



PEMERINTAH KOTA SERANG

# RENCANA KERJA REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2022

**BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA SERANG**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT, dokumen Rencana Kerja Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Tahun 2022 telah disusun.

Rencana Kerja Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang merupakan penjabaran dari *Road Map* Reformasi Birokrasi Kota Serang Tahun 2019-2023 yang disusun berpedoman pada Surat Edaran Walikota Serang Nomor 060/1317-Org/2021 perihal Penyusunan Rencana Strategis Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah Tahun 2019-2023 dan Rencana Kerja Reformasi Birokrasi Tahun 2022.

Rencana Kerja Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022 merupakan dokumen tahunan yang disusun dan merupakan wujud nyata dari pelaksanaan rencana reformasi birokrasi yang berbasis kinerja. Oleh karena itu, sangat diharapkan adanya dukungan dari seluruh pihak yang terkait dengan pelaksanaan isi dokumen Rencana Kerja Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022.

Akhir kata, kami ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penyusunan dokumen Rencana Kerja Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022 ini.

Serang, 6 Januari 2022

Kepala Badan Pendapatan Daerah  
Kota Serang



**W. HARI PAMUNGKAS, S.STP, M.Si**

NIP. 19771231 199702 1 002

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	i
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Reformasi Birokrasi .....	1
1.2. Maksud dan Tujuan .....	4
1.3. Landasan Hukum .....	4
1.4. Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI</b> .....	17
2.1. Capaian Kebijakan Reformasi Birokrasi Terkait Dengan Kinerja Perangkat Daerah .....	17
2.4. Tantangan dan Hambatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.....	27
<b>BAB III PERMASALAHAN DAN ISU STRATEGIS REFORMASI BIROKRASI PADA PERANGKAT DAERAH</b> .....	28
3.1. Analisis Permasalahan Reformasi Birokrasi pada Perangkat Daerah.....	28
3.2. Isu Strategis Reformasi Birokrasi pada Perangkat Daerah .....	31
<b>BAB IV SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI</b> .....	33
4.1. Tujuan dan Sasaran Badan Pendapatan Daerah Kota Serang.....	33
4.2. Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang .....	35
4.3. Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022.....	38

4.4. *Quick Wins* Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022 .49

**BAB V MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI BADAN  
PENDAPATAN DAERAH KOTA SERANG TAHUN 2022 ..... 53**

5.1. Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan  
Daerah Kota Serang ..... 53

5.2. Monitoring dan Evaluasi ..... 54

**BAB VI PENUTUP..... 59**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Reformasi Birokrasi**

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*), pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan pemangku kepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024 dengan tujuan yaitu untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Selanjutnya, Rencana Kerja Reformasi Birokrasi Tahun 2022 Badan Pendapatan Daerah Kota Serang disusun berdasarkan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kota Serang 2019-2023 yang sejalan dengan amanat Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 3 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Serang Tahun 2018-2023, yang di dalamnya terdapat salah satu misi Walikota dan Wakil Walikota periode 2018-2023 yaitu misi keempat yang berbunyi “Meningkatnya Tata Kelola Pemerintahan yang Baik”.

Misi tersebut dilaksanakan dengan menghadirkan pemerintahan yang merakyat dan memiliki semangat perubahan yang didukung oleh Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) sebagai penggerak birokrasi yang efektif, efisien, bersih dan bertanggungjawab, membangkitkan partisipasi warga Kota Serang, dalam upaya meningkatkan pelayanan publik yang prima. Hal ini tentunya menjadikan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kota Serang Tahun 2019-2023 sebagai alat untuk membantu menjabarkan secara teknis upaya-upaya yang harus dilakukan dalam mewujudkan misi keempat dimaksud. Upaya-upaya tersebut kemudian dituangkan ke dalam Rencana Kerja Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022 sebagai bentuk partisipasi dalam Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Serang.

Pemerintah Pusat melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2024 telah menyebutkan bahwa upaya merubah wajah birokrasi adalah dengan melakukan perubahan pada 8 (delapan) area, meliputi:

1. Organisasi;
2. Tata Laksana;
3. Peraturan Perundang-Undangan;
4. Sumber Daya Manusia Aparatur;
5. Pengawasan;
6. Akuntabilitas;
7. Pelayanan Publik; dan
8. Pola Pikir (*mindset*) dan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur.

Kedelapan area perubahan tersebut saling berkaitan satu sama lain, yang artinya perubahan yang terjadi di salah satu area, maka akan berdampak pada area yang lainnya. Oleh karena itu, reformasi birokrasi bukanlah suatu hal yang dapat dilakukan

hanya dalam kurun waktu yang singkat, melainkan butuh waktu tahunan dan biaya yang tidak sedikit, serta partisipasi, komitmen dan konsistensi dari pihak-pihak yang terlibat.

Perjalanan perodesasi 5 (lima) tahunan *Grand Design* Reformasi Birokrasi saat ini telah memasuki periode ketiga atau terakhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Pada periode ketiga ini, reformasi birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang tercermin dari beberapa hal, antara lain pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

Periodisasi perjalanan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Serang tidak lepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang di Indonesia. Upaya perbaikan tata kelola pemerintahan dilakukan dengan mencari paradigma terbaik yang dapat dipraktikkan di lapangan. Saat ini terdapat tiga paradigma yang berjalan secara paralel dan digunakan secara kontekstual di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Serang. Ketiga paradigma tersebut, yaitu:

1. Paradigma *New Public Management*, yang ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil;
2. Paradigma *New Public Service (Governance)*, dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media masa; dan
3. Birokrasi *Weberian*, khususnya dalam mengelola pelayanan yang bersifat strategis dan terkait dengan kedaulatan negara.

## **1.2. Maksud dan Tujuan**

Maksud ditetapkannya dokumen Rencana Kerja Reformasi Birokrasi adalah sebagai pedoman bagi perangkat daerah dalam hal:

1. Memahami tujuan PMPRB dan penetapan ruang lingkup PMPRB;
2. Memahami strategi penilaian dan metodologi yang digunakan dalam penilaian mandiri;
3. Menetapkan langkah-langkah kerja yang harus ditempuh dalam proses penilaian;
4. Menyusun rencana aksi tindak lanjut atas hasil penilaian mandiri untuk perbaikan pelaksanaan dan pencapaian reformasi birokrasi di lingkungan perangkat daerah periode berikutnya;
5. Memahami proses pengolahan data dan penyusunan Laporan Hasil Penilaian Mandiri; dan
6. Memahami mekanisme laporan.

Adapun tujuan penyusunan dokumen ini adalah:

1. Memperoleh informasi tentang pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan internal perangkat daerah;
2. Menggambarkan pelaksanaan dan pencapaian reformasi birokrasi di lingkungan internal perangkat daerah; dan
3. Memonitor rencana aksi tindak lanjut hasil penilaian mandiri di lingkungan internal perangkat daerah periode sebelumnya.

## **1.3. Landasan Hukum**

Dasar hukum penyusunan Rencana Kerja Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022 yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 120, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3874);
3. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kota Serang di Provinsi Banten (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 nomor 98, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4748);
4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5949);
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali dan 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);
6. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292);
7. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);

8. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
10. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
12. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 135 Tahun 2018 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 163);
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 Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 442);
15. Peraturan Gubernur Banten Nomor 14 Tahun 2018 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Banten Tahun 2018-2022 (Berita Daerah Provinsi Banten Tahun 2018 Nomor 14);

16. Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 03 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Serang Tahun 2018-2023;
17. Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 9 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Serang (Lembaran Daerah Kota Serang Tahun 2020 Nomor 9);
18. Peraturan Walikota Serang Nomor 129 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Serang; dan
19. Peraturan Walikota Serang Nomor 50 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kota Serang Tahun 2019-2023.

