

Peran Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Bagian Perencanaan dan Keuangan Setda Kota Medan

Maulana Ma'ruf¹, Muhammad Ihsan Harahap²

Manajemen-UIN Sumatera Utara

1maulanamaruf0419@gmail.com, 2m.ihsan.harahap@uinsu.ac.id

ABSTRACT

The hegemony of the government bureaucracy towards citizens which in the end makes government management unable to run as expected. Ideally, the bureaucracy will organize the administration of public policy and be independent of all political interests. One of the most important public expectations with the reform movement is a fundamental change in terms of the paradigm, structure, and culture of the administration of government at the central and regional levels. Facts and phenomena in the field show that the performance of the bureaucratic apparatus so far seems convoluted, lacking public trust. This research was conducted as one of the outputs of the Field Practice Program (internship) which was carried out for one month at the Medan City Regional Secretariat Office, especially in the Planning and Finance Section. The type of research carried out is descriptive qualitative that is using the basics of existing legal theories and policies to solve research problems and the type of data used in this research is primary data. The purpose of this literature study is to see the extent to which bureaucratic reform in the Planning and Finance Division of the Medan City Regional Secretariat can improve public services. The result of this research is that the local government bureaucracy has not succeeded in realizing its function in providing effective and efficient services to the community. Therefore, there is a need for bureaucratic innovation and the role of KASN is given the authority in determining policies on national staffing development.

ABSTRAK

Hegemoni birokrasi pemerintah terhadap warga yang pada akhirnya menjadikan pengelolaan pemerintahan tidak dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Idealnya birokrasi melakukan penataan administrasi kebijakan publik dan terlepas dari semua kepentingan politik. Salah satu harapan masyarakat yang sangat penting dengan adanya gerakan reformasi adalah perubahan mendasar dari segi paradigma, struktur, dan kultur penyelenggaraan pemerintahan di tingkat pusat maupun daerah. Fakta dan fenomena dilapangan menunjukkan kinerja aparatur birokrasi selama ini terkesan berbelit-belit, kurang mendapat kepercayaan masyarakat. Penelitian ini dilakukan sebagai salah satu bentuk output Program Praktek Lapangan (magang) yang dilaksanakan selama satu bulan di Kantor Sekretariat Daerah Kota Medan khususnya pada Bagian Perencanaan dan Keuangan. Tipe penelitian yang dilakukan adalah deskriptif kualitatif yakni menggunakan dasar-dasar teori-teori dan kebijakan hukum yang ada untuk memecahkan permasalahan penelitian dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer. Tujuan dari studi literature ini adalah untuk melihat sejauh mana reformasi birokrasi di Bagian Perencanaan dan Keuangan SETDA Kota Medan dapat meningkatkan pelayanan publik. Hasil dari penelirian ini adalah birokrasi pemerintahan daerah belum berhasil mewujudkan fungsinya dalam memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat untuk itu perlu adanya inovasi birokrasi dan peran KASN diberikan kewenangan dalam hal menetapkan kebijakan tentang pembinaan kepegawaian nasional.

Kata Kunci : Reformasi Birokrasi, Pelayanan Publik, Peran Reformasi Birokrasi SETDA Kota Medan

