

PERAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM MEWUJUDKAN TATA KELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK

¹Elsa Fera Mahda Lena, ²Diana Stevany Naibaho, ³Jaka Maulana
Universitas Pamulang¹²³
E-mail: dianastevany74@gmail.com

ABSTRACT

The State Civil Apparatus (ASN) plays a crucial role in realizing good governance at the local level. This research is motivated by the urgent need for bureaucratic reform and improvement of public service quality through the role of professional and integrity-driven ASN. While ASN is normatively expected to be a neutral and accountable executor of public policies, the reality still reveals challenges such as traditional bureaucratic culture, lack of competent human resources, and weak accountability systems. This study aims to describe the contribution of ASN in implementing the principles of good governance, particularly in transparency, accountability, and public participation. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through semi-structured interviews and policy document analysis. The findings indicate that ASN plays three main roles: policy implementer, public service provider, and public participation facilitator. In several regions, initiatives such as e-government systems, competency-based training, and performance measurement have enhanced public service delivery and accountability. However, barriers such as limited digital literacy, resistance to change, and budget constraints remain. Strengthening ASN professionalism through continuous training, merit-based systems, and performance incentives is essential to empower them as effective agents of change.

Keywords: State Civil Apparatus, Good Governance, Transparency, Accountability

ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di tingkat daerah. Penelitian ini

dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui peran ASN yang profesional dan berintegritas. Meski secara normatif ASN diharapkan menjadi pelaksana kebijakan publik yang bebas dari praktik KKN, realitas di lapangan menunjukkan masih adanya hambatan seperti budaya birokrasi tradisional, kekurangan SDM kompeten, dan lemahnya sistem akuntabilitas. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kontribusi ASN terhadap penerapan prinsip good governance, khususnya dalam hal transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN memainkan tiga peran utama: sebagai pelaksana kebijakan, penyedia layanan publik, dan fasilitator partisipasi masyarakat. Di beberapa daerah, inisiatif seperti e- government, pelatihan kompetensi, dan sistem kinerja berbasis indikator telah meningkatkan akuntabilitas dan kualitas layanan publik. Namun, tantangan seperti minimnya literasi digital, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan anggaran masih menjadi penghambat. Diperlukan upaya penguatan profesionalisme ASN melalui pelatihan berkelanjutan, sistem merit, dan insentif berbasis kinerja agar mereka dapat berfungsi sebagai agen perubahan yang efektif.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara, Good Governance, Transparansi, Akuntabilitas

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama penyelenggara pemerintahan, bertugas menjalankan kebijakan publik dan memberikan pelayanan bagi masyarakat. Masyarakat Indonesia menuntut tata kelola pemerintahan yang lebih baik (good governance) untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan akuntabilitas pemerintah. Good governance didefinisikan sebagai tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, partisipatif, dan akuntabel. Namun kenyataannya, sistem kelembagaan di daerah belum sepenuhnya memadai, yang berdampak pada rendahnya kinerja aparatur pemerintah daerah. Berbagai permasalahan seperti korupsi, birokrasi lambat, dan pelayanan “di balik meja” masih sering ditemui. Oleh karena itu, peran ASN yang profesional dan

berintegritas menjadi kunci dalam memperbaiki pemerintahan daerah serta mewujudkan transformasi birokrasi yang lebih baik. Melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dinyatakan bahwa ASN adalah pelaksana kebijakan publik yang harus memberikan pelayanan publik dengan profesional dan berkualitas. Pasal 12 UU 5/2014 menyatakan bahwa ASN sebagai penyelenggara tugas pemerintahan dan pembangunan (perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan) melalui pelayanan publik dan kebijakan publik yang profesional, bebas praktik politik, dan bebas dari korupsi, kolusi, serta nepotisme. Pernyataan ini menekankan harapan agar ASN menjadi teladan dalam pemerintahan yang bersih dan dapat dipercaya. Namun dalam praktiknya, tantangan seperti budaya kerja birokrasi tradisional dan hambatan struktural masih mengganggu efektivitas ASN dalam melayani publik.

