

**REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH  
KABUPATEN BULELENG, TANPA *WHISTLEBLOWING SYSTEM***  
I Gde Made Metera<sup>1</sup>

**Abstrak**

Perkembangan pemikiran mengenai konsep *helix:triple helix-quad helix-penta helix* yang menggambarkan peran aktor-aktor: akademisi, bisnis, *civil society, government*, dan diaspora dalam pembangunan ekonomi memengaruhi pemikiran tentang birokrasi. Pemerintah tidak lagi menjadi pelaku utama dalam pembangunan negara maupun daerah. Muncul kemudian kebutuhan melakukan Reformasi Birokrasi. Merespons kebutuhan itu Pemerintah Indonesia mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng telah melakukan Reformasi Birokrasi dengan mengacu kepada *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019. Reformasi Birokrasi 2015-2019 telah berlangsung dengan memuaskan, namun ada sejumlah kegiatan prioritas yang belum dilaksanakan antara lain menetapkan *Whistleblowing System*. Reformasi Birokrasi 2020-2024 mulai dilakukan dengan menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 dengan mengacu kepada *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Agenda prioritas kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng 2020-2024 pada delapan area perubahan membenahan manajemen pemerintah daerah mengacu kepada mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020, dan prioritas kegiatan yang belum dilaksanakan hingga tahun 2019.

**Kunci: Reformasi Birokrasi, *Whistleblowing System* dan**

---

<sup>1</sup> Staf Pengajar Universitas Panji Sakti Singaraja

## **1.Pendahuluan**

Sejarah menunjukkan perubahan sosial merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat ditolak. Berbagai perubahan sosial yang terjadi pada masyarakat, baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal, memberikan pengaruh secara timbal balik terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan. Birokrasi negara dituntut untuk proaktif dan responsif dalam mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dan merencanakan perubahan dengan konsep yang komprehensif dan berkelanjutan.

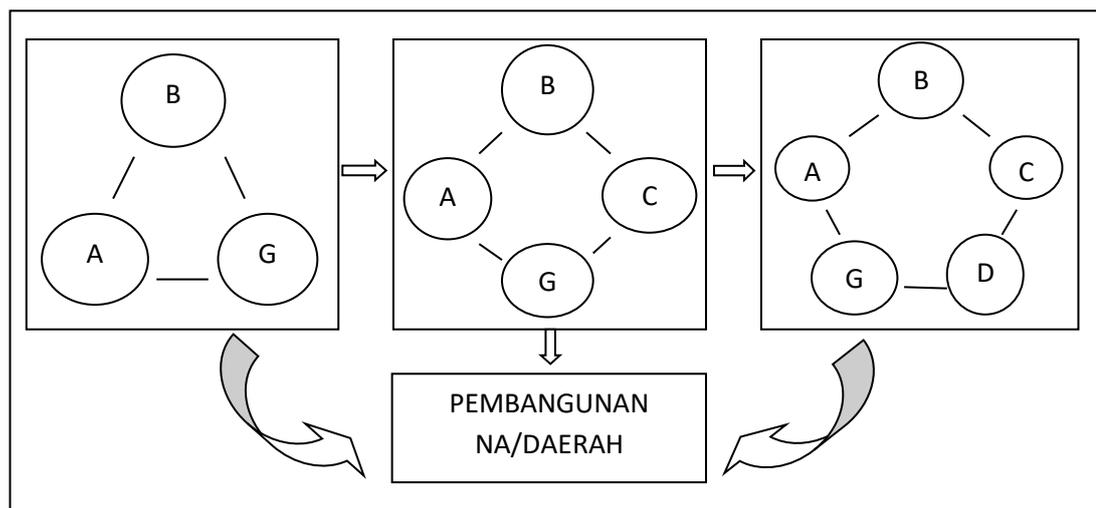
---

<sup>1</sup> I Gde Made Metera, Lektor Kepala dalam Studi Pembangunan, Rektor Universitas Panji Sakti , Konsultan bidang: Perencanaan Pembangunan, Sistem Akuntabilitas Kinerja, Reformasi Birokrasi, dan Kompetensi Jabatan.

Pada masa pemerintahan Orde Baru Indonesia, birokrasi ditempatkan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas pembangunan. Peran ini kemudian semakin berkurang pada masa reformasi karena mulai ada keterlibatan masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi pembangunan.

Perkembangan konsep *helix*: “*triple helix*” - “*quad helix*” - “*penta helix*” yang menjelaskan peran para pelaku: akademisi, bisnis, *civil society*, *gopernment*, dan diaspora dalam pembangunan ekonomi memengaruhi pemikiran tentang birokrasi. Digagas oleh Sabato dan MacKenzi (1982), disempurnakan oleh Etzkowitz dan Leydesdorff (1995), konsep *triple helix* menggambarkan peran *Academician-Business-Government* (ABG) sebagai inovator dalam pembangunan ekonomi. Selanjutnya Wilson (2012) menambah satu *helix* lagi, *civil society* sebagai *helix* ke empat menjadi “*the quad-helix*”: *Academician-Business-Civil society-Government* (ABCG). Dengan menambah peran diasporan, perantau di luar negeri, sebagai *helix* ke lima, Tonkovic et.al (2015) menunjukkan peran “*penta helix*”: *Academician-Business-civil society-Diaspora-Government* (ABCDG) sebagai inovator dalam pembangunan ekonomi.

Perkembangan konsep *helix* dalam pengembangan dan inovasi digambarkan pada gambar 1.



