

## UPAYA MENINGKATKAN REFORMASI BIROKRASI DI SEKRETARIAT JENDERAL DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

**H. M. Dimyati Sudja, S.Sos., M.Si**  
Dosen Program Studi Administrasi Publik  
FISIP Universitas Nasional  
[moh.dim1009@gmail.com](mailto:moh.dim1009@gmail.com)

### *Abstract*

*Bureaucratic reform needs to be implemented immediately because the bureaucracy has been regarded as something that is difficult, convoluted, unprofessional, high cost and full of practices of corruption, collusion and nepotism. The government began to feel uncomfortable with the status of civil servants who had arbitrary, corrupt, unprofessional, and high-cost titles. The government wants an increase in bureaucratic imagery in the eyes of the public, so that the government also wants immediate bureaucratic reform. With all the conditions and resistance they have, the authors are interested in conducting research qualitatively about efforts to improve bureaucratic reform at the Secretariat General of the House of Representatives of the Republic of Indonesia, using the Sedarmayanti concept (2009: 336), with the aim of knowing the factors that can improve bureaucratic reform at the Secretariat General of the House of Representatives of the Republic of Indonesia.*

**Keywords:** *Reformation, Bureaucracy, and State Civil Apparatus.*

### **A. Latar Belakang**

Krisis ekonomi yang telah terjadi di Indonesia pada tahun 1998 berkembang menjadi krisis multidimensi, sehingga mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera diadakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak itu, telah terjadi berbagai perubahan penting yang menjadi tonggak dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi. Perubahan tersebut dilandasi oleh keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Untuk mewujudkan hal itu, telah ditetapkan beberapa Tap MPR RI, di antaranya: (1) Tap MPR RI

Nomor X/MPR/1998 tentang Pokok-Pokok Reformasi Pembangunan dalam rangka Penyelamatan dan Normalisasi Kehidupan Nasional; (2) Tap MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN, yang ditindaklanjuti dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas KKN; (3) Tap MPR RI Nomor II/MPR/2002 yang mengamanatkan percepatan pertumbuhan ekonomi nasional termasuk reformasi birokrasi dan membangun penyelenggaraan negara dan dunia usaha yang bersih; dan (4) Tap MPR RI Nomor VI/MPR/2002 yang mengamanatkan pemberantasan KKN, penegakan dan kepastian hukum, serta reformasi birokrasi dengan penekanan pada kultur birokrasi yang transparan, akuntabel, bersih dan bertanggungjawab, serta dapat menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Kemudian pada tahun 2004, pemerintah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, dan pada tahun 2025 Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju.

Pada dasarnya reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Reformasi birokrasi juga bermakna sebagai sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21. Oleh karenanya, reformasi birokrasi, mau tidak mau, suka atau tidak suka, perlu segera dilaksanakan, karena birokrasi selama ini dianggap sebagai sesuatu yang menyulitkan, berbelit-belit, tidak profesional, biaya tinggi dan sarat dengan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Namun dalam prakteknya, reformasi birokrasi menghadapi berbagai kendala. Reformasi tidaklah mudah, karena ia tidak berlangsung dalam ruang yang hampa. Reformasi birokrasi menghadapi kendala kultural, struktural dan bahkan kendala mental birokratis, disamping kendala teknis (Mas'ud Said, 2007:46). Sedangkan Affandi (2008:88) mengatakan, bahwa permasalahan yang timbul tidak sedikit menghambat proses reformasi birokrasi yang kini tengah gencar dilaksanakan oleh pemerintah. Permasalahan tersebut kemudian melahirkan akibat: (a). kualitas pelayanan rendah; (b). standard dan pencapaian tujuan tidak jelas; (c). berperilaku minta dilayani daripada sebagai pelayan masyarakat; (d). penyalahgunaan jabatan dan wewenang; (e). perangkapan tugas dan jabatan atau sebaliknya tidak memiliki tugas yang jelas; (f). terjadi kelebihan atau kekurangan tenaga; (g). menimbulkan ego sektoral atau instansi; (h). sumber daya yang terjaring tidak didasarkan pada kebutuhan; dan (i). motivasi untuk berprestasi rendah.

Pramusinto dan Purwanto (2009:23) menyatakan, bahwa reformasi birokrasi di Indonesia dilaksanakan setengah hati, karena reformasi yang

dilaksanakan tanpa konseptual yang solid dan perubahan budaya organisasi kurang mendapat perhatian yang serius. Dengan demikian birokrasi lama yang didesain untuk bekerja lambat, berhati-hati, dan metodologis sudah tidak dapat diterima oleh konsumen yang memerlukan pelayanan cepat, efisien, tepat waktu, dan simpel (sederhana). Apalagi sekarang telah memasuki era globalisasi yang menuntut segala sesuatunya berjalan serba cepat dan tepat. Oleh karena itulah usaha untuk mereformasi birokrasi Indonesia harus dilakukan. Gerakan reformasi ini menghendaki birokrasi memiliki netralitas politik, transparan, responsibel, akuntabel, bersih dan berwibawa. Untuk mencapai tujuan atau menciptakan birokrasi yang lebih baik, kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan yang lama harus segera dapat ditinggalkan dan diganti dengan paradigma birokrasi yang baru.

Untuk menjawab permasalahan tersebut di atas, pemerintah terus melakukan reformasi birokrasi di seluruh lembaga dan departemen pemerintahan, sehingga pada tahun 2025 diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan pula dapat diwujudkan pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, harapan bangsa Indonesia yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM aparatur semakin profesional, serta *mind-set* dan *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi. Hal ini sebagaimana pelaksanaan kebijakan pembangunan yang dituangkan dalam dokumen RPJMN 2010-2014, serta dengan dikeluarkannya beberapa kebijakan mengenai reformasi birokrasi, antara lain dengan ditetapkannya PP Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025.

