



**BUPATI MALANG  
PROVINSI JAWA TIMUR**

**PERATURAN BUPATI MALANG  
NOMOR 67 TAHUN 2022  
TENTANG  
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI  
PEMERINTAH KABUPATEN MALANG TAHUN 2022-2026**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**BUPATI MALANG,**

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan dalam Pasal 1 ayat (2) huruf b Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, maka perlu membentuk Peraturan Bupati tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2022-2026;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten di Lingkungan Provinsi Jawa Timur (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 41), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1965 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotapraja Surabaya dan Daerah Tingkat II Surabaya dengan mengubah Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kota Besar dalam Lingkungan Provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Daerah Istimewa Yogyakarta (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1965 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2730);

2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik



- Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3846);
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
  4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
  5. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
  6. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234), sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 143, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6801);
  7. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
  8. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah



- (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
  10. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
  11. Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 199), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 186);
  12. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 157);
  13. 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);
  14. Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Malang Tahun 2016 Nomor 1 Seri C), sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 3



Tahun 2022 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Malang Tahun 2022 Nomor 3 Seri C);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN MALANG TAHUN 2022-2026.

## BAB I

### KETENTUAN UMUM

#### Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Malang.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kabupaten Malang.
3. Bupati adalah Bupati Malang.
4. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Malang.
5. Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat PD adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
6. Reformasi Birokrasi adalah sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan.
7. *Road Map* adalah tahapan atau aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap program dan kegiatan, target capaian/hasil, pelaksana, penanggung jawab, dukungan yang dibutuhkan, dan anggaran yang diperlukan.
8. *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan



dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci Reformasi Birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.

## BAB II

### *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI

#### Pasal 2

Untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah maka disusun *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2022-2026.

#### Pasal 3

- (1) Sistematika *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 sebagai berikut:
  - a. Pendahuluan;
  - b. Gambaran Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang;
  - c. Analisis Lingkungan Strategis;
  - d. Sasaran dan Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
  - e. Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
  - f. Pemantauan dan Evaluasi;
  - g. Penutup.
- (2) *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

## BAB III

### AREA PERUBAHAN *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI

#### Pasal 4



- (1) Pencapaian sasaran Reformasi Birokrasi dilakukan melalui Area Perubahan yang berorientasi pada hasil.
- (2) Area Perubahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
  - a. manajemen perubahan;
  - b. penataan peraturan perundang-undangan/deregulasi kebijakan;
  - c. penataan organisasi/kelembagaan;
  - d. penataan tatalaksana;
  - e. sistem manajemen sumber daya manusia;
  - f. penguatan akuntabilitas;
  - g. pengawasan; dan/atau
  - h. pelayanan publik.

#### BAB IV

#### TUJUAN AREA PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI

##### Bagian Kesatu

##### Manajemen Perubahan

##### Pasal 5

Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu dan/atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan Reformasi Birokrasi.

##### Bagian Kedua

##### Penataan Peraturan Perundang-undangan/Deregulasi Kebijakan

##### Pasal 6



Penataan peraturan perundang-undangan/deregulasi kebijakan bertujuan untuk mengeliminasi berbagai kebijakan/peraturan yang akan menghambat perkembangan birokrasi dan kecepatan pemberian pelayanan.

#### Bagian Ketiga

#### Penataan Organisasi/Kelembagaan

#### Pasal 7

Penataan organisasi/kelembagaan bertujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih sederhana agar menunjang kinerja yang lebih efektif dan efisien dengan merampingkan struktur organisasi.

#### Bagian Keempat

#### Penataan Tatalaksana

#### Pasal 8

Penataan tatalaksana bertujuan untuk mewujudkan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu sebagai acuan dalam pelaksanaan integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamanan sistem pemerintahan berbasis elektronik untuk menghasilkan keterpaduan secara menyeluruh.

#### Bagian Kelima

#### Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

#### Pasal 9

Sistem manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mendapatkan aparatur sipil negara yang profesional, berintegritas dan berdaya saing tinggi dimulai perencanaan pegawai, pengadaan hingga pemberhentian yang didukung dari perbaikan sistem rekrutmen aparatur sipil negara secara kompetitif berbasis kompetensi dengan menggunakan *computer assisted test* serta berpedoman pada prinsip-prinsip



pengadaan, yaitu kompetitif, adil, objektif, transparan, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme dan tidak di pungut biaya, sehingga pelaksanaan rekrutmen semakin objektif, transparan dan akuntabel serta terwujud sistem merit yang baik.

#### Bagian Keenam

#### Penguatan Akuntabilitas

##### Pasal 10

Penguatan akuntabilitas bertujuan untuk mendorong penguatan akuntabilitas kinerja melalui implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah guna menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien.

#### Bagian Ketujuh

#### Pengawasan

##### Pasal 11

Pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan, mengubah perilaku yang koruptif atau perilaku negatif untuk menjadi perilaku yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme.

#### Bagian Kedelapan

#### Pelayanan Publik

##### Pasal 12





Pelayanan Publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat dengan mendorong pelayanan lebih cepat, murah, berkekuatan hukum, nyaman, aman, jelas dan terjangkau serta menjaga profesionalisme para petugas pelayanan.

BAB V  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 13

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Kapanjen  
pada tanggal 19 September 2022

**BUPATI MALANG,**

**ttd.**

**SANUSI**

Diundangkan di Kapanjen  
pada tanggal 19 September 2022

**SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN MALANG,**

**ttd.**

**WAHYU HIDAYAT**

Berita Daerah Kabupaten Malang  
Tahun 2022 Nomor 67 Seri D



LAMPIRAN  
PERATURAN BUPATI MALANG  
NOMOR 67 TAHUN 2022  
TENTANG  
*ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI  
PEMERINTAH KABUPATEN MALANG  
TAHUN 2022-2026

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Kinerja birokrasi merupakan isu strategis yang perlu mendapatkan perhatian, karena perbaikan terhadap kinerja birokrasi memiliki dampak yang sangat luas bagi pembangunan nasional. Oleh karena itu diperlukan Reformasi Birokrasi guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja dari birokrasi. Reformasi Birokrasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang dilakukan dengan mengambil langkah strategis dan berkelanjutan guna membangun dan memperbaiki aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui perubahan proses, prosedur birokrasi publik dan sikap serta tingkah laku birokrat. Dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 disebutkan bahwa “Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui Reformasi Birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya.”

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik adalah prasyarat utama pembangunan nasional. Tujuan dari Reformasi Birokrasi itu sendiri adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.



Reformasi Birokrasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan maka agar pelaksanaannya menjadi terarah serta efektif diperlukan suatu perencanaan. Perencanaan Reformasi Birokrasi dituangkan ke dalam suatu dokumen perencanaan yang disebut dengan *Road Map*. *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam kurun waktu lima tahun mendatang, sekaligus sebagai alat bantu bagi Pemerintah Daerah untuk mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Sebagaimana fungsi perencanaan, road map dapat berfungsi sebagai pedoman, pegangan dan arah, sebagai alat ukur atau standar dalam melakukan pemantauan dan evaluasi, serta sebagai alat koordinasi karena melibatkan banyak *stakeholders* di dalamnya.

Pada *Road Map* Reformasi Birokrasi memuat informasi antara lain tujuan, sasaran, program, kegiatan, indikator keberhasilan, serta pelaksana dari Reformasi Birokrasi. Prinsip dasar penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi yaitu:

1. Jelas. *Road Map* harus mudah dipahami dan dapat dilaksanakan;
2. Ringkas. *Road Map* harus disajikan secara ringkas dan padat sesuai format yang ditentukan;
3. Terukur. Program, kegiatan, target, waktu, keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) harus dapat diukur;
4. Dinamis. *Road Map* dapat mengakomodasi umpan balik dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan;
5. Terinci. *Road Map* harus merupakan rincian dari pelaksanaan kegiatan dan hasil dari kegiatan tersebut;
6. Komitmen. *Road Map* harus merupakan kesepakatan bersama yang memberikan gambaran kesadaran akan tanggung jawab yang harus diselesaikan;
7. Dokumen resmi. *Road Map* harus menjadi dokumen resmi Pemerintah Daerah yang ditetapkan oleh pimpinan Pemerintah Daerah bersangkutan.

Reformasi Birokrasi di Indonesia berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi nasional, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024.



**Gambar 1. Grand Design Reformasi Birokrasi**



Saat ini pelaksanaan Reformasi Birokrasi memasuki periode ketiga dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025 yaitu tahun 2020-2024. Pada periode ketiga ini Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi di daerah mengacu pada *Road Map* Reformasi Birokrasi nasional yang tertuang pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, asas yang akan dikedepankan adalah fokus dan prioritas. Fokus berarti bahwa upaya Reformasi Birokrasi akan dilakukan secara fokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Prioritas berarti setiap instansi akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi.

Selain itu, guna meningkatkan kualitas *Road Map* ini dibandingkan dengan *Road Map* sebelumnya, terdapat setidaknya tiga hal yang diperbaharui. Pertama, *Road Map* ini lebih menekankan hal-hal yang bersifat implementatif dibandingkan dengan formalitas. Penyusunan strategi diarahkan untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan. Kedua, program dan kegiatan didesain agar dapat diimplementasikan sampai dengan tingkat paling rendah. Ketiga, analisis



dilakukan secara lebih holistik, komprehensif, dan antisipatif sehingga didapatkan potret kemajuan, tantangan, dan permasalahan Reformasi Birokrasi yang lebih utuh. Hal ini ditunjukkan dengan pembahasan tentang evaluasi atas capaian Reformasi Birokrasi 5 (lima) tahun terakhir serta analisis atas lingkungan strategis. Kedua pembahasan tersebut menjadi dasar bagi penetapan sasaran Reformasi Birokrasi, upaya yang perlu dilakukan, serta manajemen atau pengelolaan Reformasi Birokrasi.

## **1.2 Sistematika**

Sistematika penulisan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang terdiri dari:

### **BAB I PENDAHULUAN**

- 1.1 Latar Belakang
- 1.2 Sistematika

### **BAB II GAMBARAN REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN MALANG**

- 2.1 Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang
  - 2.1.1 Visi dan Misi
  - 2.1.2 Kelembagaan
  - 2.1.3 Sumber Daya Aparatur
- 2.2 Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang
  - 2.2.1 Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2016-2019
  - 2.2.2 Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2020
- 2.3 Tantangan/Hambatan/Permasalahan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Malang

### **BAB III ANALISIS ISU STRATEGIS**

- 3.1. Arah Kebijakan
  - 3.1.1 Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2025
  - 3.1.2 Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Malang 2021 - 2026
- 3.2. Isu Strategis



**BAB IV SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI**

4.1. Tujuan dan Sasaran

4.2. Area Perubahan

4.3. Kegiatan

4.4. Quick Win

**BAB V MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI**

**BAB VI PEMANTAUAN DAN EVALUASI**

6.1 Pemantauan

6.2 Evaluasi

**BAB VII PENUTUP**



## BAB II

### GAMBARAN REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN MALANG

#### 2.1. Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang

##### 2.1.1 Visi dan Misi

Visi Kabupaten Malang tahun 2021-2026 adalah “Terwujudnya Kabupaten Malang yang Bersatu, Berdaulat, Mandiri, Sejahtera dan Berkepribadian dengan Semangat Gotong Royong berdasarkan Pancasila dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia yang Bhineka Tunggal Ika.” Pernyataan visi Kabupaten Malang Tahun 2021-2026 dimaknai sebagai suatu kondisi terpenuhinya kualitas kebutuhan dasar secara material dan spiritual masyarakat Kabupaten Malang menuju pembangunan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing, memiliki tingkat kepuasan hidup yang tercukupi kebutuhan dasar baik material dan spiritual atau jasmani dan rohani sehingga terpenuhi kebahagiaan hidupnya.

Selanjutnya dari visi di atas mendasari misi pembangunan jangka menengah Kabupaten Malang Tahun 2021-2026 yang disebut dengan Panca Cita 5 (lima) misi, yaitu:

#### **1. Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat, Membangun Sumber Daya Manusia Unggul.**

Misi ini merupakan pondasi dasar dalam rangka membangun dan mempersiapkan sumber daya manusia unggul secara material dan spiritual melalui pemenuhan ketersediaan kebutuhan dasar masyarakat dalam mewujudkan jaminan pemerataan kualitas pendidikan, kesehatan, kelayakan hunian rumah, peningkatan pendapatan ekonomi kerakyatan dan kedaulatan pangan untuk mempercepat peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM).

#### **2. Mewujudkan Iklim Kehidupan Demokratis, Tertib, dan Agamis Berlandaskan Falsafah Pancasila.**

Misi ini dimaknai untuk mewujudkan masyarakat nasionalis-religius dalam iklim kehidupan demokratis yang aman dan kondusif dalam rangka menanamkan karakter kebangsaan melalui pendidikan keagamaan dan pembangunan infrastruktur monumen budaya nusantara, Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Bhineka Tunggal Ika dan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Misi ini juga dimaknai untuk mewujudkan disiplin etos kerja tuntas, membangun kepeloporan pemuda dalam mengembangkan wawasan politik kebangsaan, kreatifitas, dan prestasi olahraga.