Studi ini dibangun atas beberapa kerangka teori utama. Pertama, teori Good Governance, yang menegaskan pada transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan rule of law dalam penyelenggaraan negara. Nurhidayat (2023) menyatakan bahwa good governance adalah tata kelola pemerintahan yang baik serta membutuhkan kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan juga masyarakat sipil. Prinsip-prinsip tersebut (misalnya partisipasi, transparansi, akuntabilitas) dianggap sebagai landasan penting untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Kedua, teori birokrasi tradisional menurut Weber, yang menggambarkan organisasi pemerintahan ideal dengan hirarki yang jelas, pembagian tugas terperinci, dan otoritas rasional-legal. Konsep birokrasi ini relevan untuk memahami struktur ASN sebagai pegawai negeri yang tunduk pada aturan formal dan sistem merit. Ketiga, teori pelayanan publik yang menekankan bahwa ASN sebagai pelayan masyarakat harus memberikan layanan yang adil, merata, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks good governance, peningkatan kualitas pelayanan publik (misalnya melalui e-government, pengukuran kinerja, atau mekanisme pengaduan) menjadi indikator keberhasilan pemerintahan yang baik.

Berbagai penelitian sebelumnya mengkaji manajemen ASN dan implementasi good governance. Rizki dkk. (2021) misalnya, dalam studi di Provinsi Bengkulu, menemukan bahwa manajemen ASN dan penerapan prinsip good

governance berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Artinya, semakin baik pengelolaan ASN, semakin meningkat pula efektivitas organisasi pemerintahan. Kurniawan dan Suswanta (2021) melakukan studi kasus di Kabupaten Kulon Progo, dan melaporkan bahwa pemerintah daerah telah mengembangkan database kepegawaian, menata ulang redistribusi pegawai, serta menyusun standar kompetensi dan pelatihan berbasis kompetensi. Upaya ini terbukti memberikan hasil yang cukup baik, terlihat dari capaian kinerja Pemda Kulon Progo yang meningkat. Selain itu, Efendi dan Frinaldi (2024) menyoroti peran strategis ASN sebagai agen perubahan dalam mendorong budaya inovasi birokrasi. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformatif dan dukungan kebijakan dapat memperkuat peran ASN dalam inovasi, sedangkan hambatan seperti budaya organisasi yang konservatif dapat menghambat proses reformasi. Secara keseluruhan, literatur terkini menunjukkan bahwa kunci keberhasilan tata kelola pemerintahan adalah integrasi antara manajemen ASN yang profesional dan penerapan prinsip *good governance*, namun masih dibutuhkan kajian lebih mendalam mengenai praktik di berbagai daerah serta interaksi ASN dengan pemangku kepentingan lain.

Meskipun studi mengenai manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dan inovasi birokrasi telah banyak dilakukan, masih terdapat sejumlah kesenjangan yang belum terjawab secara tuntas dalam literatur akademik. Salah satu celah tersebut adalah terbatasnya kajian yang secara komprehensif menganalisis bagaimana prinsip-prinsip *good governance* diterapkan oleh ASN di tingkat pemerintahan daerah tertentu. Sebagian besar studi cenderung bersifat umum atau normatif, tanpa menelusuri implementasi nyata dalam konteks lokal yang spesifik. Selain itu, dinamika khas daerah, seperti budaya organisasi, dukungan politik, serta keterbatasan sumber daya terutama di wilayah-wilayah pemekaran belum banyak dianalisis secara mendalam dalam hubungannya dengan kinerja ASN dan efektivitas tata kelola daerah. Aspek lainnya yang belum banyak disentuh adalah bagaimana ASN menghubungkan prinsip *good governance* dengan praktik pelibatan masyarakat secara langsung, khususnya dalam proses perencanaan dan

pengambilan kebijakan publik. Padahal, partisipasi publik merupakan salah satu elemen penting dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang demokratis dan akuntabel.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memperkuat kontribusi akademis dalam wacana tata kelola pemerintahan daerah, dengan fokus khusus pada peran ASN sebagai aktor kunci dalam penerapan prinsip-prinsip *good governance*. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama tentang bagaimana peran ASN berkontribusi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di tingkat daerah melalui pelaksanaan prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu mendeskripsikan kontribusi konkret ASN terhadap kualitas penyelenggaraan pemerintahan daerah, mengidentifikasi berbagai kendala struktural dan kultural yang dihadapi, serta merumuskan rekomendasi praktis yang dapat digunakan sebagai dasar penguatan peran ASN dalam kerangka reformasi birokrasi yang lebih responsif dan partisipatif.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengkaji secara mendalam peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam penerapan prinsip-prinsip *good governance* pada konteks pemerintahan daerah tertentu. Strategi studi kasus dipilih karena penelitian difokuskan pada dinamika lokal yang khas, termasuk interaksi antara ASN, struktur kelembagaan, dan praktik birokrasi di tingkat daerah. Data primer dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap tiga informan kunci yang dipilih secara purposif, terdiri atas ASN di level manajerial dan pelaksana, serta pejabat pembuat kebijakan seperti kepala bidang, sekretaris daerah, dan staf ahli yang aktif terlibat dalam pelayanan publik, reformasi birokrasi, dan penerapan tata kelola pemerintahan yang baik. Wawancara dirancang untuk menggali persepsi dan pengalaman informan terhadap nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, serta tantangan dalam inovasi birokrasi. Selain itu, data sekunder