Dalam perkembangannya, reformasi birokrasi di Indonesia dilaksanakan menyeluruh pada semua tingkatan pemerintahan, termasuk birokrasi pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (Setjen DPR RI). Setjen DPR RI dituntut untuk mempertanggungjawabkan hasil kegiatannya, tidak saja pada tingkat penggunaan anggaran, tetapi sejauh mana dampak kegiatan tersebut terhadap pencapaian tujuan dimana tujuan tersebut sejalan dengan tuntutan untuk merespons keinginan masyarakat terhadap kualitas *output* kerja DPR RI sebagai *customer* dari Setjen DPR RI. Dalam kurun waktu 2010-2014, Setjen DPR RI telah memberikan dukungan administrasi dan keahlian kepada DPR RI. Capaian di bidang administrasi selama kurun waktu 2010-2014 tertuang dalam perolehan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Dalam hal pengembangan kepegawaian, keberhasilan Setjen DPR RI dapat dilihat melalui pengembangan kompetensi pegawai dan peningkatan kualitas standar rekrutmen. Dari konteks inilah diperoleh penghargaan atas pola rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tahun 2013 dengan metode *Computer*

*Assisted Test* (CAT) dari Badan Kepegawaian Negara (BKN). Tetapi penilaian yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemanPAN dan RB) sejak tahun 2009 diketahui bahwa secara umum kinerja Setjen DPR RI tidak mengalami perubahan yang berarti di mana nilainya "CC" (lebih dari Cukup).<sup>1</sup>

Ada pula beberapa tantangan dan kendala reformasi birokrasi pada Setjen DPR RI. *Pertama*, struktur organisasi telah terjadi perubahan. Berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2016, merupakan penyesuaian terhadap ketentuan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 42 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Perubahan secara mendasar ini juga didasarkan atas Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2015 tentang Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, sehingga sistem pendukung Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) terdiri atas Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian yang secara administratif berada di bawah Sekretariat Jenderal. Dalam implementasinya, perubahan tersebut tidak didukung oleh kualitas sumber daya manusia aparatur yang berakibat pada rendahnya kualitas kinerja pegawai dan daya dukung sarana prasarana yang tidak memadai. Akibatnya, terdapat fakta-fakta empirik yang secara tidak langsung dihadapi oleh Setjen DPR RI antara lain: (1) manajemen dan administrasi Setjen yang dinilai belum adaptif terhadap kebutuhan DPR RI; (2) belum adanya standar pelayanan dari unit-unit kerja yang ada di Setjen DPR RI yang dapat diakses oleh anggota Dewan, mitra kerja dan masyarakat; (3) selama puluhan tahun fokus Setjen DPR RI hanya memberikan pelayanan administrasi dan teknis kepada DPR RI; (4). belum adanya peraturan perundang-undangan yang mampu memenuhi kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi dari setiap unit kerja yang ada di lingkungan Setjen DPR RI; (5). belum dilakukannya analisis dan evaluasi jabatan dan kompetensi jabatan; (6). dokumen Renstra belum sepenuhnya digunakan sebagai acuan dalam penyusunan dokumen perencanaan tahunan maupun RKA, pengumpulan data kinerja belum dilakukan secara berkala, dan belum melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja secara internal terhadap implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP); dan (7). rendahnya

jumlah dan kualitas SDM di bidang pengawasan. Hal ini tentu saja tidak sejalan dengan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 15 Tahun 2008 berupa pedoman reformasi birokrasi, di mana ada tiga variabel yang menjadi acuan reformasi birokrasi, yaitu ketatalaksanaan, kelembagaan, dan sumber daya manusia, bahkan tidak sesuai pula dengan ketentuan yang baru terkait Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 11 tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, yakni mencakup penataan kelembagaan, penataan ketatalaksanaan, penataan sumber daya manusia, dan pelayanan umum.<sup>2</sup>

*Kedua*, rendahnya semangat inovatif, kreativitas dari para aparatur.<sup>3</sup> Penilaian rendahnya kinerja menyata pula dalam rendahnya profesionalisme birokrat, yaitu ogah-ogahan bekerja dan tidak memiliki capaian sasaran program serta belum memiliki loyalitas yang tinggi pada pekerjaan. Berdasarkan data Setjen DPR RI tahun 2013 diketahui bahwa sekitar 35 persen terdeteksi mengalami keterlambatan kedatangan waktu kerja dan pulang lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan. Kemudian pada tahun 2014, persentase pelanggaran disiplin pegawai belum mengalami perubahan yang signifikan yaitu sekitar 1,33 persen, pada tahun 2015, persentase pelanggaran disiplin pegawai masih sekitar 1,56 persen. Demikian pula pada tahun 2016, prosentase pelanggaran disiplin pegawai sekitar 30,69 persen.<sup>4</sup> Dengan demikian budaya organisasi yang mencakup semangat inovatif, inisiatif, orientasi hasil dan manfaat, stabilitas, kerjasama dan agresivitas, sampai saat ini belum menunjukkan adanya pengaruh terhadap reformasi birokrasi. Padahal Cameron & Quinn dalam Sudarmanto (2009:182) menyatakan, bahwa budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen perubahan. Artinya, budaya organisasi dibangun dengan berlandaskan prinsip tata pemerintahan yang baik dengan semangat reformasi. Budaya birokrasi yang diharapkan adalah seperti dalam birokrasi Weberian yang dikenal dengan pelaksanaan suatu system yang rasional, profesional.

Kondisi tersebut di atas tentu masih kurang sejalan dengan visi Setjen DPR RI yaitu "Terwujudnya Sekretariat Jenderal DPR RI yang profesional, andal, transparan, dan akuntabel dalam mendukung fungsi DPR RI". *Profesional* berarti mempunyai kompetensi untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPR RI secara baik dan benar, serta berkomitmen untuk terus meningkatkan kemampuan serta kualitas SDM. *Andal* berarti mampu melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi rencana kerja sesuai dengan tujuan yang akan dicapai serta dapat diimplementasikan. *Transparan* berarti kesediaan untuk senantiasa memberikan informasi faktual mengenai berbagai hal yang berkenaan dengan proses penyelenggaraan organisasi, serta tugas dan fungsi DPR RI. *Akuntabel* berarti mampu bertanggung jawab atas

setiap tindakan, keputusan, dan kebijakan dalam mendukung pelaksanaan fungsi DPR RI.

Berdasar uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang upaya meningkatkan reformasi birokrasi di Setjen DPR RI. Hal ini sejalan dengan *Road map* Reformasi Birokrasi Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian DPR RI 2015 – 2019 yang bertujuan untuk memberikan arah dan pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian DPR RI agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, dan berkelanjutan.