Catatan: A=Academician; B=Business; C=Civil Society; D=Diaspora; G=Government

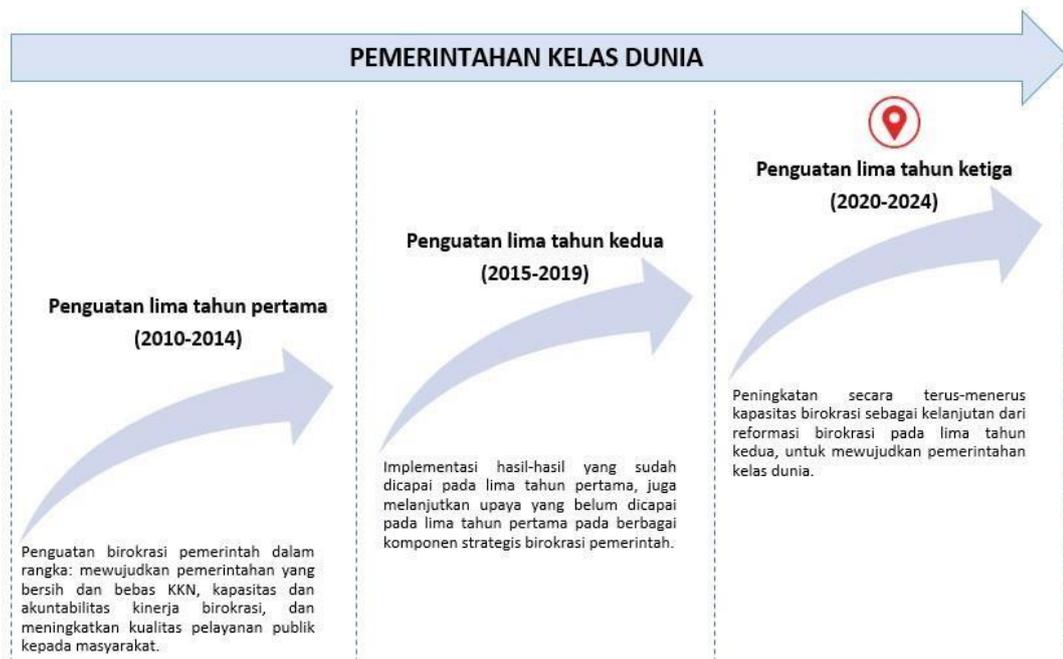
Gambar 1  
Konsep *Helix* Dalam Pengembangan dan Inovasi

Perkembangan pemikiran tentang konsep *helix* sebagaimana dikemukakan di atas menimbulkan pemahaman bahwa pemerintah termasuk pemerintah daerah tidak lagi menjadi pelaku tunggal dalam membangun bangsa dan negara. Ada pelaku lain di luar pemerintah yang siap mengambil peran penting dalam pembangunan. Diperlukan reformasi birokrasi untuk mengakomodasi perkembangan pemikiran itu.

## **2. Reformasi Birokrasi Nasional Indonesia**

Memerhatikan perkembangan pemikiran tentang peran berbagai aktor dalam pembangunan nasional, dan pemerintah bukan lagi merupakan pelaku tunggal maka Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik merupakan prasyarat utama pembangunan nasional. Tata kelola pemerintahan yang baik juga diperlukan untuk memfasilitasi keterlibatan berbagai aktor dalam pembangunan. Kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat memengaruhi pelaksanaan program-program pembangunan nasional. Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan nasional.

Pemerintah Indonesia telah menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi. Telah dikeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi nasional, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024. *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 digambarkan pada gambar 2.



**Gambar 2.**  
**Grand Design Reformasi Birokrasi**

Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk ke periode ketiga 2020-2024 dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Pada tahap ke tiga, yang merupakan tahap akhir, dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia yang dicirikan dengan pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

Indonesia sebagai pemerintahan negara yang terlibat aktif dalam pergaulan internasional, periodisasi perjalanan Reformasi Birokrasi di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang di dunia. Upaya perbaikan tata kelola pemerintah dilakukan dengan mencari paradigma terbaik yang dapat dipraktikkan di lapangan.

Secara umum, tata kelola pemerintahan Indonesia mengarah pada praktik paradigma *New Public Management*, yang ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil, serta *New Public Service* (Governance) yang ditunjukkan dengan keterlibatan

aktor lain di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti akademisi, dunia usaha, masyarakat sipil, dan media masa. Meskipun demikian, pada beberapa kondisi Indonesia masih menerapkan beberapa praktik birokrasi *weberian*, khususnya dalam mengelola pelayanan yang bersifat strategis dan terkait dengan kedaulatan negara. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa saat ini di Indonesia, ketiga paradigme: *New Public Management*, *New Public Service*, dan *Webwrian* berjalan secara paralel dan digunakan secara kontekstual sesuai dengan kebutuhan dan kecocokannya. Apapun paradigma yang digunakan, Visi atau hasil yang ingin diwujudkan adalah birokrasi yang berkelas dunia.

Misi Reformasi Birokrasi Indonesia menuju Pemerintahan Kelas Dunia yang dinamis adalah :

- 1) Membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik yang bebas kolusi, korupsi, dan nepotisme.
- 2) Melakukan penataan dan penguatan organisasi menuju ke generasi terbaru yang ramping struktur dan kaya fungsi, tatalaksana yang memiliki standar operasional prosedur, manajemen sumber daya manusia aparatur yang kompetitif dan berkinerja tinggi, pengawasan yang profesional dari level atas hingga ke bawah, akuntabilitas yang terbiasa dengan prinsip *check and balance*, kualitas pelayanan publik ke generasi terbaru yang minim keluhan (*zero complain*), *mindset* yang bebas dari pendekatan suku, agama, ras dan antar golongan (SARA), serta *cultural set* yang menjadikan budaya birokrasi ke arah yang profesional.
- 3) Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif dari pusat hingga daerah dengan pola-pola kerja yang transparan dan berdisiplin tinggi.
- 4) Mengelola sengketa administrasi secara efektif dan efisien mengikuti perkembangan sumber-sumber peraturan yang terbaru.