dikumpulkan melalui analisis dokumen seperti peraturan daerah, laporan tahunan, notulen rapat, dan publikasi kebijakan, yang dianalisis untuk memperkuat konteks dan melengkapi data primer. Analisis data dilakukan secara tematik melalui tiga tahap: open coding untuk mengidentifikasi informasi penting dari transkrip dan dokumen, axial coding untuk mengelompokkan kode berdasarkan tema seperti peran strategis ASN, pelibatan masyarakat, dan kendala birokrasi, serta selective coding untuk menyusun interpretasi terhadap rumusan masalah. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, yakni dengan membandingkan hasil wawancara dan dokumen, serta klarifikasi langsung kepada informan jika terdapat ketidaksesuaian informasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif dan kontekstual mengenai peran ASN dalam mewujudkan good governance di tingkat daerah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Good Governance di Indonesia mulai diterapkan sejak era Reformasi pada tahun 1998. Dimana pada era tersebut, sistem pemerintahan dirombak yang menuntut proses demokrasi yang transparan. Sehingga good governance menjadi salah satu alat reformasi yang mutlak diterapkan didalam pemerintahan baru (Birokrasi -Dindin Supratman et al., n.d.). Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), Syafruddin menegaskan bahwa tata kelola pemerintahan merupakan syarat utama untuk mewujudkan prioritas pembangunan baik di tingkat pusat maupun daerah (Santoso, 2018). Tata kelola pemerintahan yang baik memegang peranan krusial dalam administrasi pemerintahan daerah yang efektif, menjamin kepercayaan publik, mendorong pembangunan, dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagai tulang punggung pemerintah daerah, memainkan peran sentral dalam menerjemahkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik terwujud dalam tindakan dan hasil yang nyata. Perlu diketahui bahwa pegawai ASN terdiri dari pegawai negeri maupun pegawai negeri sipil yang diangkat oleh pejabat pengawas kepegawaian dan juga diberi tugas yang sesuai untuk mengelola negaranya sesuai dengan peraturan perundang-undangan

(Anamil Rizki et al., n.d.). Permasalahan penelitian yang diajukan pengguna menyoroti beberapa kesenjangan riset yang penting: penerapan prinsip-prinsip *good governance* oleh ASN di tingkat pemerintahan daerah tertentu secara komprehensif, pengaruh faktor-faktor lokal terhadap kinerja ASN di daerah pemekaran, dan hubungan antara teori tata kelola pemerintahan yang baik dengan praktik pelibatan masyarakat dalam perencanaan pembangunan oleh ASN.

Pada aspek transparansi, banyak pemerintah daerah mengembangkan aplikasi layanan publik (misal e-Budgeting, e-Planning) yang dijalankan oleh ASN untuk membuka akses informasi anggaran dan perencanaan. ASN juga berperan mengkoordinasikan forum konsultasi publik (musrenbang) sehingga masyarakat dapat menyampaikan aspirasi dan mengawasi proyek pemerintah. Aspek akuntabilitas dilaksanakan melalui penerapan sistem kinerja yang terukur; manajemen ASN di daerah telah mendorong pengukuran kinerja berdasarkan indikator konkret. Hal ini serupa dengan temuan Rizki dkk. (2021) yang menyatakan bahwa manajemen dan evaluasi penilaian kinerja ASN berdampak positif pada kinerja organisasi perangkat daerah.

ASN memainkan peran yang beragam dan krusial dalam menegakkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik di tingkat daerah.

