



GUBERNUR JAWA TIMUR

PERATURAN GUBERNUR JAWA TIMUR

NOMOR 38 TAHUN 2020

TENTANG

*ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH

PROVINSI JAWA TIMUR TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR JAWA TIMUR,

- Menimbang:
- a. bahwa dalam rangka memberikan arah pelaksanaan Reformasi Birokrasi agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten dan berkelanjutan, diperlukan sebuah *Road Map* Reformasi Birokrasi dalam kerangka perencanaan strategis tingkat daerah yang melengkapi, mendukung dan selaras dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2019-2024;
  - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2020-2024;

- Mengingat:
1. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1950 tentang Pembentukan Propinsi Djawa Timur (Himpunan Peraturan-Peraturan Negara Tahun 1950) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1950 tentang Perubahan Dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1950 (Himpunan Peraturan-Peraturan Negara Tahun 1950);
  2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Nomor 4700);

3. Undang-Undang . . .

3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);
6. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010–2025;
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
8. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 1 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2005-2025 (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2009 Nomor 1, Seri E);

9. Peraturan . . .

9. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2016 Nomor 1 Seri C, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 63) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur 4 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 Nomor 1 Seri C, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 92);
10. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 7 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2019-2024 (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 Nomor 5 Seri D, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 94);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: PERATURAN GUBERNUR TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR TAHUN 2020-2024.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Gubernur ini yang dimaksud dengan:

1. Provinsi adalah Provinsi Jawa Timur.
2. Pemerintah Provinsi adalah Pemerintah Daerah.
3. Gubernur adalah Gubernur Jawa Timur.
4. *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi 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 tahapan ke tahapan selanjutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran tiap tahun yang jelas pada Pemerintah Provinsi Tahun 2020-2024.

Pasal 2 . . .

#### Pasal 2

Peraturan Gubernur ini dimaksudkan sebagai dasar pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi.

#### Pasal 3

Peraturan Gubernur ini bertujuan untuk memberikan arah pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Provinsi agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga dan berkelanjutan serta berdampak kepada terciptanya birokrasi yang diinginkan.

### BAB II SISTEMATIKA

#### Pasal 4

- (1) *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi disusun dengan sistematika yang terdiri atas :
  - a. Bab I Pendahuluan;
  - b. Bab II Landasan Pemikiran;
  - c. Bab III Gambaran Umum;
  - d. Bab IV Permasalahan dan Isu–isu Strategi;
  - e. Bab V Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi;
  - f. Bab VI Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur;
  - g. Bab VII Monitoring dan Evaluasi;
  - h. Bab VIII Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;  
dan
  - i. Bab IX Penutup.
- (2) Uraian *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

BAB III . . .

### BAB III MONITORING DAN EVALUASI

#### Pasal 5

- (1) Monitoring pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari unit kerja di masing-masing Perangkat Daerah Provinsi sampai pada tingkat Pemerintah Provinsi.
- (2) Monitoring sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan sebagai sarana untuk menilai rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi.
- (3) Pelaksanaan monitoring sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan dengan metode berjenjang.

#### Pasal 6

- (1) Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi Provinsi dilakukan dalam rentang waktu tertentu yang ditentukan oleh Provinsi.
- (2) Evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi.
- (3) Evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari unit kerja di masing-masing Perangkat Daerah Provinsi sampai pada tingkat Pemerintah Provinsi.

#### Pasal 7

- (1) Dalam rangka pelaksanaan monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dan Pasal 6 dibentuk tim reformasi birokrasi.
- (2) Tim reformasi birokrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Gubernur.

### BAB IV KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 8

Ketentuan teknis pelaksanaan Peraturan Gubernur ini ditetapkan oleh Sekretaris Daerah Provinsi.

Pasal 9 . . .

Pasal 9

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Surabaya  
pada tanggal 19 Juni 2020

GUBERNUR JAWA TIMUR

ttd.

KHOFIFAH INDAR PARAWANSA

Diundangkan di Surabaya  
Pada tanggal 19 Juni 2020

SEKRETARIS DAERAH  
PROVINSI JAWA TIMUR

ttd.

Dr. Ir. HERU TJAHHJONO  
Pembina Utama  
NIP. 19610306 198903 1 010

BERITA DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR TAHUN 2019 NOMOR 38 SERI E

LAMPIRAN  
PERATURAN GUBERNUR JAWA TIMUR  
NOMOR 38 TAHUN 2020  
TENTANG  
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI  
PEMERINTAH DAERAH PROVINSI  
JAWA TIMUR TAHUN 2020-2024

BAB I  
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah harus mampu memiliki sistem yang baik, yaitu sistem yang terintegrasi dan sinergi sehingga mampu membentuk tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Hal ini karena, kedepan aspirasi dan ekspektasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah semakin bertambah, selain itu pula terdapat beberapa prinsip yang harus dipenuhi oleh pemerintah guna mencapai *good governance*. Adapun prinsip *good governance* adalah sebagai berikut :



Gambar 1.1 Prinsip-prinsip *good governance*

Sumber : (UNDP, 1997)

Berdasarkan . . .



Berdasarkan hal di atas, ini menjadi tantangan yang harus dijawab oleh pemerintah. Salah satu cara yang tepat untuk dapat mengidentifikasi tantangan tersebut dalam penyelenggaraan pelayanan publik yaitu dengan adanya *public complaint* baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui media massa) (Chazienul Ulum, 2018: 4). Selain itu, perlu juga penguatan kelembagaan melalui sumber daya organisasi khususnya sumber daya aparatur. Mengingat birokrasi merupakan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan (Sedarmayanti, 2009: 67). Selain itu juga, karena konsep birokrasi pada dasarnya menurut Henry Mintzberg (1979) menitikberatkan terhadap sumberdaya yang dimiliki yaitu melalui penataan pegawai dan struktur dari sebuah organisasi yang terdapat dalam pemerintahan. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya aparatur yang berkualitas.

Sebagai upaya untuk mewujudkan pembangunan dengan sistem yang baik guna mewujudkan visi dan misi daerah melalui reformasi birokrasi. Dengan reformasi birokrasi maka pemerintah akan memiliki birokrasi yang profesional, berintegritas, bersih dan bebas KKN, serta mampu untuk memberikan pelayanan yang prima dan berkeadilan dalam menjalankan tata kelola pemerintahan. Selain itu pemerintah harus mampu untuk menerapkan nilai-nilai atau konsep dari tata kelola pemerintahan yang berkualitas yang dapat diwujudkan melalui upaya penguatan tata kelola pemerintahan yang baik dan berbasis nilai-nilai lokal, pemerintah yang mampu menerapkan teknologi dan pemerintah yang mampu mewujudkan kolaborasi antar aktor dalam tata kelola pemerintahan, serta pemerintah yang mampu untuk *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Mengingat dengan menerapkan upaya-upaya tersebut dalam birokrasi, maka akan berdampak positif terhadap sistem birokrasi, dan pelayanan publik.

Gambar 1.2 . . .



Gambar 1.2 Formulasi Reformasi Birokrasi dalam Pencapaian Arah Pembangunan

Upaya-upaya tersebut kemudian diterjemahkan pada suatu dokumen yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi sehingga akan mempermudah mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, diperbaiki atau dioptimalkan dalam upaya reformasi birokrasi sehingga arah pembangunan berupa visi dan misi akan tercapai. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019 juga telah menjelaskan arti penting dari penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi yaitu:

- 1) Perubahan yang dilakukan secara terencana akan mendorong efektivitas dan efisiensi serta mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai;
- 2) Perubahan yang terencana juga memberikan arahan tentang kegiatan reformasi birokrasi baik pada tingkat nasional, maupun pemerintah daerah dan sinergi antara keduanya;
- 3) Perubahan terencana yang dilakukan secara serentak di seluruh jajaran instansi pemerintah juga menjadi gerakan nasional yang mendorong terciptanya budaya perubahan ke arah perbaikan;
- 4) 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 diperbaiki ketika proses perubahan tidak lagi relevan dengan kondisi terkini; dan

5) Perubahan . . .

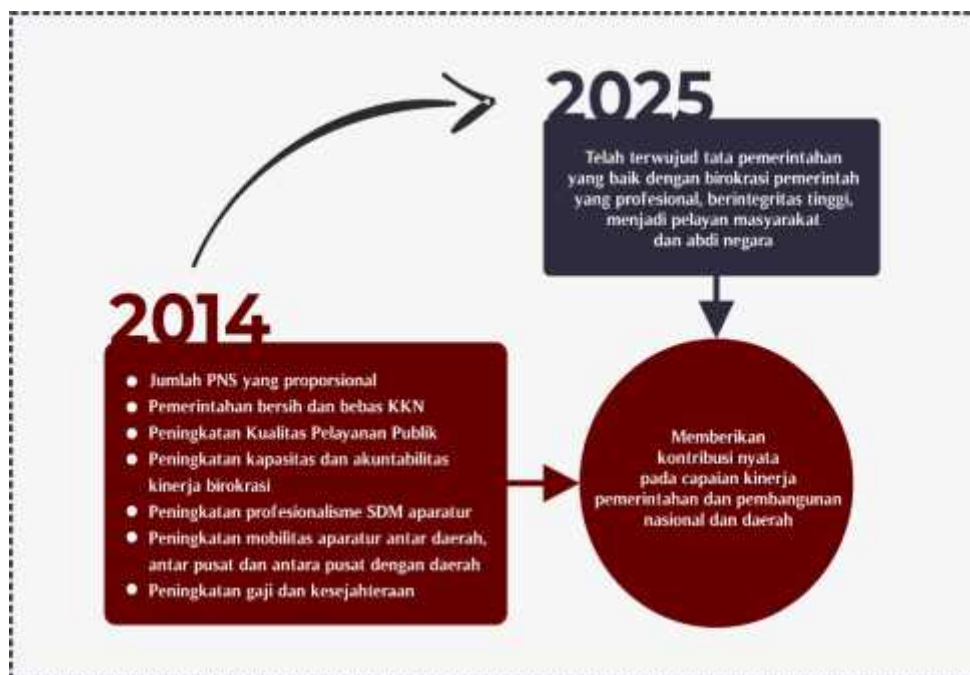
- 5) Perubahan yang dilakukan untuk menjaga momentum pelaksanaan reformasi birokrasi tidak kehilangan arah, tujuan, dan target yang hendak dicapai pada tahun 2025 sebagaimana tertuang dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yaitu terciptanya Pemerintahan Kelas Dunia.

Tidak hanya itu, *Road Map* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilaksanakan setiap 5 (lima) tahun sekali ini, berfokus pada upaya pemerintah untuk beranjak menuju tahap pemerintahan yang berbasis kinerja (*performance-based bureaucracy*) dengan tujuan reformasi birokrasi pada tahun 2020-2024, yaitu: 1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel; 2) Birokrasi yang Kapabel; dan 3) Pelayanan Publik yang Prima. Sebagai upaya untuk mewujudkan 3 (tiga) tujuan tersebut, maka sangat diperlukan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang disusun untuk menciptakan kondisi yang kondusif dalam mendukung pencapaian tiga tujuan reformasi birokrasi tersebut.

Atas dasar hal tersebut penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi merupakan salah satu upaya untuk menjamin peningkatan capaian penyelenggaraan Reformasi Birokrasi, dalam hal ini Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat digunakan untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi disetiap tahunnya. Selain itu, dijelaskan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, bahwa tujuan dari peraturan ini adalah untuk memberikan arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi K/L dan Pemda, sehingga dapat berjalan dengan efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan, serta berdampak kepada terciptanya birokrasi yang diinginkan.

Gambar 1.3 . . .

Gambar 1.3 Kondisi Birokrasi yang Diinginkan



Sumber: Perpres No. 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Terbentuknya birokrasi yang memiliki sistem yang baik, sehingga mampu untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas didorong dengan kapasitas birokrasi yang baik maka akan menciptakan kondisi kelembagaan yang kuat, dipercaya, dan terintegritas. Selain itu *overlapping* (tumpang tindih) antar fungsi-fungsi pemerintahan tidak akan terjadi dengan adanya *Road Map* reformasi birokrasi. Oleh karena itu, *Road Map* Reformasi Birokrasi sangat penting dilakukan untuk membentuk pola manajemen birokrasi yang baik dan mampu menyesuaikan dengan tugas dan fungsi instansi pemerintah yang sesuai dengan perannya setelah reformasi birokrasi sehingga menjadikan *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagai *living document*.

## 1.2 Dasar Hukum

Adapun dasar hukum yang digunakan dalam penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1950 tentang Pembentukan Propinsi Djawa Timur (Himpunan Peraturan-Peraturan Negara Tahun 1950) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1950 tentang Perubahan Dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1950 (Himpunan Peraturan-Peraturan Negara Tahun 1950);
2. Undang-Undang . . .

2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Nomor 4700);
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);
6. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010–2025;
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1538);
8. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 1 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2005-2025 (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2009 Nomor 1, Seri E);

9. Peraturan . . .

9. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2016 Nomor 1 Seri C, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 63) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur 4 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 Nomor 1 Seri C, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 92);
10. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 7 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2019-2024 (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 Nomor 5 Seri D, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 94);

### 1.3 Tujuan dan Sasaran

#### 1.3.1 Tujuan

Tujuan kegiatan ini adalah untuk menyusun dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur 2020-2024 sehingga dapat menjadi pedoman dasar dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Timur.

#### 1.3.2 Sasaran

Sasaran dari kegiatan Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah tersajikannya dokumen *Road Map* sebagai upaya untuk mewujudkan birokrasi bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan birokrasi pelayanan publik yang prima.

### 1.4 Sistematika Penulisan

Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur 2020-2024 terdiri atas beberapa subtansi pembahasan yaitu:

- BAB I : Pendahuluan
- BAB II : Landasan Pemikiran
- BAB III : Gambaran Umum
- BAB IV : Permasalahan dan Isu Strategis
- BAB V : Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi
- BAB VI : Program dan Kegiatan
- BAB VII : Monitoring dan Evaluasi
- BAB VIII : Manajemen Pelaksana Reformasi Birokrasi
- BAB IX : Penutup

## BAB II LANDASAN PEMIKIRAN

### 2.1 Pergeseran Paradigma Administrasi Publik dan *Governance*

Perubahan secara dinamis terjadi dalam perjalanan sistem peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Hal ini bertujuan untuk menentukan formula yuridis yang sempurna dalam pengaturan mekanisme kehidupan berbangsa dan bernegara. Tujuan dari dibentuknya pemerintahan sebagaimana termaktub dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, diantaranya adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini sejalan dengan peran administrasi publik. Berbagai konsep telah mengalami perkembangan mulai dari masa sebelum lahirnya konsep negara bangsa hingga lahirnya ilmu modern dari administrasi publik. Pergeseran ini telah memengaruhi paradigma yang ada sehingga ditemukan model mulai dari Administrasi Publik Lama atau *Old Public Administration*, *New Public Management* (NPM), *New Public Service* (NPS) hingga sampai kepada *Good Governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) yang berkembang sejak pertengahan 1990-an hingga sekarang. Perkembangan paradigma administrasi publik telah membawa implikasi terhadap penyelenggaraan peran administrasi publik dalam pendekatan yang dipakai pada pelaksanaan strategi, pengelolaan organisasi secara internal, serta interaksi antara pejabat pemerintahan, masyarakat, dan aktor lainnya. Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai konsep paradigma pergeseran administrasi publik sampai kepada *Governance*, maka akan dijelaskan secara rinci paradigma yang telah terjadi selama ini.

#### 2.1.1 *Old Public Administration*

Mantan Guru Besar Ilmu Politik di Princeton University AS sekaligus mantan Presiden AS, Woodrow Wilson (1987), dalam tulisannya yang berjudul "*The Study of Administration*" mengatakan bahwa "melaksanakan konstitusi itu lebih sulit ketimbang membuatnya". Perkataan Woodrow Wilson ini diucapkan karena kekesalannya kepada anggota legislatif yang senantiasa meluncurkan kritik kepada pemerintahan selama dia menjabat.

Hal . . .

Hal ini yang kemudian membuat Wilson menyarankan agar pemerintahan itu memiliki struktur yang mengikuti model bisnis, yaitu mempunyai eksekutif otoritas, pengendalian (*controlling*), serta yang terpenting mempunyai struktur organisasi yang hierarkis, dan upaya untuk menjalankan roda pemerintahan secara efisien. Konsep ini kemudian dikenal sebagai "*The Old Public Administration*".

Woodrow Wilson menjelaskan kunci utama sebagai keterangan atas model pemerintahan yang diusulkannya. Kunci ini yaitu pertama, ada perbedaan yang jelas antara politik (*policy*) dengan administrasi. Perbedaan ini dikaitkan dengan akuntabilitas yang harus dijalankan oleh pejabat terpilih dan kompetensi netral yang dimiliki oleh para administrator.

Kedua, adanya perhatian untuk menciptakan struktur dan strategi pengelolaan administrasi yang memberikan hak organisasi publik dan manajernya yang memungkinkan untuk menjalankan tugas-tugas secara efektif dan efisien. Selain itu, ide inti yang *mainstream* juga lahir akibat munculnya teori *Old Public Administration* yang dapat disimpulkan oleh Thoha (2008) adalah sebagai berikut:

1. Titik perhatian pemerintah adalah pada jasa pelayanan yang diberikan langsung oleh dan melalui instansi-instansi pemerintah yang berwenang;
2. *Public policy* dan *administration* berkaitan dengan merancang dan melaksanakan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan politik;
3. Administrasi publik hanya memainkan peran yang lebih kecil dari proses pembuatan kebijakan-kebijakan pemerintah ketimbang upaya untuk melaksanakan kebijakan publik;
4. Upaya memberikan pelayanan harus dilakukan oleh para *administrator* yang bertanggung jawab kepada pejabat politik dan yang diberikan sanksi terbatas untuk melaksanakan tugasnya;
5. Para *administrator* bertanggung-jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis;
6. Program-program kegiatan di administrasikan secara baik melalui garis hierarkhi organisasi dan dikontrol oleh para pejabat dari hierarkis atas organisasi;
7. Nilai-nilai utama dari administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas;



9. Administrasi publik dijalankan sangat efisien dan sangat tertutup karena itu warga negara keterlibatannya terbatas; dan
10. Peran administrasi publik dirumuskan secara luas seperti *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting budgeting*.