## **B. Metode Kajian**

Kajian ini berproses deskriptif kualitatif di mana data yang dikumpulkan berupa data primer dan sekunder yang diperoleh dengan melakukan wawancara, observasi, studi literatur dan studi dokumen untuk memperoleh data mengenai upaya meningkatkan reformasi birokrasi di Setjen DPR RI. Sedangkan teknik analisis data dilakukan dengan metode analisis deduktif, yaitu menganalisis data untuk memperoleh kesimpulan dengan merumuskan beberapa hal yang bersifat umum kemudian ditarik kesimpulan ke hal yang bersifat khusus. Adapun pengujian keabsahan data (validasi data) dilakukan dengan teknik *triangulasi* untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.

## **C. Kajian Teori**

### **1. Pengertian Birokrasi**

Istilah birokrasi berasal dari bahasa Perancis, yaitu *bureau* yang berarti kantor atau meja tulis, dan kata Yunani, *kratein* yang berarti mengatur. Dalam pengertiannya lebih luas, birokrasi diartikan sebagai suatu tipe organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif dengan cara mengkoordinasi secara sistematis pekerjaan dari banyak anggota organisasi. Ciri pokok dari struktur birokrasi seperti diuraikan oleh Max Weber dalam Ndraha (2001:34) adalah bahwa birokrasi adalah sistem administrasi rutin yang dilakukan dengan keseragaman, diselenggarakan dengan cara-cara tertentu, didasarkan aturan tertulis, oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya. Rourke dalam Said (2007:2) menyebutkan bahwa “birokrasi adalah sistem administrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur dalam sistem hirarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertulis (*written procedures*), dilakukan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainnya, oleh orang-orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya.” Said (2007:3) memberikan batasan tentang pengertian “birokrasi sebagai tata kerja pemerintahan agar tujuan negara dapat tercapai secara efektif dan efisien.” Rod Hague dalam Said (2007:3) menyatakan bahwa “birokrasi adalah institusi pemerintahan yang

melaksanakan tugas negara. Birokrasi ada karena adanya kebutuhan akan sebuah organisasi yang dapat mengelola negara modern. Dikatakan, bahwa tugasnya adalah *organising and administering modern states is a massive process that requires skill, experience and experties.*” Dalam pemikiran Max Weber, birokrasi ditempatkan dalam kerangka proses rasionalisasi dunia modern. Weber dalam Said (2007: 5) merumuskan delapan proposisi tentang penyusunan sistem otoritas legal, yakni:

1. Tugas-tugas pejabat diorganisir atas dasar aturan yang berkesinambungan.
2. Tugas-tugas tersebut dibagi atas bidang yang berbeda sesuai dengan fungsinya, yang masing-masing dilengkapi dengan syarat tertentu.
3. Jabatan tersusun secara hirarkis, yang disertai dengan rincian hak-hak kontrol dan pengaduan (*complaint*).
4. Aturan disesuaikan dengan pekerjaan, diarahkan baik secara teknis maupun secara legal. Dalam hal tersebut, manusia yang terlatih menjadi diperlukan.
5. Anggota sebagai sumber daya organisasi berbeda dengan anggota sebagai individu pribadi.
6. Pemegang jabatan tidaklah sama dengan jabatannya.
7. Administrasi didasarkan pada dokumen tertulis dan hal ini cenderung menjadikan kantor (biro) sebagai pusat organisasi modern.
8. Sistem otoritas legal memiliki berbagai bentuk, tetapi dilihat pada aslinya, sistem tersebut tetap berada dalam suatu *staff* administrasi birokratik.

Gerth dan Mills (dalam Santosa, 2008:8) menyatakan bahwa dari gagasan kewenangan rasional/legal Weber menetapkan enam prinsip bagi sistem birokrasi modern, yaitu :

- 1) Prinsip mengenai bidang-bidang yurisdiksi yang resmi dan tetap, pada umumnya ditata dengan aturan-aturan, yaitu dengan hukum atau peraturan-peraturan administratif.
- 2) Prinsip mengenai hirarki jabatan dan mengenai tingkat kewenangan yang bertingkat berarti suatu sistem super-ordinasi dan subordinasi yang ditata secara sungguh-sungguh, yaitu ada suatu pengawasan jabatan yang lebih rendah oleh jabatan-jabatan yang lebih tinggi.
- 3) Manajemen kantor modern didasarkan pada dokumen tertulis yang disimpan. Badan pejabat yang secara aktif terikat di dalam jabatan “pemerintahan”, bersama dengan aparat, peralatan dan *file* material masing-masing, menyusun suatu kantor.

- 4) Manajemen kantor, setidaknya semua manajemen kantor yang dispesialisasikan, dan manajemen yang demikian secara jelas modern, biasanya mensyaratkan pelatihan ahli dan menyeluruh.
- 5) Ketika jabatan sepenuhnya maju, aktivitas jabatan meminta kapasitas bekerja yang penuh dari pejabat. Pada awalnya dalam semua hal, keadaan normal di balik; bisnis pejabat diturunkan sebagai aktivitas sekunder.
- 6) Manajemen kantor mengikuti aturan umum, yang lebih stabil, melelahkan, dan yang dapat dipelajari. Pengetahuan mengenai aturan-aturan ini menyiratkan suatu pembelajaran teknis special yang dimiliki para pejabat. Pembelajaran tersebut, melibatkan yurisprudensi, manajemen bisnis atau administratif.

Teori birokrasi Weber tidak lepas dari kelemahan. Kelemahan teori Weber adalah tidak mengakui adanya konflik antara otorita yang telah dibangun secara hirarkhis. Kelemahan lain adalah tidak mudah menghubungkan proses birokrasi dan modernisasi di kalangan negara-negara sedang berkembang. Para pengkritik banyak mengemukakan pendapat bahwa struktur dan manajemen model pemerintahan tradisional ala Weber sudah usang dan membutuhkan perubahan yang drastis. Birokrasi yang mengutamakan formalitas misalnya hanya akan menjadikan aparatnya bersikap pasif dan “*robotic*” daripada menjadi seorang inovator yang kreatif, menjadi *risk-avers* daripada *risk-taking*. Struktur yang berjenjang hanya membuat pemborosan (*high cost economy*), *inefficiency*, dan bahkan pelencengan tujuan (*displacement of goals*). Struktur yang kaku juga tidak memenuhi aspek keadilan bagi pegawai, karena selalu menggaji lebih banyak terhadap mereka yang ada di struktur yang lebih tinggi, walaupun mungkin kualitas dan kuantitas pekerjaannya lebih sedikit dibanding dengan pegawai yang lebih rendah (Setiyono, 2004: 145). Kelemahan ini menyebabkan kinerja birokrasi cenderung berada pada posisi yang statis, berkutat pada rutinitas, dan tidak *responsive* terhadap perkembangan jaman. Bahkan para birokrat cenderung mencari keuntungan bagi diri dan organisasinya sendiri daripada kepentingan masyarakat secara umum. Kesuksesan seorang birokrat seringkali diukur dari sudut apakah dia mampu mempertahankan atau menaikkan anggaran bagi instansinya. Hal tersebut jelas bertentangan dengan prinsip-prinsip pasar, yang pada umumnya mengutamakan proses yang *competitive*, menyukai pemberian insentif, menghargai inovasi, mengutamakan pelanggan, memberikan gaji sesuai proporsi kerja dan sebagainya.