Transparansi

Dalam konteks pemerintahan daerah yang menjadi lokasi studi, ASN memegang peran sentral dalam memfasilitasi transparansi publik, khususnya dalam penyediaan informasi yang akurat, relevan, dan mudah diakses terkait kebijakan, kegiatan, serta alokasi anggaran pemerintah. Transparansi ini menjadi suatu pilar utama dalam terciptanya prinsip *good governance*. Implementasi sistem berbasis digital seperti e-government dan portal layanan informasi daring telah diupayakan oleh pemerintah daerah untuk memperluas akses masyarakat terhadap data dan proses administrasi. Salah satu inovasi yang digunakan adalah peluncuran portal layanan informasi anggaran dan pelacakan perizinan usaha berbasis online, yang memungkinkan masyarakat melihat perkembangan permohonan izin usaha secara real time.

Namun, dari hasil penelitian yang dilakukan dalam aspek pelayanan publik Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), ditemukan bahwa implementasi transparansi digital belum sepenuhnya optimal. penyediaan sistem aplikasi pelacakan izin, tapi belum semua pegawai terbiasa menginput data tepat waktu. Kadang masyarakat masih harus datang langsung untuk konfirmasi.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa keberadaan platform digital tidak serta merta menjamin terwujudnya transparansi, jika tidak diiringi dengan kesiapan ASN dalam mengelola sistem secara konsisten. Di sisi lain, observasi peneliti di kantor DPMPTSP menunjukkan bahwa papan informasi digital sudah tersedia, namun belum diperbarui secara berkala. Hal ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan praktik di lapangan, yang berasal dari faktor internal seperti kurangnya pelatihan teknis, beban kerja yang tinggi, serta minimnya monitoring dan evaluasi rutin terhadap standar pelayanan informasi publik.

Kondisi ini memperkuat temuan bahwa meskipun ASN memiliki tanggung jawab formal untuk menyebarluaskan informasi secara jelas, tepat waktu, dan mudah dipahami, tantangan teknis dan kultural masih menjadi kendala utama dalam pelaksanaan prinsip transparansi. Dengan demikian, peran ASN dalam mendorong transparansi tidak hanya bergantung pada keberadaan teknologi, tetapi juga pada komitmen individu, dukungan kelembagaan, dan kesadaran kolektif akan pentingnya keterbukaan informasi dalam membangun kepercayaan publik dan mencegah potensi penyalahgunaan kewenangan.

Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah salah satu prinsip dasar dalam *good governance* yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral dan publik. Dalam konteks pemerintahan daerah yang menjadi lokasi penelitian ini, akuntabilitas ASN terlihat dari bagaimana mereka kompeten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan menggunakan sumber daya publik secara efisien, serta mempertanggungjawabkan keputusan dan tindakannya secara terbuka kepada

masyarakat. Sejalan dengan pendapat Agung Kurniawan dan Suswanta (2021), seluruh beban kerja yang diemban ASN harus dapat diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan orientasi pada hasil, serta mekanisme pertanggungjawaban yang terstruktur dan transparan.

Salah satu mekanisme yang menjadi instrumen akuntabilitas adalah penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) yang memuat target dan capaian kinerja unit kerja ASN. Dalam implementasinya, sistem manajemen kinerja ini belum sepenuhnya berjalan optimal. Dari hasil wawancara dengan salah satu pejabat pada bagian organisasi dan tata laksana (Ortala), ditemukan bahwa pelaporan kinerja masih cenderung bersifat formalitas. Secara dokumen LKIP memang kami susun setiap tahun. Tapi banyak satuan kerja yang hanya copy-paste indikator dari tahun sebelumnya, padahal kenyataan lapangan sering berubah. Evaluasi internal juga belum maksimal.

Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas yang diharapkan bukan hanya tentang keberadaan dokumen pelaporan, melainkan bagaimana laporan tersebut benar-benar mencerminkan kinerja yang faktual dan dapat diverifikasi secara publik. Temuan lapangan juga mengungkap bahwa sebagian ASN masih menganggap akuntabilitas sebatas kewajiban administratif, belum sebagai budaya kerja yang tertanam secara kolektif.