### 2.1.2 *New Public Management*

Perjalanan dari paradigma ini adalah bagaimana menggunakan mekanisme pasar dalam kegiatan sektor publik. Keyakinan ini muncul dikarenakan adanya pemahaman bahwa instansi-instansi pemerintah dalam menghadapi dan melayani pelanggannya (*customers*) memiliki hubungan transaksi yang sama dengan dunia pasar (*market place*). Hal ini kemudian membuat pandangan bahwa proses kinerja sektor publik searah dengan orientasi pasar (*market-based*) dan dipacu untuk berkompetisi sehat (*competition-driven tactics*).

Konsep *New Public Management* dipandang sebagai suatu konsep dengan menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak efisien yang dilakukan oleh instansi dan pejabat pemerintah. Christopher Hood (1995) menyatakan bahwa *New Public Management* mengubah cara-cara dan model birokrasi publik yang tradisional ke arah cara-cara dan model bisnis dan perkembangan pasar. Hal ini kemudian mendorong banyak aktivitas bisnis yang diterapkan dalam model ini. Sebagai contoh adalah upaya melakukan privatisasi fungsi-fungsi yang selama ini dimonopoli oleh pemerintah di beberapa Negara. Pimpinan eksekutif yang diwajibkan melakukan proses akuntabilitas terhadap tercapainya tujuan organisasi, menciptakan proses baru untuk mengukur peningkatan produktivitas kerja, dan melakukan *reengineering* sistem yang merefleksi kuatnya komitmen pada akuntabilitas publik (Barzelay, 2001; Boston et al, 1996; Pollitt dan Bouckaert, 2000). Donald Kettl (2000) menyebutnya dengan "*The Global Public Management Reform*" yang memfokuskan pada enam hal diantaranya adalah:

1. Bagaimana pemerintah bisa menemukan cara untuk mengubah pelayanan dari hal yang sama dan dari dasar pendapatan yang lebih kecil;
2. Bagaimana pemerintah bisa menggunakan insentif pola pasar untuk memperbaiki patologi birokrasi serta bagaimana pemerintah bisa mengganti mekanisme tradisional "komando-kontrol" yang birokratis dengan strategi pasar yang mampu mengubah perilaku birokrat;
3. Bagaimana . . .

3. Bagaimana pemerintah bisa menggunakan mekanisme pasar untuk memberikan kepada warga Negara (pelanggan) alternatif yang luas dalam memilih bentuk dan macam pelayanan publik;
4. Bagaimana pemerintah bisa membuat program yang lebih responsif;
5. Bagaimana pemerintah bisa menyempurnakan kemampuan untuk membuat dan merumuskan kebijakan; dan
6. Bagaimana pemerintah bisa memusatkan perhatiannya pada hasil dan dampaknya (*output* dan *outcome*) daripada proses dan struktur.

Lebih lanjut, Jonathan Boston (1991) menyatakan bahwa pusat perhatian dan doktrin *New Public Management* pada intinya adalah sebagai berikut:

1. Lebih menekankan pada proses pengelolaan (manajemen) ketimbang perumusan kebijakan;
2. Perubahan penggunaan kontrol masukan (*input-control*) ke penggunaan ukuran-ukuran yang bisa dihitung terhadap output dan kinerja target;
3. Devolusi manajemen kontrol sejalan bersama dengan pengembangan mekanisme sistem pelaporan, monitoring, dan akuntabilitas baru;
4. Disagregasi struktur birokrasi yang besar menjadi struktur instansi yang dikuasi otonomi;
5. Melakukan pemisahan antara fungsi-fungsi komersial dengan non-komersial; dan
6. Menggunakan preferensi untuk kegiatan privat seperti privatisasi, sistem kontrak sampai dengan penggunaan sistem penggajian dan renumerasi yang efektif dan efisien.

### 2.1.3 *New Public Service*

Paradigma baru ini lebih menekankan kritikan dan solusi atas unsur-unsur bisnis dalam sektor publik. Denhardt dan Denhardt (2003) menilai bahwa memasukkan nilai-nilai bisnis ke dalam organisasi publik telah merusak tatanan nilai administrasi publik. Hal yang dinilai dari perspektif bagaimana mengembalikan pihak yang dilayani dari “pelanggan” ke posisi yang sebenarnya yaitu warganegara (*citizen*). Mengembalikan peran pemerintah yang dalam perspektif *New Public Management* hanya sebagai pengarah ke posisi yang berperan sebagai pelayan publik.

Mekanisme . . .

Mekanisme yang digunakan untuk mencapai tujuan adalah membangun koalisi dan kerjasama lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat madani, untuk memenuhi kebutuhan yang telah disepakati bersama. Nilai baru dari pendekatan akuntabilitas adalah pendekatan multi aspek, pelayan publik harus memenuhi ketentuan hukum, nilai masyarakat, norma politik, professional dan kepentingan warga. Struktur organisasinya bersifat kolaboratif dengan kepemimpinan bersama baik secara internal maupun eksternal.

Perspektif *New Public Service* menghendaki peran administrator publik untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat. Dalam menjalankan tugas tersebut, administrator publik menyadari adanya beberapa lapisan kompleks tanggung jawab, etika, dan akuntabilitas dalam suatu sistem demokrasi. Administrator yang bertanggung jawab harus melibatkan masyarakat tidak hanya dalam perencanaan tetapi juga pelaksanaan program guna mencapai tujuan-tujuan masyarakat. Hal ini harus dilakukan tidak saja karena untuk menciptakan pemerintahan yang lebih baik tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai demokrasi. Dengan demikian pekerjaan administrator publik menurut Denhardt tidak lagi mengarahkan atau memanipulasi insentif tetapi pelayanan kepada masyarakat.

Denhardt dan Denhardt (2003) kemudian menyampaikan sejumlah prinsip *New Public Service*. Prinsip-prinsip tersebut adalah: Pertama, *serve citizens not customer*. Hal ini dikarenakan bahwa kepentingan publik merupakan hasil dialog tentang nilai-nilai bersama daripada agregasi kepentingan pribadi perorangan, maka abdi masyarakat tidak semata-mata merespon tuntutan pelanggan tetapi justru memusatkan perhatian untuk membangun kepercayaan dan kolaborasi dengan dan diantara warga negara. Kedua, *see the public interest*. Administrator publik harus memberikan sumbangsih untuk membangun bersama kepentingan publik. Tujuannya tidak untuk menemukan solusi cepat yang diarahkan oleh pilihan-pilihan perorangan tetapi menciptakan kepentingan bersama dan tanggung jawab bersama. Ketiga, *value citizenship over entrepreneurship*. Kepentingan publik lebih baik dijalankan oleh abdi masyarakat dan warga negara yang memiliki komitmen untuk memberikan sumbangan bagi masyarakat daripada dijalankan oleh para manajer wirausaha yang bertindak seolaholah uang masyarakat adalah milik mereka sendiri. Keempat, *think strategically, act democratically*.

Kebijakan . . .

Kebijakan dan program untuk memenuhi kepentingan publik dapat dicapai secara efektif dan bertanggungjawab melalui upaya kolektif dan proses kolaboratif. Kelima, *recognize that accountability is not simple*. Dalam perspektif ini abdi masyarakat seharusnya lebih peduli daripada mekanisme pasar. Selain itu abdi masyarakat juga harus memenuhi peraturan perundang-undangan, nilai-nilai kemasyarakatan, norma politik, standar profesional, dan kepentingan warga negara. Keenam, *serve rather than steer*

#### 2.1.4 Good Governance

Pemerintahan yang baik (*Good Governance*) merupakan isu yang mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik. Hal ini antara lain tercermin dari tuntutan yang gencar dari masyarakat kepada para penyelenggara Negara, baik di pemerintahan, dewan perwakilan maupun yudikatif untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik. Tuntutan ini tidak saja berasal dari masyarakat Indonesia melainkan juga dari masyarakat internasional.

Beberapa pihak telah mengartikan *Governance* dalam beberapa perspektif diantaranya adalah UNDP yang mendefinisikan sebagai *“the exercise of political economic, dan administrative authority to manage a nation’s affair at all levels”*. Dengan demikian *Governance* memiliki tiga pilar yang berkaitan yaitu *economic, political, dan administrative*. *Economic governance* meliputi proses-proses pembuatan keputusan yang memfasilitasi aktivitas ekonomi di suatu Negara dan interaksi diantara pelaku ekonomi. *Political governance* berkaitan dengan proses-proses memformulasikan kebijakan, sedangkan *Administrative governance* berkaitan dengan sistem implementasi kebijakan.

Berdasarkan pemahaman mengenai *Governance* diatas, maka dapat dipastikan ada tiga hal utama di dalam *Governance* yang saling berinteraksi antar sesamanya, yakni pemerintahan (*state*), dunia usaha (*privat sector*), dan masyarakat (*society*). Ketiga institusi ini harus saling berkaitan dan bekerja dengan prinsip-prinsip kesetaraan, tanpa ada upaya untuk mendominasi satu pihak terhadap pihak yang lain. Sementara arti *Good Governance* menurut Bank Dunia dengan penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab yang sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien. Lain halnya dengan UNDP yang mengajukan karakteristik *Good Governance* sebagai berikut:

1. Partisipasi . . .

1. *Partisipasi (Participation)*  
Setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui media institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. *Rule of Law (Prinsip Hukum)*  
Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia.
3. *Transparansi (Transparency)*  
Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi, proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.
4. *Responsif (Responsiveness)*  
Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba untuk melayani setiap stakeholders.
5. *Consensus Oriented*  
Good Governance menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur
6. *Equity*  
Semua warga negara, baik laki-laki maupun perempuan, mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
7. *Efektifitas dan efisiensi (Effectiveness dan efficiency)*  
Proses-proses dan lembaga-lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
8. *Akuntabilitas (Accountability)*  
Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggungjawab pada publik dan lembaga *stakeholder*. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.

9. Visi Strategis (*Strategic Vision*)

Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif good governance dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini.

Perspektif perkembangan *Good Governance* ini merupakan tahapan dalam rangkaian perjalanan administrasi publik dalam menuju penyempurnaannya. Sehingga oleh Kim (2019) dapat digambarkan dengan model berikut ini:

	Legal PA (Traditional PA)	Economic PA (New Public Management) [NPM]	Sociological PA (Post-NPM, Governance)
Citizen-state relationship	Obedience	Entitlement	Empowerment
Accountability of senior officials	Politicians	Customers	Citizens & stakeholders
Guiding Principles	Compliance with rules	Efficiency	Accountability, Transparency & Participation
Criteria for Success	Output	Outcome	Deliberative Process
Key Attribute	Impartiality	Professionalism	Responsiveness
Type of Interaction	Coerciveness	Delegation	Collaboration

Gambar 2.1 Paradigma pergeseran Administrasi Publik dan *Governance*  
 Sumber : Kim (2019)

2.2 Reformasi Birokrasi

Kajian mengenai reformasi birokrasi memiliki makna sebagai perubahan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan pelayanan publik yang optimal. Makna yang dimaksud dengan dilaksanakannya reformasi birokrasi di Indonesia tertuang dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 adalah sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Reformasi birokrasi juga bermakna sebagai sebuah usaha dan tantangan yang besar bagi Indonesia dalam menghadapi perubahan dinamika kebutuhan tren global dan permintaan dari masyarakat.

Menurut Haning (2018) memasuki era reformasi, tantangan Pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik adalah dengan mengatasi krisis kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. Krisis tersebut muncul akibat dari dampaknya bangunan birokrasi selama periode orde baru bahkan memicu protes di tingkat pusat maupun daerah (Dwiyanto *et al*, 2002; Thoha, 2012).

Akibat . . .

Akibat dari perilaku birokrat yang cenderung tidak mendukung pelayanan publik telah menyebabkan tujuan awal birokrat dalam memberikan layanan publik bergeser kearah pragmatisme dan menurunkan integritas serta kualitasnya (Horhoruw *et al*, 2012). Penyelenggaraan layanan publik yang ideal oleh aparat pemerintah, pemberi layanan publik harus dilakukan tanpa adanya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) (Girindrawardana, 2002). Hal ini akan dapat menciptakan *outcome* berupa tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Reformasi birokrasi di Indonesia memiliki fokus 8 area perubahan yang hendak dilakukan perubahan. Mengacu kepada Lembar Kriteria Evaluasi Reformasi Birokrasi, 8 area perubahan tersebut diantaranya adalah 1) manajemen perubahan; 2) penataan peraturan perundang-undangan; 3) penataan dan penguatan organisasi; 4) penataan tata laksana; 5) penataan sistem manajemen sumber daya manusia; 6) penguatan akuntabilitas; 7) penguatan pengawasan; dan 8) peningkatan kualitas pelayanan publik. Perubahan yang hendak diwujudkan di dalam reformasi birokrasi ini menyinggung tata kelola pemerintahan yang sifatnya adalah manajerial pemerintahan. Perbaikan manajerial pemerintahan yang baik akan mendukung pencapaian program pembangunan di setiap pemerintahan.

### 2.3 Pemerintahan Daerah

Era reformasi telah merubah cukup besar dalam pemerintahan daerah, yang diawali dengan *structural efficiency* menjadi *local democracy model* dan diperbaharui dengan konsep desentralisasi. Kondisi yang terjadi berupa terdapat ragam mekanisme partisipasi, rendahnya kesadaran berpartisipasi, dominasi peran elit lokal dalam pembuatan kebijakan daerah, serta peran pemerintah daerah dan DPRD. Konsepsi desentralisasi yang telah berjalan kemudian disempurnakan dalam bentuk otonomi daerah. Penyempurnaan tersebut dijelaskan melalui Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015, Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Dalam . . .

Dalam perjalanan sejarah ketatanegaraan Indonesia, sistem pemerintahan daerah telah beberapa kali mengalami perubahan sejalan dengan perubahan atau pergantian Undang-Undang yang mengatur tentang pemerintahan daerah. Perubahan atau pergantian undang-undang yang mengatur tentang pemerintahan daerah senantiasa mengacu pada Undang-Undang Dasar 1945 pasal 18, dimana pembagian wilayah Indonesia atas daerah besar dan kecil, dengan bentuk dan susunannya ditetapkan dengan Undang-Undang, dengan memperhatikan hak-hak asal-usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa. Sehingga dalam pengaturan Undang-Undang mengenai pemerintahan daerah ini senantiasa berdasarkan atas pembagian wilayah yang telah ditetapkan.

Sebagai pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 tahun 2015, maka telah terjadi pengaturan tugas dan wewenang kepala daerah dan wakil kepala daerah. Pelaksanaan peraturan ini yang sebelumnya menggantikan Undang-Undang nomor 23 tahun 2014 pada dasarnya bertujuan untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik. Hal ini untuk menunjang pelaksanaan pemerintahan yang bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) sesuai amanat dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 tahun 1998 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari KKN.

Oleh karena itu, untuk mengakomodir penyelenggaraan Negara yang seperti ini maka munculah asas penyelenggaraan Negara yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014, pasal 9 ayat 1 yang mengatakan "bahwa setiap keputusan dan/atau tindakan wajib berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan Azas Umum Pelayanan Publik (AUPB) dalam pemerintahan daerah, seperti berikut ini:

1. asas kepastian hukum;
2. asas tertib penyelenggara negara;
3. asas kepentingan umum;
4. asas keterbukaan;
5. asas proporsionalitas;
6. asas profesionalitas;
7. asas akuntabilitas;
8. asas efisiensi;
9. asas efektivitas.

Perjalanan . . .



Perjalanan sistem otonomi daerah sesuai dengan amanat pada Undang-Undang pemerintah daerah adalah hak wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hakikatnya otonomi daerah diberikan kepada rakyat sebagai satu kesatuan masyarakat hukum yang diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada daerah dan dalam pelaksanaannya dilakukan oleh kepala daerah dan DPRD dengan dibantu oleh perangkat daerah. Urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah berasal dari kekuasaan pemerintahan yang ada ditangan Presiden. Sesuai dengan amanatnya maka pemerintahan daerah akan melaksanakan hak sesuai dengan yang ada ditingkat pusat dengan pembatas kewenangan yang sudah disepakati. Adapun urusan-urusan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. perencanaan dan pengendalian pembangunan;
2. perencanaan, pemanfaatan, dan pengawasan tata ruang;
3. penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat;
4. penyediaan sarana dan prasarana umum;
5. penanganan bidang kesehatan;
6. penyelenggaraan pendidikan;
7. penanggulangan masalah sosial;
8. pelayanan bidang ketenagakerjaan;
9. fasilitas pengembangan koperasi, usaha kecil, dan menengah;
10. pengendalian lingkungan hidup; dan
11. pelayanan pertanahan.

Kewenangan pemerintah daerah diatas dalam pelaksanaan otonomi daerah secara luas, utuh, dan bulat terangkum dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi pada semua aspek pemerintahan. Hal ini menjadi dasar didalam penyelenggaraan pemerintahan daerah agar tercapai tujuan yang ditetapkan sesuai prinsip efektif dan efisiensi. Agar penyelenggaraan berjalan dengan baik, maka ada tiga indikator yang dijadikan suatu ukuran didalam pelaksanaan kewenangan tersebut, antara lain:

1. terjaminnya keseimbangan pembangunan di wilayah indonesia, baik berskala lokal maupun nasional;
2. terjangkaunya . . .

