

**REFORMASI BIROKRASI ERA PEMERINTAHAN
JOKO WIDODO**

REFORMASI BIROKRASI ERA PEMERINTAHAN JOKO WIDODO

**EDITOR:
RIRIS KATHARINA**

**PROLOG
SYAFUAN ROZI**

Yayasan Pustaka Obor Indonesia
Jakarta, 2021

Judul:
Reformasi Birokrasi Era Pemerintahan Joko Widodo

Editor:
Riris Katharina

Prolog
Syafuan Rozi

x + 218 hlm; 15,5 x 23 cm
ISBN 978-623-321-129-1 (PDF)

Copyrights © 2021
Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang
All rights reserved

Penerbitan ini dimungkinkan atas kerja sama
Yayasan Pustaka Obor Indonesia dengan
Pusat Penelitian Badan Keahlian
Dewan Perwakilan Rakyat
Republik Indonesia

Cetakan pertama: Desember 2021
YOI: 2024.39.62.2021
Desain sampul: Masugeng

Yayasan Pustaka Obor Indonesia
Jln. Plaju No. 10, Jakarta 10230
Telepon: +62 (0)21-31926978, 31920114
Faksimile: +62 (0)21-31924488
Email: yayasan_obor@cbn.net.id
Website: www.obor.or.id

KATA PENGANTAR EDITOR

Reformasi birokrasi merupakan sebuah pilar bagi terwujudnya demokrasi sebuah bangsa. Reformasi birokrasi yang digagas pada tahun 2014 melalui UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengadopsi pendekatan manajemen pengembangan sumber daya manusia strategis (*strategic human resource management*) menggantikan perspektif manajemen kepegawaian. Perubahan pendekatan ini diharapkan dapat menciptakan (1) Aparatur Sipil Negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai penjaga persatuan dan kesatuan bangsa; dan (2) Mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi dan pelaksana manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada asas kompetensi dan kualifikasi atau merit sistem dalam setiap tahap manajemen Aparatur Sipil Negara yang sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Namun, pada kenyataannya, UU No. 5 Tahun 2014 berjalan tidak sebagaimana mestinya. Selain peraturan pelaksana yang hadir terlambat dan bahkan ada yang belum dikeluarkan, juga berbagai penyimpangan dalam implementasinya mewarnai jalannya reformasi birokrasi di Indonesia.

Para peneliti DPR yang berlatar belakang ilmu administrasi publik terpanggil untuk memberikan beragam analisis terkait implementasi UU No. 5 Tahun 2014. Berbagai analisis ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi DPR dalam rangka pembahasan RUU tentang Perubahan Atas UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Diawali dari permintaan Komisi II kepada Pusat Penelitian DPR untuk menganalisis kebijakan Presiden Joko Widodo untuk menghapus eselon III dan eselon IV, tulisan dalam buku ini berkembang menjadi lebih komprehensif, tidak hanya sekedar penghapusan eselon III dan eselon IV saja, namun juga terkait tenaga honorer, sistem penggajian tunggal, sistem pengawasan, e-Gov, dan akuntabilitas.

Pada akhirnya, harapan para penulis agar tulisan dalam buku ini tidak hanya dibaca oleh para pengambil keputusan di DPR, namun juga kepada masyarakat, termasuk kelompok kepentingan lainnya, termasuk pemerintah dan akademisi. Semuanya dimaksudkan agar reformasi birokrasi Indonesia dapat mencapai tujuannya, karena dikawal oleh seluruh komponen masyarakat.

