



**WALIKOTA BUKITTINGGI
PROVINSI SUMATERA BARAT**

**PERATURAN WALIKOTA BUKITTINGGI
NOMOR 14 TAHUN 2022**

TENTANG

**ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH KOTA BUKITTINGGI TAHUN 2021-2026**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA BUKITTINGGI,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka memberikan arah pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi secara rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara efektif, efisien, terukur, konsisten dan berkelanjutan;

b. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 1 ayat (2) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, digunakan sebagai acuan bagi seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah untuk menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Walikota tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi Tahun 2021 – 2026;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota Besar dalam Lingkungan Daerah Provinsi Sumatera Tengah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 20);

2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana

- yang telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);
3. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601) sebagaimana yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);
 4. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025;
 5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah;
 6. 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);
 7. Peraturan Daerah Kota Bukittinggi Nomor 4 Tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2021–2026 (Lembaran Daerah Kota Bukittinggi Tahun 2021 Nomor 4, Tambahan Lembaran Daerah Kota Bukittinggi Nomor 4);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN WALIKOTA TENTANG *ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KOTA BUKITTINGGI TAHUN 2021-2026*.

Pasal 1

Dalam Peraturan Walikota ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kota Bukittinggi.

2. Pemerintah Daerah adalah Walikota Bukittinggi sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Walikota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bukittinggi dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
4. Reformasi Birokrasi adalah upaya perbaikan birokrasi pada delapan area perubahan meliputi: manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan/deregulasi kebijakan, penataan organisasi dan kelembagaan, penataan tata laksana, sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
5. *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026 selanjutnya disebut *Road Map* RB Tahun 2021-2026 adalah dokumen rencana kerja reformasi birokrasi yang merupakan penjabaran dari *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024.

Pasal 2

- (1) *Road Map* RB Tahun 2021-2026 disusun dengan mengacu kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.
- (2) Sistematika *Road Map* RB Tahun 2021-2026, meliputi:
 - a. pendahuluan;
 - b. evaluasi capaian pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi 2016-2020;
 - c. isu strategis, dan pelaksanaan reformasi birokrasi Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026;
 - d. tujuan dan sasaran pelaksanaan reformasi Birokrasi 2021-2026; dan
 - e. penutup.

- (3) *Road Map* RB Tahun 2021-2026 sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Walikota ini.

Pasal 3

- (1) *Road Map* RB Tahun 2021-2026 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dilaksanakan secara sistematis, partisipatif dan kolaboratif oleh Pemerintah Daerah melalui Perangkat Daerah pengampu (*leading sector*) area perubahan.
- (2) Perangkat Daerah pengampu (*leading sector*) area perubahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
- a. Area Manajemen Perubahan diampu oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - b. Area Penataan Peraturan Perundangan/Deregulasi Kebijakan diampu oleh Bagian Hukum Sekretariat Daerah;
 - c. Area Penataan Organisasi/Kelembagaan diampu oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah;
 - d. Area Penataan Tata Laksana diampu oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah;
 - e. Area Sistem Manajemen Sumber Daya diampu oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - f. Area Penguatan Akuntabilitas diampu oleh Badan Perencanaan, Pengembangan dan Penelitian;
 - g. Area Pengawasan diampu oleh Inspektorat; dan
 - h. Area Pelayanan Publik diampu oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah.
- (3) Perangkat Daerah pengampu (*leading sector*) area perubahan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menindaklanjuti *Road Map* RB Tahun 2021-2026 dengan menyusun rencana aksi *Road Map* RB tahun 2021-2026.

Pasal 4

Road Map RB Tahun 2021-2026 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (3) dilaksanakan oleh Perangkat Daerah pengampu (*leading sector*) area perubahan dengan cara sebagai berikut:

- a. menyusun rencana aksi Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah pengampu (*leading sector*);
- b. melaksanakan koordinasi pelaksanaan rencana aksi reformasi birokrasi perangkat daerah dengan Perangkat Daerah lain;
- c. melaksanakan komunikasi, informasi, edukasi dan sosialisasi pelaksanaan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi secara berkala;
- d. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi secara berkala; dan
- e. melaksanakan pelaporan pelaksanaan *Road Map* RB Tahun 2021-2026 secara berkala kepada Walikota Bukittinggi melalui Bagian Organisasi Sekretariat Daerah.

Pasal 5

- (1) Penyusunan Rencana Aksi *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 huruf a bertujuan untuk:
 - a. memperoleh informasi yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan area perubahan *road map* Reformasi Birokrasi secara baik; dan
 - b. memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu program dan kegiatan area perubahan *road map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan kualitas reformasi birokrasi.
- (2) Rencana Aksi *Road Map* Reformasi Birokrasi digunakan sebagai dasar untuk:
 - a. perencanaan jangka menengah;
 - b. perencanaan tahunan;

- c. penyusunan dokumen program dan kegiatan *road map* reformasi birokrasi;
- d. pengukuran capaian area perubahan *road map* Reformasi Birokrasi;
- e. pelaporan *road map* Reformasi Birokrasi; dan
- f. pemantauan dan pengendalian area perubahan *road map* Reformasi Birokrasi.

Pasal 6

- (1) Perangkat Daerah pengampu (*Leading Sector*) Area Perubahan *road map* Reformasi Birokrasi menyusun Rencana Aksi *road map* Reformasi Birokrasi dengan mengacu kepada *road map* Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2020-2024 dengan mempertimbangkan hal sebagai berikut:
 - a. kebutuhan informasi untuk penyelenggaraan reformasi birokrasi;
 - b. kebutuhan data statistik pemerintah; dan
 - c. kelaziman pada bidang tertentu dan perkembangan ilmu pengetahuan.
- (2) Pedoman penyusunan Rencana Aksi *road map* Reformasi Birokrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Walikota ini

Pasal 7

Pelaksanaan rencana aksi *road map* Reformasi Birokrasi masing-masing area perubahan dapat melibatkan Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi.

Pasal 8

- (1) Pembinaan atas pelaksanaan Peraturan Walikota ini dilakukan oleh Sekretaris Daerah melalui Perangkat Daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintah daerah bidang pengawasan internal.

- (2) Pembinaan sebagaimana maksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan cara:
- a. melakukan *reviu* atas capaian kinerja setiap pelaksanaan area perubahan *road map* Reformasi Birokrasi dalam rangka meyakinkan keandalan informasi yang disajikan dalam laporan rencana aksi *road map* reformasi birokrasi; dan
 - b. melakukan evaluasi terhadap rencana aksi reformasi birokrasi terhadap pelaksanaan tiap-tiap area perubahan *road map* reformasi birokrasi.

Pasal 9

- (1) Pengawasan atas pelaksanaan Peraturan Walikota ini dilakukan oleh Perangkat Daerah yang melakukan fungsi pengawasan.
- (2) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dalam bentuk Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dengan model penilaian mandiri yang berbasis prinsip *Total Quality Management* dan digunakan sebagai metode untuk melakukan penilaian serta analisis yang menyeluruh terhadap kinerja instansi pemerintah.

Pasal 10

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Walikota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Bukittinggi.

Ditetapkan di Bukittinggi
pada tanggal 6 Juli 2022

WALIKOTA BUKITTINGGI,

dto

ERMAN SAFAR

Diundangkan di Bukittinggi
pada tanggal 6 Juli 2022

SEKRETARIS DAERAH KOTA BUKITTINGGI,

dto

MARTIAS WANTO

BERITA DAERAH KOTA BUKITTINGGI TAHUN 2022 NOMOR 14

LAMPIRAN I
PERATURAN WALIKOTA
BUKITTINGGI
NOMOR 14 TAHUN 2022
TENTANG *ROAD MAP REFORMASI*
BIROKRASI PEMERINTAH KOTA
BUKITTINGGI TAHUN 2021-2026

RINGKASAN EKSEKUTIF

Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) 2020–2024 merupakan bagian dari grand design reformasi birokrasi 2010–2025 yang menargetkan terwujudnya birokrasi kelas dunia pada tahun 2025 dengan ciri tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien serta pelayanan publik yang berkualitas. Road Map RB 2020–2024 disusun dengan mengacu pada rencana pembangunan nasional jangka panjang dan menengah nasional, road map reformasi birokrasi nasional, serta rencana strategis kementerian.

Pada bab pendahuluan, disampaikan mengenai kerangka acuan termasuk visi, misi, dan arahan pemerintah, yang menjelaskan bahwa perlunya transformasi kelembagaan dan pelayanan publik dengan program prioritas yakni reformasi birokrasi dan perbaikan tata kelola, untuk dapat mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya.

Bab selanjutnya memberi gambaran evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Kota Bukittinggi pada periode 2016–2020. Berbagai capaian implementasi reformasi birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi termasuk capaian *quick wins road map* reformasi birokrasi. Pada Bab ini juga disampaikan capaian 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi. Hasil dan dampak serta rekomendasi dari KemenPan dan RB atas implementasi Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi. Dibalik itu, tantangan dan hambatan dalam pelaksanaan RB yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Bukittinggi.

Pada bab III dijelaskan mengenai isu strategis, dan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026. Isu strategis yang disampaikan mencakup isu-isu strategis Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi dan isu-isu Reformasi Birokrasi secara Nasional.

Pada bab IV yang merupakan bab terakhir sebelum penutup, akan secara rinci menjelaskan tujuan dan sasaran, strategi pelaksanaan dan kondisi yang diharapkan. Pada bab ini juga disampaikan sasaran RB dan pelaksanaan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi/ wilayah birokrasi bersih melayani. Dan tidak lupa pada bab ini di uraikan pula *quick wins* dan prioritas perangkat daerah serta rencana aksi dari pelaksanaan 8 (delapan) area perubahan *road map* reformasi birokrasi Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026.

Road Map Reformasi Birokrasi merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Dengan demikian, *Road Map* ini akan menuntun kita agar perubahan yang diharapkan menuju birokrasi yang lebih baik dapat terwujud. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Presiden No 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengamanahkan penyusunan dan pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi setiap 5 (lima) tahunan.

Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi 2021-2026 mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagai rencana teknis dan detail mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk memberikan arahan mengenai perubahan yang dilakukan untuk mencapai sasaran reformasi birokrasi, yaitu mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel dan pelayanan publik yang prima. Keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2015-2020 menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan selanjutnya (2021-2025). Karena itu, pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2021-2025 merupakan penguatan dari pelaksanaan reformasi birokrasi tahapan sebelumnya.

Secara umum, *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi berisi uraian mengenai capaian pelaksanaan reformasi birokrasi periode sebelumnya yang berisi tentang upaya, hasil dan dampak, analisis lingkungan dan isu strategis berisi gambaran lingkungan birokrasi saat ini dan isu strategis yang dihadapi, sasaran dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi, dan manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi. Pijakan awal

dalam mengurai perjalanan Reformasi Birokrasi di Kota Bukittinggi adalah dengan mengidentifikasi gambaran umum dari birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi saat ini.

Kerangka gambaran umum dibangun bertumpu pada sasaran reformasi birokrasi yang telah ditetapkan secara nasional, yaitu 1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel; 2) Birokrasi yang kapabel; dan 3) Pelayanan publik yang prima. Maka langkah-langkah perubahan yang akan dilakukan melalui delapan area perubahan terdiri dari Area Manajemen Perubahan; Area Penataan Peraturan Perundang-undangan/Deregulasi Kebijakan; Area Penataan Organisasi/Kelembagaan; Area Penataan Ketatalaksanaan; Area Penataan Sistem Manajemen SDM; Area Penguatan Akuntabilitas; Area Penguatan Pengawasan; dan terakhir adalah Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Selain itu, *Road Map* Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi juga memuat *Quick Wins*, yaitu pelayanan yang bersifat strategis bagi pemerintah daerah, dapat dengan cepat dilakukan perubahannya dan dapat diterapkan dalam waktu tidak lebih dari 1 (satu) tahun. Hal ini merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat dan atau pemangku kepentingan. Jenis pelayanan yang akan dijadikan *Quick Wins* adalah jenis pelayanan yang secara cepat dapat diperbaiki kualitas pelayanannya dan memberikan dampak yang signifikan pada upaya reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bukittinggi.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi dilakukan secara bertahap. Setiap tahap diharapkan akan memberikan dampak penguatan pada langkah berikutnya. Rencana aksi merupakan uraian tentang rencana kegiatan Reformasi Birokrasi yang akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan prioritas atau fokus perubahan/pembentahan, prioritas yang harus terus diperlihara, dan prioritas pelayanan publik. Rencana Aksi berisi program/ kegiatan, tahapan/aktivitas target-target sasaran tahunan yang ingin diwujudkan, waktu pelaksanaannya, serta penanggungjawabnya.

Dalam rangka mengawal *Road Map* Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi tahun 2021-2026 agar sesuai dengan yang direncanakan, maka dibutuhkan monitoring dan evaluasi. Monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah daerah dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/satuan kerja, lingkup pemerintah daerah, dan lingkup nasional. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan

dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Berdasarkan proses monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dibenahi pada saat kegiatan Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target yang telah ditentukan.

Daftar Isi

Ringkasan Eksekutif

Bab I Pendahuluan

Bab II Evaluasi Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi 2016-2020

- 2.1 Capaian Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi
- 2.2 Capaian Quick Wins Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2015-2020
- 2.3 Capaian 8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi
- 2.4 Hasil/Dampak Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi
- 2.5 Rekomendasi dari KemenPan RB Atas Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi
- 2.6 Tantangan/Hambatan Pelaksanaan RB yang dihadapai Pemerintah Kota Bukittinggi

Bab III Isu Strategis, dan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026

- 3.1 Isu Strategis Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi
- 3.2 Isu Strategis Reformasi Birokrasi Nasional

Bab IV Tujuan dan Sasaran Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2021-2026

- 4.1 Tujuan
- 4.2 Sasaran
- 4.3 Strategi Pelaksanaan
- 4.4 Kondisi yang diharapkan
- 4.5 Sasaran Reformasi Birokrasi Internal
- 4.6 Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/ Wilayah Birokrasi Bersih Melayani
- 4.7 Quick Wins
- 4.8 Prioritas Organisasi Perangkat Daerah
- 4.9 Rencana Aksi

Bab V Penutup

BAB I

PENDAHULUAN

Menciptakan pembangunan daerah yang berkualitas dapat diwujudkan melalui tata kelola pemerintahan yang baik. Tata kelola pemerintah yang baik digunakan untuk memastikan terciptanya perbaikan di segala lini, maka sebagai instrukmennya dibutuhkan reformasi birokrasi yang berkelas dan efektif. Birokrasi yang dimaksud adalah birokrasi yang baik, bersih, sederhana, dan fleksibel, serta didukung oleh proses tata kelola yang cepat oleh sumber daya manusia aparatur yang berkualitas akan menghasilkan pelayanan publik yang prima dan tentunya berdampak baik pada pencapaian agenda pembangunan di daerah.