PENDAHULUAN

Memasuki era reformasi, tantangan pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik adalah dengan mengatasi krisis kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. Krisis yang muncul akibat bangunan birokrasi selama periode orde baru ini bahkan memicu protes di tingkat pusat maupun daerah (Dwiyanto et al., 2002; Thoha, 2012). Akibat dari perilaku birokrat yang cenderung tidak mendukung pelayanan publik telah menyebabkan tujuan awal birokrat dalam memberikan layanan publik bergeser ke arah pragmatisme dan menurunkan integritas dan kualitasnya (Horhoruw et al., 2012). Berbagai rencana pemerintah untuk terus mewujudkan reformasi birokrasi terus bergulir, terutama pasca reformasi. Selama 32 tahun pemerintahan Orde Baru birokrasi dibangun untuk memperkuat penguasa, birokrasi pemerintah sangat kuat melebihi kekuasaan rakyat sehingga birokrasi pemerintahan Orde Baru diibaratkan sebagai kerajaan pejabat (*officialdome*). Kekuasaan birokrasi yang besar, ditambah kemampuan mempergunakan ruang gerak diskresi yang luas diiringi tidak adanya akuntabilitas publik maka sistem birokrasi pemerintahan ini memberikan ranah yang subur berseminya korupsi. Mandat melakukan reformasi birokrasi sejak masa pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono (SBY) saat ini terdapat dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJM Tahun 2005-2025) yaitu bahwa pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat dan didaerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya. Mandat pelaksanaannya terdapat pada Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014, yang menyatakan dalam mendukung terwujudnya Indonesia yang sejahtera, demokratis dan berkeadilan, kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik. Salah satu prioritas pelaksanaannya adalah melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Kejatuhan pemerintahan mantan Presiden Soeharto dan berganti dengan era reformasi yang hampir memasuki dua dasawarsa ternyata belum juga membawa perubahan secara mendasar sebagaimana diinginkan oleh penduduk Indonesia. Harapan yang sangat diidamkan oleh rakyat Indonesia sejak kejatuhan rezim Soeharto adalah pemberantasan KKN (Kolusi, Korupsi dan Nepotisme), mengingat KKN di samping merupakan bom waktu yang ditinggalkan penguasa orde baru, KKN juga merupakan penyakit kronis yang menjadi musuh utama bangsa Indonesia sejak bertahun-tahun di dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Akan tetapi sampai saat ini KKN yang dibungkus atas nama reformasi masih terus merajalela terutama dilakukan oleh birokrasi publik, meski seperangkat instrumen yang berfungsi memberantas keberadaan KKN telah dibentuk. Konsep pemerintahan yang baik (*good governance*), masyarakat merupakan salah satu unsur yang harus saling terikat dengan pemerintah dan sektor swasta. Masalah yang ditemukan terkait perwujudan *good governance* adalah ketidakpercayaan publik akibat keterbatasan dan kelemahan pemerintah dalam manajemen yang memunculkan penyalahgunaan wewenang (*abuse of power*) aparatur pemerintah. Secara sederhana, *governance* merupakan proses lembaga-lembaga publik dalam mengatasi masalah-masalah publik, mengelola sumber daya publik, dan menjamin realisasi hak asasi manusia. Hakikat *good governance* yang esensial yaitu bebas dari penyalahgunaan wewenang dan korupsi serta dengan pengakuan hak berlandaskan pada pemerintahan hukum. Kondisi ideal yang disebutkan di atas, terkait dengan pelayanan publik, kajian ini berusaha mengusungkan pemikiran mengenai pentingnya peran *e-government* yang mampu memangkas kegagalan-kegagalan pemerintahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Salah satu harapan masyarakat yang sangat penting dengan adanya gerakan reformasi adalah perubahan mendasar dari segi paradigma, struktur, dan kultur penyelenggaraan pemerintahan di tingkat pusat maupun daerah. Gerakan reformasi diharapkan dapat menemukan ide dan cara baru dalam menata

dan mendesain pelaksanaan pemerintahan kearah yang lebih baik untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif dan efisien. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak, oleh sebab itu budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif yang berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, apakah mendorong kerja tim? apakah menghargai inovasi? apakah menekan inisiatif? Fakta dan fenomena dilapangan menunjukkan kinerja aparatur birokrasi selama ini terkesan berbelit-belit, kurang mendapat kepercayaan masyarakat. Jaminan adanya Undang-Undang Pelayanan Publik nampaknya belum cukup, implementasi Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjadi lebih penting, dimana banyak masyarakat masih belum mendapatkan pelayanan publik dan masih belum sesuai dengan harapannya. Masyarakat mengakui adanya peningkatan pelayanan publik, namun peningkatan tersebut belum sesuai dengan harapannya. Hegemoni birokrasi pemerintah terhadap warga yang pada akhirnya menjadikan pengelolaan pemerintahan tidak dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Idealnya birokrasi melakukan penataan administrasi kebijakan publik dan terlepas dari semua kepentingan politik. Namun, pada kenyataannya birokrat saat ini memiliki keterkaitan yang erat dengan kepentingan politik (Haning, 2015). Tujuan dari studi literature ini adalah untuk melihat sejauh mana reformasi birokrasi di Bagian Perencanaan dan Keuangan SETDA Kota Medan dapat meningkatkan pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif yang menggambarkan kondisi serta fenomena yang terdapat di lapangan. Tipe penelitian yang dilakukan adalah deskriptif kualitatif yakni menggunakan dasar-dasar teori-teori dan kebijakan hukum yang ada untuk memecahkan permasalahan penelitian (Bodgan & Taylor, 2009). Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer, yaitu mengumpulkan data dengan melakukan observasi dan mewawancarai langsung pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan. Peneliti melakukan penelitian selama satu bulan di Kantor Sekretariat Daerah Kota Medan.

