

**PROFESIONALISME APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN
BIRO PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI SUMATERA UTARA
(Kantor Gubernur Sumatera Utara)**

TESIS

Oleh

**SUHEILI YUSNI LUBIS
NPM. 161801127**



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/20

**PROFESIONALISME APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN
BIRO PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI SUMATERA UTARA
(Kantor Gubernur Sumatera Utara)**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

OLEH

**SUHEILI YUSNI LUBIS
NPM. 161801127**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

MEDAN

2018

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 15/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/20

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan
Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera
Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara)**

N a m a : Suheili Yusni Lubis

N P M : 161801127

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Warjio, MA



Dr. Isnaini, SH, M.Hum

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

Direktur



UNIVERSITAS MEDAN AREA

Dr. Warjio, MA



**UNIVERSITAS
MEDAN AREA**

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 15/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/20

Telah diuji pada Tanggal 31 Mei 2018

Nama : Suheili Yusni Lubis

NPM : 161801127



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Dr. Abdul Kadir, M.Si

Sekretaris : Ir. Azwana, MP

Pembimbing I : Dr. Warjio, MA

Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Penguji Iamu : Dr. Heri Kusmanto, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 15/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/20

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Mei 2018

Yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL
TGA 20
5910FAFF092153680

6000
ENAM RIBURUPIAH




Suheili Yusni Lubis

A B S T R A K

PROFESIONALISME APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN BIRO PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA (KANTOR GUBERNUR SUMATERA UTARA)

N a m a : Suheili Yusni Lubis
NPM : 161801127
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Untuk meningkatkan komitmen moral segenap aparatur sipil negara dan dunia usaha serta masyarakat untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik; meningkatkan efektivitas sistem pengawasan dan mempercepat tindak lanjut hasil pengawasan dan pemeriksaan; meningkatkan profesionalitas sumber daya manusia aparatur melalui penyelenggaraan berbagai pendidikan dan pelatihan (diklat) baik struktural, fungsional, maupun diklat teknis yang diikuti dengan peningkatan kesejahteraan ASN dan pembenahan manajemen kepegawaian. Judul pada penelitian ini adalah Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara). Berdasarkan latar belakang masalah dan isu aktual yang ada, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah : Bagaimana Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. mengetahui kendala yang dihadapi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam mewujudkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dalam penelitian ini secara keseluruhan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam merespon aspirasi masyarakat dan melakukan inovasi belum merefleksikan harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan terbaik, namun Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara memiliki komitmen untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Kata kunci: profesionalisme, ASN, biro pemerintahan, sekretariat daerah, sumatera utara

ABSTRACT

PROFESSIONALISM CIVIL SERVICE APPARATUS IN THE ENVIRONMENT BUREAU OF SECRETARIAT GOVERNMENT OF NORTH SUMATRA PROVINCE (GOVERNOR OFFICE OF NORTH SUMATERA)

N a m a : Suheili Yusni Lubis
N P M : 161801127
Studi Program : Master of Public Administration
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

To increase the moral commitment of all civil apparatus of state and business and society to realize good governance; improve the effectiveness of monitoring systems and accelerate follow-up of monitoring and examination results; improve the professionalism of human resources of the apparatus through the implementation of various education and training (training) both structural, functional, and technical training followed by improving the welfare of ASN and improvement of personnel management. The title of this research is the Professionalism of the State Civil Apparatus in the Regional Government Bureau of the Secretariat of the Province of North Sumatra Governor Office of North Sumatera). Based on the background of actual problems and issues that exist, then the formulation of the problem in this study is: How the Professionalism of Civil State Apparatus in the Environment Bureau of Government Secretariat of the Province of North Sumatra ?. This study aims to determine the Professionalism of the State Civil Apparatus in the Regional Government Bureau of the Secretariat of the Province of North Sumatra. know the obstacles faced by the Government Bureau of the Secretariat of the Province of North Sumatra in realizing the professionalism of the Civil State Apparatus. Based on the description of research results and discussion, then the conclusion in this study as a whole Professionalism of State Civil Apparatus on Government Bureau of North Sumatera Provincial Secretariat in responding to community aspirations and innovation has not reflected the public expectation to get the best service, but the Regional Government Bureau of Secretariat of North Sumatera Province have a commitment to perform their duties and functions well.

Keywords: professionalism, ASN, government bureau, regional secretariat, north sumatera

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNYA, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Adapun judul Tesis ini adalah : ” Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara)”. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan, mengingat keterbatasan Penulis dalam menyelesaikan Tesis ini. Banyak pihak yang telah membantu Penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk itu dalam kesempatan ini Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Warjio, MA, Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Medan Area sekaligus sebagai Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian Tesis ini.
4. Bapak Dr. Isnaini, SH, M.Hum sebagai Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian Tesis ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pengajar khususnya Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.
6. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Medan Area angkatan tahun 2016.
7. Terima kasih kepada suami, anak-anakku tercinta (Fika, Fariz, Firza, dan Feri), abang dan kakak serta seluruh keluarga yang senantiasa memberi dorongan dan semangat serta doa demi keberhasilan dan kesuksesan Penulis.

Semoga amal shaleh mereka semua mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT, ammiin.

Medan, Juni 2018
Penulis

SUHEILI YUSNI LUBIS
NPM. 161801127

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	-
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Konsep Profesionalisme Aparatur	13
2.2 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.....	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1 Jenis Penelitian	37
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	37
3.3 Sumber Data	37
3.4 Variabel Penelitian	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data	44
3.6 Teknik Analisis Data	45
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN DAN HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN	47
4.1 Gambaran Umum Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara	47
4.2 Struktur Organisasi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara	52
4.3 Hasil Penelitian.....	66

4.4 Pembahasan	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	99
5.1 Kesimpulan	99
5.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	103



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Good governance yang diterjemahkan sebagai tata pemerintahan yang baik merupakan tema umum kajian yang populer, baik di pemerintahan, masyarakat maupun di dunia swasta. Kepopulerannya adalah akibat semakin kompleksnya permasalahan, seolah menegaskan tidak adanya iklim pemerintahan yang baik di negeri ini. Di pemerintahan (public governance), tema ini begitu menyentuh. Banyak pihak yang “menunjuk hidung” bahwa masalah mendasar bangsa ini akan terselesaikan kalau birokrasi pemerintahnya sudah kembali ke jalan yang baik. Karenanya bagi aparatur pemerintah, good governance adalah kewajiban yang harus diwujudkan.

Keberhasilan penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik sangat ditentukan oleh keterlibatan dan sinergi tiga aktor utama yaitu aparatur pemerintah, masyarakat, dan pihak swasta. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, aparatur pemerintah merupakan salah satu aktor penting yang memegang kendali proses berlangsungnya governance. Keterlibatan aparatur pemerintah dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan antara lain oleh pemahaman terhadap konsep tata pemerintahan yang baik serta pengamalannya yang sangat terkait dengan birokrasi dan manajemen birokrasi pemerintah.

Pola hubungan aparatur/birokrasi dengan kecenderungan sikap mereka terhadap “clients” atau masyarakat dan kelompok dapat dibedakan dalam dua

kategori yaitu: “service orientation” dan “social control orientation”. Birokrasi dengan “service orientation” memberikan pelayanan dengan orang – orang yang berhubungan dengannya, dengan sikap pelayanan yang profesional yang bertujuan menjamin kepuasan pihak yang dilayani. Sedangkan birokrasi dengan “social control orientation” lebih menekankan pada pengendalian atau pengawasan karena ia menjalankan suatu peraturan guna memelihara ketertiban masyarakat.

Aparatur merupakan suatu komunitas individu-individu yang memiliki tugas dan fungsi yang terlembagakan untuk melayani rakyat diartikan secara singkat sebagai pemikir, perencana, pelaksana sekaligus pengawas jalannya kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat atas nama kepala daerah (Sarundajang, 2002:164).

Dalam konteks pemerintahan yang baik, salah satu kunci sukses terpenting dari adanya perubahan dalam proses governance terletak pada individu-individu yang ada di dalam proses governance itu sendiri. Individu-individu adalah mereka yang menciptakan dan memelihara perubahan. Wilson dan Rosenfeld mengemukakan 4 (empat) alasan resistensi individu terhadap perubahan yaitu: kepentingan pribadi, rendahnya tingkat kepercayaan, perbedaan pandangan/penilaian, rendahnya toleransi terhadap perubahan. (Sumarto, 2004:11).

Aparatur yang baik adalah yang mampu memberi kepada masyarakat apa yang mereka butuhkan, bahkan sebelum masyarakat itu sendiri memintanya. Dalam keadaan seperti ini, hati nurani aparatur pemerintahan adalah hati nurani dari masyarakat itu sendiri. (Sarundajang, 2002: 164).

Aparatur pemerintah Pusat maupun Daerah harus mengubah posisi dan peran dalam memberikan pelayanan publik yaitu:

1. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani;
2. Dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel, kolaboratis dan dialogis;
3. Dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistis pragmatis.(Widodo, 2001: 32)

Secara mendasar perubahan sikap aparatur pemerintah sebagai pelayan masyarakat sangat terkait dengan program-program penyempurnaan pendayagunaan aparatur pemerintah daerah. Pemerintah Daerah merupakan organisasi pelayanan masyarakat. Dengan demikian harus memberikan citra yang baik dengan kinerja yang baik pula. Secara umum, aparatur merupakan perangkat pemerintah yang memiliki system aturan dan terstruktur, yang digunakan untuk menyelenggarakan pemerintahan baik di tingkat Pusat atau Daerah. (Nurcholis, 2005: 117)

Pegawai pemerintah secara sempit diartikan juga sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), yang gajinya dibebankan pada APBN dan APBD, dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintah non-departemen, kesekretariatan lembaga tinggi negara, instansi vertikal di daerah provinsi/kabupaten/kota, kepaniteraan pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. (Sumarto, 2004: 11) Jadi aparatur pemerintah merupakan pengatur sekaligus pelayan masyarakat yang memberikan pelayanan secara profesional, jujur, adil dan merata, bekerja secara efektif, efisien dan ekonomis dalam rangka

penyelenggaraan tugas negara untuk mencapai tujuan negara yang secara kontekstual juga ikut bertanggung jawab terhadap kesejahteraan dan kepuasan masyarakat sebagai pihak yang dilayani (provider).

