudkan sasaran reformasi birokrasi, masih terdapat kendala dan tantangan yang dihadapi. Dari 8 area perubahan terdapat 4 area perubahan yang perlu menjadi prioritas sebagai fokus perubahan yaitu:

##### 1) Area Tatalaksana

Permasalahan yang dihadapi untuk area Tatalaksana, yaitu:

- Belum disusunnya peta proses bisnis sehingga belum dapat menggambarkan hubungan kerja antara satu unit organisasi dengan unit organisasi yang lain di lingkungan Pemerintah Provinsi. Penyusunan peta proses bisnis untuk menjaga agar tidak terjadi tumpang tindih bagi unit organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
- Penyusunan SOP tidak didasarkan atas peta proses bisnis sehingga berdampak pada kaburnya keterkaitan antar unit organisasi. SOP hanya memuat tahapan, siapa yang mengerjakan serta keluaran pada suatu unit organisasi saja.
- Kurangnya pemahaman mengenai penyusunan dan penerapan SOP dari masing-masing perangkat daerah. SOP dirasa belum menjadi kebutuhan yang mendesak terutama bagi perangkat daerah yang tidak menyelenggarakan pelayanan publik langsung ke masyarakat.
- Penerapan e-government belum maksimal karena terbatasnya regulasi sebagai payung hukum yang menjelaskan secara rinci mekanisme penerapan e-government, belum disusunnya rencana induk pengembangan e-government Pemprov. Bali, terbatasnya tenaga ahli yang kompeten di bidang teknik informatika, belum terintegrasinya data antar perangkat daerah sehingga banyak memiliki aplikasi yang tidak terintegrasi, dan

minimnya layanan SPBE yang terintegrasi baik layanan administrasi pemerintahan dan layanan publik.

- Belum optimalnya penerapan Keterbukaan Informasi Publik dimana beberapa perangkat daerah belum mempublikasikan informasi publik kepada masyarakat, hal ini terlihat dari tidak mutakhirnya Daftar Informasi Publik (DIP) yang ada di website. Disamping itu kurangnya skill dan kompetensi pengelola informasi dan dokumentasi yang dimiliki badan publik pada perangkat daerah.

## 2) Area Akuntabilitas

Permasalahan yang dihadapi untuk area Akuntabilitas, yaitu:

- Pimpinan sudah mulai terlibat langsung dalam penyusunan renstra dan perjanjian kinerja, namun perlu dilakukan pemantauan berkala terhadap pencapaian kinerja renstra dan perjanjian kinerja.
- Belum terbangunnya budaya kinerja dimana belum semua perangkat daerah menyusun kontrak kinerja individu sehingga tidak terbatas pada kelompok atau organisasi. Selanjutnya belum adanya pengukuran kinerja yang berkala untuk menilai kemajuan yang telah dicapai baik level organisasi atau level individu. Sudah membangun sistem pengukuran kinerja berbasis elektronik yaitu SiKEPO (Sistem Informasi Kinerja Pegawai Online) namun belum optimal dalam hal pemanfaatannya dimana belum dapat mengukur kinerja pegawai secara berkala sesuai dengan yang diinginkan dalam implementasi Reformasi Birokrasi. Dimana pengukuran kinerja hanya bisa dilakukan pada akhir tahun.

## 3) Area Pengawasan

Permasalahan yang dihadapi untuk area Pengawasan, yaitu:

- Gratifikasi belum sepenuhnya dipahami oleh para pegawai di lingkungan Pemerintah.
- Telah terbentuk Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) Pemprov. Bali namun belum optimal karena belum sepenuhnya menerapkan budaya anti gratifikasi.
- Pengelolaan resiko belum sepenuhnya diterapkan pada perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi.

- Kebijakan Whistle Blowing System dan Penanganan Benturan Kepentingan belum terbentuk sehingga belum terimplementasi sepenuhnya.
- pembangunan zona integritas belum dilakukan secara intensif ke seluruh perangkat daerah. Dan sampai tahun 2019, Pemerintah Provinsi belum mendapatkan predikat Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi.