PEMBAHASAN

1. Reformasi Birokrasi

Sampai saat ini konsep birokrasi yang umum digunakan dalam pengelolaan administrasi publik di berbagai negara maju dan berkembang adalah teori birokrasi Weber yang dikenal dengan tipe ideal birokrasi rasional. Keinginan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik sebagaimana diamanatkan oleh Undang-undang yang di breakdown dalam bentuk kebijakan pemerintah sudah sejak lama dicanangkan, terlebih sejak bergulirnya era reformasi yang ditandai dengan kejatuhan pemerintahan Soeharto yang telah memerintah Indonesia lebih dari 32 tahun. Akan tetapi dengan melihat dan mencermati kejadian demi kejadian, maka pertanyaannya adalah “apakah reformasi birokrasi publik sudah mampu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik?”. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa dalam amandemen Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, reformasi birokrasi dimaknai sebagai penataan ulang terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan aparatur pemerintah baik pada level pemerintahan lokal maupun nasional. Pendekatan reformasi birokrasi berdasarkan amandemen UUD 1945 merupakan pendekatan sistematis yang secara konseptual lebih mengutamakan komprehensi dibandingkan ekstensi. Reformasi birokrasi dapat dimaknai sebagai suatu proses perubahan kondisi birokrasi yang mendasar menuju suatu tatanan baru yang lebih baik. Ada 4 (empat) kata kunci dalam definisi tersebut, yaitu: *Pertama*, bahwa reformasi merupakan suatu proses (bukan output ataupun hasil). Karena reformasi merupakan suatu proses maka reformasi harus dilakukan secara bertahap dan sistematis. Oleh karena itu, maka penetapan agenda yang

jelas serta prioritas dalam melakukannya merupakan hal penting yang harus dibuat sebelum reformasi itu dilaksanakan.

Kedua, bahwa reformasi birokrasi harus ditandai oleh adanya suatu perubahan yang dinamis, tidak status quo. Perubahan adalah kunci dari reformasi, tidak ada reformasi tanpa adanya perubahan. Sehubungan dengan hal tersebut, sikap-sikap "anti perubahan" akan menjadi penghambat dalam melakukan reformasi. Namun demikian, perubahan bukan sekedar perubahan tanpa ada tujuan yang jelas. Oleh karena itu, arah perubahan serta kondisi yang akan dituju harus jelas, sehingga proses perubahan tersebut dapat dikawal agar tetap konsisten menuju kepada tujuan mulia yang telah ditetapkan. *Ketiga*, bahwa perubahan dalam reformasi birokrasi harus bersifat mendasar, bukan hanya mengobati gejala-gejala yang muncul, melainkan menyentuh akar permasalahannya. Saat ini sering kali mengobati permasalahan bangsa termasuk birokrasi hanya didasarkan kepada gejala yang muncul, bukan penyebab gejala yang paling mendasar, sehingga tidak jarang terjadi kebijakan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan birokrasi malah memunculkan permasalahan baru yang lebih parah. *Keempat*, bahwa ujung dari proses reformasi tersebut adalah suatu tatanan birokrasi baru yang lebih baik dari kondisi sebelumnya. Kondisi birokrasi yang lebih baik adalah kondisi birokrasi yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mampu mensinergiskan serta mengoptimalkan berbagai potensi bangsa yang dimiliki untuk kemakmuran dan kesejahteraan rakyat. Tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan *good governance* yang didukung oleh penyelenggara negara yang profesional dan bebas KKN serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercapai pelayanan prima. Sementara itu, sasaran dari reformasi birokrasi meliputi 3 (tiga) hal yaitu:

- 1) Terwujudnya birokrasi yang profesional, netral dan sejahtera, yang mampu menempatkan dirinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat guna mewujudkan pelayanan masyarakat yang lebih baik;
- 2) Terwujudnya kelembagaan pemerintah yang profesional, fleksibel, efisien dan efektif baik di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah;
- 3) Terwujudnya ketatalaksanaan (pelayanan publik) yang lebih cepat, tidak berbelit-belit, mudah dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang dilayani.