### **3. Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik dan Pembangunan Kemandirian Desa.**

Misi ini dimaknai untuk mewujudkan kualitas pelayanan aparatur pemerintah yang unggul melalui inovasi tata kelola pelayanan publik berbasis teknologi informasi dalam rangka membangun sistem layanan yang efektif, efisien, dan akuntabel sekaligus untuk mempercepat peningkatan Indeks Reformasi Birokrasi (IRB). Misi ini juga dimaknai untuk mewujudkan pembangunan kemandirian Desa yang difokuskan pada konektivitas dan aksesibilitas layanan dalam rangka membangun Desa mandiri sebagai daya saing daerah melalui peningkatan kualitas infrastruktur dan optimalisasi kawasan terpadu.

### **4. Mewujudkan Keluarga Bahagia, Mandiri Dan Sejahtera.**

Misi ini dimaknai untuk mewujudkan kebahagiaan hidup yang dimulai dari keluarga mandiri dan sejahtera. Dalam terminologi pembangunan disebut sebagai Indeks Kebahagiaan Hidup (IKH). Pembangunan kelompok pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak menjadi prioritas utama melalui partisipasi kesehatan masyarakat, pendidikan, kesejahteraan keluarga dan keterlibatan perempuan dalam pembangunan yang ditandai dengan peningkatan Indeks Pembangunan Gender (IPG).

Reformasi Birokrasi menjadi bagian dari misi ke-3 yaitu Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik dan Pembangunan Kemandirian Desa. Pemerintah Kabupaten Malang berkomitmen untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi, sehingga dapat terwujud berbagai inovasi dalam pemberian pelayanan publik terhadap masyarakat. Keberhasilan dari misi ke-3 nantinya diukur dengan capaian Indeks Reformasi Birokrasi.

#### **2.1.2 Kelembagaan**

Kelembagaan di Pemerintah Kabupaten Malang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, terdiri atas:

1. Staf Ahli
2. Sekretariat Daerah terdiri dari:
  - a. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat membawahi:
    - 1) Bagian Tata Pemerintahan;





- 2) Bagian Kesejahteraan Rakyat;
  - 3) Bagian Hukum; dan
  - 4) Bagian Kerja Sama.
- b. Asisten Perekonomian dan Pembangunan membawahi:
- 1) Bagian Perekonomian;
  - 2) Bagian Administrasi Pembangunan;
  - 3) Bagian Pengadaan Barang dan Jasa; dan
  - 4) Bagian Sumber Daya Alam.
- c. Asisten Administrasi Umum membawahi:
- 1) Bagian Umum;
  - 2) Bagian Organisasi;
  - 3) Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan; dan
  - 4) Bagian Perencanaan dan Keuangan.
3. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
4. Inspektorat Daerah
5. 25 (dua puluh lima) Dinas Daerah yang terdiri dari:
- a. Dinas Pendidikan;
  - b. Dinas Kesehatan;
  - c. Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya;
  - d. Dinas Pekerjaan Umum dan Bina Marga;
  - e. Dinas Pekerjaan Umum dan Sumber Daya Air;
  - f. Dinas Sosial;
  - g. Dinas Tenaga Kerja;
  - h. Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak;
  - i. Dinas Ketahanan Pangan;
  - j. Dinas Lingkungan Hidup;
  - k. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil;
  - l. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa;
  - m. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana;
  - n. Dinas Perhubungan;
  - o. Dinas Komunikasi dan Informatika;
  - p. Dinas Koperasi dan Usaha Mikro;
  - q. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu;
  - r. Dinas Pemuda dan Olahraga;
  - s. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan;
  - t. Dinas Pertanahan;
  - u. Dinas Perikanan;



- v. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan;
  - w. Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan;
  - x. Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
  - y. Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan;
6. 7 (tujuh) Badan Daerah yang terdiri dari:
    - a. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;
    - b. Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah;
    - c. Badan Keuangan dan Aset Daerah;
    - d. Badan Pendapatan Daerah;
    - e. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
    - f. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah;
    - g. Badan Penanggulangan Bencana Daerah.
  7. Unit Organisasi Bersifat Khusus RSUD Kanjuruhan.
  8. Unit Organisasi Bersifat Khusus RSUD Lawang.
  9. Kecamatan yang berjumlah 33 (tiga puluh tiga).

### 2.1.3 Sumber Daya Aparatur

Kondisi jumlah Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Malang per Desember Tahun 2021 berjumlah 11.432 Pegawai Negeri Sipil yang terbagi menjadi 5.007 Pegawai Negeri Sipil pria dan 6.425 Pegawai Negeri Sipil wanita. Apabila di kelompokkan sesuai dengan tingkat pendidikannya, maka komposisi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Malang sebagaimana tabel berikut.

**Tabel. Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Malang berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah	%
	Pria	Wanita		
SD	111	11	122	1,07
SMP	209	13	222	1,94
SMA	1.028	447	1.475	12,90
D-1	17	77	94	0,82
D-2	132	184	316	2,76
D-3	215	871	1.086	9,50
D-4	43	50	93	0,81
S-1	2.588	4.031	6.619	57,90
S-2	401	323	724	6,33
S-3	7	4	11	0,10
Total	5.007	6.425	11.432	

Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang (per Desember Tahun 2021)

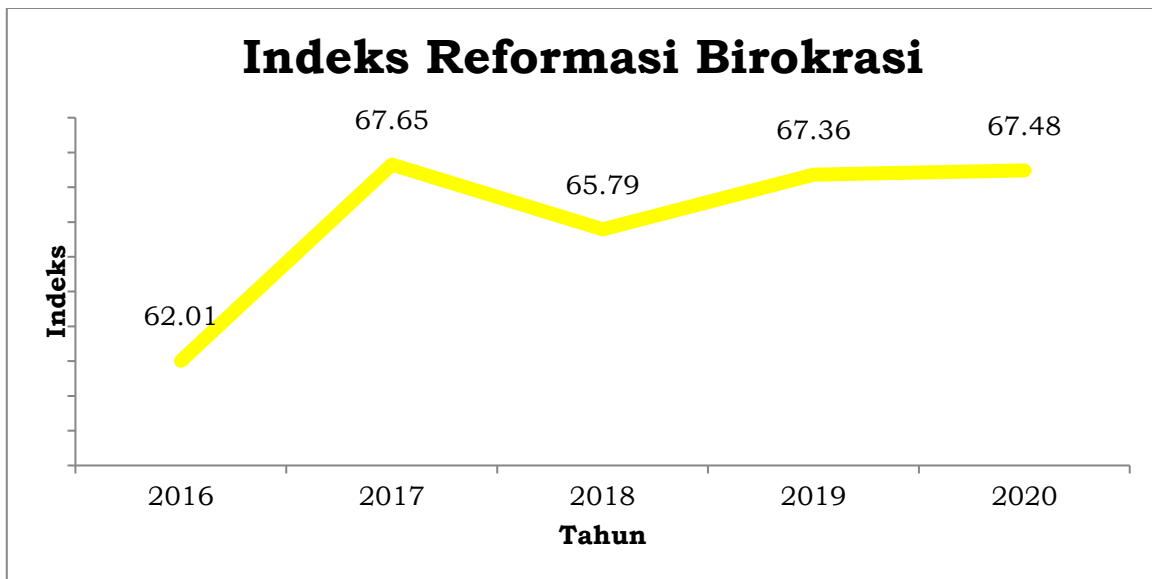


## **2.2. Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang**

Keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi diukur dengan Indeks Reformasi Birokrasi. Indeks Reformasi Birokrasi merupakan nilai yang diperoleh berdasarkan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Pelaksanaan evaluasi berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Tujuan dari pelaksanaan evaluasi ini adalah untuk menilai kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam rangka mencapai sasaran yaitu mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, serta birokrasi yang mampu memberikan pelayanan publik yang semakin membaik.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Malang telah dievaluasi sejak Tahun 2016. Pada Tahun 2016 Pemerintah Kabupaten Malang memperoleh indeks Reformasi Birokrasi sebesar 62,01 yang kemudian meningkat pada tahun 2017 yaitu 67,65. Tahun 2018 indeks Reformasi Birokrasi mengalami penurunan sebanyak 1,86 poin, sehingga menjadi 65,79. Tahun 2019 kembali naik menjadi 67,36 namun begitu tidak setinggi capaian pada tahun 2017. Tahun 2020 mengalami peningkatan sebanyak 0,12 poin dari tahun 2019 menjadi 67,48. Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang sampai saat ini masih tetap berada di kategori “Baik”. Apabila digambarkan dengan grafik indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang sebagai berikut.





Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2016-2020

Penilaian terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi terbagi menjadi 2 (dua) komponen yaitu komponen pengungkit (proses) dan komponen hasil. Namun terdapat perbedaan penilaian pada komponen pengungkit dan komponen hasil antara penilaian Tahun 2016-2019 dengan penilaian Tahun 2020. Hal ini didasarkan pada berlakunya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang mencabut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah.

### **2.2.1 Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2016-2019**

Pembahasan tentang capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang terbagi menjadi 2 (dua) yaitu ditinjau dari komponen pengungkit (proses) dan komponen hasil.

#### **(1) Komponen pengungkit (proses)**

Komponen pengungkit (proses) Reformasi Birokrasi terdiri dari 8 (delapan) komponen yang merupakan penilaian terhadap area perubahan

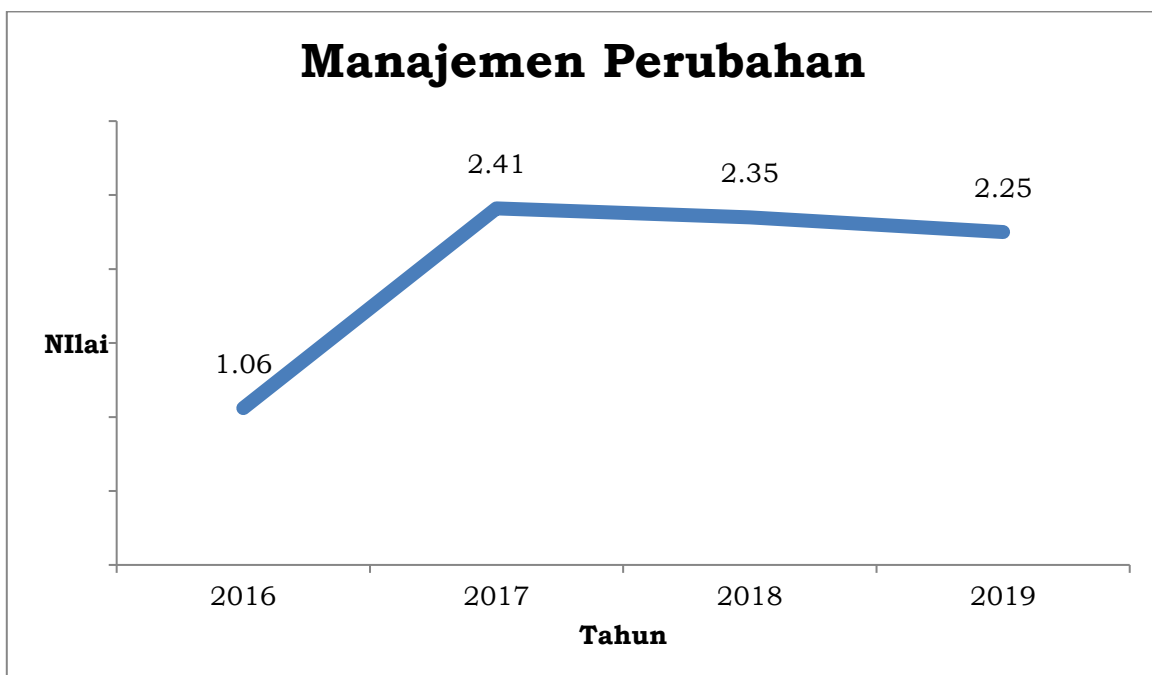


Reformasi Birokrasi sebagaimana ditetapkan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Setiap komponen penilaian memiliki bobot nilainya masing-masing.

No.	Komponen	Bobot nilai
1	Manajemen perubahan	5,00
2	Penataan peraturan perundang-undangan	5,00
3	Penataan dan penguatan organisasi	6,00
4	Penataan tatalaksana	5,00
5	Penataan sistem manajemen SDM	15,00
6	Penguatan akuntabilitas	6,00
7	Penguatan pengawasan	12,00
8	Peningkatan kualitas pelayanan publik	6,00
Total komponen pengungkit		60,00

(a) Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi. Nilai dari komponen manajemen perubahan di Pemerintah Kabupaten Malang disajikan dalam grafik berikut.