## 2. Reformasi Birokrasi

Surbakti dalam Santoso (2008:116) mengatakan, kewenangan besar dimiliki birokrat, sehingga hampir semua aspek kehidupan masyarakat

ditangani birokrasi. Kewenangan yang terlalu besar itu, bahkan akhirnya menonjolkan peran birokrasi sebagai pembuat kebijakan ketimbang pelaksana kebijakan, lebih bersifat menguasai daripada melayani masyarakat. Akhirnya, wajar saja jika kemudian birokrasi dianggap sebagai sumber masalah atau beban masyarakat ketimbang sumber solusi bagi masalah yang dihadapi masyarakat. Fenomena itu terjadi karena tradisi birokrasi yang dibentuk lebih sebagai alat penguasa untuk menguasai masyarakat dan segala sumber dayanya. Dengan kata lain, birokrasi lebih bertindak sebagai *pangreh praja* daripada *pamong praja*.

Pembahasan reformasi birokrasi tidak hanya mencakup aspek organisasi, tapi juga mencakup hal hal yang dicakup dalam reformasi administrasi sebagaimana disampaikan Samonte dalam Effendi (2000:34) bahwa “reformasi administrasi adalah inovasi secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sistem administrasi sebagai *social agent* yang lebih efektif, instrumen yang lebih baik untuk menyelenggarakan demokratisasi politik, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi, yang merupakan unsur terpenting dalam proses *nation-building* dan pembangunan.” Pengertian reformasi birokrasi sebagai alat oleh Mark dan David (1997) adalah sarana untuk membuat sistem administrasi instrument yang lebih efektif untuk perubahan sosial instrumen yang lebih baik untuk membawa pertarungan politik kesetaraan, keadilan sosial dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai proses, reformasi birokrasi juga dapat dilihat sebagai berubahnya praktek-praktek tingkah laku dan struktur birokrasi yang telah mapan.

Khan (1981:87) memberi pengertian “reformasi sebagai suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan merubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama.” Sedangkan Azizy dan Kristiawan (2007:32) menjelaskan “birokrasi sebagai mesin pelaksana kebijakan, efektivitas dan efisiensi kebijakan pemerintah, mendapat wujud nyatanya pada efektivitas dan efisiensi birokrasi. Reformasi birokrasi menurut Effendi (2007:82) adalah perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi antara lain: “kelembagaan, sumber daya manusia sebagai aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan dan pelayanan publik.” Yang paling penting dari reformasi birokrasi itu sendiri adalah perubahan *mind set* dan *culture set* serta pengembangan budaya kerja.

Menurut Thoha (2008:15), reformasi adalah suatu proses yang tidak dapat diabaikan. Pemimpin daerah seharusnya mengenal warganya secara baik, sehingga pelayanan publik tidak lagi berorientasi pada kepentingan penguasa, tetapi lebih kepada kepentingan publik.

Dalam kenyataannya, tidak ada organisasi yang menyerupai tipe birokrasi ideal. Sedikit sekali organisasi yang mendekati tipe birokrasi ideal, sedangkan sebagian besar organisasi jauh dari tipe ideal birokrasi Weber.

Kentalnya budaya lisan di kalangan birokrasi merupakan salah satu bentuk patologi birokrasi. Patologi birokrasi semacam ini sangat berbahaya jika dibiarkan terlalu lama. Karena budaya ini akan menjadi senjata utama untuk menghindar dari tanggung jawab. Setelah sekian lama reformasi bergulir, Dwiyanto dalam Santoso (2008:82) menjelaskan, bahwa kinerja pelayanan birokrasi pemerintah pada masa reformasi tidak banyak mengalami perubahan signifikan. Para aparatur negara atau birokrat masih tetap menunjukkan derajat rendah pada akuntabilitas, responsivitas, dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Bahkan secara empirik di era reformasi tampak sekali KKN di kalangan birokrat lebih berani dan transparan. Kualitas layanan publik juga diperparah oleh suatu kenyataan bahwa birokrasi sering mengedepankan fungsi lain daripada fungsi layanan publik.

Ide *New Public Management* (NPM) dan model reformasi administratif lainnya sejalan dengan perkembangannya telah menyebar ke seluruh penjuru dunia. NPM muncul sebagai bentuk yang mendorong pemerintah melakukan apa yang dinamakan reformasi di tubuh birokrasi. Hal ini didasarkan pada pengalaman pemerintah Amerika Serikat yang kala itu dikritik karena tidak dapat memenuhi kebutuhan dan memberikan pelayanan kepada masyarakatnya. Kemudian dalam perkembangannya, model NPM ini melekat dalam agenda negara-negara yang sedang berkembang untuk mendorong pemerintahannya membentuk suatu tata pemerintahan yang baik atau disebut sebagai *good governance*. Namun NPM dinilai tidak selalu tepat untuk diterapkan pada semua Negara-negara sedang berkembang. Hal ini dikarenakan bahwa dalam suatu rejim negara yang sedang berkembang atau negara-negara yang sedang mengalami masa transisi seharusnya mendahulukan pembangunan kapasitas administrasi negaranya sebelum akhirnya melakukan apa yang disebut dengan reformasi dan membongkar sistem yang formal tersebut (Peters, 2001: 164).