Maka dari itu ketika aparatur telah memiliki pemahaman yang komprehensif dan dia memegang teguh 10 prinsip good governance, yaitu partisipasi, penegakan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, wawasan ke depan, akuntabilitas, pengawasan, efisiensi dan efektivitas serta profesionalisme secara konsisten maka akan terwujud pemerintahan yang baik dan bersih, sehingga mereka mampu bekerja dalam "super-tim" (kekuatan tim kerja) bukan "super-man" (kekuatan individu) karena sebagai negara yang sedang berkembang aparatur Pemerintah Daerah di Indonesia menganggap dirinya sebagai "yang serba tahu".

Stereotip ini muncul ketika masyarakat akan mengurus perizinan misalnya, mereka tidak punya pilihan selain membuatnya di kantor pemerintah Birokrasi merupakan suatu organisasi pemerintahan yang terdiri dari sub-sub struktur yang memiliki hubungan satu dengan yang lain, yang memiliki fungsi, peran, dan kewenangan dalam melaksanakan pemerintahan, dalam rangka mencapai suatu visi, misi, tujuan, dan program yang telah ditetapkan. Fungsi dan peran birokrasi meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) melaksanakan pelayanan publik; (2) pelaksana pembangunan yang profesional (merit system); (3) perencana, pelaksanaan, dan pengawas kebijakan (manajemen pemerintahan); (4) alat pemerintah untuk melayani kepentingan (abdi) masyarakat dan negara yang netral

dan bukan merupakan bagian dari kekuatan atau mesin politik (netralitas birokrasi).

Membangun birokrasi yang benar-benar memiliki ciri-ciri good governance sampai saat ini sepertinya masih jauh dari harapan. Hal ini dikarenakan birokrasi yang demikian haruslah birokrasi yang memiliki legitimasi, akuntabilitas dalam kebebasan pers, pembuatan keputusan yang transparan, mekanisme pertanggungjawaban pemerintah yang jelas, serta memiliki kompetensi untuk membuat dan melaksanakan kebijakan, penghormatan pemerintah pada HAM dan rule of law (perlindungan atas hak individu dan kelompok, kerangka kegiatan ekonomi dan sosial, serta partisipasi publik).

Birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang mampu memelihara dan meningkatkan kinerja produktif sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Langkah konkret dan utama yang dibutuhkan itu, menurutnya, adalah mendorong semangat kerja di lingkungan birokrasi dan meningkatkan kapasitas aparatur birokrasi agar memiliki pengetahuan manajemen pemerintahan yang memadai serta memiliki performance yang andal, karena dalam keseharian saat ini birokrasi cenderung dipersepsikan dalam makna yang kurang bagus karena identik dengan prosedur yang berbelit-belit, tidak efisien, lamban, menghambat, mengisap, korup, dan sebagainya. Struktur dan orientasi birokrasi demikian merupakan implikasi dari penerapan prinsip-prinsip model birokrasi rasional versi Max Weber.

Implementasi Otonomi Daerah diasumsikan oleh berbagai pihak akan membawa suatu perubahan yang sangat signifikan terhadap pola manajemen

pemerintahan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi utama pemerintahan yaitu pembangunan, pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Pergeseran wewenang pemerintahan dari Pusat ke Daerah memberikan dampak yang sangat luas dalam segala aspek kehidupan. Berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah diharapkan memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan pelayanan terhadap masyarakat.

Pelimpahan wewenang dari Pusat ke Daerah memungkinkan terjadinya penyelenggaraan pelayanan umum dengan jalur birokrasi yang lebih ringkas dan membuka peluang Pemerintah daerah untuk mampu berpikir inovatif yang berdasarkan pada efisiensi dan efektifitas, akuntabilitas, transparansi dan pelibatan masyarakat di dalam pengambilan setiap kebijakan daerah yang semuanya bertujuan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (good governance).

Keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah sangat tergantung pada kemampuan keuangan daerah (PAD), sumber daya yang dimiliki daerah, serta kemampuan daerah untuk mampu mengoptimalkan potensi yang ada. Kebijakan untuk mewujudkan birokrasi yang netral dalam penyelenggaraan administrasi dan pemerintahan negara, ternyata dalam praktiknya banyak menghadapi rintangan. Padahal di tengah rintangan itu, masyarakat sangat merindukan pelayanan publik yang baik, dalam arti proporsional dengan kepentingan (kebutuhan), yaitu birokrasi yang berorientasi kepada penciptaan keseimbangan antara kekuasaan (power) yang dimiliki dengan tanggung jawab (accountability) yang mesti diberikan kepada masyarakat yang dilayani.

Setiap daerah memiliki keunikan sendiri-sendiri, baik dari segi kependudukan maupun dari geografisnya. Akibat dari hal itu maka pemberian otonomi daerah juga akan berbeda antara daerah yang satu dengan daerah yang lainnya, disesuaikan dengan kebutuhan. Analisis terhadap kebutuhan masyarakat merupakan suatu hal yang mutlak dilaksanakan sebelum suatu urusan diserahkan kepada daerah otonom untuk menghindari kejadian seperti kasus pada alinea di atas. Kelemahan dalam mencetak aparaturnya yang handal dan profesional beberapa tahun belakangan ini mengakibatkan semakin banyaknya protes dari masyarakat dan hal itu merupakan indikator dari gagalnya pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat.

Pemerintahan daerah baru hasil pilihan langsung rakyat punya peluang membangun tradisi pelayanan publik yang ideal. Melalui mekanisme good governance dalam era informasi yang bersendikan demokratisasi dituntut untuk mampu menggalang partisipasi, mengedepankan transparansi dan akuntabilitas dalam menyelenggarakan pelayanan umum dalam rangka mensejahterakan masyarakatnya. Oleh karena itu, dalam hal ini akan terlihat esensi dari good governance sebagai salah satu proses sektor publik, swasta dan masyarakat untuk menangani persoalan-persoalan publik.

Di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, pada umumnya birokrasi pemerintahan daerahnya cenderung masih sulit berubah ke arah yang lebih baik karena masih berada pada posisi yang kurang atau tidak stabil dan belum menentukan pola kerja yang baik. Maka dari itu Pemerintah Provinsi Sumatera Utara secara bertahap perlu membangun kepercayaan masyarakat dan

mampu memberikan pemahaman kepada masyarakat mengenai landasan berpikir dan perilaku pemerintah. Banyaknya aksi demonstrasi oleh mahasiswa dan pressure group (kelompok-kelompok penekan) terhadap pemerintah daerah merupakan salah satu bentuk dari ketidakpuasan dan juga ketidakpercayaan pada pemerintah.

Apabila prinsip-prinsip good governance telah terinternalisasi di dalam tubuh aparatur Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, maka hal-hal di atas tidak perlu terjadi, karena ketika good governance telah diterapkan sedemikian rupa maka fungsi-fungsi penyelenggaraan pemerintahan seperti pembangunan, pelayanan umum dan pemberdayaan masyarakat akan berjalan semestinya dan akan membawa masyarakat pada keadilan dan kesejahteraan sosial.

Berdasarkan pengamatan, kondisi kinerja birokrasi di lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, pada kenyataannya masih belum optimal, antara lain dicerminkan dengan masih ada keluhan masyarakat, baik menyangkut prosedur, kepastian, tanggung jawab, moral petugas, serta masih kurang profesionalismenya aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, sehingga seringkali birokrasi masih dianggap sebagai penghambat pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Permasalahan lain yang muncul di lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, antara lain adalah masih tingginya pelanggaran disiplin dan tingkat penyalahgunaan kewenangan, masih rendahnya kinerja sumber daya manusia aparatur, belum memadainya sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan birokrasi pemerintah untuk dapat menunjang

pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara efisien dan efektif, dan belum optimalnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi (e-services) yang berakibat pada kualitas pelayanan publik.

Berbagai permasalahan tersebut dikarenakan antara lain: (a) belum tertatanya dengan baik manajemen penyusunan dan/atau pencairan anggaran, yang berakibat akan memberi peluang terjadinya inefisien dan penyimpangan yang tidak dikehendaki; (b) masih lemahnya manajemen internal di lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara ditandai dengan masih lemahnya sistem koordinasi pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja kebijakan dan program pembangunan, yang berpengaruh kepada kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik; (c) masih lemahnya penerapan aturan disiplin dan penjatuhan sanksi terhadap aparatur yang melakukan pelanggaran; (d) masih belum, efektif dan efisiensinya birokrasi pemerintahan sebagai akibat dari masih tumpang-tindihnya berbagai peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan penyelenggaraan negara dan aparatur negara; (e) ketidakjelasan koordinasi dan masih tumpang tindihnya pelaksanaan pengawasan dan audit pemerintah.

Sedangkan tantangan yang harus dihadapi antara lain: (a) belum terbangunnya komitmen moral bersama secara utuh dari segenap unsur aparatur sipil negara untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik (good governance); (b) belum terlaksananya penataan system kelembagaan dan ketatalaksanaan penyelenggaraan negara secara komprehensif yang berakibat pada belum tercapainya produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja, dan sekaligus berakibat

pada rendahnya mutu pelayanan publik; (c) masih lemahnya pemahaman dan keterampilan para aparatur sipil negara untuk menerapkan nilai-nilai atau prinsip-prinsip good public governance dalam setiap pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan; dan (d) belum terjalinnnya sinergitas antara aparatur negara, dunia usaha dan masyarakat dalam upaya membangun tata pemerintahan yang baik.

Di samping itu, birokrasi juga dihadapkan pada perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu cepat dan ketidakpastian yang terjadi akibat globalisasi yang kemudian mempengaruhi sistem birokrasi pemerintahan saat ini. Untuk itu, dalam menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan tersebut, pemerintah terus berupaya untuk meningkatkan komitmen moral segenap aparatur sipil negara dan dunia usaha serta masyarakat untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik; meningkatkan efektivitas sistem pengawasan dan mempercepat tindak lanjut hasil pengawasan dan pemeriksaan; meningkatkan profesionalitas sumber daya manusia aparatur melalui penyelenggaraan berbagai pendidikan dan pelatihan (diklat) baik struktural, fungsional, maupun diklat teknis yang diikuti dengan peningkatan kesejahteraan ASN dan pembenahan manajemen kepegawaian; melakukan penataan sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan birokrasi pemerintahan; serta mendorong percepatan penerapan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (e-services) di setiap instansi pelayanan publik.