Berdasarkan grafik tersebut terlihat bahwa nilai komponen manajemen perubahan mengalami penurunan mulai Tahun 2017 dengan nilai 2,41 turun menjadi 2,35 pada Tahun 2018 dan kemudian Tahun 2019 turun kembali

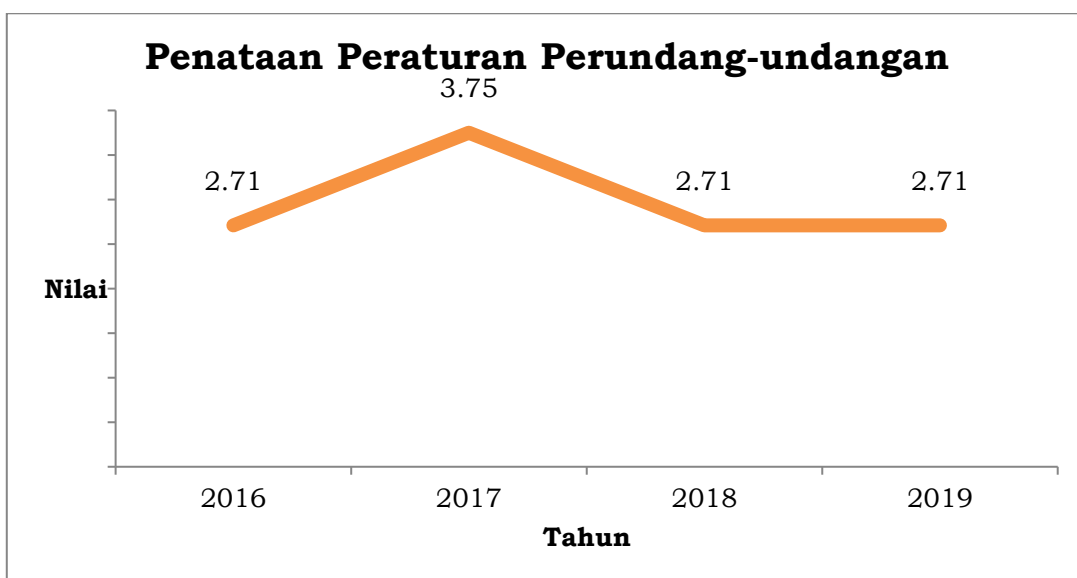


menjadi 2,25. Penurunan ini disebabkan karena target yang ingin di capai melalui manajemen perubahan belum terealisasi secara maksimal, diantaranya: a. Meningkatnya komitmen pimpinan dan pegawai pemerintah dalam melakukan Reformasi Birokrasi; b. Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja instansi pemerintah; dan menurunnya risiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan. Maka perlu dilakukan perbaikan antara lain dengan mekanisme *agent of change* di seluruh Perangkat Daerah, penyusunan dan evaluasi roadmap Reformasi Birokrasi, merubah pola pikir, membiasakan budaya kinerja serta pemantauan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Saat ini Pemerintah Kabupaten telah memiliki Tim Reformasi Birokrasi dan memiliki *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagai pedoman pelaksanaan. Namun, pelaksanaan Reformasi Birokrasi masih lebih banyak dilakukan pada tingkat Pemerintah Kabupaten Malang, sedangkan pada Perangkat Daerah masih belum banyak terlihat perubahan yang berarti dan merata. Penerapan agen perubahan belum dilaksanakan di seluruh Perangkat Daerah. Perbaikan yang dilakukan di Perangkat Daerah belum substantif memperbaiki tata kelola yang ada. Selain itu, pemantauan yang telah dilakukan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi serta pelaksanaan *quick win* Reformasi Birokrasi belum dituangkan dalam rencana aksi tindak lanjut.

(b) Penataan Peraturan Perundang-undangan

Penataan Peraturan perundang-undangan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah. Nilai komponen penataan peraturan perundang-undangan tersaji dalam grafik di bawah ini.



Berdasarkan grafik tersebut terlihat bahwa pada tahun 2017 nilai komponen penataan peraturan perundang-undangan mencapai nilai 3,75 namun di Tahun 2018 dan 2019 nilai komponen ini berada pada nilai 2,71. Penurunan nilai terkait program penataan Peraturan Perundang-undangan pada tahun 2018 dan 2019 di sebabkan karena masih belum tercapainya target dari program ini, yakni: a. Menurunnya tumpang tindih dan disharmonisasi Peraturan Perundang-undangan yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah; dan b. Meningkatnya efektivitas pengelolaan peraturan Perundang-undangan instansi pemerintah. Oleh karena itu Penataan peraturan perundang-undangan membutuhkan sistem pengendalian dalam penyusunan peraturan serta harmonisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang ada. Sehingga, upaya dalam rangka meningkatkan penataan peraturan perundang-undangan dilakukan melalui identifikasi terhadap keseluruhan peraturan perundang-undangan yang masih berlaku serta melakukan evaluasi atas pelaksanaan sistem pengendalian penyusunan peraturan perundang-undangan belum dilakukan secara berkala.

(c) Penataan dan Penguatan Organisasi

Penataan dan penguatan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi instansi pemerintah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga organisasi instansi pemerintah menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Nilai komponen penataan dan penguatan organisasi sebagaimana grafik berikut.

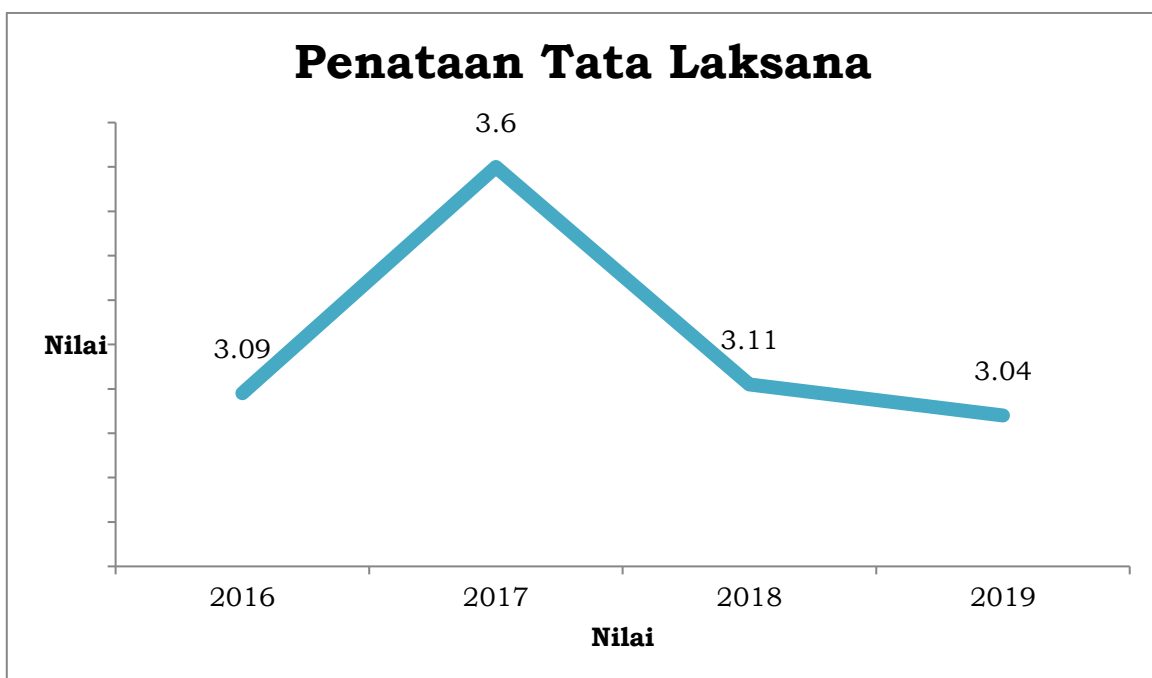


Nilai komponen penataan dan penguatan organisasi pada Tahun 2016 dan 2017 memperoleh nilai 3,34 kemudian nilai turun menjadi 1,66 pada Tahun 2018 dan menjadi 1,6 pada Tahun 2019. Penurunan nilai tersebut salah satunya di sebabkan karena target pencapaian dari program ini masih belum direalisasikan secara maksimal. Target yang di maksudkan yakni:

- Menurunnya tumpang tindih tugas dan fungsi internal instansi pemerintah;
- Meningkatnya kapasitas instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Kelembagaan di Pemerintah Kabupaten Malang yang disusun telah mengacu pada peraturan lebih tinggi yang berlaku, namun kelembagaan yang disusun tersebut tidak selalu selaras dengan kinerja yang diharapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kelembagaan yang ada untuk menilai ketepatan fungsi dan ukuran organisasi, yang selanjutnya hasil evaluasi tersebut ditindaklanjuti dengan melakukan perubahan organisasi.

#### (d) Penataan Tata Laksana

Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada masing-masing instansi pemerintah. Nilai untuk komponen penataan tata laksana sebagai berikut.



Berdasarkan grafik tersebut terlihat bahwa pada Tahun 2017 nilai yang diperoleh untuk komponen penataan tata laksana sebesar 3,6 namun kemudian mengalami penurunan pada Tahun 2018 menjadi 3,11 dan pada Tahun 2019 menjadi 3,04. Penataan tata laksana berkaitan dengan pemanfaatan proses bisnis dan Standar Operasional Prosedur (SOP),





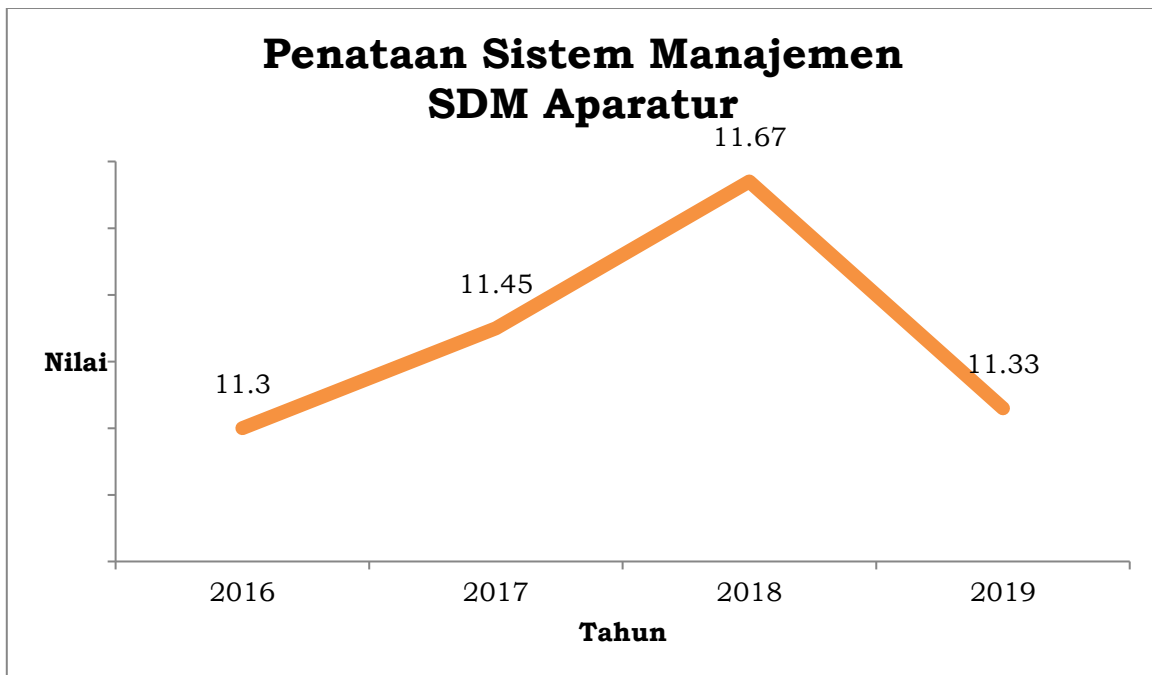
*e-government*, keterbukaan informasi publik, dan kualitas pengelolaan arsip. Berdasarkan hasil penilaian tersebut terjadi penurunan secara signifikan pada Tahun 2018 karena target dari program penataan tata laksana belum tercapai. Adapun target dari program tersebut berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah yaitu: a). Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan di instansi pemerintah; b). Meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan di instansi pemerintah; c). Meningkatnya kinerja di instansi pemerintah. dan d). kualitas pengelolaan arsip pengukuran indikator ini dilakukan dengan melihat kondisi apakah penataan arsip pada instansi pemerintah telah sesuai dengan Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2015 tentang Pedoman Pengawasan Kearsipan.

Saat ini Pemerintah Kabupaten Malang belum menyusun dan menetapkan proses bisnis berdasarkan kinerja yang diharapkan untuk dicapai dalam RPJMD; mekanisme *cascade* kinerja tidak berpedoman pada proses bisnis organisasi yang menyebabkan *cascade* kinerja tidak dapat menggambarkan proses bisnis, tugas fungsi, serta peran masing-masing jabatan yang telah ditetapkan; pembangunan *e-government* untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik belum dikembangkan serta belum dilakukan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik. Oleh karena itu untuk selanjutnya dalam penataan tata laksana perlu melakukan antara lain menyusun dan mengevaluasi proses bisnis dan SOP yang mengacu pada pencapaian RPJMD, mengembangkan *e-government* yang terintegrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan keterbukaan informasi publik.