Sedarmayanti (2009:165) menyampaikan bahwa tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan pemerintahan yang baik, didukung oleh penyelenggaraan Negara yang profesional, bebas korupsi kolusi dan nepotisme dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercapai pelayanan prima. Untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi dapat dilakukan dengan penataan kelembagaan; penataan ketatalaksanaan; penataan sumber daya manusia; akuntabilitas dan pelayanan umum. Terdapat lima aspek birokrasi yang perlu direformasi agar terjadi suatu proses perubahan yang menjadikan birokrasi sebagai lembaga administrasi negara yang demokratis, transparan, produktif, efektif, efisien, dan akuntabel. Kelima aspek birokrasi yang dimaksud adalah 1) kelembagaan; 2) ketatalaksanaan; 3) sumber daya manusia; 4) akuntabilitas; dan 5) pelayanan umum. Hal ini sejalan Permenpan & RB No. 11/2015 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2015–*

2019, bahwa untuk mengevaluasi keberhasilan proses reformasi birokrasi dapat dilakukan dengan melihat keberhasilan perubahan pada: aspek penataan kelembagaan, penataan ketatalaksanaan/ manajemen, penataan sumber daya manusia/aparatur, dan pelayanan umum.

Secara lebih jelasnya, Sedarmayanti (2009:336) mengemukakan bahwa terdapat 4 bidang pendayagunaan aparatur negara yang mengalami proses reformasi (birokrasi) untuk mencapai lompatan peningkatan kualitas kinerja aparat pemerintah, yaitu:

1. Penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan
2. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur
3. Pencegahan dan pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme
4. Pengembangan pelayanan prima.

Ditinjau dari konsep reformasi birokrasi oleh Sedarmayanti di atas, maka alur pikir reformasi birokrasi tersebut tercakup dalam platform Reformasi Setjen DPR RI dan sejalan dengan delapan area perubahan yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 11 tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019, yakni mencakup penataan kelembagaan, penataan ketatalaksanaan, penataan sumber daya manusia, dan pelayanan umum. Dengan demikian, maka penulis merasa perlu untuk meneliti kembali penerapan reformasi birokrasi dengan melalui konsep Sedarmayanti tersebut, untuk mengetahui apakah ke-empat variable tersebut telah terpenuhi.

## **D. Pembahasan**

### **1. Penataan Kelembagaan dan Penyederhanaan Ketatalaksanaan**

Dalam RPJMN tahun 2015-2019 telah ditetapkan bahwa agenda kedua pembangunan nasional yang disusun sebagai penjabaran operasional dari nawacita adalah membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya, yang meliputi subagenda prioritas antara lain membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintah, serta menyempurnakan dan meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi Nasional (RBN). Dalam pelaksanaannya, Setjen DPR RI melakukan penguatan reformasi birokrasi melalui cara-cara yaitu:

- a. Penggabungan dan penambahan unit-unit kerja di lingkungan Kedeputian Persidangan dan Kedeputian Administrasi, sementara itu peningkatan kelembagaan dalam penguatan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pembentukan Kapusdiklat yang sebelumnya pada unit eselon III menjadi unit eselon II.
- b. Melakukan penajaman fungsi dukungan dan layanan melalui pemisahan Biro Humas dan Pemberitaan menjadi 2 (dua), yaitu Biro Pemberitaan Parlemen dan Biro Protokol. Revitalisasi layanan data dan informasi dilakukan pembentukan Pusat Data dan Informasi. Sementara untuk

- penguatan pengawasan dan akuntabilitas ditandai dengan terbentuknya Inspektorat utama yang merupakan peningkatan status kelembagaan yang sebelumnya berada pada unit eselon III, kini menjadi eselon I.
- c. Menguatkan peran pengawas internal untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan Negara menuju *good governance*, sebagai pengawal dan penegak integritas menuju birokrasi yang bebas dari korupsi, birokrasi bersih dan melayani.
  - d. Upaya organisasi untuk terus melaksanakan tata kelola secara profesional (*good governance*) melalui perangkat sistem pengelolaan sumber daya, pola pikir, dan budaya organisasi.

Penulis menilai bahwa Setjen DPR RI terus berbenah diri dalam memberikan peran sertanya mendukung terwujudnya parlemen modern yang merupakan tujuan DPR RI periode 2015 – 2019. Namun demikian terdapat 3 (tiga) kendala dalam penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan pada Setjen DPR RI, yaitu: (a). implementasinya struktur organisasi Setjen DPR RI tahun 2016 belum didukung oleh ketersediaan dan kesesuaian SOP yang baru; (b). manajemen kearsipan Setjen DPR RI belum berbasis Teknologi, Informasi, dan Komunikasi (TIK); dan (c). Setjen DPR RI belum 100% memiliki pedoman monitoring dan evaluasi rencana kerja.

- a. Terkait dengan implementasinya struktur organisasi Setjen DPR RI tahun 2016 belum didukung oleh ketersediaan dan kesesuaian SOP yang baru, maka Setjen harus menyediakan dan/atau menyesuaikan SOP yang telah ada. Hal ini penting sebab sebuah SOP di masa mendatang akan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja dari organisasi secara keseluruhan atau bagian dari organisasi (misalnya bagian, divisi, fungsi, seksi, unit kerja, atau individual). SOP dibuat untuk dijadikan ukuran, seperti untuk mengukur efisiensi, kualitas, reponsivitas terhadap pelanggan, dan inovasi (George *and* Jones, 2006: 497).
- b. Terkait dengan manajemen kearsipan Setjen DPR RI belum berbasis Teknologi, Informasi, dan Komunikasi (TIK), maka Setjen DPR RI harus segera membangun manajemen kearsipan berbasis TIK, sebagai upaya mewujudkan pemerintahan yang baik atau *good government*. Tertib administrasi merupakan suatu keniscayaan yang harus dicapai sehingga proses pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat dapat menjadi lebih akuntabel dan transparan. Lagipula arsip dan TIK sebenarnya bukan suatu perkara yang baru dikenal. Terminologi arsip sendiri sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan. Selain itu juga pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi akan meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan kearsipan. Namun demikian, pengembangan sistem kearsipan berbasis TIK harus dapat menjamin bahwa arsip yang autentik, andal, dapat digunakan, diciptakan, dijaring, serta dikelola

dengan standar yang berlaku dan memenuhi ketentuan hukum serta sesuai dengan tugas dan fungsi Setjen DPR RI. Pengelolaan arsip elektronik yang baik akan menjamin ketersediaan bukti keputusan serta kegiatan pemerintahan, menunjukkan pemenuhan akuntabilitas pencipta arsip, mendukung tugas dan fungsi melalui penciptaan arsip yang andal serta dapat digunakan, berkontribusi terhadap efisiensi dan efektivitas kegiatan, serta mengurangi risiko dengan menjamin bahwa arsip yang tepat diciptakan untuk mempertahankan kinerja dan kontinuitas kegiatan.