Tujuan akhir program reformasi birokrasi adalah terciptanya pemerintahan yang bersih dari KKN, akuntabel dan berkinerja tinggi serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Untuk mencapai visi dan misi serta tujuan dari reformasi birokrasi tersebut, ditetapkan delapan area perubahan sebagai berikut.

- 1) Manajemen Perubahan.** Manajemen perubahan (*change management*) bertujuan untuk mendorong reformasi birokrasi dilakukan dengan pola-pola yang sistematis dan berkelanjutan, melalui tahap-tahap yang terencana dan terkendali. Target dari program ini adalah terciptanya komitmen dari seluruh elemen pemerintahan untuk melaksanakan reformasi birokrasi, terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja, serta menurunkan risiko resistensi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.
- 2) Penataan Peraturan Perundang-Undangan.** Salah satu program reformasi birokrasi diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dalam pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Efektifitas tersebut diantaranya dapat menurunkan tumpang tindih peraturan dari seluruh tingkatan pemerintahan serta efektifitas dalam pengelolaan penyusunan dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan.
- 3) Penataan dan Penguatan Organisasi.** Program penataan dan penguatan organisasi ditujukan untuk mengatasi masalah yang paling sering muncul dari pemerintah terutama dari pemerintah daerah. Tujuan utama dari program ini adalah untuk meningkatkan efisiensi organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah secara proporsional dan sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing sehingga organisasi menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran.
- 4) Penataan Tata Laksana.** Program ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur pada masing-masing instansi. Setiap organisasi pemerintah perlu menyusun *Machinery of Government*, yang menghubungkan secara jelas antara struktur dengan proses. Target program penataan ketatalaksanaan adalah meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan manajemen pemerintah, adanya efisiensi proses manajemen pemerintah dan meningkatnya kinerja pemerintahan.
- 5) Penataan Sistem Manajemen SDM.** Salah satu program prioritas dalam reformasi birokrasi adalah penataan sistem manajemen SDM Aparatur.

Program ini diharapkan dapat menciptakan SDM yang profesional dan berkompentensi dengan dukungan rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan. Program dilaksanakan melalui kegiatan perbaikan sistem rekrutmen, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi, *assessment* individu dan sistem penilaian kinerja.

**6) Penguatan Akuntabilitas.** Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja dari instansi pemerintah dengan target akhir yang ingin dicapai adalah meningkatnya kinerja dan akuntabilitas pemerintah. Kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai target tersebut adalah kegiatan penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, pengembangan sistem manajemen kinerja dan penyusunan indikator kinerja utama (IKU), yang dimulai dari proses penyusunan perencanaan yang komprehensif, berkelanjutan, dan transparan.

**7) Penguatan Pengawasan.** Dengan adanya program ini memungkinkan terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik KKN pada seluruh instansi pemerintah. Target dari program ini adalah meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara dan menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang dari masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Kegiatan yang menjadi prioritas antara lain adalah penguatan kembali peran SPIP, dengan mengembangkan sistem peringatan dini "*early warning system*," apabila terjadi penyimpangan prosedur maupun kewenangan yang berpotensi menimbulkan tindak pidana korupsi.

**8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.** Pelayanan Publik menjadi salah satu indikator dalam reformasi birokrasi pemerintah. Program peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dari masing-masing instansi pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Kegiatan yang dapat mendukung program tersebut adalah dengan menetapkan Standar Pelayanan, Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat.

### **3. Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng**

Sebagai bagian dari Pemerintah Indonesia, Pemerintah Kabupaten Buleleng telah melaksanakan Reformasi Birokrasi mengacu pada Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2025. Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 telah diimplementasikan. Program Reformasi Birokrasi periode tahun 2015-2019 telah dilaksanakan dengan hasil memuaskan. Hal-hal yang telah dicapai dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng selama tahun 2015-2019, antara lain sebagai berikut.

#### **3.1 Proses pada delapan area perubahan**

Proses ini meliputi implementasi perubahan birokrasi pada delapan area perubahan yaitu: Manajemen Perubahan, Penataan Peraturan Perundang-undangan, Penataan dan Penguatan Organisasi, Penataan Tata Kelola, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

##### **3.1.1 Manajemen Perubahan**

###### **1). Tim Reformasi Birokrasi**

- a. Telah membentuk Tim Reformasi Birokrasi sesuai kebutuhan organisasi.
- b. Seluruh tugas telah dilaksanakan oleh Tim Reformasi Birokrasi/Penanggung jawab Reformasi Birokrasi sesuai dengan rencana kerja.
- c. Seluruh rencana kerja telah dimonitoring dan dievaluasi, dan hasil evaluasi telah ditindaklanjuti.

###### **2) Road Map Reformasi Birokrasi**

- a. Road Map Reformasi Birokrasi telah disusun dan ditetapkan sebagai dokumen formal dengan Peraturan Bupati Buleleng Nomor 67 Tahun 2016 Tentang Road Map Reformasi Pemerintah Kabupaten Buleleng Tahun 2015-2019.
- b. Road Map telah mencakup 8 area perubahan meliputi: (1). Manajemen Perubahan; (2). Penataan Peraturan Perundang-Undangan; (3). Peningkatan kualitas pelayanan public; (4). Penataan sistem manajemen SDM Aparatur; (5). Penataan dan Penguatan Organisasi; (6). Penataan

Tata Laksana; (7). Penguatan Akuntabilitas Kinerja; (8). Penguatan Pengawasan.

- c. Road Map telah mencakup "quick win" . Quick win sesuai dengan ekspektasi dan dapat diselesaikan dalam waktu cepat.
- d. Seluruh unit organisasi telah dilibatkan dalam penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi.
- e. Seluruh anggota organisasi telah mendapatkan sosialisasi dan internalisasi Road Map Reformasi Birokrasi.