#### (e) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Penataan sistem manajemen SDM aparatur bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada masing-masing instansi pemerintah, yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Nilai untuk komponen penataan sistem manajemen SDM aparatur tersaji dalam grafik berikut.





Grafik tersebut menunjukkan bahwa Tahun 2019 nilai komponen penataan sistem manajemen SDM aparatur mengalami penurunan nilai menjadi 11,33 dimana tiga tahun sebelumnya memiliki tren nilai yang meningkat. Penurunan yang terjadi pada Tahun 2019 menjadi catatan tersendiri bagi Pemerintah Daerah dalam melakukan penataan sistem manajemen SDM sehingga target dari program ini tercapai secara maksimal. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah yaitu: a). Meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM aparatur pada masing-masing instansi pemerintah; b). Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM aparatur pada masing-masing instansi pemerintah; c). Meningkatnya disiplin SDM aparatur pada masing-masing instansi pemerintah; d). Meningkatnya efektivitas manajemen SDM aparatur pada masing-masing instansi pemerintah; dan e). Meningkatnya profesionalisme SDM aparatur pada masing-masing instansi pemerintah.

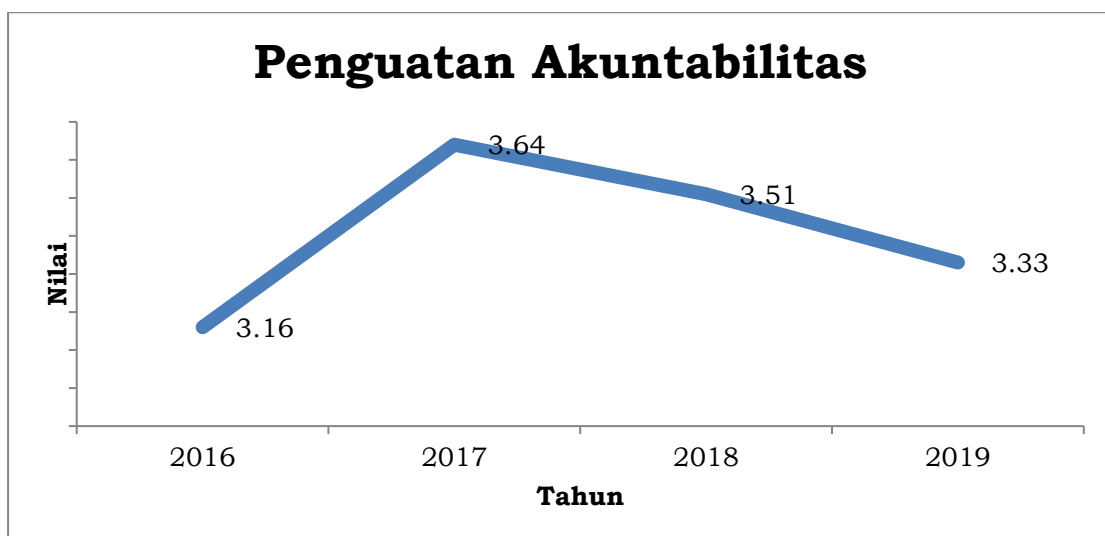
Penataan sistem manajemen SDM aparatur berkaitan dengan perencanaan kebutuhan pegawai, proses penerimaan pegawai, pengembangan pegawai, promosi jabatan, penetapan kinerja individu, penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku, evaluasi jabatan, dan sistem informasi kepegawaian.



Adapun yang menjadi catatan pada pelaksanaan penataan sistem manajemen SDM aparatur antara lain ukuran kinerja individu belum seluruhnya menggambarkan *cascade* kinerja dari organisasi dan masih terdapat perbedaan antara ukuran kinerja individu dengan tolak ukur keberhasilan yang tertuang pada dokumen Sasaran Kerja Pegawai (SKP), serta pengembangan pegawai berbasis kompetensi belum dilakukan guna mendukung pencapaian kinerja. Maka upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penataan sistem manajemen SDM aparatur dengan mengevaluasi dan memperbaiki ukuran kinerja individu serta SKP, dan melakukan pengembangan pegawai dengan berbasis kompetensi.

(f) Penguatan Akuntabilitas

Penguatan akuntabilitas bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Capaian untuk komponen penguatan akuntabilitas adalah sebagai berikut.

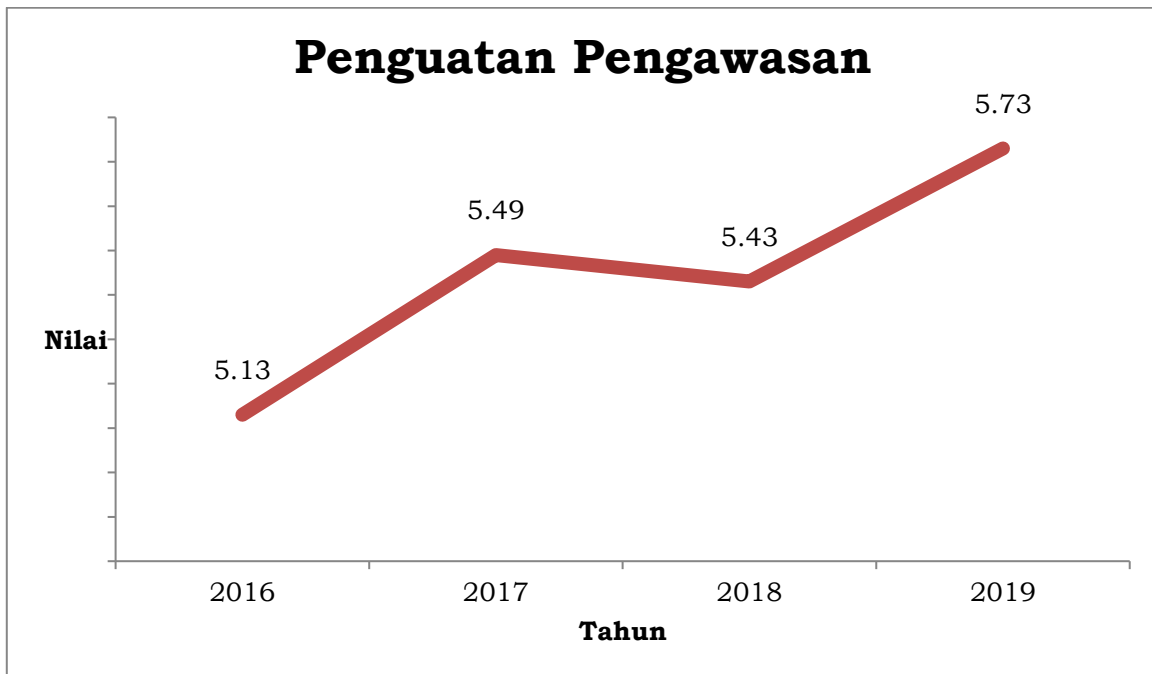


Pada grafik tersebut menunjukkan bahwa penurunan nilai yang pada Tahun 2017 memiliki nilai 3,64 kemudian tahun 2018 turun menjadi 3,51 dan Tahun 2019 turun kembali menjadi 3,33. Komponen penguatan akuntabilitas terdiri dari keterlibatan pimpinan dan pengelolaan akuntabilitas kinerja. Saat ini di Pemerintah Kabupaten Malang, sistem pengukuran kinerja berbasis elektronik yang dibangun belum diterapkan ke seluruh Perangkat Daerah dan belum terintegrasi. Maka upaya yang dapat dilakukan dengan meningkatkan pengelolaan akuntabilitas, salah satunya dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja berbasis elektronik secara menyeluruh dan terintegrasi.



## (g) Penguatan Pengawasan

Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada masing-masing instansi pemerintah. Capaian komponen penguatan pengawasan tersaji sebagaimana grafik berikut.



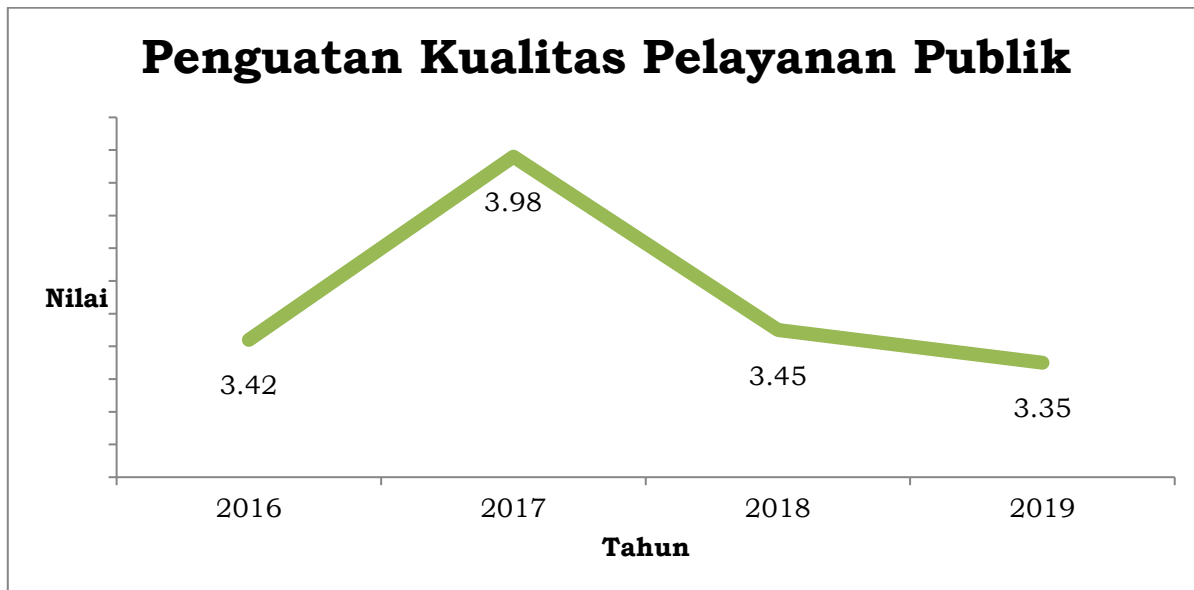
Nilai untuk penguatan pengawasan menunjukkan bahwa nilai di Tahun 2016 ke Tahun 2017 meningkat yaitu 5,13 menjadi 5,49, Tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 5,43 dan Tahun 2019 kembali meningkat menjadi 5,73. Maka diperlukan upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan nilai yang telah dicapai. Penguatan pengawasan ini meliputi penanganan gratifikasi, penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pengaduan masyarakat, *whistle blowing system*, penanganan benturan kepentingan, pembangunan zona integritas, dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).

Saat ini penerapan sistem integritas belum terimplementasi sepenuhnya, yaitu terkait penerapan *whistle blowing system*, penanganan benturan kepentingan, pelaksanaan pembangunan wilayah bebas dari korupsi/wilayah birokrasi bersih dan melayani (WBK/WBBM) pada unit kerja pelayanan belum optimal, implementasinya belum berdampak signifikan pada kinerja. Sehingga, peningkatan terhadap penguatan pengawasan perlu dilakukan karena untuk mendorong percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.



## (h) Penguatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Nilai penguatan kualitas pelayanan publik disajikan dalam grafik berikut.



Berdasarkan grafik tersebut, nilai penguatan kualitas pelayanan publik mengalami penurunan di tahun 2018 yaitu 3,45 dan di Tahun 2019 yaitu 3,35. Saat ini, unit kerja pelayanan di Kabupaten Malang telah memiliki standar pelayanan. Namun, perbaikan kualitas pelayanan publik saat ini belum didukung dengan perbaikan proses bisnis dan kualitas sumber daya manusia yang menunjang perbaikan pelayanan publik tersebut. Selain itu, pelaksanaan sistem sanksi/*reward* bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada pengguna layanan apabila layanan tidak sesuai standar masih belum terimplementasikan dengan baik. Oleh karena itu perbaikan untuk penguatan kualitas pelayanan publik perlu dilakukan.

