



BUPATI KONAWE SELATAN
PROVINSI SULAWESI TENGGARA
PERATURAN BUPATI KONAWE SELATAN
NOMOR 39 TAHUN 2023

TENTANG
PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI KONAWE SELATAN
NOMOR 14 TAHUN 2021 TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KONAWE SELATAN
TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI KONAWE SELATAN,

Menimbang : a. bahwa dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020, perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian atas peraturan tersebut;

b. bahwa Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 14 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024, perlu disesuaikan sehingga perlu diubah;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati Konawe Selatan tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 14 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
 2. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Konawe Selatan di Provinsi Sulawesi Tenggara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 24, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4267);
 3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
 4. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua atas Undang- Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 143, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6801);
 5. 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);
 6. 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 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);

7. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
8. 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 Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 202, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6718);
10. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
11. Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional;
12. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengusulan, Penetapan dan Pembinaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 590);

13. 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);
14. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 157);
15. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 233);
16. Peraturan Daerah Kabupaten Konawe Selatan Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Konawe Selatan (Lembaran Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016 Nomor 8) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Konawe Selatan Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Daerah Kabupaten Konawe Selatan Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Konawe Selatan (Lembaran Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2022 Nomor 4);

17. Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 19 Tahun 2014 tentang Peningkatan Disiplin Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan (Berita Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2014 Nomor 19);
18. Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 12 Tahun 2021 tentang Kode Etik Dan Perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan (Berita Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2021 Nomor 12);
19. Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 14 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024 (Berita Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2021 Nomor 14).

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN BUPATI TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI KONAWE SELATAN NOMOR 14 TAHUN 2021 TENTANG ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KONAWE SELATAN TAHUN 2020-2024**

Pasal I

Mengubah Lampiran Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 14 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024 (Berita Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2021 Nomor 14), sehingga menjadi sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal II

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Andoolo
Pada tanggal 3 Mei 2023
BUPATI KONAWE SELATAN,

Ttd

SURUNUDDIN DANGGA

Diundangkan di Andoolo
Pada tanggal 3 Mei 2023
SEKRETARIS DAERAH
KABUPATEN KONAWE SELATAN,

Ttd

ST.CHADIDJAH

BERITA DAERAH KABUPATEN KONAWE SELATAN TAHUN 2023 NOMOR 39

SALINAN SESUAI DENGAN ASLINYA
KEPALA BAGIAN HUKUM
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KONAWE SELATAN



LAMPIRAN
PERATURAN BUPATI KONAWE SELATAN
NOMOR 39 TAHUN 2023
TENTANG
PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI
KONAWE SELATAN NOMOR 14 TAHUN 2021
TENTANG ROAD MAP REFORMASI
BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN KONAWE SELATAN
TAHUN 2020-2024

**PENYESUAIAN ROAD MAP
REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KONAWE SELATAN
TAHUN 2020-2024 DENGAN PERATURAN MENTERI
PANRB NOMOR 3 TAHUN 2023**



**PEMERINTAH KABUPATEN KONAWE SELATAN
TAHUN 2023**

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita Panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, kesehatan dan kekuatan yang diberikan, sehingga telah tersusun Perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024. Hal ini sebagai amanah pelaksanaan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2015 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan adalah rencana percepatan dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu lima tahun mendatang. Perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi akan menjadi alat bantu bagi Pemerintah Daerah untuk percepatan pencapaian tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah.

Kami menyadari bahwa penyusunan Perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, saran dan usulan perbaikan yang bersifat konstruktif sangat diperlukan untuk menjadi bahan perbaikan selanjutnya. Akhimya, kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak dan *Stakeholders* yang telah membantu dan terlibat dalam penyusunan Perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tahun 2020-2024. Semoga perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan ini dapat terlaksana sesuai program kegiatan yang dapat memberikan manfaat bagi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan sosial kemasyarakatan yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat.

Konawe Selatan, 2023

TIM PENYUSUN

DAFTAR ISI

Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambar	v
Ringkasan Eksekutif	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Secara Umum	1
1.2. <i>Road Map</i> RB Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan	2
BAB II CAPAIAN DAN EVALUASI PELAKSANAAN RB TAHUN 2016-2021	5
2.1. Area Perubahan sebagai Komponen Pengungkit Program Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan	5
2.2. Implementasi Program Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan	8
2.3. Ketercapaian Sasaran Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 terkait Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel, Birokrasi yang Kapabel dan Pelayanan Publik yang Prima	15
2.4. Capaian RB Sampai Tahun 2021	21
2.5. Tantangan dan Hambatan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan	25
2.6. Pembelajaran yang Dapat diambil dari Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan	28
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGI DAN GAMBARAN REFORMASI BIROKRASI	30
3.1. Lingkungan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan	30
3.2. Isu Strategis Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan	35
3.3. Kondisi Eksisting Dengan Perubahan Road Map RB 2020-2024	39
BAB IV FOKUS PENAJAMAN AGENDA REFORMASI BIROKRASI	40
4.1. Tujuan, Sasaran, dan Indikator	40
4.2. Kegiatan Utama	43
4.3. Ukuran Keberhasilan atau Indikator RB	43
4.4. Target Kinerja Reformasi Birokrasi s.d 2024	48
BAB V MANAJEMEN PELAKSANAAN RB	51
5.1. Fokus Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	51
5.2. Pelaksana Level Mikro	53
5.3. Strategi Pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi General Maupun Tematik Tahun 2022-2024	55
5.4. Tim Pelaksana, Monitoring dan Evaluasi, Pendanaan, serta Sinkronisasi Road Map RB dengan Rencana Strategis perangkat daerah	64
BAB VI PENUTUP	69

DAFTAR TABEL

Tabel	2.1.	Delapan Area Perubahan dan Pengungkit Perubahan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2014-2019	6
Tabel	2.2.	Delapan Area Perubahan dan Pengungkit Perubahan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2014-2019 pada Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan	6
Tabel	2.3.	Kegiatan-Kegiatan Pengungkit Perubahan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan	8
Tabel	2.4.	Keterlaksanaan Kegiatan-Kegiatan Pengungkit Perubahan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Kabupaten Konawe	16
Tabel	2.5.	Pencapaian Ukuran Keberhasilan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2021 Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan	22
Tabel	3.1.	Kondisi Eksisting Dengan Perubahan Road Map RB 2020-2024	39
Tabel	4.1.	Penggunaan Indikator Hasil Antara <i>Road Map</i> RB sebelum penajaman pada Road Map RB setelah penajaman	45
Tabel	4.2.	Target Kinerja Tujuan RB Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan	48
Tabel	4.3.	Target Kinerja Sasaran Strategis RB Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1.	Perbandingan Kerangka Pelaksanaan RB	41
Gambar 4.2.	Pola Sinergitas, Integrasi, dan Penyederhanaan Indikator Indeks	44
Gambar 4.3.	Kerangka Logis Indikator kinerja setelah Penajaman	47
Gambar 5.1.	<i>Double Track</i> Fokus Pelaksanaan RB	51
Gambar 5.2.	Kunci Keberhasilan Pelaksanaan RB General	53
Gambar 5.3.	Pelaksana RB Level Mikro	54
Gambar 5.4.	Level dalam Pelaksanaan RB Nasional	55
Gambar 5.5.	Arah Kebijakan RB Nasional	57
Gambar 5.6.	Pelaksanaan RB Level Mikro	61
Gambar 5.7.	Kerangka Logis RB Tematik Makro	62
Gambar 5.8.	Kunci Keberhasilan RB Tematik	63

RINGKASAN EKSEKUTIF

Birokrasi Pemerintah merupakan garis terdepan yang berhubungan dengan pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan penataan kembali sistem penyelenggaraan pemerintahan sehingga dapat mencapai kualitas pelayanan (*Service Quality*) melalui Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi merupakan upaya untuk menata kembali, menyempurnakan dan memperbaiki sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai. Oleh karena itu, Reformasi Birokrasi bukanlah pekerjaan yang bersifat instan tetapi memerlukan proses dan waktu yang panjang dan dibutuhkan komitmen bersama untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, bersih, antisipatif, proaktif dan melayani.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi bertujuan membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintah dengan membentuk Aparatur Negara yang profesional. Sasaran Reformasi Birokrasi adalah Birokrasi yang bersih dan akuntabel, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada Masyarakat, dan Birokrasi yang efektif dan efisien melalui pembaharuan pola pikir (*mind set*) dan pola budaya (*cultureset*) Pegawai Negeri Sipil dalam pengelolaan urusan pemerintahan serta sistem Manajemen Pemerintahan.

Sesuai Peraturan presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB) mengamanahkan delapan area perubahan dalam reformasi birokrasi yang meliputi: area Organisasi, Tata Laksana, Peraturan Perundang-Undangan, area Sumber Daya Manusia, Pengawasan, Akuntabilitas, Pelayanan Publik serta area Pola Pikir (*mind set*) dan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah merupakan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan daerah dengan berpedoman pada prinsip Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. Pelaksanaan Reformasi pada Pemerintahan Daerah disesuaikan dengan kondisi obyektif yang beragam, dalam hal karakteristik, kesiapan aparatur dan dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan sesuai dengan kemampuan Pemerintah Daerah.

Kabupaten Konawe Selatan sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Sulawesi Tenggara berkomitmen untuk melakukan Reformasi Birokrasi sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, lingkungan dan tuntutan masyarakat untuk mengantisipasi dan memperlancar perubahan-perubahan sosial (*social changes*) di masyarakat. Salah satu bentuk konkret komitmen Pemerintah Daerah adalah

menyusun *Road Map* sebagai pelaksanaan ketentuan Pasal 4 Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagai arah kebijakan, dokumen persyaratan, dan sebagai rujukan utama bagi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dalam periode 2020-2024.

Dalam perkembangannya, dampak reformasi birokrasi dalam mendukung capaian sasaran pembangunan nasional dan daya saing Indonesia dalam kancah internasional belum optimal sehingga diperlukan penajaman hubungan sebab akibat dan penyelarasan kondisi yang akan dicapai pada level dampak dengan level fokus pelaksanaan reformasi birokrasi, serta dalam penajaman hubungan sebab akibat dan penyelarasan kondisi diperlukan perubahan substansi terkait tujuan dan sasaran reformasi birokrasi, kegiatan reformasi birokrasi yang berdampak, fokus pelaksanaan reformasi birokrasi, dan penajaman indikator reformasi birokrasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan penajaman dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, serta surat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor B/109/RB.00/2023 tanggal 28 April 2023 hal informasi lanjutan terkait Perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, sehingga pemerintah daerah perlu menyesuaikan/ menyusun *Road Map* sesuai dengan perubahan peraturan tersebut.

Perubahan *Road Map* ini disinergikan dengan Visi-Misi Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan sekaligus memberikan gambaran perihal langkah-langkah strategis dan juga berbagai agenda nasional yang akan dijalankan terkait dengan pembenahan birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan. Adapun Tujuan yang terdapat pada *Road Map* RB 2020-2024 sebelum perubahan/ penajaman adalah **“Pemerintahan yang baik dan bersih”**, sedangkan tujuan dari *Road Map* RB 2020-2024 setelah perubahan/ penajaman adalah **“Birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik”**. Berkaitan dengan sasaran strategis, pada *Road Map* RB 2020-2024 sebelum perubahan/ penajaman terdapat tiga sasaran strategis RB, yaitu **“Birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima”**, setelah perubahan/ penajaman yaitu **“Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif sebagai aspek *hard element*, serta Terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang profesional sebagai aspek *soft element*”**.

Momentum pelaksanaan perubahan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan sangat tepat, pada saat perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi ini dibuat, Kabupaten Konawe Selatan sedang melakukan perbaikan/ penyusunan percepatan realisasi pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Menengah Daerah (RPJMD). Hal ini akan menjadi peluang untuk mengintegrasikan antara Rencana Jangka Panjang Menengah Daerah (RPJMD) dengan Perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah kabupaten Konawe Selatan dalam rangka pelaksanaan Visi dan Misi Bupati, **H. Surunuddin Dangga** dan Wakil Bupati **Rasyid**, demi terwujudnya **Desa Maju Konsel Hebat** sebagai salah satu cita-cita untuk mensejahterakan masyarakat Kabupaten Konawe Selatan.

Dengan adanya perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tahun 2020-2024 diharapkan mampu mempercepat terwujudnya pemerintahan yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat sesuai dengan amanat undang-undang.



BUPATI KONAWE SELATAN,

H. SURUNUDDIN DANGGA, ST, MM

BAB I PENDAHULUAN

1.1. *Road Map* Reformasi Birokrasi Secara Umum

Reformasi Birokrasi (RB) merupakan sebuah kebutuhan di tengah dinamika kompleksitas global yang menyebabkan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Tujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan melalui RB yang berkualitas pada akhirnya adalah untuk mempercepat tercapainya Pembangunan Nasional. Dengan kata lain, RB merupakan sebuah instrumen alat (*tools*) dalam rangka percepatan pencapaian prioritas kerja Presiden dan Pembangunan Nasional.

RB menjadi salah satu dari lima agenda prioritas Pembangunan Nasional yang menjadi fokus dari pemerintahan. Arahan Presiden tentang RB berkaitan dengan tiga hal utama, yaitu mewujudkan birokrasi yang mampu menciptakan hasil, birokrasi yang mampu menjamin agar manfaat kebijakan itu dirasakan oleh masyarakat (*making delivered*), serta birokrasi yang lincah dan cepat (*agile bureaucracy*). Arahan Presiden tersebut dapat terwujud apabila ada upaya perbaikan dalam tata kelola pemerintahan yang menyentuh akar permasalahan, tidak hanya menjadi agenda rutin tanpa memberikan daya ungkit yang konkret.

Dalam rangka memastikan pengelolaan RB yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola RB dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan stakeholder yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* RB Nasional, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024. *Road Map* disusun untuk membantu menjabarkan visi misi dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Presiden dan Wakil Presiden terpilih tentang RB, sehingga dapat menjadi acuan bagi kementerian/ lembaga/ pemerintah daerah dalam melaksanakan RB secara berkelanjutan pada masing-masing kementerian/ lembaga/ pemerintah daerah.

Pada akhir periode *Grand Design* RB Tahun 2010-2025 yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, upaya reformasi diharapkan telah menghasilkan birokrasi yang berkelas dunia. Semakin berkualitas tata kelola pemerintahan (*governance*), semakin baik pula hasil pembangunan (*development outcomes*). Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pembangunan nyata yang manfaatnya dirasakan oleh masyarakat seperti pro pengurangan kemiskinan, pro lapangan pekerjaan, dan berbagai hasil nyata yang bermuara pada kesejahteraan rakyat. Namun, walaupun pelaksanaan RB telah memasuki periode *Road Map* terakhir *Grand Design* RB Tahun 2010-2025, hasil yang ditunjukkan masih belum optimal. Beberapa upaya RB masih berfokus pada proses dan belum sepenuhnya berfokus pada manfaat yang secara langsung dirasakan masyarakat.

Hasil evaluasi atas pelaksanaan RB masih menunjukkan adanya *gap* antara kondisi capaian terkini dengan kondisi yang diharapkan pada akhir tahun 2025. *Gap* tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi perencanaan dan sisi pelaksanaan. Pada sisi perencanaan, konteks *Road Map* RB

2020-2024 yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 25 Tahun 2020, belum optimal mengakselerasi tata kelola pemerintahan yang mendorong percepatan pencapaian pembangunan nasional maupun daya saing global. Pada sisi pelaksanaannya, pengelolaan RB di level nasional maupun instansional belum secara optimal dirasakan masyarakat, misalnya terkait kinerja konkret bagi masyarakat, pelayanan publik, dan pengurangan praktek Korupsi Kolusi Nepotisme (KKN). Perencanaan dan pelaksanaan RB juga masih dilakukan secara parsial oleh masing-masing Instansi Pemerintah sehingga belum berfokus pada isu strategis nasional serta arah Pembangunan Nasional. Sehingga dengan kondisi tersebut perlu dilakukan penajaman terhadap *Road Map* RB 2020-2024. Penajaman *Road Map* ini juga untuk membantu mempercepat pencapaian sasaran pembangunan nasional yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 tentang RB.

Secara khusus, aspek utama yang perlu ditajamkan dari *Road Map* RB 2020–2024 adalah sebagai berikut:

- 1) Substansi tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan RB dalam *Road Map* RB Nasional belum sepenuhnya mampu menjawab isu strategis nasional dan internasional terkait dengan pembangunan nasional, daya saing pemerintahan, pemberantasan korupsi, dan isu-isu strategis yang perlu dijawab dengan akselerasi RB.
- 2) Sasaran program pembangunan bersifat lintas sektor dan lintas Instansi Pemerintah (*cross cutting issue*), sehingga memerlukan strategi RB untuk mengorkestrasi percepatan pencapaian sasaran lintas sektor dan instansi. Kebijakan-kebijakan RB diharapkan menjadi kebijakan kunci yang paling berkontribusi terhadap sasaran strategis dan tujuan RB.
- 3) Pengelolaan RB yang fokus untuk percepatan pencapaian tujuan dan sasaran strategis RB dengan penyelesaian terhadap akar masalah melalui perbaikan sistem dan manajemen internal, serta isu prioritas antara lain kemiskinan dan investasi.
- 4) Kolaborasi pelaksanaan RB yang cenderung silo (*fragmented*) khususnya antara instansi pengampu indeks dapat berdampak pada pengukuran RB yang tidak efektif, sehingga dibutuhkan indikator RB yang paling relevan dan signifikan untuk mengukur keberhasilan RB, sehingga diperlukan penyederhanaan, sinergi dan integrasi antar indikator kinerja yang sejenis.

1.2. Road Map RB Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan

Reformasi Birokrasi dilakukan untuk mengantisipasi dan memperlancar perubahan-perubahan sosial (*Social Change*) masyarakat, melalui penataan sistem Penyelenggaraan Pemerintahan yang dijalankan oleh Pegawai Negeri Sipil yang merupakan abdi negara dan abdi masyarakat serta suritauladan bagi warga Negara dalam menjalankan tugas yang diemban. Melalui Reformasi birokrasi, menjadi langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdayaguna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan serta menjadi pendorong mewujudkan

tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi Birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*bussiness process*), dan sumber daya manusia aparatur. Bagi Pemerintah Daerah, reformasi birokrasi merupakan faktor yang mendukung pembenahan birokrasi di daerah. Dengan beberapa program prioritas yang harus dilaksanakan oleh pemerintah daerah, maka diharapkan dapat menuju tujuan akhir Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi pemerintah sangat mendesak untuk dilaksanakan pada saat birokrasi telah dianggap sebagai sistem yang menyebabkan jalannya pemerintahan dan pelayanan publik berjalan tersendat, bertele-tele, in-efisien, organisasi yang terlalu besar dan kaku, KKN, serta permasalahan birokrasi lainnya. Keseluruhan kondisi tersebut mendesak untuk dilakukannya reformasi birokrasi di pemerintahan, termasuk di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan. Selain itu ketidak efektifan aparat pengawasan intern pemerintah, yang disebabkan karena belum jelasnya sistem tatakelola (*governance*) dan belum optimalnya profesionalisme aparat pengawasan, juga mendorong Pemerintah Daerah untuk mereformasi diri sebagai bagian dari pembenahan sistem pengawasan internal pemerintah. Berbagai permasalahan dan hambatan tersebut diatas, mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan kurang berjalan dengan baik, harus ditata ulang atau diperbaharui. Salah satu tonggak penting yang menandai mulai berprosesnya Pemerintah Daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi, adalah tersedianya dokumen *Road Map* reformasi birokrasi Pemerintah Daerah. Dalam kontes ini, yang dimaksud dengan *Road Map* adalah rencana kerja rinci dan keberlanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi hingga lima tahun kedepan. Selain rencana pelaksanaan kegiatan, *Road Map* menjelaskan informasi penting lain yang mencakup : penanggungjawab pelaksanaan, dukungan dan anggaran yang diperlukan serta target dan indikator pencapaiannya.

Secara harfiah *Road Map* dapat diartikan sebagai peta penentu dan petunjuk arah, *Road Map* ini akan menjadi alat bantu Pemerintah Daerah untuk tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan telah mempersiapkan diri dalam penerapan program reformasi birokrasi melalui pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dengan Surat Keputusan Bupati Konawe Selatan Nomor : 060/277/2021 Tanggal 3 Februari 2021 tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024.