#### 4) Area Manajemen SDM Aparatur

Permasalahan yang dihadapi untuk area Manajemen SDM Aparatur, yaitu:

- Penyusunan perhitungan kebutuhan pegawai telah dilakukan dengan analisa jabatan dan analisa beban kerja. Penataan pegawai perlu dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi dengan menyusun rencana distribusi pegawai dan Proyeksi kebutuhan 5 tahun.
- Belum tersusunnya Standar Kompetensi Jabatan di lingkungan Pemerintah Provinsi. Untuk mendukung terwujudnya profesionalisme Pegawai Negeri Sipil diperlukan standar kompetensi jabatan yang wajib dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri di lingkungan Pemerintah Provinsi.
- Pengembangan pegawai berbasis kompetensi perlu ditingkatkan karena profil kompetensi pegawai Pemprov. Bali masih minim. Hal ini karena belum dilakukan *assessment* untuk semua pegawai sehingga belum bisa diidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi seluruh pegawai. Diharapkan kedepannya dilaksanakan pengembangan pegawai berbasis kompetensi sesuai dengan rencana dan kebutuhan pengembangan kompetensi.
- Penetapan kinerja pegawai agar benar-benar mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai sehingga dapat diketahui sejauh mana kinerja pegawai mencapai tujuan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan. Harapannya kedepan penilaian kinerja diimbangi dengan apresiasi kinerja sehingga dapat meningkatkan motivasi pegawai.

- Informasi faktor jabatan belum dilakukan dan belum disusun sehingga belum dapat membuat peta jabatan dan evaluasi jabatan yang akurat.

b. Prioritas yang harus terus dipelihara.

1) Area Kelembagaan

Dengan keluarnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 20 tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah, menjadi angin segar bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan evaluasi kelembagaan sehingga menjadi landasan bagi Pemerintah Provinsi dalam memperbaiki, menyesuaikan, dan penyempurnaan struktur proses organisasi yang sesuai dengan lingkungan strategisnya. Di tahun 2019, Pemprov . Bali sudah melaksanakan evaluasi kelembagaan terhadap seluruh SKPD. Evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk mendukung tercapainya visi misi Pemerintah Provinsi dan juga mewujudkan organisasi yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran.

Disamping itu juga sudah ditetapkan Peraturan Mendagri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Penataan Perangkat Daerah. Dengan melaksanakan evaluasi berdasarkan Permendagri dimaksud diharapkan dapat membangun struktur organisasi yang benar-benar mampu melaksanakan kewenangan pemerintahan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya Biro Organisasi melakukan *assessment* terhadap evaluasi kelembagaan seluruh SKPD. Setelah dilakukan evaluasi, Pemprov. Bali dapat melaksanakan penataan kelembagaan dengan menindaklanjuti pengajuan perubahan organisasi.

2) Area Peraturan Perundang-Undangan

Telah dilaksanakan harmonisasi bagi peraturan perundangan yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi. Hal ini untuk mencegah terjadinya tumpang tindih peraturan, ketidakselarasan peraturan perundangan dan bertolakbelakangnya peraturan yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu dilakukan identifikasi, analisis, dan pemetaan terhadap peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis/sinkron untuk selanjutnya dilakukan revisi

peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis / tidak sinkron dimaksud.

Disamping itu sudah dibangun Sistem pengendalian penyusunan peraturan perundangan dimana mensyaratkan adanya rapat koordinasi, naskah akademis/kajian/*policy paper*, dan paraf koordinasi saat pengajuan rancangan peraturan perundang-undangan.

c. Prioritas yang terkait dengan peningkatan kualitas pelayanan.

Pelayanan publik merupakan area yang akan selalu menjadi prioritas dalam menerapkan Reformasi Birokrasi. Prioritas dalam peningkatan kualitas pelayanan menyangkut 2 (dua) fokus, yaitu:

- 1) Pelayanan sektor-sektor tertentu yang strategis dan memerlukan jangka waktu secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya.