#### **1.4. Sistematika Penulisan**

Berdasarkan Surat Edaran Walikota Serang Nomor 060/1317-Org/2021 Perihal Penyusunan Rencana Strategis Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah Tahun 2019-2023 dan Rencana Kerja RB Tahun 2022, Rencana Kerja Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022 disusun dengan sistematika sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Reformasi Birokrasi

1.2 Maksud dan Tujuan

1.3 Landasan Hukum

1.4 Sistematika Penulisan

1.5 Gambaran Pelayanan Umum Perangkat Daerah

##### **BAB II EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI**

2.1. Capaian Kebijakan Reformasi Birokrasi terkait dengan Kinerja Perangkat Daerah

2.2. Evaluasi Capaian Reformasi Birokrasi Delapan Area Perubahan

2.3. Tantangan dan Hambatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

### BAB III PERMASALAHAN DAN ISU STRATEGIS REFORMASI BIROKRASI PADA PERANGKAT DAERAH

3.1. Analisis Permasalahan Reformasi Birokrasi pada Perangkat Daerah

3.2. Isu Strategis Reformasi Birokrasi pada Perangkat Daerah

### BAB IV SASARAN DAN STRATEGI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

4.1. Tujuan dan Sasaran Perangkat Daerah

4.2. Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah

4.3. Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah

4.4. *Quick Wins* Perangkat Daerah

### BAB V MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI PERANGKAT DAERAH

5.1. Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah

5.2. Monitoring dan Evaluasi

### BAB VI PENUTUP

#### **1.5. Gambaran Pelayanan Umum Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 9 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 7

Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Serang dan Peraturan Walikota Serang Nomor 24 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. Tugas Pokok Badan Pendapatan Daerah Kota Serang adalah sebagai penunjang urusan pemerintahan di bidang keuangan, yang memperoleh kewenangan dari Kepala Daerah untuk melaksanakan pemungutan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Serang.

Berdasarkan Peraturan Walikota Serang Nomor 129 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, tugas Badan Pendapatan Daerah Kota Serang adalah membantu Walikota dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang pengelolaan pajak, retribusi dan pendapatan daerah. Dalam melaksanakan tugas, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan kebijakan di bidang pendapatan daerah;
- b. Pelaksanaan tugas dukungan bidang pendapatan daerah;
- c. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan bidang pendapatan daerah;
- d. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah bidang pendapatan daerah;  
dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang terdiri atas :

- a. Kepala Badan;

- b. Sekretariat, membawahi:
  - 1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- c. Bidang Perencanaan, Penyuluhan dan Pengendalian, membawahi:
  - 1. Sub Bidang Survey, Data dan Sistem Informasi Wajib Pajak; dan
  - 2. Sub Bidang Pengendalian
- d. Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah I, membawahi:
  - 1. Sub Bidang Pajak Hotel dan Pajak Restoran;
  - 2. Sub Bidang Pajak Parkir dan Pajak Hiburan; dan
  - 3. Sub Bidang BPHTB dan PPJ
- e. Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah II, membawahi:
  - 1. Sub Bidang Pajak Bumi dan Bangunan; dan
  - 2. Sub Bidang Reklame dan Pajak Air Tanah.

Dalam pelaksanaan tugasnya, seluruh unsur wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan sinergitas baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Serang, serta instansi lain di luar Pemerintah Kota Serang sesuai tugas dan pokoknya. Uraian tugas dan fungsi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Serang adalah sebagai berikut:

#### **I. Sekretariat**

- (1) Sekretariat mempunyai tugas membantu Kepala Badan dalam pengkoordinasian pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan tugas dan fungsi Badan serta menyelenggarakan kegiatan dibidang administrasi umum,

keuangan, kepegawaian, program, evaluasi dan pelaporan.

(2) Untuk menjalankan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Sekretaris mempunyai fungsi :

- a. Mengkoordinasikan penyelenggaraan dan pengelolaan rumah tangga, sarana dan perlengkapan sesuai peraturan perundang-undangan;
- b. Mengkoordinasikan pelaksanaan surat menyurat, kearsipan dan perpustakaan sesuai peraturan perundang-undangan;
- c. Mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan pembinaan, pengembangan dan pengelolaan administrasi kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan;
- d. Mengkoordinasi penyelenggaraan dan pengelolaan administrasi keuangan sesuai peraturan perundang-undangan;
- e. Mengkoordinasi penyusunan program kerja dan laporan serta pelaksanaan evaluasi dan pengendalian sesuai peraturan perundang-undangan;
- f. Evaluasi dan pelaporan administrasi umum, perencanaan program, anggaran dan ketatausahaan sesuai peraturan perundang-undangan; dan
- g. Pelaksanaan fungsi yang lain yang diberikan oleh Kepala Badan yang berkaitan dengan bidang tugas nya.

(3) Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.

## **II. Bidang Perencanaan, Penyuluhan dan Pengendalian**

- (1) Bidang Perencanaan, Penyuluhan dan Pengendalian mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas badan yang berkenaan dengan perencanaan, penyuluhan, survey, data dan sistem informasi wajib pajak, dan pengendalian.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Bidang Perencanaan, Penyuluhan dan Pengendalian mempunyai fungsi :
  - a. Pengoordinasian penyusunan rencana dan program kerja lingkup perencanaan, penyuluhan, dan pengendalian;
  - b. Pengoordinasian penyusunan bahan kebijakan teknis lingkup perencanaan, penyuluhan dan pengendalian;
  - c. Pengoordinasian pelaksanaan tugas dukungan teknis lingkup perencanaan, penyuluhan dan pengendalian;
  - d. Pengoordinasian pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis lingkup perencanaan, penyuluhan dan pengendalian;
  - e. Pengoordinasian pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah lingkup perencanaan, penyuluhan dan pengendalian; dan
  - f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Badan yang berkaitan dengan tugasnya.
- (3) Bidang Perencanaan, Penyuluhan dan Pengendalian dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.

### **III. Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah I**

- (1) Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah I mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan yang berkenaan dengan pengelolaan pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak parkir, bea perolehan hak katas tanah dan bangunan serta pajak penerangan jalan.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah I mempunyai fungsi :
  - a. Pengoordinasian penyusunan rencana dan program kerja lingkup pendapatan asli daerah I;
  - b. Pengoordinasian penyusunan kebijakan teknis lingkup pendapatan asli daerah I;
  - c. Pengoordinasian pelaksanaan tugas dukungan teknis lingkup pendapatan asli daerah I;
  - d. Pengoordinasian pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis lingkup pendapatan asli daerah I;
  - e. Pengoordinasian pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah lingkup pendapatan asli daerah I; dan
  - f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Badan yang berkaitan dengan tugasnya.
- (3) Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah I dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.

#### **IV. Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah II**

- (1) Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah II mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan yang berkenaan dengan pengelolaan pajak bumi dan bangunan, pajak reklame dan pajak air tanah, pendapatan asli daerah bukan pajak daerah.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah II mempunyai fungsi :
  - a. Pengoordinasian penyusunan rencana dan program kerja lingkup pendapatan asli daerah II;
  - b. Pengoordinasian penyusunan bahan kebijakan teknis lingkup pendapatan asli daerah II;
  - c. Pengoordinasian pelaksanaan tugas dukungan teknis lingkup pendapatan asli daerah II;
  - d. Pengoordinasian pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis lingkup pendapatan asli daerah II;
  - e. Pengoordinasian pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Daerah lingkup pendapatan asli daerah II; dan
  - f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas yang berkaitan berkaitan dengan tugasnya.
- (3) Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah II dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.