Melalui Peraturan Presiden No 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, perencanaan tata kelola reformasi birokrasi terbagi dalam tiga fase *Road Map* Reformasi Birokrasi yang tersusun secara sistematis dan ditetapkan setiap 5 (lima) tahun. Hal tersebut ditujukan dalam rangka memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya dapat berjalan efektif dan efisien serta berkelanjutan.

Pada saat ini, reformasi birokrasi menginjak periode ketiga atau periode yang terakhir, yakni *Road Map* Reformasi Birokrasi periode 2021-2026, setelah periode sebelumnya telah terlaksana dengan baik. Pada fase akhir ini, pencapaian reformasi birokrasi diharapkan mewujudkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) dengan watak birokrasi yang memberikan pelayanan publik semakin berkualitas dan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan arus perkembangan reformasi birokrasi negara-negara di dunia yang mengedepankan aspek akuntabilitas, transparansi, efektif dan efisien, serta kualitas pelayanan prima dalam kinerja pemerintahannya.

Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi 2021-2026 mengacu pada PermenPan RB Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagai rencana teknis dan detail mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk memberikan arahan mengenai perubahan yang dilakukan untuk mencapai sasaran reformasi birokrasi, yaitu mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel dan pelayanan publik yang prima. Dalam rangka mencapai sasaran reformasi birokrasi tersebut, dilakukan dengan

berbagai upaya dengan tetap memperhitungkan harapan para pemangku kepentingan yang dipadukan dengan kemampuan pemerintah dalam memenuhi keinginan dimaksud dengan berfokus pada delapan area perubahan.

Road Map Reformasi Birokrasi periode 2021-2026 mengedepankan asas fokus dan prioritas. Fokus berarti upaya reformasi birokrasi akan dilakukan secara fokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Sedangkan, prioritas dimaksudkan bahwa Pemerintah Kota Bukittinggi akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi. Keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode sebelumnya (periode 2015-2020) menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan selanjutnya. Sehingga, pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi periode 2021-2026 ini merupakan penguatan dari pelaksanaan reformasi birokrasi tahapan sebelumnya.

Merujuk pada pencapaian periode sebelumnya, Dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola birokrasi serta menumbuhkan budaya integritas, kinerja, dan melayani di lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi, terdapat beberapa hal yang perlu disempurnakan yaitu:

1. Mengoptimalkan fungsi tim Reformasi Birokrasi internal, *assessor*, dan tim penilai internal dalam melakukan pemantauan dan evaluasi implementasi Reformasi Birokrasi, serta memastikan hasil pemantauan dan evaluasi tersebut dapat ditindaklanjuti secara maksimal dan tercipta perbaikan berkelanjutan dalam proses pelaksanaan reformasi birokrasi;
2. Merumuskan pola *change management* yang sesuai dengan karakteristik, Pemerintah Kota Bukittinggi dan perangkat daerahnya, terutama agar peran agen perubahan dapat lebih optimal dan pemahaman pelaksanaan RB dapat merata internalisasinya pada setiap individu (terbentuk *mindset* dan *culture set* budaya kinerja). Hal ini sebagai upaya agar pelaksanaan RB lebih efektif dalam memperbaiki tata kelola internal, mewujudkan hasil nyata dan menjawab kebutuhan *stakeholder*,

3. Optimalisasi area Deregulasi Kebijakan dengan menyusun peta keterkaitan kebijakan dan mengoptimalkan seluruh kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Bukittinggi mampu berkontribusi dalam memberikan manfaat yang optimal kepada masyarakat;
4. Melakukan Penyederhanaan Birokrasi yang berpedoman Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Hal tersebut merupakan bagian dari upaya mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah (*agile*), dan profesional;
5. Menyusun peta proses bisnis secara menyeluruh dan melakukan evaluasi terhadap peta proses bisnis berkala untuk memastikan pencapaian kinerja berjalan secara optimal;
6. Optimalisasi penerapan *E-Government* di lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi dengan melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala;
7. Optimalisasi pengelolaan sistem manajemen SDM dengan menindaklanjuti pemanfaatan hasil Assessment sebagai dasar pengembangan karir individu berbasis kompetensi, menyusun perencanaan pengembangan kompetensi pegawai dan melaksanakan pemetaan talenta pengawai dengan baik dan menyeluruh;
8. Menindaklanjuti rekomendasi hasil penilaian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) secara menyeluruh serta mengidentifikasi celah perbaikan lain untuk memastikan peningkatan akuntabilitas kinerja yang signifikan dan berkelanjutan;
9. Optimalisasi implementasi kebijakan pengawasan internal, terutama dalam hal penanganan gratifikasi, pengelolaan pengaduan masyarakat, *Whistle Blowing System*, benturan kepentingan serta penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dan mengoptimalkan peran APIP sebagai *Quality Assurance and Consulting* kaitannya dengan keuangan dan kinerja;
10. Meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan implementasi pemberian kompensasi apabila layanan tidak sesuai standar secara merata, menindaklanjuti hasil penilaian survei kepuasan masyarakat secara berkelanjutan dan mendorong inovasi pelayanan agar mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat serta memperkuat integritas penyedia layanan;
11. Meningkatkan pembangunan Zona Integritas pada seluruh unit kerja yang strategis sehingga dapat menjadi pemicu percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kota Bukittinggi.

BAB II

EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

PEMERINTAH KOTA BUKITTINGGI 2016-2020

2.1. Capaian Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi

Pemerintah Kota Bukittinggi telah melaksanakan program Reformasi Birokrasi periode 2016-2020 dengan baik. Selanjutnya, sebagai bentuk dari *continuous improvement* Reformasi Birokrasi, maka untuk selanjutnya akan dilakukan program Reformasi Birokrasi dalam periode 2021-2026.

Implementasi reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi masih ditemukan banyak persoalan, hambatan dan tantangan yang dihadapi, yang kesemuanya berasal dari internal pemerintah ataupun eksternal pemerintah. Mengacu kepada hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi oleh Kemenpan dan RB menunjukkan masih banyak hal yang perlu dibenahi meskipun nilai indeks reformasi birokrasi Kota Bukitnggi dari tahun ketahunnya mengalami peningkatan. Nilai indeks RB Tahun 2018 adalah 52,80, pada Tahun 2019 nilai indeks RB meningkat menjadi 60,18 dan tahun 2020 menjadi 62,79 dengan predikat "B". Peningkatan nilai terjadi, tetapi bila ditinjau dari masing-masing area perubahan reformasi birokrasi tidak terjadi peningkatan nilai yang signifikan.

Hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi menunjukkan nilai indeks reformasi birokrasi yang selalu meningkat mulai Tahun 2016 sampai dengan Tahun 2020, sebagaimana disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel Capaian RB Kota Bukittinggi

No	TAHUN	NILAI RB	KATEGORI
1	2016	-	-
2	2017	-	-
3	2018	52,80	CC
4	2019	60,18	B
5	2020	62,79	B

Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam lingkup program mikro biasa disebut sebagai Reformasi Birokrasi Internal (RBI). Pelaksanaan RBI yang dilakukan pada periode 2016–2020 telah membawa perubahan yang cukup signifikan dalam tata kelola Pemerintah Kota Bukittinggi. Gambaran berbagai capaian indikator utama tergambar sebagai berikut:

Tabel Capaian Indikator Utama Reformasi Birokrasi

No.	Indeks	Nilai Evaluasi/Predikat				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Opini BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
2.	Tingkat kapabilitas APIP	Level 2	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3
3.	Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	3,0800	3,1430	3,0057	3,0057	-
4.	Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	50,34	60,21	70,39	70,84	71,13
5.	Indeks Reformasi Birokrasi Internal	-	-	52,80	60,18	62,79
6.	Indeks Kepuasan Masyarakat	79	81,32	83,26	84,76	83,78
7.	Kepatuhan pelayanan publik	-	-	85,65	-	65,35

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa capaian indikator reformasi birokrasi selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dan akan terus diupayakan untuk ditingkatkan sampai memperoleh nilai yang maksimal. Secara umum pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi berupaya untuk memberikan dampak positif yang sebesar-besarnya kepada masyarakat dan juga dampak positif bagi penyelenggaraan pemerintahan itu sendiri.

Dampak yang sangat dirasakan antara lain :

- Peningkatan kualitas pelayanan publik yang ditandai dengan semakin baiknya persepsi masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik di Bukittinggi melalui Indeks Kepuasan Masyarakat.
- Pembentukan dan pembangunan Mal Pelayanan Publik yang telah mengubah stigma pelayanan, sekaligus mendorong kemudahan berusaha dan berinvestasi yang menjadi salah satu tujuan dari

reformasi pelayanan perizinan serta transformasi pola pikir yang semula ego sektoral antar instansi diubah menjadi kolaborasi yang fokus pada komitmen melayani masyarakat pada satu unit terpadu yakni Mal Pelayanan Kota Bukittinggi.

- c. Kinerja Pemerintah Kota Bukittinggi lebih terukur dan jelas, dan terus mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat dari capaian nilai SAKIP Pemerintah Kota Bukittinggi dari tahun ke tahun.
- d. Penyelenggaraan pelayanan publik yang selalu berupaya untuk meningkatkan pelayanan dengan baik melalui inovasi-inovasi pelayanan publik yang diluncurkan.

2.2. Capaian Quick Wins Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2016-2020

Pada *Road Map* Reformasi Birokrasi tahun 2016-2020, Pemerintah Kota Bukittinggi telah menetapkan 5 (lima) *quick wins* (program percepatan) yang merupakan bentuk aktivitas nyata yang cepat dirasakan manfaatnya. *Quick Wins* diperlukan untuk memperoleh momentum awal yang positif dan juga kepercayaan diri untuk selanjutnya melaksanakan reformasi birokrasi secara konsisten dan berkelanjutan, serta memberikan *image* atau kesan positif bagi pelaksanaan reformasi birokrasi sehingga dapat menurunkan penilaian pesimis terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi.

Capaian *quick wins* Pemerintah Kota Bukittinggi pada tahun 2016-2020 dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Penerapan Sistem Informasi Perencanaan Pembangunan Daerah dalam bentuk E-Planning dan E-Monev.

Guna menciptakan transparansi perencanaan dan penganggaran pembangunan di daerah sesuai dengan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor : 640/3761/SJ semua daerah menerapkan aplikasi *e-planning*, hal ini dalam rangka koordinasi dan supervisi pencegahan korupsi guna mewujudkan pemerintahan daerah yang bersih dan untuk mewujudkan konsistensi dan akuntabilitas, tidak terkecuali di Kota Bukittinggi yang dimulai sejak Tahun 2018.

Kota Bukittinggi telah menerapkan aplikasi *e-planning* dan mengaplikasikannya dalam penyusunan dokumen-dokumen perencanaan. Pemerintah Kota Bukittinggi juga telah menjalin kesepakatan dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Republik Indonesia untuk penerapan aplikasi *e-planning* dalam penyusunan

dokumen perencanaan pembangunan daerah yang terintegrasi dengan aplikasi penganggaran (*e-budgetting*).

Pada dasarnya *e-planning* ini diterapkan agar penyusunan dokumen perencanaan yang dilakukan dalam beberapa tahap ini terlaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Jadi sistem *e-planning* ini akan otomatis terkunci pada saat salah satu tahapan perencanaan selesai dilaksanakan. Seperti usulan Musrenbang Kelurahan hanya bisa dientrykan pada pelaksanaan Musrenbang Kelurahan, setelah memasuki Musrenbang Kecamatan tidak bisa lagi mengentrykan usulan Musrenbang Kelurahan, begitu juga SKPD tidak bisa lagi mengentrykan tambahan kegiatan atau belanja apabila telah melebihi pagu anggaran yang ditetapkan, dengan demikian perencanaan yang dibuat harus benar – benar matang, tidak bisa lagi naik ditengah jalan.

E-planning yang dikembangkan meliputi beberapa bagian diantaranya pada Rembug warga / Pra Musrenbang, Musrenbang Kelurahan, Musrenbang Kecamatan, Musrenbang RKPD, Pokok – pokok Pikiran DPRD serta RKPD/Renja SKPD. Dalam *e-planning* ini juga akan dilengkapi dengan Standar Satuan Harga (SSH), Analisis Standar Belanja (ASB), dan Harga Satuan Pokok Kegiatan (HSPK). Oleh karena itu SKPD mengentrykan rencana kegiatan harus berbasis Pra RKA, dimana nantinya untuk masing – masing standar belanja sudah tersedia di dalam *e-planning* tersebut.

b. Pembayaran PBB secara *Online*

Walikota Bukittinggi telah me-*launching* pembayaran PBB dengan sistem *online* pada tanggal 24 Nopember 2016 lalu. *Launching* sistem ini merupakan bentuk lanjutan dari kerjasama atau *Memorandum of Understanding* (MOU) yang telah dilakukan antara PT. Bank Pembangunan Daerah atau Bank Nagari dengan Pemerintah Kota Bukittinggi dalam meningkatkan pelayanan publik. Pemerintah Kota Bukittinggi sangat mendukung pembayaran PBB dengan sistem *Online*, karena akan memudahkan masyarakat tentunya. Pembayaran PBB secara *online* memberikan kepastian bagi Pemerintah Kota Bukittinggi dan bagi wajib pajak sehingga akan pembayaran PBB bisa langsung masuk ke kas daerah.

Pembayaran PBB secara *online* merupakan bentuk Inovasi dengan melibatkan pihak perbankan yakni PT. Bank Pembangunan

Daerah atau Bank Nagari dalam memberikan pelayanan jasa terhadap publik. Dalam hal ini Perbankan wajib memberikan pelayanan dan jasa kepada masyarakat karena Bank Nagari juga bagian dari pengelola dana Pemerintah Daerah.

c. Rekrutmen Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dengan sistem Online

Pada Tahun 2019, 2020 dan 2021, Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) SMP di Kota Bukittinggi dilaksanakan melalui jalur *online* dan *offline*. Layanan penerimaan siswa baru dilakukan dengan menyesuaikan dengan kondisi sekolah sehingga belum seluruh sekolah bisa diterapkan penerimaan secara *online*.