## (2) Komponen Hasil

Pada komponen hasil penilaian dilakukan terhadap 5 (lima) komponen penilaian yang merupakan pengukuran terhadap pencapaian sasaran Reformasi Birokrasi sebagaimana dituangkan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2025. Sasaran Reformasi Birokrasi mencakup 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, yang diukur dengan menggunakan ukuran nilai persepsi korupsi (survei eksternal) dan Opini Badan Pemeriksa Keuangan atas laporan keuangan instansi pemerintah;



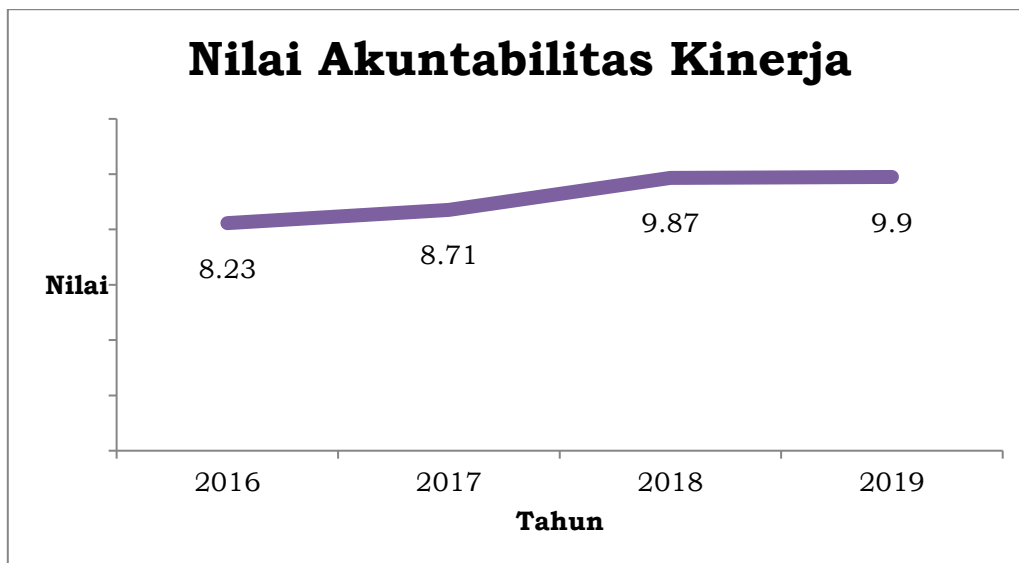
2. Terwujudnya peningkatan kuliatas Pelayanan Publik kepada masyarakat yang diukur melalui nilai persepsi kualitas pelayanan (survei eksternal);
3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi yang diukur Nilai akuntabilitas kinerja dan Nilai kapasitas organisasi (survei internal).

Bobot untuk masing-masing penilaian sebagai berikut.

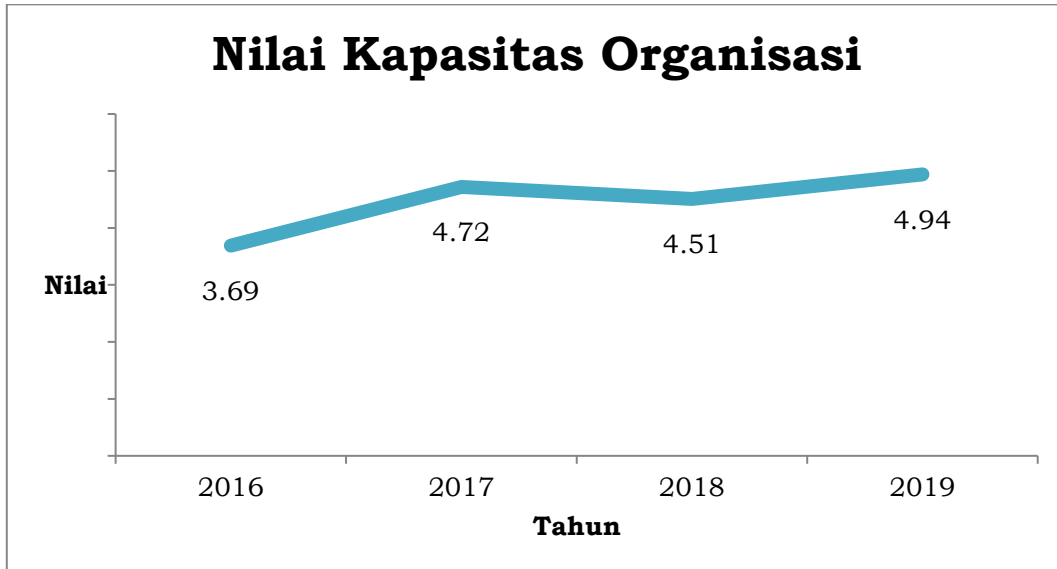
No.	Komponen	Bobot nilai
1	Nilai akuntabilitas kinerja	14,00
2	Nilai kapasitas organisasi	6,00
3	Nilai persepsi korupsi	7,00
4	Opini BPK	3,00
5	Nilai persepsi kualitas pelayanan publik	10,00
	Total komponen hasil	40,00

Berikut ini adalah capaian komponen hasil Pemerintah Kabupaten Malang untuk masing-masing pengukuran terhadap pencapaian sasaran Reformasi Birokrasi.

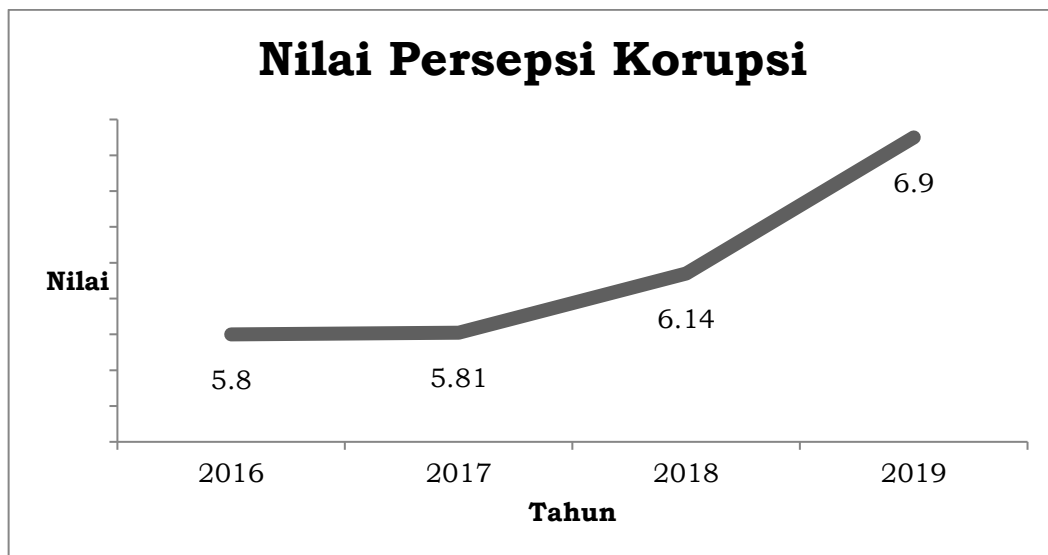
(a) Nilai Akuntabilitas Kinerja



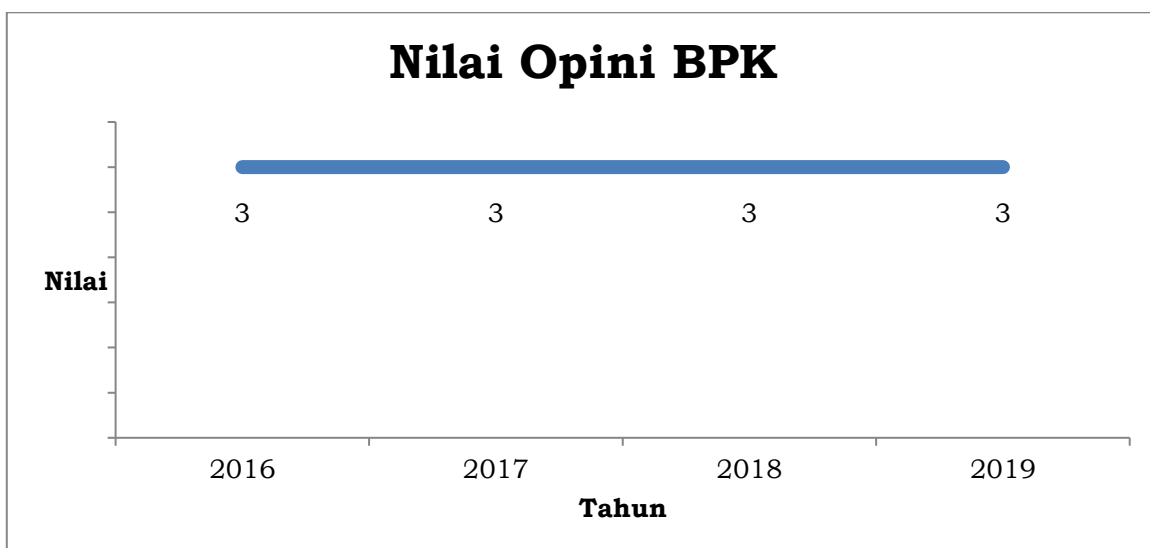
(b) Nilai kapasitas organisasi



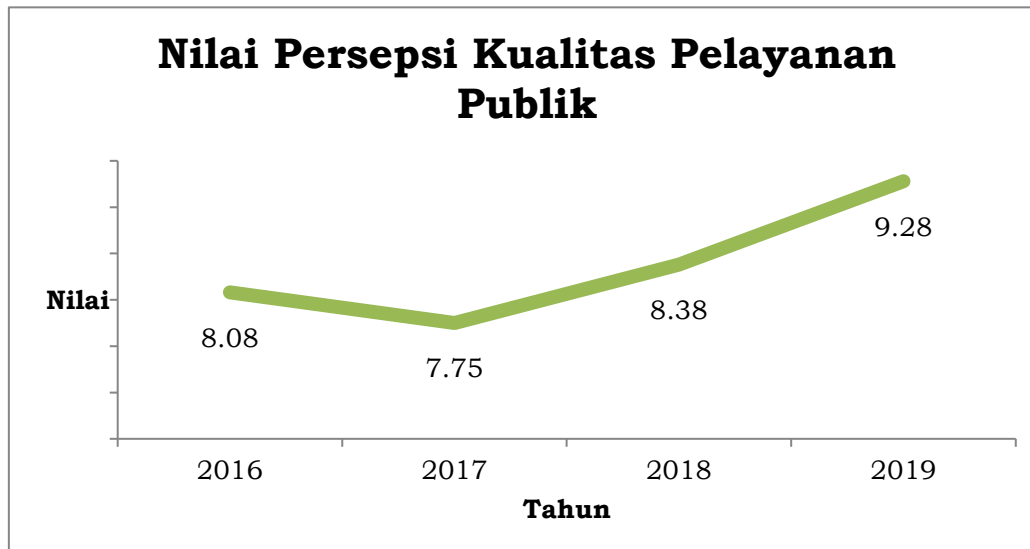
(c) Nilai persepsi korupsi



(d) Opini BPK



(e) Nilai persepsi kualitas pelayanan publik



### 2.2.2 Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2020

Pembahasan terhadap capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2020 sedikit berbeda dari tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan terdapat perubahan pedoman dalam mengevaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Namun begitu, komponen yang di evaluasi tidak jauh berbeda hanya terdapat beberapa penambahan.

Nilai hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Malang sebagai berikut.

No.	Komponen	Bobot nilai	Nilai Kab Malang
<b>Pengungkit</b>			
I	Pemenuhan	20,00	11,92
II	Hasil Antara Area Perubahan	10,00	5,11
III	Reform	30,00	16,56
Total komponen pengungkit		60,00	33,59
<b>Hasil</b>			
I	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	8,07
II	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	9,00
III	Pemerintahan yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	9,38
IV	Kinerja Organisasi	10,00	7,44
Total komponen hasil		40,00	33,89
Koponen pengungkit+hasil		100,00	67,48





Catatan yang diperoleh dari hasil evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Malang, antara lain:

1. Mengoptimalkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tingkat Perangkat Daerah yang telah terbangun;
2. Diperlukan pemantauan dan evaluasi atas rencana aksi Reformasi Birokrasi secara berkala untuk menilai perkembangan Reformasi Birokrasi di tingkat Perangkat Daerah;
3. Memberikan pembinaan terhadap agen perubahan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang agar dapat menghasilkan inovasi yang dapat membantu dalam pelaksanaan tugas/pelayanan;
4. Menyusun peta keterkaitan antara kebijakan reformasi tingkat Pemerintah Daerah dengan tingkat Perangkat Daerah;
5. Menerapkan penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional secara menyeluruh;
6. Menyusun peta proses bisnis terkait penyederhanaan birokrasi dan melakukan evaluasi peta proses bisnis di Perangkat Daerah;
7. Melakukan penguatan sistem manajemen SDM dengan memanfaatkan seluruh hasil pemetaan talenta sebagai dasar penempatan jabatan kritikal/suksesi dan jabatan pimpinan tinggi, serta memanfaatkan hasil assesment pegawai sebagai dasar mutasi internal dan pengembangan kompetensi pegawai;
8. Menyempurnakan pengintegrasian aplikasi SAKIP mulai dari perencanaan, penganggaran hingga pemantauan capaian kinerja, yang dapat dimanfaatkan sebagai dasar pemantauan dan evaluasi kinerja sebagai langkah awal penerapan budaya kinerja berbasis outcome;
9. Melakukan penguatan terhadap kebijakan pengawasan internal antara lain penanganan gratifikasi, pengelolaan pengaduan masyarakat, kebijakan benturan kepentingan dan penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah;
10. Mendorong unit kerja untuk berhasil memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) maupun Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayanai (WBBM) dengan meningkatkan kualitas pembangunan zona integritas dengan lebih intensif;
11. Mendorong seluruh ASN yang wajib melaporkan laporan harta kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN) untuk melapor melalui aplikasi Si-Harka;
12. Melakukan perbaikan terhadap penilaian hasil antara dengan meningkatkan antara lain kualitas pengelolaan arsip, kualitas pengelolaan pengadaan barang dan jasa, merit system, dan ASN profesional.