2. terjangkau pelayanan pemerintah bagi seluruh penduduk Indonesia secara adil dan merata; dan
3. tersedianya pelayanan pemerintah yang lebih efektif dan efisien.

### BAB III

#### GAMBARAN UMUM

##### 3.1 Profil Umum Birokrasi Provinsi Jawa Timur

###### 3.1.1 Visi Misi dan Tujuan Sasaran

Visi Provinsi Jawa Timur pada tahun 2019-2024 adalah :

“Terwujudnya Masyarakat Jawa Timur yang Adil, Sejahtera, Unggul dan Berakhlak dengan Tata Kelola Pemerintahan yang Partisipatoris Inklusif Melalui Kerja Bersama dan Semangat Gotong Royong”

Misi Provinsi Jawa Timur pada tahun 2019-2024 adalah :

1. Mewujudkan Keseimbangan Pembangunan Ekonomi, Baik antar Kelompok, antar Sektor dan Keterhubungan Wilayah;
2. Terciptanya Kesejahteraan yang Berkeadilan Sosial, Pemenuhan Kebutuhan Dasar Terutama Kesehatan dan Pendidikan, Penyediaan Lapangan Kerja dengan Memperhatikan Kelompok Rentan;
3. Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Inovatif, Terbuka, Partisipatoris Memperkuat Demokrasi Kewargaan untuk Menghadirkan Ruang Sosial yang menghargai prinsip Kebhinekaan;
4. Melaksanakan Pembangunan Berdasarkan Semangat Gotong Royong, Berwawasan Lingkungan untuk Menjamin Keselarasan Ruang Ekologi, Ruang Sosial, Ruang Ekonomi dan Ruang Budaya.

Reformasi birokrasi dibutuhkan untuk mendorong agar pemerintah daerah dapat dengan cepat dan optimal dalam mencapai visi dan seluruh misi yang telah ditetapkan. Reformasi birokrasi menjadi strategi yang komprehensif didalam mengoptimalkan seluruh sektor strategis didalam birokrasi yang meliputi Organisasi, Tatalaksana, Peraturan perundangan, Sumberdaya aparatur, Pengawasan, Akuntabilitas, Pelayanan publik, Pola pikir dan Budaya kerja dilingkungan pemerintah Provinsi Jawa Timur. Melalui *Road Map* reformasi birokrasi yang disusun maka akan dianalisis permasalahan strategis yang menyebabkan capaian pembangunan daerah terhambat kemudian dihubungkan dengan rencana aksi reformasi birokrasi yang akan dilakukan sebagai solusi atas permasalahan strategis tersebut.

3.1.2 . . .

### 3.1.2 Organisasi Perangkat Daerah

Dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Gubernur sebagai Kepala Daerah dibantu oleh Perangkat Daerah. Tugas dan fungsi dari perangkat daerah itu semata-mata untuk membantu Gubernur dalam menjalankan seluruh urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Gubernur tersebut. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah telah ditetapkan Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Timur tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Jawa Timur dengan komposisi organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur sebagai berikut :

Tabel 3.1 Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah

No.	Perangkat Daerah	Dasar Hukum
1	2	3
1.	Sekretariat Daerah	Peraturan Gubernur Nomor 44 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur
2.	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	Peraturan Gubernur Nomor 66 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Timur
3.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Peraturan Gubernur Nomor 114 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur
4.	Badan Kepegawaian Daerah	Peraturan Gubernur Nomor 101 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur
5.	Badan Penelitian Dan Pengembangan	Peraturan Gubernur Nomor 12 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Penelitian Dan Pengembangan Provinsi Jawa Timur

1	2	3
6.	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	Peraturan Gubernur Nomor 123 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Jawa Timur
7.	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 113 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan serta Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur
8.	Badan Pendapatan Daerah	Peraturan Gubernur Nomor 67 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur
9.	Inspektorat	Peraturan Gubernur Nomor 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Inspektorat Provinsi Jawa Timur
10.	Satuan Polisi Pamong Praja	Peraturan Gubernur Nomor 87 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur
11.	Dinas Pendidikan	Peraturan Gubernur Nomor 110 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur
12.	Dinas Kesehatan	Peraturan Gubernur Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur
13.	Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air	Peraturan Gubernur Nomor 61 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air Provinsi Jawa Timur

1	2	3
14.	Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga	Peraturan Gubernur Nomor 75 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur
15.	Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya	Peraturan Gubernur Nomor 84 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman Dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur
16.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Peraturan Gubernur Nomor 45 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Timur
17.	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	Peraturan Gubernur Nomor 86 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Usaha Kecil Dan Menengah Provinsi Jawa Timur
18.	Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan	Peraturan Gubernur Nomor 85 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur
19.	Dinas Kehutanan	Peraturan Gubernur Nomor 109 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur
20.	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Kependudukan	Peraturan Gubernur Nomor 37 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak Dan Kependudukan Provinsi Jawa Timur
21.	Dinas Komunikasi dan Informatika	Peraturan Gubernur Nomor 80 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Jawa Timur

1	2	3
22.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Peraturan Gubernur Nomor 100 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur
23.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa	Peraturan Gubernur Nomor 78 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Jawa Timur
24.	Dinas Perhubungan	Peraturan Gubernur Nomor 13 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur
25.	Dinas Lingkungan Hidup	Peraturan Gubernur Nomor 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Jawa Timur
26.	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	Peraturan Gubernur Nomor 29 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Timur
27.	Dinas Kelautan dan Perikanan	Peraturan Gubernur Nomor 112 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Timur
28.	Dinas Sosial	Peraturan Gubernur Nomor 71 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur
29.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Peraturan Gubernur Nomor 102 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur
30.	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Peraturan Gubernur Nomor 65 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur

1	2	3
31.	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	Peraturan Gubernur Nomor 64 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur
32.	Dinas Peternakan	Peraturan Gubernur Nomor 63 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Peternakan Provinsi Jawa Timur
33.	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	Peraturan Gubernur Nomor 62 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Provinsi Jawa Timur
34.	Dinas Perkebunan	Peraturan Gubernur Nomor 56 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Timur
35.	Badan Koordinasi Wilayah (Madiun, Bojonegoro, Malang, Pamekasan dan Jember)	Peraturan Gubernur Nomor 21 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Koordinasi Wilayah Provinsi Jawa Timur
36.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Peraturan Gubernur Nomor 27 Tahun 2009 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Jawa Timur
37.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	Peraturan Gubernur Nomor 101 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur
38.	RSU. dr. Soetomo Surabaya	Peraturan Gubernur Nomor 112 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja RSU. dr. Soetomo Surabaya Provinsi Jawa Timur
39.	RSU. dr. Saiful Anwar Malang	Peraturan Gubernur Nomor 48 Tahun 2009 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja RSU. dr. Saiful Anwar Malang Provinsi Jawa Timur

40.	RSU. dr. Soedono Madiun	Peraturan Gubernur Nomor 115 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja RSU. dr. Soedono Madiun Provinsi Jawa Timur
41.	RSU. Haji Surabaya	Peraturan Gubernur Nomor 114 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja RSU. Haji Surabaya Provinsi Jawa Timur
42.	RS. Jiwa Menur Surabaya	Peraturan Gubernur Nomor 113 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja RS. Jiwa Menur Surabaya Provinsi Jawa Timur
43.	Badan Penghubung	Peraturan Gubernur Nomor 69 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja RS. Jiwa Menur Surabaya Provinsi Jawa Timur

### 3.1.3 Sumber Daya Aparatur

Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, roda penyelenggaraan pemerintahan di Pemerintah Provinsi Jawa Timur digerakkan oleh 50.495 pegawai. Rekapitulasi jumlah Pegawai Negeri Sipil dengan berbagai indikator adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Rekapitulasi Jumlah PNS Berdasarkan Golongan

NO	PERANGKAT DAERAH	GOL I	GOL II	GOL III	GOL IV	JUMLAH
1	Sekretariat Daerah	10	98	346	111	565
2	Sekretariat DPRD	-	35	72	25	132
3	Inspektorat Provinsi	3	17	73	20	113
4	Satuan Polisi Pamong Praja	-	76	48	13	137
5	Dinas-Dinas	369	4,812	22,025	13,614	40,820
6	Badan-Badan	25	481	894	258	1,658
7	RSUD/RSU/RSJ	26	1,525	3,137	565	5,253
Jumlah		433	7.044	26.595	14.606	48.678

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur April 2020

Tabel 3.3 . . .



Tabel 3.3 Rekapitulasi Jumlah PNS Berdasarkan Pendidikan

NO	PERANGKAT DAERAH	SD	SLTP	SLTA	DI	DII	DIII	DIV	S1	S2	S3	Jumlah
1	Sekretariat Daerah	13	9	126	0	0	10	17	212	171	7	565
2	Sekretariat DPRD	0	0	39	0	0	1	1	54	37	0	132
3	Inspektorat Provinsi	0	1	19	0	0	1	0	49	42	1	113
4	Satuan Polisi Pamong Praja	2	0	70	0	0	1	0	48	16	0	137
5	Dinas-Dinas	248	345	4,607	152	92	891	241	26,657	7,497	90	40,820
6	Badan-Badan	21	23	453	2	0	54	22	662	387	34	1658
7	RSUD/RSU/RSJ	45	90	1,108	20	2	1,918	216	1,091	659	104	5253
Jumlah		329	468	6.422	174	94	2.876	497	28.773	8.809	236	48.678

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur April 2020

Tabel 3.4 Rekapitulasi Jumlah PNS Berdasarkan Umur

NO	PERANGKAT DAERAH	< 20	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 55	55 >	JUMLAH
1	Sekretariat Daerah	-	34	99	176	149	107	565
2	Sekretariat DPRD	-	4	13	50	40	25	132
3	Inspektorat Provinsi	-	5	25	45	21	17	113
4	Satuan Polisi Pamong Praja	-	-	14	76	30	17	137
5	Dinas-Dinas	-	1,157	6,013	12,493	11,090	10,067	40,820
6	Badan-Badan	-	75	244	558	486	295	1,658
7	RSUD/RSU/RSJ	-	352	947	1,884	1,099	971	5,253
Jumlah		-	1.627	7.355	15.282	12.915	11.499	48.678

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur April 2020

Tabel 3.5 . . .

Tabel 3.5 Rekapitulasi Jumlah PNS Berdasarkan Eselon

NO	PERANGKAT DAERAH	Ib	IIa	IIb	IIIa	IIIb	IVa	IVb	JUMLAH
1	Sekretariat Daerah	1	3	8	25	-	85	-	122
2	Sekretariat DPRD	-	1	-	4	-	10	-	15
3	Inspektorat Provinsi	-	1	-	5	-	3	-	9
4	Satuan Polisi Pamong Praja	-	1	-	5	-	9	-	15
5	Dinas-Dinas	-	23	1	101	54	840	384	1,503
6	Badan-Badan	-	13	-	45	29	238	-	325
7	RSUD/RSU/RSJ	-	4	16	29	4	81	-	134
Jumlah		1	46	25	214	187	1.266	384	2.123

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur April 2020

Tabel 3.6 Rekapitulasi Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Perangkat Daerah	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Sekretariat Daerah	337	228	565
2	Sekretariat DPRD	264	169	132
3	Inspektorat Provinsi	64	49	113
4	Satuan Polisi Pamong Praja	129	8	137
5	Dinas-Dinas	21,590	19,230	40,820
6	Badan-Badan	1,163	495	1,658
7	RSUD/RSU/RSJ	2,083	3,170	5,253
Jumlah		25,630	23,349	48,678

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur April 2020

### 3.2 Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2014-2019

Capaian pelaksanaan reformasi birokrasi RB Provinsi Jawa Timur dilihat berdasarkan komponen hasil dan komponen pengungkit. Adapun berdasarkan grand design RB Nasional tahun 2010-2025 terdapat sasaran dan indikator keberhasilan reformasi birokrasi yang meliputi Indeks Persepsi Korupsi, Opini BPK, Integritas Pelayanan Publik, Peringkat Kemudahan Berusaha, Indeks Efektivitas Pemerintahan dan Instansi pemerintah yang akuntabel.

Adapun . . .

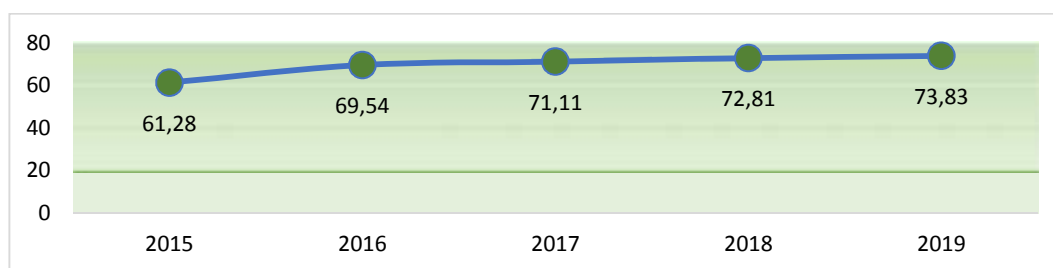
Adapun indikator sasaran dari komponen pengungkit meliputi manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undang, penataan dan penguatan organisasi, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

### 3.2.1 Indeks Reformasi Birokrasi

Indeks reformasi birokrasi merupakan indeks yang menggambarkan seberapa jauh capaian reformasi birokrasi di instansi pemerintah. Merujuk pada peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi republik indonesia nomor 30 tahun 2018 tentang pedoman evaluasi reformasi birokrasi, penilaian reformasi birokrasi terdiri atas 2 komponen besar, yaitu komponen pengungkit (proses) dan hasil. Dari capaian indeks reformasi birokrasi provinsi jawa timur tahun 2015-2018, dapat dilihat bahwa capaian reformasi birokrasi provinsi jawa timur meningkat. Pada tahun 2015 indeks reformasi birokrasi berada di angka 61.28.

Pada tahun 2016 dan 2017 capaian Indeks Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur meningkat dengan capaian indeks di angka 69.54 dan 71.11. Dan pada 2 tahun terakhir indeks reformasi birokrasi provinsi jawa timur berada di angka 72.81 pada 2018 dan meningkat menjadi 73.83 pada tahun 2019. Dari capaian indeks reformasi birokrasi tahun terakhir, provinsi jawa timur berada di angka 72.81 dan mendapat predikat sangat baik. Artinya komponen pengungkit meliputi manajemen perubahan, penataan perundang-undangan hingga peningkatan pelayanan publik dan juga komponen hasil meliputi birokrasi bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, serta birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas menunjukkan upaya yang baik dalam perbaikan reformasi birokrasi di Provinsi Jawa Timur.

Gambar 3.1 Capaian Indeks Reformasi Jawa Timur



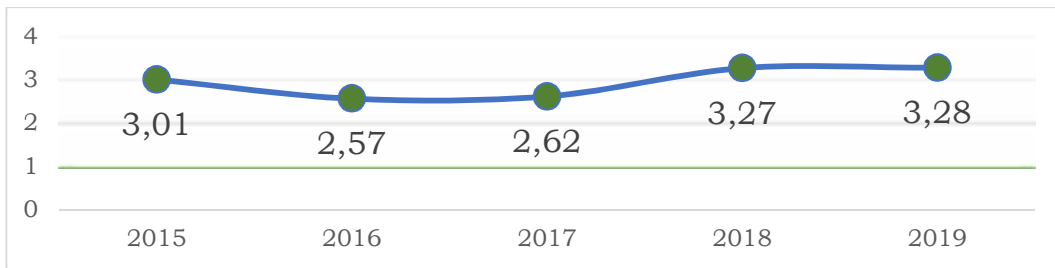
Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2019

### 3.2.1.1 Komponen Pengungkit

#### A. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi. Data mengenai capaian nilai manajemen perubahan adalah sebagai berikut:

Gambar 3.2 Capaian Manajemen Perubahan Provinsi Jawa Timur

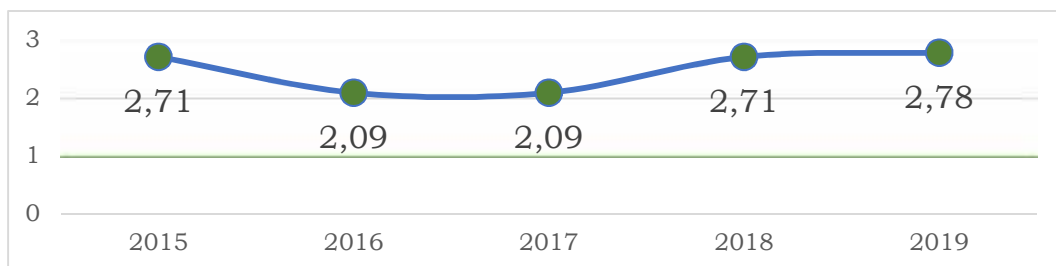


Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh  
Kemenpan RB 2015-2019

Dari data diatas maka dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan nilai pada 2015 ke 2018, dari nilai 3,01 ke nilai 3,27. Maka diperlukan upaya dalam mempertahankan manajemen perubahan antara lain mekanisme *agent of change*, penyusunan dan evaluasi roadmap reformasi birokrasi serta merubah pola pikir dan membiasakan budaya kinerja.

#### B. Penataan Peraturan Perundang-Undangan

Penataan Peraturan Perundang-undangan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah. Data mengenai capaian nilai penataan peraturan perundang-undangan adalah sebagai berikut.