Jakarta, Desember 2021
Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR EDITOR	v
DAFTAR ISI	vii
PROLOG	1
BAGIAN PERTAMA	17
REFORMASI BIROKRASI INDONESIA: SEBUAH CATATAN HARAPAN DAN KENYATAAN	
<i>Riris Katharina</i>	
Pendahuluan	17
UU ASN sebagai Tonggak Reformasi Birokrasi Indonesia	19
RUU Perubahan Atas UU ASN	27
Evaluasi atas Implementasi Reformasi Birokrasi Masa Pemerintahan Joko Widodo	31
Penutup	36
Daftar Pustaka	37
BAGIAN KEDUA	39
KEBIJAKAN MANAJEMEN PPPK: PENGHAPUSAN STATUS TENAGA HONORER	
<i>Dewi Sendhikasari Dharmaningtias</i>	
Pendahuluan	39
Konsepsi Kebijakan Publik dan <i>Good Governance</i>	42
Konsepsi Birokrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia	45

Penghapusan Status Tenaga Honorer	49
Kebijakan Manajemen PPPK	52
Penutup	59
Daftar Pustaka	60
BAGIAN KETIGA	63
PERAMPINGAN ORGANISASI: PENGHAPUSAN ESELON III DAN IV	
<i>Riris Katharina, dkk.</i>	
Pendahuluan	63
Kebijakan Penghapusan Eselonisasi III dan IV: Sudut Pandang Pemerintah Pusat	69
Implementasi Kebijakan Penghapusan Eselonisasi III dan IV di Daerah	72
A. Kota Sorong – Papua Barat	72
B. Kota Semarang – Jawa Tengah	74
Implikasi Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV	84
Penutup	87
Daftar Pustaka	88
BAGIAN KEEMPAT	91
UPAYA PENINGKATAN INDEKS EASE OF DOING BUSINESS (EODB) MELALUI PENATAAN DEREGULASI KEBIJAKAN	
<i>Anin Dhita Kiky Amrynudin</i>	
Pendahuluan	91
Perkembangan Deregulasi Kebijakan di Indonesia	94
Dampak Deregulasi Kebijakan terhadap Pelayanan Publik di Indonesia	104
<i>Best Practice</i> Deregulasi Kebijakan di Berbagai Negara	108
Penutup	112
Daftar Pustaka	113

BAGIAN KELIMA	117
IMPLIKASI DAN TANTANGAN PENERAPAN <i>SINGLE SALARY SYSTEM</i>	
<i>Rais Agil Bahtiar</i>	
Pendahuluan	117
Sistem Gaji dan Tunjangan Aparatur Sipil Negara	119
Implikasi <i>Single Salary System</i> Terhadap Kesejahteraan dan Kinerja Aparatur Sipil Negara	128
Tantangan dalam Penerapan Single Salary System	133
Penutup	139
Daftar Pustaka	140
BAGIAN KEENAM	143
PENGUATAN PENGAWASAN BIROKRASI DI INDONESIA	
<i>Sidiq Budi Sejati</i>	
Pendahuluan	143
Antara Cita-Cita dan Realita Reformasi Birokrasi	145
Tantangan Ke depan dalam Membangun ASN	150
Memperbaiki Birokrasi	157
Memperkuat Peran KASN dalam Pengawasan Birokrasi	161
Penutup	169
Daftar Pustaka	170
BAGIAN KETUJUH	173
DIMENSI DAN APLIKASI AKUNTABILITAS SEKTOR PUBLIK	
<i>Burhanudin Mukhamad Faturahman</i>	
Pendahuluan	173
<i>Governance</i> dan Akuntabilitas	181
Dimensi Akuntabilitas	188
Aplikasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah	194
Upaya Penguatan Akuntabilitas Publik	202

Penutup	206
Daftar Pustaka	207
EPILOG	210
INDEKS	213
TENTANG PENULIS	217

PROLOG

BUKU MENGAWAL REFORMASI BERGERAK: MENDORONG INOVASI BIROKRASI DI ERA PRESIDEN JOKOWI

*Syafuan Rozi*¹

Buku ini menjadi hadiah intelektual yang penting dan merupakan “asupan bergizi” dan paparan analisis yang bermutu dan tajam bagi penyempurnaan kebijakan tata kelola reformasi dan inovasi birokrasi nasional. Buku ini juga berisi berbagai perkembangan baru yang memetakan problema dan mengarahkan beberapa solusi dan peta jalan arah perubahan agar birokrasi nasional menjadi lebih profesional dan kondusif bagi pembangunan nasional kita. Kabar baiknya kajian ini menjadi penanda adanya titik awal bagi kemajuan dan reformasi birokrasi di Indonesia.