### **3) Pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi**

- a. Seluruh Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) telah direncanakan dan diorganisasikan dengan baik.
- b. Seluruh aktivitas PMPRB telah dikomunikasikan pada masing-masing unit organisasi.
- c. Belum seluruh Tim Asessor PMRB telah mendapatkan pelatihan. Tetapi, sebagian besar Tim Asessor PMPRB telah mendapatkan pelatihan.
- d. Terdapat penunjukan keikutsertaan pejabat struktural lapis kedua sebagai asesor PMPRB dan yang bersangkutan terlibat sepenuhnya sejak tahap awal hingga akhir proses PMPRB.
- e. Koordinator assessor telah melakukan reviu terhadap seluruh kertas kerja sebelum menyusun kertas kerja instansi.
- f. Mayoritas koordinator assessor mencapai konsensus dan seluruh kriteria dibahas
- g. Terdapat Rencana Aksi dan Tindak Lanjut (RATL) yang telah dikomunikasikan dan dilaksanakan.

### **4) Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kinerja**

- a. Seluruh jajaran pimpinan tertinggi terlibat secara aktif dan berkelanjutan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
- b. Ada media komunikasi yang cakupannya menjangkau seluruh pegawai dan pemangku kepentingan terkait serta dilaksanakan secara berkala.

- c. Belum mengikuti pelatihan sebagai role model dalam perubahan. Tetapi, sudah terdapat upaya pembentukan Agent of Change secara formal dan sesuai ukuran organisasi.

### **3.1.2 Penataan Peraturan Perundang-undangan**

#### **1) Harmonisasi**

- a. Telah dilakukan identifikasi, analisis, dan pemetaan terhadap seluruh peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis/sinkron.
- b. Revisi atas peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis / tidak sinkron telah selesai dilakukan, atau tidak ditemukan adanya peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis.

#### **2) Sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan perundang-undangan**

- a. Ada Sistem pengendalian penyusunan peraturan perundangan yang mensyaratkan adanya Rapat Koordinasi, Naskah Akademis/kajian/policy paper, dan Paraf Koordinasi. Seluruh persyaratan lengkap dan diimplementasikan.
- b. Evaluasi atas pelaksanaan sistem pengendalian penyusunan peraturan perundang-undangan dilakukan secara berkala.

### **3.1.3 Penataan dan Penguatan Organisasi**

#### **1). Evaluasi**

- a. Telah dilakukan evaluasi untuk menilai ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran organisasi kepada seluruh unit organisasi.
- b. Telah dilakukan evaluasi yang mengukur jenjang organisasi kepada seluruh unit organisasi.
- c. Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan duplikasi fungsi kepada seluruh unit kerja.
- d. Belum seluruh unit kerja, tetapi telah dilakukan evaluasi yang menganalisis satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok kepada sebagian unit kerja.
- e. Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari seorang atasan kepada seluruh unit kerja.

- f. Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kesesuaian struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan kepada seluruh unit kerja
- g. Telah dilakukan evaluasi atas kesesuaian struktur organisasi dengan mandat kepada seluruh unit kerja.
- h. Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan tumpang tindih fungsi dengan instansi lain.
- i. Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemampuan struktur organisasi untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

## **2). Penataan**

- a. Seluruh hasil evaluasi telah ditindaklanjuti dengan mengajukan perubahan organisasi.

### **3.1.4 Penataan Tatalaksana**

#### **1). Proses bisnis dan prosedur operasional tetap (SOP) kegiatan utama**

- a. Belum seluruhnya, tetapi sebagian kecil unit organisasi telah memiliki peta proses bisnis yang sesuai dengan tugas dan fungsi.
- b. Seluruh peta proses bisnis telah dijabarkan dalam SOP.
- c. Seluruh unit organisasi telah menerapkan Prosedur operasional tetap (SOP).
- d. Terdapat evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas peta proses bisnis dan SOP secara berkala dan seluruh hasilnya telah ditindaklanjuti.
- e. Belum seluruhnya, tetapi sebagian kecil tugas dan fungsi telah dipetakan dalam Peta proses bisnis.

#### **2). E-Government**

- a. Sudah memiliki rencana pengembangan e-government di lingkungan instansi.
- b. Sudah dilakukan pengembangan e-government di lingkungan internal dalam rangka mendukung proses birokrasi (misal: intranet, sistem perencanaan dan penganggaran, sistem data base SDM, dll), sudah dilakukan implementasi pengembangan e-government secara terintegrasi.

### **3). Keterbukaan Informasi Publik**

- a. Ada kebijakan pimpinan tentang keterbukaan informasi publik (identifikasi informasi yang dapat diketahui oleh publik dan mekanisme penyampaian).
- b. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik dilakukan secara berkala.

### **4). Kualitas Pengelolaan Arsip**

- a. Hasil Pengawasan Kearsipan Penilaian menggunakan Hasil Pengawasan Kearsipan (Perka ANRI Nomor 38/2015).

## **3.1.5 Penataan Sistem Manajemen SDM**

### **1). Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi**

- a. Rencana redistribusi pegawai telah disusun dan diformalkan.
- b. Proyeksi kebutuhan 5 tahun telah disusun dan diformalkan.
- c. Perhitungan formasi jabatan yang menunjang kinerja utama instansi telah dihitung dan diformalkan pada seluruh unit organisasi.
- d. Perhitungan kebutuhan pegawai telah dilakukan sesuai kebutuhan organisasi.