Tujuan Reformasi Birokrasi adalah membangun kepercayaan masyarakat (*public culture building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintah dengan

membentuk Aparatur Negara yang profesional, sedangkan sasaran reformasi birokrasi adalah terwujudnya pemerintahan yang baik, bersih dan bebas KKN, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan Birokrasi yang efektif dan efisien melalui pembaharuan pola pikir (*mind set*) dan pola budaya (*culture set*) pegawai negeri dalam pengelolaan urusan pemerintahan serta sistem manajemen pemerintahan. Ada 3 (tiga) sasaran utama reformasi birokrasi dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan yakni:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi yang efektif dan efisien; dan
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) yang ditandai dengan kondisi birokrasi yang akuntabel, transparan. Birokrasi yang akuntabel adalah birokrasi yang bertanggungjawab atas setiap proses kerja dari program maupun kegiatan. Sedangkan efektif dan efisien artinya mampu memberikan dampak positif atau manfaat kepada masyarakat dan mampu menjalankan tugas dengan cepat, tepat, berdayaguna dan tepat guna sedangkan transparan adalah birokrasi yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.

BAB II

CAPAIAN DAN EVALUASI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2016-2021

Bagian ini menyajikan capaian dan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan. Mengacu kepada Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020, aspek-aspek pelaksanaan reformasi birokrasi yang dievaluasi meliputi: 1) Kebijakan reformasi birokrasi; 2) Area perubahan sebagai komponen pengungkit program reformasi birokrasi; 3) Implementasi program reformasi birokrasi; 4) Ketercapaian sasaran reformasi birokrasi melalui indikator masing-masing; dan 5) Tantangan dan hambatan reformasi birokrasi.

2.1. Area Perubahan sebagai Komponen Pengungkit Program Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan.

Untuk mewujudkan sasaran reformasi birokrasi pemerintah menetapkan area-area perubahan birokrasi. Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025* menetapkan 8 (delapan) area perubahan yang terdiri dari organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan pola pikir dan budaya kerja aparatur. Delapan area perubahan adalah semacam *list of priority*, artinya dapat saja dilakukan klasterisasi/*regrouping* area berdasarkan sasaran yang ditargetkan. Hal ini konsisten juga dengan pemahaman bahwa reformasi birokrasi di Indonesia tidak terlepas dari kompetisi diantara teori-teori arus utama reformasi sektor publik. Faktanya, untuk pelaksanaan reformasi birokrasi periode kedua (Tahun 2014-2019), delapan area perubahan yang dianjurkan mengalami perubahan. Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2014-2019* mengajukan delapan area perubahan yang sedikit berbeda dengan diatas, yakni mental aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tatalaksana, aparatur sumber daya manusia (SDMI: peraturan perundang-undangan, dan pelayanan publik).

Seluruh area perubahan tersebut diintervensi melalui pendekatan pengungkit perubahan (*driver of changes*). Pengungkit perubahan adalah proses /pendekatan terprogram. Penerapan pendekatan pengungkit perubahan ini menuntut pemerintah daerah untuk dapat mengembangkan program-program pengungkit perubahan yang relevan dan diyakini mampu mengantarkan pada pencapaian tiga sasaran reformasi birokrasi, yakni birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan

pelayanan publik yang prima. Delapan area perubahan dan penguangkit perubahan yang dianjurkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2014-2019 untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 2.1.
Delapan Area Perubahan dan Penguangkit Perubahan Reformasi Birokrasi
Periode Tahun 2014-2019

No.	Area Perubahan	Penguangkit Perubahan
1.	Mental aparatur	Manajemen perubahan
2.	Pengawasan	Penguatan pengawasan
3.	Akuntabilitas	Penguatan akuntabilitas kinerja
4.	Kelembagaan	Penataan dan penguatan organisasi
5.	Tatalaksana	Penataan tatalaksana
6.	Sumber daya manusia aparatur	Penataan sistem manajemen SDM aparatur
7.	Peraturan perundang-undangan	Penataan peraturan perundang-undangan
8.	Pelayanan publik	Peningkatan kualitas pelayanan publik

Sumber : Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map

Peraturan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 mengadopsi area perubahan dan penguangkit perubahan yang berbeda dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 tersebut diatas. Delapan area perubahan dan penguangkit reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2.
Delapan Area Perubahan dan Penguangkit Perubahan Reformasi Birokrasi
Periode Tahun 2014-2019 pada Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan

No.	Area Perubahan	Penguangkit Perubahan
1.	Sumber Daya Manusia	Penataan sistem manajemen SDM
2.	Pengawasan	Penataan pengawasan
3.	Akuntabilitas	Penataan akuntabilitas kinerja
4.	Pelayanan Publik	Peningkatan kualitas pelayanan publik
5.	Organisasi	Penataan dan penguatan organisasi

6.	Penataan Peraturan	Penataan peraturan perundang-undangan
7.	Tatalaksana	Penataan tatalaksana
8.	Pola pikir dan budaya kerja aparatur	<i>Mindset</i> dan <i>culture-set</i> aparatur
		Manajemen Perubahan
		Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

Sumber : Peraturan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016-2021.

Seluruh area perubahan yang diadopsi dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan sesuai Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 diatas merupakan kebutuhan penting pemerintah daerah. Dengan kata lain, delapan area perubahan reformasi birokrasi tersebut bersifat *demand-base*. Hal ini terkonfirmasi melalui Surat Kementerian PANRB Nomor : B/429/RB.06/2019 Tanggal 30 Desember 2019 tentang Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019 pada Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dengan Nilai Indeks Reformasi Birokrasi adalah 49,85 atau dengan Kategori "C", Daftar prioritas dan rekomendasi kebijakan dan strategi dalam dokumen-dokumen tersebut mencantumkan topik-topik substansial tersebut. Hanya saja, urutan penulisan delapan area perubahan yang diadopsi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan berbeda dengan yang tertuang dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015. Hal ini terjadi karena beberapa alasan, antara lain cara kerja yang tidak fokus /terarah dan terintegrasi, ketidakpahaman tentang skenario reformasi birokrasi, tidak berfungsinya tim reformasi birokrasi dalam memberikan arahan, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan secara kontinyu, dan ketidakpahaman tentang regulasi dibidang reformasi birokrasi beserta perubahan-perubahannya.

Selain inkonsistensi dalam urutan delapan area perubahan seperti yang disebutkan diatas. *Road Map* Reformasi Birokrasi yang berdasarkan Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 juga mengandung inkonsistensi dalam pengembangan program/ Komponen pengungkit perubahan. Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 dan peraturan-peraturan terkait lainnya menggunakan manajemen perubahan sebagai pengungkit perubahan untuk mengintervensi mental aparatur, sedangkan mental aparatur adalah sinonim dari pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture-set*) aparatur. Dalam Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019, selain manajemen perubahan terdapat pula program pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture-set*) aparatur, sehingga bertumpang tindih dengan manajemen perubahan. Selain itu, terdapat program *monitoring* evaluasi dan pelaporan yang sebenarnya sudah tercakup dalam program-program lainnya, karena seluruh program pengungkit perubahan reformasi birokrasi memerlukan *monitoring* evaluasi dan pelaporan. Terjadinya inkonsistensi dalam pengembangan program

pengungkit perubahan dikarenakan cara kerja yang tidak fokus/terarah dan terintegrasi, tidak berfungsinya tim reformasi birokrasi dalam memberikan arahan dan waktu penyusunannya sangat singkat, serta rendahnya kemampuan SDM aparatur.

2.2. Implementasi Program Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan.

Pengungkit reformasi birokrasi merupakan program-program generik maupun teknis sebagai bagian dari pencapaian tujuan *policy planning*. Program generik merupakan program yang mendukung pelayanan aparatur dan/ atau administrasi pemerintahan (pelayanan internal) pada beberapa unit organisasi yang memiliki karakteristik sejenis, sedangkan program teknis merupakan program yang menghasilkan pelayanan eksternal. Program-program tersebut serangkaian keputusan dan tindakan untuk mengantarkan program menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi, Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan telah menjabarkan seluruh program pengungkit perubahan menjadi kegiatan-kegiatan. Untuk 10 (sepuluh) program pengungkit perubahan reformasi birokrasi Tahun 2016-2021 secara keseluruhan terdapat 54 (lima puluh empat) kegiatan dan menjadi tanggungjawab dari unit-unit dan organisasi terkait di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan. Tabel 2.3 menunjukkan perincian kegiatan dari masing-rnasing program pengungkit perubahan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan.

Tabel 2.3.
Kegiatan-Kegiatan Pengungkit Perubahan Reformasi Birokrasi
Periode Tahun 2016-2021 Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan

Program	Kegiatan
1. Manajemen perubahan	1. Pembentukan tim manajemen perubahan 2. Penyusunan strategi manajemen dan strategi Komunikasi 3. Sosialisasi dan diseminasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi
2. Penataan sistem manajemen aparatur SDM	1. Penataan sistem pengadaan CASN yang sesuai dengan kebutuhan OPD 2. Pengisian jabatan kosong secara terbuka (promosi lelang jabatan terbuka) khusus Eselon II

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Pengembangan sistem talenta ASN 4. Analisis jabatan 5. Penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK) 6. Evaluasi Jabatan 7. Pengembangan sistem penilaian kinerja individu 8. Penerapan sistem penilaian kinerja individu 9. Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) 10. Penyelenggaraan diklat pegawai berbasis kompetensi 11. Penataan tenaga honorer 12. Pengembangan <i>database</i> pegawai
3. Penataan pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dilingkungan Pemerintah Daerah (Pemda) 2. Peningkatan peran Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) sebagai <i>quality assurance and consuling</i> 3. Peningkatan pengelolaan aset daerah
4. Penataan akuntabilitas kinerja	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penguatan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah 2. Evaluasi kinerja 3. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) 4. Pembangunan dan pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi berbasis <i>web</i> 5. Pembangunan dan pengembangan sistem transparansi anggaran publik berbasis <i>web</i>
5. Peningkatan kualitas pelayanan publik	<ul style="list-style-type: none"> 1. Internalisasi dan asistensi standar pelayanan di setiap instansi penyedia layanan 2. Penerapan standar pelayanan di setiap satuan unit kerja 3. <i>Monitoring</i> dan evaluasi penerapan standar pelayanan publik 4. Internalisasi dan asistensi standar pelayanan minimal di setiap instansi penyedia layanan 5. Penerapan SPM pada penyelenggara urusan wajib di daerah 6. <i>Monitoring</i> dan evaluasi penerapan standar Pelayanan Minimal (SPM) 7. Penanganan pengaduan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik
6. Penataan dan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penataan tugas dan fungsi satuan/ unit kerja yang menangani organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat

	2. Penguatan dan penataan unit kerja yang menangani organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat
7. Penataan peraturan perundang-undangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Review</i> dan sinkronisasi peraturan dengan peraturan yang lebih tinggi 2. Penataan berbagai peraturan perundang-undangan 3. <i>Bimtek legal drafting</i> 4. Sosialisasi-regulasi untuk memudahkan masyarakat mengakses peraturan perundang-undangan 5. Penerapan naskah akademik dalam perumusan peraturan perundang-undangan
8. Penataan tatalaksana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validasi dokumen SOP penyelenggaraan tugas dan fungsi OPD 2. Internalisasi dan asistensi penyusunan SOP dalam rangka penyatuan persepsi tujuan dan sasaran penyusunan dan penerapan SOP 3. Penerapan SOP seluruh OPD 4. Membangun sistem pengelolaan <i>data base</i> SOP 5. Monitoring dan evaluasi penerapan SOP 6. Internalisasi <i>master plan e-office/ e-governement</i> 7. Penerapan <i>master plan e-office/ e-governement</i> 8. Pengembangan <i>official website</i> kabupaten
9. <i>Mindset</i> dan <i>culture-set</i> aparatur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menegakkan etika aparatur 2. Menegakkan kedisiplinan ASN 3. Penyelesaian sengketa ASN 4. Membangun sistem yang mendukung terciptanya profesionalitas ASN 5. Meningkatkan kinerja aparatur melalui kelompok-kelompok kerja dan forum profesional 6. Menyusun pedoman budaya kerja yang berorientasi pada pembelajaran
10. Monitoring dan Pelaporan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Monitoring</i> evaluasi 2. Evaluasi Tahunan 3. Evaluasi menyeluruh

Sumber : Peraturan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016-2021.

Data tersebut diatas menunjukkan adanya aktivitas penjabaran kegiatan sebagai tahapan implementasi program. Hal ini konsisten dengan pilar-pilar implementasi program seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Namun demikian, seperti yang tergambar dari nama-nama kegiatan diatas, terdapat beberapa kelemahan mendasar dalam cara Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan menjabarkan kegiatan pada masing-masing program, sebagai berikut :

1. Beberapa kegiatan bersifat kegiatan teknis non-prioritas, yakni merupakan kegiatan-kegiatan dengan *output* spesifik dan mencerminkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tupoksi satuan kerja, namun bukan termasuk dalam kategori prioritas reformasi birokrasi. Termasuk dalam kategori ini adalah :
 - a. Penataan tenaga honorer;
 - b. Analisis jabatan;
 - c. Penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK);
 - d. Evaluasi jabatan;
 - e. Pengembangan sistem penilaian kinerja individu;
 - f. Penerapan sistem penilaian kinerja individu;
 - g. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dilingkungan Pemerintah Oaerah (Pemda);
 - h. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU);
 - i. Penerapan SOP seluruh OPO;
 - J. Menegakkan etika aparatur; dan k. Penyelesaian sengketa ASN.
2. Beberapa kegiatan mempunyai nomenklatur yang sangat umum, tidak memiliki fokus dan lokus. Termasuk dalam kategori ini adalah :
 - a. Evaluasi kinerja;
 - b. Monitoring;
 - c. Evaluasi Tahunan; dan
 - d. Evaluasi menyeluruh.
3. Beberapa kegiatan ditempatkan dibawah nama program yang tidak sesuai. Termasuk dalam kategori ini adalah :
 - a. Pengembangan sistem talenta ASN, seharusnya di bawah program manajemen perubahan;
 - b. Peningkatan pengelolaan aset daerah (seharusnya dibagi menjadi dimensi-dimensi tertentu dan ditempatkan di bawah program penataan tatalaksana, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja); dan
 - c. Monitoring dan evaluasi penerapan standar pelayanan, *monitoring* dan evaluasi penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) , *monitoring* dan evaluasi penerapan SOP (seharusnya ditempatkan di bawah program monitoring dan evaluasi).

4. Tidak konsisten membedakan kegiatan prioritas dari kegiatan teknis non-prioritas, seharusnya program reformasi birokrasi hanya mencakup kegiatan prioritas dengan kriteria-kriteria pertimbangan yang memiliki pengaruh yang besar/signifikan terhadap pencapaian ketiga sasaran reformasi birokrasi, merupakan kegiatan yang mendesak untuk segera dilaksanakan dalam rangka pencapaian ketiga sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021. Dengan kata lain, sebagian dari kegiatan yang diajukan tidak sensitif terhadap peningkatan indikator-indikator ketiga sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021.
5. Sejumlah kegiatan yang sensitif terhadap peningkatan indikator-indikator ketiga sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021, dan yang secara tegas merupakan mandat peraturan perundang-undangan untuk dilaksanakan oleh pemerintah daerah, belum diajukan. Hal ini mencakup :
 - a. Area perubahan Sumber Daya Manusia Aparatur, sesuai mandat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, meliputi :
 - 1) Penyusunan kebutuhan jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang bersifat elektronik;
 - 2) Pemantauan keanakaotaan pejabat fungsional dalam organisasi profesi jabatan fungsional;
 - 3) Penyusunan standar kompetensi jabatan;
 - 4) Penyusunan profil PNS; dan
 - 5) Pengukuran indeks profesionalitas ASN sesuai mandat Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.
 - b. Area perubahan Pengawasan, sesuai mandat Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, meliputi:
 - 1) Sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan perundang-undangan;
 - 2) Penetapan aturan disiplin/ kode etik/ kode perilaku instansi pemerintah;
 - 3) Penyusunan manajemen risiko; dan
 - 4) Pelaksanaan penilaian risiko.
 - c. Area perubahan Pelayanan Publik, sesuai mandat Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, meliputi :
 - 1) Pengembangan *e-government* untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat;

- 2) Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) berdasarkan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat;
 - 3) Kerjasama pelaksanaan survei kepuasan masyarakat unit penyelenggara dengan lembaga lain; dan
 - 4) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik.
- d. Area perubahan Organisasi, sesuai mandat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah, meliputi :
- 1) Penataan desentralisasi fungsi pemerintahan;
 - 2) Penyusunan SOP;
 - 3) Penyusunan rencana pembangunan teknologi informasi; dan
 - 4) Penyusunan indeks kelembagaan instansi pemerintah.
- e. Area perubahan Tatalaksana, sesuai mandat Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah, meliputi :
- 1) Pengusulan dan penetapan inisiatif inovasi daerah;
 - 2) Penyelarsan organisasi;
 - 3) Penyusunan peta proses bisnis; dan
 - 4) Evaluasi peta proses bisnis berbasis SOP.

Beberapa hal tersebut diatas merupakan kegiatan prioritas, karena dimandatkan dalam peraturan perundang-undangan secara nasional dan bersifat sensitif terhadap indikator-indikator ketiga sasaran reformasi birokrasi periode Tahun 2014-2019, yakni birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima. Kegiatan-kegiatan tersebut bersifat *demand-based* dan dapat menciptakan *value* baru sesuai maksud Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020, namun tidak dimasukkan ke dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016-2021. Kelernahan-kelemahan yang disebutkan diatas terjadi karena beberapa alasan, antara lain ketidakpahaman tentang cara merumuskan kegiatan dan ketertinggalan pengetahuan terkait perubahan-perubahan regulasi di tingkat nasional.

Aspek evaluasi berikutnya terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 yang ditekankan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 adalah mesin struktural (*machinery*) pelaksanaan program kegiatan dengan penekanan pada tipe organisasi, kedudukan, dan kapabilitas tim pelaksana. Terkait *machinery* pelaksanaan, Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 memberikan kemungkinan untuk menganut tim *Ad Hoc* maupun struktural

permanen, namun yang perlu diperhatikan adalah kapasitas aparatur sumber daya manusia. Secara nasional, diakui bahwa kapasitas sumber daya manusia aparatur masih lemah, sehingga tidak mampu menyusun dan melaksanakan program-program reformasi birokrasi. Sebagian besar aparatur sipil negara belum memahami definisi, maksud, dan pentingnya reformasi birokrasi.

Machinery pelaksanaan program/ kegiatan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan mengambil tipe *Ad Hoc* berupa Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan. Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi dimaksud ditetapkan dengan Keputusan Bupati Konawe Selatan Nomor : 800.5/401 Tahun 2018 tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2016-2021. Keputusan ini mengacu kepada Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan, Penetapan, dan Pembinaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah. Sebenarnya, Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2012 ini mengkhusus pada *pilot project* reformasi birokrasi pemerintah daerah terhadap seluruh provinsi serta masing-masing satu kabupaten dan satu kota, namun peraturan tersebut belum diganti, sehingga masih tetap menjadi rujukan oleh pemerintah daerah.

Sesuai ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2012 tersebut diatas, susunan tim reformasi birokrasi pemerintah daerah terdiri dari tim pengarah dan tim pada daerah kabupaten, tim pengarah diketuai oleh bupati dengan wakil ketua adalah wakil bupati serta sekretaris daerah kabupaten sebagai sekretaris tim pengarah. Adapun anggota tim pengarah terdiri dari pejabat terkait sesuai kebutuhan. Susunan tim reformasi birokrasi pemerintah daerah di Kabupaten Konawe Selatan telah sesuai dengan maksud Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2012 tersebut.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa tidak ada inkonsistensi terkait dengan susunan tim /organisasi serta personelnnya. Hanya saja, ada faktor kontekstual berupa peristiwa-peristiwa manajemen-administratif yang potensial menghambat bekerjanya tim tersebut secara efektif, yakni mutasi dan promosi jabatan pimpinan. Antara bulan Januari Tahun 2018 sampai dengan bulan Januari Tahun 2020 terjadi empat kali mutasi dan promosi di Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan, yakni :

1. Bulan Januari Tahun 2018, bupati melantik 39 (tiga puluh sembilan) pejabat pimpinan, terdiri dari pimpinan tinggi pratama dan administrator.
2. Bulan Agustus Tahun 2018, bupati melantik 55 (lima puluh lima) pejabat pimpinan, terdiri dari pimpinan tinggi pratama, administrator: dan pengawas.
3. Bulan Oktober Tahun 2019, bupati melantik 40 (empat puluh) pejabat pimpinan, berupa mutasi, terdiri dari administrator dan pengawas.

4. Bulan Januari Tahun 2020, bupati melantik 105 (seratus lima) pejabat pimpman, terdiri dari pimpman tinggi pratama, administrator, dan pengawas.