Semua upaya tersebut harus dilaksanakan dengan baik, terencana, dapat dipertanggungjawabkan dan berkesinambungan agar penciptaan tata pemerintahan yang baik dan berwibawa (good public governance) pada semua tingkatan dan lini

pemerintahan dan semua kegiatan baik di pusat maupun daerah dapat segera diwujudkan.

Sesuai dengan hal tersebut diatas, penulis mengangkat judul pada penelitian ini adalah Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan isu aktual yang ada, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara)?.
2. Apakah kendala yang dihadapi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara) dalam mewujudkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara?.

1.3. Tujuan Penelitian

Dari latar belakang serta perumusan masalah yang diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk :

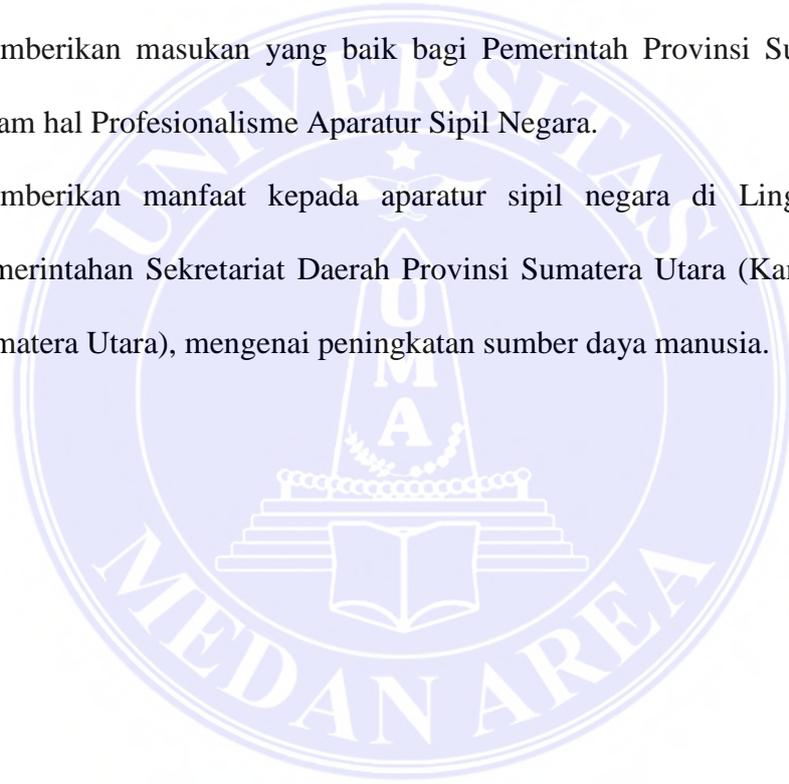
1. Mengetahui Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara).

2. Mengetahui kendala yang dihadapi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara) dalam mewujudkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara.

1.4. Manfaat Penelitian

Jika tujuan dalam penelitian ini dapat tercapai, maka akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan masukan yang baik bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dalam hal Profesionalisme Aparatur Sipil Negara.
2. Memberikan manfaat kepada aparatur sipil negara di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara), mengenai peningkatan sumber daya manusia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Profesionalisme Aparatur

Upaya untuk mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan secara benar (good-governance) dan bersih (clean-government) termasuk didalamnya penyelenggaraan pelayanan publik memerlukan unsur-unsur mendasar antara lain adalah unsur profesionalisme dari pelaku dan penyelenggara pemerintahan dan pelayanan publik. Terbaikannya unsur profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi pemerintahan akan berdampak kepada menurunnya kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Profesionalisme disini lebih ditujukan kepada kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang baik, adil, dan inklusif dan tidak hanya sekedar kecocokan keahlian dengan tempat penugasan. Sehingga aparatur dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian untuk memahami dan menterjemahkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat kedalam kegiatan dan program pelayanan.

Istilah profesionalisme berasal dari kata *professio*, dalam Bahasa Inggris *professio* memiliki arti sebagai berikut: *A vocation or occupation requiring advanced training in some liberal art or science and usually involving mental rather than manual work, as teaching engineering, writing, etc.* (Webster dictionary,1960;1163). Dari kata profesional tersebut melahirkan arti profesional quality, status, etc yang secara komprehensif memiliki arti lapangan kerja tertentu yang diduduki oleh orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu pula (Pamudji,1985).

Demikian juga dengan apa yang dikatakan oleh Korten & Alfonso, 1981 dalam (Tjokrowinoto,1996;178) yang dimaksud dengan profesionalisme adalah: Kecocokan (fitness) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (bureaucratic-competence) dengan kebutuhan tugas (task-requirement).

Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan aparatur dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Apabila suatu organisasi berupaya untuk memberikan pelayanan publik secara prima maka organisasi tersebut mendasarkan profesionalisme terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Dalam pandangan (Tjokrowinoto,1996;191) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah sebagai berikut: Kemampuan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur, dan mempunyai etos kerja tinggi.

Menurut pendapat tersebut, kemampuan aparatur lebih diartikan sebagai kemampuan melihat peluang-peluang yang ada bagi pertumbuhan ekonomi, kemampuan untuk mengambil langkah-langkah yang perlu dengan mengacu kepada misi yang ingin dicapai dan kemampuan dalam meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh kembang dengan kekuatan sendiri secara efisien, melakukan inovasi yang tidak terikat kepada prosedur administrasi, bersifat fleksibel, dan memiliki etos kerja tinggi.

Pandangan lain seperti (Siagian,2000) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah Keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga

terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan. Profesionalisme diukur dari segi kecepatannya dalam menjalankan fungsi dan mengacu kepada prosedur yang telah disederhanakan. Menurut pendapat tersebut, konsep profesionalisme dalam diri aparat dilihat dari segi: a. Kreatifitas (creativity). b. Inovasi (inovasi), c. Responsifitas (responsivity).

Terbentuknya aparatur profesional menurut pendapat diatas memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen pemutakhiran. Dengan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh aparat memungkinkan untuk menjalankan tugas dan menyelenggarakan pelayanan publik dengan mutu tinggi, tepat waktu, dan prosedur yang sederhana. Terbentuknya kemampuan dan keahlian juga harus diikuti dengan perubahan iklim dalam dunia birokrasi yang cenderung bersifat kaku dan tidak fleksibel.

Sudah menjadi kebutuhan mendesak bagi aparat untuk bekerja secara profesional serta mampu merespon perkembangan global dan aspirasi masyarakat dengan mengedepankan nilai-nilai pelayanan yang responsif, inovatif, efektif, dan mengacu kepada visi dan nilai-nilai organisasi. Sebagaimana yang dikatakan oleh (Ancok,2000) yang dimaksud dengan profesionalisme adalah: Kemampuan dalam beradaptasi terhadap lingkungan yang cepat berubah dan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengacu kepada visi dan nilai-nilai organisasi (control by vision dan values).

Kemampuan untuk beradaptasi menurut pendapat tersebut merupakan jawaban terhadap dinamika global yang tumbuh dan berkembang secara cepat. Pesatnya kemajuan teknologi merupakan salah satu diantara dinamika global yang membuat birokrasi harus segera beradaptasi jika tidak ingin ketinggalan zaman dan terbelakang dalam hal kemampuan. Kemampuan beradaptasi merupakan jawaban bagi dinamika global yang tidak pasti sehingga dalam menjalankan tugasnya, aparat tidak lagi terikat secara kaku kepada petunjuk-dan teknis-pelaksanaan tapi terikat kepada apa yang ingin dicapai oleh organisasi (organization-mission). Fleksibilitas aparat dalam menjalankan tugas dan berorientasi kepada hasil dan visi yang ingin dicapai oleh organisasi merupakan langkah positif untuk meninggalkan cara kerja yang kaku dan reaktif.

Setelah mencermati dan memahami berbagai pendapat dan pandangan para pakar tentang konsep profesionalisme, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa profesionalisme tidak hanya berbicara tentang soal kecocokan antara keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang saja tetapi juga menyangkut kemampuan dalam mengantisipasi segala perubahan lingkungan termasuk kemampuan dalam merespon aspirasi publik dan melakukan inovasi yang pada akhirnya membuat pekerjaan menjadi mudah dan sederhana.

Upaya untuk mencari paradigma baru dalam meningkatkan profesionalisme aparatur yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi bukanlah pekerjaan mudah maka kemampuan aparatur untuk beradaptasi dengan fenomena yang terjadi merupakan jawaban bagi permasalahan tersebut. Pentingnya kemampuan aparatur dalam beradaptasi terhadap perubahan

lingkungan eksternal dan internal organisasi dijadikan tolak-ukur dalam melihat profesionalisme birokrasi.

Menurut (Ancok;2000) dijelaskan tentang pengukuran profesionalisme sebagai berikut; Kemampuan beradaptasi, Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan fenomena global dan fenomena nasional; Mengacu kepada misi dan nilai (mission & values-driven professionalism), Birokrasi memposisikan diri sebagai pemberi pelayanan kepada publik dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang berorientasi kepada hasil yang ingin dicapai organisasi.

Profesionalisme dalam pandangan (Korten dan Alfonso,1981) diukur melalui keahlian yang dimiliki oleh seseorang yang sesuai dengan kebutuhan tugas yang dibebankan organisasi kepada seseorang. Alasan pentingnya kecocokan antara disiplin ilmu atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang karena jika keahlian yang dimiliki seseorang tidak sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya akan berdampak kepada inefektifitas organisasi.

Sedangkan dalam pandangan (Tjokrowinoto,1996;190) birokrasi dapat dikatakan profesional atau tidak, diukur melalui kompetensi sebagai berikut;

a. Profesionalisme yang Wirausaha (Entrepreneurial-Profesionalism).

Kemampuan untuk melihat peluang-peluang yang ada bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional, keberanian mengambil risiko dalam memanfaatkan peluang, dan kemampuan untuk menggeser alokasi sumber dari kegiatan yang berproduktifitas rendah ke produktifitas tinggi yang terbuka dan memberikan peluang bagi terciptanya lapangan kerja dan peningkatan pendapatan nasional.

- b. Profesionalisme yang Mengacu Kepada Misi Organisasi (Mission-driven Professionalism).