Badan Pendapatan Daerah Kota Serang memiliki sumber daya manusia/aparatur dengan jumlah 108 (seratus delapan)

orang, terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 27 (dua puluh tujuh) orang dan Pegawai Non Aparatur Sipil Negara (Non ASN) sebanyak 81 (delapan puluh satu) orang.

**Tabel 1.1**  
**Data Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Golongan**  
**Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**  
**Tahun 2022**

<b>NO</b>	<b>GOLONGAN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>KETERANGAN</b>
1	Pembina Utama Muda / IV c	1	
2	Pembina Tk. I / IV b	-	
3	Pembina / IV a	4	
4	Penata Tk. I / III d	11	
5	Penata / III c	4	
6	Penata Muda Tk. I / III b	3	
7	Penata Muda / III a	4	
8	Pengatur Tk. I / II d	-	
9	Pengatur / II c	-	
10	Pengatur Muda Tk. I / II b	-	
11	Pengatur Muda / II a	-	
<b>JUMLAH</b>		<b>27</b>	

**Tabel 1.2**  
**Data Pegawai ASN Dan Non ASN Berdasarkan Pendidikan**  
**Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**  
**Tahun 2022**

<b>NO</b>	<b>PENDIDIKAN</b>	<b>ASN</b>	<b>NON ASN</b>	<b>KET</b>
1	Pasca Sarjana (S2)	15	-	

<b>NO</b>	<b>PENDIDIKAN</b>	<b>ASN</b>	<b>NON ASN</b>	<b>KET</b>
2	Sarjana (S1)	6	42	
3	Diploma IV (D4)	4	-	
4	Diploma III (D3)	1	4	
5	Diploma II (D2)	-	-	
6	Diploma I (D1)	1	-	
7	SMA/SMK	-	35	
8	SLTP	-	-	
9	SD	-	-	
<b>JUMLAH</b>		<b>27</b>	<b>81</b>	

**Tabel 1.3**  
**Data Pegawai ASN Dan Non ASN Berdasarkan Unit Kerja**  
**Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**  
**Tahun 2022**

<b>NO</b>	<b>UNIT KERJA</b>	<b>ASN</b>	<b>NON ASN</b>
1	Kepala Badan	1	-
2	Sekretariat	7	19
3	Bidang Perencanaan, Penyuluhan dan Pengendalian	5	8
4	Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah I	7	26
5	Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah II	7	28
<b>JUMLAH</b>		<b>27</b>	<b>81</b>

## **BAB II**

### **EVALUASI CAPAIAN DAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI**

#### **2.1. Capaian Kebijakan Reformasi Birokrasi Terkait Dengan Kinerja Perangkat Daerah**

Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Serang Tahun 2018-2023, visi Pemerintah Kota Serang adalah **“Terwujudnya Kota Peradaban yang Berdaya dan Berbudaya”**. Sedangkan misi Kota Serang adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat Peradaban Berbasis Nilai-Nilai Kemanusiaan;
2. Meningkatkan Sarana dan Prasarana Daerah yang Berwawasan Lingkungan;
3. Meningkatkan Perekonomian Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat yang Berdaya Saing; dan
4. Meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik.

Sesuai visi dan misi Kepala Daerah sebagaimana yang dijabarkan di atas, maka dukungan yang diberikan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Serang adalah memastikan penerimaan pendanaan program pembangunan Kota Serang melalui pemungutan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara akuntabel dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik di bidang pembayaran pajak daerah.

Dalam rangka menjalankan misi untuk mencapai visi tersebut, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang telah menetapkan rancangan program jangka menengah untuk mendukung program pembangunan daerah bagian dari Program Prioritas Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih. Rancangan program tersebut disusun dalam Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2018-2023.

Badan Pendapatan Daerah Kota Serang secara resmi dibentuk pada tahun 2021 berdasarkan Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 9 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Serang dan Peraturan Walikota Serang Nomor 24 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. Oleh karena itu, Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah Kota Serang baru dilaksanakan sejak tahun 2021. Data target dan realisasi capaian kinerja Badan Pendapatan Daerah Kota Serang sampai pada tahun 2021 tertuang dalam tabel berikut :

**Tabel 2.1**  
**Pencapaian Realisasi Kinerja Indikator Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

No	Tujuan	Sasaran	Indikator Tujuan/Sasaran	Satuan	Target Kinerja			Capaian Kinerja			Presentase Capaian (%)		
					2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD)		Rasio Pendapatan Asli Daerah terhadap kemampuan Keuangan Daerah	%	-	-	13.8	-	-	14.43	-	-	104.64
		Meningkatnya Kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah	Kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah	%	-	-	14.2	-	-	14.94	-	-	105.43
		Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah	Capaian Hasil Evaluasi LKjIP Perangkat Daerah	Poin	-	-	50.1	-	-	63.04	-	-	125.95

Tabel 2.1 menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dapat melebihi target capaian kinerja yang ditetapkan dalam Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. Selain target yang telah ditetapkan dalam Renstra Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, terdapat juga target capaian indikator terkait kinerja reformasi birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, sebagai berikut :

**Tabel 2.2**  
**Pencapaian Indikator Kinerja Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

No	Indikator Kinerja Reformasi Birokrasi	Satuan	Target Kinerja RB Tahun				Realisasi Capaian Kinerja				Rasio Capaian Pada Tahun			
			2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
1	PMPRB		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
2	Evaluasi LKjIP	Poin	-	-	-	50.05	-	-	-	63.04	-	-	-	126
3	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	Poin	-	-	-	80	-	-	-	80	-	-	-	100

Indikator kinerja reformasi birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu hasil PMPRB, hasil Evaluasi LKjIP, dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) karena Badan Pendapatan Daerah merupakan OPD yang berorientasi pelayanan langsung kepada masyarakat. Karena baru secara resmi dibentuk pada tahun 2021, maka hasil penilaian Badan Pendapatan Daerah Kota Serang yang disajikan dalam tabel baru dimulai dari tahun 2021. Hasil penilaian dari ketiga indikator ini dapat dijadikan dasar penilaian pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Serang.

## **2.2. Evaluasi Capaian Reformasi Birokrasi Delapan Area Perubahan**

Dinamika pelaksanaan dan capaian program Reformasi Birokrasi menjadi pertimbangan dalam perbaikan beberapa kebijakan umum reformasi birokrasi. Salah satu isu yang sering muncul dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu terkait dengan sinkronisasi aturan di tingkat pusat dan daerah.

Secara umum, terdapat setidaknya empat aspek yang ditinjau dalam pelaksanaan evaluasi capaian dan pelaksanaan reformasi birokrasi. Keempat aspek tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan Reformasi Birokrasi;
2. Area perubahan sebagai komponen pengungkit program Reformasi Birokrasi;
3. Implementasi program Reformasi Birokrasi; dan
4. Ketercapaian sasaran melalui metode atau alat ukur masing-masing.

Evaluasi dilaksanakan dengan tujuan untuk menilai kemajuan pelaksanaan program 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. Selain itu, evaluasi juga bertujuan untuk memberikan saran perbaikan dalam rangka meningkatkan kualitas reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian ESDM.