Gambar 3.3 Capaian Penataan Peraturan Perundang-Undangan Provinsi Jawa Timur

Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh  
Kemenpan RB 2015-2019

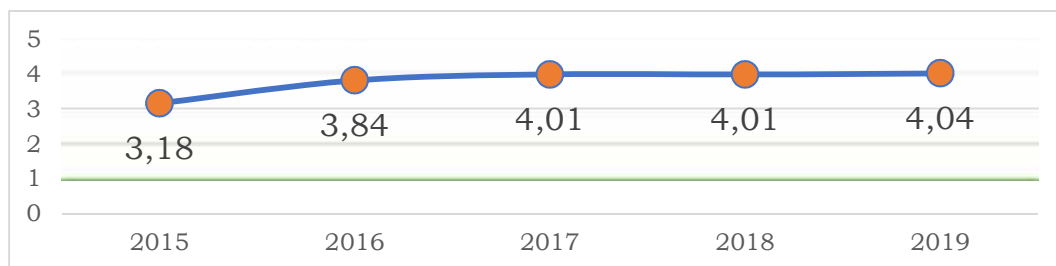
Dari . . .

Dari data diatas maka dapat dilihat bahwa terjadi penurunan dan kenaikan nilai pada 2015 ke 2018, dari nilai 2,71 ke nilai 2,09 dan kembali lagi ke nilai 2,71. Dan maka diperlukan upaya dalam meningkatkan penataan peraturan perundang-undangan antara lain harmonisasi peraturan, dan membuat sistem pengendalian peraturan perundangan yang baik.

### C. Penataan dan Penguatan Organisasi

Penataan dan penguatan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi instansi pemerintah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga organisasi instansi pemerintah menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Data mengenai capaian nilai penataan dan penguatan organisasi adalah sebagai berikut.

Gambar 3.4 Capaian Penataan dan Penguatan Organisasi Provinsi Jawa Timur



*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2019*

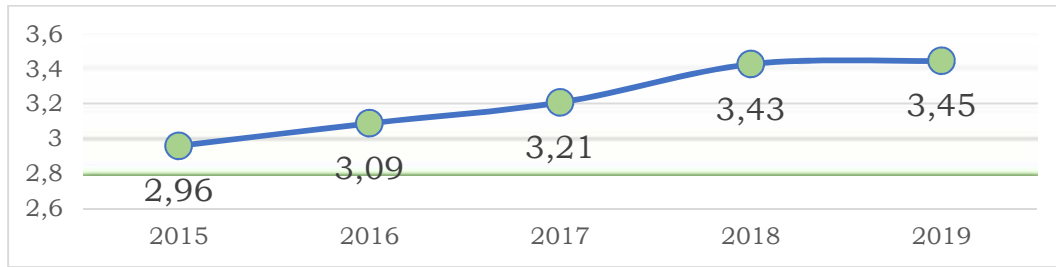
Dari data diatas maka dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan nilai pada tahun 2015 hingga 2018, dari nilai 3,18 ke nilai 4,01. Maka diperlukan upaya dalam mempertahankan nilai penataan dan penguatan organisasi antara lain mewujudkan organisasi yang tepat ukuran dan tepat fungsi dan penataan organisasi.

### D. Penataan Tatalaksana

Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada masing-masing instansi pemerintah. Data mengenai capaian nilai penataan tatalaksana adalah sebagai berikut:

Gambar 3.5 . . .

Gambar 3.5 Capaian Penataan Tatalaksana Provinsi Jawa Timur

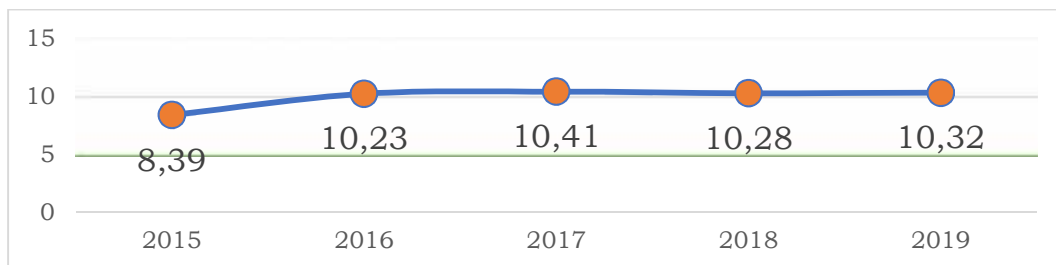


*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2019*

Dari data diatas maka dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan nilai pada tahun 2015 hingga 2018 dari nilai 2,9 ke nilai 3,5. Maka diperlukan upaya dalam mempertahankan nilai penataan tatalaksana antara lain menyusun proses bisnis dan SOP kegiatan utama, penggunaan *e-government*, dan keterbukaan informasi publik.

#### E. Penataan Sistem Manajemen SDM

Penataan sistem manajemen SDM aparatur bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada masingmasing instansi pemerintah, yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Data mengenai capaian nilai penataan sistem manajemen SDM adalah sebagai berikut.



*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2019*

Dari data diatas maka dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan dan penurunan nilai pada tahun 2015 hingga 2018, dari nilai 8,39 ke nilai 10,23, meningkat kembali ke nilai 10,41, dan terjadi penurunan ke nilai 10,28.

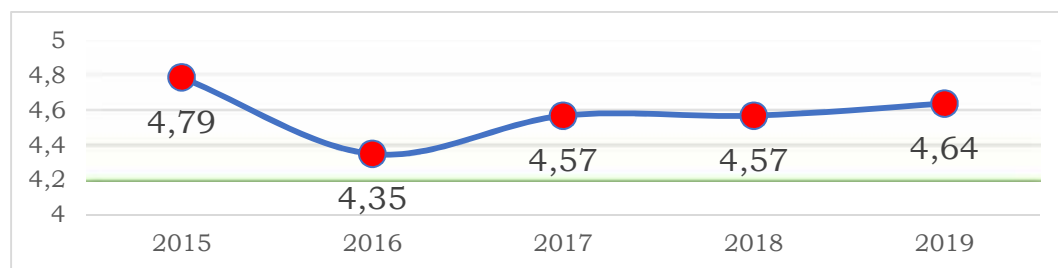
Maka . . .

Maka diperlukan upaya dalam mempertahankan nilai Penataan Sistem Manajemen SDM antara lain menyusun perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, proses penerimaan pegawai transparan, objektif akuntabel, dan bebas KKN, pengembangan pegawai berbasis kompetensi, promosi jabatan secara terbuka, penetapan kinerja individu, penegakan kode etik pegawai dan sistem informasi kepegawaian.

#### F. Penguatan Akuntabilitas

Penguatan akuntabilitas bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Data mengenai capaian nilai penguatan akuntabilitas adalah sebagai berikut:

Gambar 3.7 Capaian Penguatan Akuntabilitas Provinsi Jawa Timur



*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2019*

Dari data diatas maka dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan dan penurunan nilai pada 2015 hingga 2016. Pada tahun 2015 ke 2016 terjadi penurunan nilai yakni dari nilai 4,79 ke nilai 4,35. Lalu terjadi peningkatan pada tahun 2016 ke 2017 yakni mencapai nilai 4,57. Dan pada tahun 2017 hingga 2018 terjadi penurunan yakni berada pada nilai 4,57. Maka diperlukan upaya dalam meningkatkan penguatan akuntabilitas antara lain keterlibatan pimpinan, dan pengelolaan akuntabilitas kinerja.

#### G. Penguatan Pengawasan

Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada masing-masing instansi pemerintah. Data mengenai capaian nilai penguatan pengawasan adalah sebagai berikut:

Gambar 3.8 . . .

Gambar 3.8 Capaian Penguatan Pengawasan Provinsi Jawa Timur



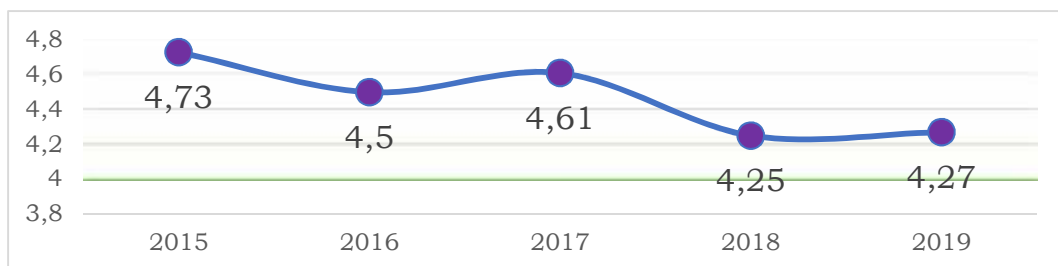
*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2018*

Dari data diatas maka dapat dilihat bahwa terjadi penurunan dan peningkatan nilai pada tahun 2015 hingga 2018. Pada tahun 2015 ke 2016 terjadi penurunan nilai yakni dari nilai 7,01 ke nilai 6,58. Lalu terjadi peningkatan pada tahun 2016 ke 2017 yakni mencapai nilai 6,68. Dan pada tahun 2017 hingga 2018 terjadi peningkatan kembali yakni berada pada nilai 7,24. Maka diperlukan upaya dalam meningkatkan penguatan akuntabilitas antara lain penerapan SPIP, pengaduan masyarakat, penegakan *whistle blowing system*, penanganan benturan kepentingan, pembangunan zona integritas dan penguatan aparat pengawasan intern pemerintah (APIP).

#### H. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Data mengenai capaian nilai peningkatan kualitas pelayanan publik adalah sebagai berikut:

Gambar 3.9 Capaian Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Provinsi Jawa Timur



*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2019*

Dari . . .



Dari data diatas maka dapat dilihat bahwa terjadi penurunan dan peningkatan nilai pada tahun 2015 hingga 2019. Pada tahun 2015 ke 2016 terjadi penurunan nilai yakni dari nilai 4,73 ke nilai 4,5. Lalu terjadi peningkatan pada tahun 2016 ke 2017 yakni mencapai nilai 4,61. Dan pada tahun 2017 hingga 2018 terjadi penurunan yakni berada pada nilai 4,25. Maka diperlukan upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik antara lain penerapan standar pelayanan, budaya pelayanan prima, pengelolaan pengaduan, penilaian kepuasan pelayanan, dan pemanfaatan teknologi informasi.

### 3.2.2.2 Komponen Hasil

#### A. Nilai Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik. Data mengenai capaian nilai akuntabilitas kinerja adalah sebagai berikut:



Gambar 3.10 Capaian Nilai Akuntabilitas Kinerja Provinsi Jawa Timur

*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2019*

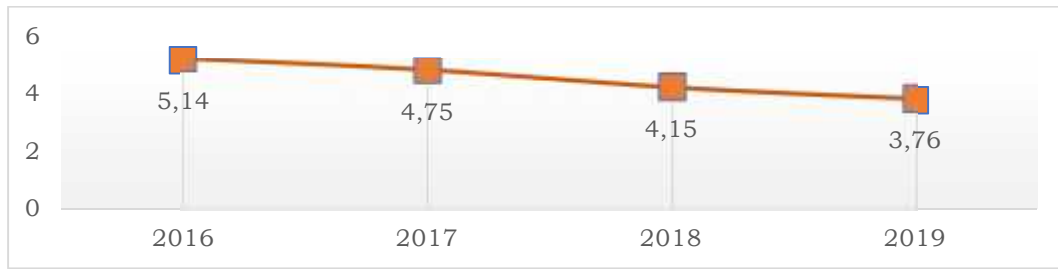
Dari data diatas dapat diketahui nilai akuntabilitas kinerja Provinsi Jawa Timur pada tahun 2016 sebesar 11,21 kemudian tahun 2017 sebesar 11,36 dan terakhir tahun 2018 nilai akuntabilitas kinerja Provinsi Jawa Timur naik menjadi 11,37.

#### B. Survei Internal Integritas Organisasi

Integritas adalah suatu bentuk kejujuran yang diimplementasikan secara nyata dalam tindakan sehari-hari. Nilai-nilai integritas sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, agar semua orang di dalamnya bisa saling percaya dan pada akhirnya bisa lebih cepat untuk mencapai tujuan bersama. Data mengenai capaian nilai survei internal integritas organisasi adalah sebagai berikut.

Gambar 3.11 . . .

Gambar 3.11 Capaian Survei Internal Integritas Organisasi Provinsi Jawa Timur



*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2018*

Dari tabel diatas dapat diketahui capaian survei internal integritas organisasi Provinsi Jawa Timur pada tahun 2016 sebesar 5,14 kemudian turun pada tahun 2017 menjadi 4,75 dan terus menurun menjadi 4,15 di tahun 2018 serta 3,76 di tahun 2019.

### C. Survei Eksternal Persepsi Korupsi

Persepsi korupsi merupakan survei yang dilakukan kepada masyarakat eksternal untuk menghitung persepsi korupsi masyarakat terhadap pemerintah. Data mengenai capaian nilai Survei Eksternal Persepsi Korupsi adalah sebagai berikut:

Gambar 3.12 Capaian Survei Eksternal Persepsi Organisasi Provinsi Jawa Timur



*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2015-2018*

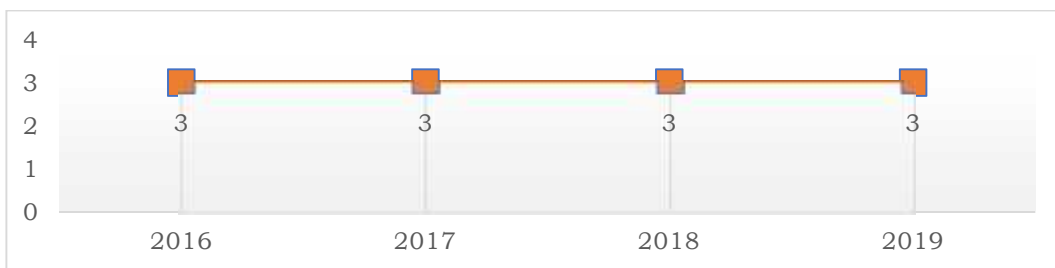
Dari gambar di atas dapat diketahui capaian survei eksternal persepsi organisasi Provinsi Jawa Timur di tahun 2016 sebesar 5,44 kemudian tahun 2017 sebesar 5,95 dan tahun 2018 sebesar 5,9 serta Tahun 2019 sebesar 6,35.

D. Opini . . .

### E. Opini BPK

Opini Badan Pemeriksa Keuangan (disingkat Opini BPK) merupakan pernyataan profesional pemeriksa mengenai kewajaran informasi keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan yang didasarkan pada empat kriteria yakni kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintahan, kecukupan pengungkapan (*adequate disclosures*), kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan efektivitas sistem pengendalian intern. Data mengenai capaian nilai opini BPK adalah sebagai berikut:

Gambar 3.13 Capaian Opini BPK Provinsi Jawa Timur



*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2016-2019*

Pada gambar diatas dapat diketahui bahwa capaian opini BPK Provinsi Jawa Timur cenderung stagnan di tahun 2016 hingga 2019 berada di angka 3.

### F. Survei Eksternal Pelayanan Publik

Survei eksternal pelayanan publik menghitung seberapa baik pelayanan publik oleh pemerintah terhadap pemerintah. Data mengenai capaian nilai Survei Eksternal Pelayanan Publik adalah sebagai berikut:

Gambar 3.14 Capaian Survei Eksternal Pelayanan Publik Provinsi Jawa Timur



*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2016-2019*

Dari . . .

Dari gambar diatas dapat diketahui survei eksternal pelayanan publik pada tahun 2016 sebesar 7,5, kemudian di tahun 2017 sebesar 7,85 lalu meningkat pada tahun 2018 sebesar 8,63 dan 9,08 di tahun 2019.

### 3.2.2 Nilai SAKIP

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggung jawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Penguatan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.



Gambar 3.15 Capaian Nilai SAKIP Jawa Timur

*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2014-2019*

Dari capaian nilai SAKIP provinsi jawa timur tahun 2014-2019, dapat dilihat dalam 5 tahun terakhir meningkat. Dari tahun 2014 dengan nilai 75.2, lalu meningkat menjadi 80.04 pada tahun 2015, pada tahun 2016 meningkat dengan nilai 81.14. Pada 2 tahun terakhir yaitu pada tahun 2017 dan 2018 nilainya berada di 81.21 dan 81.70. Dari capaian nilai SAKIP tahun terakhir (2019) berada di 81.71 dengan predikat memuaskan yang artinya memimpin perubahan, berkinerja tinggi, dan sangat akuntabel. Provinsi jawa timur telah memiliki perencanaan, pengukuran, pelaporan, evaluasi dan capaian kinerja yang baik dan telah menunjukkan konsistensi. Uraian selengkapnya secara singkat atas hasil evaluasi adalah sebagai berikut:

1. Secara umum Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah menerapkan budaya kinerja. Hal ini terlihat dari penyusunan dokumen terkait kinerja secara formal, yaitu RPJMD, Renstra, IKU, PK, dan Laporan Kinerja, serta telah menetapkan ukuran kinerja individu;

2. Pemerintah . . .

2. Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah melakukan cascading kinerja dengan menggunakan metode logic model yang menggambarkan sasaran yang akan diwujudkan dengan program kegiatan sebagai upaya mencapai sasaran;
3. Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah menetapkan secara formal dan berjenjang Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai alat ukur keberhasilan pencapaian kinerja utama (core business) atau sasaran strategisnya, namun dalam melakukan pengumpulan data perlu dilakukan supervisi untuk memastikan akurasi data kinerja;
4. Laporan Kinerja telah disusun sampai ke level OPD; dan
5. Sinergitas dan koordinasi terkait implementasi SAKIP antara Pemerintah Provinsi dengan perkembangan SAKIP Pemerintah Kabupaten/kota di Provinsi Jawa Tlmur telah memperlihatkan kemajuan yang progresif. Pemerintah Kabupaten/kota berjalan sudah efektif.