Kemampuan untuk mengambil keputusan dan langkah langkah yang perlu dan mengacu kepada misi yang ingin dicapai (mission-driven professionalism), dan tidak semata mata mengacu kepada peraturan yang berlaku (rule-driven professionalism).

- c. Profesionalisme Pemberdayaan (Empowering-Profesionalism.

Kemampuan ini diperlukan untuk aparatur pelaksana atau jajaran bawah (grassroots) yang berfungsi untuk memberikan pelayanan publik (service provider). Profesionalisme yang dibutuhkan dalam hal ini adalah profesionalisme-pemberdayaan (empowering-profesionalism) yang sangat berkaitan dengan gaya pembangunan. Dalam konsep ini birokrasi berperan sebagai fasilitator atau meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh berkembang dengan kekuatan sendiri (enabler), lihat (Osborne & Gaebler,1992).

Menurut (Siagian,2000) profesionalisme diukur dari segi kecepatannya dalam menjalankan fungsi dan mengacu kepada prosedur yang telah disederhanakan. Menurut pendapat tersebut, konsep profesionalisme dalam diri aparat dilihat dari segi;

- a. Kreatifitas (creativity).

Kemampuan aparatur untuk menghadapi hambatan dalam memberikan pelayanan kepada publik dengan melakukan inovasi. Hal ini perlu diambil untuk mengakhiri penilaian miring masyarakat kepada birokrasi publik yang

dianggap kaku dalam bekerja. Terbentuknya aparatur yang kreatif hanya dapat terjadi apabila; terdapat iklim yang kondusif yang mampu mendorong aparatur pemerintah untuk mencari ide baru dan konsep baru serta menerapkannya secara inovatif; adanya kesediaan pemimpin untuk memberdayakan bawahan antara lain melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan, mutu hasil pekerjaan, karier dan penyelesaian permasalahan tugas.

b. Inovasi (innovasi),

Perwujudannya berupa hasrat dan tekad untuk mencari, menemukan dan menggunakan cara baru, metode kerja baru, dalam pelaksanaan tugasnya. Hambatan yang paling mendasar dari perilaku inovatif adalah rasa cepat puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai.

c. Responsifitas (responsivity).

Kemampuan aparatur dalam mengantisipasi dan menghadapi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru, dan pengetahuan baru, birokrasi harus merespon secara cepat agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Salah satu faktor yang menghambat kelancaran dan efektifitas birokrasi publik adalah tidak profesionalnya aparatur birokrasi publik dalam menjalankan fungsi dan tugas. Tidak profesionalnya aparatur birokrasi publik Indonesia dapat dilihat dari banyaknya temuan para pakar dan pengalaman pribadi masyarakat di lapangan tentang pelayanan publik yang diselenggarakan birokrasi. Lambannya birokrasi dalam merespon aspirasi publik serta pelayanan yang terlalu prosedural

(red tape) merupakan sedikit contoh diantara sekian banyak ketidakberesan dalam dunia birokrasi publik Indonesia.

Menurut (Siagian,2000,164) faktor-faktor yang menghambat terciptanya aparatur yang profesional antara lain lebih disebabkan: Profesionalisme aparatur sering terbentur dengan tidak adanya iklim yang kondusif dalam dunia birokrasi untuk menanggapi aspirasi masyarakat dan tidak adanya kesediaan pemimpin untuk memberdayakan bawahan.

Pendapat tersebut meyakini bahwa sistem kerja birokrasi publik yang berdasarkan juklak dan juknis membuat aparat menjadi tidak responsif serta juga karena tidak berperannya pemimpin sebagai pengarah (katalisator) dan pemberdaya bagi bawahan.

Menurut (Tjokrowinotono,1996;193) menyatakan bahwa: Profesionalisme tidak hanya cukup dibentuk dan dipengaruhi oleh keahlian dan pengetahuan agar aparat dapat menjalankan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien,akan tetapi juga turut dipengaruhi oleh filsafat-birokrasi, tata-nilai, struktur, dan prosedur-kerja dalam birokrasi (Moeljarto,1996;193).

Untuk mewujudkan aparatur yang professional diperlukan political will dari pemerintah untuk melakukan perubahan besar dalam organisasi birokrasi publik agar dapat bekerja secara profesional dan responsif terhadap aspirasi dan kebutuhan publik. Perubahan tersebut meliputi perubahan dalam filsafat atau cara pandang organisasi dalam mencapai tujuan yang dimulai dengan merumuskan visi dan misi yang ingin dicapai dan dijalankan oleh organisasi, membangun struktur

yang flat dan tidak terlalu hirarkis serta prosedur kerja yang tidak terlalu terikat kepada aturan formal.

Sedangkan menurut (Numberi;2000) sebagai upaya untuk merespon aspirasi publik yang juga sebagai bagian dari perubahan lingkungan maka perlu diambil tindakan sebagai berikut: Serangkaian tindakan yang perlu ditempuh pemerintah untuk merespon aspirasi publik dan perkembangan lingkungan dengan serangkaian tindakan efisiensi yang meliputi pemghematan struktur organisasi, penyederhanaan prosedur, peningkatan profesionalisme aparatur menuju peningkatan pelayanan publik.

Upaya untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan penerapan manajemen modern untuk penataan kelembagaan sebagai salah satu kecenderungan global.

Dalam pandangan (Osborne & Plastrik1997:16) dijelaskan: Bahwa untuk membangun dan melakukan tranformasi sistem organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektifitas, efisiensi, dan kemampuan melakukan inovasi maka harus dicapai melalui: perubahan tujuan, sistem insentif, pertanggung-jawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem serta organisasi pemerintah.

Menurut pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk melakukan perubahan dalam organisasi dan meningkatkan profesionalisme aparatur maka penting untuk meredefinisikan kembali apa yang hendak di capai oleh organisasi, membangun sistem penggajian yang yang mengedepankan nilai

keadilan serta membangun struktur organisasi yang memungkinkan untuk terjadinya proses pengambilan keputusan yang cepat.

2.2. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Di dalam Undang-Undang No. 5 tahun 2014 disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (selanjutnya disingkat dengan ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Sebagaimana telah disebutkan semenjak diberlakukannya UU ASN, Aparatur Sipil Negara ini terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PPPK adalah pegawai ASN yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan UU ASN. Hal ini adalah salah satu perbedaan mendasar UU ASN ini dengan UU yang mengatur kepegawaian negara sebelumnya.

Undang-Undang ASN juga mengatur mengenai jenis-jenis jabatan yang ada yaitu terdiri dari Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional, dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Dalam pasal 14 mengenai Jabatan Administrasi disebutkan bahwa Jabatan Administrasi terdiri atas Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana. Setiap Jabatan Administrasi yang dimaksudkan dalam pasal 14 UU ASN tersebut ditetapkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Selain persyaratan kompetensi untuk Jabatan Administrasi, untuk jabatan Pimpinan Tinggi juga dipersyaratkan kompetensi, kualifikasi kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas serta

persyaratan lain yang dibutuhkan. Ketentuan-ketentuan lebih lanjut terkait dengan hal ini akan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

Pengembangan karier ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah dan juga dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Adapun kompetensi yang dimaksud dalam UU ASN ini meliputi :

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut dapat

dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Pengembangan kompetensi tersebut harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam UU ASN tersebut setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Secara historis, bahwa Undang-undang ini berawal dari adanya harapan untuk melakukan perubahan pada sistem kepegawaian yang berlaku, yaitu yang diatur dalam UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 43 Tahun 1999. Harapan ini diapungkan pada masa Kabinet Indonesia Bersatu I (2004-2009) oleh Meneg PAN saat itu Taufiq Efendy dan telah disampaikan kepada Presiden agar menjadi RUU inisiatif pemerintah. Namun, atas sejumlah pertimbangan, Presiden saat itu memutuskan untuk menunda pembahasan RUU tersebut. Pada saat Kabinet Indonesia Bersatu II (2009-2014) terbentuk, dengan penambahan nomenklatur “reformasi birokrasi” bagi Kementerian PAN, usul ini semakin tenggelam karena dianggap tidak diperlukan. Taufiq Efendy yang ketika itu menjadi Wakil Ketua Komisi II DPR justru berpandangan bahwa jika pemerintah tidak ingin membahas RUU tersebut sebagai inisiatif pemerintah, maka biarkan itu menjadi inisiatif DPR.

Maka, pada akhir 2010, dibentuklah tim pakar yang terdiri atas beberapa guru besar di bidang ilmu administrasi publik dan Ekonomi, yaitu Mifthah Thoha,

Sofian Effendi (UGM), Prijono Tjiptoherijanto, dan Eko Prasajo (UI), untuk membantu DPR merumuskan RUU yang kemudian dikenal sebagai UU ASN ini. Sejak saat itu, RUU ASN bergulir seperti bola panas, terutama kepada pemerintah, karena terdapat sejumlah ide progresif yang dianggap kontroversial, seperti pembentukan Komisi Aparatur Sipil Negara yang berwenang melakukan seleksi pejabat eselon I dan II, pengisian jabatan eselon I dan II dari non-PNS, pengalihan peran Pejabat Pembina Kepegawaian kepada pejabat karir tertinggi, penghapusan eselon III ke bawah, pemberhentian PNS atas dasar kinerja yang buruk, hingga sanksi pidana bagi pihak-pihak yang melakukan kecurangan dalam pengadaan CPNS dan promosi PNS.

Secara substansi ada beberapa perubahan signifikan dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, UU ASN memberikan koridor yang cukup baik dalam pengaturan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Sudah menjadi rahasia umum bahwa pengelolaan pegawai pemerintah non-PNS alias honorer telah menjadi masalah yang mengemuka sejak awal KIB I.

Setelahnya, banyak pula instansi yang merekrut pegawai kontrak dengan mekanisme yang terkesan mengada-ada (seperti seakan-akan dari perusahaan alih daya/outsourcing atau dengan manuver melalui manipulasi anggaran untuk membayarkan honorinya) untuk mengakali ketentuan dalam UU Ketenagakerjaan. Penegasan aturan soal PPPK ini merupakan jalan keluar yang patut diapresiasi, karena ini akan memisahkan PPPK dari ketentuan dalam UU Ketenagakerjaan karena UU ASN akan menjadi *lex specialis* dari masalah ini.