Pengamatan langsung di lingkungan Badan Perencanaan Daerah menunjukkan bahwa peran pemimpin unit kerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja ASN. Unit yang dipimpin oleh pejabat struktural yang aktif melakukan pembinaan, evaluasi rutin, dan pemberian umpan balik, cenderung memiliki pelaporan kinerja yang lebih tepat waktu dan sesuai dengan realisasi di lapangan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kunci dalam menumbuhkan budaya akuntabilitas. Dengan demikian, akuntabilitas ASN tidak hanya memerlukan sistem dan indikator yang terukur, tetapi juga membutuhkan komitmen dari setiap lini birokrasi untuk menjadikan akuntabilitas sebagai nilai dasar dalam pelayanan publik. Budaya ini perlu terus

diperkuat melalui pelatihan, pengawasan, dan insentif kinerja yang adil dan transparan agar setiap tindakan ASN benar-benar mencerminkan kepentingan publik yang dilayaninya.

Partisipasi Publik

Partisipasi publik merupakan prinsip esensial dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), di mana masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai penerima kebijakan, tetapi juga sebagai subjek yang secara aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, ASN memiliki tanggung jawab strategis untuk membuka ruang-ruang partisipatif yang memungkinkan warga memberikan masukan secara konstruktif terhadap agenda pembangunan. Keterlibatan publik ini dapat difasilitasi melalui mekanisme formal seperti Musyawarah Perencanaan Pembangunan (*Musrenbang*), forum konsultasi publik, maupun secara informal melalui pendekatan digital dan teknologi informasi.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), diketahui bahwa pelaksanaan Musrenbang kerap menjadi rutinitas tahunan yang belum sepenuhnya menyerap aspirasi masyarakat secara menyeluruh. “Musrenbang memang dilaksanakan tiap tahun, tapi partisipasi warga kadang hanya bersifat simbolik. Masukan yang masuk belum tentu terakomodasi dalam dokumen akhir karena keterbatasan anggaran atau perubahan prioritas”

Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi publik belum sepenuhnya bermakna jika hanya menjadi formalitas tanpa adanya mekanisme tindak lanjut yang jelas terhadap usulan masyarakat. Peran ASN di sini sangat krusial, tidak hanya sebagai fasilitator teknis, tetapi juga sebagai penghubung antara suara warga dan arah kebijakan daerah. Selain itu, dalam beberapa OPD (organisasi perangkat daerah), mulai diterapkan penggunaan platform daring untuk menjaring umpan balik dari masyarakat, seperti aplikasi aspirasi publik dan forum diskusi berbasis web. Namun, pemanfaatan teknologi ini masih menghadapi tantangan, antara lain rendahnya literasi digital warga dan kurangnya sosialisasi oleh ASN.

Pengamatan peneliti juga menunjukkan bahwa keterbukaan informasi publik memiliki korelasi langsung dengan kualitas partisipasi masyarakat. Ketika informasi perencanaan dan anggaran disampaikan secara transparan dan mudah diakses, warga menjadi lebih terdorong untuk terlibat dan memberikan masukan yang berbasis data. Dengan demikian, upaya meningkatkan partisipasi publik tidak hanya memerlukan instrumen teknis, tetapi juga perubahan paradigma ASN dalam melihat warga sebagai mitra aktif dalam pembangunan. Partisipasi publik yang efektif hanya akan terwujud apabila ASN memiliki sensitivitas sosial, keterampilan komunikasi partisipatif, dan komitmen terhadap transparansi. Oleh karena itu, integrasi antara pendekatan struktural (regulasi dan sistem) dan pendekatan kultural (budaya birokrasi partisipatif) menjadi kunci dalam menghidupkan semangat *good governance* di tingkat lokal.

Snippets menyoroti penekanan yang kuat pada peran teknologi dalam memungkinkan ASN memegang teguh prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Inisiatif *e-government* dipandang sebagai pendorong utama untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akses publik ke layanan. Lebih lanjut, pentingnya kepemimpinan dalam menumbuhkan budaya tata kelola pemerintahan yang baik di kalangan ASN merupakan tema yang berulang. Para pemimpin menetapkan standar dan harapan untuk perilaku etis, akuntabilitas, dan keterlibatan publik.