Namun demikian, langkah awal penerimaan siswa didik baru dengan pengaplikasian secara *online* untuk beberapa sekolah menjadi langkah awal agar dapat diterapkan ditahun tahun ke depan untuk seluruh tingkatan pendidikan di Kota Bukittinggi.

2.3. Capaian 8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi

Sementara, untuk capaian terhadap implementasi 8 (delapan) Area Perubahan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi pada periode 2016-2020 dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Manajemen Perubahan

- 1) Telah dilakukan pembentukan Tim Reformasi Birokrasi yang telah disesuaikan dengan kebutuhan dan spesifikasi organisasi, namun belum melaksanakan tugas sepenuhnya sesuai rencana kerja Tim Reformasi Birokrasi, baik dalam hal tindaklanjut hasil monitoring dan evaluasi rencana kerja maupun hasil kerja.

- 2) *Road Map* Reformasi Birokrasi

Jalannya *Road Map* Reformasi Birokrasi yang disusun telah mencakup 8 area perubahan dan *quick wins*, namun belum sepenuhnya seluruh unit kerja di Pemerintah Kota Bukittinggi dilibatkan dalam penyusunan dan mendapatkan sosialisasi.

- 3) Selanjutnya pada tahap pemantauan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) telah direncanakan dan diorganisasikan, namun masih belum optimal. Selain itu, belum seluruh tim *assessor* PMPRB telah mendapatkan pelatihan.

- 4) Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kinerja Sebagian Perangkat Daerah telah memiliki Kelompok Budaya Kerja. Telah dilakukan pembentukan *agent* perubahan/ *agent of change* namun sebagian besar *role model* aparatur tersebut sebagai wujud pembentukan *Agent of Change* yang menjadi teladan, dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, bersih dan akuntabel sesuai dengan bidang tugasnya belum berjalan dengan baik.

2. Penataan Peraturan Perundang-undangan

- 1) Telah dilakukan harmonisasi identifikasi, analisis, dan pemetaan terhadap peraturan perundangan-undangan di Kota Bukittinggi. Namun, belum seluruhnya dilakukan revisi atas peraturan perundangundangan yang tidak sinkron dengan peraturan yang lebih tinggi.
- 2) Sistem Pengendalian dalam Penyusunan Peraturan Perundangundangan. Terdapat sistem pengendalian penyusunan peraturan perundangan yang mensyaratkan adanya persetujuan dari pimpinan, saran dan pertanggungjawaban berlapis secara horizontal dan vertikal serta bentuk-bentuk rapat koordinasi, naskah/keterangan akademik dan persyaratan lainnya.
- 3) Penataan peraturan perundang-undangan juga telah dihimpun dalam aplikasi elektronik yaitu; JDIH Kota Bukittinggi.

3. Penataan dan Penguatan Organisasi

Evaluasi dan Penataan organisasi telah dilakukan melalui evaluasi kelembagaan untuk menilai tugas, fungsi, dan ketepatan struktur organisasi agar tidak ada duplikasi dan tumpang tindih tugas fungsi serta kesalahan nomenklatur organisasi. Selain itu telah dilakukan evaluasi dengan menganalisis kemampuan struktur organisasi untuk dapat adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Adapun penataan dilakukan agar organisasi tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran.

Telah dilakukan juga penghitungan efektifitas dan beban kerja pada masing-masing SKPD sesuai dengan Permendagri 99 tahun 2018 Tentang Pembinaan dan Penataan Perangkat Daerah.

4. Penataan Tatalaksana

1) Proses Bisnis dan SOP

Peta Proses Bisnis Pemerintah Kota Bukittinggi hingga saat ini sedang dilakukan penyusunan namun belum rampung, namun untuk dokumen SOP telah dibuat dan disusun utamanya pada Perangkat Daerah yang bersifat teknis dan berorientasi pelayanan pada masyarakat.

2) *E-Government*

Pengembangan *e-government* di Kota Bukittinggi telah dimulai dengan memanfaatkan penerapan teknologi informasi. Secara spesifik telah dikembangkan *e-procurement* untuk mendukung pengelolaan sistem pengadaan barang dan jasa yang lebih akuntabel. Pengembangan *e-kinerja* untuk mewujudkan penyelenggaraan sistem pemerintahan yang bermutu. Namun transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik belum dioptimalkan seperti pengembangan aplikasi teknis pada masing masing Perangkat Daerah guna mempermudah pelayanan, dan juga dapat dimanfaatkan sebagai sumber data yang terintegrasi.

3) Keterbukaan Informasi Publik

Keterbukaan Informasi Publik sebagai implementasi dari kebutuhan informasi publik, Pemerintah Kota Bukittinggi telah membentuk Pejabat Penyelenggara Informasi dan Dokumentasi Daerah (PPID Daerah). Selain itu, Pemerintah Kota Bukittinggi membuat *website* resmi dilengkapi dengan sarana pengaduan masyarakat secara online melalui www.bukittinggikota.go.id dengan mendukung program Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N) dan Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat (LAPOR) serta memperkuat kapasitas Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumen (PPID). Namun perlu dioptimalkan terkait proses monitoring, evaluasi dan fasilitasi pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik.

5. Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia.

1) Perencanaan Kebutuhan Pegawai Sesuai Kebutuhan Organisasi, Evaluasi Jabatan, Penetapan Kinerja Individu, dan Sistem Informasi Kepegawaian

Perencanaan pegawai dan proyeksi kebutuhan pegawai 5 tahun telah disusun dan diformalkan dengan telah disusunnya Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja serta

Evaluasi Jabatan. Selain itu, semua kepala Perangkat Daerah telah menandatangani Pakta Integritas dari Pejabat Tinggi Pratama sampai dengan pelaksana, serta masing-masing telah menyusun dan menetapkan Perjanjian Kinerjanya. Namun pengembangan SDM berbasis kompetensi belum berjalan optimal keseluruhan pegawai berdasarkan dan kebutuhan pengembangan kompetensi. Sistem Informasi kepegawaian belum dioptimalkan oleh seluruh unit organisasi dengan *update* data dan sebagai bahan pendukung pengambilan kebijakan manajemen SDM

- 2) Proses Penerimaan Pegawai Transparan, Objektif, Akuntabel dan bebas KKN, Promosi jabatan. Penerapan seleksi tes Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang transparan dan akuntabel melalui penggunaan *Computer Assisted Tes* (CAT) dan penerapan sistem promosi terbuka untuk jabatan pimpinan tinggi sudah berjalan.
- 3) Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi dan Penegakan Aturan Disiplin/Kode Etik/Kode Perilaku Pegawai Pendidikan dan pelatihan pegawai belum sepenuhnya didasarkan pada kompetensi jabatan dan belum sepenuhnya didukung oleh anggaran yang mencukupi. Selain itu, belum disusun Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) secara keseluruhan. Adapun terkait penegakan aturan disiplin dan penilaian kinerja pegawai sudah memanfaatkan penggunaan teknologi informasi. Sistem Informasi kepegawaian belum dioptimalkan oleh seluruh unit organisasi dengan *update* data dan sebagai bahan pendukung pengambilan kebijakan manajemen SDM.

6. Penguatan Akuntabilitas.

1) Keterlibatan Pimpinan

Seluruh pimpinan terlibat secara langsung dalam penyusunan Renstra, Penetapan/Perjanjian Kinerja, dan memantau pencapaian kinerja secara berkala.

2) Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja

Bahwa seluruh Perangkat Daerah berupaya meningkatkan kapasitas sumber daya manusia yang menangani akuntabilitas kinerja dengan berpedoman pada dokumen akuntabilitas kinerja. Sementara itu, penggunaan sistem pengukuran kinerja berbasis elektronik belum optimal dalam menunjang pengukuran kinerja pegawai.

7. Penguatan Pengawasan.

- 1) Belum optimalnya evaluasi dan tindak lanjut atas adanya laporan gratifikasi.
- 2) Penilaian resiko masih dilakukan oleh sebagian kecil organisasi di Kota Bukittinggi, sehingga kegiatan pengendalian untuk meminimalisir resiko masih belum optimal dalam rangka penerapan SPIP yang baik di Kota Bukittinggi.
- 3) Belum tersusunnya kebijakan tentang *whistle blowing system*, namun pelaksanaan sosialisasikan dan dievaluasi juga belum berjalan secara optimal.
- 4) Belum optimalnya penanganan benturan kepentingan di seluruh unit organisasi Kota Bukittinggi.
- 5) Telah dilakukan pembangunan Zona Integritas namun belum secara intensif. Evaluasi atas Zona Integritas dilaksanakan secara berkala namun hanya pada unit kerja yang diusulkan. Belum terdapat unit kerja yang ditetapkan sebagai “menuju WBK/WBBM” hanya sebatas pengusulan unit kerja saja.
- 6) Seluruh fungsi APIP didukung dengan SDM yang memadai secara kualitas serta didukung anggaran yang memadai. Seluruh fungsi pengawasan internal telah berfokus pada *client* dan audit berbasis resiko.

8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

- 1) Telah terdapat kebijakan standar pelayanan, namun belum semua Perangkat Daerah memiliki SOP bagi pelaksanaan standar pelayanan dan pengaduan pelayanan. Budaya pelayanan prima sudah dijalankan namun belum optimal, akan tetapi seluruh pelayanan dilakukan secara terpadu.
- 2) Pengelolaan pengaduan pelayanan publik sudah berjalan, namun belum dilakukan secara optimal, khususnya terkait monitoring dan evaluasi hasil tindak lanjut pengaduan pelayanan publik.
- 3) Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik.
- 4) Hasil survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik di masing-masing Perangkat Daerah sebagian belum dibuatkan rencana tindak lanjut untuk menjadikan dasar sebagai bahan perencanaan perbaikan layanan.
- 5) Telah beroperasinya Mal Pelayanan Publik (MPP) yang di dalamnya mengembangkan/ membangun sistem pelayanan terintegrasi Mal

Pelayanan Publik, Sistem Informasi Pelayanan Publik dan Pelayanan Publik Berbasis Elektronik. Dengan adanya Mal Pelayanan Publik, masyarakat semakin merasakan kemudahan, transparansi, dan kecepatan pelayanan dalam mengurus berbagai jenis layanan atau perizinan baik secara individu maupun sebagai badan usaha

2.4. Hasil/Dampak Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi

Gambaran umum hasil/dampak Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi periode 2016-2020 dilihat dari 3 (tiga) capaian sasaran reformasi birokrasi nasional: 1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel; 2) Birokrasi yang efektif dan efisien; dan 3) birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Sebagai *baseline*, maka akan diuraikan pencapaian dalam pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi pada periode 2016-2020 sebagai berikut:

1. Birokrasi yang bersih dan Akuntabel

Secara umum, Pemerintah Kota Bukittinggi telah melakukan reformasi birokrasi dalam mewujudkan Pemerintah Daerah yang bersih dan akuntabel. Berbagai hal yang telah dicapai oleh Pemerintah Kota Bukittinggi:

- a. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) telah memberikan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) kepada Pemerintah Kota Bukittinggi selama 6 tahun berturut-turut untuk Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kota Bukittinggi sejak tahun 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 dan 2020,
- b. Pejabat yang diwajibkan untuk menyerahkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggaraan Negara (LHKPN), sebagian besar (100%) telah menyerahkan laporan yang dimaksud kepada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Sebagai wujud transparansi penyelenggaraan pelayanan publik oleh Pemerintah Daerah,
- c. Pemerintah Kota Bukittinggi sudah menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berdasarkan SK Walikota Bukittinggi Nomor 188.45/251//2011 dan akan terus ditingkatkan pelaksanaannya,
- d. Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). SAKIP Kota Bukittinggi telah berpredikat BB dengan nilai (70,39) Pada tahun 2018, predikat BB dengan nilai (70,84)

pada tahun 2019, dan berpredikat BB dengan nilai (71,13) pada tahun 2020,

- e. Pemerintah Kota Bukittinggi telah menyediakan sarana pengaduan bagi masyarakat secara *online* melalui www.bukittinggikota.go.id dengan tetap mendukung program Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N) LAPOR,
- f. Penerapan teknologi informasi di Kota Bukittinggi sudah dimulai dengan pengembangan *e-government*. Secara spesifik telah dikembangkan *e-procurement* untuk mendukung pengelolaan sistem pengadaan barang dan jasa yang lebih akuntabel. Selain itu pemantapan *e-kinerja* untuk mewujudkan penyelenggaraan sistem pemerintahan yang bermutu.

2. Birokrasi yang efektif dan efisien

Dalam kaitannya dengan Reformasi Birokrasi yang efektif dan efisien, capaian pada periode 2016-2020 antara lain:

- a. Semua kepala Perangkat Daerah telah menandatangani Pakta Integritas,
- b. Pejabat Tinggi Pratama sampai dengan pelaksana, masing-masing telah menyusun dan menetapkan Perjanjian Kinerja,
- c. Sebagai implementasi dari kebutuhan informasi publik, Pemerintah Kota Bukittinggi telah membentuk Pejabat Penyelenggara Informasi dan Dokumentasi Daerah (PPID Daerah),
- d. Mendapat Prestasi Kinerja sangat tinggi selama 3 tahun dalam penyelenggaraan pemerintah daerah berdasarkan LPPD tahun 2016- 2018,
- e. Seluruh Perangkat Daerah telah dilakukan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja serta evaluasi jabatan,
- f. Sebagian Perangkat Daerah sudah memiliki Kelompok Budaya Kerja,
- g. Berdasarkan data hasil dan capaian kinerja seluruh Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi, maka diperoleh tingkat efisiensi kinerja terhadap 23 sasaran strategis yang sudah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja tahun 2020 dengan uraian setiap tingkat capaian kinerja 23 sasaran strategis, dengan 8 indikator berhasil sangat baik, 8 indikator

berhasil dengan baik, 3 indikator berhasil dengan cukup, 4 indikator dengan berhasil kurang baik. (SAKIP).

3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas

Dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas, capaian pelayanan publik di Kota Bukittinggi sebagai berikut:

- a. Melaksanakan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM),
- b. Sebagian besar Perangkat Daerah pelayanan telah menyusun Standar Pelayanan dan pengembangan digitalisasi layanan,
- c. Dalam bidang Kesehatan, Puskesmas mendapatkan akreditasi paripurna, utama dan madya,
- d. Pada 2018, Indeks Pelayanan Publik untuk 3 penyelenggara pelayanan publik dengan nilai masing-masing yaitu 86,91 (Baik) untuk DPMPTSPK 79,54, (Baik dengan catatan) untuk disdukcapil dan 3,93 (Baik),
- e. Terdapat 39 (tiga puluh sembilan) jenis pelayanan perijinan terpadu yang diintegrasikan pelayanannya dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP),
- f. Raport Hijau Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Terhadap UU No 25/ 2009 Tentang Pelayanan Publik pada tahun 2018 dari Ombudsman RI.
- g. Raport Kuning Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Terhadap UU No 25/ 2009 Tentang Pelayanan Publik pada tahun 2021 dari Ombudsman RI.