Kedua, secara filosofis UU ASN hanya mengenal eselonisasi hingga tingkat ke-2, yang disebut sebagai Jabatan Pimpinan Tinggi. Meskipun demikian, secara implisit, eselonisasi tetap dipertahankan dalam nama Jabatan Administrasi. Jabatan Administrasi terdiri atas administrator (ekuivalen dengan eselon III dalam sistem sebelumnya), pengawas (ekuivalen dengan eselon IV dalam sistem sebelumnya), dan pelaksana (ekuivalen dengan eselon V dan fungsional umum dalam sistem sebelumnya).

Pesan implisit ini membuka ruang penafsiran yang sangat luas dan berpotensi ambigu. Misalnya, apakah seluruh jabatan eselon III memang akan dialihkan sebagai administrator? Jika demikian, bagaimana dengan wacana pengalihan jabatan eselon III di sejumlah instansi yang sebetulnya berkarakteristik fungsional? Hal ini baru akan terjawab dalam peraturan pemerintah (PP) yang menjadi pelaksana UU ini nantinya.

Ketiga, UU ini memberi pengakuan dan tanggung jawab kehormatan kepada pejabat tinggi (*high rank officials*) di birokrasi, yang disebut sebagai Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Pada dasarnya, ini merupakan manifestasi dari gagasan *senior executive service* (SES) yang dulu diperkenalkan RUU ASN versi awal. SES merupakan praktik yang lazim di negara-negara yang telah menganut New Public Management (NPM).

Pada umumnya, setiap SES akan memiliki tanggung jawab yang tinggi karena dia akan menjadi penghubung antara birokrasi dengan politisi, panutan (*role model*) bagi birokrat, dan penasihat utama (*senior advisor*) bagi pejabat politik. Dengan tanggung jawab itu, umumnya SES akan menerima tunjangan tambahan,

pendidikan dan pelatihan khusus, dan tentunya sanksi yang lebih berat apabila melanggar. Namun demikian, dalam UU ASN, tidak ada penjelasan terkait ketiga hal tersebut bagi pemangku JPT. Tanpa adanya penjelasan ini, sebenarnya JPT tidak dapat dikategorikan sebagai praktik SES.

Keempat, UU ASN mengatur tentang kelembagaan dalam manajemen SDM aparatur. Hal ini patut diapresiasi karena potensi tumpang-tindih kewenangan antara menteri di bidang pendayagunaan aparatur negara (sebut saja Menpan J) dan menteri di bidang dalam negeri (sebut saja Mendagri J) sudah dapat diminimasi, bahkan mungkin hilang.

Kewenangan penuh berada pada Menpan, karena UU ini sekaligus menghapuskan Bab V “Kepegawaian” dari UU 32/2004. Pengaturan kewenangan juga terdapat antara Kementerian PANRB, Badan Kepegawaian Negara (BKN), Lembaga Administrasi Negara (LAN), dan sebuah komisi yang akan dibentuk yaitu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Pengaturan ini sudah cukup rapi, meskipun potensi tumpang-tindih masih bisa terjadi terutama antara Kemenpanrb dengan BKN (Pasal 26 dan Pasal 48 huruf e). Hal ini sangat mungkin terjadi apabila kedua instansi tidak bekerja sama dalam pelaksanaan tugas tersebut.

Kelima, UU ini menjadi dasar pembentukan KASN. Bagi sebagian orang, ini mungkin dianggap sebagai titik lemah UU ASN, namun pembentukan KASN adalah manifestasi dari praktik governance di bidang pendayagunaan aparatur negara. Prinsip dasar dari governance adalah perluasan pelaksana pemerintahan dari pemerintah kepada aktor lain di negara, yaitu masyarakat sipil (*civil society*) dan sektor swasta.

Di Indonesia, hal ini terejawantahkan dalam bentuk Lembaga Non Struktural (LNS). Sejumlah LNS tidak berfungsi secara efektif dan cenderung mengakibatkan inefisiensi anggaran negara, namun pikir tidak untuk KASN. PNS adalah unsur yang penting dalam penyelenggaraan negara, bahkan seringkali PNS lebih berkuasa dibandingkan pejabat politik karena memiliki budaya organisasi dan pengalaman yang lebih dibandingkan sebagian pejabat politik.

Oleh karena itu, tidak jarang pejabat politik (misalnya menteri atau kepala daerah) gagal menjalankan organisasinya karena tidak memiliki PNS yang berkualitas baik. Apabila seluruh proses terkait manajemen PNS diserahkan hanya kepada PNS (Kemenpanrb, BKN, LAN), maka terdapat potensi “saling melindungi” yang berakibat tidak efektifnya manajemen PNS tersebut. Oleh karenanya, dibutuhkan KASN yang keanggotannya dapat diisi oleh PNS maupun non-PNS.

Namun demikian, tentunya dibutuhkan pengaturan yang lebih komprehensif agar KASN dapat berfungsi efektif. Hal ini terkait dengan tugas dan kewenangan yang dimiliki KASN, salah satunya mengawasi proses pengisian JPT. Dengan perkiraan jumlah eselon I dan II (setara JPT) di Indonesia yang per Agustus 2013 mencapai 15.726 jabatan (3.318 pegawai instansi pusat dan sisanya pegawai pemerintah daerah), mekanisme pengawasan seperti apa yang dapat dibangun oleh KASN untuk memastikan pengisian jabatan ini berjalan efektif?

Apabila 15.000-an jabatan ini dapat dipastikan terisi oleh orang-orang yang berkualitas dan berintegritas, maka sebetulnya ini bukan angka yang tinggi, karena mereka ini nantinya akan memimpin sekitar 4,4 juta PNS di seluruh

Indonesia. Tentu ini merupakan pengungkit yang luar biasa bagi perbaikan birokrasi Indonesia. Inilah yang kiranya patut menjadi perhatian lebih lanjut, agar KASN tidak bernasib sama dengan sejumlah LNS lain yang seakan sia-sia.

Keenam, UU ASN secara eksplisit menyebutkan bentuk pengembangan karier PNS dengan pemberian kesempatan praktik kerja di instansi lain termasuk perusahaan swasta paling lama selama satu tahun (Pasal 70 ayat 5 dan 6). Ketentuan ini mengingatkan pada gagasan *reform leaders academy* yang dicetuskan oleh Philia Wibowo, partner McKinsey Indonesia yang juga salah seorang anggota Tim Independen Reformasi Birokrasi Nasional.

Dalam penjelasan ayat 6, disebutkan pula bahwa pemerintah dapat membuka kesempatan kepada pegawai swasta untuk menduduki jabatan ASN sesuai persyaratan kompetensi paling lama satu tahun. Ini merupakan terobosan yang patut diapresiasi. Namun demikian, pengaturan tentang “dapat” ini harus disusun dengan seksama agar tidak menjadi sia-sia karena di lapangan nanti pelaksana menganggap hal tersebut tidak dibutuhkan.

Ketujuh, UU ASN membuka peluang diberhentikannya PNS atas alasan kinerja (Pasal 77 ayat 6). Hal ini tentu patut diapresiasi karena memberikan nuansa baru dalam birokrasi terutama dalam hal penilaian kinerja PNS. Namun demikian, patut dinanti bagaimana pengaturan lanjutannya dalam PP yang diamanatkan kemudian. Kedelapan, atas penilaian kinerja PNS tersebut juga akan diberikan tunjangan kinerja (Pasal 80 ayat 3). Kedua hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi birokrasi untuk membangun sistem manajemen kinerja yang komprehensif.

Kedelapan, UU ASN menjadikan pengisian JPT terbuka secara nasional. JPT sendiri terdiri dari tiga tingkatan, yaitu JPT utama (yang kini ekuivalen dengan Kepala LPNK), JPT madya (yang kini ekuivalen dengan eselon I), dan JPT pratama (yang kini ekuivalen dengan eselon II). Pengisian JPT utama dan madya dilakukan secara nasional. Artinya, setiap PNS yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan akan dapat melamar pada lowongan JPT yang dibuka pada setiap instansi. Sebagai contoh, seorang PNS dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dapat melamar sebagai Sekretaris Daerah Provinsi X. Ketentuan lain adalah dimungkinkannya pengisian JPT utama dan madya dari kalangan non-PNS atas persetujuan Presiden (Pasal 109 ayat 1). Seluruh proses pengisian JPT dilakukan melalui tim seleksi yang dibentuk oleh masing-masing instansi dengan anggota tim seleksi terdiri dari internal dan eksternal instansi.

Namun demikian, gagasan yang cukup baik ini menimbulkan ambivalensi ketika disebutkan dalam Pasal 111 bahwa aturan ini “dikecualikan bagi instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan pegawai ASN dengan persetujuan KASN”.

Pengecualian ini dapat dilihat dari kacamata positif maupun negatif. Dari sisi positif, ini memberi ruang bagi pejabat pembina kepegawaian di instansi untuk mengembangkan sistem manajemen SDM aparaturnya sendiri, atau dalam istilah populernya *let the manager manages*. Namun demikian, pengecualian ini juga akan memunculkan ambivalensi manakala instansi yang dikatakan sudah menerapkan “sistem merit” ini tidak ingin membuka diri kepada PNS dari instansi lain.

Dualisme ini dapat mengarah pada kesia-siaan karena nantinya instansi akan cenderung melakukan penutupan diri tersebut dengan bungkus “sistem merit” yang izinnnya dapat diperpanjang layaknya SIM (Surat Izin Mengemudi, atau dalam hal ini mungkin lebih tepat sebagai Surat Izin Merit). Pengecualian ini juga sejatinya menunjukkan bahwa dalam birokrasi pemerintah masih terdapat ego sektoral, karena dapat menangkap instansi mana yang akan mengajukan pengecualian ini nantinya.

Oleh karena itu, pengecualian sebaiknya terbatas pada detail mekanismenya semata, tapi tidak boleh menutup kesempatan yang dimiliki setiap pegawai di penjuror NKRI untuk menduduki JPT. Jangan sampai fungsi ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa menjadi pudar dengan pengecualian atas nama “sistem merit”, karena sistem merit tidak berarti menutup kemungkinan pegawai daerah menduduki JPT di pusat dan sebaliknya.