### **2.3. Tantangan/Hambatan/Permasalahan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Malang**

Berdasarkan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Malang, maka terdapat beberapa hal yang menjadi tantangan, hambatan, ataupun permasalahan antara lain:

1. Komitmen para pemimpin

Keberhasilan Reformasi Birokrasi sangat dipengaruhi oleh komitmen para pemimpin dalam menjalankan agenda serta program Reformasi Birokrasi.

2. Inkapabilitas ASN

Belum seluruh ASN memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan beserta ukuran keberhasilannya.

3. Mentalitas silo

Terdapat persepsi bahwa Reformasi Birokrasi hanya menjadi suatu tugas dari Perangkat Daerah tertentu atau sebagian orang yang ditugaskan, atau hanya menjadi sesuatu yang bersifat administratif.

4. Reformasi Birokrasi belum berjalan secara terintegrasi.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di masing-masing area perubahan berjalan sendiri-sendiri.

5. Peran agen perubahan di setiap Perangkat Daerah belum berjalan maksimal

Agen perubahan sebagai penggerak dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di setiap Perangkat Daerah belum terlihat perannya, sehingga reformasi yang ada di Perangkat Daerah juga belum nampak.



## **BAB III**

### **ANALISIS ISU STRATEGIS**

#### **3.1 Arah Kebijakan**

##### **3.1.1 Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2025**

Salah satu pengarusutamaan dalam RPJMN yaitu tata kelola pemerintahan yang akuntabel, efektif, efisien dalam mendukung peningkatan kinerja seluruh dimensi pembangunan. Kondisi yang diharapkan pada Tahun 2020-2024 terkait tata kelola (menuju Indonesia 2025):

1. Dari aspek tata kelola pemerintahan yang baik diharapkan menuju pada pemerintahan yang dinamis (*Dynamic government*) yaitu suatu tata kelola pemerintahan yang responsif atas aspirasi masyarakat, perubahan lingkungan strategis pembangunan yang cepat tanggap dan mampu mengelola perubahan. Selain itu struktur kelembagaan yang lincah (*agile*), yang mampu mengidentifikasi masalah dan/atau peluang, dan langsung mengantisipasi secara cepat dan berkesinambungan, sejalan dengan pembangunan dan mampu merespon isu sesuai dengan arah kebijakan strategis pembangunan.
2. Dari sisi SDM perlu membangun SDM aparatur pembelajar dengan menanamkan konsep pola pikir yang mampu berpikir strategis, terbuka untuk kolaborasi dengan berbagai pelaku pembangunan serta masyarakat, dengan berdasarkan sistem merit dan talent management.
3. Dari sisi pelayanan publik diharapkan akan terbangun pelayanan publik berkualitas, akuntabel, dan responsif yang dapat memberikan perubahan sosial. Hal ini ditandai dengan terpenuhinya portal layanan terpadu baik secara elektronik maupun non elektronik, kanal pengaduan layanan yang efektif dan perbaikan layanan berkala bersama stakeholder (masyarakat dan pelaku usaha).

##### **3.1.2 Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Malang 2021 - 2026**

Pada Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2021 tentang Rencana Jangka Menengah Daerah Kabupaten Malang Tahun 2021 – 2026 menyebutkan bahwa dalam rangka mencapai Visi Kabupaten Malang MAKMUR (Maju, Agamis, Kreatif, Mandiri, Unggul dan Responsif) maka dicanangkan fokus pembangunan lima tahun pemerintahan sebagai indikator keberhasilan



pembangunan dan daya saing daerah yang diwujudkan melalui strategi Tri Sakti Pembangunan yang terdiri dari:

1. Pembangunan SDM unggul;
2. Pembangunan Reformasi Birokrasi;
3. Pembangunan daya saing daerah.

Reformasi Birokrasi menjadi salah satu fokus utama untuk dibangun guna mencapai visi Kabupaten Malang. Pembangunan Reformasi Birokrasi diarahkan pada peningkatan kualitas layanan aparatur pemerintahan yang unggul melalui inovasi tata kelola pelayanan publik berbasis teknologi informasi dalam rangka membangun sistem layanan yang efektif, efisien, dan akuntabel yang ditandai dengan peningkatan Indeks Reformasi Birokrasi.

### **3.2 Isu Strategis**

Isu-isu Strategis yang terkait dengan optimalisasi birokrasi dan pelayanan publik di Kabupaten Malang adalah:

1. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi;  
Penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu dari lima arahan utama Presiden sebagai strategi dalam pelaksanaan misi Nawacita dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045. Dalam hal penyederhanaan birokrasi, Reformasi Birokrasi perlu dilakukan dengan memangkas berbagai prosedur dan jenjang yang panjang dan berbelit. Salah satunya dengan melakukan penyederhanaan struktur organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan untuk menciptakan kemudahan berusaha serta menekan berbagai biaya yang mengakibatkan ekonomi biaya tinggi.
2. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang masih perlu perbaikan yang harus dilaksanakan dengan komitmen di seluruh Perangkat Daerah agar perubahan terhadap tata kelola pemerintahan dapat dirasakan sampai level terbawah;
3. Belum optimalnya kualitas dan kinerja aparatur pemerintah daerah dalam menjawab tuntutan masyarakat atas kebijakan publik dan pelayanan berkualitas;
4. Kelembagaan dan kapasitas aparatur daerah, yang belum sepenuhnya kapabel sehingga lamban untuk meningkatkan layanan administrasi dan menyelenggarakan fungsi perencanaan pembangunan;
5. Transformasi digital



Perkembangan Revolusi Industri 4.0 menciptakan dinamika dan sejumlah tantangan baru yang unik bagi pemerintahan. Perkembangan teknologi, berdampak pada cara kerja pemerintah dan pola hubungan/interaksi pemerintah dengan masyarakat. Pemerintah harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan melakukan transformasi digital untuk bertahan di era Revolusi Industri 4.0. Pemanfaatan teknologi *mobile internet*, komputasi awan, kecerdasan buatan, maha data, dan *Internet of Things* (IoT) akan mendorong pemerintah untuk memberikan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas bagi masyarakat.



## BAB IV

### SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

#### 4.1 Tujuan dan Sasaran

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 telah menetapkan tujuan dan sasaran dari Reformasi Birokrasi secara nasional. Tujuan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Sedangkan sasaran Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi diharapkan dapat menciptakan kondisi sebagaimana ketiga sasaran yang ditetapkan yaitu:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel:
  - a. Menguatnya integritas dan budaya antikorupsi dalam birokrasi.
  - b. Terciptanya pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.
  - c. Terselenggaranya birokrasi yang netral dan imparial.
  - d. Menguatnya manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel.
  - e. Meningkatnya *fairnes*, transparansi, profesionalisme, dan non diskriminatif dalam sistem pemerintahan.
  - f. Terwujudnya sistem hukum yang harmonis dan kondusif dalam penyelenggaraan pemerintahan.
2. Birokrasi yang kapabel:
  - a. Terciptanya kelembagaan instansi pemerintah yang berbasis kinerja dan prinsip efisinesi;
  - b. Terciptanya proses bisnis yang sederhana, mudah, dan berbasis teknologi informasi dan komunikasi;
  - c. Meningkatnya profesionalisme Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit;
  - d. Meningkatnya kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja birokrasi.
3. Pelayanan publik yang prima:
  - a. Meningkatnya penciptaan inovasi dalam pelayanan publik;
  - b. Menguatnya pelayanan publik yang responsif yang berdaya saing.



Ukuran keberhasilan untuk setiap sasaran Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:

No.	Sasaran	Indikator
1	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	a. Indeks Perilaku Anti Korupsi b. Nilai SAKIP c. Opini BPK
2	Birokrasi yang kapable	a. Indeks Kelembagaan b. Indeks SPBE c. Indeks Profesionalitas ASN
3	Pelayanan publik yang prima	Indeks Pelayanan Publik (kebijakan pelayanan, profesionalisme SDM, sarana prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan, dan inovasi)

#### 4.2 Area Perubahan

Dalam rangka mencapai sasaran Reformasi Birokrasi maka ditetapkan area perubahan yang berjumlah 8 (delapan) area perubahan beserta programnya, sebagaimana tabel berikut.

No.	Area Perubahan	Indikator	Program
1	Manajemen Perubahan	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> ; d. Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industri 4.0;



No.	Area Perubahan	Indikator	Program
2	Penataan Peraturan Perundang-undangan/Deregulasi Kebijakan	a. Indeks Reformasi Hukum b. Indeks Kualitas Kebijakan	a. Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup IP (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan); b. Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi; c. Penguatan Sistem Regulasi Nasional di lingkup IP; d. Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda <i>setting</i> dan formulasi kebijakan; e. Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun.
3	Penataan Organisasi/Kelembagaan	Indeks Kelembagaan	a. <i>Assessment</i> organisasi berbasis kinerja; b. Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan IP berdasarkan hasil asesmen; c. Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.
4	Penataan Tatalaksana	a. Indeks SPBE b. Indeks Pengawasan Kearsipan c. Indeks Pengelolaan Keuangan	a. Penerapan Tata Kelola SPBE; b. Penerapan Manajemen SPBE;





No.	Area Perubahan	Indikator	Program
		<p>d. Indeks Pengelolaan Aset</p> <p>e. Indeks Pemerintahan Daerah</p>	<p>c. Penerapan Layanan SPBE;</p> <p>d. Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan;</p> <p>e. Implementasi Manajemen Kearsipan Modern dan Handal (dari manual ke digital);</p> <p>f. Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan;</p> <p>g. Mengimplementasikan digitalisasi arsip;</p> <p>h. Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan;</p> <p>i. Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaedah dan aturan yang berlaku;</p> <p>j. Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik;</p> <p>k. Pengembangan proses bisnis instansi dan unit;</p> <p>l. Penyelarasan Proses bisnis dan SOP.</p>
5	Sistem Manajemen SDM	a. Indeks Profesionalitas ASN	a. Implementasi manajemen ASN



No.	Area Perubahan	Indikator	Program
		b. Indeks Merit System c. Indeks Tata Kelola Manajemen ASN	berbasis merit system; b. Penetapan ukuran kinerja individu; c. Pemantauan dan evaluasi kinerja individu secara berkala; d. Penguatan implementasi Reward and Punishment Berdasarkan kinerja; e. Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/pemantauan dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi; f. Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN; g. Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN; h. Pengembangan implementasi Manajemen Talenta ( <i>Talent pool</i> ); i. Penguatan database dan sistem informasi kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN.
6	Penguatan Akuntabilitas	a. Nilai SAKIP b. Indeks Perencanaan	a. Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang



No.	Area Perubahan	Indikator	Program
			<p>lintas sector (<i>collaborative and crosscutting</i>);</p> <p>b. Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, pemantauan dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja;</p> <p>c. Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja organisasi (<i>goal and strategy cascade</i>);</p> <p>d. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kinerja secara berkala;</p> <p>e. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran;</p> <p>f. Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja.</p>
7	Pengawasan	<p>a. Maturitas SPIP</p> <p>b. Kapabilitas APIP</p> <p>c. Opini BPK</p> <p>d. Indeks Tata Kelola</p>	<p>a. Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi;</p>



No.	Area Perubahan	Indikator	Program
		Pengadaan Barang & Jasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Meningkatkan Kompetensi APIP;</li> <li>c. Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas);</li> <li>d. Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku;</li> <li>e. Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan;</li> <li>f. Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;</li> <li>g. Penguatan pengendalian gratifikasi;</li> <li>h. Penguatan penganganan pengaduan dan komplain;</li> <li>i. Penguatan efektivitas manajemen risiko;</li> <li>j. Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan.</li> </ul>
8	Pelayanan Publik	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Indeks Pelayanan Publik</li> <li>b. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan,</li> </ul>



No.	Area Perubahan	Indikator	Program
			<p>Maklumat Pelayanan, SKM);</p> <p>b. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam rangka memperoleh informasi pelayanan;</p> <p>c. Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;</p> <p>d. Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau;</p> <p>e. Penciptaan, pengembangan, dan pelembagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik;</p> <p>f. Pengembangan sistem</p>



No.	Area Perubahan	Indikator	Program
			<p>pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik;</p> <p>g. Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala;</p> <p>h. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala;</p> <p>i. Mendorong untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat;</p> <p>j. Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.</p>

### 4.3 Kegiatan

Program-program yang telah ditetapkan sebelumnya pada setiap area perubahan di break down kembali menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih operasional. Kegiatan tersebut untuk memudahkan dalam pelaksanaan di lapangan dalam mencapai sasaran dari Reformasi Birokrasi.