Tujuan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih serta layanan publik yang prima berbasis teknologi informasi diukur dengan indikator indeks reformasi birokrasi. Namun dikarenakan Badan Pendapatan Daerah Kota Serang baru resmi berjalan pada tahun 2021 dan hasil PMPRB 2021 belum dikeluarkan, maka untuk saat ini data Hasil Evaluasi Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang selama 3 tahun terakhir belum dapat disajikan.

Di tahun pertama berdiri, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang telah memulai aksi kontribusi dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Serang. Aksi kegiatan serta rekomendasi perbaikan yang meliputi delapan area perubahan reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Serang pada tahun 2021 adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. 3**  
**Implementasi Reformasi Birokrasi**  
**Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

No	Area Perubahan	Aksi Kegiatan	Hal yang Sudah Dilaksanakan	Rekomendasi Perbaikan	Tantangan dan Hambatan
1	Manajemen Perubahan	Merubah pola pikir dan budaya kerja	Menyusun Renja RB Perangkat Daerah	Menyusun Renja RB bersama dengan seluruh pegawai internal OPD	Rendahnya partisipasi pegawai internal OPD dalam proses penyusunan Renja RB
		Melibatkan pimpinan dalam merubah pola pikir dan budaya kerja pegawai	Pembentukan Tim Pokja RB	Penguatan Tim Perubahan RB	Belum semua anggota Tim Perubahan RB memahami konsep Reformasi Birokrasi
2	Penataan Peraturan Perundang-Undangan	Mengurangi kebijakan yang menghambat pelayanan	Menyusun regulasi yang bersifat memudahkan proses pelayanan	Mengidentifikasi, menganalisis dan menyusun pemetaan terhadap beberapa kegiatan yang tidak sinkron terkait tugas pokok dan fungsi	Belum adanya upaya revisi atas kebijakan yang menyangkut pelayanan

No	Area Perubahan	Aksi Kegiatan	Hal yang Sudah Dilaksanakan	Rekomendasi Perbaikan	Tantangan dan Hambatan
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	Meningkatkan kapasitas organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi  Menghindari terjadinya tumpang tindih tugas dan fungsi	Berkoordinasi dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Serang mengenai perubahan SOTK	Menyesuaikan tupoksi sesuai SOTK baru	Adanya perubahan SOTK akibat penyetaraan jabatan bagi eselon IV yang menyebabkan terjadinya ambiguitas tugas pokok dan fungsi
4	Penataan Tatalaksana	Meningkatkan penggunaan kemajuan teknologi informasi dalam meningkatkan efektivitas proses dan prosedur pekerjaan	Pengembangan dan pemanfaatan aplikasi SIMONPADA untuk menampilkan jumlah penerimaan pajak pada Bapenda Kota Serang	Mengembangkan dan memanfaatkan e-Government yang terintegrasi	Pemanfaatan aplikasi e-Government belum optimal

No	Area Perubahan	Aksi Kegiatan	Hal yang Sudah Dilaksanakan	Rekomendasi Perbaikan	Tantangan dan Hambatan
		Meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses manajemen dan kinerja pemerintahan	Menerapkan penggunaan SPBE		
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	Meningkatkan efektivitas manajemen dan profesionalisme ASN	Menetapkan Penetapan Kinerja individu	Optimalisasi pemanfaatan Sistem Informasi Kepegawaian Kota	Belum maksimalnya penggunaan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian Kota Serang
		Memperketat ketaatan pengelolaan SDM	Menyusun perencanaan kebutuhan pegawai	Serang untuk penataan sistem manajemen SDM	
		Mengedepankan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM	Mengedepankan transparansi penerimaan pegawai		
		Meningkatkan disiplin aparatur	Menegakkan peraturan disiplin pegawai		
			Menyusun Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja		

No	Area Perubahan	Aksi Kegiatan	Hal yang Sudah Dilaksanakan	Rekomendasi Perbaikan	Tantangan dan Hambatan
6	Penguatan Akuntabilitas	Menetapkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi	Menyusun dokumen Rencana Kerja dan Rencana Strategis OPD	Memanfaatkan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja internal sebagai bahan masukan dan perbaikan peningkatan kinerja	Belum terintegrasinya penyusunan dokumen pengukuran/penilaian kinerja
		Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran	Menyusun laporan keuangan bulanan/triwulanan/semesteran		
		Membentuk komitmen pimpinan dan jajaran pegawai terhadap kinerja	Membuat dokumen Pakta Integritas		
7	Penguatan Pengawasan	Mengurangi tingkat penyalahgunaan wewenang	Menerapkan Sistem Pengawasan Internal Pemerintah (SPIP)	Meningkatkan ketepatan waktu penyampaian laporan yang bersifat pengawasan	Kurangnya kesadaran pegawai dalam menyampaikan laproan LHKPN dan/atau LHKASN dengan tepat waktu
		Menerapkan penggunaan aplikasi sistem integritas dalam upaya pencegahan KKN	Menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)		

No	Area Perubahan	Aksi Kegiatan	Hal yang Sudah Dilaksanakan	Rekomendasi Perbaikan	Tantangan dan Hambatan
		Meningkatkan kepatuhan dan efektivitas terhadap pengelolaan keuangan negara	Menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN)		
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Meningkatkan kualitas pelayanan publik	Menetapkan SOP pelayanan	Mengevaluasi hasil survey kepuasan pelayanan masyarakat dan menindaklanjuti hasil evaluasi	Rendahnya partisipasi masyarakat dalam mengisi survey kepuasan pelayanan
		Mencapai target indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik	Melakukan survey kepuasan pelayanan masyarakat		
			Memfaatkan teknologi informasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat		

#### **2.4. Tantangan dan Hambatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**

Dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang menemui beberapa tantangan dan hambatan. Tantangan serta hambatan itu dapat bersifat internal maupun eksternal, yang berarti dapat berasal dari dalam maupun dari luar lingkungan OPD. Selain itu, masih banyak juga yang harus dibenahi di Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi karena merupakan OPD yang baru dibentuk. Tantangan dan hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Badan Pendapatan Daerah Kota Serang di antaranya:

1. Rendahnya partisipasi pegawai internal OPD dalam proses penyusunan Renja RB;
2. Belum semua anggota Tim Perubahan RB memahami konsep Reformasi Birokrasi;
3. Belum adanya upaya revisi atas kebijakan yang menyangkut pelayanan;
4. Pemanfaatan aplikasi e-Government belum optimal;
5. Belum maksimalnya penggunaan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian Kota Serang;
6. Belum terintegrasinya penyusunan dokumen pengukuran/penilaian kinerja;
7. Kurangnya kesadaran pegawai dalam menyampaikan laporan LHKPN dan/atau LHKASN secara tepat waktu;
8. Rendahnya partisipasi masyarakat dalam mengisi survey kepuasan pelayanan.

### **BAB III**

## **PERMASALAHAN DAN ISU STRATEGIS REFORMASI BIROKRASI PADA PERANGKAT DAERAH**

### **3.1. Analisis Permasalahan Reformasi Birokrasi pada Perangkat Daerah**

Dalam upaya melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang menemui beberapa kendala baik dari faktor internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kelembagaan OPD dan berasal dari dalam OPD itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal meliputi hal-hal yang berkaitan dengan dinamika Nasional, Provinsi maupun Lembaga/Instansi di luar OPD yang berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan baru di masa mendatang.