### **2). Proses penerimaan pegawai transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN**

- a. Pengumuman penerimaan disebarluaskan melalui berbagai media (misal: website, jejaring sosial, dsb).
- b. Pendaftaran dapat dilakukan secara online dan dapat segera diperoleh informasi mengenai kepastian status pendaftaran.
- c. Terdapat kejelasan persyaratan administrasi dan kompetensi. Persyaratan memberikan kesempatan luas kepada masyarakat.
- d. Proses seleksi jelas kriteria dan prosesnya, tidak terjadi KKN, dan dapat dipertanggungjawabkan.
- e. Pengumuman hasil seleksi diinformasikan secara terbuka. Pengumuman hasil seleksi dapat diakses oleh publik dengan mudah.

### **3). Pengembangan pegawai berbasis kompetensi**

- a. Terdapat kebijakan tentang kompetensi jabatan.

- b. Belum seluruhnya, tetapi telah dilakukan asesment kepada sebagian besar pegawai.
- c. Telah disusun rencana pengembangan kompetensi seluruh pegawai dengan dukungan anggaran yang mencukupi.
- d. Belum seluruhnya, tetapi telah dilakukan pengembangan berbasis kompetensi kepada sebagian besar pegawai sesuai dengan rencana dan kebutuhan pengembangan kompetensi.
- e. Telah dilakukan monitoring dan evaluasi pengembangan pegawai berbasis kompetensi secara berkala.

**4). Promosi jabatan dilakukan secara terbuka**

- a. Terdapat kebijakan tentang promosi terbuka dan telah ditetapkan.
- b. Pengisian jabatan pimpinan tinggi telah dilakukan melalui promosi terbuka secara nasional.
- c. Pelaksanaan promosi dilakukan dengan cara kompetitif dan penilaian dilakukan secara obyektif.
- d. Telah ditetapkan susunan panitia seleksi yang berasal dari pihak-pihak independen.
- e. Tahapan diumumkan secara terbuka melalui media IT seperti website panitia seleksi dsb.

**5). Penetapan kinerja individu**

- a. Hasil penilaian kinerja individu telah dijadikan dasar untuk pengembangan karir individu terhadap seluruh pegawai.
- b. Capaian kinerja individu belum dijadikan dasar untuk pemberian tunjangan kinerja kepada seluruh pegawai.

**6) Penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai**

- a. Terdapat kebijakan tentang disiplin/kode etik/kode perilaku.
- b. Ada monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku instansi secara berkala.
- c. Ada pemberian sanksi dan imbalan (reward) kepada seluruh unit organisasi.

## **7) Pelaksanaan evaluasi jabatan**

- a. Terdapat dokumen tentang penyusunan Faktor Jabatan.
- b. Seluruh unit organisasi telah menetapkan peta jabatan
- c. Seluruh unit organisasi telah menetapkan kelas jabatan.
- d. Evaluasi jabatan telah dilaksanakan pada seluruh jabatan berdasarkan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) dan telah memberikan dampak pengembangan SDM.

## **8). Sistem Informasi Kepegawaian**

- a. Terdapat sistem informasi yang dibangun sesuai dengan kebutuhan.
- b. Seluruh unit organisasi terus memutakhirkan Sistem Informasi Kepegawaian.
- c. Sistem informasi kepegawaian digunakan sebagai pendukung pengambilan kebijakan manajemen SDM.

### **3.1.6 Penguatan Akuntabilitas**

#### **1). Keterlibatan pimpinan**

- a. Seluruh pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Renstra.
- b. Seluruh pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Penetapan Kinerja.
- c. Seluruh pimpinan memantau pencapaian kinerja secara berkala.

#### **2). Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja**

- a. Seluruh unit organisasi berupaya meningkatkan kapasitas SDM yang menangani akuntabilitas kinerja.
- b. Terdapat dokumen pedoman akuntabilitas kinerja.
- c. Sistem Pengukuran Kinerja berbasis elektronik sudah terimplementasi dan terintegrasi.
- d. Sistem Pengukuran Kinerja dapat diakses oleh seluruh unit organisasi.

### **3.1.7 Penguatan Pengawasan**

#### **1) Gratifikasi**

- a. Telah ditetapkan kebijakan tentang penanganan gratifikasi.
- b. *Public campaign* telah dilakukan secara berkala.

- c. Penanganan gratifikasi telah diimplementasikan. UPG melaporkan secara berkala tentang praktik gratifikasi.
- d. Terdapat evaluasi atas kebijakan penanganan gratifikasi.
- e. Terdapat laporan tindak lanjut.
- f. Penyampaian Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN) Kewajiban Penyelenggara Negara untuk melaporkan harta kekayaan diatur dalam:
  1. Undang-Undang No. 28 Tahun 1999
  2. Undang-Undang No. 30 Tahun 2002
  3. Undang-Undang No. 10 Tahun 2015
  4. Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi No. 07 Tahun 2016
  5. Instruksi Presiden No. 5 Tahun 2004
  6. SE MenPANRB No. SE/03/M.PAN/01/2005

## **2). Penerapan SPIP**

- a. Ada peraturan pimpinan organisasi tentang SPIP.
- b. Maturitas SPIP Penilaian menggunakan instrumen tentang Pedoman penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas SPIP (Perka BPKP Nomor 4/2016).

## **3). Pengaduan Masyarakat**

- a. Telah ditetapkan kebijakan tentang penanganan pengaduan.

## **4) Whistle-Blowing System**

- a. Tidak terdapat kebijakan tentang Whistleblowing System (0).
- b. Whistleblowing System belum disosialisasikan ke seluruh organisasi (0).
- c. Kebijakan Whistleblowing System belum diimplementasikan (0)
- d. Belum ada monitoring dan evaluasi Whistleblowing System (0)
- e. Seluruh Hasil evaluasi atas Whistleblowing System belum ditindaklanjuti (0)

## **5) Penanganan Benturan Kepentingan**

- a. Terdapat peraturan/kebijakan Penanganan Benturan Kepentingan.