No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
1	Manajemen Perubahan	a. Pengembangan dan Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosialisasi <i>Road Map Reformasi Birokrasi</i> kepada seluruh Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah</li> </ul>	Inspektorat Daerah dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
		<i>(reform)</i> ;	Kabupaten Malang <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembentukan Tim Asesor (agen perubahan) pada masing-masing Perangkat Daerah</li> <li>• Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi</li> <li>• Internalisasi <i>core value</i> ASN BerAKHLAK</li> <li>• Mengembangkan budaya kerja</li> </ul>	
		b. Penguatan nilai integritas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induksi Anti Korupsi kepada Seluruh ASN melalui kurikulum pendidikan dan pelatihan anti korupsi pada setiap kegiatan pengembangan kompetensi ASN. (contoh: Pelatihan Dasar CASN, Pelatihan Berjenjang/ Diklat PIM);</li> <li>• Optimalisasi kegiatan pencegahan anti korupsi</li> </ul>	Inspektorat Daerah



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			<p>terintegrasi sebagaimana indikator MCP (<i>Pemantauan Center for Prevention</i>) KPK yang ditetapkan;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseminasi konten anti korupsi melalui berbagai saluran media (cetak, elektronik, sosial);</li> <li>• Pelaksanaan sosialisasi, bimbingan teknis, dan asistensi dalam membangun ZI untuk mendorong satuan kerja menuju predikat WBK dan WBBM sebelum melaksanakan penilaian internal penerapan Zona Integritas;</li> <li>• Pelaksanaan sosialisasi pengendalian gratifikasi dan benturan kepentingan bagi ASN di lingkungan</li> </ul>	





No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			Pemerintah Kabupaten Malang.	
		c. Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian sosialisasi dan bimbingan teknis terhadap asesor dan agen perubahan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang</li> </ul>	Inspektorat Daerah
		d. Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industri 4.0;	Melakukan sosialisasi <i>Core Value</i> ASN sebagai Pedoman budaya kerja di kabupaten Malang	Bagian Organisasi
2	Penataan Peraturan Perundangan /Deregulasi Kebijakan	a. Melakukan identifikasi dan pemetaan regulasi lingkup IP (menghilangkan <i>overlapping</i> peraturan);	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih;</li> <li>• Merevisi peraturan perundang-undangan yang tumpang tidih.</li> </ul>	Bagian Hukum
		b. Deregulasi aturan yang menghambat birokrasi;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang bersifat menghambat;</li> </ul>	Bagian Hukum



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merevisi peraturan perundang-undangan yang bersifat menghambat.</li> </ul>	
		c. Penguatan Sistem Regulasi Nasional di lingkup IP;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.</li> </ul>	Bagian Hukum
		d. Melakukan perencanaan kebijakan yang meliputi agenda setting dan formulasi kebijakan;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan kajian produk hukum daerah;</li> <li>• Menyusun perencanaan produk hukum daerah.</li> </ul>	Bagian Hukum
		e. Melakukan evaluasi kemanfaatan kebijakan yang telah disusun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan evaluasi berkala atas pelaksanaan produk hukum yang telah ditetapkan.</li> </ul>	Bagian Hukum
3	Penataan Organisasi/Kelembagaan	a. <i>Assessment</i> organisasi berbasis kinerja;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk Tim Evaluasi Kelembagaan</li> <li>• Melakukan evaluasi kematangan kelambagaan</li> </ul>	Bagian Organisasi
		b. Restrukturisasi (penyederhanaan) kelembagaan IP berdasarkan hasil asesmen;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pemantauan dan evaluasi kelambagaan</li> </ul>	Bagian Organisasi



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan perubahan SOTK sesuai hasil evaluasi kelembagaan</li> </ul>	
		c. Membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan penataan kelembagaan sesuai dengan perundang-undangan</li> <li>Mengkaji tugas dan fungsi Perangkat Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku</li> </ul>	Bagian Organisasi
4	Penataan Tatalaksana	a. Penerapan Tata Kelola SPBE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penatalaksanaan dan Pengawasan <i>e-government</i> dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah</li> <li>Koordinasi dan Sinkronisasi Sistem Keamanan Informasi</li> </ul>	Dinas Komunikasi dan Informatika
		b. Penerapan Manajemen SPBE	Sinkronisasi Pengelolaan Rencana Induk dan Anggaran Pemerintahan Berbasis Elektronik	Dinas Komunikasi dan Informatika



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
		c. Penerapan Layanan SPBE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Pusat Data Pemerintahan Daerah</li> <li>• Penyelenggaraan Sistem Komunikasi Intra Pemerintah Daerah</li> <li>• Pengembangan Infrastruktur</li> </ul>	Dinas Komunikasi dan Informatika
		d. Mengintegrasikan pemanfaatan IT dalam tata kelola pemerintahan;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi dan Sinkronisasi Data dan Informasi Elektronik</li> <li>• Pengembangan Aplikasi dan Proses Bisnis Pemerintahan Berbasis Elektronik</li> </ul>	Dinas Komunikasi dan Informatika
		e. Implementasi Manajemen Kearsipan Modern dan Handal (dari manual ke digital);	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melaksanakan kegiatan Penyediaan Informasi, akses dan Layanan Kearsipan Tingkat Daerah Kabupaten Malang melalui kegiatan Sistem Informasi Kearsipan Nasional dan Jaringan Informasi Kearsipan</li> </ul>	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			Nasional <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengimplementasikan digitalisasi arsip</li> </ul>	
		f. Melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melaksanakan Pengawasan/audit kearsipan internal di Perangkat Daerah Kabupaten Malang yang meliputi :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem Kearsipan</li> <li>- Pengelolaan Arsip Dinamis</li> <li>- Penyelamatan Arsip Statis</li> </ul> </li> <li>▪ Melaksanakan Pembinaan dan peningkatan kapasitas SDM Kearsipan di Perangkat Daerah Kabupaten Malang.</li> <li>▪ Melaksanakan Sosialisasi Peraturan Kearsipan</li> <li>▪ Menyusun Draf Peraturan Bupati yang meliputi :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedoman Pengelolaan Arsip Vital</li> </ul> </li> </ul>	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			- Pedoman Pengelolaan Arsip Terjaga	
		g. Mengimplementasikan digitalisasi arsip;	Melaksanakan Akuisisi, Pengolahan, Preservasi dan Akses Arsip Statis melalui alih media Buku Krawangan Arsip	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan
		h. Melakukan pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai aturan;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi dan penyusunan Rencana Anggaran Daerah</li> <li>• Koordinasi dan Pengelolaan Perbendaharaan Daerah</li> <li>• Koordinasi dan Pelaksanaan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Daerah</li> </ul>	Badan Keuangan dan Aset Daerah
		i. Melakukan pengelolaan atas aset sesuai dengan kaidah dan aturan yang berlaku.	Pengelolaan Barang Milik Daerah	Badan Keuangan dan Aset Daerah
		j. Penguatan implementasi keterbukaan informasi publik;	Pelayanan Informasi	Dinas Komunikasi dan Informatika
		k. Pengembangan proses bisnis instansi dan unit;	Asistensi penyusunan proses bisnis instansi	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
		1. Penyelarasan Proses bisnis dan SOP;	Reviu keselarasan proses bisnis dan SOP	Bagian Organisasi
5	Sistem Manajemen SDM	a. Implementasi manajemen ASN berbasis merit system;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan kebijakan tentang Pola karir PNS;</li> <li>• Pengadaan ASN yang disusun menurut jumlah, jenis jabatan, pangkat, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja yang akan diisi melalui pengadaan CPNS, PPPK, ataupun perpindahan PNS yang diinput ke dalam sistem informasi perencanaan kebutuhan pegawai;</li> <li>• Penyusunan profil kompetensi ASN;</li> <li>• Penyusunan dan penerapan Standar Kompetensi Jabatan untuk seluruh jabatan sesuai ketentuan;</li> <li>• Penyusunan Analisis Jabatan</li> </ul>	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			<p>dan Analisis Beban Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan evaluasi jabatan</li> <li>• Penyusunan rencana pengembangan kompetensi;</li> <li>• Perumusan, penetapan, dan penerapan kebijakan Manajemen Talenta dan rencana suksesi.</li> </ul>	
		b. Penetapan ukuran kinerja individu;	Penerapan penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kinerja Pegawai sesuai ketentuan.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM
		c. Pemantauan dan evaluasi kinerja individu secara berkala;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan analisis kesenjangan kualifikasi dan kompetensi bagi seluruh pegawai;</li> <li>• Melakukan Analisis kesenjangan kinerja bagi seluruh pegawai.</li> </ul>	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM
		d. Penguatan implementasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetapan dan penerapan</li> </ul>	Badan Kepegawaian





No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
		Reward and Punishment Berdasarkan kinerja;	<p>kebijakan pelaksanaan <i>Reward and Punishment</i> berdasarkan kinerja secara berkelanjutan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian tambahan penghasilan yang dihitung berdasarkan hasil evaluasi jabatan dan diberikan berdasarkan kinerja</li> </ul>	dan Pengembangan SDM
		e. Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil/pemantauan dan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perumusan, penetapan, dan penerapan Manajemen Data dan Informasi Kediklatan ASN melalui aplikasi Sistem Informasi Kediklatan (SIMDIKLAT);</li> <li>• Pengembangan kompetensi dan karier ASN dengan memanfaatkan hasil atas penerapan Manajemen Talenta;</li> <li>• Percepatan</li> </ul>	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			penataan ASN melalui <i>SMART</i> ASN yang memiliki karakteristik berwawasan global, menguasai TIK dan bahasa, memiliki kemampuan <i>networking</i> tinggi dengan kemampuan <i>skill multitasking</i> yang proporsional.	
		f. Pemanfaatan IT dalam manajemen ASN;	Penerapan pelayanan kepegawaian otomatis oleh <i>SMART</i> ASN secara terpadu berbasis Teknologi Informasi.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM
		g. Pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas ASN;	Penerapan kode etik dan disiplin pegawai sesuai ketentuan dan secara berkelanjutan.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM
		h. Pengembangan implementasi Manajemen Talenta ( <i>Talent pool</i> );	Perumusan, penetapan, dan penerapan kebijakan Manajemen Talenta ( <i>Talent pool</i> ) dalam pelaksanaan Manajemen PNS.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM
		i. Penguatan database dan sistem informasi	• Manajemen Data dan Informasi pegawai menurut	Badan Kepegawaian dan



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
		kepegawaian untuk pengembangan karir dan talenta ASN;	jabatan, pangkat, unit kerja, kualifikasi dan kompetensi berbasis Teknologi informasi secara terpadu; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen data jumlah pegawai yang akan memasuki masa pensiun dalam 5 (lima) tahun yang disusun menurut jabatan, pangkat, dan unit kerja.</li> </ul>	Pengembangan SDM
6	Penguatan Akuntabilitas	a. Melakukan perencanaan terintegrasi dan perencanaan yang lintas sector ( <i>collaborative and crosscutting</i> );	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan Sosialisasi dan Bimtek SIPD Perencanaan pada Perangkat Daerah</li> <li>• Melakukan Desk dalam proses penyusunan dokumen perencanaan</li> <li>• Mengarahkan pelaksanaan Musrenbang kecamatan, menyelenggarakan Musrenbang Kabupaten dan Mengikuti Musrenbang</li> </ul>	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			Provinsi dan Nasional <ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan forum konsultasi publik dalam penyusunan perencanaan tahunan dan 5 tahunan</li> </ul>	
		b. Penguatan keterlibatan pimpinan dan seluruh penanggung jawab dalam perencanaan kinerja, pemantauan dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan Forum Perangkat Daerah dan Musrenbang Kabupaten yang diikuti oleh Kepala Perangkat Daerah.</li> <li>Melakukan evaluasi kinerja Perangkat Daerah secara langsung oleh Bupati melalui <i>Lunch Meeting</i>,</li> <li>Meminta Perangkat Daerah menyampaikan Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Renja secara berkala</li> </ul>	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
		c. Peningkatkan kualitas penyelarasan kinerja unit kepada kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan proses penyelarasan <i>cascading</i> penyusunan dokumen</li> </ul>	



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
		organisasi ( <i>goal and strategy cascade</i> );	<p>perencanaan dengan sistem desk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan sinergitas perencanaan Perangkat Daerah dengan Pemerintah Daerah</li> </ul>	
		d. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kinerja secara berkala;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan Renja PD secara berkala setiap akhir triwulan</li> <li>• Melaksanakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan sinergitas evaluasi capaian kinerja PD</li> </ul>	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
		e. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi kinerja, perencanaan, dan penganggaran;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memaksimalkan penggunaan aplikasi SIPD untuk penyusunan perencanaan dan penganggaran.</li> <li>• Penggunaan</li> </ul>	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Keuangan dan aset Daerah



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			aplikasi e-Monev untuk pelaksanaan Pemantauan dan Evaluasi	
		f. Penguatan implementasi <i>value for money</i> dalam rangka merealisasikan anggaran berbasis kinerja;	Menetapkan pagu anggaran program dalam perencanaan tahunan daerah sesuai dengan prioritas pembangunan dan target kinerja	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Keuangan dan aset Daerah
7	Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan Penguatan implementasi SPIP di seluruh bagian organisasi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memfasilitasi pelaksanaan Bimbingan Teknis Penyelenggaraan SPIP bagi Perangkat Daerah;</li> <li>Melaksanakan pendampingan (<i>consulting</i>) terkait penyelenggaraan SPIP pada Perangkat Daerah;</li> <li>Melaksanakan pemantauan secara berkala terhadap penyelenggaraan SPIP pada Perangkat Daerah.</li> </ul>	Inspektorat Daerah
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan Kompetensi APIP;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pemetaan kompetensi SDM APIP;</li> </ul>	Inspektorat Daerah, Badan Kepegawaian