Terkait *machinery* pelaksanaan program zkegiatan reformasi birokrasi, hal yang penting dari promosi dan mutasi serta demosi adalah masalah pemahaman terhadap program-program reformasi birokrasi yang berimbas pada kemampuan menvusun dan melaksanakan program-program reformasi birokrasi serta ketidaksinambungan tugas. Mutasi dan promosi jabatan menyebabkan pejabat yang tercakup dalam tim reformasi birokrasi perlu *meng-update* dan *meng-upgrade* pemahamannya terkait substansi tugas yang baru. Namun, hal tersebut tidak selalu berjalan lancar dikarenakan kesibukan masing-masing personel dalam menangani tugas pokok dalam jabatan, dan kurangnya komitmen untuk melaksanakan reformasi birokrasi. Di sisi lain, karena sistem tata naskah dinas yang tidak berjalan sesuai aturan, mutasi, dan demosi PNS (*non job*) seringkali diikuti dengan hilangnya dokumen pembicaraan awal, rancangan program dan laporan-laporan yang telah dicapai sebelumnya dalam jabatan tersebut. Hal diatas menunjukkan adanya kelemahan-kelemahan dalam *machinery* pelaksanaan program/ kegiatan reformasi birokrasi yang terjadi karena faktor personal PNS maupun karena tatalaksana yang tidak tertata dengan baik.

2.3. Ketercapaian Sasaran Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 terkait Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel, Birokrasi yang Kapabel dan Pelayanan Publik yang Prima.

Aspek evaluasi ketiga terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2014-2019 yang ditekankan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 adalah ketercapaian hasil. Hasil *desk study* menunjukkan bahwa tim reformasi birokrasi pemerintah daerah telah mengimplementasikan program/ kegiatan reformasi birokrasi yang direncanakan. Keterlaksanaan kegiatan pada masing-masing program pengungkit reformasi birokrasi dimaksud dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 2.4.

**Keterlaksanaan Kegiatan-Kegiatan Pengungkit Perubahan Reformasi Birokrasi
Periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan**

Program Pengungkit Perubahan	Kegiatan Yang Direncanakan	Indikator Keterlaksanaan
1. Manajemen perubahan	<ol style="list-style-type: none">1. Pembentukan tim manajemen perubahan2. Penyusunan strategi manajemen dan strategi Komunikasi3. Sosialisasi dan diseminasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi	<ol style="list-style-type: none">1. Telah terbentuk Tim Reformasi Birokrasi dengan keputusan Bupati Konawe Selatan nomor 800.5/401 Tahun 20182. Tersusunnya <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi tahun 2016-2021 sesuai Peraturan Bupati Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019.3. Tersusunnya Rencana Aksi Tindak Lanjut untuk 2020.
2. Penataan sistem manajemen aparatur SDM	<ol style="list-style-type: none">1. Penataan sistem pengadaan CASN yang sesuai dengan kebutuhan OPD2. Pengisian jabatan kosong secara terbuka (promosi lelang jabatan terbuka) khusus Eselon II3. Pengembangan sistem talenta ASN4. Analisis jabatan5. Penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK)6. Evaluasi Jabatan7. Pengembangan sistem penilaian kinerja individu8. Penerapan sistem penilaian kinerja individu9. Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)10. Penyelenggaraan diklat pegawai berbasis kompetensi11. Penataan tenaga honorer12. Pengembangan <i>database</i> pegawai	<ol style="list-style-type: none">1. Perangkat daerah telah menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, namun belum menggunakan aplikasi yang bersifat elektronik sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2017, dan belum sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2020 ten tang pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja.2. Telah melaksanakan evaluasi jabatan sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 34 Tahun 2010 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan.3. Telah dilaksanakan pengembangan pegawai berbasis kompetensi melalui Diklatpim dan Tugas Belajar.

		<p>4. Telah dilaksanakan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama secara terbuka, didukung dengan pembentukan panitia seleksi dan tata cara penyusunan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama.</p> <p>5. Telah diterapkan sistem penilaian kinerja individu melalui SKP dan LAPKIN.</p> <p>6. Telah dilaksanakan pengembangan <i>database</i> pegawai dalam bentuk Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) namun belum mencakup seluruh perangkat daerah dan seluruh PNS.</p> <p>7. Kegiatan penataan sistem pengadaan CASN yang sesuai kebutuhan OPD dan penataan tenaga honorer tidak erkonfirmasi melalui dokumen resmi.</p>
3. Penataan pengawasan	<p>1. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dilingkungan Pemerintah Daerah (Pemda)</p> <p>2. Peningkatan peran Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) sebagai <i>quality assurance and consuling</i></p> <p>3. Peningkatan pengelolaan aset daerah</p>	<p>1. Telah dilaksanakan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 27 Tahun 2018.</p> <p>2. Telah dilaksanakan pembangunan zona integritas melalui: keputusan/ Peraturan Bupati tentang Pembentukan Satgas Saber Pungli, kerja sama survei penilaian integritas, pedoman pengendalian gratifikasi dan pembentukan unit pengendali gratifikasi dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan.</p>
4. Penataan akuntabilitas kinerja	<p>1. Penguatan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah</p> <p>2. Evaluasi kinerja</p> <p>3. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU)</p>	<p>1. Telah dilakukan penguatan SAKIP melalui penyerasian Renstra, dokumen rencana aksi, dokumen keterlibatan pimpinan, perjanjian kinerja, penyusunan laporan</p>

	<p>4. Pembangunan dan pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi berbasis <i>web</i></p> <p>5. Pembangunan dan pengembangan sistem transparansi anggaran publik berbasis <i>web</i></p>	<p>akuntabilitas kinerja, sosialisasi dan pelatihan penyusunan LAKIP.</p> <p>2. Telah dilakukan penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU).</p> <p>3. Kegiatan pembangunan dan pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi berbasis Web tidak dapat terkonfirmasi melalui dokumen resmi.</p> <p>4. Kegiatan pembangunan dan pengembangan sistem transparansi anggaran publik berbasis Web tidak dapat terkonfirmasi melalui dokumen resmi.</p>
5. Peningkatan kualitas pelayanan publik	<p>1. Internalisasi dan asistensi standar pelayanan di setiap instansi penyedia layanan</p> <p>2. Penerapan standar pelayanan di setiap satuan unit kerja</p> <p>3. <i>Monitoring</i> dan evaluasi penerapan standar pelayanan publik</p> <p>4. Internalisasi dan asistensi standar pelayanan minimal di setiap instansi penyedia layanan</p> <p>5. Penerapan SPM pada penyelenggara urusan wajib di daerah</p> <p>6. <i>Monitoring</i> dan evaluasi penerapan standar Pelayanan Minimal (SPM)</p> <p>7. Penanganan pengaduan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik</p>	<p>1. Telah dilaksanakan penyusunan dan penerapan standar pelayanan, evaluasi standar operasional pelayanan, sosialisasi budaya pelayanan prima di instansi pelayanan publik.</p> <p>2. Telah dilakukan pengelolaan pengaduan namun belum berbasis Web.</p> <p>3. Telah dilakukan mapping regulasi pada sebagian instansi pelayanan publik.</p>
6. Penataan dan Organisasi	<p>1. Penataan tugas dan fungsi satuan/ unit kerja yang menangani organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat</p> <p>2. Penguatan dan penataan unit kerja yang menangani organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat</p>	<p>1. Telah dilaksanakan penguatan kelembagaan melalui perubahan Peraturan Daerah (Perda) tentang Pembentukan Perangkat Daerah, dan Peraturan Bupati tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi- serta tata kerja seluruh perangkat daerah.</p> <p>2. Telah dilaksanakan evaluasi</p>

		kelembagaan namun tindaklanjut evaluasi baru di sebagian perangkat daerah.
7. Penataan peraturan perundang-undangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Review</i> dan sinkronisasi peraturan dengan peraturan yang lebih tinggi 2. Penataan berbagai peraturan perundang-undangan 3. Bimtek <i>legal drafting</i> 4. Sosialisasi-regulasi untuk memudahkan masyarakat mengakses peraturan perundang-undangan 5. Penerapan naskah akademik dalam perumusan peraturan perundang-undangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah dilakukan harmonisasi Perda dan Peraturan Bupati, namun masih terbatas pada tatakelola internal pemerintah daerah yakni pembentukan perangkat daerah, susunan organisasi dan tata kerja perangkat daerah, pemilihan kepala desa, dan pengadaan barang dan jasa, sedangkan yang terkait dengan pelayanan publik masih terbatas. 2. Telah dilakukan Bimtek legal drafting dan sosialisasi akses regulasi. 3. Telah ada Peraturan Bupati terkait pedoman penyusunan naskah akademik dalam perumusan peraturan perundang-undangan namun penerapannya tidak dapat dikonfirmasi dengan dokumen resmi.
8. Penataan tatalaksana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validasi dokumen SOP penyelenggaraan tugas dan fungsi OPD 2. Internalisasi dan asistensi penyusunan SOP dalam rangka penyatuan persepsi tujuan dan sasaran penyusunan dan penerapan SOP 3. Penerapan SOP seluruh OPD 4. Membangun sistem pengelolaan <i>data base</i> SOP 5. Monitoring dan evaluasi penerapan SOP 6. Internalisasi <i>master plan e-office/ e-governement</i> 7. Penerapan <i>master plan e-office/ e-governement</i> 8. Pengembangan <i>official website</i> kabupaten 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan yang direncanakan dan yang dilaksanakan tidak semuanya sinkron. Kegiatan yang dilakukan Tahun 2020 adalah penyusunan peraturan tentang pedoman peta bisnis dan penetapan peta bisnis organisasi pemerintah daerah. 2. Telah dikembangkan layanan kepegawaian berbasis elektronik melalui e-Absensi dan Simpeg namun belum diterapkan secara efektif. 3. Telah dikembangkan layanan perencanaan, penganggaran, dan kinerja berbasis elektronik namun belum terintegrasi. 4. Telah dikembangkan keterbukaan informasi publik melalui perjanjian, kesepakatan bersama, kontrak kerja dan surat perintah kerja namun penerapannya belum optimal.

		5. Kegiatan-kegiatan lainnya tidak dapat dikonfirmasi melalui dokumen resmi.
9. <i>Mindset</i> dan <i>culture-set</i> aparatur	<ol style="list-style-type: none">1. Menegakkan etika aparatur2. Menegakkan kedisiplinan ASN3. Penyelesaian sengketa ASN4. Membangun sistem yang mendukung terciptanya profesionalitas ASN5. Meningkatkan kinerja aparatur melalui kelompok-kelompok kerja dan forum profesional6. Menyusun pedoman budaya kerja yang berorientasi pada pembelajaran	<ol style="list-style-type: none">1. Kegiatan pada area ini tidak dapat dikonfirmasi dengan dokumen karena penyusunan hasil penilaian reformasi birokrasi sepenuhnya mengacu kepada 8 (delapan) area perubahan dan 8 (delapan) program pengungkit perubahan sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 yang berbeda dengan Road Map Reformasi Birokrasi dalam Peraturan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor 54 Tahun 2019.
10. Monitoring dan Pelaporan	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Monitoring</i> evaluasi2. Evaluasi Tahunan3. Evaluasi menyeluruh	<ol style="list-style-type: none">1. Kegiatan-kegiatan dalam area ini telah dicakup dalam uraian tentang area-area perubahan pada butir 1 sampai 8 diatas.

Data diatas menunjukkan bahwa keterlaksanaan kegiatan pada 10 (sepuluh) program pengungkit perubahan Reformasi Birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan belum optimal. Keterlaksanaan kegiatan yang belum optimal terlihat dari :

- 1) Sebagian dari kegiatan yang direncanakan/ ditetapkan dalam *Road Map* tidak diimplementasikan.
- 2) Sebagian dari kegiatan yang direncanakan/ditetapkan dalam *Road Map* dan yang diimplementasikan tidak diterapkan di seluruh perangkat daerah.
- 3) Sebagian dari kegiatan yang direncanakan/ ditetapkan dalam *Road Map* dan yang diimplementasikan hanya bersifat parsial.
- 4) Sebagian dari kegiatan yang diimplementasikan dan dilaporkan adalah yang tidak direncanakan/ ditetapkan dalam *Road Map*.
- 5) Sebagian dari kegiatan yang direncanakan/ ditetapkan dalam *Road Map* dan diimplementasikan tidak dapat dilaporkan secara terpisah karena bertumpang-tindih dengan kegiatan lainnya.

Tidak optimalnya keterlaksanaan kegiatan pada 10 (sepuluh) program pengungkit perubahan reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain lemahnya kompetensi dan disiplin PNS, rendahnya kinerja PNS, orientasi kerja yang masih lebih kuat pada pemenuhan dokumen saja dan belum berorientasi *outcomes*, belum tumbuh dan menguatnya budaya kinerja, dan belum kuatnya integritas pegawai, serta lemahnya pengendalian internal.

Sejalan dengan terlaksananya program/ kegiatan perubahan reformasi birokrasi seperti yang digambarkan diatas, terdapat pula *outcomes* dan dampak pada pencapaian sasaran reformasi birokrasi periode tahun 2016-2021. Tiga sasaran reformasi birokrasi dimaksud adalah birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima. Pencapaian ukuran keberhasilan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2021 yang dianjurkan dalam Peraturan Menteri (Permen) PANRB Nomor 25 Tahun 2020 adalah :

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel, diukur dengan :
 - a. Opini WTP atas laporan keuangan;
 - b. Tingkat kapabilitas APIP;
 - c. Tingkat kematangan implementasi SPIP;
 - d. Skor B atas SAKIP; dan
 - e. Penggunaan *e-procurement* terhadap belanja pengadaan.
2. Birokrasi yang efisien dan efektif (kapabel), diukur dengan :
 - a. Indeks refonnasi birokrasi rata-rata;
 - b. Indeks profesionalitas ASN; dan c. Indeks *e-Government/* SPBE.
3. Pelayanan publik berkualitas, diukur dengan :
 - a. Integritas pelayanan publik (daerah);
 - b. Survei kepuasan masyarakat; dan c. Indeks pelayanan publik.

2.4. Capaian RB Sampai Tahun 2021

Untuk penyajian pencapaian ukuran keberhasilan *Road Map* Refonnasi Birokrasi Tahun 2016-2021, Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 menganjurkan penyajian keadaan *baseline* (Tahun 2015), target Tahun 2019, dan realisasi Tahun 2019. Hal ini dimaksudkan untuk menunjukkan pergerakan model reformasi birokrasi terkini, seperti model *Neo Weberian State* yang sudah diuraikan dalam bagian terdahulu. Namun, penelitian ini tidak dapat mengikuti model penyajian yang dianjurkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 karena dalam *Road Map* Refonnasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tidak tercantum keadaan *baseline* (Tahun 2015) dan target

Tahun 2019, sehingga data yang disajikan hanyalah realisasi Tahun 2019, sebagaimana yang tertera pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5.
Pencapaian Ukuran Keberhasilan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun
2016-2021 Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan

No.	Sasaran Reformasi Birokrasi	Indikator	Realisasi Tahun 2019
1.	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Opini WTP atas laporan keuangan (sumber : BPK RI)	WTP Tahun 2016, 2017, dan 2018, serta WDP Tahun 2019, 2020, 2021
		Tingkat kapabilitas APIP (sumber : SAKIP, LAKIP, BPKP Prov. Sultra)	- Hasil <i>leveling</i> lembaga pengawasan, sesuai SAKIP inspektorat Tahun 2019 adalah kategori cukup (65% s/d <85%). - Level 3 (integrated) sesuai LAKIP Pemda Tahun 2019 - Level 2 oleh BPKP Prov. Sultra Tahun 2021
		Tingkat kematangan implementasi SPIP (sumber : BPKP Prov. Sultra)	Terdefinisi (3 pada skala 0-5) sesuai LAKIP Pemda Tahun 2019 dan 2021 terdefinisi 3 oleh BPKP Prov. Sultra
		Skor B atas SAKIP (sumber : KemenPANRB)	Nilai B Tahun 2017-2021
		Penggunaan <i>e-procurement</i> terhadap belanja pengadaan (sumber : LKPP)	66,11
2.	Birokrasi yang efisien dan efektif kapabel	Indeks Reformasi Birokrasi (sumber : KemenPANRB)	51,41 kategori CC
		Indeks Profesionalitas ASN (sumber : BKN)	47.24 kategori sangat rendah
		Indeks e-Government/ SPBE (sumber : KemenPANRB)	2.52 kategori Cukup

3.	Pelayanan publik berkualitas	Integritas pelayanan publik (daerah) (sumber : ORI, KemenPANRB)	- Tahun 2017-2019 fluktuatif. - Peringkat tinggi Tahun 2019. - 2021 Kepatuhan survey pelayanan publik = 81,88 - 2021 Kualitas pelayanan publik = 3,42 - 2021 Indeks persepsi pelayanan publik = 82,88
		Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) (sumber : KemenPANRB)	Indeks 3.46 dalam skala 4, masih terdapat kesenjangan pelayanan.

Pelaksanaan RB pada Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan telah dilaksanakan dengan melakukan berbagai perbaikan dalam tata kelola pemerintahan, mulai dari penyederhanaan birokrasi, penyetaraan jabatan, pengembangan arsitektur SPBE yang terintegrasi, efisiensi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), sampai dengan rencana pembangunan mall pelayanan publik. Beberapa capaian dari pelaksanaan RB sampai akhir tahun 2021 adalah sebagai berikut:

1) Penyederhanaan Birokrasi Dua Level

Penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja baru dilakukan agar proses kerja birokrasi menjadi lebih cepat, efektif, efisien, dan dinamis dalam pengambilan keputusan. Terdapat **358 jabatan struktur yang telah disederhanakan (99,17%)**, serta **318 Jabatan Administrasi yang telah dialihkan ke Jabatan Fungsional** dan **88 ASN yang telah diusulkan untuk dialihkan ke Jabatan Fungsional**.

2) Digitalisasi Birokrasi Melalui Penerapan SPBE yang Terintegrasi

Komitmen Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang mudah cepat, transparan, akuntabel, dan pelayanan publik yang berkualitas, diwujudkan melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi kepada pengguna layanan yang dikoordinator oleh Dinas Komunikasi, Informatika, dan Persandian Kabupaten Konawe Selatan. Berdasarkan Keputusan MenPANRB Nomor 1503 Tahun 2021 tentang Hasil Evaluasi SPBE pada Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah Tahun 2021, **Kabupaten Konawe Selatan memiliki indeks SPBE 2,52 kategori “Cukup”**.

3) Efisiensi APBD Melalui Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

SAKIP merupakan manajemen kinerja sektor publik yang memadukan dan mengintegrasikan sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja sehingga memastikan keselarasan dalam rangka pencapaian kinerja Instansi Pemerintah. **SAKIP Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan memiliki Nilai B Tahun 2017-2021.**

4) Penguatan Pengawasan Melalui pembangunan Zona Integritas

Unit kerja yang meraih predikat menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM) adalah unit kerja yang pimpinan dan seluruh jajarannya memiliki komitmen kuat untuk membangun unit kerja percontohan dalam hal pemberantasan korupsi dan pelayanan publik yang prima. **Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan memiliki tingkat kapabilitas APIP Hasil *leveling* lembaga pengawasan, sesuai SAKIP inspektorat Tahun 2019 adalah kategori cukup (65% s/d <85%) dan berada pada level 3 (integrated) sesuai LAKIP Pemda Tahun 2019 dan tingkat kematangan implementasi SPIP Terdefinisi (3 pada skala 0-5) sesuai LAKIP Pemda Tahun 2019 dan Tahun 2021 terdefinisi 3 oleh BPKP Prov. Sultra.**

5) Integrasi Pelayanan Publik Melalui Pembentukan Mall Pelayanan Publik (MPP)

MPP merupakan wujud kolaborasi pelayanan terpadu pada satu tempat dari berbagai pihak mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), hingga Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). MPP bertujuan untuk meningkatkan kecepatan, kemudahan, jangkauan, kenyamanan, dan keamanan pelayanan. **Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan berdasarkan hasil Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) memiliki Indeks 3.46 dalam skala 4, masih terdapat kesenjangan pelayanan. Rencana Pembangunan Mall Pelayanan Publik (MPP) akan dilaksanakan ditahun 2022-2023, untuk meningkatkan pelayanan publik khususnya di Kabupaten Konawe Selatan.**

Progres capaian RB Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan juga dapat dilihat melalui Indeks RB. Indeks RB menggambarkan tingkat kemajuan pemerintah daerah dalam menciptakan birokrasi yang berkualitas. **Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan tahun 2021 memiliki Indeks RB dengan nilai 51,41 dengan kategori CC yang masih dibawah kategori baik.**

Selain itu, hasil evaluasi terhadap *outcomes* reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan menunjukkan bahwa pencapaian yang menggembirakan dan konsisten baru menyangkut kematangan SAKIP. Adapun pencapaian indikator-indikator lainnya belum menggembirakan. Selain itu, karena pada sebagian besar indikator pencapaian tidak terdapat angka *baseline* ataupun angka target, maka kita tidak dapat memastikan apakah reformasi birokrasi pada periode Tahun 2016-2021 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan tersebut mengarah dari situasi alpha ke situasi omega melalui lintasan

sebagaimana yang dianjurkan dalam model reformasi birokrasi terkini seperti NPM dan NWS. Demikian juga, kita tidak dapat memastikan apakah kegiatan-kegiatan yang ditetapkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi seluruhnya benar-benar bersifat sensitif terhadap indikator-indikator sasaran reformasi birokrasi atau tidak. Tingkat keterlaksanaan kegiatan/ program dan pencapaian *Outcomes* yang rendah sebagaimana yang diuraikan diatas konsisten dengan situasi umum reformasi birokrasi yang tidak memiliki skenario, tidak memiliki kebijakan spesifik yang dituangkan dalam *Road Map* yang selaras dengan pengarah nasional, pengembangan program pengungkit perubahan dan kegiatan yang tidak konsisten dan tidak terintegrasi, dan *machinery* pelaksanaan yang tidak berfungsi dengan efektif.