Beberapa masalah yang dihadapi oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam rangka melaksanakan Reformasi Birokrasi di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Serang adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Identifikasi Permasalahan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**

<b>No</b>	<b>Area Perubahan</b>	<b>Masalah</b>	<b>Akar Masalah</b>
1	Manajemen Perubahan	Masih ada anggota Tim RB yang belum memahami konsep Reformasi Birokrasi	Kurangnya sosialisasi mengenai Reformasi Birokrasi
2	Penataan Peraturan Perundang-Undangan	Belum ada upaya untuk merevisi kebijakan yang menyangkut pelayanan	Aturan yang bersifat dinamis dan cepat berubah
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	Terjadinya ambiguitas dan tumpang tindih tugas pokok dan fungsi	Adanya perubahan SOTK akibat penyetaraan jabatan bagi pejabat Eselon IV

<b>No</b>	<b>Area Perubahan</b>	<b>Masalah</b>	<b>Akar Masalah</b>
4	Penataan Tatalaksana	Pemanfaatan aplikasi e-Government yang belum optimal	Pemanfaatan aplikasi e-Government belum optimal
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pelaksanaan sistem manajemen SDM	Belum optimalnya penggunaan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian Kota Serang
6	Penguatan Akuntabilitas	Belum terintegrasinya penyusunan dokumen pengukuran/penilaian kinerja	Peraturan sistematika pelaporan yang berubah-ubah
7	Penguatan Pengawasan	Kerap terjadinya keterlambatan penyampaian laporan yang bersifat pengawasan	Kurangnya kesadaran pegawai dalam menyampaikan laporan LHKPN dan/atau LHKASN dengan tepat waktu
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Belum dilakukan evaluasi dan revisi standar pelayanan	Reviu SK Walikota tentang Pejabat Pengelola Pengaduan Publik

Dilihat dari Identifikasi Permasalahan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang berdasarkan tugas pokok dan fungsi pada tabel 3.1 di atas, maka dirumuskan faktor pendorong dan faktor penghambat dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam tabel berikut:

**Tabel 3.2**  
**Faktor Penghambat dan Pendorong Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**  
**Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

No	Area Perubahan	Permasalahan OPD	Faktor	
			Penghambat	Pendorong
1	Manajemen Perubahan	Rendahnya partisipasi pegawai internal OPD dalam proses penyusunan Renja RB	Masih ada anggota Tim RB yang belum memahami konsep Reformasi Birokrasi	Adanya dukungan dari Bagian Organisasi Setda dalam mensosialisasikan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tingkat OPD
2	Penataan Peraturan Perundang-Undangan	Belum ada upaya untuk merevisi kebijakan yang menyangkut pelayanan	Peraturan yang sering berubah	Membangun komitmen antar pegawai dalam melayani masyarakat
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	Terjadinya ambiguitas dan tumpang tindih tugas pokok dan fungsi	Adanya perubahan SOTK	Kerjasama yang baik dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah dalam berkoordinasi terkait perubahan SOTK
4	Penataan Tatalaksana	Pemanfaatan aplikasi e-Government yang belum optimal	Aplikasi e-Government yang masih sering tidak stabil	Penataan tatalaksana yang dilaksanakan secara manual
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen SDM	Belum maksimalnya penggunaan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian Kota Serang	Dukungan dari BKPSDM untuk rekonsiliasi data kepegawaian

No	Area Perubahan	Permasalahan OPD	Faktor	
			Penghambat	Pendorong
6	Penguatan Akuntabilitas	Belum terintegrasinya penyusunan dokumen pengukuran/penilaian kinerja	Aturan mengenai pengukuran/penilaian kinerja yang masih sering berubah-ubah	Bekerjasama dan membangun komitmen dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah dalam menyusun dokumen pengukuran/penilaian kinerja
7	Penguatan Pengawasan	Kerap terjadinya keterlambatan penyampaian laporan yang bersifat pengawasan	Pegawai merasa kesulitan dalam menyampaikan laporan pengawasan karena dirasa terlalu rumit	Inisiatif Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam membantu pegawai internal OPD menyampaikan laporan yang bersifat pengawasan
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Belum dilakukan evaluasi dan revisi standar pelayanan	Rendahnya partisipasi masyarakat dalam mengisi survey kepuasan pelayanan	Upaya OPD mengadakan survey secara online maupun secara manual

### 3.2. Isu Strategis Reformasi Birokrasi pada Perangkat Daerah

Perumusan isu-isu strategis didasarkan pada lingkungan internal maupun eksternal yaitu faktor penghambat serta pendorong dan juga memperhatikan kekuatan dan kelemahan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi sesuai tugas pokok dan fungsi. Isu-isu strategis yang menjadi acuan atau dasar dalam menentukan program dan kegiatan yang diprioritaskan untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan di semua tingkatan yang transparan, akuntabel, efisien, partisipatif, bersih dan berwibawa serta terus melakukan pencegahan tindak pidana korupsi.

Adapun isu-isu strategis reformasi birokrasi hasil identifikasi permasalahan di Badan Pendapatan Daerah Kota Serang adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Isu-Isu Strategis Reformasi Birokrasi**  
**Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

No	Area Perubahan	Isu Strategis
1	Manajemen Perubahan	Peningkatan pemahaman anggota Tim RB dan menarik minat pegawai terhadap Reformasi Birokrasi
2	Penataan Peraturan Perundang-Undangan	Evaluasi dan revisi kebijakan terkait pelayanan
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	Mengawasi pelaksanaan tupoksi akibat perubahan SOTK
4	Penataan Tatalaksana	Pengembangan layanan melalui e-Government
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	Optimalisasi pemanfaatan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian Kota Serang
6	Penguatan Akuntabilitas	Penyusunan dokumen pengukuran/penilaian kinerja
7	Penguatan Pengawasan	Peningkatan ketepatan waktu penyampaian laporan pengawasan
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Reviu SK Walikota tentang Pejabat Pengelola Pengaduan Publik

## **BAB IV**

### **SASARAN DAN STRATEGI**

### **PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI**

#### **4.1. Tujuan dan Sasaran Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi dan merupakan target kualitatif organisasi, sehingga pencapaian target ini dapat merupakan ukuran kinerja faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi. Tujuan sifatnya lebih konkrit daripada misi dan mengarah kepada suatu titik terang pencapaian hasil. Dengan adanya pernyataan tujuan, maka akan jelas bagi organisasi mengenai arah yang akan dituju dalam rangka mempertahankan eksistensi di masa mendatang. Dengan demikian, tujuan merupakan penjabaran lebih nyata dari perumusan visi dan misi yang lebih unik dan idealistik.

Tujuan yang ingin dicapai oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Serang adalah penjabaran daripada misi ke-3 Kota Serang yaitu “Meningkatkan Perekonomian Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat yang Berdaya Saing”. Misi ini merupakan upaya Pemerintah Kota Serang dalam terus menjaga cita-cita dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan yang mengedepankan partisipasi dan akuntabilitas.