#### 3.2.3.1 Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Data mengenai capaian nilai perencanaan kinerja dapat dilihat bahwa nilai perencanaan kinerja pada tahun 2016 sebesar 26,25, pada tahun 2017 menjadi 26, dan pada tahun 2018 menjadi 26,09. Upaya yang dilakukan untuk mempetahankan/meningkatkan nilai tersebut antara lain penyelarasan RPJMD, Renstra hingga RKT, penyelarasan IKU organisasi dan Individu serta meningkatkan pemanfaatan implementasi perencanaan kinerja.



Gambar 3.16 Capaian Perencanaan Kinerja

*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2016-2019*

### 3.2.3.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan langkah untuk membandingkan realisasi kinerja dengan sasaran (target) kinerja yang dicantumkan dalam lembar/dokumen perjanjian kinerja dalam rangka pelaksanaan APBN/APBD tahun berjalan. Data mengenai capaian nilai pengukuran kinerja adalah sebagai berikut.



Gambar 3.17 Capaian Pengukuran Kinerja Provinsi Jawa Timur

Sumber : Laporan Hasil Evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB  
2016-2019

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai pengukuran kinerja pada tahun 2016 sebesar 19,9, pada tahun 2017 menjadi 19,9, dan pada tahun 2018 menjadi 20,56. Upaya yang dilakukan untuk mempetahankan/meningkatkan nilai tersebut antara lain IKU telah menjajikan indikator yang baik (SMART), adanya mekanisme pengumpulan data kinerja, serta meningkatkan pemanfaatan hasil pengukuran kinerja.

### 3.2.3.3 Pelaporan Kinerja

Pelaporan kinerja adalah proses menyusun dan menyajikan laporan kinerja atas prestasi kerja yang dicapai berdasarkan Penggunaan Anggaran yang telah dialokasikan. Data mengenai capaian nilai pelaporan kinerja adalah sebagai berikut.



Gambar 3.18 Capaian Pelaporan Kinerja Provinsi Jawa Timur

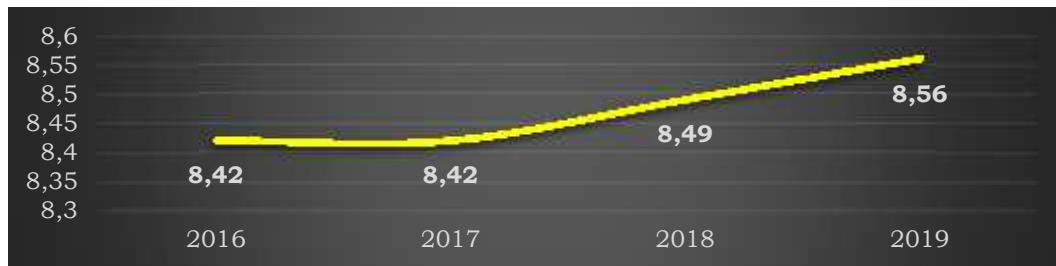
Sumber : Laporan Hasil Evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB  
2016-2019

Dari . . .

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai pelaporan kinerja pada tahun 2016 sebesar 12,07, pada tahun 2017 menjadi 12,18, dan pada tahun 2018 menjadi 12,51. Upaya yang dilakukan untuk mempetahankan/meningkatkan nilai tersebut antara lain peningkatan ketepatan waktu, kualitas dan publikasi laporan kinerja, laporan kinerja telah direviu APIP, serta pemanfaatan laporan kinerja.

#### 3.2.3.4 Evaluasi Internal

Evaluasi internal berguna untuk membantu memilih dan merancang kegiatan yang akan datang. Studi evaluasi dapat menilai atau menduga keadaan yang dihasilkan suatu kegiatan dalam hal ini perubahan organisasi (mencakup keluaran/*output* dan hasil/*outcome*) dan distribusi manfaat diantara berbagai kelompok sasaran, dan dapat menilai efektivitas biaya dari proyek dibanding dengan pilihan lainnya. Data mengenai capaian nilai evaluasi internal adalah sebagai berikut.



Gambar 3.19 Capaian Evaluasi Internal Provinsi Jawa Timur

*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2016-2019*

Dari data di atas dapat dilihat bahwa nilai evaluasi internal pada tahun 2016 sebesar 8,42, pada tahun 2017 menjadi 8,42, dan pada tahun 2018 menjadi 8,49. Upaya yang dilakukan untuk mempetahankan/meningkatkan nilai tersebut antara lain membuat pedoman teknis evaluasi akuntabilitas kinerja, membuat evaluasi atas rencana aksi serta memenuhi kualitas dan pemanfaatan evaluasi internal.

#### 3.2.3.5 Capaian Kinerja

Capaian Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Data mengenai capaian nilai capaian kinerja adalah sebagai berikut:

Gambar 3.20 . . .

Gambar 3.20 Capaian Kinerja Provinsi Jawa Timur



Sumber : Laporan Hasil Evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Timur oleh Kemenpan RB 2016-2019

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai capaian kinerja pada tahun 2016 sebesar 14,5, pada tahun 2017 menjadi 14,71, dan pada tahun 2018 menjadi 14,05. Upaya yang dilakukan untuk mempetahankan/meningkatkan nilai tersebut antara lain target kinerja dapat tercapai, capaian kinerja dipastikan lebih baik dari tahun sebelumnya dan adanya informasi kinerja yang dapat diandalkan.

### 3.2.3 Indeks Kepuasan Masyarakat

Seiring dengan kemajuan teknologi dan tuntutan masyarakat dalam hal pelayanan, maka unit penyelenggara pelayanan publik dituntut untuk memenuhi harapan masyarakat dalam melakukan pelayanan. Salah satu cara dalam mengetahui kepuasan masyarakat adalah melalui survei kepuasan masyarakat. Survei kepuasan masyarakat adalah kegiatan pengukuran secara komprehensif tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Indeks Kepuasan Masyarakat adalah hasil pengukuran dari kegiatan Survei Kepuasan Masyarakat berupa angka.



Gambar 3.21 Capaian Indeks Kepuasan Masyarakat

Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur

Dari hasil capaian indeks kepuasan masyarakat diatas secara umum dapat diketahui bahwa dalam 4 tahun terakhir capaiannya meningkat.

Pada . . .



Pada tahun 2015 berada pada angka 80, lalu pada tahun 2016 dan 2017 meningkat di angka 81 dan 81.35. Dari capaian pada tahun terkahir yaitu pada tahun 2018 berada di angka 83.24, bahwa indeks kepuasan masyarakat di provinsi jawa timur telah berada di predikat baik. Artinya penyelenggaraan pelayanan publik di lingkup provinsi jawa timur telah dilakukan dengan baik dan masyarakat telah puas dengan pelayanan publik yang diberikan.

## BAB IV PERMASALAHAN DAN ISU-ISU STRATEGIS

### 4.1 Permasalahan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima, menjadi fokus pemerintah mewujudkan reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang profesional. Pemerintah yang profesional akan membawa kepada budaya kinerja yang baik, hal ini karena sumber daya aparatur pada pemerintah memiliki keterampilan dan keahlian yang baik, sehingga dapat bekerja secara optimal, dan maksimal yang mana ini akan berdampak pada budaya kerja yang baik pula. Pemerintah juga harus memiliki integritas yang tinggi, mengingat dengan integritas yang tinggi maka akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pemerintah. Integritas sangat erat dengan sumber daya aparatur pemerintah. Integritas tidak hanya berkaitan dengan individu tapi juga berkaitan dengan antar individu yang dalam pemerintah digambarkan sebagai sumber daya aparatur.

Pada sisi lain, tidak mudah mewujudkan reformasi birokrasi menuju pemerintah yang profesional melalui penguatan birokrasi yang bersih dan akuntabel, penguatan birokrasi yang kapabel, dan optimalisasi pelayanan publik yang prima, mengingat tingginya kompleksitas permasalahan yang terjadi dalam birokrasi. Seringkali, permasalahan kecil yang kurang mendapatkan perhatian dalam birokrasi, menjadikan kinerja birokrasi menjadi lamban, dan tidak mampu untuk meningkatkan produktifitas guna memberikan pelayanan yang optimal. Sehingga tujuan dari reformasi birokrasi tidak dapat terwujud. Oleh karena itu, reformasi birokrasi yang sangat penting sebagai upaya penguatan birokrasi harus menjadi fokus bagi pemerintah, mengingat pada dasarnya apabila ingin pemerintah memiliki kapasitas yang baik, maka hal utama yang menjadi fokus adalah pada penguatan birokrasi. Adapun permasalahan yang dihadapi dalam upaya melaksanakan reformasi birokrasi yaitu:

Tabel 4.1 . . .

Tabel 4.1 Permasalahan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

NO	TUJUAN	PERMASALAHAN
1	Birokrasi Bersih dan Akuntabel	<p>Belum menerapkan kebijakan dialog kinerja individu secara berjenjang yang mewajibkan setiap atasan langsung memberikan arahan, petunjuk dan supervisi kepada masing-masing bawahannya secara berkala</p> <p>Belum optimalnya pelaksanaan program <i>knowing your employee</i> ke seluruh unit kerja</p> <p>Belum optimalnya kapasitas inspektorat Provinsi Jawa Timur sebagai <i>in sight body</i> kepada seluruh perangkat daerah untuk mendalami pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing perangkat daerah serta reviu kinerja berkelanjutan</p> <p>Belum adanya evaluasi atas efektivitas pelaksanaan aturan perundangan untuk memastikan aturan yang ditetapkan dilaksanakan sesuai dengan alasan ditetapkannya peraturan tersebut dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat</p>
		<p>Belum optimalnya internalisasi nilai budaya kinerja kepada seluruh pegawai, termasuk internalisasi tentang segala kebijakan terbaru serta mendorong setiap atasan langsung melakukan supervisi, coaching dan konseling secara berkala kepada masing-masing bawahannya secara berkala setidaknya tiga bulanan yang bertujuan untuk membangun budaya kinerja secara berkelanjutan</p>

Belum . . .

		Belum optimalnya penerapan zona integritas di lingkungan Provinsi Jawa Timur yang melakukan pelayanan langsung kepada masyarakat
		Belum optimalnya penerapan sistem integritas
2	Birokrasi Kapabel	Belum adanya evaluasi untuk memastikan terwujudnya perbaikan tata kelola pemerintahan yang lebih baik
		Belum optimalnya tugas agen perubahan untuk mempromosikan perubahan di lingkungan kepada masyarakat
		Belum menjadikan kinerja individu tersebut sebagai dasar pemberian <i>reward</i> and <i>punishment</i> termasuk pembayaran tunjangan kinerja
		Belum optimalnya reviu atas pelaksanaan proses bisnis dan <i>standard operating procedure</i> secara berkelanjutan untuk perbaikan kualitas pelayanan dan memperkuat pengendalian internal
		Belum disempurnakannya ukuran kinerja setiap pegawai agar lebih menggambarkan hasil kerja yang spesifik dan unik
3	Pelayanan Publik Prima	Kurang optimal komunikasi yang dilakukan Pemerintah Provinsi Jawa Timur dengan stakeholder dalam rangka menginformasikan hasil perbaikan/inovasi

Belum . . .

		Belum optimalnya revidi atas SOP pelayanan dalam rangka mendorong inovasi serta mekanisme pengendalian internal atas pelaksanaan pelayanan publik
--	--	---

*Sumber : Laporan Hasil Evaluasi RB 2016, 2017, 2018, 2019*

#### 4.2 Harapan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Dibalik permasalahan yang dihadapi sebagai upaya mewujudkan reformasi birokrasi, terdapat pula harapan yang ingin diwujudkan dalam reformasi birokrasi. Adapun harapan dari reformasi birokrasi yaitu:

Tabel 4.2 Harapan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

NO	TUJUAN	HARAPAN
1	Birokrasi Bersih dan Akuntabel	<p>Menerapkan kebijakan dialog kinerja individu secara berjenjang yang mewajibkan setiap atasan langsung memberikan arahan, petunjuk dan supervisi kepada masing-masing bawahannya secara berkala. Dialog ini selain merupakan bagian dari pengelolaan SDM aparatur juga untuk memperkuat pengendalian internal di setiap jenjang organisasi</p> <p>Mendorong pelaksanaan program knowing your employee ke seluruh unit kerja. Penerapan program ini akan mendorong setiap pimpinan unit kerja lebih "mengenal" seluruh anak buahnya, gaya hidup serta diharapkan secara dini mampu mendeteksi jika terdapat penyimpangan integritas pegawai</p>

Meningkatkan . . .

		<p>Meningkatkan kapasitas inspektorat Provinsi Jawa Timur. Peran inspektorat yang diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai oversight body semata, tetapi juga harus mampu memberikan insight body kepada seluruh perangkat daerah. Inspektorat diharapkan dapat memberikan pendapat dan masukan mengenai program-program, kebijakan, dan operasi yang kinerjanya baik, menyarankan praktik terbaik (best practices) untuk dijadikan acuan, menyarankan upaya perangkat daerah dalam meningkatkan hubungan lintas perangkat daerah yang lebih baik. Fungsi ini dilakukan dengan mendalami pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing perangkat daerah serta revaluasi kinerja berkelanjutan</p>
		<p>Melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan aturan perundangan, hal ini untuk memastikan bahwa aturan yang ditetapkan dilaksanakan sesuai dengan alasan ditetapkannya peraturan tersebut dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat</p>

Meningkatkan . . .

		<p>Meningkatkan internalisasi nilai budaya kinerja kepada seluruh pegawai, termasuk internalisasi tentang segala kebijakan terbaru serta mendorong setiap atasan langsung melakukan supervisi, coaching dan konseling secara berkala kepada masing-masing bawahannya secara berkala setidaknya tiga bulanan yang bertujuan untuk membangun budaya kinerja secara berkelanjutan</p>
		<p>Mendorong penerapan zona integritas di lingkungan Provinsi Jawa Timur yang melakukan pelayanan langsung kepada masyarakat</p>
		<p>Memperkuat penerapan sistem integritas, antara lain dengan melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan kebijakan gratifikasi, whistle blowing system penanganan pengaduan masyarakat dan benturan kepentingan serta menetapkan langkah-langkah perbaikan sesuai hasil evaluasi tersebut</p>
2	Birokrasi Kapabel	<p>Terus menerus melakukan evaluasi perkembangan penerapan kebijakan agen perubahan untuk memastikan terwujud perbaikan tata kelola pemerintahan yang lebih baik</p>

	<p>Memperkuat pelaksanaan agen perubahan yang tidak hanya bertugas mendorong perbaikan di unit kerjanya namun juga mempromosikan perubahan di lingkungannya kepada masyarakat</p>
	<p>Menyelaraskan indikator kinerja individu dengan kinerja organisasi serta menjadikan kinerja individu tersebut sebagai dasar pemberian <i>reward and punishment</i> termasuk pembayaran tunjangan kinerja. Dengan pembayaran tunjangan kinerja ini diharapkan dapat menghapuskan penghasilan pegawai lainnya selain gaji yang terkait dengan tugas fungsi (misalnya honorarium kegiatan dan sebagainya)</p>
	<p>Terus menerus melakukan reviu atas pelaksanaan proses bisnis dan standard operating procedure untuk memastikan perbaikan kualitas pelayanan publik telah terwujud dengan komprehensif. Hal terpenting dari pelaksanaan reviu ini selain perbaikan kualitas pelayanan itu sendiri juga memperkuat kualitas pengendalian internalnya</p>
	<p>Menyempurnakan ukuran kinerja setiap pegawai agar lebih menggambarkan hasil kerja yang spesifik dan unik</p>

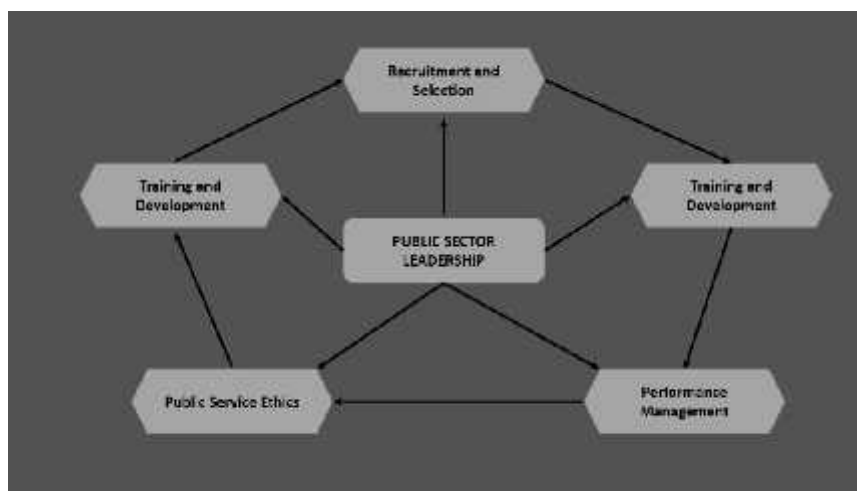
3	Pelayanan Prima	Publik	Meningkatkan komunikasi dengan stakeholder terutama dalam rangka menginformasikan segala perbaikan/inovasi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur sehingga stakeholders dapat mengetahui hasil perbaikan/inovasi
			Reviu atas SOP pelayanan dalam rangka mendorong inovasi pada setiap unit kerja yang memberikan pelayanan publik dengan lebih memperhatikan kualitas layanan serta mekanisme pengendalian internal atas pelaksanaan layanan tersebut

Sumber : Laporan Hasil Evaluasi RB 2016, 2017, 2018, 2019

### 4.3 Isu Strategis

#### 1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan birokrasi yang memiliki komitmen dan berintegritas merupakan hal yang harus dimiliki setiap birokrasi. *Organisation For Economic Co-Operation And Development* (2001 : 16-19), mendefinisikan peran pemimpin sektor publik adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Peran Kepemimpinan Sektor Publik

Sumber : OECD (2001:19)

A. Agen . . .



#### A. Agen perubahan/reformasi

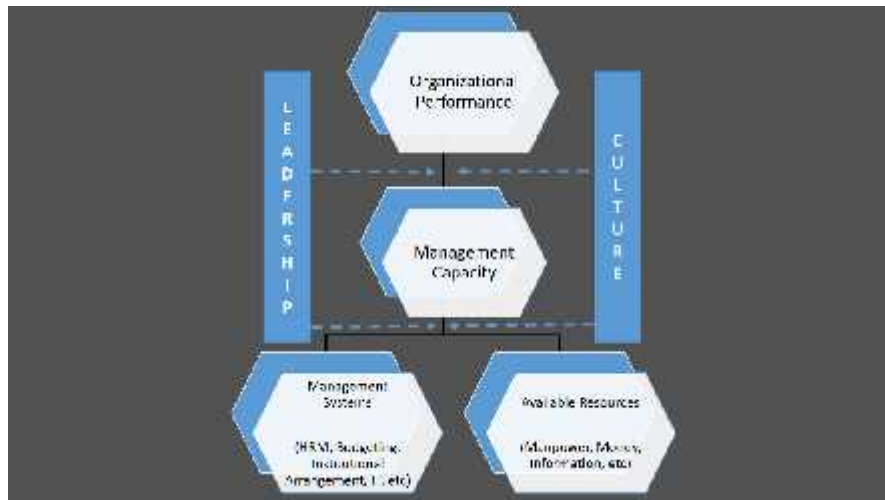
Kepemimpinan memainkan peran penting dalam pelaksanaan reformasi sektor publik karena melibatkan dua aspek reformasi yang paling penting: perubahan dan orang. Kepemimpinan dimanifestasikan dalam hubungan antar manusia. Pemimpin yang baik menginspirasi orang. Mengubah organisasi sebenarnya tentang mengubah perilaku orang; jadi organisasi yang mengalami reformasi membutuhkan kepemimpinan. Para pemimpin, yang tersebar di seluruh organisasi, dapat membantu menyebarkan dan mempertahankan nilai-nilai baru yang diperlukan untuk keberhasilan reformasi sektor publik. Alih-alih menjadi figur otoritas yang sangat kuat, para pemimpin di masa depan harus mampu membujuk orang dan memfokuskan upaya mereka pada tujuan bersama.