2.5. Rekomendasi dari KemenPAN dan RB Atas Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi

Pemerintah Kota Bukittinggi pada tahun 2020 mendapatkan Indeks Reformasi Birokrasi B (Kategori Baik) dengan nilai 62,79. Indeks RB dengan kategori B tersebut mendeskripsikan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi belum mencapai karakteristik organisasi berbasis kinerja serta mewujudkan keseluruhan sasaran Reformasi Birokrasi baik secara instansional maupun di tingkat unit kerja.

Meskipun demikian, Laporan Hasil Evaluasi (LHE) Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Kota Bukittinggi yang dirilis oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020 melalui Surat Nomor B/172/RB.06/2021 tanggal 31 Maret

2021 perihal Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020 dengan memberikan catatan dan rekomendasi sebagai berikut:

- Indeks Refromasi Birokrasi di Pemerintah Kota Bukittinggi tahun 2020 adalah 62,79 dengan kategori B. rincian hasil evaluasi tersebut adalah sebagai berikut:

No	Komponen Penilaian	Bobot	2020
A	Komponen Pengungkit		
	I. Pemenuhan	20,00	12,17
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10,00	5,10
	III. Reform	30,00	14,73
	Total Komponen Pengungkit	60,00	32,00
B	Komponen Hasil		
1	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	7,96
2	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	7,98
3	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	8,05
4	Kinerja Organisasi	10,00	6,80
	Total Komponen Hasil	40,00	30,79
	Indeks Reformasi Birokrasi (Pengungkit+Hasil)	100,00	62,79

- Berikut hasil antara dari masing-masing instansi *leading sector* yang telah diterima oleh Kementerian Pan dan RB:

No	Hasil Antara	Skala	Nilai	Sumber Data
1	Merit System	0-400	262 (baik)	Komisi Aparatur Sipil Negara
2	ASN Profesional	0-100	55 (sangat Rendah)	Badan Kepegawaian Negara
3	Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa	0-100	10 (kurang)	Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
4	Kualitas Pengelolaan Arsip	0-100	75,22 (sangat baik)	Arsip Nasional Republik Indonesia
5	Maturitas SPIP	0-5	3 (terdefinisi)	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
6	Kapabilitas APIP	0-5	2 (infrastruktur)	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

3. Berbagai rekomendasi perbaikan yang telah disampaikan pada hasil evaluasi tahun sebelumnya dan belum sepenuhnya ditindaklanjuti oleh Pemerintah Kota Bukittinggi, sehingga terdapat perbaikan yang signifikan dalam penerapan reformasi birokrasi.
4. Hal-hal yang masih harus diperhatikan untuk mengoptimalkan program reformasi birokrasi adalah:
 - a. Pembangunan Reformasi Birokrasi baik di tingkat Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah masih cenderung bersifat formalitas, belum sepenuhnya berfokus kepada tercapainya sasaran reformasi birokrasi itu sendiri. Sehingga dampak dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi belum dapat meningkatkan tata kelola pemerintahan secara signifikan.
 - b. Deregulasi kebijakan yang dilaksanakan belum mampu memetakan kebutuhan peraturan yang mendorong kinerja dan pelayanan, sehingga upaya yang dilakukan cenderung administratif, belum diarahkan untuk melakukan revisi-revisi atas regulasi yang menghambat kinerja birokrasi.
 - c. Langkah strategis dan konkret Penyederhanaan Birokrasi berdasarkan Surat Edaran Menteri PAN RB Nomor 382 s.d 393 tahun 2019 dan Peraturan Meneteri PAN RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, implementasinya belum dilaksanakan secara menyeluruh. Namun sesuai dengan PermenPan dan RB Nomor 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dan PermenPan dan RB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, telah diimplementasikan pada tanggal 31 Desember 2021 dengan mengalihkan sebanyak 210 orang ASN pada Jabatan Struktural ke dalam Jabatan Fungsional.
 - d. Peta proses bisnis yang ada sekarang belum sepenuhnya disusun dengan memperhatikan tugas dan fungsi, dan rencana strategis Pemerintah Daerah. Selain itu penerapan *e-government* masih dilakukan secara parsial dan belum terintegrasi, sehingga belum mengungkit perbaikan dan layanan.
 - e. Belum optimalnya penguatan sistem manajemen SDM antara lain mengenai tindak lanjut hasil *assessment* sebagai dasar pengembangan karir individu berbasis kompetensi, penyusunan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai atau *Human*

Capital Development Plan (HCDP) belum dilakukan menyeluruh dan pemetaan talenta sebagai dasar penempatan pegawai dalam suatu jabatan.

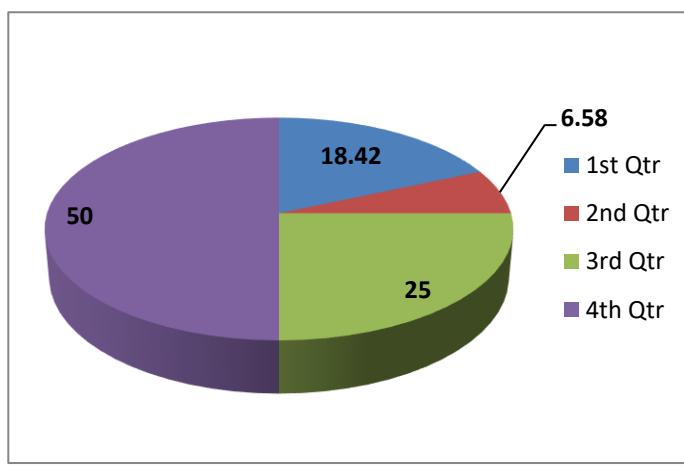
- f. Dari hasil evaluasi SAKIP yang dilakukan oleh Kementerian Pan dan RB yang menghasilkan rekomendasi perbaikan SAKIP, masih banyak rekomendasi yang belum ditindaklanjuti.
 - g. Implementasi kebijakan pengawasan internal terhadap penanganan gratifikasi, pengelolaan pengaduan masyarakat, kebijakan benturan kepentingan serta penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) masih bersifat normatif belum memperhatikan fungsi pengawasan itu sendiri.
 - h. Standar pelayanan secara formal sudah dibentuk dan dilaksanakan, namun hasilnya belum sesuai dengan harapan masyarakat.
5. Berikut disampaikan penjelasan terkait komponen hasil yang dijabarkan sebagai berikut:
- a. Terkait dengan akuntabilitas kinerja dan keuangan, Pemerintah Kota Bukittinggi menunjukkan akuntabilitas kinerja dengan nilai SAKIP 70,84 dengan kategori BB tahun 2019 dan akuntabilitas keuangan dengan opini WTP atas LKPD tahun 2019.
 - b. Survey eksternal terhadap masyarakat yang telah merasakan pelayanan Pemerintah Kota Bukittinggi menunjukkan hasil:

No	Hasil Survei	Indeks		Rata-rata Nasional
		2019	2020	2020
1	Survei Eksternal Kualitas Pelayanan	3,37	3,19	3,37
2	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	3,61	3,22	3,50

- 1) Hasil survey persepsi pelayanan tahun 2020 menunjukkan indeks 3,19 dari skala 4. Angka ini dibawah, jika dibandingkan dengan rata-rata nasional. Selain itu hasil survey persepsi pelayanan juga mengalami penurunan dari angka tahun lalu. Penurunan hasil survey ini mengindikasikan adanya penurunan persepsi *stakeholders* terhadap kepuasan pelayanan yang diberikan.
- 2) Hasil survey persepsi korupsi tahun 2020 yang merupakan gambaran atas integritas pemberi layanan, menunjukkan indeks

3,22 dari skala 4, di bawah angka rata-rata nasional. Apabila dibandingkan dengan hasil survei pada tahun sebelumnya yaitu sebesar 3,61 maka terjadi penurunan persepsi masyarakat terhadap integritas aparatur pemberi layanan masih perlu ditingkatkan.

- c. Hasil survei internal organisasi terhadap responden pegawai Kota Bukittinggi menunjukkan indeks 3,00 (skala 5), dengan rincian sebagai berikut:



Hanya sebanyak 18,42% responden memahami secara keseluruhan mengenai kinerja, indikator kinerja, dan kontribusi terhadap organisasi, kemudian

50% responden memahami kinerja dan indikator kinerja atau kontribusinya terhadap organisasi, sebanyak 25% responden, hanya memahami kinerja individunya saja, sedangkan sisanya terdapat 6,58% responden yang sama sekali tidak memahami kinerja individu, tidak memahami kontribusi kinerjanya terhadap kinerja organisasi.

Dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola birokrasi serta menumbuhkan budaya integritas, kinerja dan melayani di lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi, terdapat beberapa hal yang perlu disempurnakan yaitu:

1. Menggerakkan pihak terkait reformasi birokrasi seperti unsur pimpinan, Tim Internal Reformasi Birokrasi dan Tim Asesor reformasi birokrasi, lebih efektif melaksanakan tugasnya dalam merumuskan perencanaan reformasi birokrasi yang baik sehingga pemilihan program dan kegiatan reformasi birokrasi dapat kontribusi langsung kepada sasaran reformasi birokrasi, serta melaksanakan monitoring dan evaluasi, target-target reformasi birokrasi yang sudah dicanangkan agar dapat tercapai dan dapat mengantisipasi jika terjadi penyimpangan,
2. Memastikan bahwa seluruh kebijakan yang ada memiliki peta keterkaitan dengan kebijakan lainnya dan kebijakan terkait

pelayanan sudah memuat unsur kemudahan dan efisiensi pelayanan yang diberikan sehingga dapat berkontribusi dalam memberikan manfaat yang optimal kepada masyarakat,

3. Mempercepat proses penyederhanaan Birokrasi dan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional sesuai dengan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 382 s.d 393 Tahun 2019 dan Peraturan menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019,
4. Mereviu Peta Proses Bisnis dan melakukan penyempurnaan sehingga Peta Proses Bisnis dapat dijadikan acuan dalam membangun tata kelola pemerintahan yang baik, demikian juga terkait dengan penerapan *e-government* dengan menyusun perencanaan pengembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dengan baik dan melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala,
5. Mengoptimalkan pengelolaan sistem manajemen SDM dengan menindaklanjuti pemanfaatan hasil *assessment* sebagai dasar pengembangan karir individu berbasis kompetensi, menyusun perencanaan pengembangan kompetensi pegawai atau *Human Capital Development Plan* (HCDP) secara menyeluruh dan melaksanakan pemetaan talenta pegawai dengan baik,
6. Menindaklanjuti rekomendasi hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah secara menyeluruh serta mengidentifikasi peluang perbaikan lain untuk memastikan terjadinya peningkatan akuntabilitas kinerja,
7. Mengoptimalkan implementasi kebijakan pengawasan internal, terutama dalam hal penanganan gratifikasi, Pengelolaan Pengaduan Masyarakat, Kebijakan Benturan Kepentingan serta penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) dan memastikan seluruh fungsi APIP dapat berjalan dengan baik dan,
8. Mereviu implementasi pelayanan yang telah dilakukan selama ini untuk mengetahui apakah pelayanan prima telah tercapai sehingga masyarakat merasa puas menerima pelayanan.

2.6. Tantangan/Hambatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dihadapi Pemerintah Kota Bukittinggi:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel

- a. Belum terbentuk pola pikir dan pemahaman para pegawai tentang peran penting penyelenggaraan pemerintah daerah yang bersih dan akuntabel sebagai pilar pembentuk pemerintahan yang baik,
- b. Belum optimalnya *role model* yang menjadi teladan dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, bersih dan akuntabel sesuai dengan bidang tugasnya,
- c. Peningkatan *Law enforcement* terhadap pegawai atau pejabat yang melakukan tindakan KKN dan *indispliner*, sehingga dapat lebih memberikan efek jera,
- d. Skema/mekanisme pemberian *reward* dan *punishment* yang belum tepat, terukur dan adil bagi pegawai sesuai dengan kinerja pegawai.
- e. Belum optimalnya pemantauan dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di lapangan.

2. Birokrasi yang efektif dan efisien

- a. Efisiensi penggunaan anggaran untuk seluruh kegiatan yang dilakukan masih perlu ditingkatkan, dan anggaran belanja publik terus ditingkatkan dibandingkan anggaran belanja aparatur agar dapat mewujudkan pengelolaan anggaran yang *pro-growth*, *pro-poor* dan *pro-job*,
- b. Efisiensi terkait juga dengan kelembagaan pemerintah daerah yang perlu dievaluasi agar sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi (*tupoksi*),
- c. Penerimaan dan penempatan pegawai terus dilakukan secara transparan dan sesuai kompetensi jabatan dengan berdasar pada regulasi yang berlaku untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan serta intervensi dari berbagai pihak,
- d. Pengawasan dan pengendalian terhadap disiplin pegawai,
- e. Penerapan pakta integritas terkait dengan janji pelayanan belum dijalankan dengan baik,
- f. Standar Kompetensi Jabatan masih pada jabatan pimpinan tinggi dan belum pada jabatan administrator, pengawas dan fungsional belum disusun,
- g. Pelaksanaan promosi pegawai secara terbuka belum dilakukan secara berkesinambungan.

3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan publik pada sektor-sektor pelayanan dasar sebagai respon terhadap keluhan masyarakat tentang pelayanan publik di Kota Bukittinggi,
- b. Belum semua Perangkat Daerah memiliki Peta Proses Bisnis dan SOP,
- c. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan di Kota Bukittinggi,
- d. Peningkatan fasilitas sarana dan prasarana pelayanan bagi masyarakat berkebutuhan khusus,
- e. Pengelolaan pengaduan pelayanan publik belum dilakukan secara optimal, khususnya terkait monitoring dan evaluasi hasil tindak lanjut pengaduan pelayanan publik, dan,
- f. Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik.