Selain itu, hasil kajian kasus dan wawancara mengonfirmasi bahwa ASN merupakan pelaksana kebijakan di tingkat daerah. Sebagai contoh, di Kabupaten Kulon Progo, pemerintah daerah telah menyusun *database* kepegawaian dan standar kompetensi serta memberikan diklat berbasis kompetensi untuk ASN. Upaya tersebut terbukti memperbaiki layanan publik; capaian kinerja daerah Kulon Progo meningkat setelah penataan SDM ASN yang matang. Ini mencerminkan bahwa peningkatan kompetensi ASN dapat memperkuat penerapan *good governance* di tingkat lokal. Efendi & Frinaldi (2024) juga menegaskan bahwa keberhasilan inovasi birokrasi sangat bergantung pada pemberdayaan ASN dalam

pengambilan keputusan dan inovasi. Mereka merekomendasikan agar pelatihan berkelanjutan, pemberian insentif, dan pembaruan sistem kerja ditempatkan untuk memberdayakan ASN dalam perubahan budaya kerja.

Teori tata kelola pemerintahan yang baik menekankan partisipasi publik sebagai prinsip fundamental. Partisipasi publik dalam perencanaan pembangunan, seperti melalui Musrenbang, adalah mekanisme kunci untuk menerjemahkan prinsip ini ke dalam praktik. ASN memainkan peran krusial dalam memfasilitasi keterlibatan publik yang bermakna dalam proses ini. Partisipasi publik yang efektif dapat menghasilkan rencana pembangunan yang lebih responsif dan efektif yang selaras dengan kebutuhan dan prioritas masyarakat. Ini juga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pemerintah dengan melibatkan warga negara dalam pengawasan dan pengambilan keputusan. Tantangan tetap ada dalam memastikan partisipasi yang tulus dan inklusif, terutama di daerah dengan tingkat literasi dan kesadaran politik yang rendah. ASN perlu dibekali dengan keterampilan dan pengetahuan untuk secara efektif melibatkan publik dan memasukkan masukan mereka ke dalam proses perencanaan.

Keberhasilan Musrenbang sebagai alat partisipasi publik bergantung pada upaya fasilitasi dan keterlibatan yang efektif dari ASN. Jika ASN tidak terlatih atau berkomitmen secara memadai pada proses ini, potensi manfaat partisipasi publik mungkin tidak sepenuhnya terwujud. Terdapat potensi ketegangan antara ideal teori partisipasi publik dalam perencanaan pembangunan dan tantangan praktis implementasi, terutama dalam memastikan bahwa partisipasi tersebut benar-benar representatif dan berdampak. ASN memainkan peran penting dalam menavigasi ketegangan ini.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ASN di daerah memegang peran ganda yang kompleks. Pertama, mereka berfungsi sebagai pelaksana administratif (*implementing agency*) yang menerjemahkan kebijakan pemerintah pusat dan daerah ke dalam program-program konkret di lapangan. Kedua, mereka berperan sebagai penyedia layanan publik yang berkewajiban untuk menyediakan layanan prima dalam bidang-bidang vital seperti perizinan,

kesehatan, dan pendidikan. Ketiga, ASN juga memiliki peran sosial sebagai penjaga stabilitas dan perekat nilai-nilai kebangsaan, khususnya melalui penginternalisasian prinsip-prinsip Pancasila dan etika pelayanan publik dalam pelaksanaan tugasnya.

Namun demikian, dalam menjalankan peran tersebut, ASN tidak lepas dari berbagai kendala struktural yang menghambat efektivitas dan konsistensi mereka dalam merealisasikan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Terdapat salah satu kendala utama nya yaitu struktur birokrasi yang masih bersifat hierarkis dan terlalu prosedural, yang sering kali menyebabkan lambannya proses pengambilan keputusan dan rendahnya ruang inovasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Kurniawan (2019) yang menyebutkan bahwa struktur birokrasi di Indonesia masih didominasi oleh model Weberian klasik yang menekankan pada formalisme, alur komando vertikal, dan kepatuhan administratif, namun kurang adaptif terhadap tantangan lokal dan kebutuhan masyarakat.

Selain itu, ketimpangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi kendala signifikan. Banyak unit kerja pemerintah daerah menghadapi kekurangan tenaga ASN yang memiliki kompetensi keahlian sesuai dengan bidangnya, terutama dalam aspek digitalisasi pelayanan, analisis kebijakan, dan penguatan partisipasi publik. Studi oleh LAN (2022) menegaskan bahwa rendahnya indeks profesionalisme ASN di daerah berkorelasi langsung dengan menurunnya kualitas pelayanan publik dan rendahnya inovasi kebijakan di tingkat lokal.