Agar reformasi birokrasi dapat dilaksanakan dan mencapai tujuan serta sasaran sebagaimana disebutkan terdahulu, maka ada beberapa faktor kunci yang mau tidak mau harus dimiliki, yaitu:

- 1) Komitmen pimpinan; Faktor ini sangat penting dalam melakukan reformasi birokrasi, mengingat masih kentalnya budaya paternalistik dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia;
- 2) Kemauan diri sendiri; Faktor ini juga sangat penting karena bagaimana pun komitmen pimpinan sangat baik, namun jika tidak disertai dengan keinginan dan keikhlasan penyelenggara pemerintahan (birokrasi) untuk mereformasi dirinya sendiri, maka reformasi birokrasi tidak akan mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan;
- 3) Kesepahaman; Adanya kesepahaman persepsi dan pandangan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi terutama dari birokrat sendiri merupakan salah satu faktor kunci untuk keberhasilan reformasi birokrasi. Adanya kesepahaman ini akan menjamin tidak terjadinya perbedaan pendapat yang dapat menghambat jalannya reformasi birokrasi;
- 4) Konsistensi; Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara berkelanjutan dan konsisten. Dalam praktek, konsistensi memerlukan ketaatan perencanaan dan pelaksanaan.

Adapun reformasi birokrasi di Indonesia juga disebabkan oleh sejumlah masalah, permasalahan itu antara lain; *Pertama*, resistensi birokrat terhadap reformasi birokrasi. *Kedua*, belum munculnya agenda reformasi yang terintegrasi mulai dari Pemerintah Pusat hingga ke

Pemerintah Daerah. *Ketiga*, ketidakjelasan landasan dalam proses rekrutmen pegawai, tidak nampak proses seleksi yang secara spesifik dapat dijadikan tolok ukur untuk merekrut pegawai sesuai dengan kebutuhan kompetensi formasi jabatan yang tersedia dalam organisasi pemerintah. *Keempat*, promosi yang tidak dilandasi profesionalisme. Meskipun reformasi birokrasi sudah dilaksanakan namun pola promosi pegawai di lingkungan pemerintah masih belum memiliki kejeleasan arah.

2. Pelayanan Publik

Konsep pelayanan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai suatu usaha membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan orang lain. Menurut Oxford Advanced Learner's Dictionary, *service* diartikan sebagai *"a system that provides something that public needs, organized by government or private company"*. Maksudnya suatu sistem yang menyediakan sesuatu yang diperlukan masyarakat yang diorganisir oleh pemerintah atau perusahaan swasta. Jadi *"service"* dalam bahasa Inggris lebih jelas maknanya dibandingkan dengan *"pelayanan"* dalam bahasa Indonesia. *Service* berarti pelayanan yang diberikan pemerintah atau perusahaan swasta untuk memenuhi keperluan atau kepentingan umum. Sedangkan istilah publik diartikan dengan beberapa makna yaitu umum, masyarakat, dan negara. Pengertian publik yang terkandung dalam istilah pelayanan publik lebih dekat kepada makna *"masyarakat umum"*. Jadi pelayanan publik dapat dipahami sebagai usaha untuk membantu menyiapkan dan mengurus keperluan dan kepentingan masyarakat yang dilakukan oleh pemerintah atau lembaga swasta. Sedangkan menurut Miftah Thoha (1999), pelayanan publik dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang/kelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan kemudahan dan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Berbagai keperluan terhadap pelayanan publik mengharuskan warga negara berinteraksi dengan para aparat pemerintah di berbagai lembaga. Pelayanan negara terhadap warga negaranya merupakan amanat yang tercantum dalam UUD 1945 dan diperjelas kembali dalam UU No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. UU Pelayanan Publik mengatur prinsip-prinsip pemerintahan yang baik agar fungsi-fungsi pemerintahan berjalan efektif. Pelayanan publik diselenggarakan oleh instansi pemerintahan atau korporasi publik untuk dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, kohesi sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam pemanfaatan sumber daya alam, serta memperdalam kepercayaan pada pemerintahan. Lembaga penyedia layanan publik milik pemerintah hendaknya berkaca dari pengalaman masa lalu, saat banyak kritikan diarahkan untuk perbaikan kualitas pelayanan publik.