BAB III

ISU STRATEGIS DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

KOTA BUKITTINGGI 2021 – 2026

3.1. Isu Strategis

1. Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi yang Berkualitas

Dampak dari mewabahnya Covid-19 terhadap perekonomian nasional turut berimplikasi terhadap perekonomian di daerah. Pandemi Covid-19 mengakibatkan perlambatan di semua komponen (Produk Domestik Regional Bruto) PDRB. Sejalan dengan program pemerintah pusat, peningkatan pertumbuhan ekonomi Pemerintah Kota Bukittinggi kedepan juga difokuskan pada pemulihan ekonomi sebagai dampak pandemi. Peningkatan perekonomian masyarakat terdampak pandemi Covid-19 perlu menjadi perhatian pemerintah Kota Bukittinggi lima tahun ke depan.

Melemahnya *demand* terhadap produk unggulan daerah atas melemahnya konsumsi dan daya beli masyarakat perlu ditingkatkan baik berupa program pemberdayaan maupun bantuan langsung. Melalui program pemberdayaan dan bantuan langsung diharapkan konsumsi dan daya beli masyarakat meningkat dan akan memberikan *multiplier effect* terhadap tumbuh kembang usaha kecil menengah dan penyerapan tenaga angkatan kerja. Selain itu, anjloknya jumlah kunjungan wisatawan ke Bukittinggi sebagai dampak pandemi Covid-19 perlu disikapi melalui pemberian insentif dan stimulus serta kebijakan yang berpihak bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dan Industri Kecil dan Mengah (IKM) terutama yang bergerak pada sektor unggulan yaitu sektor-sektor pendukung pariwisata perlu untuk percepatan dalam rangka pemulihan perekonomian daerah.

2. Percepatan Penggulangan Kemiskinan

Kemiskinan merupakan isu serius yang dialami oleh setiap negara baik negara maju maupun negara berkembang. Ritonga (2013) menjelaskan bahwa kemiskinan merupakan kondisi kehidupan serba kekurangan yang dialami oleh individu atau rumah tangga sehingga tidak mampu memenuhi kebutuhan minimal atau layak bagi hidupnya. Ketidakmampuan tersebut dapat dikarenakan karena ketidakmampuan secara fisik maupun karena kebijakan pemerintah belum menyentuh seluruh masyarakat. Masalah kemiskinan merupakan permasalahan yang cukup kompleks dan membutuhkan

banyak intervensi semua pihak. Fakta yang terjadi adalah pemerintah maupun masyarakat belum secara bersama dan terkoordinasi dalam memecahkan masalah kemiskinan tersebut.

Kemiskinan sendiri terdiri dari beberapa jenis kemiskinan, yaitu kemiskinan subjektif, kemiskinan absolut, kemiskinan relatif, kemiskinan kultural, kemiskinan struktural, dan lain-lain. Selain itu, ada beberapa permasalahan yang ditimbulkan oleh kemiskinannya salah satu meningkatkan tindak kejahatan sehingga permasalahan kemiskinan ini menjadi penting untuk diperhatikan. Menekan angka kemiskinan merupakan sebuah proses yang memerlukan perencanaan yang matang serta strategi yang maju tepat. Oleh karenanya, dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2017-2022 telah ditentukan arah kebijakan penanggulangan kemiskinan menjadi dua isu strategis. Kedua isu tersebut adalah perluasan perlindungan sosial dan pelayanan dasar bagi masyarakat miskin serta percepatan pengurangan kemiskinan dan peningkatan pemerataan.

Kemiskinan dan pengangguran merupakan persoalan ekonomi makro yang berpengaruh terhadap mutu hidup manusia baik dari sisi kesehatan maupun pendidikan. Persoalan ini mempengaruhi kehidupan ekonomi berupa menurunnya daya beli masyarakat dan semakin sulitnya alokasi keuangan rumah tangga. Kondisi ini telah berakibat terhadap anggaran pembangunan yang tersedia agar mengarah kepada pemberian persoalan kemiskinan dan pengangguran.

Capaian percepatan penanggulangan kemiskinan belum memenuhi target yang ditetapkan dalam rencana pembangunan jangka menengah daerah sebelumnya. Persentase penduduk miskin tahun 2020 sebesar 4,74 persen jauh dibawah target yaitu 2,84 pada tahun 2021. Ditambah dengan bergerak naiknya tingkat kemiskinan dan tingkat pengangguran secara nasional sebagai dampak pandemi Covid-19 yang juga berdampak sama terhadap tingkat kemiskinan dan tingkat pengangguran Kota Bukittinggi.

Penduduk miskin di Kota Bukittinggi menunjukkan perkembangan cenderung menurun selama periode 2017-2020. Pada tahun 2021 terjadi kenaikan pada jumlah penduduk miskin, yaitu dari 6,01 ribu jiwa tahun 2020 menjadi 6,98 ribu jiwa pada tahun 2021. Jika dilihat pada persentasenya terus mengalami penurunan dari tahun 2017 sampai 2020, namun mengalami kenaikan pada tahun

terakhir yaitu sebesar 4,54 persen pada tahun 2020 menjadi 5,14 persen pada tahun 2021.

Kenaikan persentase penduduk miskin dan meningkatnya jumlah penduduk miskin sebesar 970 jiwa pada tahun 2021 mengindikasikan bahwa pengurangan (migrasi) penduduk Kota Bukittinggi yang bekerja jumlahnya sedikit dibanding orang yang tidak bekerja. Peningkatan persentase penduduk miskin di Kota Bukittinggi bukanlah hal besar, karena angka 6 persen adalah angka yang kecil dan sulit untuk dipertahankan untuk lebih rendah lagi. Namun untuk mempertahankan angka kemiskinan tetap kecil di Kota Bukittinggi, pemerintah perlu meningkatkan atau memperketat aturan program kemiskinan untuk tahun selanjutnya. Apabila dikaitkan dengan Garis Kemiskinan (GK), semakin tinggi garis kemiskinan juga menjadi faktor pendorong semakin bertambahnya jumlah dan persentase penduduk miskin. Oleh karena itu, cara agar jumlah dan persentase penduduk miskin bisa ditekan/dikendalikan adalah dengan mengendalikan harga-harga kebutuhan masyarakat pada satu sisi dan memacu peningkatan pendapatan masyarakat pada sisi lainnya.

Masih tingginya angka PPKS di Kota Bukittinggi terutama lanjut usia terlantar, pengemis, pemulung, korban bencana alam, perempuan rawan sosial dan fakir miskin juga perlu menjadi perhatian pemerintah Kota Bukittinggi. Pemenuhan hak dasar masyarakat miskin terutama jaminan sosial dan bantuan sosial harus dilaksanakan secara tepat sasaran dan berkelanjutan.

Agenda pada *Sustainable Development Goals* (SDGs) sebagai kelanjutan agenda global pasca MDGs, relevan dengan garis kebijakan empat pilar pemerintah yang telah mencanangkan tercapainya pertumbuhan ekonomi, penurunan tingkat pengangguran dan kemiskinan, dan perbaikan lingkungan hidup. Berkaitan dengan hal tersebut, kebijakan penanggulangan kemiskinan di Kota Bukittinggi setelah tahun 2020, sudah barang tentu akan menindaklanjuti agenda SDGs ini. Prioritas penurunan tingkat kemiskinan dan pengangguran diarahkan untuk membuka seluas-luasnya lapangan kerja melalui pendidikan dan pelatihan tenaga kerja dan kemudahan permodalan, yang pada gilirannya nanti akan dapat mewujudkan:

- 1) penurunan tingkat pengangguran;
- 2) ketersediaan tenaga kerja terampil;
- 3) peningkatan pendapatan masyarakat,
- 4) meningkatnya produktivitas usaha;

- 5) pemberdayaan perempuan warga lansia untuk usaha-usaha produktif.

3. Peningkatan Mutu Pelayanan Pendidikan

Pendidikan merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang menjadi objek dan subjek pembangunan. Dari hasil penelitian terungkap bahwa pembangunan sektor pendidikan dengan manusia sebagai fokusnya telah memberikan kontribusi langsung terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara, melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan produksi tenaga kerja. Untuk itu, Pemerintah perlu memberikan perhatian khusus di bidang pendidikan agar setiap warga masyarakat memiliki hak yang sama dalam mendapatkan akses pendidikan. Meskipun sebagian besar indikator kinerja standar pelayanan bidang pendidikan Kota Bukittinggi telah memenuhi target pencapaian, namun beberapa tantangan perlu menjadi perhatian diantaranya terkait Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), pemerataan sarana dan prasarana, akreditasi sekolah, dan kualitas serta kesejahteraan tenaga pengajar.

Penyediaan akses layanan pendidikan yang merata dan berkeadilan bagi semua lapisan masyarakat harus lebih ditingkatkan lagi dalam rangka meningkatkan capaian target indeks pendidikan. Untuk itu diperlukan upaya dalam mengurangi ketimpangan kualitas sekolah dengan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan, peningkatan infrastruktur sekolah, meningkatkan kapasitas tenaga pendidik, memberlakukan standar manajemen yang sama, serta menjalankan rotasi dan mutasi guru/kepala sekolah secara berkala sehingga setiap sekolah dapat memberikan kualitas pelayanan secara merata bagi setiap lapisan masyarakat.

4. Peningkatan Derajat Kesehatan Masyarakat

Peningkatan derajat kesehatan masyarakat sangat penting dalam pelaksanaan program pembangunan. Kualitas kesehatan yang baik akan memberikan sumber daya manusia yang siap untuk melaksanakan pembangunan suatu negara. Penanganan kesehatan yang sinergis dengan faktor lingkungan menjadi penting, karena tindakan preventif dalam bidang kesehatan perlu dikembangkan disamping upaya kuratif berupa pengobatan. Ada pula upaya promotif dan preventif sebagai upaya peningkatan kualitas dan menjaga kesehatan masyarakat agar tidak mudah terjangkit oleh penyakit.

Konsep penanganan kesehatan secara promotif dan preventif mendorong adanya pemahaman bahwa faktor kesehatan lingkungan merupakan aspek penting dalam menjaga kesehatan masyarakat. Diperlukan peningkatan layanan kesehatan promotif dalam bentuk peningkatan higienitas dan sanitasi lingkungan yang ruang lingkupnya meliputi penyediaan air bersih rumah tangga, metode pengelolaan dan pembuangan sampah, penanganan kotoran dan air limbah rumah tangga sehingga dapat dipahami bahwa kesehatan lingkungan adalah upaya promotif yang harus dijalankan lintas sektoral. Upaya preventif juga promotif dalam konsep penanganan kesehatan adalah melalui kegiatan Posyandu yang menitikberatkan kepada penanganan kesehatan balita.

Penyediaan pelayanan kesehatan bagi ibu hamil, bayi dan balita perlu menjadi perhatian utama pemerintah pada sektor ini. Masih tingginya prevalensi balita yang menderita pendek, prevalensi balita mengalami kurus, kasus anemia pada ibu hamil perlu disikapi melalui penanganan yang tepat. Selain itu, pencegahan dan penanganan penyakit menular dan penyalahgunaan narkoba menjadi isu yang harus ditangani secara baik pada beberapa tahun kedepan. Ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan kesehatan seperti puskesmas dan Rumah Sakit Umum Daerah perlu dioptimalkan pengelolaannya untuk peningkatan derajat kesehatan masyarakat.

5. Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan

Reformasi Birokrasi pada dasarnya terdiri atas tiga elemen utama. Pertama, reformasi keuangan daerah yaitu sebuah mekanisme penganggaran yang tepat sasaran dan langsung menyentuh pada kepentingan masyarakat luas. Mekanisme ini tertuju pada proses kerja pemerintahan yang menentukan siapa berbuat apa, tenggat waktu serta target yang tepat. Kedua, reformasi sumber daya aparatur daerah yaitu sebuah kerangka kerja yang memastikan keberlangsungan sebuah program kerja dengan memusatkan perhatian kepada kesiapan sumber daya manusia. Ketiga, reformasi pelayanan publik; yaitu sebuah kondisi ideal pelayanan publik yang tersampaikan dari pemerintah kepada masyarakat sebagai hasil akhir dari reformasi keuangan daerah dan reformasi sumber daya aparatur. Dengan anggaran yang tepat dan profil aparat yang tepat, maka pelayanan publik ideal dapat diwujudkan dan selalu ditingkatkan dari waktu ke

waktu sesuai dengan tuntutan dan standar layanan yang diinginkan masyarakat.

Tata pemerintahan yang baik merupakan isu yang paling mengemuka dalam teori dan praktik administrasi publik sesuai dengan perkembangan paradigma dari *rule government* menjadi *good governance* dan *clean government*. Membangun *good governance* bukan semata-mata masalah memperbaiki kondisi institusi pemerintah, akan tetapi yang lebih penting adalah membangun persoalan etika, sikap dan perilaku. Perbaikan tata pemerintahan ini meliputi transparansi pemerintahan, profesionalisasi aparatur daerah, peningkatan pelayanan publik, ketaatan terhadap hukum dan lain-lainnya. Karena itu, reformasi birokrasi dalam hal ini merupakan upaya pokok yang perlu diperkuat dalam periode 5 tahun mendatang.

Pengelolaan tata pemerintahan yang baik, harus dimulai dari sumber daya manusianya. Sebagus apapun sistem yang dibuat, kalau SDM tidak memadai tetap akan menjadi sebuah kendala besar. Input terhadap sebuah subjek, akan sangat menentukan kepada *output* dan *outcomes*. Pola tata kelola dan sarana prasarana akan mendukung semakin mantapnya jalan roda sebuah pemerintahan yang tentu saja akan sangat berdampak besar terhadap pembangunan.

Penggunaan teknologi informasi dan telekomunikasi untuk mendukung administrasi pemerintahan juga harus dilaksanakan untuk memberikan pelayanan yang lebih efisien, efektif, transparan, dan memuaskan kepada masyarakat. Teknologi informasi dapat dipahami sebagai teknologi yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, pengolahan dan penyebaran informasi. Teknologi informasi terdiri dari *hardware* dan *software*. *Hardware* berupa perangkat komputer dan jaringannya, sementara *software* adalah aplikasi-aplikasi dan sistem yang digunakan. Dan yang penting juga disiapkan dalam pengelolaannya adalah *brainware* berupa sumber daya manusia aparatur yang profesional dan berintegrasi.

6. Pemberdayaan Masyarakat, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Penyandang Disabilitas.

Fungsi kodrat hak perempuan dan anak melalui program pengarustamaan Gender, perlindungan hak-hak perempuan, serta menjamin hak dasar anak dalam rangka menjamin kesetaraan hak laki-laki dan perempuan dalam hidup sebagai anugerah Tuhan yang maha kuasa, penghapusan kekerasan dalam rumah tangga serta

perlindungan terhadap anak dan kepada perempuan, telah ditegaskan dalam UUD 1945. Penghapusan Kekerasan dalam Rumah Tangga merupakan jaminan setiap warga Negara Indonesia dan berhak mendapat rasa aman dan bebas dari segala bentuk kekerasan dan penindasan sesuai falsafah Pancasila.