Terdapat beberapa hal-hal yang menjadi prioritas terkait peningkatan kualitas pelayanan publik, sbb:

- Pelayanan Perizinan

Pembentukan mall pelayanan publik (MPP) merupakan suatu perjalanan pembaharuan sekaligus suatu langkah strategis sebagai bentuk perbaikan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kehadiran MPP sebagai generasi ketiga dapat memayungi PTSP tanpa mematikan pelayanan yang sudah ada sebelumnya. Peran PTSP justru diperluas sebagai motor penggerak MPP. Oleh karena itu, Pemerintah Provinsi berupaya untuk membangun Mall Pelayanan Publik Provinsi. Hal ini menunjukkan niat baik Pemerintah Provinsi untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat.

- Pelayanan Pengadaan Barang Jasa

Dalam rangka meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi proses pengadaan, maka pelaksanaan pengadaan barang dan jasa melalui layanan pengadaan barang dan jasa elektronik (LPSE) semakin ditingkatkan. Untuk mengoptimalkan pelayanan pengadaan barang jasa, di tahun 2019, LPSE yang awalnya ada di Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Bali kemudian bergabung dengan

Biro Pengadaan Barang Jasa. Harapan kedepan segala proses pengadaan yang ada di Pemerintah Provinsi sudah berbasis elektronik.

- Pelayanan Pajak Kendaraan

Sejalan dengan tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang cepat, Pemerintah Provinsi melalui Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Bali telah menerapkan sistem pembayaran pajak kendaraan bermotor secara online (e-Samsat) sejak tahun 2017. Telah dilaksanakan perbaikan terus menerus dalam penerapan IT. Contohnya aplikasi samsat online sekarang sudah ada pembayaran samsat online melalui 4 channel yaitu mobile banking, internet banking, ATM dan Teller.

Terkait dengan pola eksekusi satu tempat, Bapenda Bali sudah memiliki program kiosk samsat. Provinsi Bali adalah daerah yang pertama kali menjalin kerjasama dengan Bumdes dalam pembayaran pajak kendaraan bermotor.

- Pelayanan Perpustakaan dan Arsip

Dalam memberikan layanan informasi kepada pengunjung Dinas Arsip dan Perpustakaan dilaksanakan sesuai dengan hari kerja. Khusus untuk Layanan Perpustakaan tetap buka pada Sabtu dan Minggu (kecuali hari Libur Nasional). Peningkatan pelayanan berkaitan dengan pengembangan Perpustakaan pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Provinsi Bali dapat disampaikan bahwa menjadi tugas yang sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berkaitan dengan sosialisas mengenai penyediaan layanan mobil perpustakaan keliling pada tempat-tempat strategis.

Disamping sosialisasi pelaksanaan tersebut menjadi tanggung jawab Badan dalam hal peningkatan penyediaan sarana prasarana layanan dengan penyediaan layanan internet secara gratis serta mengantisipasi pengembangan minat baca dilaksanakan ke masyarakat.

- Pelayanan Kesehatan

Peluncuran Program Jaminan Kesehatan Nasional-Krama Bali Sejahtera (JKN-KBS) telah diluncurkan oleh Gubernur Bali, I

Wayan Koster sesuai dengan Peraturan Gubernur Bali Nomor 104 Tahun 2018 tentang JKN-KBS. Kebijakan baru dimaksud memiliki kelebihan dimana dari aspek kepesertaan menjangkau seluruh krama Bali dan kartu langsung aktif saat menjadi peserta. Kebijakan ini menggunakan sistem rujukan baru berupa aplikasi Sistem Rujukan Terintegrasi JKN-KBS. Penanganan keluhan dilaksanakan secara online dan terintegrasi berbasis web yang tersedia di Faskes Provinsi, Kabupaten/Kota melalui *Call Center*. Dalam mendukung pelayanan kesehatan dimaksud, Pemerintah Provinsi membentuk pelayan Rumah Sakit yaitu Rumah Sakit Mata Bali Mandara, Rumah Sakit Jiwa, dan Rumah Sakit Bali Mandara.