2.5. Tantangan dan Hambatan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan

Pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan dalam seluruh tahapannya menghadapi banyak hambatan dan tantangan. Tantangan dan hambatan berasal dari internal maupun eksternal pemerintah daerah. Sesuai hasil analisis PESTLE, ada tiga tantangan dan hambatan utama pelaksanaan reformasi birokrasi, yakni inkompetensi ASN, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan minimnya inovasi politik.

1. Inkompetensi ASN

Kompetensi adalah prediktor yang signifikan dari kinerja jabatan yang superior. Kinerja jabatan yang superior dihasilkan oleh orang yang kompeten. Kompetensi pegawai ASN yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS mencakup kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi tergambar dari kualifikasi pendidikan formal dan Diklat PNS. Hal ini berbeda dengan pengertian kompetensi yang digunakan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di mana kompetensi dibatasi hanya pada Diklat (Pendidikan dan Pelatihan).

Tantangan dari aspek kompetensi bagi PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan adalah kualifikasi pendidikan tidak secara riil menggambarkan kompetensi jabatan yang sesungguhnya. Secara umum, kualifikasi PNS sudah relatif baik, di mana sekitar 60% dari PNS yang ada mempunyai kualifikasi pendidikan universitas. Namun, banyak PNS berpendidikan universitas tersebut yang tidak mampu bekerja secara tim, bahkan enggan bekerja di dalam tim, minim inovasi, dan minim motivasi. Kompetensi PNS secara umum rendah, dikarenakan Diklat PNS yang sangat

terbatas. Sebagian besar dari pejabat pimpinan tinggi pratama, administrator, dan pengawas tidak memiliki jenjang Diklatpim yang sesuai dengan jabatan tersebut. Pelaksanaan Diklatpim yang mengacu kepada pola baru sesuai arahan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sama sekali belum diterapkan. Sebagian besar dari pegawai staf belum mendapat kesempatan untuk ikut Diklat teknis dan fungsional pada bidang dan jenjang yang sesuai.

Lemahnya kompetensi dan kinerja PNS diperburuk lagi oleh rendahnya disiplin. Pelanggaran terhadap ketentuan jam masuk dan pulang kantor, tidak tepat waktu menghadiri rapat atau undangan kedinasan, dan malas bekerja atau tidak serius bekerja selama berada di kantor ketika tidak ada pimpinan yang mengawasi masih merupakan fenomena umum di perangkat daerah Kabupaten Konawe Selatan. Disisi lain, masih terdapat patologi birokrasi yang memperburuk tatalaksana di instansi pemerintah daerah. Dalam sambutannya pada seminar akhir penelitian ini, Sekretaris Badan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Konawe Selatan mengungkapkan bahwa kepatuhan pada hirarki sangat rendah. Seringkali terjadi pegawai staf menghadap langsung ke pimpinan level menengah (administrator) tanpa sepengetahuan atasan langsungnya, pimpinan level bawah (pengawas) menghadap langsung ke pimpinan tertinggi (kepala) tanpa sepengetahuan pimpinan level menengah (administrator) bahkan menghadap langsung ke Bupati tanpa sepengetahuan pimpinan level atas (kepala). Ketidakpatuhan pada prosedur dan hirarki berakibat tidak berjalannya pengendalian intern, bahkan tidak terlaksananya tindak lanjut atas rekomendasi hasil pengawasan internal. Pada gilirannya, hal tersebut berdampak negatif pada pelaksanaan reformasi birokrasi, mulai dari pengembangan program: penyusunan kegiatan, sampai pelaporannya yang sesuai standar-standar dari pusat maupun yang terdokumentasi dalam perencanaan awal yang telah ditetapkan.

2. Keterbatasan Infrastruktur Teknologi

Infrastruktur teknologi mencakup komponen fisik teknologi. Infrastruktur teknologi terpenting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, khususnya maupun program pembangunan daerah umumnya adalah jaringan listrik. Sebagian besar dari program dan kegiatan reformasi birokrasi mencakup pemanfaatan teknologi informasi yang membutuhkan perangkat berbasis listrik. Saat ini, kapasitas penyediaan tenaga listrik di Kabupaten Konawe Selatan secara umum telah dapat memenuhi kebutuhan ideal, namun secara teknis masih sering terjadi pemadaman listrik yang berdampak pada penggunaan stabilitas dan kelancaran penerapan aplikasi/ perangkat kerja berbasis listrik.

Komponen fisik teknologi yang kedua adalah jaringan internet, khususnya akses internet berkecepatan tinggi. Ketersediaan akses internet yang berkecepatan tinggi di Kabupaten Konawe Selatan saat ini belum dapat memenuhi kebutuhan ideal untuk penyelenggaraan sistem pemerintahan *e-government* secara efisien dan efektif. Disisi lain, pengadaan jaringan internet berkecepatan tinggi untuk memenuhi kebutuhan pemerintahan desa dengan memanfaatkan Dana Desa (DD) belum berjalan dengan baik sesuai prinsip-prinsip yang ditetapkan, bahkan masih menjadi bidang perhatian khusus dari aparat pengawasan dan penegak hukum.

3. Minim Inovasi Politik

Dalam pembangunan berbasis demokrasi, seperti reformasi birokrasi, inovasi politik seharusnya menjadi ideal dan strategis, Tiga fitur inovasi politik, yakni inovasi struktur /institusi, inovasi proses, dan inovasi kebijakan, ketiganya seharusnya menjadi pengungkit reformasi birokrasi. Hasil-hasil penelitian mengungkapkan bahwa institusi dan proses politik masih minim inovasi. Pemerintah telah lama mendorong penyederhanaan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) menuju struktur organisasi yang tepat ukuran. Namun, analisis isi dokumen peraturan daerah terkait penataan perangkat daerah di Kabupaten Konawe Selatan menunjukkan bahwa selama kurun waktu Tahun 2016-2021 penyederhanaan struktur belum mendapat perhatian, bahkan yang terjadi adalah sebaliknya yakni peningkatan kompleksitas struktur organisasi yang tidak sejalan dengan maksud reformasi birokrasi.

Struktur Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Konawe Selatan secara keseluruhan menganut pola maksimal. Sebagai contoh: Sekretariat Daerah (Tipe A) menganut struktur maksimal dengan 3 asisten, 3 staf ahli, dan 12 bagian; Inspektorat Daerah (Tipe A) terdiri atas sekretaris dan 4 inspektur pembantu wilayah; Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Tipe A) terdiri atas sekretaris, 4 bidang, dan 4 UPTD. Perda Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Konawe Selatan telah dua kali diubah, pertama dengan Perda Nomor 1 Tahun 2018 dan kedua dengan Perda Nomor 10 Tahun 2019. Namun, perubahan-perubahan tersebut semuanya mengarah pada pelembagaan struktur organisasi yang kompleksitas. Kompleksitas adalah banyaknya tingkat diferensiasi vertikal, horizontal, dan spasial yang dilakukan dalam pembagian kerja. Secara logis, semakin kompleks organisasi, semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol, dan komunikasi yang efektif, sehingga pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan baik.

Disisi lain, meskipun kompleksitas struktur organisasi makin meningkat, sebagaimana terlihat dari peningkatan dalam tipe perangkat daerah yang diikuti dengan penambahan unit-unit utamanya, tetapi tidak ada proses yang mendorong

desentralisasi. Peraturan-peraturan yang diadopsi cenderung melembagakan sentralisasi. Hanya dalam kasus Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dinas PMPTSP) terdapat pelimpahan kewenangan pengelolaan dan penandatanganan perizinan kepada dinas, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor 10 Tahun 2018. Dalam kasus penataan struktur Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil), yang terjadi bukan desentralisasi tetapi pembentukan UPTD di kecamatan. Bagi organisasi yang strukturnya besar, seperti Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil), sentralisasi dapat mengakibatkan organisasi tersebut bergerak lamban. Meskipun UPTD sebagai unit organisasi tingkat bawah yang berada dekat dengan masyarakat, tetapi kewenangan tetap ada pada kepala dinas.

Penyusunan Perda tentang pembentukan perangkat daerah merupakan tugas bersama antara pemerintah daerah (birokrasi) dan institusi politik. Namun demikian, baik birokrasi maupun institusi politik (DPRD) keduanya belum mendorong penyederhanaan organisasi guna mewujudkan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*) berdasarkan beban kerja. Pemerintah daerah maupun institusi politik sama-sama berkepentingan dengan struktur birokrasi yang maksimal atau gemuk. Struktur birokrasi yang gemuk identik dengan jumlah jabatan yang banyak dan jumlah anggaran yang besar yang keduanya instrumental dalam merealisasikan janji-janji politik saat berkampanye.

Sejumlah regulasi yang terkait dengan reformasi birokrasi, yakni Perpres Nomor 81 Tahun 2010, Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020, semuanya mengacu kepada model-model reformasi birokrasi terkini, seperti Weberian, Manajemen Publik Baru, maupun *Neo Weberian State* (NWS) yang mengedepankan efisiensi dan efektivitas. Gagasan efisiensi dan efektivitas ini diterjemahkan menjadi prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*) berdasarkan beban kerja yang dilakukan dalam bentuk perampingan struktur dan desentralisasi sebagai syarat bagi penerapan sistem merit dan perbaikan pelayanan publik menuju *dynamic government*. Fakta yang ditemukan di Kabupaten Konawe Selatan, baik pemerintah daerah maupun institusi politik keduanya belum bersinergi mendorong penyederhanaan struktur organisasi dan desentralisasi pemerintahan.

2.6. Pembelajaran yang Dapat diambil dari Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Periode Tahun 2016-2021 di Kabupaten Konawe Selatan

Data dan hasil analisis empiris tersebut diatas menunjukkan beberapa pembelajaran berharga yang dapat diambil dalam rangka untuk lebih

mengefektifkan pelaksanaan reformasi birokrasi periode Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan, sebagai berikut :

1. Peran dan komitmen pimpinan politik

Pimpinan politik di daerah terdiri dari kepala daerah dan DPRD. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah tidak terlepas dari peran dan komitmen kedua pimpinan politik tersebut untuk mendorong inovasi struktur dan kebijakan menuju institusi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*) berdasarkan beban kerja.

2. Stabilitas karir PNS

Stabilitas karir PNS mengacu kepada pengembangan PNS yang berbasis profesionalitas dan etika profesi serta bebas dari intervensi politik. Birokrasi memerlukan stabilitas karir agar para birokrat dapat bekerja dengan fokus dan mengalami pengembangan yang berkelanjutan. Di dalam birokrasi yang menjamin stabilitas karir, pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan secara fokus/terarah dan berkelanjutan.

3. Program yang fokus/terarah dan terintegrasi

Beberapa lembaga/ pemerintah daerah telah berhasil memaksimalkan kinerja organisasi mereka melalui penyusunan program yang fokus /terarah dan menerapkan pendekatan kolaborasi, integrasi, dan koordinasi yang lebih intens di antara unit kerja. Pengembangan program dan kegiatan reformasi birokrasi harus benar-benar fokus/ terarah dan terintegrasi serta didukung dengan SDM aparatur yang professional dan pengawasan yang efektif.

4. Kompetensi ASN

Beberapa lembaga/ pemerintah daerah berhasil dalam memaksimalkan kinerja reformasi birokrasi mereka melalui inovasi program; yakni pemilihan program yang *demand-based*, sensitif terhadap indikator-indikator sasaran reformasi birokrasi, serta program-program rutin dan berskala kecil disusun ulang dan dikembangkan menjadi sebuah program baru yang lebih besar. Kompleksitas program baru yang lebih besar tersebut ditangani melalui kolaborasi, integrasi dan koordinasi yang lebih intens, dan menjadi momentum untuk merubah budaya dan *mindset* ASN agar lebih inovatif dan kolaboratif.

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGI DAN GAMBARAN REFORMASI BIROKRASI

Operasi organisasi sektor publik, termasuk pemerintah daerah, sangat ditentukan oleh konteksnya. Dengan konteks dimaksudkan sebagai peluang dan kendala situasional yang mempengaruhi terjadinya keputusan dan tindakan administratif/ organisasional. Proses maupun *outcomes* reformasi birokrasi di pemerintah daerah sangat tergantung pada peluang dan kendala situasional dilingkungannya. Lingkungan bagi reformasi birokrasi di pemerintah daerah dapat dibedakan ke dalam dua level, yakni lingkungan umum sebagai konteks di mana birokrasi pemerintah daerah beroperasi, dan isu strategis yang merupakan konten yang berpengaruh signifikan dalam proses reformasi birokrasi tersebut.

3.1. Lingkungan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan

Lingkungan umum reformasi birokrasi di pemerintah daerah mencakup lingkungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan fisiko. Namun demikian, hasil analisis PESTLE mengungkap tiga dimensi lingkungan yang relevan bagi reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan yakni lingkungan politik, hukum, dan teknologi. Adapun dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan fisik secara umum kurang relevan dengan reformasi birokrasi pemerintah daerah, yakni tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan sedikit kemungkinan untuk terjadi dalam waktu singkat kedepan. Ketiga dimensi lingkungan yang relevan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan diuraikan di bawah ini.

3.1.1. Lingkungan Politik

Politik mempunyai makna sederhana sebagai aktivitas pemerintah, anggota-anggota dari *law-making organizations*, dan komunitas yang berusaha mempengaruhi cara suatu negara diatur. Situasi konkret di dalam aktivitas politik adalah persaingan untuk sumber daya yang langka di antara kelompok-kelompok dan isu-isu. Masing-masing kelompok tertentu biasanya mengusung isu-isu tertentu yang penyelesaiannya membutuhkan sumber daya, sedangkan secara umum ketersediaan sumber daya bersifat terbatas. Dengan persaingan tersebut, maka politik berdampak pada birokrasi. Lingkungan politik di pemerintah daerah direpresentasikan oleh dua struktur utama, yakni Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan kepala daerah (Bupati). Anggota DPRD Kabupaten Konawe Selatan yang sekarang adalah periode Tahun 2019-2024 yang dilantik pada bulan September

Tahun 2019. Anggota DPRD berjumlah 35 orang, diisi dengan kekuatan partai politik yang relatif kompetitif. Lima partai politik utama meliputi Partai Golkar (6 kursi), Partai Gerindra (5 kursi), Partai Nasdem (5 kursi), Partai PDIP (5 kursi), dan Partai Demokrat (4 kursi). Adapun 6 (enam) partai politik lainnya memiliki jumlah kursi yang lebih kecil, yakni Partai PAN, Partai Hanura, Partai PKB, Partai PBB, Partai PPP, dan Partai PKS. Komposisi ini relatif ideal untuk memfasilitasi proses-proses yang lebih demokratis, karena tidak ada mayoritas tunggal. Dari keseluruhan anggota DPRD Kabupaten Konawe Selatan periode Tahun 2019-2024, sebagian besar (20 orang) adalah anggota baru, sedangkan 15 orang lainnya adalah *incumbent*. Komposisi ini ideal untuk memfasilitasi masuknya gagasan-gagasan baru dan juga untuk proses pembelajaran dari pengalaman sebelumnya.

Bupati Kabupaten Konawe Selatan periode Tahun 2016-2021 hingga periode saat ini (Tahun 2021-2025) sebagai Bupati pemenang dalam Pemilihan Kepala Daerah Kabupaten Konawe Selatan (H. Surunuddin Dangga, ST, M.M) merupakan politisi senior dari Partai Golkar. Pada pemilihan umum kepala daerah Tahun 2015, tiga partai politik yang mengusungnya adalah Partai Golkar, Partai Hanura, dan Partai Bulan Bintang (PBB). Kapabilitas dan komitmen untuk memimpin birokrasi dan bermitra dengan DPRD tidak diragukan. Beliau mengawali karir di birokrasi hingga menduduki jabatan manajer proyek dan pemimpin bagian proyek hingga Kepala Pekerjaan Umum (PU) Wilayah Kota Kendari Selatan/ Buton Daratan Tahun 1984-1995 sebelum akhirnya *resign* dari birokrasi. Pengalaman politiknya yang utama adalah Anggota MPR-RI Utusan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, Ketua DPRD Kabupaten Konawe Selatan, dan Anggota DPRD Provinsi Sulawesi Tenggara. Di partai politik, ia pernah menjadi Ketua DPD Partai Golkar Kabupaten Konawe Selatan dan Wakil Ketua DPD Partai Golkar Provinsi Sulawesi Tenggara. Pengalamannya sebagai birokrat dan politisi sangat memungkinkan untuk mengarahkan dan membina birokrasi pemerintah daerah dan menjalin komunikasi yang harmonis dengan DPRD sebagai mitranya dalam pemerintahan daerah. Lingkungan politik di Kabupaten Konawe Selatan sangat kondusif bagi reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Berbeda dengan lingkungan politik di banyak daerah lain, di Kabupaten Konawe Selatan secara relatif tidak ada politisasi dan kooptasi politik terhadap birokrasi. Dengan kondisi seperti ini tercipta netralitas birokrasi yang dapat menciptakan aparatur yang profesional dan kompeten. Meski demikian, keharmonisan antara birokrasi, pimpinan politik birokrasi, dan institusi politik daerah masih kurang mampu mendorong inovasi struktur dan proses politik terkait kebijakan daerah. Seperti yang sudah diuraikan di muka, dalam beberapa Tahun terakhir relatif tidak ada inovasi politik yang mengarah pada penyederhanaan struktur dan proses birokrasi. Hal ini terjadi karena masing-masing

aktor politik tersebut berkepentingan dengan struktur birokrasi. Struktur birokrasi yang gemuk dicirikan dengan jumlah jabatan dan anggaran yang besar merupakan instrumen bagi pemenuhan kepentingan elit para pemimpin politik tersebut. Fakta ini mendukung proposisi teori birokrasi dan teori elit politik sebagaimana yang telah dikemukakan dalam uraian tersebut diatas.

3.1.2. Lingkungan Hukum

Hukum secara konseptual menunjuk pada sistem peraturan yang diakui oleh suatu negara sebagai pengatur tindakan para anggotanya dan yang dapat ditegakkan oleh negara tersebut. Hukum sebagai suatu sistem memiliki tiga komponen, yaitu : struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum. Struktur hukum menunjuk pada institusionalisasi atau kelembagaan dalam keberadaan dan penegakan hukum. Substansi hukum menunjuk pada produk yang dikerjakan dan dihasilkan oleh orang-orang dalam struktur hukum, yang berupa putusan dan ketetapan. Budaya hukum menunjukkan pola perilaku individu sebagai anggota masyarakat yang menggambarkan orientasi umum terhadap kehidupan hukum. Keprihatinan utama dalam hukum adalah lemahnya penegakan hukum. Tujuan utama penegakan hukum adalah untuk mewujudkan adanya rasa keadilan, kepastian hukum, dan kemanfaatan dalam masyarakat. Kendala penegakan hukum dapat muncul terutama karena keterpurukan dalam satu atau lebih unsur sistem hukum tersebut diatas.

Kabupaten Konawe Selatan sebagai suatu level pemerintahan daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) mempunyai pilar-pilar sistem hukum sebagaimana disebutkan diatas. Struktur hukum di Kabupaten Konawe Selatan meliputi pengadilan, Kejaksaan, kepolisian, advokat, dan lembaga penegak hukum yang secara khusus diatur oleh undang-undang. Namun, dalam konteks pemerintahan daerah, struktur hukum juga mencakup kepala daerah dan institusi DPRD yang salah satu fungsinya adalah legislasi, yakni bersarna kepala daerah membentuk peraturan perundang-undangan. Berdasarkan ketentuan Pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2014 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah, produk hukum daerah bersifat pengaturan dan penetapan. Produk hukum daerah yang bersifat pengaturan mencakup peraturan daerah, peraturan kepala daerah, peraturan bersama kepala daerah, dan peraturan DPRD. Sedangkan produk hukum daerah yang bersifat penetapan mencakup keputusan kepala daerah, keputusan DPRD, keputusan pimpinan DPRD, dan keputusan badan kehormatan DPRD. Kepala daerah maupun DPRD Kabupaten Konawe Selatan telah membuat dan menghasilkan berbagai substansi hukum tersebut diatas.