Untuk meningkatkan kedudukan, peran dan kualitas perempuan, serta upaya mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan keluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, wajib melaksanakan PUG kedalam seluruh proses pembangunan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan fungsional semua instansi dan lembaga pemerintah di tingkat pusat dan daerah dengan cara mengintegrasikan dimensi kesetaraan dan keadilan gender dalam seluruh tahapan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta pelaporan pembangunan.

Rendahnya partisipasi perempuan di legislatif dan eksekutif perlu ditangani secara tepat. Masih rendahnya indeks ketahanan keluarga, kejadian kekerasan terhadap perempuan dan anak, belum optimalnya layanan penanganan kekerasan terhadap perempuan dan anak dan belum optimalnya pelayanan dan penanganan 15 kategori anak yang memerlukan perlindungan khusus merupakan permasalahan yang perlu diperhatikan kedepan, Kondisi ini harus di akui sebagai belum tuntasnya program pengarustamaan gender di lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi, tentu hal ini perlu mendapat perhatian khusus dari Pemerintah, bahwa pada kenyataannya, kesetaraan dan keadilan gender masih perlu ditingkatkan.

7. Pembangunan Infrastruktur Perkotaan

Infrastruktur fisik merupakan komponen dasar perekonomian dan aspek utama dalam pemerataan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Infrastruktur juga merupakan roda penggerak pertumbuhan ekonomi sehingga penyediaan infrastruktur yang memadai menjadi kebutuhan yang harus disediakan oleh pemerintah. Pembangunan sarana dan prasarana daerah merupakan isu penting bagi peningkatan peranan Kota Bukittinggi sebagai Kota Pariwisata. Terbatasnya daya dukung kota membutuhkan perencanaan pembangunan infrastruktur yang matang dan sekaligus mampu menjawab berbagai persoalan kota.

Belum tuntasnya penyediaan akses sanitasi dan air minum layak dan berkelanjutan, pemenuhan kebutuhan sumber air baku,

pemenuhan sarana dan prasarana pengolahan air limbah, penanganan genangan dan pemenuhan ketersediaan ruang terbuka hijau menjadi tantangan pemerintah Kota Bukittinggi kedepan selain penanganan rumah tangga kumuh dan rumah tidak layak huni, serta sektor transportasi seperti penanganan kemacetan dan penyediaan rambu lalu lintas dan penunjuk jalan.

Sebagai kota jasa, dukungan teknologi informasi menjadi amat penting dalam konsep *smart city*. Sejalan dengan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government, pemerintah perlu mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar dapat mengeliminasi sekat-sekat birokrasi organisasi, serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi pemerintah bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses dan transparansi ke semua informasi dan layanan publik.

8. Pelestarian Lingkungan Hidup

Peningkatan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat tidak hanya meliputi aspek pendapatan, pendidikan dan kesehatan saja, tetapi juga termasuk mempertahankan kualitas dan daya dukung lingkungan. Tanpa penjagaan kualitas lingkungan hidup yang baik, kemajuan ekonomi dan sosial menjadi kurang berarti dan malah akan menjadi persoalan baru karena berkurangnya daya dukung lingkungan.

Isu lingkungan menempati posisi strategis dalam konteks Pembangunan berkelanjutan yang berprinsip untuk memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan (*Brundtland Report* dari PBB, 1987). Faktor penting untuk mencapai berkelanjutan adalah pembangunan dengan tetap memperhitungkan faktor lingkungan. Penanganan yang tepat terhadap permasalahan lingkungan yang muncul sebagai dampak dari pembangunan menjadi tugas pemerintah.

Dinamika kota yang sangat tinggi akan semakin menguras daya dukung lingkungan berupa bertambahnya luas lahan terbangun dan terjadinya polusi. Kondisi saat ini menunjukkan kemampuan daya tampung kota semakin menurun sebagai dampak dari kegiatan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan pemberantasan dan penambahan daya dukung kota pada lokasi-lokasi yang masih memungkinkan.

Pengendalian dan pemeliharaan kualitas lingkungan kota tidak terlepas dari penyediaan ruang terbuka hijau kota, penanganan tumpukan sampah yang terus meningkat, dan buruknya kualitas air sungai perlu menjadi perhatian pemerintah ke depan.

3.2. Isu Strategis Reformasi Birokrasi Nasional

Isu strategis merupakan *content* (konten) yang berpengaruh signifikan dalam proses reformasi birokrasi yaitu beberapa hal terkini yang segera dapat direspon oleh Pemerintah Daerah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

1. Penyederhanaan Struktur dan kelembagaan Birokrasi

Penataan dan penguatan organisasi dilakukan untuk mendapatkan profil kelembagaan pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran. Organisasi pemerintah, termasuk pemerintah daerah saat ini dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah dalam pencapaian birokrasi kelas dunia. Untuk mencapai hal tersebut maka penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi menjadi salah satu area perubahan dari reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi merupakan Langkah awal dalam transformasi kelembagaan pemerintah yang selanjutnya diikuti dengan penetapan tatalaksana dan koordinasi lintas bidang menuju terwujudnya *Smart Institution*.

Penyederhanaan birokrasi merupakan tindak lanjut pidato Presiden pada sidang paripurna MPR RI pada tanggal 20 Oktober 2019. Penyederhanaan birokrasi tersebut dilakukan dengan menyederhanakan struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktural dibawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi tersebut sudah dimulai dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara, yang salahsatunya mengamanatkan agar struktur organisasi kementerian mengutamakan kelompok jabatan fungsional.

2. Transformasi Digital dan Perwujudan *Smart Governance*

Pesatnya perkembangan teknologi berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi digital. Tantangan global menuntut para birokrat untuk cakap dan respon dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu

ini menjadi penting untuk direspon dalam merumuskan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia di tahun 2025. Dalam hal ini, pemerintah daerah harus melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola SPBE yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

Sementara itu, *Smart governance* diartikan sebagai tata kelola pemerintahan yang dilaksanakan secara cerdas yaitu tata kelola pemerintahan yang mampu mengubah pola-pola tradisional dalam birokrasi sehingga menghasilkan proses bisnis yang lebih cepat, efektif, efisien, komunikatif dan selalu melakukan perbaikan. Pemerintahan yang cerdas adalah pemerintah yang dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki dan meminimalisir kendala atau masalah yang dihadapi. Kearifan lokal juga mengidentifikasi seberapa mampu pemerintah dalam mengelola pemerintahannya. Hal penting dalam penyelenggaraan *smart governance* antara lain:

- a. Keterbukaan informasi publik;
- b. Memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki untuk kesejahteraan masyarakat;
- c. *Smart culture*: kota yang cerdas bukan hanya kota yang memanfaatkan teknologi canggih dalam setiap aspek kehidupannya.
- d. Kota yang cerdas juga merupakan kota yang dapat mempertahankan jati diri dan karakter khas kota tersebut;
- e. Masyarakat dapat mengeluarkan pendapat dan ide secara langsung;
- f. Pemerintah dapat memberikan jaminan pekerjaan bagi warganya.

3. Pandemi Covid-19

Penyesuaian perencanaan daerah dan adaptasi baru dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik akibat adanya bencana nasional non-alam yaitu Pandemi Covid-19, tentunya berimbas pada penentuan kembali target dan indikator tujuan, sasaran maupun program yang sudah ditetapkan dalam perencanaan daerah, termasuk dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi. Selain itu, penerapan protokol kesehatan untuk menjaga *physical distancing* menyebabkan perlunya perubahan perilaku dan beradaptasi dengan

pemanfaatan teknologi informasi dalam melakukan aktivitas pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintahan daerah.

BAB IV
TUJUAN dan SASARAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI
2021-2026

Setelah dilakukan evaluasi atas capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi periode sebelumnya, serta telah dilakukan juga pemetaan terhadap lingkungan strategis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, maka ditetapkan tujuan serta sasaran Reformasi Birokrasi beserta strategi pelaksanaannya. Tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi yang ditetapkan diharapkan dapat menjawab tantangan/ hambatan pada periode sebelumnya serta mampu menjawab isu-isu strategis Reformasi Birokrasi kedepan.

4.1. Tujuan

Tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi 2021-2026 sesuai dengan *road map* reformasi birokrasi 2020-2024 adalah menciptakan pemerintahan yang baik, inovatif, bersih, efektif, akuntabel, dan demokratis yang berbasis pada teknologi informasi.

4.2. Sasaran

Sasaran Reformasi Birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 yang juga akan digunakan sebagai sasaran Reformasi Birokrasi. Terdapat tiga sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu:

1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel;
2. Birokrasi yang Kapabel;
3. Pelayanan Publik yang Prima.

Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah.

Tabel 4.1. Indikator Keberhasilan Sasaran Reformasi Birokrasi

Sasaran	Indikator sasaran	Baseline	Target 2025
Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	Prediket SAKIP	BB	A
	Opini BPK	WTP	WTP
	Indeks Reformassi Birokrasi	B	BB
Birokrasi yang Kapabel	Indeks Profesionalitas ASN		
Pelayanan Publik yang Prima	Indeks Kepuasan Masyarakat	84,06	88,81

4.3. Strategi Pelaksanaan

Dalam rangka memastikan pencapaian tujuan dan sasaran Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi 2021-2025, strategi pelaksanaan reformasi birokrasi harus ditetapkan sebaik mungkin. Dalam *Road Map* ini, terdapat beberapa hal baru yang belum ada dalam *Road Map* periode sebelumnya, namun hal yang dipandang efektif pelaksanaannya di periode sebelumnya tetap dipertahankan. Penambahan hal baru terlihat dengan ditetapkannya sasaran dan indikator program yang terukur agar ketercapaian perubahan pada setiap area/ bidang dapat lebih dimonitor secara *riil*.

Tabel Area Perubahan Reformasi Birokrasi (Permenpan 25 Tahun 2020)

No	Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan Publik yang prima
1.	Manajemen Perubahan	1. Indeks Kepemimpinan Perubahan	✓	✓	✓
2.	Penataan Peraturan Perundang-undangan	2. Indeks Reformasi Hukum 3. Indeks Kualitas kebijakan		✓	
3.	Penataan Organisasi	4. Indeks Kelembagaan	✓	✓	✓
4.	Penataan Tata Laksana	5. Indeks SPBE 6. Indeks Pengawasan Kearsipan 7. Indeks Pengelolaan Keuangan 8. Indeks Pengelolaan Aset	✓	✓	✓
5.	Sistem Manajemen SDM	9. Indeks Profesionalitas ASN	✓	✓	✓

No	Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan Publik yang prima
		10. Indeks Merit System 11. Indeks Tata Kelola Manajemen ASN			
6.	Penguatan Akuntabilitas	12. Nilai SAKIP 13. Indeks Perencanaan	✓	✓	✓
7.	Pengawasan	14. Maturitas SPIP 15. Kapabilitas APIP 16. Opini BPK 17. Indeks Tata Kelola PBJ	✓		
8.	Pelayanan Publik	18. Indeks Pelayanan Publik 19. Hasil Survey Kepuasan Masyarakat			✓

Sumber: Permenpan Nomor 25 Tahun 2020

Pencapaian tujuan dan sasaran reformasi birokrasi dilakukan melalui program-program prioritas yang dipandang strategis, cepat, dan efektif untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia. Program reformasi birokrasi dilaksanakan dan dikelompokkan berdasarkan cakupan atau ruang lingkup kegiatan dalam 8 (delapan) area perubahan dan program *quick wins* dan merupakan pelaksanaan level mikro dengan fokus implementasi program reformasi birokrasi. Sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel Program, Kegiatan, dan Indikator Area Perubahan Reformasi Birokrasi

No	Program Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Indikator Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan Publik yang prima
a.	Manajemen Perubahan	1. Indeks Kepemimpinan Perubahan	a. Pengembangan dan penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (<i>reform</i>) b. Penguatan nilai integritas c. Pengembangan dan penguatan peran agen perubahan dan <i>role model</i>	✓	✓	✓

No	Program Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Indikator Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan Publik yang prima
			d. Pengembangan dan penguatan peran agen perubahan dan <i>role model</i>			
b.	Penataan Peraturan Perundang-undangan Penataan Peraturan Perundang-undangan	2. Indeks Reformasi Hukum 3. Indeks Kualitas kebijakan	a. Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup instansi pemerintah (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan) b. Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi c. Penguatan Sistem Regulasi di lingkup instansi pemerintah d. Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda <i>setting</i> dan formulasi kebijakan e. Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun		✓	
c.	Penataan Organisasi	4. Indeks Kelembagaan	a. Asessment organisasi berbasis kinerja b. Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan instansi pemerintah daerah berdasarkan hasil asesment; c. Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.	✓	✓	✓
d.	Penataan Tata Laksana	5. Indeks SPBE 6. Indeks Pengawasan Kearsipan 7. Indeks Pengelolaan Keuangan	a. Penerapan tata kelola SPBE; b. Penerapan manajemen SPBE; c. Penerapan layanan SPBE; d. Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan;	✓	✓	✓
		8. Indeks Pengelolaan Aset	a. Implementasi manajemen kearsipan modern dan handal (dari manual ke digital); b. Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan; c. Mengimplementasikan digitalisasi arsip; d. Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan; e. Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaidah dan aturan yang berlaku;			

No	Program Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Indikator Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan Publik yang prima
			f. Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik; g. Pengembangan proses bisnis instansi dan unit; h. Penyelarasan proses bisnis dan SOP.			
e.	Sistem Manajemen SDM	9. Indeks Profesionalitas ASN 10. Indeks Merit System 11. Indeks Tata Kelola Manajemen ASN	a. Menerapkan prinsip-prinsip manajemen ASN secara profesional; b. Implementasi manajemen ASN berbasis merit <i>system</i> ; c. Penetapan ukuran kinerja individu; d. Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala; e. Penguatan implementasi reward dan punishment berdasarkan kinerja; f. Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/monitoring dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi; g. Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN; h. Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN; i. Pengembangan implementasi manajemen talenta (<i>talent pool</i>); j. Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN.	✓	✓	✓
f.	Penguatan Akuntabilitas	12. Nilai SAKIP 13. Indeks Perencanaan	a. Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sektor (<i>collaborative and crosscutting</i>); b. Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggungjawab dalam perencanaan kinerja, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja; c. Peningkatan kualitas penyelarasan kinerja unit	✓	✓	✓