- Pelayanan Transportasi

Angkutan Umum trans Sarbagita, diselenggarakan dalam rangka menyediakan pilihan pergerakan bagi masyarakat, sebagai langkah awal dalam mengurangi jumlah kendaraan di jalan dan ketertiban lalu lintas jalan umum. Dengan menggunakan Trans Sarbagita, anda sudah berkontribusi mengurangi kemacetan lalu lintas di jalan dan ikut mendukung Program Bali Clean and Green. Pada tahun 2011 dirintislah Trans Sarbagita, merupakan satu kesatuan sistem jaringan pelayanan jasa transportasi massal di wilayah SARBAGITA (Denpasar, Badung, Gianyar dan Tabanan). Angkutan Umum trans Sarbagita saat ini terdiri dari 2 rute utama, 6 rute feeder, 78 halte dan 25 unit Bus.

- Pelayanan Pendidikan

Pemerintah Provinsi sangat berkomitmen untuk membangun dunia pendidikan baik infrastruktur maupun mutu pendidikan. Gubernur Bali mencanangkan beberapa hal yang harus dicapai yaitu:

- mengoptimalkan pelaksanaan program wajib belajar 12 tahun
- memberikan beasiswa untuk pendidikan dasar, menengah, dan mahasiswa
- membangun Sekolah Luar Biasa (SLB) dan Boarding School

- memperluas SMA Bali Mandara dengan membangun 2 unit SMK Bali Mandara di luar Kabupaten Buleleng
  - melaksanakan program Kartu Pintar plus Buku Tabungan Bali Mandara untuk siswa tidak mampu
  - memperbaiki sarana dan prasarana.
- Pelayanan Sosial
- Salah satu program dalam pengentasan kemiskinan di Pemprov Bali adalah bedah rumah. Bedah rumah merupakan salah satu upaya untuk mempercepat penanggulangan kemiskinan di Pemprov Bali. Dengan bedah rumah dimaksudkan agar keluarga miskin memiliki rumah yang layak huni sehingga meningkatkan kualitas hidup dan untuk seterusnya mereka mampu memenuhi kebutuhan dasar mereka secara minimal.
- Inovasi Pelayanan Publik
- Pelayanan publik yang baik dan berkualitas merupakan hak warga negara sekaligus kewajiban konstitusional negara. Inovasi pelayanan publik merupakan percepatan untuk solusi peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih mendekati kepada harapan masyarakat. Berbagai inovasi telah dilakukan oleh Pemprov. Bali dan beberapa inovasi bahkan masuk dalam Top Inovasi Pelayanan Publik yang diselenggarakan oleh Kementerian PANRB. Berikut adalah daftar inovasi pelayanan publik yang masuk Top Inovasi Pelayanan Publik pada tahun 2017-2019. Di tahun 2019, Pemprov Bali masuk top 99 Inovasi Pelayanan Publik dengan judul inovasi yaitu Pengembangan Pupuk Organik Sipadu Mendukung Pengentasan Kemiskinan.

## 2) Quick Wins

Quick Wins adalah fokus perubahan yang dengan cepat, dapat dilakukan perubahannya, dapat diterapkan dalam waktu tidak lebih dari satu tahun, merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat/pemangku kepentingan (stakeholders), dan perubahan yang dilakukan memberikan dampak yang sangat berarti bagi masyarakat, sehingga

memberikan citra positif terhadap reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah.

Program-program Quick Wins yang dilakukan Pemerintah Provinsi:

- Pemanfaatan BPD Payment untuk retribusi perizinan tertentu dalam rangka mendukung anjuran gerakan nasional non tunai. Program ini memungkinkan pemohon izin untuk membayar retribusi di seluruh cabang BPD tanpa harus datang ke kantor DPMPTSP.
- SIJAPRI (Sistem Informasi Rumah Sakit Jiwa Provinsi Bali) yaitu sebuah sistem untuk memudahkan pelayanan, pengawasan dan pelaporan di RS Jiwa Bali Mandara secara online sehingga efektif dan efisien.
- SIPRIMA (Sistem Pengendalian Internal Rumah Sakit Mata Bali Mandara) yaitu sistem yang mempermudah identifikasi dan analisis risiko sehingga menjadi alat bantu pelaporan insiden dan monitoring pengendalian internal pemangku kepentingan.
- SiANGSA (Sistem Informasi Pengadaan Barang Jasa) yaitu sistem untuk melakukan monitoring terhadap pengadaan barang jasa sehingga pengadaan dilakukan sesuai rencana (RUP) dan melihat penyedia yang berkinerja baik.
- PINTU BAIK (Program Internalisasi Umum dengan Berbicara Akuntabilitas, Integritas dan Kinerja) merupakan program internalisasi nilai-nilai Budaya Kerja dimana pada apel pagi, seluruh pegawai bergantian menjelaskan salah satu nilai budaya kerja Pemrov. Bali yang bernama TAKSU selama 5 menit. Selain menumbuhkan nilai budaya kerja juga dapat melatih untuk berbicara didepan umum.
- Website Whistle Blowing untuk mendorong partisipasi pegawai dalam upaya pencegahan dan pemberantasan KKN dan pelanggaran lainnya.
- SAPA BKD (Sistem Administrasi Pelayanan Aparatur) merupakan sistem yang mampu memberikan pelayanan di bidang kepegawaian yang cepat, pasti dan efisien. Layanan ini mampu memberikan sistem informasi pegawai secara real time,

memberikan pelayanan kepegawaian dan meningkatkan kinerja ASN.

- d. Prioritas Perangkat Daerah, yaitu fokus perubahan yang menjadi prioritas masing-masing Perangkat Daerah.
- e. Penetapan Zona Integritas (ZI), yaitu penetapan satu unit kerja sebagai contoh pelaksanaan reformasi birokrasi secara utuh di pemerintah daerah.

Dalam rangka mengakselerasi pencapaian sasaran reformasi birokrasi, maka Pemerintah Provinsi perlu membangun *pilot project* pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat menjadi percontohan penerapan pada unit-unit kerja lainnya melalui upaya pembangunan Zona Integritas (ZI). Zona Integritas merupakan predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Pembangunan ZI di Provinsi Bali telah dilaksanakan sejak tahun 2012. Pembinaan terhadap calon ZI terutama unit kerja yang melaksanakan pelayanan publik dilakukan secara intensif setiap tahunnya. Pada tahun 2019, Pemprov. Bali telah mengirimkan 6 calon ZI yaitu

- Rumah Sakit Mata Bali Mandara
- Rumah Sakit Jiwa
- Dinas Penanaman Modal dan PTSP
- UPTD Bapenda di Kab. Gianyar
- UPTD Bapenda di Kab. Buleleng
- UPTD Bapenda di Kab. Karangasem

Harapan kedepan agar unit kerja di Pemerintah Provinsi mendapat predikat ZI/WBK sehingga menjadi percontohan bagi unit-unit kerja lainnya dalam menegakkan integritas terkait pencegahan korupsi dan pelayanan publik.

## 2. Sasaran

### A. Arah Kebijakan

Pelaksanaan reformasi birokrasi 2019 – 2023 didasarkan pada beberapa arah kebijakan pemerintah, sebagai berikut:

#### 1. Nangun Sat Kertih Loka Bali

Dalam Visi Nangun Sat Kerthi Loka Bali Melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana, yang mencakup 22 (dua puluh dua) misi pembangunan Bali yang menjadi arah kebijakan sebagai pelaksanaan Pola Pembangunan Semesta Berencana. Secara eksplisit arahan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi tertulis dalam Misi ke-22 yaitu Mengembangkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien, terbuka, transparan, akuntabel dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik terpadu yang cepat, pasti dan murah.

#### 2. RPJMD 2018-2023

### B. Sasaran

Sasaran reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi untuk tahun 2019-2023, yaitu sbb:

#### 1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- a. Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya.
- b. Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif.
- c. Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.
- d. Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja.
- e. Peningkatan *fairness*, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa

#### 2. Birokrasi yang efektif dan efisien

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- a. Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis.
- b. Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis *e-government*.