Demikian juga, orang-orang dalam struktur hukum daerah tersebut terus ditingkatkan kompetensi dan sinergitasnya. Inspektorat Daerah Kabupaten Konawe Selatan menjadi tangan kanan Bupati Kabupaten Konawe Selatan dalam penegakan hukum di dalam birokrasi.

Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan terus berupaya melakukan penataan regulasi dan pembaruan substansi hukum, terutama yang berkenaan dengan tata kelola dan pelayanan publik. Perangkat daerah terus melakukan penguatan institusi dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan, pelembagaan mekanisme legislasi daerah dan evaluasi regulasi ke dalam siklus penyusunan peraturan perundang-undangan, optimalisasi partisipasi publik, dan dukungan basis data regulasi berbasis teknologi informasi. Berbagai bentuk produk hukum daerah telah dapat menyediakan basis legal bagi tahapan proses penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, dan pertanggungjawaban pembangunan daerah. Namun, sebagian dari produk hukum daerah yang terkait dengan kebutuhan birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan belum ditindaklanjuti dengan prosedur operasional standar yang memadai dan pelaksanaan yang sesuai. Hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2019 oleh Kementerian PANRB yang disampaikan kepada Bupati Kabupaten Konawe Selatan melalui surat Nomor : B/429/RB.06/2016 tanggal 30 Desember Tahun 2019 menyebutkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan masih berada ditahap pelaksanaan pemenuhan dokumen saja, belum dijadikan dasar dalam pembangunan berkelanjutan yang bertujuan untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan.

Selain itu, tindak lanjut atas mandat peraturan perundang-undangan dari pusat oleh instansi/ unit pemerintah daerah Kabupaten Konawe Selatan seringkali sangat lambat. Sebagai contoh, penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi selama dua periode pertama (Tahun 2010-2019), penyusunannya baru terlaksana pada Tahun 2019 yang merupakan Tahun akhir reformasi birokrasi periode kedua. Pembaruan/ penciptaan norma atau regulasi baru serta harmonisasi norma lama di pemerintah daerah pada umumnya berada di ranah eksekutif dan legislatif. Pada aspek struktur hukum, sinergitas DPRD, dan kepala daerah serta perangkat daerah telah dapat terbangun meskipun belum optimal. Terakhir, Pemerintah Daerah, Inspektorat, dan Kepolisian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, terus meningkatkan kerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam melakukan pencegahan dan penindakan terhadap tindak kejahatan luar biasa seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Peningkatan kapasitas pilar-pilar sistem hukum di tingkat pemerintahan daerah Kabupaten Konawe Selatan masih menghadapi tantangan berat. Kapasitas institusi politik belum benar-benar mendorong inovasi pemerintahan. Pelaksanaan fungsi legislasi masih cenderung berorientasi target: akibatnya kualitas produk hukum sulit ditegakkan. Demikian juga, kapasitas kebijakan para pimpinan perangkat daerah juga belum sejalan dengan gagasan *research- base policy*, sebagian pimpinan perangkat daerah belum menggunakan hasil-hasil penelitiarr/ kajian sebagai basis dari pengajuan program dan kebijakan serta penganggarannya. Sebagian pimpinan perangkat daerah belum menyadari penuh pentingnya forum penelitian/kajian sebagai arena pembelajaran kebijakan, jika ada undangan dari forum dimaksud, yang ditugaskan adalah pejabat bawahannya, atau hadir terlambat dari jadwal. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran hukum belum tumbuh konsisten diseluruh tingkatan birokrasi pemerintah daerah, kapasitas substansi perundang- undangan dan regulasi belum kuat, sedangkan kapabilitas aparat pengawasan internal pemerintah belum mencapai level yang paling diharapkan yakni *managed* dan *optimizing*.

3.1.3. Lingkungan Teknologi

Esensi teknologi adalah penerapan pengetahuan ilmiah untuk tujuan praktis. Teknologi terdiri dari komponen fisik dan komponen informasi. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi untuk mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah. Teknologi memberikan kontribusi signifikan dalam peningkatan kualitas hidup suatu bangsa, membuat hidup lebih mudah bagi orang-orang, walaupun ia juga menciptakan beberapa rnasalah bagi masyarakat. Transisi perekonomian dunia yang semula berbasiskan pada sumber daya menjadi perekonomian yang berbasiskan pengetahuan pada hakekatnya difasilitasi oleh kemajuan teknologi. Sejak Tahun 2011, dunia memasuki *Industrial Revolution 4.0* (IR 4.0), sebuah revolusi dalam bidang teknologi dimana terjadi integrasi antara komputer, *Internet of Things (IoT)*, *Machine Learning*, *Big Data*, *Automation*, dan lain sebagainya, sehingga tercipta sebuah *Smart Industry* yang solutif dan fleksibel.

Lingkungan infrastruktur teknologi di Kabupaten Konawe Selatan secara umum terus mengalami peningkatan walaupun sampai saat ini belum mampu memenuhi kebutuhan. Infrastruktur teknologi terpenting adalah jarmgan listrik. Penerapan dan pengembangan sistem pemerintahan berbasis elektronik dengan memanfaatkan keunggulan IR 4.0 secara umum berbasis listrik. Namun, sebagaimana yang telah diuraikan di muka, penyediaan tenaga

listrik belum dapat memenuhi kebutuhan, sehingga sering terjadi pemadaman listrik dan hal ini berdampak pada operasi birokrasi. Mengantisipasi keterbatasan listrik ini, Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan seringkali melaksanakan kegiatan di Kota Kendari yang tentunya berdampak pada pembiayaan.

Komponen fisik teknologi yang kedua adalah jaringan internet, khususnya akses internet berkecepatan tinggi. Di muka telah diuraikan bahwa ketersediaan akses internet berkecepatan tinggi di Provinsi Sulawesi Tenggara umumnya sudah menunjukkan perkembangan yang sangat pesat, sebagian besar wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara sudah mendapatkan fasilitas jaringan internet dengan akses berkecepatan tinggi. Namun, sebagian wilayah Kabupaten Konawe Selatan belum terjangkau internet dengan akses berkecepatan tinggi yang sangat dibutuhkan oleh pemerintah daerah guna mendukung menyelenggarakan pelayanan publik dan sistem pemerintahan *e-gouernment* dengan lebih baik sampai ke tingkat kecamatan,

Sisi lain dari pemanfaatan infrastruktur teknologi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Konawe Selatan adalah literasi teknologi informasi di kalangan birokrat yang belum merata. Dalam pemerintahan, kemajuan teknologi informasi komunikasi diadopsi untuk menunjang kinerja pemerintahan melalui program *e-Government (e-Gov)*. Namun, sebagian PNS masih minim penguasaan terhadap teknologi informasi komunikasi. Penggunaan teknologi informasi komunikasi dapat mendorong tata laksana pemerintahan yang bersih dan akuntabel sebagai salah satu sasaran reformasi birokrasi. Namun yang menjadi kendala adalah literasi IT di kalangan birokrat belum merata. ASN yang sudah berumur masih banyak yang mengalami gagap teknologi, bahkan dari hal yang sederhana seperti membuat akun atau membuka *e-mail*, ada ASN yang harus dibantu orang lain. Upaya meningkatkan kualitas PNS agar lebih melek teknologi informasi dan komunikasi tidak cukup hanya dengan pelatihan yang sifatnya konvensional, namun memerlukan kebijakan yang bersifat afirmatif.

3.2. Isu Strategis Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan

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

3.2.1. Isu Strategis di Tingkat Hulu

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

1) Birokrasi yang Belum Kolaboratif

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

2) Transformasi Digital yang Belum Optimal

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

3) Penyederhanaan Struktur dan Mekanisme Kerja Baru yang belum tuntas

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

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

4) Integritas Penyelenggaraan Pemerintahan yang masih menghadapi kendala

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

5) Budaya Birokrasi: BerAKHLAK yang belum terimplementasi dengan baik

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

3.2.2. Isu Strategis di Tingkat Hilir

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

1) Hasil pelaksanaan program-program pengentasan kemiskinan belum sebanding dengan sumber daya yang dikeluarkan

Pemerintah telah mengerahkan sumber daya anggaran yang cukup besar untuk melaksanakan berbagai program pengentasan kemiskinan dengan anggaran yang cukup besar. Adapun total anggaran pada program nasional pengentasan kemiskinan pada tahun 2021 mencapai Rp 431,3 Triliun dengan total 65 program dan 128 kegiatan yang tersebar pada 16 kementerian/lembaga. Namun dengan anggaran sebesar itu, hanya mampu menurunkan angka kemiskinan sebesar 0,60%

dari 10,14% (Maret 2021) menjadi 9,54% (Maret 2022).

Selain sumber daya anggaran yang besar, program pembangunan juga melibatkan berbagai sektor pemerintahan yang memiliki potensi keterkaitan berdasarkan target output dan lokus kegiatannya. Namun, belum terdapat kolaborasi utuh dalam langkah strategis yang utuh. Di lain sisi, kualitas tata kelola lintas instansi belum sejalan dengan capaian RB dan akuntabilitas instansi yang cenderung sudah baik.

2) Tantangan resesi global dan pentingnya investasi

Resesi global membawa potensi yang mengarah pada krisis pangan, energi, dan keuangan menyebabkan semua negara membutuhkan investasi. Peningkatan investasi dipengaruhi oleh keputusan investor untuk melakukan investasi yang didasarkan pada nilai keekonomian dan kemudahan berusaha pada suatu negara. Salah satu faktor yang berpengaruh pada kemudahan dalam berusaha adalah perizinan berusaha dan berinvestasi. Selama ini, izin berusaha dan berinvestasi di Indonesia identik dengan proses yang rumit dan membutuhkan waktu yang lama. Sehingga, Pemerintah Indonesia kemudian mengambil langkah dengan penerapan *omnibus law*. Oleh sebab itu, RB diarahkan untuk memperkuat penerapan *omnibus law* serta meningkatkan *competitiveness index* sehingga bisa melipatgandakan investasi.

3) Tantangan perubahan global dan tuntutan terhadap pelayanan publik

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

4) Dampak inflasi yang tidak terkendali

Pada dasarnya inflasi menggambarkan kondisi ekonomi suatu negara dimana dapat bersifat positif maupun negatif. Inflasi yang tidak terkendali akan menyebabkan dampak negatif seperti naiknya harga-harga, menurunnya daya beli masyarakat, dan peningkatan suku bunga. Dampak jangka panjang dari inflasi adalah adanya potensi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sehingga menyebabkan peningkatan pengangguran yang berpotensi pada peningkatan angka kemiskinan. Oleh sebab itu, pemerintah perlu memprioritaskan untuk menyelamatkan masyarakat agar tidak banyak yang jatuh ke jurang kemiskinan akibat dari adanya kenaikan harga.

3.3. Kondisi Eksisting Dengan Perubahan *Road Map* RB 2020-2024

Kondisi eksisting dengan perubahan *Road Map* RB tahun 2020-2024 pada Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1.
Kondisi Eksisting Pemerintah Daerah Dengan Target *Road Map* RB Nasional Dan RPJMD/ Renstra

NO.	TUJUAN RB 2020-2024	INDIKATOR TUJUAN	TARGET RM RB NASIONAL 2024	TARGET RPJMD 2024	KONDISI EKSISTING
1	Terwujudnya birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik	Capaian Indeks Reformasi Birokrasi	70% Kab/Kota Minimal Baik	Kategori B (Baik)	51,41 Kategori CC
		Capaian indikator kinerja pembangunan :			
		1. Angka Kemiskinan	(2021) 9,71 > Menurun (2024)	9,5	10,74 (2021/2020)
		2. Pertumbuhan Investasi	(2021) 9,0% < Meningkatkan (2024)	10,0%	9,0% (2021/2020)
		3. Pengendalian Inflasi		3,27	3,27

NO.	SASARAN STRATEGIS RB 2020-2024	INDIKATOR SASARAN STRATEGIS	TARGET RM RB NASIONAL 2024	TARGET RPJMD 2024	KONDISI EKSISTING
1.	Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang lincah, kolaboratif, dan akuntabel	Indeks <i>e-Government</i> / SPBE	50% Kab/Kota Baik	3,00 kategori Baik	2,52 kategori Cukup
		Capaian Akuntabilitas Kinerja/ Skor SAKIP	100% Pemda minimal Baik	Skor 70,00 Nilai B	Skor 60,82 Nilai B (Kemenpanrb)
		Capaian Akuntabilitas Keuangan/ Opini BPK	100% Pemda WTP dengan tingkat tindak lanjut 80%	WTP	WDP (2021)
2.	Terciptanya Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Profesional	Nilai Survei Employer Branding	7,66%	8,00%	Data tidak tersedia
		Nilai Survei Indeks BerAKHLAK	67,14%	70,00%	Data tidak tersedia
		Nilai Survei Penilaian Integritas :	(2021) Kab/Kota 74,89 < Meningkatkan (2024)		
		1. Indeks persepsi anti korupsi		90,00%	82,02
		2. Survei Internal organisasi		80,00%	75,67
		3. Tingkat Kapabilitas APIP		5	Level 2 (BPKP Prov. 2021)
		4. Tingkat kematangan implementasi SPIP		5	Terdefinisi 3 (skala 0-5) BPKP Prov.
		Penggunaan <i>e-procurement</i> pengadaan B/J		85,00	66, 11 (LKPP)
		Indeks Profesionalitas ASN		70,00 kategori sedang	47,24 kategori sangat rendah (BKN)
		Indeks Kepatuhan Survey Pelayanan Publik		90,00	81,88 (ORI)
		Kualitas pelayanan publik		Nilai 4,00	Nilai 3,42 (kemenpanrb)
		Indeks persepsi pelayanan publik		90,00	82,88 (Kemenpanrb)
		Survey Kepuasan Masyarakat (SKM)		4,00	3,46 (skala 4) kemenpanrb

BAB IV

FOKUS PENAJAMAN AGENDA REFORMASI BIROKRASI

4.1. Tujuan, Sasaran, dan Indikator

Umpan balik dari berbagai pihak atas pelaksanaan RB selama beberapa tahun terakhir adalah bahwa upaya RB yang telah dilakukan belum berdampak langsung pada perbaikan berbagai capaian indikator nasional dan internasional baik yang terkait dengan Pembangunan Nasional, daya saing pemerintahan, maupun pemberantasan korupsi. Salah satu hal yang dianggap berkontribusi pada kondisi tersebut adalah karena tujuan maupun sasaran strategis RB tidak secara langsung dikaitkan dengan berbagai indikator terkait. Meskipun pada *Road Map* RB 2020-2024 sebelum penajaman, indikator-indikator tata kelola pemerintahan telah ditetapkan menjadi indikator tujuan RB, namun program dan upaya yang dilakukan tidak mencerminkan upaya yang konkret dan fokus untuk mencapai indikator tersebut. Atas dasar hal tersebut, maka salah satu fokus dalam penajaman *Road Map* RB 2020–2024 ini adalah mempertajam tujuan, sasaran, dan indikatornya agar lebih relevan dan berdampak terhadap Pembangunan Nasional, serta lebih mencerminkan penyelesaian atas berbagai isu dan permasalahan khas birokrasi Indonesia.

Secara umum, tujuan dan sasaran akan diarahkan untuk menjawab isu tata Kelola pemerintahan yang belum berkontribusi signifikan dalam capaian Pembangunan Nasional, masih adanya tindak pidana korupsi yang terjadi, kualitas pelayanan publik yang belum prima, serta ketertinggalan dengan birokrasi negara lain. Strategi yang akan digunakan untuk menjawab isu tersebut adalah dengan mendorong terciptanya birokrasi digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel, didukung dengan budaya birokrasi yang berorientasi kinerja dan pelayanan, serta individu ASN yang lebih profesional.

Gambaran fokus penajaman tujuan, sasaran, dan indikator dalam *Road Map* RB 2020-2024 setelah penajaman dibandingkan dengan *Road Map* RB 2020-2024 sebelum penajaman diilustrasikan dalam gambar berikut:

Gambar 4.1.
Perbandingan Kerangka Pelaksanaan RB



Sumber : KemenPANRB

4.1.1. Tujuan RB

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

4.1.2. Sasaran Strategis RB

Berkaitan dengan sasaran, pada *Road Map* RB 2020-2024 sebelum penajaman terdapat tiga sasaran strategis RB, yaitu **birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima**. Pada *Road Map* RB 2020-2024 setelah penajaman, sasaran strategis RB disederhanakan menjadi dua aspek yaitu, aspek *hard element* adalah bagian dari kerangka logis RB yang merupakan berbagai perangkat yang terkait dengan akuntabilitas, kelembagaan, tatalaksana, cara kerja, strategi, serta sistem dan regulasi dalam pemerintahan dan aspek *soft element* berbagai perangkat yang terkait dengan budaya dan sumber daya manusia. Adapun sasaran strategis RB adalah sebagai berikut.

1) **Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif sebagai aspek *hard element*.**

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

2) **Terciptanya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang profesional sebagai aspek *soft element*.**

Sasaran ini berkaitan dengan budaya birokrasi yang mengedepankan nilai orientasi pelayanan, akuntabel, harmonis, kompeten, loyal, adaptif, dan kolaboratif dalam

pelaksanaan tugas menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas dan mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan nasional, serta diisi dengan ASN yang memiliki komitmen, kemampuan, motivasi, perilaku, kinerja dan daya saing yang tinggi.

4.2. Kegiatan Utama

Pada *Road Map* RB 2020-2024 sebelum penajaman, kegiatan yang dilakukan diarahkan pada perbaikan berbagai aspek pemerintahan yang dikenal dengan **delapan area perubahan**. Delapan area perubahan ini meliputi Manajemen Perubahan, Deregulasi Kebijakan, Penataan Organisasi, Penataan Tata laksana, Penataan SDM Aparatur, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Pada *Road Map* RB 2020–2024 setelah penajaman, kegiatan RB tidak akan dikaitkan dengan delapan area perubahan melainkan akan berfokus pada pelaksanaan **Kegiatan Percepatan (*acceleration*)**. Kegiatan percepatan adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mempercepat terwujudnya birokrasi digital serta kegiatan- kegiatan RB lain yang sudah dilaksanakan pada tahun-tahun sebelumnya yang perlu dipastikan keberlanjutannya. Adapun kegiatan utama dalam *Road Map* RB, *terlampir*.

4.3. Ukuran Keberhasilan atau Indikator RB

Penajaman terhadap ukuran keberhasilan atau indikator RB dilakukan dengan menetapkan ukuran keberhasilan yang relevan untuk menggambarkan tujuan dan sasaran strategis RB serta menyinergikan beberapa indikator yang beririsan.

Untuk menunjukkan efektivitas RB dalam mengungkit Pembangunan Nasional dan meningkatkan kepercayaan masyarakat, maka ditentukanlah indikator tujuan yang berkualitas dampak (*impact*) yaitu terkait peningkatan capaian beberapa indikator Pembangunan Nasional dan daya saing global, dan indikator sasaran yang berkualitas hasil (*outcomes*) yaitu terkait hasil (*outcomes*) dari perbaikan tata kelola pemerintahan (*governance*) pada tingkat *intermediate outcomes* dan *immediate outcomes* pada aspek-aspek kunci birokrasi. Indikator yang digunakan merupakan ukuran yang dianggap paling reliabel dan relevan untuk mengukur tingkat implementasi dan hasil, bukan sekedar mengukur pemenuhan dan aspek administratif semata. Penajaman indikator juga dilakukan dengan mendorong sinergi, integrasi, dan penyederhanaan berbagai ukuran keberhasilan untuk menghindari adanya duplikasi pengukuran pada lebih dari satu ukuran keberhasilan dan mendorong ukuran yang berkualitas hasil, bukan proses yang rigid. Sehingga Indikator RB dapat memenuhi indikator yang *specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound* (SMART) dan berorientasi pada hasil (*outcome*).