No	Program Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Indikator Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan Publik yang prima
			<p>kepada kinerja organisasi (<i>goal and strategy cascade</i>)</p> <p>d. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala;</p> <p>e. Pengembangan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan dan penganggaran;</p> <p>f. Penguatan implementasi value for money dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja.</p>			
g.	Pengawasan	14. Maturitas SPIP 15. Kapabilitas APIP 16. Opini BPK 17. Indeks Tata Kelola PBJ	a. Melakukan penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi; b. Meningkatkan kompetensi APIP; c. Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas); d. Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaidah dan aturan yang berlaku; e. Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan; f. Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM; g. Penguatan pengendalian gratifikasi; h. Penguatan penanganan pengaduan dan komplain; i. Penguatan efektivitas manajemen risiko; j. Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan	✓		
h.	Pelayanan Publik	18. Indeks Pelayanan Publik 19. Hasil Survey Kepuasan Masyarakat	a. Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM); b. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan;			✓

No	Program Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Indikator Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan Publik yang prima
			c. Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik; d. Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat dan terjangkau; e. Penciptaan, pengembangan, dan pelembagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik; f. Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik; g. Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala; h. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala; i. Mendorong PD untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat; j. Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat			

4.4 Kondisi yang Diharapkan

Sebagai langkah awal untuk menentukan jalannya pelaksanaan reformasi birokrasi yang lebih sistematik dan sinergi, Pemerintah Kota Bukittinggi melakukan upaya identifikasi harapan pemangku kepentingan. Tujuan dari hal tersebut agar pelaksanaan reformasi berfokus pada kebutuhan pemangku kepentingan. Dari pencapaian kinerja, permasalahan yang ditemui, maka kondisi reformasi birokrasi yang menjadi harapan pemangku kepentingan, antara lain:

Sasaran 1: Birokrasi yang bersih dan akuntabel

- a. Meningkatnya kepatuhan dan efektivitas terhadap pengelolaan keuangan daerah, sehingga dapat mempertahankan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK;
- b. Terwujudnya Integritas dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN). Harapan ini tampaknya memberikan indikasi bahwa masyarakat sangat mendambakan para birokrat yang jujur, penuh pengabdian, dan memiliki kompetensi yang diperlukan dalam memberikan pelayanan;
- c. Pemimpin daerah, termasuk para pejabat di lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi diharapkan dapat menjadi teladan dalam berbagai tindakan atau bahkan menjadi penggerak penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan bebas KKN;
- d. Dari pihak pemangku kepentingan internal Pemerintah Kota Bukittinggi, mengharapkan adanya peningkatan kesejahteraan ASN sebagai bagian dari upaya mengurangi atau menghilangkan tindakan-tindakan yang terkait dengan praktik-praktik KKN;
- e. Pelaksanaan penanganan gratifikasi secara optimal;
- f. Pelaksanaan APBD sesuai dengan perencanaan dan penganggaran yang matang;
- g. Efektifitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) di seluruh Perangkat Daerah;
- h. Peningkatan kapasitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sebagai *quality assurance, consulting* dan *early warning*; dan
- i. Meminimalisir penyalahgunaan wewenang terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme melalui pembangunan Zona integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.

Sasaran 2: Birokrasi yang efektif dan efisien

- a. Pemerintah Kota Bukittinggi memperoleh nilai akuntabilitas sampai pada nilai tertinggi dengan kategori A;
- b. Peningkatan *reward* dan *punishment* bagi pegawai berdasarkan sistem penilaian kinerja secara konsisten bagi aparatur;
- c. Tidak terdapat duplikasi tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, agar jalannya pemerintahan dapat efisien dan efektif;
- d. Penempatan jabatan dilakukan sesuai dengan standar kompetensi dan aturan yang berlaku;
- e. Peningkatan penerapan keterbukaan informasi publik;

- f. Pemanfaatan teknologi informasi dalam menjalankan setiap tahapan administrasi, proses bisnis dan pelayanan publik;
- g. Penerapan sistem pelayanan yang lebih akuntabel, dilihat dari kejelasan biaya, proses, progress, kepastian hukum dan petugas yang melayani;
- h. Peningkatan kualitas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- i. Meningkatkan kualitas penyusunan dan publikasi produk hukum daerah dengan memanfaatkan teknologi internet (*online*);
- j. Adanya kepastian hukum yang terlepas dari duplikasi peraturan yang tumpang tindih; dan
- k. Peningkatan kualitas LPPD

Sasaran 3: Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

- a. Peningkatan fasilitas umum dan sosial diberbagai lokasi.
- b. Perubahan budaya melayani diseluruh level unit pelayanan atau bahkan pada seluruh Perangkat Daerah. Seluruh jajaran pejabat diharapkan dapat menerapkan budaya yang mengutamakan kebutuhan masyarakat dalam melaksanakan tugasnya;
- c. Peningkatan sarana prasarana pendidikan berwawasan lingkungan/*green school*;
- d. Tersedianya regulasi yang memadai terkait penyelenggaraan pelayanan publik;
- e. Terlaksananya percepatan penerapan dan pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- f. Penerapan Standar Pelayanan dan Maklumat Pelayanan pada seluruh penyelenggara pelayanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- g. Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ditindaklanjuti dengan perbaikan pelayanan secara berkelanjutan;
- h. Pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik;
- i. Pengelolaan pengaduan yang diselenggarakan sesuai peraturan perundang-undangan.

4.5 Sasaran Reformasi Birokrasi Internal

Sasaran dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi Kota Bukittinggi sejalan dan mengacu kepada Peraturan Daerah Kota Bukittinggi Nomor 4 Tahun 2021 Tentang RPJMD Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026. Reformasi birokrasi Kota Bukittinggi akan tetap bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Pencapaian tujuan tersebut diukur melalui indikator global, seperti *Ease of Doing Business* (Indeks Kemudahan Berusaha), *Corruption Perception Index* (Indeks Persepsi Korupsi), dan *Government Effectiveness Index* (Tingkat Efektivitas Tata Kelola Pemerintahan).

Sasaran Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi akan disesuaikan dengan sasaran pembangunan subsektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020–2024 yang juga digunakan sebagai sasaran Reformasi Birokrasi yakni terdapat tiga sasaran reformasi birokrasi nasional, yaitu: 1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel; 2. Birokrasi yang kapabel; 3. Pelayanan publik yang prima.

Rumusan dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi Kota Bukittinggi mengacu pada arah kebijakan pembangunan dan juga *road map* reformasi birokrasi nasional, serta RPJMD Kota Bukittinggi yang berprinsipkan perspektif *learning and growth* dalam rangka menghadapi tantangan ke depan yang semakin dinamis, sehingga *human capital*, *information capital*, dan *organization capital* akan senantiasa ditumbuhkembangkan sebagai *enabler* dan penggerak bagi Pemerintah Kota Bukittinggi.

Adapun sasaran strategis Refromasi Birokrasi Kota Bukittinggi yang sejalan dengan pelaksanaan RB Kementerian PANRB berjumlah tiga sasaran strategis yang diuraikan dalam tabel di bawah ini:

No	Sasaran	Indikator	Defenisi Operasional
1	Sasaran 16: Meningkatnya akuntabilitas kinerja penyelenggaraan pemerintahan	Nilai SAKIP	Hasil penilaian sistem akuntabilitas kinerja pemerintah daerah oleh Kementerian PAN dan RB
		Nilai EKPPD	Hasil penilaian Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah oleh BPKP
2	Sasaran 17: Terwujudnya pemerintahan yang bersih	Indeks integritas pemerintah daerah	Nilai kondisi integritas dan capaian upaya pencegahan korupsi

3	Sasaran 18: Meningkatnya kualitas pelayanan publik	Indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan publik	tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik
---	---	---	---

Faktor lingkungan pun dalam *road map* reformasi birokrasi Kota Bukittinggi memberikan pengaruh yang cukup signifikan. Faktor lingkungan ini dimaksudkan yakni beberapa hal yang dapat mempengaruhi jalannya program reformasi birokrasi. Faktor lingkungan sangatlah menentukan tingkat keberhasilan terlaksananya program-program reformasi yang mencakup 8 area perubahan, selain itu faktor lingkungan juga menjadi perhatian dan hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan dan pelaksanaan program kerja reformasi birokrasi

Lingkungan yang dimaksud dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah *context* (konteks) dimana area birokrasi terlaksana. Lingkungan dalam konteks reformasi birokrasi yakni beberapa hal yang dapat mempengaruhi jalannya Reformasi Birokrasi diantaranya:

1. Integritas dan Profesionalisme

Kunci sukses reformasi birokrasi dalam menjalankan fungsinya dalam kebijakan publik dan pelayanan publik adalah dengan meningkatkan dan menguatkan integritas dan profesionalisme aparatur birokrasi/ ASN. Hal ini perlu didorong dengan penguatan nilai-nilai integritas dan profesionalisme sebagai bagian dari proses mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Tolak ukurnya adalah pencapaian penilaian kualitas kinerja aparatur yang dihasilkan oleh aparatur di Pemerintah Kota Bukittinggi. Selain itu, tercermin juga melalui perilaku aparatur birokrasi yang berintegritas dan profesional.

Peningkatan integritas dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) dan perwujudan *good governance* di Pemerintah Kota Bukittinggi mengacu pada UU. Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Maka dari itu, keberadaan ASN yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) harus memiliki sinergi terhadap integritas, profesional, netralitas dan bebas dari intervensi politik, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat. Oleh karena

itu diperlukan pengelolaan dan penataan Perangkat Daerah (PD) di Pemerintah Kota Bukittinggi yang meliputi:

- a. Pembinaan ASN yang mempunyai fungsi melayani, disiplin dan bersih;
- b. Pengelolaan keuangan daerah dengan prioritas pemenuhan pelayanan dasar secara efektif, efisien dan akuntabel.

2. Penegakan dan Kepastian Hukum

Penegakan hukum dan peraturan secara *koersif* yaitu melalui penegakan hukum sangat diperlukan dalam reformasi birokrasi. Lemahnya penegakan hukum mengakibatkan tidak berjalannya sistem *reward* dan *punishment*. Pemerintah Kota Bukittinggi perlu mendorong dan melaksanakan pemberian penghargaan bagi Perangkat Daerah ataupun ASN yang mampu melakukan perubahan dan inovasi ke arah yang lebih baik bagi Pemerintah Kota Bukittinggi demi kemajuan daerah. Sebaliknya, perlu *punishment* yang tegas bagi Perangkat Daerah atau ASN yang tidak melaksanakan atau abai dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

Pemberian *reward* dan *punishment* ini perlu diatur dalam regulasi atau kebijakan yang jelas dan tegas sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, perlu dilakukan penguatan pengawasan dari seluruh proses kegiatan audit, *reviu*, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan/ Kepala Daerah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

3. Administrasi dan Kelembagaan

Aspek administrasi dan kelembagaan dapat dilihat dalam beberapa prinsip dasar, yaitu aspek struktur, proses, kepegawaian dan hubungan antara Pemerintah Daerah dan masyarakat. Struktur organisasi perangkat daerah yang dibentuk harus benar-benar diyakini mendukung pencapaian sasaran strategis dan tujuan berdirinya organisasi serta tidak saling tumpang tindih antar struktur.

Selain itu, struktur organisasi tersebut tentunya harus berorientasi kepada mempermudah proses pelayanan dalam rangka pelaksanaan tugas setiap Perangkat Daerah yang ada di Pemerintah

Kota Bukittinggi yaitu dalam menjalankan tugas dan fungsi yang telah diamanatkan dengan diperkuat sistem administrasi yang ringkas dan terpadu.

Oleh karena itu, penataan organisasi yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran dengan *input* SDM yang berintegritas, profesional, dan kompeten, serta sistem administrasi yang berkualitas dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menghadirkan ASN Pemerintah Kota Bukittinggi yang berintegritas, kompeten dan profesional untuk mewujudkan birokrasi yang bersih, akuntabel dan kapabel.

4. *Core Value* Berakhhlak

Presiden Republik Indonesia Joko Widodo, pada tanggal 27 Juli 2021 secara resmi meluncurkan *core value* Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu BerAKHLAK. Peluncuran *Core Value* ini bertujuan untuk menyeragamkan nilai-nilai dasar bagi seluruh ASN di Indonesia sehingga dapat menjadi fondasi budaya kerja ASN yang profesional. *Core Value* BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Latar belakang *core value* BerAKHLAK adalah adanya perbedaan penerjemahan terhadap nilai-nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku ASN yang tertuang pada Undang-Undang No.5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Oleh karena itu Kemenpan-RB menetapkan *core value* baru tersebut untuk menciptakan persepsi yang sama atas nilai-nilai dasar ASN. *Core Value* BerAKHLAK juga merupakan penggabungan dan penggerucutan nilai-nilai ASN yang ada diberbagai instansi pemerintahan.

Adanya *Core Value* ASN yang baru ini diharapkan setiap ASN Pemerintah Kota Bukittinggi melalui semboyan dan semangat yang sama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. ASN jangan lagi minta untuk dilayani melainkan memberikan pelayanan yang prima dalam membantu masyarakat. Harapan ini juga didukung dengan diresmikannya *employer branding* ASN “Bangga melayani bangsa”

Dengan ditetapkannya *core value* BerAKHLAK justru akan menguatkan budaya kerja ASN yang professional dalam melayani masyarakat. Orientasi pelayanan yang berkualitas dan profesional harus dimaknai dengan baik oleh setiap ASN. Tidak hanya sekadar

menjadi jargon melainkan harus diamalkan dan ditujukan untuk kemajuan bangsa. ASN harus bisa mendobrak stigma negatif masyarakat terkait adanya praktik pungli untuk mempercepat proses layanan yang diberikan oleh instansi pemerintahan. Ketika ASN terbiasa memberikan pelayanan yang baik dan sesuai prosedur, praktik korupsi akan terhindarkan.

Perubahan fundamental pada pola pikir dan sikap mental ASN inilah yang akan mendorong ASN untuk melakukan tindakan anti korupsi. Selain itu dari segi organisasi pencegahan anti korupsi pun sudah dilakukan di tingkat unit instansi pemerintahan dengan adanya Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan juga adanya Unit Pengendali Gratifikasi di setiap unit untuk mencegah terjadinya tindak pidana korupsi pada Instansi Pemerintah.