- c. Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat.
  - d. Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif.
  - e. Peningkatan kualitas kebijakan publik.
  - f. Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif.
  - g. Peningkatan efisiensi (belanja aparatur) penyelenggaraan birokrasi.
  - h. Penerapan manajemen kearsipan yang handal, komprehensif, dan terpadu.
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas
- Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:
- a. Penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan:
    - Implementasi UU Pelayanan Publik
    - Pemanfaatan *e-government*
    - Integritas dan kualitas SDM Pelayanan
    - Budaya pelayanan
    - Quick Wins
  - b. Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik.
    - Penguatan monev kinerja
    - Efektivitas pengawasan
    - Sistem pengaduan
    - Penerapan reward and punishment

Untuk melihat keberhasilan upaya pencapaian sasaran reformasi birokrasi, telah ditetapkan ukuran keberhasilan dengan indikator-indikator sebagai berikut:

Sasaran	Indikator	Satuan	Baseline 2019	Target 2023
<b>Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik</b>	<b>Indeks Reformasi Birokrasi</b>	<b>Skor 0-100</b>	<b>67,29</b>	<b>80</b>
<b>Birokrasi yang bersih dan akuntabel</b>	Opini BPK atas laporan keuangan	Status	WTP	WTP
	Tingkat Kapabilitas APIP	Skor 1-5	Menuju 3	3
	Tingkat Kematangan SPIP	Skor 1-5	3,045	4
	Indeks SAKIP	Skor 0-100	77,05	80
	Penyampaian LHKPN	%	100	100
	Penyampaian LHKASN	%	90.6	100
<b>Birokrasi yang efektif dan efisien</b>	Indeks SPBE	Skor 1-5	1.62	3
	Indeks Keterbukaan Informasi Publik	Skor 0-100	85.87	90
	Indeks Kelembagaan	Skor 0-100	72	80
	Indeks Kearsipan	Skor 0-100	77,6	85
	Tingkat Kematangan ULP	Skor 1-5	3	4
	Indeks Sistem Merit	Skor 1-5	2	3
<b>Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas</b>	Survey Kepuasan Masyarakat	Skor 0-100	82,077	86
	Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik	Zona	Hijau	Hijau

Untuk mewujudkan ketiga sasaran reformasi birokrasi sebagaimana disebutkan di atas, ditetapkan area-area perubahan birokrasi. Perubahan-perubahan pada area tertentu dalam lingkup birokrasi diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendukung pencapaian tiga sasaran reformasi birokrasi.

#### 1) Manajemen Perubahan

Salah satu sumber permasalahan birokrasi adalah perilaku negatif yang ditunjukkan dan dipraktikkan oleh para birokrat. Perilaku ini mendorong terciptanya citra negatif birokrasi. Perilaku yang sudah menjadi mental model birokrasi yang dipandang lambat, berbelit-belit, tidak inovatif, tidak peka, inkonsisten, malas, feodal, dan lainnya. Karena itu, fokus perubahan reformasi birokrasi ditujukan pada perubahan mental aparatur. Perubahan mental model/perilaku aparatur diharapkan akan mendorong terciptanya budaya kerja positif yang kondusif bagi terciptanya birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif, dan efisien serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas.

#### 2) Pengawasan

Berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi, salah satu penyebabnya adalah lemahnya sistem pengawasan. Kelemahan sistem pengawasan mendorong tumbuhnya perilaku koruptif atau perilaku negatif lainnya yang semakin lama semakin menjadi, sehingga berubah menjadi sebuah kebiasaan. Karena itu perubahan perilaku koruptif aparatur harus pula diarahkan melalui perubahan atau penguatan sistem pengawasan.