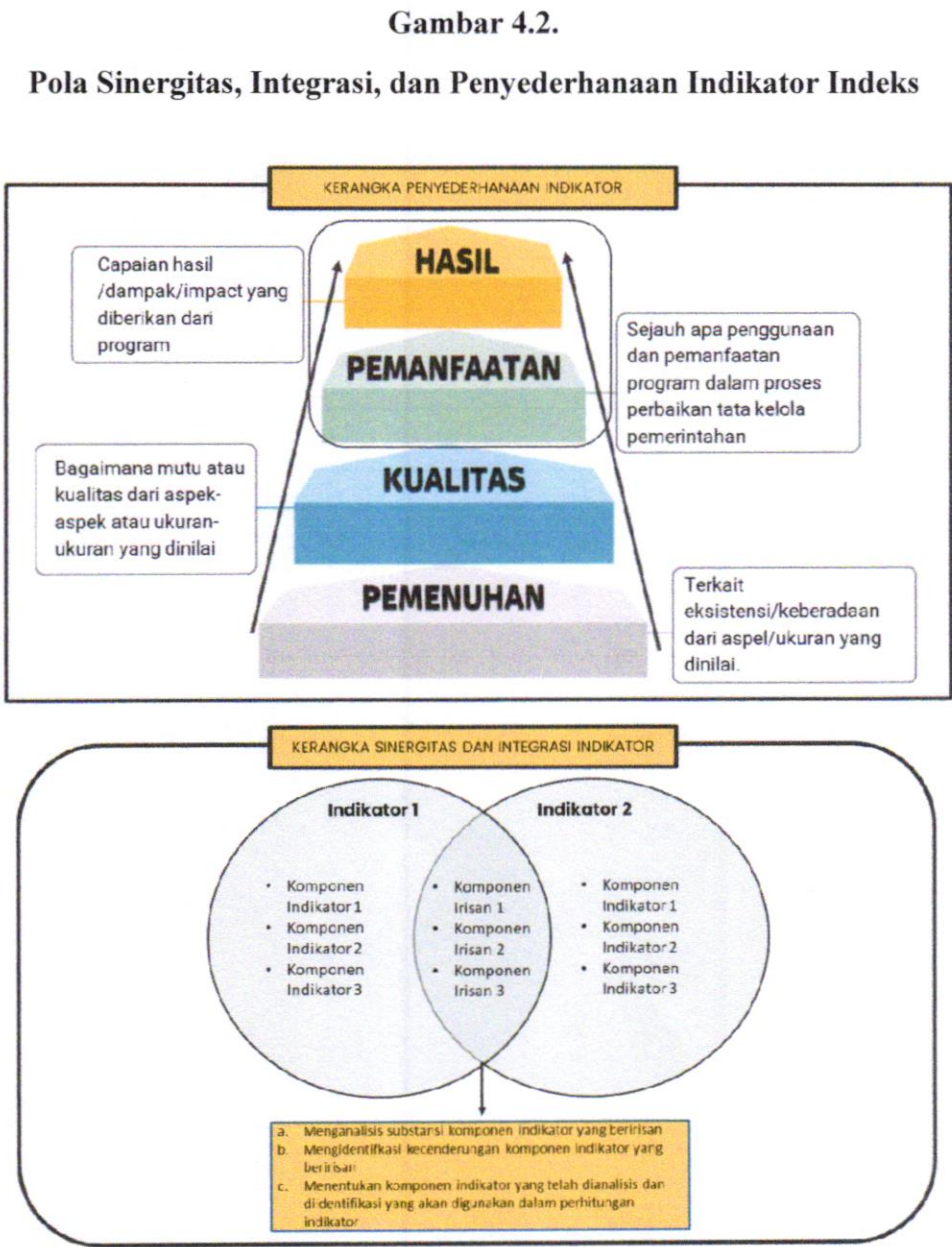
Beberapa permasalahan terkait implementasi indikator RB adalah sebagai berikut:

- 1) Belum terdapat peta keterkaitan antar komponen indikator indeks;
- 2) Masih terdapat redundansi atau duplikasi antar komponen indikator indeks;
- 3) Komponen indikator indeks masih banyak berfokus pada proses yang rigid;

- 4) Metode pengumpulan data indikator indeks kepada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah menggunakan metode *self- assessment* dengan aplikasi masing-masing yang waktunya bersamaan;
- 5) Metode penyampaian informasi hasil kepada masing-masing instansi yang dinilai belum terstandar.

Sinergi, integrasi, dan penyederhanaan indikator dilakukan dengan menganalisis komponen-komponen indikator indeks antara lain terkait beberapa hal, yaitu: 1) relevansinya dengan hasil yang akan diukur, 2) tidak fokus pada proses tetapi pada hasil, 3) penyederhanaan pengukuran, 4) sinergi/integrasi komponen yang memiliki kesamaan atau irisan. Pelaksanaan penyederhanaan, sinergi, dan integrasi dilakukan oleh kementerian/lembaga pengampu indikator dengan melibatkan Kementerian PANRB.

Pola sinergi, integrasi, dan penyederhanaan dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:



Sumber: Kementerian PANRB

Berbagai indeks yang digunakan untuk mengukur keberhasilan RB pada tingkat meso dan mikro dalam *Road Map* RB 2020–2024 sebelum dan setelah penajaman terlihat dalam Tabel berikut :

Tabel 4.1.
Penggunaan Indikator Hasil Antara *Road Map* RB sebelum penajaman
pada *Road Map* RB setelah penajaman

Are a Perubahan	Indikator Hasil Antara Dalam <i>Road Map</i> RB sebelum penajaman	Kondisi sampai 2021	Dalam <i>Road Map</i> RB 2020-2024 setelah penajaman
Manajemen Perubahan	1. Indeks Kepemimpinan Perubahan	Belum tersedia	Indikator 1 tidak dilanjutkan
Penataan Peraturan Perundangan / Deregulasi Kebijakan	2. Indeks Reformasi Hukum 3. Indeks Kualitas Kebijakan	Sudah tersedia	Indikator 2 dan 3 dilanjutkan, disinergikan, dan disederhanakan, untuk mengukur
Penataan Organisasi/ Kelembagaan	4. Indeks Kelembagaan	Belum tersedia	Dilanjutkan dan disinergikan dengan Indikator 5
Penataan Tatalaksana	5. Indeks SPBE 6. Indeks Pengawasan Kearsipan 7. Indeks Pengelolaan Keuangan 8. Indeks Pengelolaan Aset 9. Indeks Pemerintahan Daerah	Indikator 5 s.d 8 sudah tersedia Indikator 9 belum tersedia	Indikator 5 dilanjutkan Indikator 6 s.d 8 dilanjutkan, disederhanakan dan disinergikan ke dengan Indikator 5 Indikator 9 tidak dilanjutkan

Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia	10. Indeks Profesionalitas ASN 11. Indeks Sistem Merit 12. Indeks Tata Kelola Manajemen ASN	Indikator 10 s.d 12 sudah tersedia	Indikator 10 s.d 12 diintegrasikan ke dalam Indikator 11
Penguatan Akuntabilitas	13. Nilai SAKIP 14. Indeks Perencanaan Pembangunan	Indikator 13 sudah tersedia Indikator 14 sudah tersedia	Indikator 13 dan 14 dilanjutkan, disinergikan, disederhanakan
Pengawasan	15. Maturitas SPIP 16. Kapabilitas APIP (IACM) 17. Opini BPK 18. Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang & Jasa 19. Indeks Persepsi Anti Korupsi	Indikator 15–19 sudah tersedia	Indikator 15 dilanjutkan, disinergikan dengan Indikator 13 dan 14 Indikator 16 diintegrasikan dengan Indikator 15 Indikator 17 dilanjutkan dan ditambah tindak lanjut rekomendasi hasil audit Indikator 18 dilanjutkan, disederhanakan, disinergikan Indikator 5 Indikator 19 digantikan dengan Nilai hasil Survei Penilaian Integritas

Pelayanan Publik	20. Indeks Pelayanan Publik	Indikator 20–22 sudah tersedia	Indikator 20 dan 21 dilanjutkan, disinergikan
	21. Tingkat Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik		
	22. Survei Kepuasan Masyarakat		Indikator 22 dilanjutkan, disempurnakan

Sumber: Kementerian PANRB

Hal penting lainnya adalah memastikan adanya peta keterhubungan antar indikator dengan kondisi hasil RB yang akan diukur. Oleh karena itu, harus dibangun kerangka logis indikator kinerja RB dengan mengacu pada kerangka logis hasil RB, yang meliputi: Tujuan, Sasaran strategis, Sasaran kebijakan, dan keluaran (*output*) kegiatan utama dari pelaksanaan RB.

Kerangka logis indikator kinerja RB setelah dilakukan penajaman dapat dilihat pada Gambar berikut :



Sumber: Kementerian PANRB

4.4. Target Kinerja Reformasi Birokrasi s.d 2024

Kinerja Pelaksanaan RB dicerminkan dengan pencapaian target kinerja sesuai dengan jenjang kinerja. Penjenjangan kinerja pelaksanaan RB sebagaimana telah dijelaskan dalam kerangka logis kinerja dan indikator kinerja RB pada gambar 4.3. dan gambar 4.4., yaitu pada tingkat tujuan, sasaran strategis, sasaran kebijakan dan *output* kegiatan. Target kinerja pada tingkat pencapaian tujuan dan sasaran strategis RB sampai tahun 2024 dinyatakan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2.
Target Kinerja Tujuan RB
Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan

No.	Tujuan RB 2020-2024	Indikator Tujuan	Baseline 2021	Target 2024
1.	Terwujudnya birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional dan pelayanan publik	Capaian Indeks Reformasi Birokrasi (Sumber : KemenPANRB)	51,41 dengan kategori CC	kategori B
		Capaian Indikator Kinerja Pembangunan :		
		- Angka Kemiskinan (Sumber : BPS Kab. Konse	Angka Kemiskinan: 10,74 (2021/2020)	Menurun
		- Pertumbuhan Investasi (Sumber : Dinas PTSP-PM Kab. Konse	Pertumbuhan Investasi= 9,0% (2021/2020) Realisasi Investasi 2021 : 2,66 Triliun	Meningkat

Tabel 4.3.
Target Kinerja Sasaran Strategis RB
Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan

No.	Sasaran Strategis RB 2020-2024	Indikator Sasaran Strategis	Baseline 2021	Target 2024
1.	Terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang lincah, kolaboratif, dan akuntabel	Indeks SPBE (Sumber : KemenPANRB)	2,52	Meningkat
		Capaian Akuntabilitas Kinerja (SAKIP) (Sumber : KemenPANRB)	60,82	Meningkat
		Capaian Akuntabilitas Keuangan (Sumber : BPK RI)	WDP	WTP dengan tingkat tindaklanjut 90%
2.	Terciptanya Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan ASN yang Profesional	Nilai Survei Employer Branding (sumber: KemenPANRB)	Data tidak tersedia	Meningkat
		Nilai Survei Indeks BerAKHLAK (sumber: KemenPANRB)	Data tidak tersedia	Meningkat
		Nilai Survei Penilaian Integritas (sumber: KPK RI)	Indeks persepsi anti korupsi = 82,02 Survei Internal Organisasi = 75,67	meningkat
		Nilai Survei Kepuasan Masyarakat (sumber: KemenPANRB)	Kualitas pelayanan publik =3,42 Indeks persepsi pelayanan publik = 82,88 Nilai SKM = 3,46	meningkat

Sedangkan target kinerja pada sasaran kebijakan dan *output* kegiatan utama RB dapat dilihat pada lampiran *Road Map* RB ini. Hasil Serta Output yang Diharapkan dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2022-2024.

BAB V

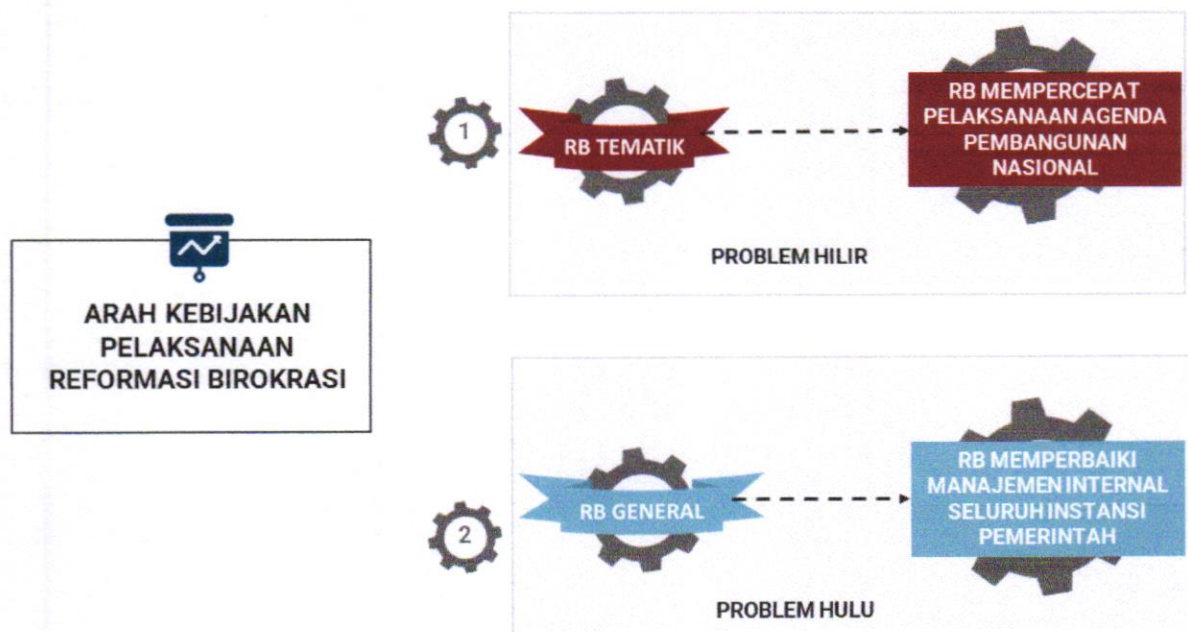
MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

5.1. Fokus Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Ekspektasi Presiden, masyarakat, dan dunia usaha atas pelaksanaan RB adalah menciptakan hasil/dampak yang dapat dirasakan secara nyata, cepat, dan tepat menyentuh isu/permasalahan faktual. RB juga diharapkan tidak hanya mempercepat penyelesaian isu hulu, yaitu masalah-masalah tata kelola pemerintahan yang terjadi di internal birokrasi, namun juga isu hilir yaitu masalah-masalah yang muncul di masyarakat dan terkait dengan agenda prioritas Pembangunan Nasional. Atas dasar hal tersebut, *Road Map* RB 2020–2024 setelah penajaman mengarahkan pelaksanaan RB ke dalam **dua fokus yang disebut dengan “double track”**, yaitu fokus penyelesaian isu hulu yang disebut dengan **RB General**, serta fokus penyelesaian isu hilir yang disebut dengan **RB Tematik**.

Gambar 5.1.

Double Track Fokus Pelaksanaan RB



Sumber : Kementerian PANRB

Kunci Keberhasilan RB General

A. Komitmen pimpinan dan seluruh anggota

Komitmen yang kuat dari pimpinan dan seluruh jajaran untuk berubah (*commitment to change*) merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan RB General. Dengan adanya komitmen kuat yang ditandai munculnya keterlibatan aktif dari pimpinan maupun seluruh jajaran, maka ide-ide luar biasa dan inovatif akan lebih mudah muncul. Saat ini baik pimpinan maupun jajaran

dituntut semakin cepat tanggap agar mampu menangkap pesan dari masyarakat untuk membawa organisasi ke arah yang tepat dan lebih maju. Komitmen dalam hal ini adalah berorientasi hasil dan fokus pada akar masalah; inovatif dan terbuka atas ide baru; pengalaman dan pengetahuan; adaptif dan memanfaatkan teknologi; mengedepankan *public value*; serta kolaboratif dan partisipatif.

B. Menyelesaikan akar masalah

Seringkali dalam menyelesaikan sebuah permasalahan tidak berupaya mencari akar permasalahan, sehingga masalah yang sama muncul kembali. Dalam pelaksanaan RB perlu untuk menyelesaikan akar masalah sehingga tidak hanya fokus pada permasalahan yang terjadi, namun mengetahui dengan jelas penyebab yang signifikan untuk diintervensi sesuai Rencana Aksi yang telah disusun.

C. Kolaborasi

Kolaborasi diperlukan untuk mempercepat tercapainya tujuan RB, baik kolaborasi internal, lintas unit kerja, maupun dengan *stakeholders* terkait. Pada satu sisi, permasalahan RB semakin kompleks, namun di sisi lain pemerintah memiliki berbagai keterbatasan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Untuk mengatasi hal tersebut, isu strategis RB juga dapat berkolaborasi dengan berbagai unsur di luar pemerintah mulai dari swasta, akademisi, masyarakat, *Non-Governmental Organization* (NGO), dan lain sebagainya.

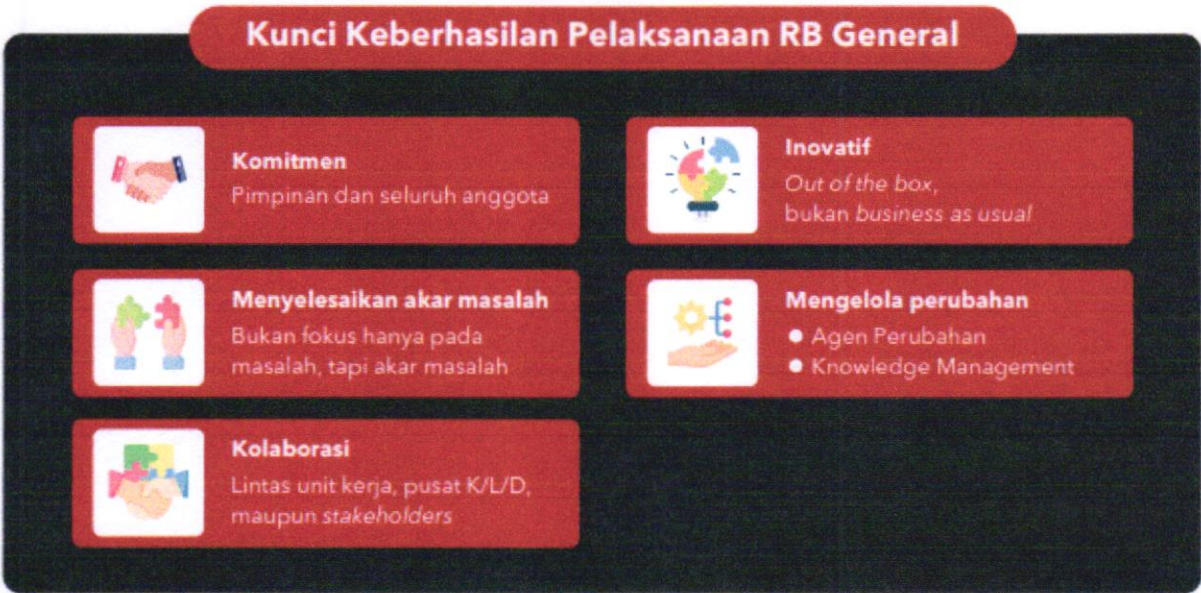
D. Inovatif

Pelaksanaan RB yang semakin tinggi tuntutananya perlu dilakukan dengan cara-cara inovatif, tidak dengan cara-cara yang prosedural dan terlampau birokratis. K/L/D diharapkan dapat terbuka dengan hal-hal baru, berpikir ke depan dan *out of the box*.

E. Mengelola perubahan melalui Agen Perubahan dan penerapan *Knowledge management*.

Agar resistensi dapat dikurangi dan keberhasilan RB dapat di percepat , maka dalam pengelolaan perubahan dapat dilakukan dengan strategi Agen Perubahan dan *Knowledge management* yang tepat. Agen perubahan merupakan perorangan/tim yang berperan sebagai katalis, penggerak perubahan, pemberi masukan alternatif solusi, dan penghubung komunikasi dalam proses pembangunan RB. Adapun penerapan *Knowledge management* diharapkan efektif meningkatkan kualitas pemahaman dan persepsi seluruh entitas internal maupun eksternal yang terkait dengan pelaksanaan RB.