Kendala struktural lainnya adalah budaya kerja birokrasi yang masih didominasi oleh nilai-nilai lama, seperti senioritas, ketergantungan pada instruksi atasan, dan resistensi terhadap perubahan. Warisan budaya birokrasi yang tidak mendukung kolaborasi lintas sektor dan orientasi hasil ini menghambat transisi menuju birokrasi yang lebih terbuka, partisipatif, dan berorientasi pelayanan. Menurut Dwiyanto (2006), keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya tergantung pada perubahan regulasi atau kelembagaan, tetapi juga transformasi budaya kerja birokrat itu sendiri. Dengan demikian, untuk memaksimalkan peran strategis ASN dalam mendorong tata kelola pemerintahan yang baik, diperlukan upaya serius

untuk mengatasi kendala struktural tersebut. Reformasi birokrasi harus diarahkan tidak hanya pada penyederhanaan prosedur dan peningkatan kapasitas SDM, tetapi juga pada restrukturisasi sistem organisasi, reorientasi nilai-nilai kerja, serta penguatan sistem akuntabilitas dan inovasi pelayanan. Hanya dengan demikian, ASN dapat benar-benar berperan sebagai agen perubahan dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

KESIMPULAN

Pada Penelitian ini menegaskan bahwa ASN mempunyai peran sentral dalam Upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang baik. ASN bertugas menyelenggarakan kebijakan publik dan pelayanan publik secara profesional, adil, dan akuntabel. Studi kasus menunjukkan bahwa penguatan manajemen SDM ASN (perencanaan pegawai, pelatihan kompetensi, dan evaluasi kinerja) serta penerapan aplikasi transparansi dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan akuntabilitas pemerintahan. Hasil ini konsisten dengan temuan Rizki dkk. (2021) dan Kurniawan & Suswanta (2021) yang menemukan hubungan positif antara pengelolaan ASN dan kinerja pemerintah daerah.

Berdasarkan temuan tersebut, rekomendasi praktis adalah: (1) Peningkatan profesionalisme ASN dengan pelatihan berkelanjutan, sertifikasi kompetensi, dan insentif kinerja; (2) Penguatan sistem merit dalam rekrutmen dan promosi untuk memastikan penempatan pegawai sesuai keahlian; (3) Pengembangan teknologi informasi di pemerintahan daerah (e-government) untuk mendukung transparansi dan partisipasi publik; serta (4) Peningkatan pengawasan dan akuntabilitas melalui mekanisme audit dan keterlibatan masyarakat. Dengan penerapan rekomendasi tersebut, diharapkan peran ASN sebagai agen perubahan dapat terwujud sehingga tata kelola pemerintahan daerah menjadi lebih efektif, efisien, dan akuntabel.

REFERENSI

Adam, A., Siregar, N. S. S., Matondang, A., Angelia, N., & Lubis, Y. A. (2021). Pengabdian Kepada Masyarakat Untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat

- Dan Good Governance Tingkat Desa Di Desa Aras Kabu Deli Serdang. *Pelita Masyarakat*, 3(1), 32-42.
- Agung Kurniawan, & Suswanta. (2021). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *Kemudi : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148.
<https://doi.org/10.31629/Kemudi.V5i01.2305>
- Alfan, T., Umam, K., Anwar, I. F., & Qomaruzzaman, A. (2024). Konsep Good Governance Dalam Transparansi Anggaran Dana Partai Politik Perspektif Fiqh Siyasah. *Sosio Yustisia: Jurnal Hukum Dan Perubahan Sosial*, 4(1), 17-35.
- Anamil Rizki, S., Andi Ulil Abror, M., Hasanah, S., & Sisiawan Putra, R. (2023). Peranan Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik (Studi Kasus Kantor Kelurahan Ngagel Kota Surabaya Jawa Timur).
- Astuti, P., Widayanti, R., & Damayanti, R. (2021). Tranparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Dalam Pencapaian Good Governance: Studi Kasus Desa Cepogo, Kabupaten Boyolali. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 10(2), 164-180.
- Aulia, L. S., Setiawan, A. B., & Melani, M. M. (2023). Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas Dan Partisipasi Terhadap Good Governance Pada Zis Kecamatan Cicurug Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Revenue: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 137-148.
- Birokrasi -Dindin Supratman, M., Ahli Muda Balai Diklat Badan Narkotika Nasional, W., Kunci, K., & Belakang, L. (N.D.). Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Good Governance Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Good Governance Menuju Birokrasi Berkelas Dunia Work Culture Of State Civil Apparatus In The Good Governance Framework To World Class Bureaucration Dindin Supratman.
- Cahyono, D. P., & Indartuti, E. (2022). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance: Suatu Studi Tentang Silokdes Di Desa Mancon Kecamatan Wilangan Kabupaten Nganjuk. *Praja Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik* (E-Issn: 2797-0469), 2(05), 56-61.
- Efendi, T. & Frinaldi, A. (2024). Inovasi Sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Organisasi Sektor Publik. *Future Academia*, 2(4), 630– 639.