3. Bagian Perencanaan dan Keuangan SETDA Kota Meda

Khusus di level organisasi pemerintahan daerah, salah satu komponen lembaga yang bersifat sentral dan strategis di dalamnya adalah Sekretariat Daerah (Setda). Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Perangkat Daerah khususnya BAB IV Pasal 10 ayat (1) memposisikan Sekretariat Daerah sebagai unsur staf. Demikian pula Undang-Undang Pemerintahan Daerah No.23 Tahun 2014 (UU Pemda) memposisikannya sebagai Perangkat Daerah bersama dengan Sekretariat DPRD, Inspektorat, dinas, badan (ayat (1), (2) Pasal 209). Sebagai perangkat daerah, Sekretariat Daerah bertugas melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah serta melaksanakan tugas pembantuan (ayat (3) Pasal 209), bertugas dan berkewajiban membantu Kepala Daerah (Gubernur, Bupati, Walikota) dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah (dinas daerah dan lembaga teknis daerah) serta pelayanan administratif, dan sekaligus bertanggung jawab kepada kepala daerah (ayat (2) (3) Pasal 213 UU Pemda, Pasal 10 ayat (2) PP

Perangkat Daerah). Sedangkan fungsi dari Sekretariat Daerah adalah a. penyusunan kebijakan pemerintah daerah, b. pengoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah, c. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah, d. pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah; dan e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya (Pasal 10 ayat (3) PP Perangkat Daerah).

Menurut Hamirul, Masnun & Elsyra (2018) secara umum, Sekretaris Daerah (SEKDA) mempunyai tugas, kewajiban, fungsi dan kewenangan secara kelembagaan yang ada atau melekat pada Sekretariat Daerah (Setda). Dengan demikian, SEKDA mempunyai peran strategis dalam menjalankan roda aparatur sipil negara pada pemerintahan daerah provinsi dan kabupaten atau kota, disamping sebagai karier tertinggi dalam jabatan puncak eksekutif (top executive) pada pemerintahan daerah. Tugas dan fungsi Sekda disamping sebagai unsur staf pelaksana yang membantu dan bertanggungjawab langsung kepada Gubernur atau Walikota/Bupati, juga sebagai manajer dalam mengelola setiap kebijakan daerahnya. Dan menurut Destianingrum, Hananto, & Sa'adah (2017) Tugas dan fungsi yang demikian semakin menuntut seorang SEKDA untuk memiliki kemampuan dan kompetensi maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai aparatur untuk memberikan pelayanan terbaik bagi publik dalam wilayahnya, mengkoordinir setiap satuan kerja perangkat daerah (SKPD)-nya, menjaga kewibawaan dan melaksanakan setiap instruksi atasannya (kepala pemerintahan), mengatur hubungan baik dan kerjasama dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) khususnya DPRD maupun elemen-elemen elit lainnya. Oleh karena itu, jika Sekretaris Daerahnya kurang sehat, sakit atau juga menderita penyakit patologi akut-kronis maka secara langsung dan tidak langsung birokrasi pun akan menderita sakit parah yang akan sulit disembuhkan, bahkan jika pun diobati kemungkinannya akan mengalami multi drug resistance (MDR). Situasi dan kondisi birokrasi yang sakit dan patologi politik itulah yang kemudian mendorong munculnya salah satu tawaran inovasi baru berupa jenis obat detoxic bernama "reformasi birokrasi" sebagai model atau metode pendekatan baru untuk mengeluarkan birokrasi dari keterpurukan kinerja akibat pandemi virus penyakit morale hazard yang sudah lama bersarang dalam perilaku dan mental oknum politikus, birokrat dan aparatur birokrasi itu sendiri.