- c. Terkait dengan Setjen DPR RI belum 100% memiliki pedoman monitoring dan evaluasi rencana kerja, maka Setjen DPR RI tentu saja harus memiliki pedoman monitoring dan evaluasi rencana kerja. Hal ini dikarenakan Monev (Monitoring dan Evaluasi) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memantau atau mengaudit proses dan perkembangan pelaksanaan program organisasi. Fokus monitoring adalah untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan program organisasi, bukan pada hasilnya. Fokus monitoring adalah pada komponen proses pelaksanaan program organisasi, baik untuk proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses kegiatan. Monitoring dilakukan untuk tujuan supervisi, yaitu untuk mengetahui apakah program organisasi berjalan sebagaimana yang direncanakan, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut. Dengan demikian monitoring menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan program dan sedapat mungkin tim/auditor memberikan saran untuk mengatasi masalah yang terjadi. Hasil monitoring digunakan sebagai umpan balik untuk penyempurnaan pelaksanaan program-program organisasi (Lubis, 1997: 92).

Ketiga kendala tersebut di atas dapat dikelola dengan baik apabila pimpinan di semua level manajemen dapat mengembangkan penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan secara fundamental, yang bukan merupakan tradisi dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan yang kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya. Sebab budaya organisasi yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan yang berfungsi sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak oleh seluruh anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai.

## 2. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Aparatur

Sepanjang kurun waktu 2015-2018, terdapat beberapa kegiatan Setjen DPR RI yang telah dilaksanakan, yaitu:

- a. Dilakukannya perencanaan kebutuhan pegawai ASN, yang mencakup penyusunan identifikasi dan analisis jabatan, perhitungan kebutuhan pegawai, rencana redistribusi pegawai, proyeksi kebutuhan 5 tahun, dan perhitungan formasi jabatan.
- b. Dilakukannya proses penerimaan pegawai telah berjalan secara transparan, objektif, akuntabel, dan bebas KKN.
- c. Dilakukannya promosi jabatan telah dilakukan secara terbuka.
- d. Adanya pemanfaatan *assessment center* di dalam pengembangan pegawai, yang mencakup penyusunan standar dan pengembangan kompetensi.
- e. Adanya penetapan kinerja individu lewat penilaian kinerja melalui penerapan penetapan kinerja individu yang diukur secara periodik dan dijadikan dasar untuk pengembangan karir individu, namun belum dijadikan dasar untuk pemberian tunjangan individu, baru akan dimasukkan dalam revisi Peraturan Sekretaris Jenderal Nomor 01/SEKJEN/2014 yang akan dilaksanakan pada tahun 2016.
- f. Dilakukannya perumusan dan penetapan kebijakan *reward and punishment* berbasis kinerja, pengurangan tunjangan baru dilakukan terhadap pelanggaran disiplin kehadiran, dan
- g. Adanya sistem informasi kepegawaian yang telah digunakan sebagai pendukung pengembangan kebijakan manajemen SDM.

Penulis menilai bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur pada Setjen DPR RI saat ini masih menghadapi beberapa kendala, yaitu: (a). kurang tepatnya penempatan pegawai; (b). standar kompetensi jabatan; dan (c) integritas pegawai masih rendah.

- a. Terkait dengan kurang tepatnya penempatan pegawai, Setjen DPR RI perlu menempatkan pegawai pada tempat yang tepat sesuai pendidikan, keterampilan dan pengalamannya.
- b. Terkait dengan standar kompetensi jabatan berhubungan dengan butir (a), bahwa penempatan pegawai selayaknya disesuaikan dengan standar kompetensi jabatan yang telah ada.
- c. Terkait dengan integritas pegawai masih rendah, maka Setjen DPR RI perlu meningkatkan komitmen organisasi. Dalam dunia kerja, komitmen organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan manajemen.

Ketiga kendala tersebut di atas dapat dikelola dengan baik apabila pimpinan di semua level manajemen dapat mengembangkan peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur melalui perubahan mendasar terhadap *praktek seleksi organisasi, tindakan manajemen puncak*, serta *metode sosialisasi organisasi*. Tujuan eksplisit dari *proses seleksi* adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan di organisasi dengan berhasil. Jadi proses seleksi bukan semata-mata bertujuan untuk memper-tahankan budaya organisasi yang telah ada dengan menyaring individu yang mungkin akan menyerang atau mengacaukan nilai-nilai intinya. *Tindakan manajemen puncak* juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi. Pimpinan harus memberikan keteladanan sebagai *central pigme*. Pemimpin organisasi memberikan bimbingan agar kelompok yang memiliki *subculture* tertentu dapat memahami dan mentolerir kelompok lain dengan *subculture* yang berbeda, bahkan membantu memecahkan problem yang dihadapi. Pemimpin organisasi senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa budaya organisasi yang dimiliki itu akan semakin kaya dan kuat, karena dibangun melalui sinergisme diantara *subculture* yang ada di organisasi. Sebuah organisasi harus selalu *mensosialisasi* setiap pegawai selama karirnya dalam organisasi. Sebab, proses pembentukan budaya organisasi secara implisit mencakup proses sosialisasi yang diaktualisasikan dalam penanaman dan penumbuh-kembangkan budaya organisasi yang tidak harus melunturkan karakteristik budaya yang telah ada.