## **6) Pembangunan Zona Integritas**

- a. Terdapat Dokumen Pencanangan Zona Integritas ditandatangani sesuai ketentuan.
- b. Ada Surat Keputusan Tentang unit yang ditetapkan.
- c. Zona integritas yang telah ditentukan dimonitoring dan evaluasi secara berkala
- d. Telah terdapat unit kerja yang berpredikat menuju WBBM.

## **7). Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)**

- a. Seluruh rekomendasi yang memerlukan komitmen pimpinan telah ditindaklanjuti dalam 2 tahun terakhir.
- b. Seluruh fungsi pengawasan internal tertangani oleh SDM yang kompeten baik secara kuantitas maupun kualitas.
- c. Seluruh kebutuhan didukung oleh anggaran.
- d. Seluruh fungsi pengawasan internal berfokus pada client dan audit berbasis risiko.
- e. Indeks Internal Audit Capability Model (IACM) Penilaian menggunakan instrumen tentang Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP (Perka BPKP Nomor 16/2015).

## **3.1.8 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**

### **1). Standar Pelayanan**

- a. Telah terdapat kebijakan standar pelayanan yang mencakup kejelasan biaya, waktu, persyaratan perijinan.

### **2). Budaya Pelayanan Prima**

- a. Seluruh sosialisasi/pelatihan telah dilakukan dalam upaya penerapan budaya pelayanan prima.
- b. Informasi pelayanan dapat diakses melalui berbagai media (misal: papan pengumuman, website, media sosial, media cetak, media televisi, radio dsb).
- c. Telah terdapat sistem sanksi/reward bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar dan sudah diimplementasikan.

- d. Seluruh pelayanan sudah dilakukan secara terpadu.
  - e. Terdapat bukti inovasi pelayanan yang diciptakan dan bermanfaat bagi penerima pelayanan.
- 3). Pengelolaan Pengaduan
  - 4) Penilaian kepuasan terhadap pelayanan
  - 5) Pemanfaatan Teknologi Informasi
    - a. Ada rencana penerapan teknologi informasi dalam pemberian pelayanan.
    - b. Belum seluruhnya, tetapi sebagian besar pelayanan telah menerapkan teknologi informasi dalam memberikan pelayanan.
    - c. Perbaikan dilakukan secara terus-menerus.

**Total Nilai Proses sebagai Pengungkit (60) Nilai: 32,85; Persentase: 54.75%**

## **3.2 Hasil**

### **3.2.1 Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi**

- 1) Nilai Akuntabilitas Kinerja, nilai hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Jawaban: 68.97; Nilai: 9.6558; Persentase 68,97%
- 2) Nilai Kapasitas Organisasi (Survei Internal), nilai hasil Survei Internal Kapasitas Organisasi Jawaban: 3.23; Nilai: 5,88; Persentase: 67.66%

### **3.2.2 Pemerintah yang Bersih dan Bebas KKN**

- 1) Nilai Persepsi Korupsi (Survei Eksternal), nilai hasil Survei Eksternal atas Persepsi Korupsi. Jawaban : 3.36; Nilai: 5.88; Persentase: 84%
- 2) Opini BPK , Opini BPK atas Laporan Keuangan WTP Nilai: 3; Persentase; 100%

### **3.2.3 Kualitas Pelayanan Publik**

- 1) Nilai Persepsi Kualitas Pelayanan (Survei Eksternal), Nilai Hasil Survei Eksternal Kualitas Pelayanan (10) Jawaban: 3.35; Nilai: 8.375; Persentase: 83.75%

**Total Hasil (40.00) Nilai 30.79%; Persentase 76.97%**

Nilai Evaluasi Reformasi Birokrasi (100) Nilai 63,64

#### 4. Praktik yang Belum Dilakukan dalam Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng

Praktik Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng dilihat dari hasil Penilaian Mandiri berdasarkan Lembar Kerja yang digambarkan di atas, sebagian besar sudah sesuai dengan yang diharapkan. Namun, ada juga yang tidak atau belum sesuai dengan yang diharapkan antara lain adalah *Whistleblowing System* (WBS). WBS adalah suatu sistem yang memberikan perlindungan kepada individu yang bersedia melaporkan kemungkinan adanya kecurangan, aktivitas yang tidak jujur atau kecurangan lainnya yang dilakukan oleh orang lain yang terjadi ditempat kerja. Individu yang bersedia melaporkan kecurangan itu disebut *Whistleblower*. Praktik yang tidak atau belum sesuai dengan yang diharapkan itu merupakan permasalahan bagi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng, seperti digambarkan pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Area Perubahan dan Praktik Reformasi Birokrasi yang Belum Dilaksanakan**

No	Area Perubahan	Praktik yang Belum Dilaksanakan dalam Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng
1	2	3
1	Manajemen Perubahan	<p><b>1) Pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi</b></p> <p>a. Belum seluruh Tim Asessor PMRB mendapatkan pelatihan. Tetapi, sebagian besar Tim Asessor PMPRB telah mendapatkan pelatihan.</p> <p><b>2) Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kinerja</b></p> <p>a. <i>Agent of Change</i> belum mengikuti pelatihan sebagai role model dalam perubahan. Tetapi, sudah terdapat upaya pembentukan <i>Agent of Change</i> secara formal dan sesuai ukuran organisasi.</p>
2	Penataan dan Penguatan Organisasi	<p><b>1). Evaluasi</b></p> <p>a. Belum seluruh unit kerja, tetapi telah dilakukan evaluasi yang menganalisis satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok kepada sebagian unit kerja.</p>
3	Penataan Tata Laksana	<p><b>1). Proses bisnis dan prosedur operasional tetap (SOP) kegiatan utama</b></p> <p>a. Belum seluruhnya, tetapi sebagian kecil unit organisasi telah memiliki peta proses bisnis yang sesuai dengan tugas dan fungsi.</p> <p>b. Belum seluruhnya, tetapi sebagian kecil tugas dan fungsi telah dipetakan dalam Peta proses bisnis.</p>
4	Penataan Sistem Manajemen SDM	<p><b>1). Pengembangan pegawai berbasis kompetensi</b></p> <p>a. Telah dilakukan assessment pegawai. Belum seluruhnya, tetapi telah dilakukan assessment kepada sebagian besar pegawai.</p>
5	Penguatan Pengawasan	<p><b>4) Whistleblowing System</b></p> <p>a. Tidak terdapat kebijakan tentang <i>Whistleblowing System</i> (0).</p> <p>b. <i>Whistleblowing System</i> belum disosialisasikan ke seluruh</p>