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan oleh instansi dalam waktu tahunan/periodik yang dinyatakan secara kuantitatif, sehingga dapat diukur. Tujuan dan sasaran Badan Pendapatan Daerah Kota Serang berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2018-2023 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

No	Tujuan	Sasaran	Indikator Tujuan / Sasaran	Satuan	Capaian Kinerja			Target Kinerja	
					2019	2020	2021	2022	2023
1	Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah		Rasio Pendapatan Asli Daerah terhadap Kemampuan Keuangan Daerah	%	-	-	104,64	13,93	14,06
2		Meningkatnya Kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah	Kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah	%	-	-	105,43	14,89	15,09
3		Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah	Capaian Hasil Evaluasi LKjIP Perangkat Daerah	Poin	-	-	63,04	50,05	60

## **4.2. Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

Tujuan dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2020-2024 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN Tahun 2020-2024, dan PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Nasional 2020-2024, maka terdapat tiga sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu:

### 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- a. Peningkatan Integritas dan Budaya Anti Korupsi dalam Birokrasi;
- b. Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis;
- c. Peningkatan manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel;
- d. Peningkatan keadilan, transparansi, profesionalisme, dan nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan; dan
- e. Penerapan reviu terhadap berbagai peraturan perundang-undangan.

### 2. Birokrasi yang Kapabel

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- a. Penataan kelembagaan kementerian/Lembaga/pemerintah daerah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi;
- b. Penataan proses bisnis dan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi;
- c. Peningkatan profesionalisme ASN berbasis sistem merit;
- d. Peningkatan kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja birokrasi;
- e. Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif;

- f. Penerapan efisiensi (biaya aparatur) penyelenggaraan birokrasi; dan
- g. Peningkatan manajemen kearsipan yang handal, komprehensif dan terpadu.

### 3. Pelayanan Publik yang Prima

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- a. Penguatan pelayanan publik yang responsif dan berdaya saing; dan
- b. Percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi Nasional 2019-2023 di atas, maka rumusan tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang**

No	Tujuan	Sasaran	Area Perubahan	Indikator RB	Satuan	Capaian Kinerja			Target Kinerja	
						2019	2020	2021	2022	2023
1	Menciptakan Birokrasi Pemerintahan yang Profesional, Berintegritas, Berdedikasi dan Memegang Teguh Nilai-Nilai Dasar dan Kode Etik Aparatur Negara	Terwujudnya Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel dan Kapabel	Penguatan Akuntabilitas	Capaian Hasil Evaluasi LKjIP Perangkat Daerah	Poin	-	-	63.04	50.05	60
			Penguatan Pengawasan							
		Terwujudnya Birokrasi yang Kapabel	Penataan dan Penguatan Organisasi	Indeks Kepuasan Pelayanan Kesekretariatan	%	-	-	83.25	85	85
			Penataan Tata Laksana							
Penataan Sistem Manajemen SDM										

#### **4.3. Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022**

Dalam mencapai target dan sasaran pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, maka disusunlah Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022 dalam tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Rencana Aksi Rencana Kerja Reformasi Birokrasi**  
**Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022**

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>I</b>	<b>Manajemen Perubahan</b>															
1		Pembentukan Tim Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Mengadakan Rapat Internal Tim Reformasi Birokrasi													Pokja 1
		Membuat SK Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi														
2		Pembentukan Tim Asessor Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Membuat SK Pembentukan Tim Asessor													Pokja 1

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
3		Pembentukan Agen Perubahan ( <i>Agent of Change</i> )	Membuat SK Pembentukan Agen Perubahan ( <i>Agent of Change</i> )														Pokja 1
4		Penyusunan Dokumen Rencana Kerja Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Mengadakan Rapat Internal Penyusunan Dokumen Rencana Kerja Pelaksanaan Reformasi Birokrasi														Pokja 1
5		Penyusunan Dokumen Rencana Aksi dan Tindak Lanjut Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Mengadakan Rapat Internal Penyusunan Dokumen Rencana Aksi dan Tindak Lanjut Pelaksanaan														Pokja 1

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Reformasi Birokrasi													
6		Penetapan Mekanisme dan Mempersiapkan Media untuk Menyosialisasikan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Mengadakan Rapat Penetapan Mekanisme Sosialisasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi													Pokja 1
7		Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Secara Berkala	Mengadakan Rapat Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi													Pokja 1
8		Perubahan Daya Kerja dan Pola Pikir dalam Organisasi	Menerapkan Peraturan Walikota Serang tentang Budaya Kerja													Pokja 1

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>II</b>	<b>Penataan Peraturan Perundang-Undangan</b>															
1		Harmonisasi Peraturan Perundang-Undangan	Melakukan Identifikasi, Analisis dan Pemetaan Peraturan Perundang-Undangan													Pokja 2
2		Merevisi atau Menghapus Peraturan Perundang-Undangan yang Tidak Harmonis/Sinkron	Mengajukan usulan revisi atau penghapusan Peraturan Perundang-Undangan yang tidak sinkron													Pokja 2
<b>III</b>	<b>Penataan dan Penguatan Organisasi</b>															

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1		Evaluasi Penataan dan Penguatan Organisasi Dengan Cara Menganalisis Kesesuaian Struktur Organisasi Unit Kerja Dengan Kinerja yang Akan Dihasilkan	Melaksanakan Rapat Evaluasi Penataan dan Penguatan Organisasi														Pokja 3
<b>IV</b>	<b>Penataan Tata Laksana</b>																
1		Penyusunan Peta Proses Bisnis	Mengadakan rapat internal penyusunan Peta Proses Bisnis														Pokja 4
2		Menjabarkan Peta Proses Bisnis ke dalam Standar Operasional Prosedur (SOP)	Menerapkan SOP sesuai Peta Proses Bisnis														Pokja 4

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
4		Penerapan Kebijakan Keterbukaan Informasi Publik	Menyediakan akses informasi publik berupa website														Pokja 4
5		Mengembangkan e-Government untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat	Pemeliharaan aplikasi														Pokja 4
<b>V</b>	<b>Penataan Sistem Manajemen SDM</b>																
1		Penyusunan Perencanaan Kebutuhan Pegawai	Membuat rencana formasi kebutuhan pegawai														Pokja 5
2		Melakukan Upaya Pengembangan Kompetensi ( <i>capacity building transfer knowledge</i> )	Mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan														Pokja 5

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
3		Penerapan Penilaian Kinerja Individu	Mewajibkan seluruh ASN untuk menyusun SKP														Pokja 5
4		Menegakkan Aturan Disiplin/Kode Etik/Kode Perilaku Pegawai	Menerapkan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku														Pokja 5
5		Penerapan Sistem Informasi Kepegawaian	Menerapkan penggunaan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian														Pokja 5
<b>VI</b>	<b>Penguatan Akuntabilitas</b>																
1		Penyusunan Dokumen Perencanaan yang Berorientasi Hasil dengan Memperhatikan	Menyusun dokumen perencanaan dan Perjanjian Kinerja														Pokja 6

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		Kriteria SMART dan Tepat Waktu														
2		Pemanfaatan sistem pengukuran kinerja berbasis elektronik	Mengunggah dokumen penilaian akuntabilitas ke aplikasi e-SAKIP													Pokja 6
<b>VII</b>	<b>Penguatan Pengawasan</b>															
1		Pengendalian Gratifikasi	Pemasangan <i>standing banner</i> berisi informasi tentang larangan gratifikasi													Pokja 7
			Menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN) dan Laporan Harta													Pokja 7

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Kekayaan ASN (LHKASN)													
2		Penerapan Sistem Pengawasan Internal Pemerintah (SPIP)	Menerapkan SPIP													Pokja 7
3		Implementasi Kebijakan Penanganan Pengaduan Masyarakat	Menyediakan kotak aduan / kotak saran													Pokja 7
			Menindaklanjuti aduan masyarakat													Pokja 7
			Melaksanakan evaluasi atas penanganan pengaduan													Pokja 7
<b>VIII</b>	<b>Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik</b>															
1		Penetapan Standar Pelayanan	Menetapkan SOP standar pelayanan													Pokja 8