Kesembilan, UU ASN memperkenalkan sistem kontrak pada JPT, yang berlaku per lima tahun. Hal ini mirip dengan yang dilakukan Australia, yaitu jabatan *secretary* di setiap kementerian hanya dapat diisi selama lima tahun dan selanjutnya harus dipilih kembali. Dengan demikian, diharapkan terjadi penyegaran dan tidak ada “pengkaplingan” jabatan oleh seseorang atau sekelompok orang. Bahkan, pemangku JPT yang gagal memenuhi target kinerja selama 1 tahun akan diberi kesempatan 6 bulan untuk ditinjau ulang. Artinya, kinerja kembali menjadi kata kunci dalam manajemen SDM aparatur. Tentu saja hal ini masih harus dipersenjatai dengan peraturan pelaksanaannya nanti.

Sembilan butir tersebut kiranya yang patut menjadi perhatian karena memberikan nuansa baru dalam manajemen SDM aparatur. Sebenarnya masih ada sejumlah hal lain seperti pensiun, korps pegawai, dan lain-lain, namun tidak terlalu signifikan dibandingkan kesepuluh hal di atas.

Bagaimanapun, UU ASN merupakan UU yang cukup fleksibel karena sebagian besar ketentuan di dalamnya bersifat multiinterpretasi. Oleh karena itu, dibutuhkan kontrol publik yang ketat dalam proses penyusunan peraturan pelaksana dari UU ASN (yang dalam perhitungan sederhana terdapat 3 Perpres, 19 PP, dan 1 Permenpan, dengan jumlah PP bisa saja lebih tergantung pemisahan materinya).

Adakah sebuah diskriminasi dalam UU ASN ? [3] bahwasannya Pegawai Negeri Sipil, adalah sebuah profesi dan sebuah pekerjaan. PNS sama halnya dengan profesi lainnya seperti pengacara, akuntan publik, notaris, pengusaha, konsultan, artis, wartawan, petani, buruh pabrik dan sebagainya.

Sebagaimana pengertian ASN yang termaktub dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, bahwasanya ASN itu adalah sebuah profesi yang menyatakan bahwa : *“Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.”*

Karena PNS adalah profesi maka PNS selaku warga negara berhak untuk mendapatkan perlindungan profesi dari negara, dan ini dijamin oleh konstitusi UUD 1945 yakni; pasal 27 ayat (2) yang berbunyi *“Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.”* Pasal 28 D ayat

(2) yang berbunyi “Setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja.” Oleh sebab itu, PNS sebagai sebuah profesi, maka segala hak dan kewajiban PNS haruslah sama, adil dan setara dengan segala macam jenis pekerjaan dan profesi yang ada di Indonesia.

Profesi PNS dalam kaitannya dengan pengejawantahan UUD 1945 yakni hak untuk mendapatkan pekerjaan yang layak dan hak untuk memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan, sebagaimana yang dijamin dalam Pasal 27 ayat (1) “Segala warga negara bersamaan kedudukannya di dalam hukum dan pemerintahan dan wajib menjunjung hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya.” Dan Pasal 28 (D) ayat (3) yang berbunyi “Setiap warga negara berhak memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan.” Maka profesi PNS untuk menduduki jabatan negara adalah hak azazi mereka yang tidak boleh dibatasi dan diamputasi.

Namun akibat pemberlakuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 119 dan 123 ayat (3) tersebut, menimbulkan konsekuensi diskriminasi terhadap persamaan hak didepan hukum dan pemerintahan bagi PNS. Dimana PNS jika mencalonkan diri atau dicalonkan untuk menduduki jabatan negara (sebagaimana yang disebutkan diawal), mereka diwajibkan menyatakan pengunduran diri secara tertulis sebagai PNS sejak mendaftar sebagai calon.

Hal ini menimbulkan pertanyaan mendasar bagi keberadaan profesi PNS, mengapa bagi PNS jika mereka mencalonkan diri atau dicalonkan untuk menduduki jabatan negara tersebut, mereka harus mengundurkan diri sejak

pencalonannya ? disini sangat kentara terlihat perlakuan yang tidak adil dan tidak sama perlakuannya dengan profesi lainnya. Mengapa hak azazi mereka untuk memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan diamputasi dan didiskriminasi ?

Jika kita bandingkan dengan profesi lainnya, maka sangat terlihat dengan jelas betapa diskriminasi profesi sangat kentara dililitkan pada profesi PNS. Diantaranya dapat kita bandingkan dengan beberapa profesi yang telah memiliki kekuatan hukum, seperti profesi advokat yang diatur dalam UU Nomor 18 Tahun 2003, bagi advokat jika mereka menjabat dalam jabatan negara sebagaimana yang diatur dalam pasal (20) ayat (3) bahwa “Advokat yang menjadi pejabat negara, tidak melaksanakan tugas profesi advokat selama memegang jabatan tersebut.”

Dalam UU ini jika advokat mencalonkan diri atau dicalonkan menjadi pejabat negara tidak ada aturan yang mewajibkan advokat untuk berhenti dari profesi keadvokatannya. Hanya tidak boleh melaksanakan tugas profesi advokat selama memegang jabatan negara, artinya jika tidak menjadi pejabat negara lagi mereka bisa otomatis kembali menjadi advokat.

Begitupun halnya dengan profesi notaris, yang dikuatkan dengan UU nomor 30 Tahun 2004 tentang Jabatan Notaris, Pasal 11 ayat (1) “Notaris yang diangkat menjadi pejabat negara wajib mengambil cuti.”Ayat (2) “Cuti sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berlaku selama Notaris memegang jabatan sebagai pejabat negara.” Ayat (6) “Notaris yang tidak lagi menjabat sebagai pejabat negara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kembali

jabatan Notaris dan Protokol Notaris sebagaimana dimaksud pada ayat (4) diserahkan kembali kepadanya.”

Dalam UU tentang jabatan notaris ini, diakui dan dilindungi hak warga negara dalam menjalankan profesinya dan hak politiknya untuk menduduki jabatan negara. Tidak ada klausul yang mewajibkan profesi notaris untuk menyatakan pengunduran diri dari profesinya secara tertulis jika mencalonkan diri atau dicalonkan untuk menduduki jabatan negara. Tetapi diwajibkan cuti selama memangku jabatan negara, dan dipulihkan kembali profesi notarisnya jika sudah tidak mengabdikan lagi di jabatan negara, sangat adil dan fair.

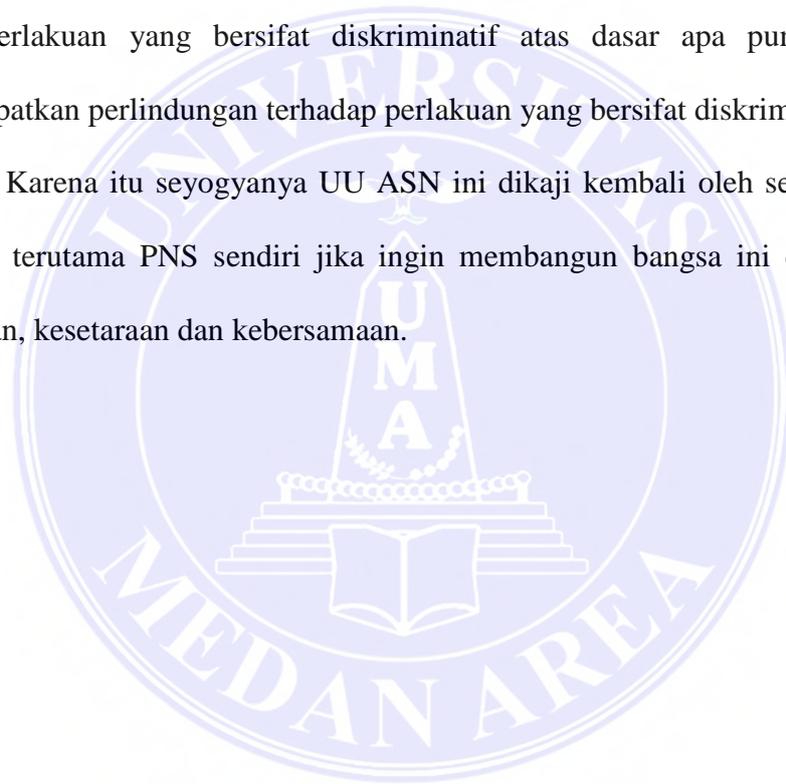
Begitupun dengan profesi lainnya, seperti profesi akuntan publik, profesi dokter, profesi guru dan dosen yang bukan PNS dan berbagai profesi lainnya. Beberapa contoh perbandingan profesi di atas yang ada di Indonesia, yang sudah jelas diatur dalam UU, berbeda sekali perlakuan yang disematkan bagi profesi PNS yang mana jenis, materi dan subjek hukumnya sangat sama yakni untuk menduduki jabatan negara.

Perbandingan jenis profesi ini akan sangat panjang dan akan semakin kelihatan diskriminasinya jika kita tambah perbandingannya dengan berbagai macam jenis profesi lainnya yang tidak atau belum diatur oleh Undang-Undang, seperti profesi pengusaha, profesi buruh, profesi petani, profesi wartawan, profesi artis dan sebagainya. Mereka bebas mencalonkan dirinya dalam jabatan negara apapun dan apabila tidak terpilih atau telah selesai pengabdian sebagai pejabat negara mereka bisa kembali menekuni profesi awalnya. Sehingga hak azazi

mereka untuk kembali beraktifitas pada jenis pekerjaan/profesi mereka semula tidak hilang dan dilindungi.

Adanya diskriminasi terhadap jenis profesi ini, maka bagi PNS menimbulkan akibat hukum yakni terjadinya pelanggaran dan pengingkaran terhadap hak azazi PNS sebagai warga negara sebagaimana yang dijamin oleh UUD 1945 yakni, Pasal 28 I ayat (2) yang berbunyi : “Setiap orang berhak bebas dari perlakuan yang bersifat diskriminatif atas dasar apa pun dan berhak mendapatkan perlindungan terhadap perlakuan yang bersifat diskriminatif itu.”

Karena itu seyogyanya UU ASN ini dikaji kembali oleh segenap elemen bangsa terutama PNS sendiri jika ingin membangun bangsa ini dalam koridor keadilan, kesetaraan dan kebersamaan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berupaya mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, untuk itu peneliti dibatasi hanya mengungkapkan fakta-fakta dan tidak menggunakan hipotesa (Moleong, 2006). Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat individu dan keadaan sosial yang timbul dalam masyarakat untuk dijadikan sebagai obyek penelitian.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Kantor Gubernur Sumatera Utara), khususnya mengenai profesionalisme aparatur sipil negara. Penelitian dilakukan dari bulan Januari sampai dengan bulan Maret 2018. Alasan pemilihan lokasi tersebut diharapkan dapat lebih memudahkan dari segi pemahaman akan kondisi lokasi penelitian.