		<p>organisasi.</p> <p>c. Kebijakan <i>Whistleblowing System</i> belum diimplementasikan.</p> <p>d. Belum ada monitoring dan evaluasi <i>Whistleblowing System</i>.</p> <p>e. Seluruh Hasil evaluasi atas <i>Whistleblowing System</i> belum ditindaklanjuti.</p>
--	--	--

## 5. Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng 2020-2024 Menuju Pemerintahan Dinamis

Road Map 2020-2024 Prioritas pada Pembinaan Manajemen Pemerintah Menuju Pemerintahan Dinamis meliputi prioritas kegiatan yang merupakan Mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, dan prioritas kegiatan yang belum dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng hingga tahun 2019, seperti disajikan pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Area Perubahan dan Prioritas Kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng 2020-2024**

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Keterangan
1	2	3	4
Manajemen Perubahan	Indeks Kepemimpinan Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan dan Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (<i>reform</i>);</li> <li>2. Penguatan nilai integritas;</li> <li>3. Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model;</li> <li>4. Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industri 4.0.</li> </ol>	Kegiatan level mikro mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020
		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Melakukan pelatihan yang cukup bagi seluruh Tim Asessor PMPRB.</li> <li>6. Membentuk <i>Agent of Change</i> secara formal dan melaksanakan pelatihan sebagai <i>role model</i> dalam perubahan bagi <i>Agent of Change</i>.</li> </ol>	Kegiatan yang belum dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng hingga tahun 2019
Penataan Peraturan Perundangan/ Deregulasi Kebijakan	Indeks Reformasi Hukum Indeks Kualitas Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup IP (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan);</li> <li>2. Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi;</li> <li>3. Penguatan Sistem Regulasi Nasional di lingkup IP;</li> <li>4. Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan;</li> <li>5. Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun.</li> </ol>	Kegiatan level mikro mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020
Penataan	Indeks	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Assessment</i> organisasi berbasis kinerja;</li> </ol>	Kegiatan level

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Keterangan
1	2	3	4
Organisasi/ Kelembagaan	Kelembagaan	2. Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan IP berdasarkan hasil asesmen; 3. Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.	mikro mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020
		4. Melakukan evaluasi yang menganalisis semua satuan organisasi yang berbeda tujuan namun ditempatkan dalam satu kelompok.	Kegiatan yang belum dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng hingga tahun 2019
Penataan Tatalaksana	Indeks SPBE; Indeks Pengawasan Kearsipan; Indeks Pengelolaan Keuangan; Indeks Pengelolaan Aset; Indeks Pemerintahan Daerah.	1. Penerapan Tata Kelola SPBE; 2. Penerapan Manajemen SPBE; 3. Penerapan Layanan SPBE; 4. Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan; 5. Implementasi Manajemen Kearsipan Modern dan Handal (dari manual ke digital); 6. Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan; 7. Mengimplementasikan digitalisasi arsip; 8. Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan; 9. Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku. 10. Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik; 11. Pengembangan proses bisnis instansi dan unit; 12. Penyelarasan Proses bisnis dan SOP;	Kegiatan level mikro mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020
		13. Menyusun peta proses bisnis yang sesuai dengan tugas dan fungsi serta selaras dengan kinerja organisasi secara berjenjang bagi seluruh unit organisasi.	Kegiatan yang belum dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng hingga tahun 2019
Sistem Manajemen SDM	Indeks Profesionalitas ASN; Indeks Merit System ; Indeks Tata Kelola Manajemen ASN.	1. Menerapkan prinsip-prinsip manajemen ASN secara profesional; 2. Implementasi manajemen ASN berbasis <i>merit system</i> ; 3. Penetapan ukuran kinerja individu; 4. Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala; 5. Penguatan implementasi Reward and Punishment Berdasarkan kinerja; 6. Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi;	Kegiatan level mikro mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Keterangan
1	2	3	4
		7. Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN; 8. Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN; 9. Pengembangan implementasi Manajemen Talenta ( <i>Talent pool</i> ); 10. Penguatan <i>database</i> dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN; 11. Melakukan assesment bagi seluruh pegawai.	Kegiatan yang belum dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng hingga tahun 2019
Penguatan Akuntabilitas	Nilai SAKIP; Indeks Perencanaan.	1. Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sektor ( <i>collaborative and crosscutting</i> ); 2. Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja; 3. Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi ( <i>goal and strategy cascade</i> ); 4. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala; 5. Penembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran; 6. Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja;	Kegiatan level mikro mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020
Penguatan Pengawasan	Maturitas SPIP; Kapabilitas APIP; Opini BPK; Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang & Jasa.	1. Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi; 2. Meningkatkan Kompetensi APIP; 3. Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas); 4. Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku; 5. Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan; 6. Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM; 7. Penguatan pengendalian gratifikasi; 8. Penguatan penganganan pengaduan dan komplain; 9. Penguatan efektivitas manajemen risiko; 10. Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan;	Kegiatan level mikro mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020