No	Area Perubahan	Kegiatan	Aktifitas yang Dilakukan	Bulan												Koordinator	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2		Penerapan Budaya Pelayanan Prima	Menerapkan <i>reward and punishment</i> bagi pelaksana layanan														Pokja 8
3		Pemanfaatan Teknologi Informasi	Menyediakan aplikasi layanan pengaduan masyarakat														Pokja 8
4		Pengelolaan Aduan Masyarakat	Melakukan tindak lanjut atas seluruh pengaduan masyarakat														

#### **4.4. Quick Wins Badan Pendapatan Daerah Kota Serang Tahun 2022**

Badan Pendapatan Daerah Kota Serang memiliki tugas pokok yaitu sebagai Perangkat Daerah yang menunjang Urusan Pemerintahan di bidang Keuangan, yang memperoleh kewenangan dari Kepala Daerah untuk melaksanakan pemungutan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Serang. Sumber-sumber PAD dapat berasal dari pemungutan Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Dan Lain-Lain PAD yang Sah.

PAD merupakan kunci kemandirian daerah yang diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi daerah itu sendiri sehingga dapat memperlancar penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan pajak daerah. Dalam mengestimasi potensi PAD, diperlukan informasi dan tolak ukur yang riil terjadi di lapangan dan secara konkret dikehendaki oleh masyarakat di daerah. Apabila pemerintah daerah tidak melakukan perbaikan data secara menyeluruh, akan sulit bagi pemerintah untuk dapat meningkatkan PAD-nya. Oleh karena itu, perbaikan data menjadi salah satu agenda utama dari modernisasi Pajak Daerah yang nantinya dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi daerah untuk dapat meningkatkan penerimaan berbagai jenis Pajak Daerah di masa mendatang.

Perkembangan teknologi yang pesat telah mempengaruhi pengelolaan administrasi, baik administrasi pemerintahan maupun administrasi bisnis. Dalam rangka menjawab tantangan tersebut, Pemerintah Kota Serang melalui Badan Pendapatan Daerah Kota Serang akan melakukan penerapan teknologi informasi yang diharapkan akan mempercepat dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan pajak daerah.

Dalam hal ini, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang akan menerapkan pemanfaatan Sistem Administrasi Pajak Terintegrasi,

melakukan integrasi teknologi informasi dengan dinas atau lembaga terkait yaitu Badan Pertanahan Nasional (BPN), Bank dan Dinas Perijinan sesuai amanat Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia (KPK RI) serta melakukan updating basis data spasial PBB-P2 yang diharapkan akan berdampak positif terhadap upaya Pemerintah Daerah dalam mengoptimalkan penerimaan pajak daerah. Pemerintah Kota Serang direncanakan akan dibantu oleh pihak ketiga dalam penyediaan aplikasi tersebut.

Tujuan diterapkannya pemanfaatan Sistem Administrasi Pajak Terintegrasi di antaranya adalah:

1. Meningkatkan kinerja aplikasi sistem pengelolaan pajak agar lebih efektif dan efisien sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja pelayanan pajak yang dapat berdampak positif terhadap peningkatan penerimaan pajak daerah;
2. Membantu Pemerintah Daerah dalam upaya modernisasi Administrasi Pajak Daerah dengan memanfaatkan produk unggulan yang berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi; dan
3. Membantu dalam upaya mengidentifikasi potensi objek-objek pajak baru sehingga akan berdampak positif terhadap upaya pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penerimaan pajak asli daerah.

Dengan menggandeng pihak ketiga, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang berusaha memodernisasi sistem penerimaan PAD terutama pada sektor pajak dan retribusi daerah dengan aplikasi *SmartGov*. Melalui *SmartGov*, diharapkan adanya pencapaian penerimaan pajak yang signifikan setelah melewati fase masa pandemi COVID-19. Selain itu, aplikasi *SmartGov* juga diharapkan dapat membantu percepatan dan penguatan *database* objek pajak maupun subjek pajak daerah Kota Serang.

Dalam rangka meningkatkan kualitas Administrasi Perpajakan dan membangun *database* yang lebih baik, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang direncanakan akan membangun sistem aplikasi perpajakan berupa:

1. Sistem Administrasi Perpajakan Holistik atas 9 (sembilan) jenis mata pajak

Aplikasi ini mengintegrasikan data dari seluruh objek pajak, subjek pajak termasuk pajak PBB-P2 dan peta digital objek pajak serta mengintegrasikan seluruh informasi pajak yang ada sehingga dapat mengakomodasi kebutuhan informasi secara cepat dan tepat.

2. *Dashboard* Monitoring Penerimaan Pajak (SIMONPADA)

*Dashboard* Monitoring Penerimaan Pajak yang selanjutnya disebut SIMONPADA (Sistem Monitoring Pendapatan Daerah) merupakan aplikasi yang dikembangkan oleh Bapenda Kota Serang untuk memantau dan menampilkan data transaksi wajib pajak yang telah direkam dengan *realtime* dan menampilkan data realisasi secara keseluruhan.

a. Aplikasi Simonpada yang terintegrasi dengan alat rekam pajak pada Wajib Pajak Hotel, Restoran, Parkir dan Hiburan.

b. Aplikasi Simonpada dapat menampilkan data penerimaan pajak secara keseluruhan secara berkala per hari, per minggu, dan per bulan secara akurat, cepat dan efisien.

3. *Updating* basis data spasial PBB-P2 (Kadaster Fiskal), merupakan inovasi yang diharapkan dapat terealisasi secara menyeluruh se-Kota Serang. Namun, saat ini Bapenda Kota Serang akan melakukan Kadaster Fiskal yang difokuskan pada Kecamatan Serang yang memang memiliki potensi pajak

terbanyak. Kadaster Fiskal dilaksanakan dengan langkah kerja sebagai berikut:

- a. Pengumpulan Informasi Umum dan Informasi Data Piutang PBB-P2
- b. Pengumpulan Informasi Data Tidak Aktif Pajak Non PBB
- c. Penyusunan Struktur Organisasi dan SDM Pelaksana
- d. Pemetaan dan Analisa
- e. Analisa Potensi
- f. Penilaian
- g. Dokumentasi

**BAB V**  
**MANAJEMEN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI**  
**BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA SERANG**  
**TAHUN 2022**

**5.1. Manajemen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Badan  
Pendapatan Daerah Kota Serang**

Dalam rangka melaksanakan Reformasi Birokrasi, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang melaksanakan beberapa tahapan di antaranya yaitu membentuk Tim Agen Perubahan yang berperan sebagai pelopor perubahan dan sebagai panutan di lingkungan kerjanya yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Serang yang terdiri dari pegawai yang terlibat secara intensif dalam merencanakan perubahan nilai-nilai budaya kerja dan pola pikir serta menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari sehingga dapat menjadi contoh bagi pegawai lainnya. Adapun peran Agen Perubahan di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai katalis yang bertugas memberikan keyakinan dan pemahaman kepada pegawai lain di lingkungan kerjanya terkait pentingnya perubahan menuju ke arah yang lebih baik;
- b. Sebagai pemberi solusi yang berperan memberikan alternatif solusi atas kendala yang dialami pegawai lain di lingkungan kerjanya dalam proses berjalannya perubahan;
- c. Sebagai penggerak perubahan yang bertugas mendorong dan memotivasi pegawai untuk berpartisipasi dalam gerakan perubahan menuju ke arah yang lebih baik;
- d. Sebagai mediator yang bertugas membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam proses pelaksanaan reformasi birokrasi dan

membina hubungan antara pihak internal dan eksternal terkait; dan

- e. Sebagai penghubung sumber daya yang bertugas sebagai penghubung antara pegawai yang ada di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan dan masyarakat.