#### B. Meningkatkan kapasitas/kinerja organisasi

Kepemimpinan adalah variabel penting dan krusial yang mengarah pada peningkatan kapasitas manajemen serta kinerja organisasi. Gambar 4.2 memetakan hubungan hipotetis antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. Dalam budaya organisasi tertentu, bagaimana kepemimpinan dilakukan sebagian besar menentukan tingkat kapasitas manajemen, dengan memobilisasi penggunaan sumber daya yang tersedia seperti tenaga kerja, uang, dan informasi, dll., dan dengan memengaruhi berbagai sistem manajemen seperti manajemen SDM, sistem penganggaran, pengaturan kelembagaan, dan TI, dll. Peningkatan kapasitas manajemen, bagaimanapun, tidak selalu mengarah pada kinerja organisasi yang lebih tinggi. Kapasitas manajemen harus digunakan untuk mencapai kinerja organisasi. Untuk melakukan ini, peran pengarah para pemimpin sangat penting dalam mencapai target kinerja. Budaya organisasi mempengaruhi proses ini secara langsung atau tidak langsung, kadang-kadang sebagai akselerator atau terkadang sebagai penghambat. Dalam hal ini, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mencapai peningkatan kapasitas manajemen dan kinerja organisasi. Tetapi belum ada studi empiris khusus yang mengeksplorasi hubungan sejauh ini. Ini adalah salah satu bidang utama yang akan diselidiki dalam studi kepemimpinan masa depan.

Gambar 4.2 . . .

Gambar 4.2 Hubungan kepemimpinan dan kapasitas/ kinerja organisasi



Sumber : OECD (2001 : 17)

Dalam mengukur kinerja organisasi, adanya pergeseran fokus dari keluaran ke hasil. Ini sejalan dengan perubahan yang diperlukan dalam budaya layanan sipil. Bukan output tetapi dampak pada masyarakat yang benar-benar penting, yang membuka cakrawala untuk masalah yang lebih kompleks dan lintas sektoral. Kepemimpinan sangat penting untuk mendukung perubahan budaya, mengomunikasikan fokus masyarakat baru, memotivasi staf untuk tugas ini dan memfasilitasi kerja sama lintas batas departemen. Kerangka kerja yang berorientasi pada hasil ini biasanya memberi organisasi kebebasan dan fleksibilitas tingkat tinggi untuk berkontribusi pada hasil. Para pemimpin harus dapat menggunakan fleksibilitas ini, memotivasi staf mereka dan memberi mereka insentif yang sesuai untuk memenuhi misi. Akhirnya, para pemimpin (atau kadang-kadang manajer) akan bertanggung jawab atas hasil dari agensi mereka.

### C. Mengintegrasikan kegiatan manajemen SDM

Kepemimpinan merupakan komponen penting dari manajemen sumber daya manusia. Ini juga memainkan peran mengintegrasikan antara berbagai komponen manajemen sumberdaya manusia. Tahap pertama dan paling penting dalam pengembangan kepemimpinan adalah pemilihan pemimpin, karena ketika orang yang salah dipilih, ada sedikit gunanya dalam mengembangkan mereka. Sangat penting untuk mendefinisikan keterampilan dan kompetensi yang harus dimiliki pemimpin masa depan. Atas dasar ini, prosedur seleksi harus memastikan pelamar dengan kompetensi terbaik serta keinginan yang kuat untuk bekerja dengan orang-orang diangkat.

Dalam . . .

Dalam hal ini, kompetensi kepemimpinan perlu diuji secara menyeluruh. Seperti dapat dilihat pada Gambar 4.1, pengembangan kepemimpinan berhubungan erat dengan masing-masing kegiatan SDM dalam siklus manajemen personalia.

Ada hubungan yang sangat erat antara kepemimpinan sektor publik dan etika layanan publik. Biasanya, para pemimpin sektor publik harus menunjukkan standar etika yang tinggi tentang transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, peran mereka sebagai promotor standar pelayanan publik yang tinggi secara umum menjadi lebih penting karena etika layanan publik merupakan prasyarat untuk, dan mendukung, kepercayaan publik, dan merupakan batu kunci tata kelola yang baik.

## 2. Politisasi dan Kooptasi Birokrasi

Birokrasi masih dimaknai sebagai alat legitimasi politik. Adanya politik menjadikan birokrasi tidak netral. Makna birokrasi secara teoritik ada 3, yaitu: 1). Makna Positif artinya birokrasi yang legal dan formal akan membawa birokrasi bekerja lebih efektif dan efisien (Max Webber dan Harold Laski) 2). Makna Negatif artinya birokrasi merupakan organisasi yang penuh penyakit (patologi), cenderung korup, tambun dan boros (Karl Max dan Hegel) 3). Makna Netral artinya birokrasi merupakan alat dalam menjalankan pemerintahan (Martin M. Blau).

Posisi politisasi dan kooptasi birokrasi masuk dalam kategori *Bureaucratic Politics*. *Bureaucratic Politics* mengacu pada bentuk perhatian selektif yang disengaja (*intended*) dengan tujuan memelihara dan melindungi identitas organisasi (*focus on identity*). Ini termasuk perilaku organisasi yang didorong oleh pertimbangan perlindungan wilayah dan pencarian reputasi. Istilah 'politik birokrasi' digunakan untuk menggarisbawahi bahwa dalam perspektif ini menganggap organisasi publik sebagai aktor politik dalam yang dikemukakan oleh mereka yang berada di atas (yang memiliki kekuasaan).

Unsur politis dalam pemerintahan masih memiliki kaitan yang erat dengan proses kooptasi dalam birokrasi, mengingat kooptasi sendiri adalah kondisi dimana suatu organisasi/lembaga yang sudah ada anggotanya hendak melakukan pemilihan anggota baru. Hal ini berarti bahwa, dalam proses pemilihan anggota baru dalam suatu organisasi/lembaga oleh anggota dalam organisasi/lembaga itu sendiri dapat terjadi penyelewengan karena hak kooptasi yang tidak dikontrol. Oleh karena itu, unsur politis harus dikontrol dan dibatasi, serta proses kooptasi dalam birokrasi harus memiliki sistem yang jelas sehingga tidak terjadi unsur penyelewengan dalam menjalankan pemerintahan.

## 3. Administrasi . . .

### 3. Administrasi dan Kelembagaan

Administrasi dan kelembagaan merupakan 2 hal yang tidak bisa dipisahkan. Isu strategis mengenai administrasi dan kelembagaan tercermin dalam birokrasi pemerintahan yang cenderung menganut *parkinson law*. Menurut Prof. C. Northcote Parkinson dalam bukunya *Parkinson's Law And Other Studies In Administration (1957 : 4)*, birokrasi cenderung melakukan: 1). Setiap birokrasi berusaha untuk meningkatkan jumlah bawahannya 2). Setiap birokrasi akan selalu menciptakan tugas baru bagi dirinya sendiri yang diragukan manfaat dan artinya. Dampak adanya parkinson's law dalam birokrasi ada 2 yaitu:

1. Proses administrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat masih sangat lamban, dan cenderung memiliki sistem yang rumit dan bertele-tele, padahal ini tidak boleh terjadi, mengingat ini akan menjadi salah satu penyebab produktifitas pemerintah menurun, dan kinerja pemerintah menjadi tidak optimal; dan
2. Kelembagaan pemerintah yang masih belum mampu untuk mendukung arah pembangunan pemerintah kedepan yang mana hal tersebut merupakan perwujudan dari upaya untuk mencapai visi dan misi daerah. seringkali, kelembagaan pemerintah dibuat hanya untuk sekedar ada, tanpa melihat apakah lembaga tersebut mendukung upaya pencapaian visi dan misi daerah. maka dampak yang terjadi adalah kinerja daerah menjadi tidak efektif, dan terjadi pemborosan anggaran. Oleh karena tu, kedepan penguatan administrasi dan kelembagaan menjadi isu yang penting bagi pemerintah.

Konsep pengembangan kapasitas kelembagaan menurut Grindle (1997) yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas sebagai "*ability to perform appropriate task effectvely, efficiently and sustainable*". Bahkan Grindle menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas mengacu kepada "*improvement in the ability of publik sector organizations*". Dalam pengembangan kapasitas memiliki dimensi, fokus dan tipe kegiatan. Dimensi, fokus dan tipe kegiatan tersebut menurut Grindle adalah:

1. Dimensi pengembangan SDM, yang berfokus pada personil yang profesional dan kemampuan teknis serta kegiatan yang akan dilakukan untuk dimensi ini adalah training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen, yang dapat secara gamblang mengetahui personil yang kompeten;

2. Dimensi . . .

2. Dimensi penguatan organisasi, yang berfokus pada tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta kegiatan yang akan dilakukan untuk dimensi ini adalah dengan menerapkan sistem insentif, menyediakan perlengkapan personil, memperkuat budaya kepemimpinan serta budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial; dan
3. Reformasi kelembagaan, yang berfokus pada kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan seperti aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi, dimensi ini lebih berkaitan dengan aspek eksternal diluar lembaga itu sendiri.

Tabel 4.3 Dimensi dan Fokus dari Inisiasi Pembangunan Kapasitas Kelembagaan

Dimensi	Fokus	Tipe Kegiatan
Pengembangan sumber daya manusia	Pasokan tenaga profesional dan teknis	Pelatihan, gaji, kondisi kerja, rekrutmen
Penguatan Organisasi	Sistem manajemen untuk meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik; struktur mikro	Sistem insentif, pemanfaatan personel, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial
Reformasi Institusi	Lembaga dan sistem; struktur makro	Aturan dan regulasi ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, reformasi konstitusi

*Sumber: Grindle (1997)*

#### 4. Budaya Birokrasi

Suatu birokrasi apabila ingin memiliki sistem yang baik maka organisasi tersebut harus memiliki budaya yang baik pula, mengingat unsur budaya dalam suatu birokrasi memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian tujuan birokrasi. Budaya yang baik dalam birokrasi dapat terbentuk melalui komitmen bersama antara pimpinan dan anggota.

Namun . . .

Namun, yang perlu diperhatikan yaitu bahwa unsur pimpinan dalam birokrasi menjadi sangat penting untuk membentuk budaya organisasi yang baik, mengingat seorang pemimpin memiliki kekuatan dan kekuasaan untuk mengatur dan mengarahkan anggotanya. Artinya pemimpin memiliki kendali penuh untuk mewujudkan birokrasi seperti apa kedepannya yang salah satu caranya adalah melalui penguatan budaya organisasi yang baik.

Budaya dalam birokrasi tidak serta-merta dapat terbentuk. Antara pimpinan dan anggota harus memiliki pandangan dan kesadaran yang tinggi bahwa meningkatkan kinerja birokrasi adalah tugas bersama dan bukanlah hal yang mudah. Oleh karena itu, dalam membentuk budaya yang baik dalam birokrasi dibutuhkan sinergi yang baik antara pimpinan dan anggota atau bawahan, mengingat budaya organisasi sangatlah penting guna meningkatkan kinerja birokrasi.

Dalam merubah budaya birokrasi maka diperlukan manajemen perubahan. Menurut Robbin, manajemen perubahan terdapat 5 unsur, yaitu:

1) Determinan

Keadaan yang memaksa untuk berubah, baik internal maupun eksternal.

2) Organizational Initiator

Adanya agen perubahan yang berfungsi sebagai pemantik perubahan yang ada dalam organisasi.

3) Intervention Strategies

Menjelaskan perubahan dalam hal apa, bisa dalam hal struktur, teknologi, organisasi, dan proses.

4) Implementasi (*Implementation*)

Terdiri atas proses perubahan dan implementasi taktik. Proses perubahan dari mencairkan budaya lama, bergerak menuju budaya baru dan membekukan budaya baru. Taktik terdiri atas intervensi, persuasi, partisipasi, dan melalui peraturan.

5) Hasil (*Result*)

Hasil yang diharapkan dari manajemen perubahan adalah organisasi yang efektif, artinya organisasi yang dapat mencapai tujuannya.

#### 4.4 Mekanisme Kinerja *Agent of Change*

Dalam rangka menciptakan manajemen pemerintahan yang profesional dan birokrasi yang kapabel, maka pemerintah perlu membentuk agen perubahan birokrasi yang dapat mengubah pola pikir dan budaya kinerja di lingkungan instansi pemerintah.

Untuk . . .

Untuk itu, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan memberikan panduan dalam membentuk Agen Perubahan di Instansi Pemerintah. Pembentukan agen perubahan akan menjawab permasalahan manajemen kinerja pemerintahan yang terjadi akibat kegagalan dalam mengelola kinerja. Masalah-masalah yang terjadi di instansi pemerintah disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal permasalahan tersebut terdiri dari 1) Budaya Organisasi yang Buruk; 2) Mekanisme Organisasi yang rumit; 3) Organisasi Kinerja Rendah; 4) Manajemen Sumber Daya Manusia yang buruk; 5) Organisasi Hukum dan Peraturan yang Tidak Efektif; 6) Sistem Hadiah dan Hukuman Buruk; 7) Produktivitas Organisasi Rendah; 8) Transparansi dan Akuntabilitas yang Rendah. Selain itu, terdapat permasalahan yang diakibatkan oleh faktor eksternal, yakni 1) Tren global; 2) Masalah nasional; 3) Perubahan Politik; 4) Opini masyarakat; 5) Resiko dan ketidakpastian.

Peran Agen Perubahan menjadi penting untuk menciptakan kondisi pelaksanaan birokrasi pemerintahan yang stabil. Agen Perubahan biasanya termasuk eksekutif senior, manajer unit utama dalam organisasi, spesialis pengembangan staf internal, dan karyawan tingkat rendah yang kuat. Beberapa yang menjadi peran inti dari agen perubahan adalah sebagai berikut:

1. *Envisioning* (memberikan ide dan inspirasi);
2. *Activating* (proses sosialisasi pemberian ide);
3. *Supporting* (dukungan dalam perubahan);
4. *Recognizing* (evaluasi dan feedback untuk kedepan);
5. *Ensuring* (memastikan agar proses perubahan berjalan); dan
6. *Installing* (menetapkan perubahan).

Beberapa yang menjadi manfaat adanya Agen Perubahan adalah:

1. *Unfreeze* (Mencairkan atau melepas budaya lama yang ada di organisasi);
2. *Move* (Melakukan rencana aksi perubahan); dan
3. *Refreeze* (Memastikan bahwa budaya baru telah dilaksanakan dan dipertahankan).

## BAB V

### TUJUAN DAN SASARAN REFORMASI BIROKRASI

#### 5.1 Tujuan Reformasi Birokrasi

##### 5.1.1 Birokrasi Yang Bersih dan Akuntabel

Reformasi birokrasi secara sederhana merupakan upaya untuk memperbaiki birokrasi pemerintahan menjadi terus lebih baik. Dengan harapan bahwa birokrasi pemerintahan akan bebas KKN, pelayanan publik berkualitas, dan berkeadilan bagi semua masyarakat serta pemerintahan yang akuntabel, efektif dan efisien. Maka dari itu tujuan birokrasi bersih dan akuntabel memiliki sasaran sebagai berikut :

1. Menguatnya Integritas dan Budaya Antikorupsi dalam Birokrasi;
2. Terciptanya sistem pengendalian internal yang handal;
3. Terciptanya pengawasan yang independen profesional dan sinergis;
4. Terselenggaranya Birokrasi yang Netral dan Imparsial;
5. Menguatkan Manajemen Kinerja dalam Sistem Pemerintahan yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel;
6. Meningkatnya *fairness*, transparansi, profesionalisme, dan nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan dan;
7. Terwujudnya Sistem Hukum yang Harmonis dan Kondusif dalam Penyelenggaraan Pemerintahan.