### **3. Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme**

Berdasarkan pelaksanaannya, Setjen DPR RI telah memperkuat unit pengawasan intern dimana sebelumnya dilaksanakan pada level Eselon III. Mengingat dalam pelaksanaan pengawasan terdapat keterbatasan kewenangan, maka sejak tahun 2015 unit pengawasan intern berada pada level Eselon I. Dengan kedudukannya sebagai eselon I, memungkinkan unit pengawasan internal lebih *independen*, terlebih-lebih telah diterbitkannya Keputusan Sekretaris Jenderal tentang *Internal Audit Charter* atau Piagam Pengawasan Internal, maka pimpinan organisasi berkomitmen untuk membuka dan memberikan akses yang luas bagi pengawas internal, *independensi*, serta kewajiban bagi institusi untuk meningkatkan kapabilitas SDM pengawasan melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan dibentuknya Inspektorat Utama maka kualitas manajemen pengawasan diharapkan akan semakin meningkat terutama terkait dengan peningkatan penerapan SPIP di lingkungan Setjen dan BK DPR RI dan peningkatan peran dan kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP), sehingga dapat mengurangi

kemungkinan timbulnya KKN, dan menjaga predikat opini WTP yang telah diperoleh Sekretariat Jenderal DPR RI pada tahun-tahun sebelumnya.

Terkait dengan upaya untuk mencegah dan memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme, terdapat upaya untuk mencapai sasaran program bidang area penataan peraturan perundang-undangan yaitu mengurangi tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang-undangan yang diterbitkan di lingkungan Setjen dan BK DPR RI serta meningkatnya efektifitas pengelolaan peraturan perundangan yang diterbitkan. Adapun pencapaian yang dihasilkan dari kegiatan program tersebut yaitu:

- a. Tersusunnya daftar inventarisasi peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan Setjen DPR RI dengan rentang waktu antara tahun 2012 sampai dengan tahun 2016.
- b. Tersusunnya daftar identifikasi Jenis peraturan perundang-undangan tersebut yang meliputi:
  - 1) Peraturan Sekretaris Jenderal.
  - 2) Keputusan Sekretaris Jenderal, secara garis besar Keputusan Sekjen berupa: (a). Penetapan pejabat untuk menduduki jabatan tertentu; (b). Penetapan penggunaan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan unit-unit kerja; (c). Pembentukan tim kerja/panitia; (d) Penetapan pedoman yang mengatur pelaksanaan kegiatan tertentu;
  - 3) Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran yang berupa pembentukan panitia pengadaan barang dan jasa/panitia penerima hasil pekerjaan pengadaan barang dan jasa, serta penetapan kegiatan unit kerja tertentu.
  - 4) Keputusan Pejabat Pembuat Komitmen yang berupa pembentukan tim kerja/panitia.
- c. Tersusunnya daftar rekapitulasi peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan Setjen DPR RI.

Selanjutnya pada pelaksanaan program kegiatan kedua, Area Penataan Peraturan Perundang-undangan yang telah dilaksanakan adalah telah disusun Peraturan Sekretaris Jenderal tentang Pedoman Pembentukan Produk Hukum Setjen DPR RI yang menjadi dasar penyeragaman prosedur pembentukan produk hukum Setjen DPR RI secara terencana, terarah, terpadu, dan terkoordinasi. Kegiatan penyusunan Peraturan Setjen tersebut telah dilaksanakan sejak 2014. Meskipun demikian, Setjen DPR RI perlu meningkatkan peran dan kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dalam rangka mencegah dan memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme.

Terdapat kendala dalam pencegahan dan pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme pada Setjen DPR RI, yaitu lemahnya peran dan kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dalam rangka mencegah dan memberantas tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme.

Pengertian kapabilitas hampir sama dengan kompetensi adalah kemampuan. Namun pemaknaan kapabilitas tidak sebatas memiliki keterampilan (*skill*) saja namun lebih dari itu, yaitu lebih paham secara mendetail sehingga benar benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya. Hal ini berarti bahwa gaya dan kemampuan kepemimpinan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sangat menentukan untuk mencegah dan memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme. Selain faktor kemampuan, kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten, baik melalui apa yang dikatakannya maupun apa yang diperbuatnya (tindakan). Sebab pada umumnya pengembangan budaya kerja akan berhasil dengan baik bilamana didukung komitmen dari pimpinan tertinggi instansi pemerintah dan para pimpinan unit organisasi yang ada dibawahnya.

#### **4. Pengembangan Pelayanan Prima**

Kegiatan area perubahan pelayanan publik yang telah dilakukan Setjen DPR RI terkait dengan peningkatan pelayanan publik, antara lain:

- a. Adanya penerapan SOP pada unit kerja yang melaksanakan pelayanan publik.
- b. Adanya penetapan Standar Pelayanan pada beberapa unit kerja yang bersinggungan langsung dengan publik, seperti Bagian Pelayanan Kesehatan, Bagian Pengaduan Masyarakat, Bidang Perpustakaan, Bidang Arsip dan Dokumentasi, dan sebagainya.
- c. Tersedianya sarana layanan terpadu/terintegrasi, diantaranya *website @dpr.go.id* dengan portal perpustakaan, ppid dan pengaduan masyarakat, serta layanan terpadu satu atap informasi publik pengaduan masyarakat, PPID dan penyampaian aspirasi masyarakat.
- d. Adanya informasi tentang pelayanan yang mudah diakses melalui berbagai media, diantara melalui *website www.dpr.go.id*, *Portal@dpr.go.id*, TV Parlemen melalui *channel 18* di TV Kabel First Media, Buletin dan Majalah Parlemenaria, Videotron, Streaming Video, Media Sosial DPR (*FB, Twitter, Youtube*), dan Media Sosial Perpustakaan (*FB, Twitter, Blog*).
- e. Terselenggaranya diseminasi kinerja DPR kepada masyarakat melalui media parlementaria, TV Parlemen, dan/atau kerjasama dengan berbagai media cetak dan elektronik lainnya.
- f. Adanya survey kepuasan publik terhadap layanan yang diberikan unit kerja, seperti survey yang dilakukan oleh Bagian Pelayanan Kesehatan, Bidang Perpustakaan, dan lain-lain.
- g. Dilakukannya Budaya Pelayanan Prima melalui kegiatan diantaranya:
  - 1) Pendidikan dan Pelatihan Pelayanan Prima bagi Pejabat dan Pegawai Setjen DPR RI;

- 2) Pendidikan keprotokolan;
  - 3) Teknik penulisan risalah rapat
  - 4) Sistem sanksi/*reward* bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar yang kesemuanya telah dilaksanakan, seperti telah ada surat penagihan keterlambatan pengembalian buku dan penggantian buku yang rusak dan hilang.
- h. Inovasi pelayanan misalnya terkait dengan:
- 1) Pengaduan *online*,
  - 2) SMS aspirasi 08119443344
- i. Pengelolaan Pengaduan, baik pengaduan yang terkait dengan masyarakat kepada DPR terkait dengan kinerja pemerintah dan pemerintah daerah atau pengaduan terhadap layanan seperti yang telah dilakukan oleh bagian pelayanan kesehatan yang telah melakukan pengelolaan pengaduan atas layanan yang diberikan kepada publik melalui kotak saran, sms dan telpon.