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memfasilitasi pelaksanaan peningkatan kompetensi SDM APIP berdasarkan hasil pemetaan kompetensi baik melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, <i>workshop</i> maupun Pelatihan Kantor Sendiri (PKS);</li> <li>• Memfasilitasi SDM APIP untuk menjadi anggota organisasi profesi (AAIPI).</li> </ul>	dan Pengembangan SDM
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemenuhan Rasio APIP (pemenuhan jumlah ideal aparatur pengawas);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan analisis jabatan terhadap kebutuhan SDM APIP secara berkala;</li> <li>• Mengajukan proses rekrutmen SDM APIP melalui Formasi CPNS kepada BKPSDM sesuai kompetensi yang diperlukan;</li> <li>• Mengajukan proses pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional Auditor melalui</li> </ul>	Inspektorat Daerah, Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM, Bagian Organisasi



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			Penyesuaian/Inpassing	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai kaedah dan aturan yang berlaku;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan sosialisasi peraturan perundangan yang berlaku terkait pengelolaan dan akuntabilitas keuangan;</li> <li>• Melaksanakan pendampingan (<i>consulting</i>) terkait pengelolaan dan akuntabilitas keuangan;</li> <li>• Melaksanakan penjaminan mutu (<i>quality assurance</i>) berupa audit, reuiu, evaluasi dan lainnya terkait pengelolaan dan akuntabilitas keuangan sesuai dengan Program Kegiatan Pengawasan Tahunan (PKPT);</li> <li>• Melaksanakan pemantauan penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan APIP maupun Pengawasan</li> </ul>	Badan Keuangan dan aset Daerah





No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			Eksternal.	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pengelolaan barang dan jasa sesuai aturan;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan pendampingan terhadap proses pengadaan barang/jasa bersama Bagian Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Malang;</li> <li>Melaksanakan <i>probity audit</i> terhadap pengadaan barang/jasa yang ditetapkan sebagai Proyek Strategis Pemerintah Kabupaten Malang;</li> <li>Melaksanakan pendampingan terhadap inventarisasi, sertifikasi, dan penertiban aset milik Pemerintah Daerah sesuai peraturan yang berlaku.</li> </ul>	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pembangunan unit kerja Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan pendampingan terkait pembangunan Zona Integritas menuju</li> </ul>	Inspektorat Daerah



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			WBK/WBBM bagi Perangkat Daerah; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan evaluasi terhadap Perangkat Daerah terkait pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan pengendalian gratifikasi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemutakhiran peraturan pengendalian gratifikasi sesuai dengan Peraturan KPK Nomor 2 Tahun 2019;</li> <li>• Melaksanakan sosialisasi pengendalian gratifikasi secara berkala bersama dengan <i>stakeholder</i>;</li> <li>• Melaksanakan pemantauan penyampaian pernyataan penolakan gratifikasi oleh ASN Kabupaten Malang;</li> <li>• Melaksanakan pengelolaan laporan penerimaan dan penolakan gratifikasi melalui</li> </ul>	Inspektorat Daerah



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			UPG Kabupaten Malang.	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan penganganan pengaduan dan komplain;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pemantauan terhadap tindak lanjut penanganan pengaduan masyarakat melalui kanal pengaduan yang tersedia;</li> <li>• Melakukan tindak lanjut atas pengaduan masyarakat yang diterima melalui berbagai kanal pengaduan yang tersedia, baik berupa koordinasi, klarifikasi, maupun pelaksanaan audit.</li> </ul>	Inspektorat Daerah, Dinas Komunikasi dan Informatika, serta seluruh Perangkat Daerah di Lingkungan Kabupaten Malang
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan efektivitas manajemen risiko;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan peraturan perundangan terkait pelaksanaan manajemen risiko;</li> <li>• Melaksanakan pendampingan penyusunan dokumen analisis risiko Perangkat Daerah;</li> <li>• Melaksanakan pendampingan atas pengendalian risiko</li> </ul>	Inspektorat Daerah



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
			Perangkat Daerah.	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan sosialisasi terhadap peraturan benturan kepentingan;</li> <li>• Melakukan evaluasi terhadap penanganan benturan kepentingan;</li> <li>• Melakukan tindak lanjut terhadap penanganan benturan kepentingan.</li> </ul>	Inspektorat Daerah
8	Pelayanan Publik	a. Melakukan penguatan implementasi kebijakan bidang pelayanan publik (Standar Pelayanan, Maklumat Pelayanan, SKM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik</li> <li>• Penyusunan SOP</li> <li>• Penyusunan Maklumat Pelayanan</li> <li>• Pelaksanaan Survey Kepuasan Masyarakat secara periodik</li> </ul>	Bagian Organisasi
		b. Pengembangan dan pengintegrasian sistem informasi pelayanan publik dalam rangka peningkatan akses publik dalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan fasilitasi pengembangan kapasitas Perangkat Daerah dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan</li> </ul>	Bagian Organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
		rangka memperoleh informasi pelayanan;	publik • Melaksanakan sosialisasi perizinan	
		c. Pengelolaan pengaduan pelayanan publik secara terpadu, tuntas dan berkelanjutan dalam rangka memberikan akses kepada publik dalam mendapatkan pelayanan yang baik;	• Menyusun Tim Pengelolaan Pengaduan • Membuat SOP Pengelolaan dan penanganan Pengaduan • Pembuatan aplikasi pengaduan yang terintegrasi	Bagian Organisasi
		d. Peningkatan pelayanan publik berbasis elektronik dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, murah, cepat, dan terjangkau.	• Pembuatan aplikasi perizinan online • Pembuatan antrian online • Melaksanakan layanan perizinan keliling • Melaksanakan sosialisasi perizinan	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
		e. Penciptaan, pengembangan, dan pelembagaan inovasi pelayanan publik dalam rangka percepatan peningkatan	• Memfasilitasi dan memberikan bimbingan teknis kepada Perangkat Daerah tentang inovasi pelayanan publik	Bagian Organisasi



No.	Area Perubahan	Program	Kegiatan	Penanggung Jawab
		kualitas pelayanan publik;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memfasilitasi Perangkat Daerah untuk mengikuti kompetisi inovasi pelayanan publik</li> </ul>	
		f. Pengembangan sistem pelayanan dengan mengintegrasikan pelayanan pusat, daerah dan bisnis dalam Mal Pelayanan Publik;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan aplikasi perizinan online</li> </ul>	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
		g. Pengukuran kepuasan masyarakat secara berkala;	Melaksanakan fasilitasi pengukuran survey kepuasan masyarakat	Bagian Organisasi
		h. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik secara berkala.	Melaksanakan fasilitasi pengembangan kapasitas Perangkat Daerah dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik	Bagian Organisasi
		i. Mendorong untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat;	Memfasilitasi dan memberikan bimbingan teknis	Bagian Organisasi
		j. Meningkatkan tindak lanjut dari Laporan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.	Melaksanakan Sistem Pengendalian Intern (SPI)	Inspektorat Daerah



#### 4.4 Quick Win

*Quick Win* dalam kerangka strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi merupakan Program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang menggambarkan percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Dalam rangka percepatan Reformasi Birokrasi baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, pada tahun pertama dan maksimal pada tahun kedua, seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah harus menetapkan penyederhanaan birokrasi sebagai *Quick Win* utama.

Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan dengan melakukan penyetaraan jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana ke dalam jabatan fungsional. Namun demikian, kementerian/lembaga/pemerintah daerah dimungkinkan untuk menambah *Quick Win* selain penyederhanaan birokrasi pada tahun pertama dan kedua apabila hal tersebut dirasa perlu. Selanjutnya, pada tahun-tahun berikutnya setiap instansi dibebaskan dalam menetapkan *Quick Win*, sesuai dengan isu strategis, karakter organisasi, serta sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing instansi.

Pemerintah Kabupaten Malang menetapkan *Quick Win* sebagai berikut:

1. Tahun pertama (2021) : Penyederhanaan Birokrasi
2. Tahun kedua (2022) : SDM Unggul
3. Tahun ketiga (2023) : Pengembangan Teknologi dan Informasi
4. Tahun keempat (2024) : Pengembangan Sektor Pariwisata dan Seni Budaya
5. Tahun kelima (2025) : Pembangunan Kemandirian Desa
6. Tahun keenam (2026) : Trisakti Pembangunan



## **BAB V**

### **MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI**

Agar pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pengelolaan yang baik pula. Untuk itu perlu dibentuk tim yang berperan untuk melakukan pengelolaan Reformasi Birokrasi agar seluruh rencana aksi dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan. Pada implementasinya setiap pelaksanaan Reformasi Birokrasi, peran koordinasi dilakukan oleh Sekretaris Daerah. Hal ini untuk memastikan bahwa program-program Reformasi Birokrasi telah dilaksanakan secara masif dan komprehensif oleh semua unit kerja. Sedangkan peran pemantauan dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di internal dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah.

Dalam rangka untuk memastikan kegiatan program serta pemantauan dan evaluasi atas implementasinya sesuai dengan yang diharapkan, maka dibentuk Tim Reformasi Birokrasi. Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang terdiri dari Tim Pengarah Reformasi Birokrasi dan Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi. Tim Pengarah Reformasi Birokrasi memiliki tugas memberikan arahan kepada tim pelaksana terkait kebijakan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi memiliki tugas melaksanakan kebijakan pelaksanaan, sosialisasi dan internalisasi, serta pemantauan dan evaluasi Reformasi Birokrasi.

Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang, beranggotakan:

1. Ketua : Bupati Malang
2. Wakil Ketua : Wakil Bupati Malang
3. Sekretaris : Sekretaris Daerah
4. Anggota : Asisten Daerah dan Staf Ahli Bupati

Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang, beranggotakan:

1. Ketua : Sekretrais Daerah
2. Sekretaris : Kepala Bagian Organisasi
3. Ketua Pokja : Kepala Bagian atau Kepala Perangkat Daerah sesuai tugas dan fungsi berdasarkan 8 (delapan) area perubahan
4. Anggota : Sekretaris Perangkat Daerah, Pejabat Administrasi, dan Pelaksana





## **BAB VI**

### **PEMANTAUAN DAN EVALUASI**

#### **6.1. Pemantauan**

Pemantauan adalah kegiatan mengamati perkembangan pelaksanaan rencana, mengidentifikasi serta mengantisipasi permasalahan yang timbul dan/atau akan timbul untuk diambil tindakan sedini mungkin. Pemantauan pelaksanaan Reformasi Birokrasi dimaksudkan untuk memastikan bahwa *Road Map Reformasi Birokrasi* dapat berjalan sesuai rencana, serta mengidentifikasi permasalahan yang ada untuk segera mungkin ditindaklanjuti. Pemantauan Reformasi Birokrasi dilakukan terhadap keseluruhan pelaksanaan kegiatan, baik pada tingkat Perangkat Daerah maupun tingkat Pemerintah Daerah. Pemantauan dilaksanakan antara lain dengan:

1. Tingkat Perangkat Daerah
  - a. Pertemuan rutin yang dipimpin langsung oleh Kepala Perangkat Daerah untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
  - b. Survei terhadap kepuasan masyarakat;
  - c. Pengelolaan pengaduan;
  - d. Pengukuran target-target yang telah ditetapkan;
  - e. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
2. Tingkat Pemerintah Daerah
  - a. Pertemuan rutin mulai dari tingkat Tim Pengarah, Tim Pelaksana maupun kelompok kerja;
  - b. Survei rutin terhadap kepuasan masyarakat;
  - c. Pengelolaan pengaduan;
  - d. Pengukuran target-target yang telah ditetapkan;
  - e. Laporan kemajuan pelaksanaan kegiatan Reformasi Birokrasi oleh masing-masing kelompok kerja;
  - f. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.



## **6.2. Evaluasi**

Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan, keluaran, dan hasil terhadap rencana dan standar. Evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil pemantauan yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi Reformasi Birokrasi dilakukan melalui:

1. Evaluasi dilakukan pada tingkat perangkat daerah, dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
2. Evaluasi dilakukan pada tingkat Kelompok Kerja, dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
3. Evaluasi dilakukan pada tingkat pemerintah daerah, dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
4. Evaluasi terhadap dokumen perencanaan Reformasi Birokrasi yang telah disusun;
5. Evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
6. Evaluasi terhadap capaian atau kinerja terhadap target-target Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan; dan
7. Tindak lanjut hasil evaluasi Reformasi Birokrasi.



## **BAB VII**

### **PENUTUP**

*Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2022-2026 ini disusun sebagai pedoman pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Malang periode 2022-2026. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggung jawab segenap elemen pemerintahan, dan harus disadari serta dibangun bersama oleh seluruh jajaran dan *stakeholders* Pemerintah Kabupaten Malang tanpa terkecuali.

**BUPATI MALANG,**

**ttd.**

**SANUSI**