##### 5.1.2 Birokrasi Kapabel

Tujuan birokrasi kapabel pada reformasi birokrasi harapannya adalah terwujudnya Aparatur Sipil Negara yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan publik. Pada tujuan ini sasaran yang dituju adalah sebagai berikut :

1. Tertatanya Kelembagaan Instansi Pemerintah yang Berbasis Kinerja dan Prinsip Efisiensi;
2. Terciptanya Bisnis Proses yang Sederhana, Mudah, dan Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi;
3. Meningkatnya Profesionalisme ASN berbasis Sistem Merit; dan
4. Meningkatnya Kepemimpinan Transformatif Untuk Memperbaiki Kinerja.

5.1.3 . . .



### 5.1.3 Pelayanan Publik Prima

Reformasi birokrasi bertujuan dapat mendorong terwujudnya pelayanan publik yang prima dimana sasaran dari tujuan ini adalah sebagai berikut :

1. Meningkatnya inovasi dalam pelayanan publik; dan
2. Meningkatnya kualitas pelayanan publik.

## 5.2 Sasaran Reformasi Birokrasi

### 5.2.1 Tujuan 1 : Birokrasi Bersih dan Akuntabel

#### A. Menguatnya integritas dan budaya antikorupsi dalam birokrasi

Sebagai upaya untuk menguatnya integritas dan budaya antikorupsi dalam birokrasi pada sasaran pertama ini memiliki ukuran capaian Indeks Sistem Integritas Nasional (SIN) dan Survey Persepsi Anti Korupsi. Sasaran ini akan tercapai jika mampu melaksanakan pemberantasan korupsi di Provinsi Jawa Timur. Selain itu dengan menguatnya integritas dan budaya antikorupsi pemerintah Provinsi Jawa Timur mampu menanamkan nilai anti korupsi di seluruh lapisan birokrat di instansi.

#### B. Terciptanya sistem pengendalian internal yang handal

Sebagai ukuran ketercapaian dari sasaran terciptanya sistem pengendalian internal yang handal ditentukan indikator indeks maturitas SPIP dengan program peningkatan profesionalisme lembaga pengawasan internal pemerintah.

#### C. Terciptanya pengawasan yang independen profesional dan sinergis

Sebagai ukuran ketercapaian dari sasaran terciptanya pengawasan yang independen profesional dan sinergis ditentukan indikator indeks kapabilitas APIP dengan program peningkatan independensi lembaga pengawas.

#### D. Terselenggaranya birokrasi yang netral dan imparial

Ukuran yang ditentukan dalam melihat ketercapaian sasaran terselenggaranya birokrasi yang netral dan imparial menggunakan Indeks Netralitas ASN (minimal level 3) dimana terdapat dua program yaitu program peningkatan independensi birokrasi polirik dan program penerapan JPT sebagai pejabat ASN Nasional.

#### E. Menguatkan manajemen kinerja dalam sistem pemerintah yang efektif, efisien, dan akuntabel

Untuk . . .

Untuk melihat ketercapaian dari sasaran menguatkan manajemen kinerja dalam sistem pemerintah yang efektif, efisien, dan akuntabel menggunakan beberapa indikator yaitu persentase pemda yang telah menerapkan *e-performanced based budgeting*, nilai SAKIP (minimal B), opini BPK, *government effectiveness index*, dan indeks efisiensi daerah. Maka dari itu telah dirumuskan beberapa program untuk bisa mencapai sasaran tersebut diantaranya program penerapan teknologi informasi dalam sistem perencanaan dan penganggaran, program peningkatan kinerja instansi pemerintah berdasarkan proses bisnis, program penguatan kompetensi dan kultur yang mendukung penganggaran berbasis kinerja, program evaluasi target daerah, program pemantapan implementasi SAKIP dan program pemanfaatan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan.

F. Meningkatnya *fairness*, transparansi, profesionalisme, dan non-diskriminatif dalam sistem pemerintahan

Sebagai ukuran untuk melihat keberhasilan capaian sasaran ini menggunakan indikator indeks akuntabilitas pengadaan barang dan jasa (minimal level 3), indeks keterbukaan publik, *open government index*, dan indeks reformasi hukum (minimal 3). Guna mencapai sasaran ini juga telah dirumuskan program penguatan kebijakan dan manajemen pengadaan barang/jasa pemerintah berbasis digital dan program penguatan penerapan *open government*.

G. Terwujudnya sistem hukum yang harmonis dan kondusif dalam penyelenggaraan pemerintahan

Sebagai ukuran untuk melihat ketercapaian sasaran terwujudnya sistem hukum yang harmonis dan kondusif dalam penyelenggaraan pemerintahan menggunakan indikator indeks reformasi hukum (minimal level 3) dengan didukung program penataan perundang-undangan.

### 5.2.2 Tujuan 2 : Birokrasi Kapabel

A. Tertatanya kelembagaan instansi pemerintah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi

Sebagai ukuran untuk menunjukkan ketercapaian sasaran pertama dalam tujuan kedua ini menggunakan indeks kelembagaan (minimal 60) dengan program yang telah tersusun adalah program penataan desain kelembagaan pemerintah berbasis kinerja dan program penguatan sinergi antar lembaga baik di perangkat daerah dan Kabupaten/Kota (*well interconnected governance system*).

B. Terciptanya . . .

- B. Terciptanya bisnis proses yang sederhana, mudah, dan berbasis teknologi informasi dan komunikasi

Ukuran ketercapaian yang digunakan pada sasaran terciptanya bisnis proses yang sederhana, mudah, dan berbasis teknologi menggunakan indeks SPBE (minimal level 3), indeks kearsipan (minimal predikat baik, indeks tata laksana dengan program pendukung adalah program akselerasi penerapan SPBE yang terintegrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, program pembentukan *National Talent Management System*, dan program peningkatan kapasitas pembuatan kebijakan publik.

- C. Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit

Ukuran yang digunakan untuk melihat ketercapaian dari sasaran meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit adalah indeks profesionalitas ASN, indeks *merit system* dan indeks *risk mitigation capability* dengan program peningkatan kapabilitas ASN dalam menyusun mitigasi risiko.

- D. Meningkatnya kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja

Sebagai ukuran yang digunakan untuk melihat ketercapaian sasaran ini menggunakan indikator indeks kepemimpinan perubahan (minimal level 3) dengan program pendukung penyempurnaan sistem diklat kepemimpinan untuk jabatan pimpinan tinggi dan program penerapan sistem promosi terbuka, transparan, kompetitif, dan berbasis kompetensi untuk jabatan pimpinan tinggi.

### 5.2.3 Tujuan 3 : Pelayanan Publik Prima

- A. Meningkatnya inovasi dalam pelayanan publik

Untuk dapat melihat ketercapaian sasaran meningkatnya inovasi dalam pelayanan publik menggunakan indikator indeks inovasi daerah dengan tiga program pendukung didalamnya yaitu program meningkatnya hasil inovasi, program penerapan inovasi pada proses pelayanan dan peningkatan replikasi hasil inovasi.

- B. Meningkatnya kualitas pelayanan publik

Indikator yang digunakan untuk melihat ketercapaian pada sasaran meningkatnya kualitas pelayanan publik adalah indeks pelayanan publik dengan didukung lima program yaitu program penyusunan kebijakan pelayanan, program peningkatan profesionalisme SDM program pembentukan dan perbaikan sarana prasarana pelayanan publik yang responsif, penguatan sistem informasi pelayanan publik, dan program pembentukan sistem pengaduan pelayanan publik.

BAB VI  
PROGRAM DAN KEGIATAN

6.1 Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Jawa Timur

Pada Bab VI ini akan menyajikan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka mewujudkan Reformasi Birokrasi di Provinsi Jawa Timur berikut dengan *leading* sektornya, penyusunan program dan kegiatan didasarkan pada 3 tujuan reformasi birokrasi Nasional yaitu mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, mewujudkan birokrasi yang kapabel dan mewujudkan pelayanan publik yang prima.

Tabel 6.1 Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Jawa Timur

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
<b>TUJUAN 1 : BIROKRASI BERSIH DAN AKUNTABEL</b>							
1	Menguatnya Integritas dan Budaya Antikorupsi dalam Birokrasi	Indeks Integritas pemerintah provinsi	Pemberantasan Korupsi Terintegrasi	Penguatan sistem perencanaan, penganggaran dan kinerja di pemerintah provinsi	Bappeda, BPKAD, Biro Organisasi	Program Perencanaan Pembangunan Pemerintahan dan Pembangunan Manusia	Bappeda

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	<i>HOW TO MAKE IT HAPPEN</i>	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
						Program Perencanaan Pembangunan Infrastruktur dan Kewilayahan	Bappeda
						Program Pengendalian, Evaluasi Dan Pelaporan Pembangunan Daerah	Bappeda
						Program Penyusunan APBD dan PAPBD Provinsi Jawa Timur	BPKAD

Program . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
						Program Pengembangan Kinerja Pemerintah Daerah	Biro Organisasi
				Penguatan sistem whistleblowing (pengaduan)	Inspektorat	Program Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan KDH	Inspektorat
				Optimalisasi pelayanan perizinan daerah	Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Program layanan perizinan pembangunan dan perekonomian	Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	<i>HOW TO MAKE IT HAPPEN</i>	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
		Survey Persepsi Anti Korupsi	Internalisasi Nilai Antikorupsi	Menginduksi ASN tentang Antikorupsi dalam setiap jenjang jabatan	BKD, BPSDM	Program Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)	Badan Kepegawaian Daerah
						Program Perencanaan, Pengolahan Sistem Informasi Data dan Pengadaan Aparatur Sipil Negara (ASN)	Badan Kepegawaian Daerah
				Analisis rekam jejak jabatan dalam setiap jenjang jabatan		Program pelatihan kepemimpinan PNS dan Pelatihan Dasar CPNS	BPSDM

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	<i>HOW TO MAKE IT HAPPEN</i>	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
			Pendidikan Anti Korupsi	Menerapkan pelajaran anti korupsi pada seluruh jenjang pendidikan	BKD, BPSDM, Biro Organisasi, Dinas Pendidikan	Program Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)	Badan Kepegawaian Daerah
						Program pelatihan urusan pemerintahan Daerah SDM Aparatur	BPSDM
2	Terciptanya sistem pengendalian internal yang handal	Indeks Maturitas SPIP	Peningkatan Profesionalisme Lembaga Pengawasan Internal Pemerintah	Memperkuat Lembaga Pengawas Internal Pemerintah yang Independen dan Profesional	Inspektorat	Program Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan KDH	Inspektorat

3. Terciptanya . . .



NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
3	Terciptanya pengawasan yang Independen Profesional, dan Sinergis	Indeks Kapabilitas APIP	Peningkatan Independensi Lembaga Pengawas	Meningkatkan jumlah, kompetensi, dan integritas auditor intern dan ekstern	Inspektorat	Program Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan	Inspektorat
4	Terselenggaranya Birokrasi yang netral dan imparisial	Indeks Netralitas ASN	Peningkatan Independensi birokrasi dari politik	Menetapkan PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) berasal dari jabatan karir tertinggi ASN	BKD, Biro Organisasi		
				Memperkuat sistem promosi jabatan secara terbuka	BKD	Program Penataan ASN	
				Menetapkan PPK untuk dilarang mencalonkan diri dalam pilkada	BKD		

Penerapan . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
			Penerapan JPT sebagai pejabat ASN nasional	Membuat tlen pool untuk pejabat ASN	bkd		
5	Menguatkan Manajemen Kinerja dalam Sistem Pemerintah yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel	Persentase Instansi Pemerintah yang telah menerapkan e-performance based budgeting	Penerapan teknologi informasi dalam sistem perencanaan dan penganggaran	Menciptakan interoperability antara sistem perencanaan, penganggaran, dan kinerja	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Program Pengendalian, Evaluasi Dan Pelaporan Pembangunan Daerah	Bappeda
		Nilai SAKIP	Peningkatan kinerja instansi pemerintah berdasarkan proses bisnis	Penyusunan dan pendampingan Proses Bisnis seluruh instansi di Provinsi Jawa Timur	Bappeda, Biro Organisasi	Program Penataan Ketalaksanaan dan Pelayanan Publik	Biro Organisasi

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	<i>HOW TO MAKE IT HAPPEN</i>	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
			Pemantapan implementasi SAKIP	Meningkatkan bobot persentase penilaian hasil dalam SAKIP	Biro Organisasi dan Bappeda	Program Perencanaan Pembangunan Daerah	Bappeda
				Penguatan SAKIP pada seluruh instansi pemerintah	Biro Organisasi dan Bappeda	Program Pengembangan Kinerja Pemerintah Daerah	Biro Organisasi
						Program Perencanaan Pembangunan Daerah	Bappeda

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	<i>HOW TO MAKE IT HAPPEN</i>	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
			Penguatan kompetensi dan kultur yang mendukung penganggaran berbasis kinerja	Internalisasi budaya kinerja dalam berbagai pelatihan ASN	Badan Kepegawai-an Daerah	Program Pembinaan Disiplin, Kesejahteraan, Penilaian Kinerja dan Perlindungan Hukum Aparatur Sipil Negara (ASN)	Badan Kepegawaian Daerah
				Memperluas pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN terkait manajemen kinerja	Badan Kepegawai-an Daerah	Program Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)	Badan Kepegawaian Daerah

Menggunakan . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Menggunakan indikator kinerja outcome/impact dalam perencanaan dan penganggaran	Badan Perencana-an Pembangunan Daerah	Program Perencanaan Pembangunan Daerah	Bappeda
			Pemanfaatan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan	Melakukan penilaian kinerja organisasi dan individu	BKD, Biro Organisasi, Bappeda	Program Pembinaan Disiplin, Kesejahteraan, Penilaian Kinerja dan Perlindungan Hukum Aparatur Sipil Negara (ASN)	Badan Kepegawaian Daerah

Program . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
						Program Pengembangan Kinerja Pemerintah Daerah	Biro Organisasi
						Program Perencanaan Pembangunan Daerah	Bappeda
		Opini BPK	Evaluasi Target Daerah	Evaluasi tingkat pencapaian target yang ditentukan dalam perencanaan	BPKAD		
				Penyesuaian targe capaian yang sesuai dengan kondisi instansi	BPKAD		

6. Meningkatnya . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
6	Meningkatnya fairness, transparansi, profesionalisme, dan nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan	Indeks kematangan unit kerja pengadaan Barang /jasa	Penguatan kebijakan dan manajemen pengadaan barang/jasa pemerintah berbasis digital	Meningkatnya penggunaan layanan pengadaan barang dan jasa secara online (LPSE)	Biro Administrasi Pembangunan, Biro Pengadaan Barang dan Jasa	Program pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik	Biro Pengadaan Barang dan Jasa
				Meningkatkan ASN bersertifikasi dan jabatan fungsional dalam pengadaan barang dan jasa	Badan Kepegawai-an Daerah	Program Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)	Badan Kepegawaian Daerah
				Melaksanakan pengawasan rencana, penganggaran, dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa oleh SPIP	Inspektorat, Biro Pengadaan Barang dan Jasa	Program Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan KDH	Inspektorat

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
						Program Pembinaan Pengadaam Barang/Jasa	Biro Pengadaan Barang dan Jasa
		Indeks Keterbukaan Publik	Penguatan penerapan <i>open government</i>	Memperkuat ketersediaan one data system dalam semua pengambilan keputusan dan kebijakan	Dinas Komunikasi dan Informatika	Program Pengelolaan Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi	Dinas Komunikasi dan Informatika
				Memperkuat fungsi dan peran lembaga/unit pengelola informasi di daerah (PPID) dalam implementasi keterbukaan informasi	Dinas Komunikasi dan Informatika	Program Pengelolaan Informasi Publik	Dinas Komunikasi dan Informatika

Memperkuat . . .



NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Memperkuat partisipasi berbagai pemangku kepentingan (masyarakat, private sector, dan dunia usaha) dalam pembuatan dan implementasi kebijakan	Dinas Komunikasi dan Informatika	Program Pengelolaan Komunikasi Publik	Dinas Komunikasi dan Informatika
7	Terwujudnya Sistem Hukum yang Harmonis dan Kondusif dalam Penyelenggaraan Pemerintahan	Persentase produk hukum yang tidak bertentangan	Penataan Perundang-undangan	Melakukan reregulasi atau deregulasi berbagai peraturan perundang-undangan berdasarkan hasil review	Biro Hukum	Program Pembinaan dan Pengawasan Kebijakan Kabupaten / Kota	Biro Hukum

TUJUAN 2 . . .