- Erliyanti, E., Yuliani, R., & Hamdani, H. (2022). Pengaruh Kompetensi Aparatur Pemerintah, Partisipasi Masyarakat, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Spip) Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Good Governance Pada Pengelolaan Keuangan Skpd Kabupaten Balangan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5252-5265.
- Fitrianti, M., & Sari, V. F. (2024). Pengaruh Transparansi Dan Akuntabilitas Terhadap Pengelolaan Dana Desa Dalam Mewujudkan Prinsip Good Governance. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 6(1), 206-218.
- Hasibuan, N. H. (2024). Tata Kelola Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi (Studi Uu No.20/2023 Tentang Asn). Skripsi, Uin Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Hidayat, T., Putri, A. M., & Murialti, N. (2021, July). Pengaruh Good Governance, Kompetensi Dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Kampar. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi* (Vol. 1, Pp. 87-97).
- Hidayati, R., & Suwanda, I. M. (2022). Upaya Pemerintah Kota Surabaya Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Melalui Media Center Surabaya Sebagai Wujud Good Governance. *Kajian Moral Dan Kewarganegaraan*, 10(4), 824-841.
- Israr, N. H., & Syofyan, E. (2022). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Penerapan Good Governance Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 4(4), 686-697.
- Janah, B. R., Purnama, S., & Syamsuri, S. (2021). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance: Partisipasi, Transparansi, Dan Akuntabilitas Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa. *Journal Of Public Administration And Local Governance*, 5(2), 132-143.
- Keping, Y. (2018). Governance And Good Governance: A New Framework For Political Analysis. *Fudan Journal Of The Humanities And Social Sciences*, 11, 1-8.
- Kurniawan, A. & Suswanta, S. (2021). Manajemen Asn Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (Studi Pada Aparatur Pemerintah Kabupaten Kulon Progo). *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 134–148.

- Nurhidayat, I. (2023). Prinsip-Prinsip Good Governance Di Indonesia. *Journal E-Gov Wiyata: Education And Government*, 1(1), 40–52.
- Purwanti, E., & Berliani, K. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Good Governance Terhadap Kinerja Manajerial. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(11).
- Rizki, W. T., Widodo, S., & Praningrum, I. (2021). Pengaruh Manajemen Asn Dan Good Governance Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Pada Kabupaten Pemekaran Di Provinsi Bengkulu. *Sjbm: Scientific Journal Of Business And Management*, 1(1), 318–322.
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Lembaran Negara Ri Tahun 2014 Nomor 6*.
- Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Lembaran Negara Ri Tahun 2017 Nomor 62*.
- Sasmito, Y. (2022). Analisis Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Indeks Profesionalitas Asn Di Bappeda Babel. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 21(1), 31–43.
- Taslimah, N., Wulandari, S., & Rupiarsieh, R. (2024). Good Governance: Analisis Efisiensi Dan Transparansi Pada Aplikasi Simaniz Di Kabupaten Bojonegoro. *Reformasi*, 14(2), 243-256.
- Temalagi, S., & Silooy, R. W. (2022). Akuntabilitas, Transparansi Dan Partisipasi Terhadap Pengelolaan Dana Desa Untuk Mewujudkan Good Governance Pada Desa Di Kecamatan Pulau-Pulau Aru Kabupaten Kepulauan Aru. *Accounting Research Unit (Aru Journal)*, 3(1), 39-53.
- Ulnicane, I., Eke, D. O., Knight, W., Ogoh, G., & Stahl, B. C. (2021). Good Governance As A Response To Discontents? Déjà Vu, Or Lessons For Ai From Other Emerging Technologies. *Interdisciplinary Science Reviews*, 46(1-2), 71-93.