Namun demikian Setjen DPR RI belum mempunyai standar pelayanan dari masing-masing unit yang ada di Setjen DPR RI yang dapat diakses baik oleh anggota dewan, mitra kerja dan masyarakat, serta belum adanya instrumen yang memadai untuk mengukur kualitas pelayanan unit kerja kepada publik. Untuk itu, Setjen DPR RI perlu membuat standar pelayanan dari masing-masing unit yang ada di Setjen DPR RI yang dapat diakses baik oleh anggota dewan, mitra kerja dan masyarakat, serta harus membuat instrumen yang memadai untuk mengukur kualitas pelayanan unit kerja kepada publik. Dengan tersedianya standar dan instrument pelayanan maka organisasi dapat berkembang secara optimal. Tanggapan dan pendapat dari anggota dewan, mitra kerja dan masyarakat sangatlah penting untuk dijadikan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan. Maksudnya, untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan dapat mempertimbangkan peran anggota dewan, mitra kerja dan masyarakat sebagai penerima pelayanan dalam merespon pelayanan yang diberikan kepada mereka, baik sebelum, dalam proses, atau setelah pelayanan itu diberikan.

## **E. Simpulan dan Rekomendasi**

Penerapan reformasi birokrasi di Setjen DPR RI secara umum sudah cukup optimal, meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam setiap dimensi reformasi birokrasinya, baik terkait penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur, pencegahan dan pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme, dan pengembangan pelayanan prima.

Untuk itu, Setjen DPR RI perlu senantiasa memberi dorongan/motivasi dan kompetensi kepada pimpinan dan anggotanya untuk mengimplementasikan budaya organisasinya dalam setiap *event* penting, memberikan keteladanan sebagai *central figure*, dan senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa budaya organisasi Setjen DPR RI akan semakin kuat karena dibangun melalui sinergisme akuntabilitas dan komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi di antara *subculture* yang ada di organisasi. Setjen DPR RI perlu terus membangun dan mengembangkan sarana dan prasarana penunjang dalam rangka pembentukan dan pengembangan budaya organisasi. Setjen DPR RI perlu terus melakukan evaluasi kerja pegawai dan evaluasi standar-standar yang telah ada dalam rangka pembentukan dan pengembangan budaya organisasi. Setjen DPR RI perlu terus melakukan fungsi pengawasan secara berkala dalam rangka pembentukan dan pengembangan budaya organisasi.

## F. Referensi

- Arikunto, S. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008.
- Anoraga, Pandji, dan Sri Sayuti. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- Azizy, Achmad Qodri Abdillah dan Kristiawan, S Andry. *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Barata, Atep Adya. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Kompetindo, 2003.
- Blau, Peter M. & Meyer. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Certo, Samuel C and J. Paul Peter. *The Strategic Management Process*. New York: McGraw Hill, INC, 1991.
- Denhardt, Janet V and Robert B. Denhardt. *New Public Service: Serving, not steering*. London: M.E. Sharpe, 1985.
- Dwiyanto, Agus. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005.

- Gaspersz, Vincent . *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Goss, Sue. *Making Local Governance Work: Network, Relationship and The Management of Change*. New York: Palgrave, 2001.
- Hermawan, Eko. *Evaluasi Reformasi Birokrasi pada Sektor Pelayanan di Kabupaten Kudus* (tesis). Semarang: Universitas Diponegoro, 2011.
- Indraswari, Y. *Analisis Strategi Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan Republik Indonesia* (Skripsi). Jakarta: Universitas Indonesia, 2008.
- Indiahono, Dwiyanto, *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis*, Yogyakarta, Gava Media, 2009.
- Kurniawan, Agung. *Transformasi Birokrasi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2005.
- Lubis, Ibrahim, *Pengawasan Proyek Pembangunan*, Jakarta: Sinar Harapan, 1997.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia. *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*. Jakarta: tanpa penerbit, 2002.
- Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2005.
- Nawawi, Hadari. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: PT. Erlangga, 1998.
- Nurbarani, Myrna. *Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Surakarta* (Tesis). Semarang: Universitas Diponegoro, 2009.
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Bina Aksara, 2001.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. *Mewirauahakan Birokrasi :Mentransformasi Semangat Wirausaha kedalam Sektor Publik, Reinventing Government* (terjemahan). Jakarta: CV Teruna Grafica, 1996.

- Peters, B. Guy. *The Future of Governing: second edition, revised*, USA: University Press of Kansas, 2001.
- Pramusinto, Agus, & Erwan A. Purwanto. *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media, JIAN UGM, dan MAP UGM, 2009.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi, Struktur, Desain & Aplikasi*. Alih bahasa: Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan, 1997.
- Said, Mas'ud. *Birokrasi di Negara Birokratis*. Malang: UMM Press, 2007.
- Santosa, Pandji. *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: PT RefikaAditama, 2008.
- Sedarmayanti. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT. RefikaAditaman, 2009.
- Setiyono, Budi. *Birokrasi Dalam Perspektif Politik dan Administrasi*. Semarang: Puskodak Undip, 2004.
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Steers, and Richard M. *Efektivitas Organisasi*, seri Manajemen no. 47. Penerjemah : Dra Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga, 1985.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta, 2014.
- Schein, Edgar H. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan, 1997.
- Siagian, Sondang P, *Fungsi-fungsi Manajerial*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005.
- Thoha, Miftah. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana Prenada, 2008.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: CV. Masagung, 1995.

Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.

**ENDNOTE :**

<sup>1</sup> (Rencana Strategis Setjen dan Badan Keahlian DPR RI Tahun 2016-2019, hlm.15).

<sup>2</sup> Setjen DPR RI, *Roadmap Area Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja*, 2012, hlm. 4.

<sup>3</sup> *Ibid.*, hlm. 5.

<sup>4</sup> Laporan Akuntabilitas Kinerja Setjen DPR RI, Tahun 2016.