<b>TUJUAN 2 : BIROKRASI YANG KAPABEL</b>							
1	Tertatanya kelembagaan instansi pemerintah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi	Indeks Kelembagaan	Penataan desain kelembagaan pemerintah berbasis kinerja	Melakukan bisnis proses reviu pada seluruh instansi di lingkungan Provinsi Jawa Timur	Biro Organisasi, Bappeda	Program Perencanaan Pembangunan Daerah	Bappeda
				Melakukan <i>organization stucture review</i>	Biro Organisasi	Program Penataan dan Peningkatan Kapasitas Kelembagaan	Bappeda
				Memisahkan <i>policy making agency</i> dengan <i>policy implementing agency</i>	Biro Organisasi	Program Penataan dan Peningkatan Kapasitas Kelembagaan	Biro Organisasi

Menyusun . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Menyusun <i>Machinery of Government</i>	Biro Organisasi		
			Penguatan sinergi antar lembaga baik di perangkat daerah dan Kabupaten/Kota ( <i>well interconnected governance system</i> )	Meningkatkan sinergi dan koordinasi antar Perangkat daerah di Provinsi dan Koordinasi dengan Pemerintah Kabupaten/Kota	Sekretariat Daerah, Bappeda, dan Inspektorat		
				Meningkatkan kualitas koordinasi pembinaan dan pengawasan antara pemerintah provinsi dengan Pemerintah Kabupaten/Kota	Sekretariat Daerah, Inspektorat		

Meningkatkan . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Meningkatkan peran Bakorwil dalam penyelenggaraan tata kelola pemerintahan dan pembangunan	Bakorwil Jawa Timur	Meningkatkan peran Bakorwil dalam penyelenggaraan tata kelola pemerintahan dan pembangunan	
2	Terciptanya bisnis proses yang sederhana, mudah, dan berbasis teknologi informasi dan komunikasi	Indeks SPBE	Akselerasi penerapan SPBE yang terintegrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan	Mengoptimalkan pelaksanaan SPBE di Provinsi Jawa Timur	Dinas Komunikasi dan Informasi		

Menetapkan . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Menetapkan program prioritas pembangunan ( <i>flagship</i> ) dibidang SPBE	Dinas Komunikasi dan Informasi		
		Indeks Tata Laksana		Memperkuat interoperability system antarinstansi pemerintahan baik secara vertikal maupun horizontal	Biro Organisasi		
		Indeks Kearsipan		Mewajibkan instansi pemerintah memiliki sistem dan tata keola kearsipan	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan		
				Melakukan sinkronisasi peraturan perundang-undangan terkait kearsipan dan SPBE	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Diskominfo, Biro Organisasi		

3. Meningkatnya . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
3	Meningkatnya Profesionalisme ASN berbasis sistem merit	Indeks Profesionalitas ASN	Pembentukan National Talent Management System	Seluruh Instansi memiliki dan melaksanakan IHRM ( <i>Integrated Human Resource Management</i> )	BKD, Biro Organisasi, Diskominfo		
				Sistem informasi ASN nasional	BKD, Biro Organisasi, Diskominfo		
		Indeks Merit System	Peningkatan kapasitas pembuatan kebijakan publik	Memasukan kurikulum pembuatan dan implementasi kebijakan publik dalam semua jenjang kediklatan ASN	Badan Kepegawai-an Daerah		
				Memperkuat evidence based policy dengan melibatkan pemangku kepentingan, seperti perguruan tinggi, riset, dan lembaga penelitian	Badan Penelitian dan Pengem-bangan		

Indeks . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
		Indeks <i>Risk Mitigation Capability</i>	Peningkatan kapabilitas ASN dalam menyusun mitigasi risiko	Melakukan pelatihan mitigasi risiko dalam semua jenjang kediklatan dan bidang	BKD, BPSDM		
4	Meningkatnya kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja	Indeks Kepemimpinan Perubahan	Penyempurnaan sistem diklat kepemimpinan untuk jabatan pimpinan tinggi	Memperbaiki sistem pengajaran diklat yang berbasis studi kasus dan project perubahan	BKD, BPSDM		
				Melakukan perubahan kelembagaan diklat yang lebih profesional	BKD, BPSDM		
			Penerapan sistem promosi terbuka, transparan, kompetitif, dan berbasis kompetensi untuk jabatan pimpinan tinggi	Membuat sistem informasi database ASN yang telah mengikuti assessment center	Dinas Komunikasi dan Informasi		

Melakukan . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Melakukan capability review terhadap ASN pada level jabatan pimpinan tinggi	BKD, Biro Organisasi		
				Membangun standar sistem seleksi jabatan	BKD		
				Pemberian reward and punishment	BKD, Biro Organisasi		
<b>TUJUAN 3 : PELAYANAN PUBLIK YANG PRIMA</b>							
1	Meningkatnya inovasi dalam pelayanan publik	Indeks Inovasi Daerah	Meningkatnya hasil inovasi	Meningkatkan kompetisi inovasi publik pada instansi pemerintah	Biro Organisasi		
				Pemberian reward bagi ASN inovator	Biro Organisasi		
			Penerapan inovasi pada proses layanan	Melembagakan hasil inovasi pelayanan publik melalui pembentukan Perda	Biro Hukum, Biro Organisasi	Program Pembentukan produk Hukum Provinsi	Biro Hukum

Pengembangan . . .



NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Pengembangan budaya inovasi pada proses pelayanan	Badan Penelitian dan Pengembangan, Biro Organisasi	Program Pengembangan Kemitraan dan Inovasi Daerah	Badan Penelitian dan Pengembangan
				Pengembangan Aplikasi Pelayanan	Dinas Komunikasi dan Informatika	Program Pengelolaan Aplikasi Informatika	Dinas Komunikasi dan Informatika
			Peningkatan replikasi hasil inovasi	Menetapkan peraturan Gubernur mengenai replikasi inovasi pelayanan publik	Biro Hukum, Biro Organisasi	Program Pembentukan produk Hukum Provinsi	Biro Hukum
				Membentuk regional hub program replikasi hasil inovasi	Dinas Komunikasi dan Informatika, Badan Penelitian dan Pengembangan	Program Pengelolaan Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi	Dinas Komunikasi dan Informatika

Menetapkan . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Menetapkan Peraturan Gubernur mengenai pemberian insentif inovasi melalui DID (Dana Insentif Daerah)	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, Biro Hukum		
2	Meningkatnya kualitas pelayanan publik	Survey Pelayanan Publik	Penyusunan Kebijakan pelayanan	Melaksanakan cash less payment policy dalam pelayanan perizinan	Dinas Komunikasi dan Informatika		

Menetapkan . . . ,

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Menetapkan peraturan gubernur mengenai reward dan punishment dalam sistem pengaduan masyarakat	Biro Hukum, Biro Organisasi		
				Pembentukan kebijakan terkait kemudahan perizinan dan EODB (kemudahan berbisnis)	Biro Hukum, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Program Pembentukan produk Hukum Provinsi	Biro Hukum

Program . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
						Program layanan perizinan pembangunan dan perekonomian	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
			Peningkatan Profesionalisme SDM	Mengembangkan kompetensi ASN berbasis IT	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Program manajemen pengajaran dan sertifikasi kompetensi	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
				Mengembangkan kompetensi ASN dalam penanganan pengaduan pelayanan publik		Program manajemen pengajaran dan sertifikasi kompetensi	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
				Mengembangkan kompetensi ASN dalam pelayanan terpadu yang responsif		Program manajemen pengajaran dan sertifikasi kompetensi	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pembentukan . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
			Pembentukan dan perbaikan Sarana prasarana pelayanan publik yang responsif	Memperluas pembentukan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten/Kota	Badan Perencana-an Pembangunan Daerah		
				Memperluas jenis pelayanan di Mal Pelayanan Publik daerah			
				Pemerataan Sarpras bagi penyandang disabilitas			
			Penguatan Sistem informasi pelayanan publik	Membentuk sistem aplikasi layanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi	Diskominfo, Bappeda, DPMPSTSP		

Mengembangkan . . .

NO	SASARAN	INDIKATOR	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI	HOW TO MAKE IT HAPPEN	PD Penanggung Jawab	PROGRAM RPJMD	PD
				Mengembangkan interkoneksi pelayanan antarinstansi pemerintah			
				Menyederhanakan berbagai proses perizinan		Program layanan perizinan pembangunan dan perekonomian	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
			Pembentukan sistem pengaduan Pelayanan publik	Membentuk call center yang mudah diakses	Dinas Komunikasi dan Informatika	Program Pengelolaan Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi	Dinas Komunikasi dan Informatika
				Mewajibkan semua instansi dan Kabupaten/Kota terintegrasi dalam sistem SP4N-LAPOR		Program Pengelolaan Aplikasi Informatika	Dinas Komunikasi dan Informatika

## 6.2 Penguatan Reformasi Birokrasi di Setiap Perangkat Daerah Melalui Rencana Aksi

Program dan kegiatan yang baik adalah yang dilaksanakan untuk mencapai hasil yang hendak dicapai. Pengalaman menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatan yang baik tidak dilaksanakan dan ditindaklanjuti. Penyebabnya adalah tidak ada rencana tindak lanjut yang mengikat bagi stakeholders yang bersangkutan. Sehingga rencana aksi merupakan elemen yang penting untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai hasil yang hendak dicapai. Pengembangan rencana aksi dipastikan dapat:

1. Membuat prosedur dan menetapkan kegiatan yang diperlukan (yang harus dilakukan dan cara melakukannya);
2. Menugaskan penanggung-jawab setiap kegiatan (peran dan tanggung-jawab);
3. Membuat jadwal yang jelas dan realistis (yang dilakukan dan waktu pelaksanaan);
4. Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan sumbernya (sumber daya yang diperlukan dari penyedia sumber daya);
5. Menetapkan hasil yang diinginkan (yang ingin dicapai dan waktu pencapaian).

Tabel 6.2 . . .





## BAB VII MONITORING DAN EVALUASI

### 7.1 Monitoring

Monitoring pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/satuan kerja dan lingkup Provinsi Jawa Timur. Monitoring dilakukan sebagai sarana untuk menilai rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* reformasi birokrasi apakah telah berjalan sesuai dengan jadwal, target-target dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring akan dilakukan berbagai koreksi dan catatan yang menjadi pedoman dalam memperbaiki pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi kedepannya, sehingga tidak terjadi lagi kesalahan dan kegagalan dalam pelaksanaannya dan target-target yang telah ditetapkan dapat tercapai. Pelaksanaan monitoring dilaksanakan dengan metode berjenjang, diantaranya adalah:

#### a. Monitoring dan Evaluasi tingkat Perangkat Daerah

1. Pertemuan rutin dengan pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis.
2. Survey terhadap kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;
3. Pengukuran target-target kegiatan dan program reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
4. Pengukuran target-target kegiatan dan program Reformasi Birokrasi internal Perangkat Daerah; dan
5. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi setidaknya 6 bulan sekali yang dikoordinasikan oleh Kepala Perangkat Daerah.

#### b. Monitoring dan Evaluasi tingkat Kelompok kerja

1. Pertemuan rutin dengan pimpinan unit/satuan Kelompok Kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
2. Laporan kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
3. Pengukuran target-target sasaran Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya; dan
4. Pertemuan . . .

4. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi setidaknya 3 bulan sekali yang dikoordinasikan oleh Ketua Tim Pelaksana.
- c. Monitoring dan Evaluasi tingkat Daerah
1. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pengarah;
  2. Pertemuan rutin pada tingkat Tim Pelaksana;
  3. Pertemuan rutin pada tingkat Kelompok Kerja;
  4. Survey terhadap kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat;
  5. Laporan kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
  6. Pengukuran target-target tujuan, sasaran dan program Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
  7. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi setidaknya 6 bulan sekali yang dikoordinasikan oleh Gubernur.

## 7.2 Evaluasi

Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi Provinsi Jawa Timur dilakukan dalam rentang waktu tertentu yang ditentukan oleh Provinsi Jawa Timur. 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 unit kerja di masing-masing Perangkat Daerah sampai pada tingkat Provinsi, sebagai berikut:

- a. evaluasi bulanan dilakukan pada tingkat perangkat daerah yang dipimpin oleh Kepala Perangkat Daerah masing-masing. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
- b. evaluasi triwulanan dilakukan pada tingkat Kelompok Kerja yang dipimpin oleh Ketua Tim Kelompok Kerja Reformasi Birokrasi. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
- c. evaluasi semesteran dilakukan pada tingkat provinsi yang dipimpin oleh Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur. evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;

d. Evaluasi . . .

- d. evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat provinsi, yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur;
- e. evaluasi terhadap dokumen perencanaan Reformasi Birokrasi yang telah disusun;
- f. evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
- g. evaluasi terhadap capaian atau kinerja terhadap target-target Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan; dan
- h. tindak lanjut hasil evaluasi Reformasi Birokrasi.

## BAB VIII

### MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Provinsi Jawa Timur memerlukan mekanisme pengelolaan manajemen yang baik. Untuk mencapai manajemen pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang baik, maka diperlukan pembentukan tim yang diberi tugas untuk melakukan pengelolaan Reformasi Birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan sasaran, target, dan jadwal yang telah ditentukan. Sebagaimana pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur pada periode 2020-2024, maka pelaksanaan Reformasi Birokrasi terdiri dari 2 aktor pelaksana, yakni tim pengarah dan tim pelaksana. Kedua tim tersebut memiliki tugas dan fungsi yang berbeda berdasarkan batas wilayah yang telah ditetapkan.

Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur terdiri dari ketua dan sekretaris. Tim Pengarah diketuai langsung oleh Gubernur Provinsi Jawa Timur sedangkan sekretaris dipimpin oleh Sekda Provinsi Jawa Timur. Tim Pengarah memiliki fungsi untuk menjamin pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Provinsi Jawa Timur dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, sasaran, target, dan waktu yang telah ditetapkan. Untuk menterjemahkan fungsinya menjadi lebih rinci, maka Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur memiliki tugas sebagai berikut:

1. memberikan arahan dalam penyusunan dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi serta menetapkan dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur;

2. Memastikan . . .

2. memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi provinsi jawa timur sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi nasional, yang dapat memberikan dampak dan manfaat pada perbaikan pelaksanaan reformasi birokrasi provinsi jawa timur dan masyarakat provinsi jawa timur; dan
3. mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur secara berkala dan memberikan arahan agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur tetap berjalan dengan baik, sesuai dengan dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan.

Tim pelaksana merupakan aktor-aktor yang menjadi penanggungjawab dalam pelaksanaan tujuan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur. Aktor di dalam tim pelaksana Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur terdiri dari kelompok kerja yang terbagi sesuai dengan tujuan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur, yakni kelompok kerja birokrasi yang bersih dan akuntabel, kelompok kerja birokrasi yang kapabel, dan kelompok kerja pelayanan publik yang prima. Pelaksanaan kelompok kerja di masing-masing tujuan ini akan dijabarkan sebagai berikut:

A. Kelompok Kerja Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel

Kelompok kerja ini bertanggung-jawab atas pelaksanaan tujuan birokrasi yang bersih dan akuntabel, sehingga memiliki tugas sebagai berikut:

1. melaksanakan integritas dan budaya anti korupsi dalam birokrasi;
2. melakukan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis;
3. menyelenggarakan birokrasi yang netral dan imparsial;
4. melaksanakan manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel;
5. menerapkan prinsip transparansi, profesionalisme, dan non diskriminatif dalam sistem pemerintahan;
6. menciptakan sistem hukum yang harmonis dan kondusif dalam penyelenggaraan pemerintahan.

B. Kelompok Kerja Birokrasi yang Kapabel

Kelompok kerja ini bertanggung-jawab atas pelaksanaan tujuan birokrasi yang kapabel, sehingga memiliki tugas sebagai berikut:

1. melakukan penataan kelembagaan instansi pemerintah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi;
2. menyusun . . .

2. menyusun bisnis proses yang sederhana, mudah, dan berbasis teknologi informasi dan komunikasi;
3. melaksanakan prinsip profesionalisme ASN berbasis sistem merit; dan
4. menciptakan kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja.

C. Kelompok Kerja Pelayanan Publik yang Prima

Kelompok kerja ini bertanggung-jawab atas pelaksanaan tujuan Reformasi Birokrasi yakni, pelayanan publik yang prima, sehingga pelaksanaan kerja pada kelompok kerja ini memiliki tugas sebagai berikut:

1. melaksanakan inovasi dalam pelayanan publik; dan
2. menciptakan kualitas dalam pelayanan publik.

BAB IX  
PENUTUP

Penyusunan dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur merupakan bentuk pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Provinsi Jawa Timur yang disusun di dalam satu kesatuan dalam bentuk dokumen. Dokumen ini berisi mengenai arah kegiatan dan aktivitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2025. Di dalam Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi ini menjelaskan arah pelaksanaan Reformasi Birokrasi dengan pendekatan tujuan Reformasi Birokrasi nasional, yakni birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima.

Secara substansi isi yang dibahas, dokumen ini memiliki beberapa sasaran yang terbagi di dalam 3 tujuan tersebut. Kegiatan-kegiatan yang ada disusun berdasarkan sasaran-sasaran sehingga pelaksanaan kegiatan yang berwujud "*How To Make It Happen*" akan berdampak langsung kepada sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur akan menjawab seluruh permasalahan berkenaan pelaksanaan birokrasi di Jawa Timur.

Pelaksanaan . . .

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi memerhatikan kaidah-kaidah pelaksanaan kegiatan sebagai berikut:

1. *Road Map* Reformasi Birokrasi ini merupakan sebuah dokumen yang menjadi pedoman bagi instansi yang terkait dalam menyusun perencanaan kegiatan birokrasi untuk kurun waktu 2020-2024;
2. Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur menjadi dasar dalam menyusun dokumen perencanaan daerah;
3. Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi menjadi dasar penyelenggaraan Reformasi Birokrasi di Provinsi Jawa Timur dan menjadi dasar bagi DPRD Provinsi Jawa Timur dan masyarakat dalam memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Provinsi Jawa Timur.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur dalam pelaksanaannya diperlukan motivasi yang kuat di seluruh jajaran dan *stakeholders* Pemerintah Provinsi Jawa Timur, mulai dari level Gubernur sampai kepada level staf pelaksana. Koordinasi di masing-masing komponen pelaksana menjadi kunci utama dalam keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur. Keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi juga akan berdampak kepada program pembangunan Provinsi Jawa Timur yang memiliki sejumlah arah kebijakan pembangunan sesuai RPJMD. Harapannya dengan tersusunnya dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur akan menjadi acuan dan pedoman pelaksanaan tata kelola manajerial instansi pemerintah Provinsi Jawa Timur beserta seluruh pemerintah daerah di Provinsi Jawa Timur dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi.

GUBERNUR JAWA TIMUR

ttd.

KHOFIFAH INDAR PARAWANSA