4. Peran Reformasi Birokrasi pada Bagian Perencanaan dan Keuangan SETDA Kota Medan

Reformasi birokrasi pemerintahan daerah merupakan suatu keniscayaan. Hal ini bukan saja merupakan aspirasi tetapi juga tuntutan masyarakat pada era reformasi. Kesan masyarakat terhadap birokrasi di negara manapun di dunia ini pada umumnya negatif. Oleh karena itu masyarakat berusaha menghindari dari urusan birokrasi, walaupun harus berurusan dengannya, maka lakukanlah sedikit mungkin (Budi Setiyono, 2012). Salah satu alasan perlunya reformasi birokrasi pemerintahan pusat dan daerah karena nilai capaian kinerja birokrasi masih mengecewakan. Menurut hasil survey Agus Dwiyanto, dkk (2006) terungkap bahwa birokrasi belum mampu mewujudkan nilai-nilai akuntabilitas, dan efisiensi dalam pelayanan publik. Salah satu yang kemudian oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diatur ialah badan yang mengawasi pelaksanaan sistem merit. Badan ini dinamakan Komisi Aparatur Sipil Negara, disingkat KASN. Undang-undang ini menetapkan setiap pelanggaran sistem merit, akan dikenai sanksi yang tegas. Berkaitan dengan kedudukan Komisi Aparatur Sipil Negara, maka KASN sebagai salah satu Lembaga Non-Struktural (LNS) yang mandiri dan bebas dari intervensi politik, sebagaimana yang tercantum pada Pasal 1 angka 19 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang berkedudukan di ibu kota negara sesuai dengan yang diatur pada Pasal 29 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Berbicara tentang Peran KASN, maka dalam Penjelasan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa, "Dalam rangka

penetapan kebijakan Manajemen ASN, dibentuk KASN yang mandiri dan bebas dari intervensi politik. Pembentukan KASN ini untuk monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen ASN untuk menjamin perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas, kode etik dan kode perilaku ASN.” Dilihat dari apa yang diatur dalam undang-undang tersebut, maka peran dari lembaga KASN kini diharapkan menjadi harapan baru dalam mewujudkan reformasi birokrasi, disamping itu juga diharapkan dapat menepis pandangan skeptis dari masyarakat tentang profesionalitas aparatur pemerintahan atau birokrasi baik di pusat maupun di daerah.

Adanya sikap tidak profesionalisme dari aparatur pemerintahan serta birokrasi maupun sistem kepegawaian yang masih memerlukan pembenahan adalah sebagian dari permasalahan reformasi birokrasi, karena seperti yang sudah disinggung sebelumnya bahwa beberapa problem reformasi birokrasi antara lain ketidakjelasan landasan dalam proses rekrutmen pegawai. Disinilah kemudian diperlukannya peran KASN sehingga agenda reformasi birokrasi diharapkan dapat terwujud. Hal ini sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dibentuknya KASN, seperti yang tertuang dalam Pasal 28 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu untuk menjamin terwujudnya Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN); mewujudkan ASN yang profesional, berkinerja tinggi, sejahtera, dan berfungsi sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia; mendukung penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif, efisien, dan terbuka, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme; mewujudkan Pegawai ASN yang netral dan tidak membedakan masyarakat yang dilayani berdasarkan suku, agama, ras, dan golongan; menjamin terbentuknya profesi ASN yang dihormati pegawainya dan masyarakat; dan mewujudkan ASN yang dinamis dan berbudaya pencapaian kinerja.