Hadirnya *core values* BerAKHLAK menjadi budaya kerja yang baru untuk setiap ASN di Kota Bukittinggi. Melayani masyarakat dengan professional, bertanggung jawab dalam menggunakan sumber daya yang diamanahkan oleh publik, memiliki kompetensi dalam menangani isu dan masalah bangsa, menjadi simbol kesatuan dan persatuan bangsa, loyal terhadap negara Indonesia, dan mampu beradaptasi dengan segala perubahan serta siap berkolaborasi dengan seluruh elemen bangsa untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa Indonesia.

5. Globalisasi dan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

Sustainable Development Goals (SDGs) menjadi rujukan bersama bagi pemerintahan di seluruh dunia untuk menciptakan kondisi dunia yang lebih baik dengan terwujudnya 17 tujuan berkelanjutan pada tahun 2030. Pengetahuan dasar yang memadai terhadap SDGs diharapkan dapat membantu para ASN dalam memposisikan perannya di kancah global maupun regional. Dalam perencanaan pembangunan, Pemerintah Kota Bukittinggi memperhatikan aspek dalam perencanaan tata ruang yang tepat, yaitu: pengembangan sumber daya alam harus memperhitungkan daya dukung dan daya tampung; pendayagunaan sumber daya alam harus memperhatikan kapasitasnya dalam mengabsorbi perubahan yang diakibatkan oleh aktivitas tersebut; adanya alokasi sumber daya alam dalam beberapa zona diantaranya hutan lindung, wilayah industri, daerah aliran sungai dan sebagainya; dan melakukan

penerapan dokumen lingkungan pada pelaksanaan kegiatan, sehingga setiap kegiatan tidak hanya layak secara ekonomis dan teknologis, tetapi juga layak secara lingkungan.

6. Revolusi Industri 4.0

Perkembangan Revolusi Industri 4.0 menciptakan dinamika dan sejumlah tantangan baru yang unik bagi pemerintahan di seluruh dunia, tidak terkecuali di Indonesia. Seiring dengan perkembangan teknologi, maka cara kerja pemerintah dan pola hubungan/interaksi pemerintah dengan masyarakat juga mengalami perubahan mendasar. Pemanfaatan teknologi mobile internet, komputasi awan, kecerdasan buatan, maha data, dan *Internet of Things* (IoT) akan mendorong pemerintah daerah untuk memberikan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas bagi masyarakat.

Pemerintah Kota Bukittinggi berkomitmen untuk memperkuat dan memperluas reformasi birokrasi yang mendukung tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik yang inovatif, bersih, efektif, akuntabel, dan demokratis yang berbasis pada teknologi informasi. Hal ini sebagai wujud penyesuaian diri terhadap perkembangan zaman dan melakukan transformasi digital untuk bertahan di era Revolusi Industri 4.0.

4.6 Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/ Wilayah Birokrasi Bersih Melayani

Kegiatan yang dilakukan dalam rangka penerapan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) termaktub dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.4. Program/Kegiatan dalam rangka Penerapan Zona Integritas

No	Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Indikator Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan Publik yang prima
1.	Pengawasan	1. Maturitas SPIP 2. Kapabilitas APIP 3. Opini BPK	a. Penyiapan OPD sebagai unit yang ditetapkan untuk Zona Integritas menuju WBK/WBBM;	✓	✓	✓

No	Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Indikator Area Perubahan Reformasi Birokrasi	Kegiatan	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Birokrasi yang kapabel	Pelayanan Publik yang prima
		4. Indeks Tata Kelola PBJ	<p>b. Pencanangan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;</p> <p>c. Pelaksanaan Zona Integritas Menuju WBK/ WBBM pada OPD di Lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi yang ditunjuk sebagai OPD percontohan;</p> <p>d. Penyiapan OPD lain sebagai Zona Integritas menuju WBK/WBBM pada tahun berikutnya;</p> <p>e. Monitoring dan evaluasi;</p> <p>f. Melakukan berbagai perbaikan yang diperlukan terhadap seluruh pelaksanaan kegiatan untuk menjaga konsistensi perbaikan berkelanjutan</p>			

4.7 Quick Wins

Quick Wins merupakan sebuah tindakan atau aksi yang dilakukan dengan segera untuk mendatangkan sebuah keberhasilan dan kemenangan, di mana kemenangan tersebut mampu mendorong kemenangan selanjutnya. *Quick Wins* dalam kerangka strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi merupakan merupakan program percepatan Program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang menggambarkan percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang oleh pemerintah daerah.

Program tersebut bersifat strategis bagi pemerintah daerah, dapat dengan cepat dilakukan perubahannya dan dapat diterapkan dalam waktu 1 (satu) tahun atau maksimal 2 (dua) tahun. Saat ini melalui Kementerian Pan dan RB telah ditetapkan *Quick Wins Mandatory* yakni

dilakukannya penyederhanaan birokrasi di lingkungan pemerintah daerah pada Tahun 2020 dan maksimal terlaksana pada Tahun 2021.

Dalam rangka menjalankan amanat *Quick Wins Mandatory* diatas, saat ini Pemerintah Kota Bukittinggi juga tengah berjibaku menyiapkan segala sesuatunya untuk mensukseskan Penyederhanaan Birokrasi yang terus dikawal oleh Kemenpan dan RB dan Kemendagri serta Gubernur Sumatera Barat sebagai wakil pemerintah pusat di daerah.

Selanjutnya, *Quick Wins Mandiri* juga dirumuskan oleh Pemerintah Kota Bukittinggi sebagai bentuk pelayanan yang secara cepat dapat diperbaiki kualitas pelayanannya dan memberikan dampak yang signifikan pada upaya reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah Kota Bukittinggi. Program yang dirumuskan dalam bentuk pelayanan yang akan dijadikan *Quick Wins Mandiri* ditetapkan oleh Pemerintah Kota Bukittinggi sesuai kebutuhan daerah. Adapun jenis-jenis program layanan yang menjadi *quick wins* mandiri Pemerintah Kota Bukittinggi adalah sebagai berikut:

1. Penyederhanaan birokrasi, pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional;
2. Melakukan peningkatan kesejahteraan ASN;
3. Melakukan gerakan Serbuan Vaksin.
4. Perencanaan dan pembagunan Zona Integeritas;
5. Pengembangan Inovasi dan pelayanan terintegrasi berbasis *online*

Tabel Program Kegiatan *Quick Wins* Kota Bukittinggi

<i>Quick Wins</i>	Program/Kegiatan
a. Penyederhanaan birokrasi, pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional	<ul style="list-style-type: none">a. Identifikasi jabatan struktural yang akan dialihkanb. Menindaklanjuti hasil rekomendasi pemetaan oleh kementerian dalam negeric. Penyusunan desain perangkat daerah berbasis fungsionald. Pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional yang sesuaie. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional yang sesuaif. Tindak lanjut, perbaikan hasil monitoring dan evaluasi sistem
b. Melakukan peningkatan kesejahteraan ASN	<ul style="list-style-type: none">a. Penyusunan rencana pemberian TPP berbasis kinerjab. Penyusunan regulasi pemberian TPP berbasis kinerjac. Pengembangan aplikasi penilaian kinerja pegawai berdasarkan sasaran kerja pegawai.d. Pelaksanaan pemberian TPP berbasis kinerjae. Monitoring dan evaluasif. Tindak lanjut perbaikan hasil monitoring
c. Melakukan gerakan Serbuan Vaksin	<ul style="list-style-type: none">a. Penyusunan rencana gerakan vaksinb. Penunjukan titik lokasi vaksinasi

	<ul style="list-style-type: none"> c. Menggerakkan kegiatan vaksin di tiap-tiap kelurahan d. Pelaksanaan pemberian tunjangan bersyarat vaksin bagi ASN e. Monitoring dan evaluasi f. Tindaklanjut perbaikan monitoring dan evaluasi
d. Perencanaan dan pembagunan Zona Integeritas	<ul style="list-style-type: none"> a. Pencanangan ZI dengan komitmen pembangunan ZI dan penandatanganan Pakta Integritas b. Penetapan unit kerja menuju WBK/WBBM c. Pengusulan penilaian mansdiri, penilaian internal dan pengusulan ke Menpan RB d. Riveu penialain oleh Kemenpan RB, KPK dan Ombudsman RI e. Penetapan WBK/WBBM kepada BPPT melalui Menpan RB f. Pembinaan dan pengawasan internal maupun oleh Menpan RB g. Monitoring dan evaluasi h. Tindaklanjut hasil monitoring dan evaluasi.
e. Pengembangan Inovasi dan pelayanan terintegrasi berbasis <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Pembentukan Tim danelompok kerja inovasi b. Pelaksanaan koordinasi dengan berbagai perangkat daerah dan stakeholder c. Penyediaan data dan informasi perizinan d. Membangun kerjasama melalui kesepakatan pemanfaatan web untuk pemberian informasi pelayanan perizinan e. Penyediaan system informasi pelayanan perizinan berbasis web f. Pelaksanaan pelatihan pengelolaan system informasi pelayanan perizinan berbasis web g. Pelaksanaan sosialisasi system informasi pelayanan perizinan berbasis web h. Monitoring dan evaluasi i. Tindaklanjut monitoring dan evaluasi

4.8 Prioritas Perangkat Daerah (PD)

Prioritas menjadi sesuatu hal yang harus menjadi perhatian utama untuk dilaksanakan. Melalui target-target pada masing-masing perangkat daerah disesuaikan dan diserahkan pada masing-masing yang bertanggungjawab pada perangkat daerah sekitan dengan rangkaian penyusunan rencana aksi perangkat daerah dimaksud dalam mengaplikasikan reformasi birokrasi. Bagi seluruh perangkat daerah yang terkait dengan prioritas-prioritas kota dalam peningkatan kualitas pelayanan tetaps melaksanakan berupaya untuk mencapai target-target prioritas daerah tersebut.

4.9 Rencana Aksi

Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026 dituangkan melalui program dan kegiatan dengan target-target terukur yang diuraikan sesuai dengan area perubahannya masing-masing dan dirumuskan setiap tahun pada masing-masing kelompok kerja 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi.

BAB V

PENUTUP

Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026 merupakan bentuk komitmen dari Pemerintah Kota Bukittinggi dalam melaksanakan pencapaian sasaran reformasi birokrasi yakni; a) Birokrasi Bersih dan Akuntabel; b) Birokrasi yang Kapabel dan c) Pelayanan Publik yang Prima.

Tiga sasaran reformasi birokrasi tersebut sangat diharapkan untuk dapat mengkoordinasikan, mengintegrasikan, serta mensinkronkan berbagai program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh pemangku kepentingan sehingga pelaksanaan Reformasi Birokrasi khususnya Perangkat Daerah yang bertanggungjawab pada 8 area perubahan reformasi birokrasi dan seluruh Perangkat Daerah yang ada di Kota Bukittinggi yang ke depannya dapat berjalan dengan sinergis, berkesinambungan, terencana dan terukur di Kota Bukittinggi.

Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi Tahun 2021- 2026 perlu menjadi perhatian dan diacuan oleh para pemangku kepentingan terkait agar terintegrasi kedalam dokumen perencanaan pembangunan daerah agar dapat dimanfaatkan dalam monitoring dan evaluasi serta pelaporan yang berkala dan berkesinambungan.

WALIKOTA BUKITTINGGI,

dto

ERMAN SAFAR

LAMPIRAN II

PERATURAN WALIKOTA BUKITTINGGI
NOMOR 14 TAHUN 2022
TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH KOTA BUKITTINGGI
TAHUN 2021-2026

FORMAT KEPUTUSAN KEPALA PERANGKAT DAERAH
TENTANG RENCANA AKSI AREA PERUBAHAN (...nama Area Perubahan...)
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH DAERAH KOTA BUKITTINGGI
TAHUN 2021 – 2026



KOP DINAS

KEPUTUSAN KEPALA (...nama PERANGKAT DAERAH.....)

NOMOR*

TENTANG

RENCANA AKSI AREA PERUBAHAN (...nama Area Perubahan...)
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH DAERAH KOTA BUKITTINGGI
TAHUN 2021 – 2026

(...Kepala PERANGKAT DAERAH....)

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 3 ayat (3) Peraturan Walikota Bukittinggi Nomor Tahun 2022 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026*, perlu menetapkan Keputusan Kepala (nama Perangkat Daerah) tentang Rencana Aksi (...nama Area Perubahan...) *Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kota Bukittinggi Tahun 2021 – 2026*;

Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 9 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota Besar dalam Lingkungan Daerah Provinsi Sumatera Tengah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 20);
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) yang telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang

Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);

3.**

MEMUTUSKAN :

Menetapkan

- KESATU : Rencana Aksi (...nama Area Perubahan...) *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kota Bukittinggi Tahun 2021 – 2026, dengan rincian sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Rencana Aksi sebagaimana dimaksud pada Diktum Kesatu, merupakan acuan ukuran kinerja yang digunakan oleh (...nama Perangkat Daerah...) Kota Bukittinggi dalam menetapkan program kerja tahunan, menyampaikan program kerja dan anggaran, menyusun dokumen penetapan program, menyusun laporan program kerja serta melakukan evaluasi pencapaian program kerja sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026.
- KETIGA : Rencana Aksi sebagaimana dimaksud pada Diktum Kesatu, disusun dengan mengacu kepada Indikator *Road Map* Reformasi Birokrasi Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026.
- KEEMPAT : Segala biaya yang timbul akibat ditetapkannya Keputusan ini, dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Bukittinggi pada (...nama Perangkat Daerah...)
- KELIMA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Bukittinggi

pada tanggal

KEPALA (...nama Perangkat Daerah),

NAMA KEPALA (...Perangkat Daerah),

Catatan:

* Penomoran SK disesuaikan dengan ketentuan Penomoran Perangkat Daerah

** Isikan dengan Peraturan Perundang-undangan lainnya yang menjadi dasar lahirnya keputusan

*Format Lampiran Keputusan Kepala Perangkat Daerah

LAMPIRAN

KEPUTUSAN (...Nama Perangkat Daerah)

NOMOR.....

TENTANG

RENCANA AKSI AREA PERUBAHAN (...nama Area
Perubahan...)

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI

PEMERINTAH KOTA BUKITTINGGI TAHUN 2021-2026

RENCANA AKSI AREA PERUBAHAN (...nama Area Perubahan...) *ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI*
PEMERINTAH KOTA BUKITTINGGI TAHUN 2021-2026

Rencana Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Waktu Pelaksanaan					Output	Outcome
		2022	2023	2024	2025	2026		

KEPALA (...nama Perangkat Daerah),

NAMA KEPALA (...Perangkat Daerah),

WALIKOTA BUKITTINGGI,

dto

ERMAN SAFAR