#### 3) Akuntabilitas

Kemampuan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan berbagai sumber yang diberikan kepadanya bagi kemanfaatan publik seringkali menjadi pertanyaan masyarakat. Pemerintah dipandang belum mampu menunjukkan kinerja melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang mampu menghasilkan outcome (hasil yang bermanfaat) bagi masyarakat. Karena itu, perlu diperkuat penerapan sistem akuntabilitas yang dapat mendorong birokrasi lebih berkinerja dan mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya sesuai dengan segala sumber-sumber yang dipergunakannya.

#### 4) Kelembagaan

Kelembagaan pemerintah dipandang belum berjalan secara efektif dan efisien. Struktur yang terlalu gemuk dan memiliki banyak hirarki menyebabkan timbulnya proses yang berbelit, kelambatan pelayanan dan pengambilan keputusan, dan akhirnya menciptakan budaya feodal pada aparatur. Karena itu, perubahan pada sistem

kelembagaan akan mendorong efisiensi, efektivitas, dan percepatan proses pelayanan dan pengambilan keputusan dalam birokrasi. Perubahan pada sistem kelembagaan diharapkan akan dapat mendorong terciptanya budaya/perilaku yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien.

5) Tatalaksana

Kejelasan proses bisnis/tatakerja/tatalaksana dalam instansi pemerintah juga sering menjadi kendala penyelenggaraan pemerintahan. Berbagai hal yang seharusnya dapat dilakukan secara cepat seringkali harus berjalan tanpa proses yang pasti karena tidak terdapat sistem tatalaksana yang baik. Hal ini kemudian mendorong terciptanya perilaku hirarkis, feodal, dan kurang kreatif pada birokrat/aparatur. Karena itu, perubahan pada sistem tatalaksana sangat diperlukan dalam rangka mendorong efisiensi penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan, sekaligus juga untuk mengubah mental aparatur.

6) SDM Aparatur

Perilaku aparatur sangat dipengaruhi oleh bagaimana setiap instansi pemerintah membentuk SDM Aparaturnya melalui penerapan sistem manajemen SDM-nya dan bagaimana Sistem Manajemen SDM diterapkan secara nasional. Sistem manajemen SDM yang tidak diterapkan dengan baik mulai dari perencanaan pegawai, pengadaan, hingga pemberhentian akan berpotensi menghasilkan SDM yang tidak kompeten. Hal ini akan berpengaruh pada kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan. Karena itu, perubahan dalam pengelolaan SDM harus selalu dilakukan untuk memperoleh sistem manajemen SDM yang mampu menghasilkan pegawai yang profesional.

7) Peraturan Perundang-undangan

Permasalahan lain yang menjadi faktor penyebab munculnya perilaku negatif aparatur adalah peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih, disharmonis, dapat diinterpretasi berbeda atau sengaja dibuat tidak jelas untuk membuka kemungkinan penyimpangan. Kondisi seperti ini seringkali dimanfaatkan oleh aparatur untuk kepentingan pribadi yang dapat merugikan negara.

Karena itu, perlu dilakukan perubahan/penguatan terhadap sistem peraturan perundang-undangan yang lebih efektif dan menyentuh kebutuhan masyarakat.

### 8) Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan aspek lain yang selalu menjadi sorotan masyarakat. Penerapan sistem manajemen pelayanan belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan, yang lebih cepat, murah, berkekuatan hukum, nyaman, aman, jelas, dan terjangkau serta menjaga profesionalisme para petugas pelayanan. 32 Karena itu, perlu dilakukan penguatan terhadap sistem manajemen pelayanan publik agar mampu mendorong perubahan profesionalisme para penyedia pelayanan serta meningkatkan kualitas pelayanan.