Kemudian, berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti pada saat melakukan program Praktek Kerja Lapangan di Bagian Perencanaan dan Keuangan SETDA Kota Medan selama 1 bulan penuh menunjukkan bahwa Sekretaris Daerah diperhadapkan pada berbagai beban peran yang rumit/ kompleks sehingga seringkali harus mengalami konflik peran dalam melaksanakan tugas, kewajiban, fungsi, kewenangan dan perannya terutama dalam hal beban tugas dan tanggungjawab percepatan reformasi birokrasi di satuan unit pemerintahan daerahnya, sehingga tidak semua peran mampudilaksanakan. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Bruce J. Cohen (1992) mengenai peranan nyata (*An acted Role*), dalam hal ini Sekda hanya menjalankan peran yang benar-benar dianggap penting dan prioritas, sehingga seringkali mengesampingkan peranan yang dianjurkan (*Prescribed Role*) yang diharapkan masyarakat. Sekda seringkali mengalami konflik peranan (*Role Conflict*) sebab harus menghadapi sejumlah peran secara bersamaan terkait kedudukan, status, tugas, kewajiban, fungsi, kewenangan dan tanggungjawabnya. Sekda seringkali harus menjalankan perannya secara simultan sebagai pemimpin birokrasi, manajer, konseptor, konsultan, desainer, formulator kebijakan daerah, administrator birokrasi dan administrasi pelayanan publik, koordinator, komunikator, fasilitator, mediator, motivator, dinamisator, energisator organisasi birokrasi -ASN dan pelayanan public, supervisor, *educator, trainer, learner, advocator*, promotor dan empower organisasi birokrasi -ASN dan pelayanan public, implementor dan eksekutor kebijakan organisasi birokrasi-ASN dan pelayanan public, serta controller dan evaluator organisasi birokrasi -ASN dan pelayanan publik. Akibat banyaknya peran yang diemban oleh seorang Sekda tersebut maka semakin berkembang fenomena terjadinya pertentangan peran satu sama lain, kesenjangan peranan (*role distance*), kegagalan peran (*role failure*), ketegangan peranan (*role strain*). Dengan demikian, menjadi seorang Sekda bukanlah perkara mudah karena harus memikul banyak peran yang multikompleks dan multidimensional, sehingga revitalisasi peran menjadi penting.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian dan pembahasan yang dilakukan sebelumnya dapat dikemukakan beberapa kesimpulan. Birokrasi pemerintahan daerah belum berhasil mewujudkan fungsinya dalam memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat. Meskipun reformasi sudah berlangsung sejak lebih dari 15 tahun tetapi sampai saat ini dalam realitasnya birokrasi pemerintahan daerah belum mampu mereformasi dirinya dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Organisasi birokrasi pemerintahan yang memiliki budaya organisasi yang baik, cenderung memiliki kinerja pelayanan publik yang lebih baik pula. Budaya inovasi birokrasi salah satu budaya organisasi yang sangat menentukan keberhasilan dan kesuksesan sebuah pemerintah yang akuntabel dan efisien. Untuk itu budaya inovasi dalam birokrasi dapat dilakukan yang dimulai dengan mengubah pola pikir dan sikap perilaku aparat birokrasi yang didukung oleh kualitas sumberdaya manusia untuk mendukung pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam menghadapi persaingan di era globalisasi sekarang ini. Kedudukan KASN dalam mewujudkan reformasi birokrasi diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Disamping itu Peran KASN dalam mewujudkan reformasi birokrasi saat ini jelas terlihat dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dengan fungsi, wewenang, tujuannya sebagai badan yang memonitoring pelaksanaan sistem merit dalam manajemen PNS agar agenda reformasi birokrasi dapat terwujud. Kemudian upaya yang dapat dilakukan oleh pemerintah terkait dengan kedudukan KASN dalam mewujudkan reformasi birokrasi adalah dibentuknya perwakilan KASN di daerah dengan diperhatikan pula optimalisasi kinerja KASN, agar nantinya dapat tidak terjadi inefisiensi anggaran negara. Terkait dengan upaya dalam penguatan peran KASN, seharusnya KASN diberikan kewenangan dalam hal menetapkan kebijakan tentang pembinaan kepegawaian nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, M. F. (2013). Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik. *Humanus Jurnal*, XII.
- Agusta Ari Wibowo, I. K. (2022). Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik. *Public Service and Governance Journal*, III.
- Anggreini, T. D. (2014). Menciptakan Sistem Pelayanan Publik yang Baik; Strategi Reformasi Birokrasi Dalam Pemberantasan Korupsi. *Jurnal Rechtsvinding Median Pembinaan Hukum Nasional*, III.
- Desiana, A. (2014). Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah Menuju Good Governance. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, I.
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik)*, IV.
- Harahap, N. A. (2016). Penguatan Kedudukan Dan Peran Komisi Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Panorama Hukum*, I.
- Hendryawan, L. M. (2020). Peranan E-Government Dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus: Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang). *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, XI.
- Ilyas. (2020). Revitalisasi Peran Strategis Sekretaris Daerah Dalam Mengakselerasi Reformasi Birokrasi. *Kalabbirang Law Journal*, II.
- Setiawati, B. (2016). Peran Budaya Organisasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, II.
- Sugiyanto. (n.d.). Peranan Reformasi Birokrasi Publik Dalam Pengelolaan Pemerintahan Yang Baik. 2018.
- Sunarno. (2019). REFORMASI BIROKRASI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE DI INDONESIA . *Kepala Lembaga Administrasi Negara* .