Berdasarkan Surat Keputusan Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, agen perubahan terdiri dari :

1. Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Serang
2. Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kota Serang
3. Kepala Bidang Perencanaan, Penyuluhan dan Pengendalian
4. Kepala Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah I
5. Kepala Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah II

## **5.2. Monitoring dan Evaluasi**

Monitoring implementasi Reformasi Birokrasi dilakukan pada tingkat pemerintah daerah serta lingkup perangkat daerah. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah dirumuskan dan ditetapkan. Dari proses monitoring, terdapat berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat program/kegiatan Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan. Monitoring dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah untuk :

- a. Membahas kemajuan, tantangan dan hambatan yang dihadapi, serta penyesuaian yang sekiranya perlu dilakukan untuk merespon permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;

- b. Pengukuran target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *Road Map* dan realisasinya;
- c. Survei terhadap kepuasan masyarakat dan persepsi anti korupsi; dan
- d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang dikoordinasikan oleh Inspektorat yang kemudian hasilnya dilaporkan ke unit pengelola Reformasi Birokrasi Nasional.

Evaluasi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di level Pemerintah Daerah dilakukan setiap semester dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui kemajuan dan perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara menyeluruh termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat kegiatan dilaksanakan. Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari Pemerintah Daerah hingga tingkat Perangkat Daerah, sebagai berikut :

- a. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah dan Kepala Perangkat Daerah untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada enam bulan atau satu tahun ke depan, sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan.
- b. Evaluasi tahunan di setiap tingkat Pemerintah Daerah yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana RB.

Adapun tujuan dilakukannya evaluasi reformasi birokrasi di lingkup Badan Pendapatan Daerah Kota Serang adalah untuk:

- a. Mengetahui kemajuan dan perkembangan pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
- b. Memonitor rencana aksi tindak lanjut dari hasil penilaian mandiri dari periode sebelumnya;
- c. Memberikan masukan untuk meningkatkan pencapaian reformasi birokrasi; dan
- d. Menyusun profil daerah pelaksanaan reformasi birokrasi yang akan disusun oleh Pemerintah Kota Serang.

Penilaian dan penyimpulan evaluasi atas kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi Kota Serang dilakukan dengan menggunakan data awal hasil PMPRB Kota Serang yang dilaksanakan oleh Tim Asesor PMPRB Kota Serang. Langkah evaluasi reformasi birokrasi dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Tim Penilai Daerah melakukan inventarisasi terhadap Organisasi Perangkat Daerah yang telah mengirimkan hasil PMPRB yang memenuhi syarat dan ketentuan yang berlaku;
2. Tim Penilai Daerah menentukan pembagian tim evaluator berdasarkan pertimbangan kewilayahan;
3. Tim Evaluator melakukan analisis terhadap hasil penilaian yang disampaikan Organisasi Perangkat Daerah dalam PMPRB;
4. Berdasarkan hasil analisis nilai PMPRB, Tim Evaluator melakukan “Pra Evaluasi” dengan mempelajari jawaban atas setiap kriteria/pertanyaan dalam Lembar Kerja Evaluasi (LKE) PMPRB. Pra Evaluasi ini bertujuan untuk memperkaya pemahaman awal evaluator akan perkembangan implementasi reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Serang; dan
5. Setelah memperoleh pemahaman awal tentang perkembangan implementasi RB di Kota Serang, Tim Evaluator melakukan

*desk evaluation*. *Desk evaluation* dilakukan dengan memverifikasi dan mengkonfirmasi berbagai data dukung maupun bukti (*evidence*) yang diberikan Organisasi Perangkat Daerah untuk membuktikan klaim atas jawaban pertanyaan dalam LKE PMPRB.

6. Jika dibutuhkan, Tim Evaluator akan melakukan *Field Evaluation* atau evaluasi kunjungan lapangan kepada unit-unit di lingkungan Pemerintah Kota Serang yang dianggap memerlukan perhatian lebih;
7. Setelah memperoleh informasi tentang perkembangan implementasi Reformasi Birokrasi Organisasi Perangkat Daerah melalui pra evaluasi, *desk evaluation*, dan *field evaluation*, setiap evaluator berkumpul di dalam timnya masing-masing untuk melakukan panel awal;
8. Selanjutnya kesepakatan yang telah ditetapkan dalam panel awal (Panel Tim) akan diekspos dan didiskusikan pada Panel Kedua (Panel Antar Tim). Dalam panel kedua ini, seluruh tim evaluator berkumpul untuk mendengarkan satu per satu hasil evaluasi setiap Organisasi Perangkat Daerah yang disampaikan langsung oleh Penanggung Jawab, Ketua, maupun Anggota setiap Tim Evaluator;
9. Panel Akhir (III) adalah Panel Tim Penilai Nasional untuk mendapatkan persetujuan dari seluruh *stakeholder* yang dianggap memiliki pengetahuan dan tanggung jawab terkait reformasi birokrasi;
10. Terakhir, laporan hasil evaluasi akan dibuat setelah penetapan hasil dalam panel akhir. Laporan hasil evaluasi akan memberikan nilai dan narasi yang mendeskripsikan perkembangan reformasi birokrasi Pemerintah Kota Serang.

Data-data dan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan dapat diperoleh dari:

1. Hasil monitoring;
2. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dan persepsi anti korupsi;
3. Pengukuran target-target kegiatan Reformasi Birokrasi sebagaimana diuraikan dalam *road map* dan realisasinya; dan
4. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) yang dikoordinasikan oleh Inspektorat Kota Serang.

Hasil evaluasi diharapkan dapat memberikan masukan secara berkesinambungan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kota Serang pada tahun berikutnya. Selain itu, hasil evaluasi capaian pelaksanaan RB Kota Serang menjadi dasar dalam pemberlakuan insentif atau tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Serang. Kebijakan terkait hal ini dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **BAB VI PENUTUP**

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkup Perangkat Daerah merupakan bagian dari siklus manajemen yang tidak lepas dari perubahan paradigma baru dalam manajemen pemerintahan. Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) menjadi salah satu alat kontrol untuk mengevaluasi sejauh mana pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah dilakukan sehingga dapat memberikan kritik serta saran yang membangun dalam rangka perbaikan pelaksanaan reformasi birokrasi perangkat daerah.

Sejalan dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang bertujuan untuk mendorong pemerintahan yang efektif dan efisien, melalui Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat memberikan dampak signifikan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Dokumen Rencana Kerja ini bersifat dinamis, dalam arti rencana-rencana kegiatan di dalamnya dapat diubah sesuai kebutuhan berdasarkan perkembangan lingkungan strategis yang ada. Indikator dalam penilaian tersebut diharapkan mampu meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Serang, 6 Januari 2022

Ketua Tim Reformasi Birokrasi Unit Kerja  
Badan Pendapatan Daerah Kota Serang



**W. HARI RAMUNGKAS, S.STP, M.Si**

NIP. 19771231 199702 1 002