Program/Area Perubahan	Indikator	Kegiatan	Keterangan
1	2	3	4
		<p><i>11. Whistleblowing System</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Membuat kebijakan tentang <i>Whistleblowing System</i> (0).</li> <li>Menyosialisasikan <i>Whistleblowing System</i> ke seluruh organisasi.</li> <li>Mengimplementasikan kebijakan <i>Whistleblowing System</i>.</li> <li>Monitoring dan evaluasi <i>Whistleblowing System</i>.</li> <li>Menindaklanjuti seluruh hasil evaluasi atas <i>Whistleblowing System</i></li> </ol>	Kegiatan yang belum dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng hingga tahun 2019
Pelayanan Publik	Indeks Pelayanan Publik; Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM);</li> <li>Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan;</li> <li>Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;</li> <li>Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau;</li> <li>Penciptaan, pengembangan, dan pelembagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik;</li> <li>Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik;</li> <li>Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala;</li> <li>Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala;</li> <li>Mendorong SKPD untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat;</li> <li>Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.</li> </ol>	Kegiatan level mikro mandat Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020

## 6. Kondisi yang Diharapkan

Memperhatikan permasalahan-permasalahan birokrasi yang masih dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Buleleng, maka pada tahun 2020-2024

reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng diharapkan dapat mencapai hal-hal sebagai berikut :

- 1) **Manajemen Perubahan**, terwujudnya perbaikan Indeks Kepemimpinan Perubahan melalui meningkatnya komitmen semua jajaran Pemerintah Kabupaten Buleleng terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi guna mewujudkan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi;
- 2) **Penataan Peraturan Perundang-Undangan**, terwujudnya perbaikan Indeks reformasi Hukum dan Indeks Kualitas Kebijakan antara lain melalui (a) meningkatnya kualitas penyusunan produk hukum daerah (penyusunan produk hukum daerah dilaksanakan secara *online*); (b) meningkatnya publikasi produk hukum daerah melalui sistem aplikasi berbasis android;
- 3) **Penataan dan Penguatan Organisasi**, terwujudnya perbaikan Indeks Kelembagaan dengan mewujudkan (a) struktur kelembagaan yang lebih efektif dan efisien; (b) menurunnya tumpang tindih tugas dan fungsi serta meningkatnya kapasitas SKPD dalam melaksanakan tugas dan fungsi;
- 4) **Penataan Tata Laksana**, terwujudnya perbaikan Indeks SPBE; Indeks Pengawasan Kearsipan; Indeks Pengelolaan Keuangan; Indeks Pengelolaan Asei; dan Indeks Pemerintahan Daerah, antara lain melalui meningkatnya penerapan sistem, prosedur, dan mekanisme kerja, serta standar pelayanan yang jelas, tertib, efisien dan efektif, transparan dan akuntabel, didukung oleh pemanfaatan teknologi dan informasi yang memadai;  
Indeks Profesionalitas ASN; Indeks Merit *System* ; dan Indeks Tata Kelola Manajemen ASN.
- 5) **Penataan Sistem Manajemen SDM**, terwujudnya perbaikan permbaikan Indeks Profesionalisme ASN; Indeks *Merit System*; dan Indeks Tata Kelola Manajemen ASN antara lain melalui meningkatnya integritas, profesionalisme dan disiplin Sumber Daya Manusia aparatur;
- 6) **Penguatan Akuntabilitas**, terwujudnya perbaikan Nilai SAKIP dan Indeks Perencanaan antara lain melalui (a) meningkatnya kepatuhan dan efektivitas terhadap pengelolaan keuangan daerah, sehingga dapat mempertahankan opini wajar tanpa pengecualian dari Badan Pemeriksa Keuangan; (b) meningkatnya

implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sehingga nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dapat dipertahankan dan/atau ditingkatkan dari B menjadi A;

- 7) **Penguatan Pengawasan**, terwujudnya perbaikan Maturitas SPIP; Kapabilitas APIP; OPINI BPK; dan Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa dengan mengupayakan menurunnya penyalahgunaan wewenang dan terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme melalui pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dan melaksanakan program/kegiatan lainnya yang mengarah pada menurunnya bahkan meniadakan praktek-praktek penyalahgunaan wewenang dan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
- 8) **Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**, terwujudnya perbaikan Indeks Pelayanan Publik dan Hasil Survey Kepuasan Masyarakat, antara lain melalui (a) meningkatnya prestasi/ keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai oleh Pemerintah Kabupaten Buleleng, serta terlaksananya upaya-upaya percepatan melalui inovasi untuk optimalnya kinerja birokrasi, optimalnya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat; (b) meningkatnya pelayanan informasi publik kepada masyarakat; (c) meningkatnya pelayanan publik di unit-unit pelayanan.

## **7. Penutup**

Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Buleleng lima tahun terakhir 2015-2019 telah dilakukan dengan memuaskan pada delapan area perubahan. Namun ada sejumlah kegiatan pembenahan manajemen pemerintah daerah pada delapan area perubahan yang belum dilaksanakan, antara lain adalah menetapkan *Whistleblowing System*. Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng 2020-2024 menyusun agenda perubahan pada delapan area perubahan dengan prioritas kegiatan pada pembenahan manajemen pemerintah daerah menuju pemerintahan dinamis dengan mengacu pada mandat yang diberikan oleh Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map

Reformasi Birokrasi 2020-2024, dan prioritas kegiatan yang belum dilaksanakan hingga tahun 2019.

### **Daftar Pustaka**

Etzkowitz, Henry and Loet Leydesdorff, 1995, “The Triple Helix-University-Industry-government relation: A Laboratory for knowledge base economic development” EASST review 14, no 1, pp14-19.

Peraturan Bupati Buleleng Nomor 67 Tahun 2016 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 985.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.