3.3. Sumber Data

Lebih jelasnya kunci informasi penelitian ini adalah unsur-unsur yang dapat menjelaskan bagaimana profesionalisme aparatur sipil negara yang dilaksanakan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dan kendala dalam melaksanakannya, maka data yang diperlukan sebagai berikut :

1. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak secara langsung dari sumbernya, melalui dokumen-dokumen atau catatan tertulis. Data yang tertulis yang bersumber pada dokumen, sehingga disebut data dokumenter, yaitu data atau gambaran tentang lokasi penelitian, yang meliputi : keadaan geografis, demografi, ekonomi dan sosial budaya.

2. Data Primer

Data primer adalah data yang secara langsung diperoleh dari sumbernya, melalui wawancara dengan sumber informasi terpilih. Hasil observasi dicek kebenarannya dengan sumber data lain (data sekunder).

Cara yang digunakan untuk menentukan informan kunci tersebut maka penulis menggunakan “*stratified random sampling*” (Singarimbun dan Effendi, 2004) dengan asumsi yang menjadi tolok ukur strata yang ada pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, maka yang akan dijadikan sumber data pada penelitian ini adalah:

1. Kepala Biro.
2. Kepala Bagian Pemerintahan Umum
3. Kepala Bagian Perbatasan dan Pertanahan
4. Kepala Bagian Perangkat Wilayah

Namun, dalam penelitian ini juga tidak menutup kemungkinan untuk mengambil responden dari aparatur sipil negara yang sedang berinteraksi dengan aparatur Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, oleh

karena itu banyaknya responden sangat bergantung pada perkembangan di lapangan.

3.4. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah profesionalisme aparatur sipil negara, Profesionalisme adalah keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan (Sondang P. Siagian, 2000).

Terbentuknya aparatur sipil negara yang profesional dalam mewujudkan good governance menurut pendapat di atas memerlukan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya, dengan pengetahuan dan keterampilan dimiliki oleh aparatur sipil negara maka akan “tercapainya keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti, artinya keahlian dan kemampuan aparatur sipil negara merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. apabila suatu organisasi berupaya untuk memberikan pelayanan secara prima maka organisasi tersebut mendasarkan profesionalisme terhadap tujuan yang ingin dicapai (Sondang P. Siagian, 2000).

Menurut Sondang P. Siagian (2000) hubungan yang paling mendasar adalah hubungan antara dua variabel yaitu antara variabel pengaruh (*independent variable*), dengan variabel dipengaruhi (*variable dependent*). Berdasarkan hal di atas, penelitian ini mencoba melihat hubungan antara variabel profesionalisme aparatur sipil negara pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Untuk menjawab perumusan masalah di depan maka

ditentukanlah variabel dipengaruhi dan variabel berpengaruh. Sedangkan yang menjadi variabel dipengaruhi adalah Profesionalisme aparatur sipil negara dan yang menjadi variabel pengaruh adalah Visi-Misi Organisasi, Struktur Organisasi, Kepemimpinan, Penghargaan.

3.4.1. Definisi Konsep

Pengertian tentang konsep dapat dimengerti sebagai suatu istilah untuk mendiskripsikan secara abstrak tentang suatu kejadian, kelompok, atau individu yang menjadi perhatian dalam ilmu sosial. Menurut pendapat Singarimbun dan Effendi (2000), penggunaan konsep diharapkan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian (*event*) yang berkaitan satu sama lainnya. Definisi konsep dari variabel tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Profesionalisme Aparatur, adalah kemampuan aparat birokrasi publik dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, responsif, inovatif, dan mengacu kepada visi-misi organisasi.
- b. Visi-Misi Organisasi, visi merupakan jembatan impian atau cita-cita yang ingin dicapai organisasi yang masih bersifat abstrak dan periodik. Sedangkan misi merupakan tindakan konkrit yang ditempuh organisasi dan bersifat operasional sebagai upaya untuk mencapai visi.
- c. Struktur Organisasi, sebagai bentuk pengelompokan kerja yang bertujuan untuk mempertegas tugas dan fungsi masing masing bagian. Dimana dengan keberadaan struktur, memungkinkan terjadi pendelegasian kewenangan dan

tanggung jawab masing masing bagian menjadi jelas dan dapat dipertanggung jawabkan.

- d. Kepemimpinan, merupakan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk menjalankan tugas dan fungsi masing-masing guna mencapai tujuan organisasi.
- e. Sistem Penghargaan, sebagai bentuk kompensasi yang diberikan oleh organisasi dengan memperhatikan keadilan internal (keahlian, beban kerja, dll) dan keadilan eksternal (harga kebutuhan pokok) kepada karyawan dalam lingkungannya.

3.4.2. Definisi Operasional

Definisi operasional sering dijelaskan sebagai suatu spesifikasi kegiatan peneliti dalam mengukur variabel. Menurut (Singarimbun dan Effendi, 2004), variabel operasional dijelaskan sebagai unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Berdasarkan pendapat diatas ditariklah kesimpulan bahwa definisi operasional akan mampu menjelaskan suatu fenomena secara tepat. Definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Profesionalisme Aparatur

Sebagai bentuk kemampuan aparat Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam menjalankan tugas organisasi secara efektif yang dilihat dari bagaimana cara birokrasi dalam menampung aspirasi publik serta merefleksikan aspirasi tersebut dalam kegiatan dan program organisasi dan melakukan inovasi baru guna peningkatan kinerja organisasi serta mampu

memberikan pelayanan kepada publik secara prima. Dalam tesis ini akan dilihat profesionalisme aparatur sipil negara dari indikator berikut:

- a. Responsifitas : sebagai bentuk kemampuan aparat Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam mencermati perubahan lingkungan (aspirasi masyarakat dan kemajuan teknologi) dimana aspirasi tersebut kemudian direfleksikan kedalam program dan kegiatan pelayanan nyata serta berpihak kepada masyarakat.
- b. Inovasi: sebagai bentuk kemampuan aparat Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara yang mengandalkan kreatifitas untuk menciptakan model kerja baru seperti pengembangan informasi pelayanan dan kinerja organisasi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan memanfaatkan teknologi informasi yang bertujuan untuk mempermudah masyarakat yang memerlukan informasi dan mempermudah kegiatan dan proses pelayanan publik dengan mendasarkan kepada perubahan lingkungan (aspirasi masyarakat dan kemajuan teknologi).

2. Visi-Misi Organisasi

Dimana visi sebagai cita cita yang ingin diwujudkan oleh Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan cara merumuskan misi yang bersifat operasional guna mencapai visi dari organisasi.

Maka penulisan ini melihat visi-misi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dari indikator berikut;

- a. Orientasi Kerja, sebagai nilai yang menjadi kecenderungan aparat Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing bagian dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Pemahaman Nilai, sebagai bentuk pemahaman aparat Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara terhadap nilai-nilai yang berkembang di organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi.

3. Struktur Organisasi

Sebagai bentuk pengelompokan tugas dan peran dalam organisasi sehingga pekerjaan masing-masing bagian menjadi jelas dan tegas. Tesis ini melihat struktur melalui:

- a. Pendelegasian wewenang, sebagai bentuk pelimpahan wewenang dari pimpinan puncak kepada bawahan dalam mengambil keputusan tentang kebutuhan masing-masing bagian berdasarkan struktur organisasi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
- b. Pembagian Tugas, sebagai bentuk pendistribusian tugas dan fungsi masing-masing bagian dalam organisasi yang disesuaikan dengan apa yang hendak dicapai melalui visi-misi organisasi.

4. Kepemimpinan

Sebagai bentuk kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan guna menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Dalam penjelasan variabel ini, dilihat dari:

- a. Gaya kepemimpinan, sebagai bentuk gaya kepemimpinan yang di adopsi oleh pimpinan dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk

menjalankan tugas dan fungsi masing masing bagian guna mencapai tujuan organisasi.

- b. Kemampuan Pengambilan Keputusan, sebagai bentuk kemampuan dan keterampilan pemimpin dalam pengambilan keputusan dalam organisasi

5. Penghargaan

Sebagai bentuk kompensasi logis yang diberikan pemerintah kepada aparat Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara berupa penghargaan finansial dan non finansial sebagai konsekuensi dari aparat kepada organisasi. Penghargaan dilihat dari :

- a. Kelayakan Penghargaan, sebagai bentuk kelaziman yang diberikan oleh pemerintah kepada aparat Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan menyesuaikan kepada beban kerja dan harga kebutuhan hidup.
- b. Dasar pemberian Penghargaan, sebagai bentuk acuan atau landasan bagi penghargaan yang diberikan pemerintah kepada aparat Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan memperhatikan keahlian dan prestasi seseorang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu memanfaatkan perpustakaan sebagai saran dalam mengumpulkan data, dengan mempelajari buku-buku yang ada kaitiannya dengan judul dan pembahasan tesis ini sebagai referensi.

2. Penelitian Lapangan (*Field Work Research*), yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung dilapangan dengan menggunakan beberapa teknik sebagai berikut :
 - a. Observasi, yaitu penulis melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian.
 - b. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung dengan responden atau pihak lain yang berwenang guna melengkapi data.
 - c. Penelitian dokumen, yaitu dengan menggunakan data-data atau dokumen pada objek penelitian yang mendukung penelitian ini.