### 3. Kegiatan-kegiatan

Kegiatan yang akan dilakukan sesuai dengan klasifikasi dalam program-program reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi, yaitu:

PROGRAM	KEGIATAN
<b>Manajemen Perubahan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pengelolaan organisasi yang sistematis dan terencana dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi</li> <li>b) Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas, pelayanan dan kinerja;</li> <li>c) Pembentukan agen perubahan yang dapat mendorong terjadinya perubahan pola pikir</li> </ul>
<b>Penguatan Pengawasan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pembangunan unit kerja untuk memperoleh predikat menuju WBK/WBBM</li> <li>b) Pelaksanaan pengendalian Gratifikasi</li> <li>c) Pelaksanaan whistleblowing system</li> <li>d) Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan</li> <li>e) Pembangunan SPIP</li> <li>f) Penanganan pengaduan masyarakat</li> </ul>

<b>Penguatan Akuntabilitas Kinerja</b>	Pembangunan/pengembangan teknologi informasi dalam manajemen kinerja
<b>Penguatan Kelembagaan</b>	Evaluasi dan restrukturisasi kelembagaan ASN di masing-masing K/L dan Pemda
<b>Penguatan Tatalaksana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Perluasan penerapan e-government yang terintegrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan</li> <li>b) Penerapan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan</li> <li>c) Implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik</li> <li>d) Penerapan sistem kearsipan yang handal di masing-masing K/L dan Pemda</li> </ul>
<b>Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Perbaiki berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan pegawai ASN di lingkungan masing-masing K/L dan Pemda.</li> <li>b) Perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi di lingkungan masing-masing K/L dan Pemda;</li> <li>c) Perumusan dan penetapan kebijakan sistem promosi secara terbuka di lingkungan masing-masing K/L dan Pemda;</li> <li>d) Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan assessment center;</li> <li>e) Perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja pegawai di masing-masing K/L dan Pemda;</li> <li>f) Perumusan dan penetapan kebijakan reward and punishment berbasis kinerja di masing-masing K/L dan Pemda;</li> <li>g) Pembangunan/pengembangan sistem informasi ASN di masing-masing K/L dan Pemda;</li> <li>h) Perumusan dan penetapan kebijakan sistem pengkaderan pegawai ASN di masing-masing K/L dan Pemda;</li> <li>i) Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/ pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN di masing-masing K/L dan Pemda;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>j) Perumusan dan penetapan kebijakan pengendalian kualitas diklat di masing-masing K/L dan Pemda.</li> <li>k) Penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN);</li> <li>l) Menyusun dan menetapkan pola karier pegawai ASN</li> <li>m) Pengukuran gap competency antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan</li> <li>n) Penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja;</li> </ul>
<p><b>Penguatan Peraturan Perundang-undangan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evaluasi secara berkala berbagai peraturan perundang-undangan yang sedang diberlakukan;</li> <li>b) Menyempurnakan/mengubah berbagai peraturan perundang-undangan yang dipandang tidak relevan lagi, tumpang tindih, atau disharmonis dengan peraturan perundang-undangan lain;</li> <li>c) Melakukan deregulasi untuk memangkas peraturan perundang-undangan yang dipandang menghambat pelayanan;</li> </ul>
<p><b>Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Penerapan pelayanan satu pintu di masing-masing kementerian/ lembaga dan pemda;</li> <li>b) Pelaksanaan manajemen pelayanan publik</li> <li>c) Deregulasi dalam rangka mempercepat proses pelayanan di masing-masing kementerian/lembaga dan pemda;</li> <li>b) Pembangunan/pengembangan penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan di masing-masing kementerian/lembaga dan pemda;</li> </ul>

#### 4. Rencana Aksi

Rincian tentang rencana kegiatan reformasi birokrasi yang akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun ke depan. Sesuai dengan prioritas atau fokus perubahan, program/kriteria/sub kegiatan, tahapan/aktivitas target-target sasaran tahunan yang ingin diwujudkan, sekuensi waktu pelaksanaannya, termasuk pelaksanaan kegiatan *Quick Wins*, dan penanggungjawab. Disusun dalam bentuk matriks yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai langkah-langkah yang akan dilakukan selama 5 (lima) tahun ke depan sebagaimana dalam Tabel.

## BAB IV

### Monitoring dan Evaluasi

#### 1. Monitoring

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

Monitoring dapat dilakukan melalui beberapa media sebagai berikut:

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

## 2. Evaluasi

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

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

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

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

- a. Hasil-hasil monitoring;
- b. Survey kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;
- c. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam Road Map dengan realisasinya;
- d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

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