Gambar 5.2.
Kunci Keberhasilan Pelaksanaan RB General

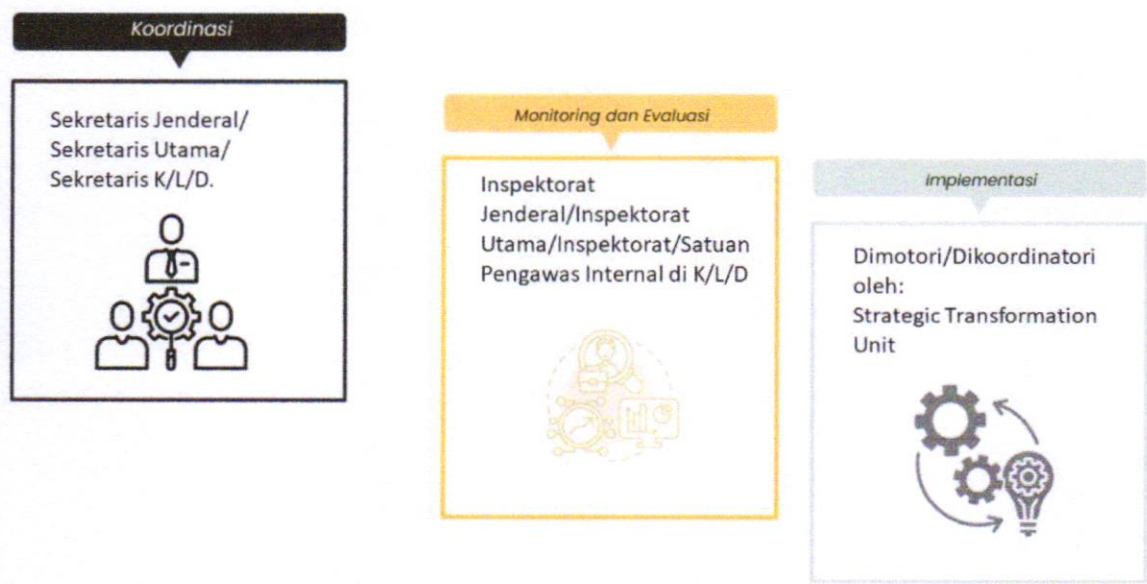


Sumber : KemenPANRB

5.2. Pelaksana Level Mikro

Pelaksana RB di level mikro merupakan pelaksanaan RB oleh instansi pemerintah daerah masing-masing. Pada implementasinya setiap pelaksanaan RB pada level mikro dikoordinasikan oleh Sekretaris daerah. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program meso dan mikro RB telah dilaksanakan secara sistemik, komprehensif, dan berkelanjutan oleh semua unit kerja di pemerintah daerah. Dalam rangka untuk memastikan implementasi tersebut, Sekretaris daerah setiap pemerintah daerah dapat membentuk Tim atau Unit Pengelola RB Internal (*Strategic Transformation Unit (STU)*). Struktur STU bersifat fungsional dan tidak harus dibentuk baru, melainkan bisa dengan memberikan kewenangan yang lebih kuat kepada struktur yang ada atau dilekatkan kepada staf ahli di masing-masing instansi. STU bertugas untuk menggerakkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan RB, termasuk memastikan bahwa pelaksanaan RB berdampak pada pencapaian sasaran strategis program pembangunan. Selanjutnya untuk monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan RB di internal dilaksanakan oleh Inspektorat/ Satuan Pengawas Internal di pemerintah daerah. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 5.3.
Pelaksana RB Level Mikro



Sumber: Kementerian PANRB

Tim atau unit pengelola RB tersebut akan berperan sebagai penggerak, pelaksana, dan pengawal pelaksanaan RB di masing-masing pemerintah daerah beserta jajaran unit kerja di dalamnya. Tugas dari tim atau unit pengelola RB instansi ini adalah:

1. Merumuskan *Road Map* pelaksanaan RB di lingkungan instansi dan unit kerja;
2. Melaksanakan *Road Map* RB dan program-program prioritas di setiap pemerintah daerah serta unit kerja;
3. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
4. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan RB di instansi dan unit kerjanya; dan
5. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*.

Selain itu, untuk memastikan bahwa program RB Internal pemerintah daerah berjalan secara sistemik dan berkelanjutan dapat dilaksanakan sampai unit-unit kerja, maka diperlukan keterlibatan aktif dari setiap pimpinan unit kerja sehingga program RB internal dilaksanakan secara bersama-sama dan kolaboratif.

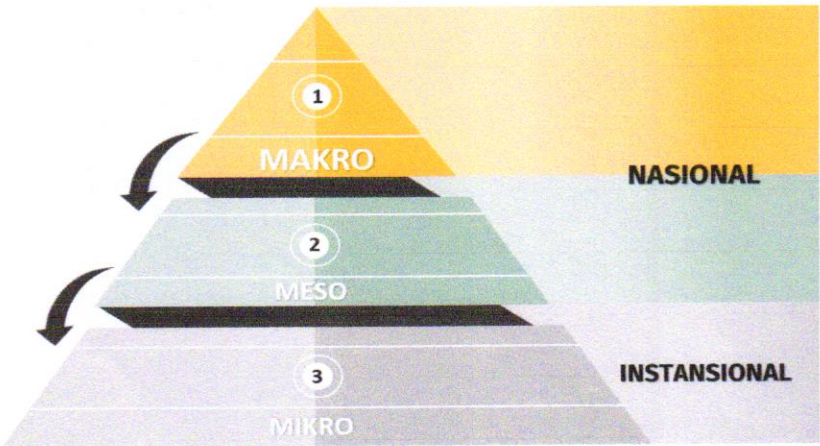
5.3. Strategi Pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi General Maupun Tematik Tahun 2022-2024

5.3.1. Reformasi Birokrasi General

Penetapan strategi pada *Road Map* RB 2020–2024 setelah penajaman ini dilakukan secara kolaboratif melibatkan kementerian/lembaga pengampu kebijakan (*leading institution*) dengan memperhatikan prinsip logis, prioritas, kolaboratif, dan antisipatif. Logis berarti pemilihan kegiatan dilakukan melalui kerangka berpikir logis yang tepat, prioritas berarti memilih kegiatan yang paling mendesak untuk segera dilakukan, kolaboratif berarti pelaksanaan kegiatan dilakukan secara kolaboratif melibatkan banyak pengampu, serta antisipatif dengan memprediksi berbagai kemungkinan perkembangan lingkungan strategis dan *megatrend* ke depan.

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

Gambar 5.4.
Level dalam Pelaksanaan RB Nasional



Sumber: Kementerian PANRB

Adapun tingkatan Instansional, atau disebut juga dengan tingkat pelaksanaan mikro, mencakup implementasi kebijakan/program RB yang telah ditetapkan pada tingkat makro dan meso di masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah serta program inovasi RB yang diperlukan masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk mengakselerasi capaian tujuan dan sasaran strategis RB.

1). Strategi Level Makro

Strategi level makro adalah arah kebijakan RB 2020–2024 yang telah tertulis dalam Tujuan RB 2020–2024 yaitu Terciptanya Birokrasi yang Bersih, Efektif dan Berdaya Saing Mendorong Pembangunan Nasional dan Pelayanan Publik. Untuk mempercepat terwujudnya profil birokrasi tersebut, maka strategi RB diarahkan kepada dua hal, yaitu: 1) Mendorong Percepatan Digitalisasi Birokrasi serta 2) Melaksanakan RB Tematik untuk mendorong percepatan penyelesaian isu nasional, khususnya terkait dengan pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi dan administrasi pemerintah.

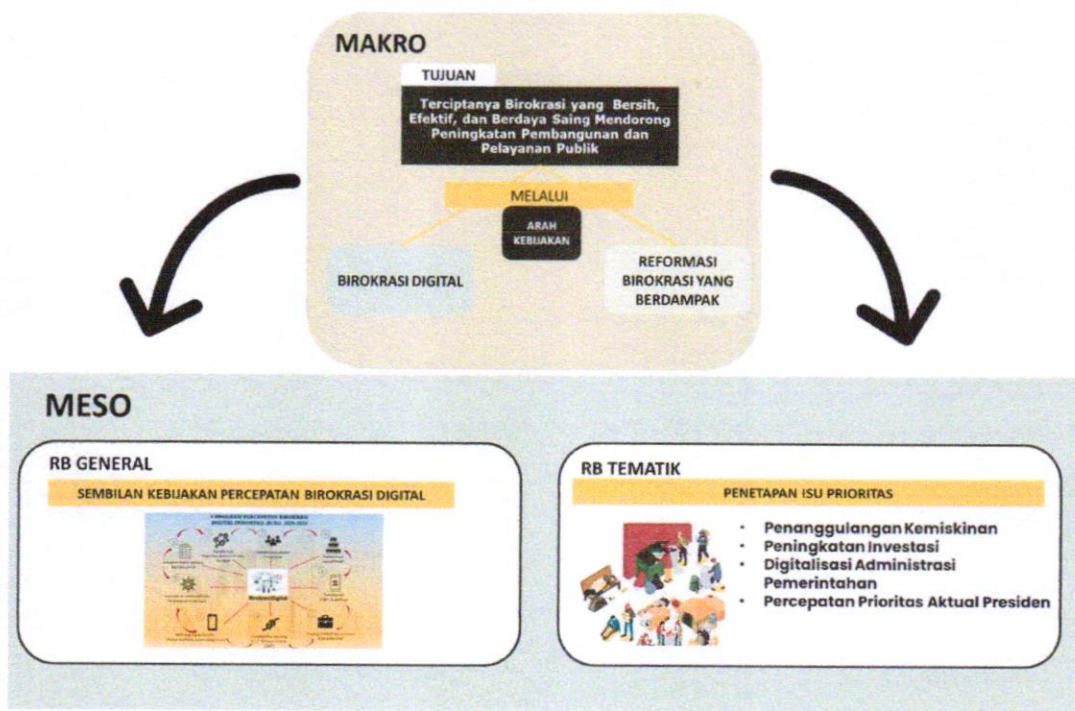
Birokrasi digital diyakini sebagai strategi paling cepat untuk menciptakan pemerintahan yang lebih lincah, responsif, dan adaptif sehingga mampu mendorong percepatan berbagai program pembangunan nasional, meningkatkan kualitas pelayanan yang lebih cepat dan mudah, serta menekan terjadinya penyimpangan yang sangat mungkin terjadi apabila dilakukan secara manual tanpa teknologi. Adapun penetapan pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, dan administrasi pemerintah sebagai tema yang diangkat dalam RB Tematik dilakukan dalam rangka mendorong pemulihan ekonomi nasional pasca Pandemi COVID-19.

2). Strategi Level Meso

Strategi pada level meso dilaksanakan untuk memastikan berbagai arahan kebijakan RB level makro yang ditetapkan oleh Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN) diterjemahkan ke dalam kegiatan-kegiatan utama yang efektif mencapai tujuan dan sasaran strategis RB.

Sebagaimana arah kebijakan RB Nasional 2020–2024 adalah untuk mempercepat terciptanya birokrasi digital dan mempercepat dampak pelaksanaan RB, maka terdapat dua strategi utama untuk melaksanakan arah kebijakan tersebut. Pertama, untuk mempercepat terciptanya birokrasi digital maka ditetapkan kebijakan percepatan dalam RB General; kedua, untuk mempercepat dampak pelaksanaan RB maka ditetapkan isu prioritas nasional dalam RB Tematik. Pada Kebijakan percepatan terdapat sembilan kebijakan birokrasi digital yang ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih lincah, responsif, dan adaptif.

Gambar 5.5.
Arah Kebijakan RB Nasional



Sumber: Kementerian PANRB

Terdapat sembilan kebijakan birokrasi digital yang ditetapkan menjadi strategi utama, yaitu:

a.) **Percepatan Transformasi Organisasi Berbasis Kinerja dan Agile.**

Sasaran dari kebijakan ini adalah **“Terimplementasikannya Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi”**. Melalui implementasi sistem kerja baru, birokrasi yang sangat hierarkis dan mengandalkan struktur yang sangat rigid diharapkan berubah menjadi organisasi yang lebih lincah. Transformasi ini dilakukan dengan memangkas struktur organisasi menjadi dua tingkat (*layer*) serta menghilangkan sekat-sekat yang menghambat koordinasi antar instansi.

b.) **Percepatan Transformasi Jabatan Fungsional.**

Sasaran dari kebijakan ini adalah **“Terwujudnya Percepatan Transformasi Jabatan Fungsional”**. Kebijakan ini dilakukan untuk membangun kompetensi pada jabatan fungsional (JF) dan membangun mekanisme kerja pasca penyederhanaan birokrasi. Transformasi Jabatan Fungsional ditujukan agar JF lebih berorientasi kepada kinerja output yang mendukung mekanisme kerja *agile organization* yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan dinamis baik di dalam satu instansi maupun antar instansi pemerintah untuk memindahkan orientasi ASN dari otoritas dan komando kepada fungsi dan kinerja serta kolaborasi.

c.) **Percepatan Transformasi *Squad Model*.**

Sasaran dari kebijakan ini adalah *“Terimplementasikannya kebijakan sistem kerja baru dengan model fleksibel bagi pegawai ASN”*. Melalui sistem kerja baru yang berbasis *squad team*, organisasi diarahkan menjadi organisasi berbasis kinerja, karena seorang ASN dapat bekerja lintas departemen, bahkan lintas instansi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

d.) **Percepatan Implementasi SPBE melalui Pembangunan *SuperApps*- Layanan Digital Pemerintah Terintegrasi.**

Sasaran dari kebijakan ini adalah *“Terimplementasinya Kebijakan Arsitektur SPBE Nasional”* yang menjadi kerangka dasar dalam melakukan keterpaduan layanan digital pemerintah. Untuk mendukung sasaran ini perlu dilakukan transformasi organisasi yang didukung dengan digitalisasi manajemen ASN, hal ini dilakukan agar manajemen kepegawaian dan manajemen kinerja antar instansi dapat terkoneksi satu sama lain. Mengingat masalah yang saat ini terjadi adalah sistem informasi kepegawaian masih tersebar di beberapa kementerian/lembaga, data belum terintegrasi, pemanfaatan data, dan informasi kepegawaian untuk perumusan kebijakan masih minim, dan kapasitas SDM pengelola kepegawaian belum optimal. Untuk itu, keterpaduan dalam pengelolaan manajemen kepegawaian dan manajemen kinerja yang tentunya memerlukan bagi pakai data dan informasi, aplikasi, maupun infrastruktur pendukung yang nantinya dapat berguna sebagai basis data dalam pengelolaan ASN secara nasional melalui sebuah *SuperApps*. Selain itu *SuperApps* tentunya perlu juga dibangun untuk memenuhi kebutuhan sistem informasi dalam rangka kebutuhan keterpaduan layanan digital lainnya, dimana seluruh sistem elektronik di pemerintahan perlu dipetakan dan disatukan sesuai dengan klasifikasi referensinya untuk dimanfaatkan menjadi satu sistem berbagi pakai terintegrasi.

e.) **Percepatan Implementasi Manajemen Talenta dan Mobilitas SDM ASN.**

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

f.) **Penguatan Kerja Kolaboratif (*collaborative working*) berbasis kinerja melalui SAKP Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKP).**

Sasaran dari kebijakan ini adalah *“Terimplementasikannya Sistem Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja yang Terintegrasi, Berbasis Teknologi Informasi yang Mendorong Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah”*. Kebijakan ini dilakukan untuk memperkuat sinergitas dan kolaborasi antar lembaga agar pencapaian sasaran RB dapat lebih terasa dampaknya pada pencapaian tujuan/sasaran pembangunan

nasional. Melalui SAKP, setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah dapat dipastikan dan diukur kontribusi akuntabilitas kinerjanya secara terukur sesuai peran masing-masing dalam pencapaian target-target kinerja prioritas pemerintah yang telah ditetapkan dalam RPJMN/RPJMD, RKP/RKPD. Tiap-tiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang terkait harus saling berkolaborasi dalam pencapaian tujuan/sasaran pembangunan sesuai tugas dan fungsinya sejak fase perencanaan, fase pelaksanaan, dan monitoring dan evaluasi.

g.) **Pembangunan MPP dan MPP *Digital Services*.**

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

h.) **Penguatan Pengawasan dengan *four line of defense*.**

Sasaran dari kebijakan ini adalah ***“Meningkatnya Kualitas Pengawasan”*** yang dilakukan oleh berbagai unsur, yaitu pengawasan manajerial secara berjenjang oleh internal instansi, pengawasan fungsional oleh internal dan eksternal instansi, pengawasan oleh masyarakat melalui pengaduan masyarakat, serta optimalisasi tindak lanjut hasil pengawasan untuk perbaikan berkelanjutan. Keempat unsur ini perlu kolaborasi dengan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut hasil pengawasan dengan memanfaatkan teknologi informasi yang terintegrasi. Sehingga pelaksanaan dan hasil pengawasan dapat lebih efektif, efisien, dan berdampak pada percepatan pencapaian tujuan, sasaran pembangunan dan instansi serta penurunan praktek penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, nepotisme (KKN). Selama ini hasil pengawasan tidak dijadikan bahan untuk perbaikan kebijakan, tata kelola dan kualitas kebijakan (*double loop learning*) secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Untuk mencapai birokrasi digital sistem pengawasan perlu diperkuat dengan sinergi dan kolaborasi antar organisasi didukung dengan aparat yang profesional (*internal audit capability model*) dan independensi aparat (*clear flow of authority*), serta menggunakan sistem informasi manajemen pengawasan yang terintegrasi antar instansi pengawasan yang terkait, sehingga sistem pengawasan mampu menjadi peringatan dini (*Early Warning System*) adanya praktik penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, nepotisme (KKN).

- i.) **Penguatan Kebijakan Publik berbasis bukti dengan *Big Data* dan *Artificial Intelligent*, muara dari pemanfaatan teknologi atau SuperApps adalah penyediaan data secara real time dan mutakhir yang dapat digunakan sebagai basis pengambilan keputusan serta penyusunan kebijakan publik berbasis kecerdasan buatan.**

Sasaran dari kebijakan ini adalah “*Meningkatnya Kualitas Kebijakan dan Regulasi*”, yaitu setiap kebijakan publik dan regulasi yang akan diterbitkan oleh instansi harus berdasarkan pada bukti dari sumber data relevan dan valid sehingga kualitas kebijakan yang akan diterbitkan dan diimplementasikan menjadi lebih efektif karena dapat menjadi solusi dalam setiap isu strategis yang menjadi latar belakang terbitnya kebijakan dan regulasi. Dalam upaya mewujudkan sasaran ini diperlukan peningkatan kualitas data dan informasi pemerintah sehingga tentunya diperlukan penguatan sistem statistik nasional, baik dalam penyelenggaraan statistik dasar maupun statistik sektoral.

Selain sembilan kebijakan birokrasi digital tersebut, terdapat kebijakan percepatan lain yang perlu dipastikan keberlanjutannya. Kebijakan-kebijakan percepatan ini diupayakan agar dapat berjalan secara bersamaan sehingga fokus sasaran strategis RB dapat tercapai secara keseluruhan, sesuai dengan fokus arahan dan sasaran *Road Map* RB 2020-2024 setelah penajaman. Rincian kebijakan percepatan serta kegiatan utamanya dapat dilihat pada Bagian “B. Hasil Serta Output yang Diharapkan Dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2022-2024 Level Meso”.

Selanjutnya, pelaksanaan setiap kegiatan utama dilakukan oleh kementerian/lembaga yang menjadi *leading institution*. *Leading institution* adalah kementerian/lembaga yang memiliki peran, kewenangan, dan tanggung jawab menetapkan kebijakan dan standar pada area-area yang terkait dengan pelaksanaan RB. Lebih lanjut, kementerian/lembaga yang memiliki peran sebagai *leading institution* dalam mengawal area yang terkait RB dijelaskan pada bagian selanjutnya.

3.) Strategi Level Mikro

Pelaksanaan RB pada level mikro harus didasari pada dua dimensi, yaitu dimensi Prioritas Nasional dan dimensi Prioritas Instansional. Pelaksanaan RB level mikro yang didasari Prioritas Nasional berarti pelaksanaan RB mikro harus sesuai dan selaras dengan seluruh kebijakan nasional terkait RB yang telah ditetapkan dalam kebijakan di level makro dan meso yang bersifat *mandatory*. Sedangkan pelaksanaan yang didasari pada dimensi Prioritas Instansional adalah pelaksanaan RB untuk mengakomodir kebutuhan untuk pemecahan masalah tata kelola internal kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang masih menjadi kendala dalam penyediaan pelayanan publik yang berkualitas dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Strategi pelaksanaan RB level mikro akan dimonitor dan dievaluasi serta menjadi bagian dari evaluasi RB. Pelaksanaan RB level mikro dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:

Gambar 5.6.
Pelaksanaan RB Level Mikro



Sumber: Kementerian PANRB

Terdapat lima tahapan dalam pelaksanaan RB pada level mikro yaitu :

- 1) Menetapkan *Road Map* RB;
- 2) Menyusun rencana aksi pelaksanaan RB;
- 3) Mengelola pelaksanaan rencana aksi;
- 4) Monitoring dan Evaluasi RB; serta
- 5) Menetapkan Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL) yang akan menjadi masukan penyusunan rencana aksi tahun berikutnya.