3.6. Teknik Analisis Data

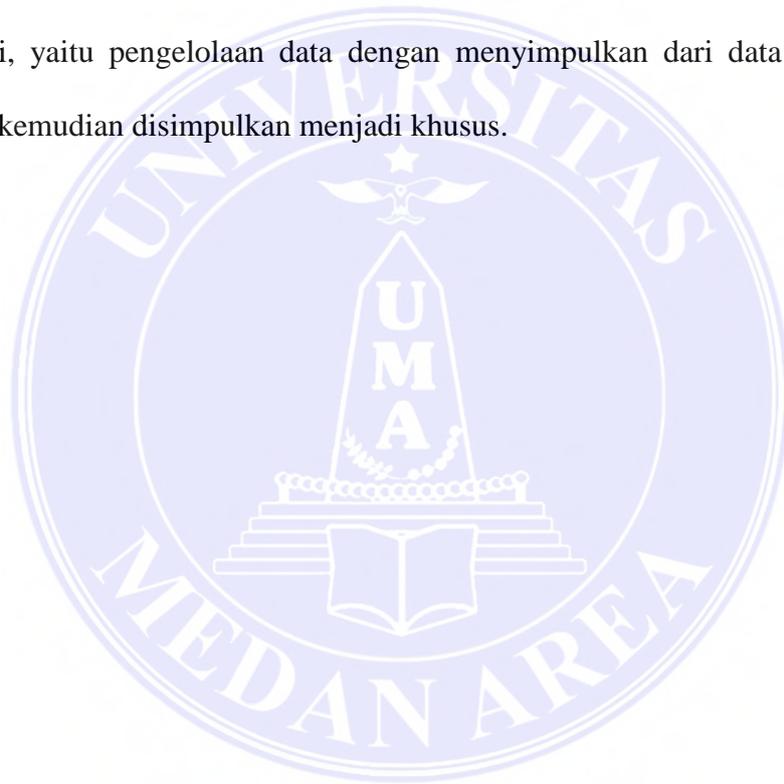
Analisa data adalah proses penyerderhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisa data dilakukan setelah proses pengumpulan data diperoleh, untuk mengetahui profesionalisme aparatur sipil negara di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Adapun analisa data yang digunakan adalah bersifat deskriptif, yakni menggambarkan keadaan status fenomena dengan tujaun untuk mengetahui profesionalisme aparatur sipil negara pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Dari analisa data ini mempunyai tujuan di antaranya sebagai berikut :

1. Data dapat diberikan makna yang berguna dalam memecahkan masalah-masalah penelitian

2. Memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena yang diajukan dalam penelitian
3. Untuk memberikan jawaban terhadap masalah yang diajukan dalam penelitian
4. Bahan untuk membuat kesimpulan serta implikasi-implikasi dan saran-saran yang berguna untuk kebijakan penelitian

Setelah semua data terkumpul kemudian diolah atau dianalisis secara deduksi, yaitu pengelolaan data dengan menyimpulkan dari data yang bersifat umum kemudian disimpulkan menjadi khusus.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah mencermati dan mengkaji tentang profesionalisme aparatur sipil negara di lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara maka ditarik kesimpulan bahwa :

1. Secara keseluruhan birokrasi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam merespon aspirasi masyarakat dan melakukan inovasi belum merefleksikan harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan terbaik, namun Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara memiliki komitmen untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.
2. Organisasi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara lebih digerakan oleh peraturan daripada oleh misi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, struktur yang tidak kondusif menjadikan keadaan dimana bawahan lebih menjadi pelaksana perintah atasan daripada menjadi bagian dalam organisasi, peran pemimpin yang diharapkan mampu memecahkan kebuntuan tersebut juga tidak mampu menjalankan peran tersebut.
3. Pemimpin lebih menempatkan diri sebagai pengawal peraturan daripada menempatkan diri sebagai katalisator yang visioner dalam memberikan ruang kepada bawahan untuk lebih responsif dan melahirkan inovasi-inovasi baru. Sistem penghargaan yang tidak layak dan tidak mencerminkan keadilan serta meritokrasi makin memperburuk wajah birokrasi Biro Pemerintahan

Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara sehingga sikap responsif dan inovatif sulit terwujud.

4. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam mewujudkan profesionalisme aparatur sipil negara Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, antara lain:
 - a. Keterbatasan sumber daya yang profesional dan tidak adanya ruang bagi aparat untuk berinovasi
 - b. Loyalitas yang tidak terarah kepada aturan formal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
 - c. Aparat bawahan atau staf yang tidak memahami apa yang menjadi nilai (visi-misi) organisasi
 - d. Keterbatasan dana membuat Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara tidak dapat berbuat banyak dan akhirnya hanya menjalankan tugas dan fungsi sebagai rutinitas saja.

5.2. Saran

Upaya untuk lebih meningkatkan profesionalisme aparatur sipil negara di lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara khususnya dalam hal responsifitas dan inovasi, terdapat beberapa hal yang harus mendapat perhatian serius dari Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut:

- a. Pentingnya kemandirian (otonomi) bagi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai berdasarkan visi dan misi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara yang dirumuskan bersama oleh Pemerintah Daerah dan Wakil

Rakyat (*policy makers*). Peran Pemerintah Daerah lebih sekedar mengarahkan saja dan proses pencapaian tujuan tersebut diserahkan sepenuhnya kepada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Sehingga organisasi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai instansi yang menyelenggarakan pelayanan publik dan sebagai salah satu instansi yang memberikan pendapatan bagi daerah melalui pendapatan non pajak lebih berorientasi kepada hasil (*result oriented*) dan tidak berorientasi secara kaku kepada peraturan dan prosedur (*procedure oriented*). Kepala Biro sebagai pimpinan tertinggi dalam lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara harus mempertanggung-jawabkan kinerja organisasinya kepada eksekutif puncak melalui laporan rutin dan berkala.

- b. Memilih pemimpin yang berjiwa *entrepreneur* dan tanggap terhadap aspirasi publik dan perubahan lingkungan atau dapat menawarkan kepada publik, jabatan tersebut dengan memunculkan gagasan gagasan atau program program yang berorientasi kepada ASN di Lingkungan Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
- c. Pentingnya membangun suatu sistem penggajian yang mencerminkan keadilan internal yang disesuaikan dengan beban dan tingkat kesulitan pekerjaan
- d. Membangun sistem penggajian yang didasarkan kepada keahlian sehingga dapat menumbuhkan motivasi aparatur untuk menjadi lebih responsif dan inovatif.

- e. Menetapkan dan menentukan standar mutu pelayanan yang aspiratif, responsif dan fleksibel, dengan konsekuensi birokrasi harus mematuhi standar mutu pelayanan tersebut secara konsisten. Pelanggaran atas standar mutu harus dipertanggung jawabkan kepada masyarakat melalui pemberian ganti-rugi seperti pembebasan biaya pelayanan.
- f. Pentingnya peningkatan kualitas ASN Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara untuk mensikapi kemandirian instansi yang akan memudahkan mereka untuk mengantisipasi segala perubahan dalam bidang teknologi dan diversifikasi aspirasi serta tuntutan publik.
- g. Peningkatan pelatihan lainnya seperti pelatihan untuk penyelenggaraan pelayanan yang cepat dan efisien serta pelatihan tentang bagaimana cara merumuskan dan menggunakan isu-isu strategis secara cermat dan penuh perhitungan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Aderian elisabeth, dede mariana, awani irewati, Evaluasi Reformasi Birokrasi Di Indonesia, AIPI
- Agus dwiyanto, dkk, 2014. Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia , Gadja Mada University Press An, Ubzedy, “jurus-jurus meningkatkan profesionalisme & prestasi kerja”, Indeks
- Asrariyah, 2013. “Profesionalisme Aparatur dalam Pelayanan Publik ”eJournal Ilmu Pemerintahan” Volume 1, Nomor 1.
- Arikunto. Suharsimi. (2009). Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta : Rineke Cipta. Moleong, J Lexy. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : Remaja Rosydakarya 2003
- Alwi, Syafaruddin. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Decenzo, D.A.(1999). Human recources Managemen. Sixth edition. Newyork: John Wiley & Sons.Inc
- Dessler, Gary. (2004). Sumber Daya Manusia, Penerjemah Eli Tanya Jakarta: PT. Indeks. Judul asli Human Resource Managemen .(2003) pretince-Hall, inc, Upper Saddle River. New Jersey
- Gomes, Faustinc C. (2003). Manajemen Suber Daya Manusia. Yogyakarta: CV. Andi Offsetl
- Handoko, T. Hani. (2001). Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- Light, Paul C. 2005. The Four Pillars of High Performance. McGraw-Hill. NewYork.
- Mangkuprawira. Sjafri. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nawawi, Hadari (2005). Manajemen Sumber Dava Manusia: Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Siagian, Sondang, P, 1994, "Patologi Birokrasi; Analisis, Identifikasi dan Terapinya" Jakarta, Ghalia Indonesia.

Sirnamora, Henry. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia: Yogyakarta: STIE YKPN.

Sugiono, 2007, Metode Penelitian Kualitatif, Bandung: Alfabeta

Sujarweni, V, Wiratna, 2014, Metode Penelitian : Lebih Lengkap, Praktis, Mudah, Yogyakarta : Pustaka Baru Press.

Suwatno, H dan Juni, Doni, Priansa, 2011, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Bandung : Alfabeta.

Sondang Siagian, (2000), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Ghalia Indonesia.

Zainun, Buchari. 2004. Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintah Negara Indonesia. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.

JURNAL

C.V. Som, 2015, "A Network Perspective and Hidden Corruption". International Journal of Public Policy Volume. 7 Nomor 1.

German Sitompul, 2012, "Kemampuan Implementasi Manajemen Pemerintahan, Sikap Kerja, Motivasi Kerja dan Efektivitas Kerja". Jurnal Ilmu Administrasi, Volume IX No. 3.

Lucia de Jesus Martins, 2014, "Inovasi Administrasi Kepegawaian dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (Sapk) dalam Mewujudkan Good Governance" Jurnal Administrasi Publik Universitas Brawijaya.

Mustika Retno Andrita, Pengaruh Kualitas Sumber Daya Aparatur Terhadap Kualitas Pelayanan Perizinan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kota Samarinda. e-Journal Administrative Reform, Volume 2, Nomor 4, 2014: 2608-2619.

Omoregie Charles Osifo, 2015, "The effects of ethical governance on public trust: a comparative analysis of anti-corruption policies and procedures in Nigeria, Ghana, and Cameroon". International Journal of Public Administration, Volume 37, Issue 4.

Sanford Journal Of Public Policy, The massive resistance strategy. Volume 1, Issue 1, Spring 2014.

Walters, Aydelotte, Miller, 2016, "Putting more Public in Policy Analysis", Journal Public Administration. Review, July/August/2016, 60,4.

DOKUMEN KEBIJAKAN

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Gubernur Sumatera Utara No. 58 Tahun 2017 dijelaskan mengenai struktur organisasi Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43 Tahun 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.