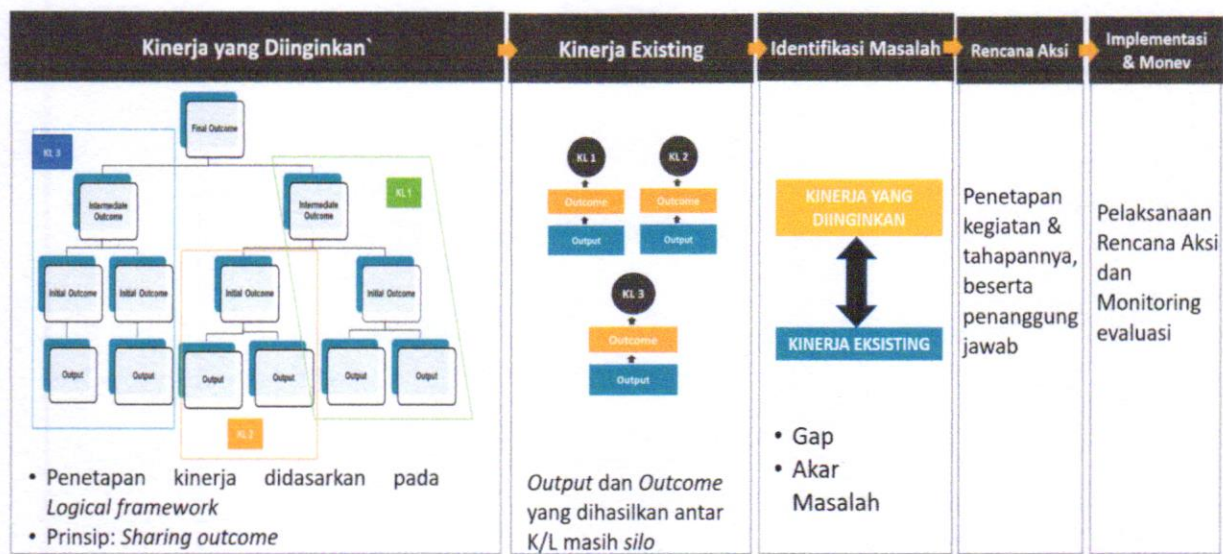
5.3.2. Reformasi Birokrasi Tematik

RB Tematik dirumuskan untuk menjawab tuntutan percepatan dampak konkrit RB terhadap isu yang ada di hilir, yaitu capaian Pembangunan Nasional. Pelaksanaan RB Tematik tersebut tidak akan terwujud jika tidak diikuti dengan strategi dan pengelolaan yang tepat.

Melalui RB Tematik, kementerian/lembaga/pemerintah daerah dapat lebih fokus dalam mempercepat terwujudnya kinerja yang telah ditentukan dengan menetapkan tema dalam RB tematik. Tema dalam RB Tematik ditentukan oleh tingkat makro (KPRBN). RB Tematik dilaksanakan di tingkat makro atau nasional yang wajib dilaksanakan oleh kementerian/lembaga yang telah ditetapkan sebagai koordinator (*leading sector*) maupun instansi pelaksana (*implementing agency*). Sedangkan *non-implementing agency* merupakan kementerian/lembaga selain *implementing agency* dan *leading sector* yang dapat menginisiasi secara mandiri untuk melaksanakan RB Tematik berdasarkan tema yang telah ditetapkan oleh tingkat makro.

Konsep RB Tematik juga merupakan upaya dan sarana untuk mengurai dan menjawab atau mengatasi akar permasalahan tata kelola pemerintahan (*debottlenecking*) yang memang dirasakan secara langsung oleh masyarakat dan menjadi penyebab tidak tercapainya tujuan dan sasaran dari RB Tematik yang telah ditetapkan. Dengan teratasinya akar masalah dalam tata kelola tersebut maka diharapkan dapat mempercepat tercapainya tujuan dan sasaran kebijakan pembangunan serta terwujudnya kondisi yang diharapkan masyarakat. Berikut kerangka logis RB Tematik dapat dilihat pada Gambar 5.7.

Gambar 5.7.
Kerangka Logis RB Tematik Makro



Sumber: Kementerian PANRB

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

1. Pengentasan Kemiskinan.

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

2. **Peningkatan Investasi.**

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

3. **Digitalisasi Administrasi Pemerintahan.**

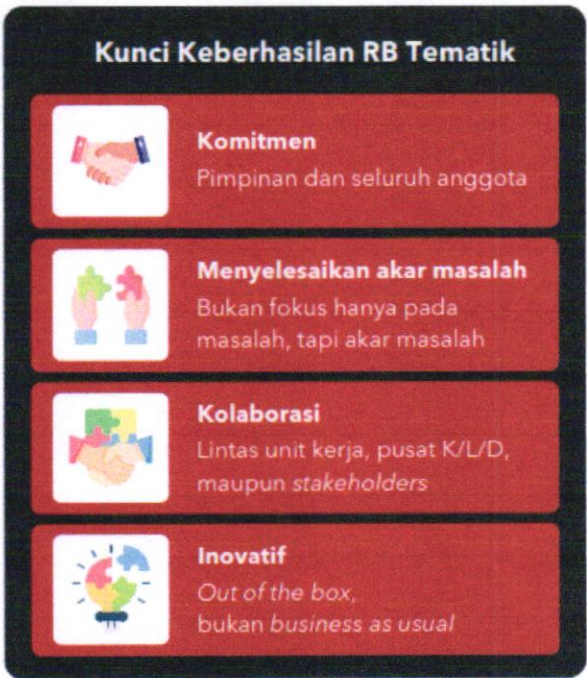
Secara umum, pelaksanaan RB Tematik digitalisasi administrasi pemerintahan ditujukan untuk menciptakan birokrasi tangkas dan pelayanan publik berbasis digital. Dukungan RB Tematik pada digitalisasi administrasi pemerintahan berfokus akan diarahkan pada percepatan capaian agenda pembangunan nasional, misalnya *penanganan stunting*.

4. **Percepatan Prioritas Aktual Presiden.**

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

Gambar 5.8.

Kunci Keberhasilan RB Tematik



Sumber : KemenPANRB

5.4. Tim Pelaksana, Monitoring dan Evaluasi, Pendanaan, serta Sinkronisasi *Road Map* RB dengan Rencana Strategis perangkat daerah.

Pelaksanaan reformasi birokrasi memerlukan manajemen yang efektif agar dapat berjalan dengan baik. Manajemen penting karena merupakan batu loncatan bagi efektivitas organisasional. Manajemen mengefektifkan organisasi dengan cara mengharmonisasikan seluruh aktivitas *governing an organization* lainnya dan karena itu memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan memerlukan manajemen yang efektif agar dapat mengharmonisasikan seluruh aktivitas dalam implementasi program/ kegiatan guna memfasilitasi pencapaian tujuan dan sasaran reformasi birokrasi. Manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat mikro yang ditekankan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 meliputi penetapan tim pelaksana, monitoring dan evaluasi pelaksanaan, pendanaan, dan sinkronisasi *Road Map* dengan rencana strategis perangkat daerah.

5.4.1. Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Tim pelaksana merupakan *machinery* pelaksanaan reformasi birokrasi. Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 mengarahkan pengaturan tim pelaksana reformasi birokrasi pada level mikro antara lain :

- 1) Pelaksanaan reformasi birokrasi dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah;
- 2) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi dilaksanakan oleh inspektorat/ satuan pengawas internal di Pemerintah Daerah; dan
- 3) Pelaksanaan/ implementasi kegiatan program mikro dimotori oleh tim reformasi birokrasi di internal pemerintah daerah.

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi periode sebelumnya (Tahun 2016-2021), Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan telah membentuk Tim Reformasi Birokrasi berdasarkan Keputusan Bupati Kabupaten Konawe Selatan Nomor : 800.5/401 Tahun 2018. Namun, komposisi /susunan tim tersebut berbeda dengan pengaturan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020. Lagi pula, cakupan tahun pelaksanaan reformasi birokrasi yang ditetapkan dalam Keputusan Bupati tersebut yakni Tahun 2016-2021 berbeda. Dengan cakupan waktu pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang sekarang yakni Tahun 2020-2024. Untuk pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024, Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan telah membentuk Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan Tahun 2020-2024 Nomor : 60/277/2021 Tanggal 3 Februari 2021. Tim Reformasi Birokrasi yang

dibentuk sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2020, sebagai berikut :

1. Merumuskan *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilingkungan instansi dan unit kerja. Dalam *Road Map* dimaksud mernuat tentang :
 - a. Rencana kerja lima Tahunan reformasi birokrasi dan rencana aksi Tahunan yang selaras dengan *Road Map* Nasional Tahun 2020-2024 serta Rencana Strategis (Renstra) pemerintah daerah;
 - b. Program-program reformasi birokrasi dan rencana aksi instansi dan unit kerja yang sesuai dengan tingkat kemajuan reformasi birokrasi serta isu-isu strategis setiap instansi dan unit kerja;
 - c. Tim yang memiliki tugas untuk mengawal pelaksanaan RB dilingkungan pemerintah daerah; dan
2. Melaksanakan *Road Map* Reformasi Birokrasi dan program-program prioritas di pemerintah daerah serta unit kerja :
 - a. Menjaga kesinambungan program-program yang telah berjalan dengan baik;
 - b. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di instansi dan unit kerjanya; dan
 - c. Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar target yang dihasilkan selalu dapat menyesuaikan kebutuhan *stakeholders*.

5.4.2. Monitoring Dan Evaluasi Reformasi Birokrasi

Langkah penting selanjutnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan RB General. Monitoring dan evaluasi dilakukan berdasarkan Rencana Aksi RB General. Monev akan memberikan informasi penting ketika pelaksanaan rencana aksi tidak berjalan sesuai yang diharapkan, dilakukan analisis dan rekomendasi untuk mendorong perbaikan berkelanjutan. Hal tersebut dilakukan secara berkala pada tiap triwulan dan tahunan oleh evaluator internal seluruh unit kerja.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah agar berjalan efektif memerlukan monitoring. Monitoring adalah aktivitas manajerial yang dilakukan oleh pimpinan untuk melihat dan memantau keterlaksanaan kegiatan atau jalannya kegiatan serta faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan tersebut. Monitoring penting untuk memastikan bahwa rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan.

Aspirasi *Stakeholder* terkait monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Kabupaten Konawe Selatan adalah monitoring dilakukan dalam dua tingkatan, yakni dilingkup unit/ satuan kerja dan di lingkup pemerintah. Dengan monitoring bertingkat, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi

pada saat kegiatan/ program reformasi birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan. Selain itu, pelaksanaan monitoring harus didukung dengan instrumen berupa formulir yang berisi daftar dan *check list* kegiatan oleh tim kerja reformasi birokrasi daerah serta indikator penilaian yang obyektif.

Media monitoring yang dianjurkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 dan perlu diikuti oleh tim reformasi birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan antara lain pertemuan rutin pada tingkat tim pelaksana reformasi birokrasi instansi untuk :

1. Membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
2. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dengan realisasinya;
3. Survei terhadap kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi;
4. Pertemuan dalam rangka penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi, yang dikoordinasikan oleh inspektorat yang kemudian hasilnya dilaporkan ke unit pengelola reformasi birokrasi nasional.

Selain monitoring, pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah juga memerlukan evaluasi. Evaluasi adalah aktivitas pimpinan untuk memperoleh fakta atau kebenaran dari suatu kegiatan dan menganalisis kontribusinya pada kemajuan program dan pencapaian jangka pendek guna mengadakan perbaikan yang diperlukan. Evaluasi merupakan komponen inti dari *results-based management*. Tujuan monitoring dan evaluasi sangat mirip yakni untuk memberikan informasi yang dapat membantu menginformasikan keputusan, meningkatkan kinerja, dan mencapai hasil yang direncanakan. Berkenaan dengan evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi adalah menganalisis mengapa hasil-hasil yang diinginkan tercapai atau tidak tercapai dan menilai kontribusi dari masing-masing aktivitas terhadap pencapaian hasil; mengeksplorasi hasil-hasil yang tidak diharapkan, menyediakan pembelajaran, serta menyoroti pencapaian spesifik dari setiap program; hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di tahun-tahun berikutnya. Hasil evaluasi dilaporkan secara tahunan maupun pada akhir program yang berisi tentang tingkat keberhasilan pelaksanaan program secara keseluruhan dilengkapi dengan rekomendasi yang berisi tentang saran-saran yang diperlukan untuk penyempurnaan data pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah. Disamping itu, hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di setiap instansi menjadi dasar dalam pengembangan kebijakan

pemberian insentif bagi instansi terkait yang dilaksanakan berdasarkan peraturan yang berlaku.

5.4.3. Pendanaan

Program dan kegiatan yang tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi agar mencapai sasaran perlu dukungan pendanaan. Berkenaan dengan pendanaan ini adalah bahwa setiap program dan kegiatan yang tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi harus dapat terakomodir dalam setiap tahap penganggaran, baik di tingkat instansi maupun unit kerja. Oleh karena kemampuan pendapatan asli daerah sangat terbatas, maka bagi pemerintah daerah, pos dana transfer (dana alokasi khusus dan dana alokasi umum) berdasarkan skema implementasi reformasi birokrasi yang telah ditetapkan setiap Tahun.

Pengalaman implementasi program dan kegiatan reformasi birokrasi periode sebelumnya, ada sejumlah besar kegiatan yang tidak memperoleh dukungan pendanaan yang memadai. Kegiatan-kegiatan yang memperoleh dukungan dana pada umumnya hanya menyangkut pengembangan dokumen, sedangkan kegiatan tindak lanjutnya dalam rangka perbaikan tata kelola pemerintahan banyak yang kekurangan dana. Berdasarkan uraian diatas, pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan perlu memiliki skema pendanaan yang jelas, baik sumber maupun alokasi penggunaannya. Sumber pendanaan yang lebih berkepastian untuk pelaksanaan reformasi birokrasi Tahun 2020-2024 di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan adalah dana dari pusat (transfer).

5.4.4. Sinkronisasi *Road Map* dengan Rencana Strategis

Road Map Reformasi Birokrasi sebagai suatu dokumen perencanaan harus sinkron atau selaras dengan Rencana Strategis Perangkat Daerah yang merupakan derivasi dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dengan demikian, sinkronisasi *Road Map* Reformasi Birokrasi dengan Renstra Perangkat Daerah dapat dimaknai juga sebagai sinkronisasi *Road Map* Reformasi Birokrasi dengan RPJMD. Sinkronisasi ini penting, karena RPJMD memiliki kedudukan dan fungsi strategis dalam pembangunan daerah. RPJMD merupakan acuan dan panduan utama manajemen pembangunan daerah setiap Tahun dalam jangka lima tahun. RPJMD juga memberikan arah kebijakan dan prioritas pembangunan untuk mewujudkan visi dan misi pembangunan daerah. Oleh karena *Road Map* diarahkan secara maksimal, maka sinkronisasi *Road Map* Reformasi Birokrasi dengan Renstra Perangkat Daerah dapat berkontribusi pada sinkronisasi pembangunan daerah dan pembangunan nasional secara holistik. Harapan *Stakeholder* berkenaan dengan sinkronisasi *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 dengan Renstra

Perangkat Daerah adalah bahwa *machinery* pelaksanaan baik di level tim pengarah maupun level tim pelaksana reformasi birokrasi, keduanya harus melakukan sinkronisasi dengan menerapkan bauran pendekatan berbasis proses dan pendekatan berbasis *outcomes*. Hal ini ditunjukkan dengan menerapkan kebijakan anggaran belanja berdasarkan prinsip *money follow program*, menerapkan pendekatan perencanaan holistik dan integratif, pendekatan penentuan prioritas melalui pelaksanaan *multilateral meeting*, *bilateral meeting* atau forum SKPD. Di tingkat bawah, aparat harus selalu menjamin terjalinnya koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan sinergi di antara para pelakunya. Data diatas menunjukkan bahwa untuk menjaga keselarasan, komitmen, dan keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah, maka penting bagi pemerintah daerah untuk menyelaraskan program reformasi birokrasi dengan program jangka menengah dan tahunan perangkat daerah. Keselarasan perlu dijaga dan dikontrol pelaksanaannya oleh pimpinan instansi dan pelaku yang berperan dan bertanggung jawab dilevel mikro.

BAB VI

PENUTUP

RB dilakukan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif dan berdaya saing dan mampu mendorong capaian pembangunan nasional, daya saing global dan peningkatan pelayanan publik, sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktik KKN. Mengingat bahwa RB termasuk ke dalam agenda prioritas nasional, maka melalui penajaman RB yang dilakukan, hal tersebut dapat mendukung percepatan pembangunan nasional. Sehingga dengan strategi RB yang baru diharapkan juga dapat mendorong percepatan capaian sasaran strategis RB dan memberikan dampak langsung kepada masyarakat.

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

Untuk melaksanakan reformasi birokrasi tidak lepas dari dukungan, kerjasarna dan partisipasi masyarakat sebagai pilar *good government*, tanpa masyarakat, pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah tidak akan berhasil dengan baik. Masyarakat adalah pihak yang berhak memperoleh layanan yang baik dari pemerintah, karena pada dasarnya pemerintah dibentuk untuk melayani dan memberdayakan masyarakat.

Ada 5 (lima) faktor penentu kesuksesan reformasi birokrasi, yaitu : 1.) Kemauan dan Komitmen Politik, Kemauan politik (*political will*) dan komitmen politik (*political commitment*) yang kuat melalui dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan terbawah. Kemauan dan komitmen politik tersebut harus bisa diterjemahkan dan dilaksanakan oleh seluruh aparatur negara dalam melaksanakan reformasi birokrasi. 2.) Kesamaan persepsi dan tujuan, perlu adanya kesamaan pemahaman, pandangan, dan cara pikir setiap aparatur negara bahwa reformasi birokrasi harus dilanjutkan demi meningkatkan kualitas hidup aparatur itu sendiri dan kualitas hidup masyarakat. 3.) Konsistensi dan keberlanjutan, konsistensi sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi karena reformasi birokrasi merupakan proses yang panjang dan berkelanjutan. Konsistensi disini juga berarti kedisiplinan untuk menjalankan sesuai dengan rancangan induk reformasi birokrasi dan peraturan perundang-undangan yang ada. 4.) Ketersediaan Anggaran, Reformasi Birokrasi memerlukan dana yang cukup besar untuk melaksanakan program Reformasi

Birokrasi dan Peningkatan Kesejahteraan Pegawai. 5.) Dukungan Masyarakat, perlu dukungan dan Partisipasi masyarakat dan sistem kontrol yang efektif dari berbagai unsur seperti komisi atau lembaga pemantau dan organisasi masyarakat.

Program Reformasi Birokrasi Kabupaten Konawe Selatan yang tertuang didalam *Road Map* diharapkan dapat diintegrasikan dengan Rencana Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang telah ditetapkan. Integrasi dan Sinergitas antara Program Reformasi Birokrasi dengan RPJMD memberikan Penguatan dan Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan.

Di dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi terdapat beberapa kegiatan yang siap diimplementasikan dalam kurun waktu 2020-2024 setelah penajaman yang tertuang di dalam delapan Program Reformasi Birokrasi ; Penataan Peraturan Perundangan/ deregulasi kebijakan, Penataan organisasi/ kelembagaan, Penataan Tatalaksana, Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia, Penguatan Akuntabilitas, Pengawasan, Pelayanan Publik, serta Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.

Melalui analisis mendalam yang berbasis pada data primer serta serangkaian FGD (*Focus Group Discussion*), wawancara serta kuisener yang disampaikan ke seluruh OPD dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Selatan yang didukung dengan data sekunder maka ditemukan beberapa permasalahan pada program-program tersebut. Selanjutnya dirumuskan agenda perprogram kegiatan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut. Agenda perbaikan ini selanjutnya menjadi program reformasi birokrasi.

Dengan selesainya *Road Map* Reformasi Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan ini, harapannya adalah berbagai Program Reformasi Birokrasi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik agar kepercayaan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Konawe Selatan. Tentu membutuhkan waktu yang cukup lama bagi masyarakat untuk bisa menikmati perubahan tersebut. Oleh karena itu, salah satu Program Reformasi Birokrasi yang secara nyata dan dalam jangka pendek dapat dilihat manfaatnya dan dapat dinikmati oleh masyarakat.

Program Reformasi Birokrasi ini tidak akan berhasil jika mengandalkan aparatur pemerintah saja. Komitmen dari seluruh masyarakat dan khususnya para pemimpin di Kabupaten Konawe Selatan sangat diperlukan, dengan demikian di Tahun 2024 Profil Birokrasi di Kabupaten Konawe Selatan akan semakin memperlihatkan eksistensinya.