Ada beberapa topik penting yang dibahas antara lain: Reformasi birokrasi Indonesia: sebuah catatan harapan dan kenyataan; kebijakan manajemen PPPK: penghapusan status tenaga honorer; perampingan organisasi: penghapusan eselon III dan IV; upaya peningkatan indeks *Ease of Doing Business (EODB)* melalui penataan deregulasi kebijakan, implikasi dan tantangan penerapan *Single Salary System (SSS)*; penguatan pengawasan birokrasi di Indonesia, dimensi dan aplikasi akuntabilitas sektor publik.

Reformasi dan inovasi birokrasi sangat diperlukan untuk menciptakan membaiknya kualitas pelayanan publik, ditemukan

1 Syafuan Rozi Soebhan, SIP, M.Si, PAU adalah Peneliti Ahli Utama di Pusat Riset Politik, Organisasi Riset Sosial dan Humaniora (Soshum), Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Ia juga menulis buku *Zaman Bergerak Birokrasi Dirombak* (Pustaka Pelajar, 2005). Selain itu mengasuh perkuliahan Analisis Kebijakan Publik, Politik Perkotaan, Pembangunan Politik, dan Perubahan Sosial Ekonomi, dan Dinamika Politik (PSEDP) di FISIP, IISIP Jakarta.

dan digunakannya cara dan teknologi yang memudahkan kecepatan pelayanan, bahkan terwujudnya *clean and governance*. Birokrasi yang reformis dan inovatif berperan dalam melakukan pengendalian (*steering*) dalam pembuatan berbagai kebijakan publik dengan melibatkan partisipasi masyarakat dan mekanisme pasar. Birokrasi diperkenalkan dan didorong untuk melakukan kompetisi kinerja pemberian pelayanan, baik antarinstansi pemerintahan maupun dengan sektor swasta melalui adanya stimulan pemberian insentif renumerasi, bonus, dan *punishment* tertentu.

Reformasi dan inovasi birokrasi diperlukan untuk mendorong percepatan dan ketepatan sasaran dalam menyampaikan pelayanan hingga ke pengguna akhir. *Not only services, but also delivered*. Untuk itu, maka struktur birokrasi yang reformis dan inovatif perlu menggunakan pendekatan *New Public Management* dengan menganut prinsip *“run government like a business”* yaitu adanya penggunaan pendekatan bisnis ke dalam birokrasi publik. Hubungan kelembagaannya tidak terlalu hirarkis, penerapan *total quality management*, koordinasi bersifat *bottom up* dan akuntabilitas berlangsung melalui dibukanya ruang untuk *political voice* berupa aspirasi dan keluhan pemilih (*voters*) dan pengaduan masyarakat (*consumer complaints*) baik ke bagian pengawasan internal instansi maupun proses arbitrase ke Lembaga Penengah Mal-administratif Birokrasi Publik, berupa berperannya Ombudsmen atau menyampaikan surat ke komisi terkait di DPR RI terkait pengawasan parlemen di negara kita yang sedang menuju demokrasi substantif dan deliberatif, sebagai proses pembangunan politik menuju demokrasi Pancasila lanjutan.

Buku yang terhidang solid dan kompak, karena kaya dengan data dan analisis ini, hadir dihadapan pembaca dengan memuat beberapa kajian penting antara lain:

Pertama, Reformasi birokrasi Indonesia: sebuah catatan harapan dan kenyataan. Bagian ini sangat penting untuk mengantarkan bagaimana perubahan dan manajemen harapan terkait reformasi birokrasi bukanlah hal mudah jika dilakukan oleh pihak luar (DPR RI). Perubahan memerlukan pemompaan spirit dan nilai baru dan harapan yang lebih baik kepada para pihak yang mau diubah di dalam (Kemenpan RB), agar perubahan bak gayung bersambut dan berlangsung dari dalam secara mulus.

Analogi yang mirip pecah telur yang mudah adalah dari dalam, ketika anak ayam mematak cangkangnya sendiri agar ia bisa keluar menghirup udara segar dan kemerdekaan yang ia perjuangkan sendiri. Hal ini terkait dengan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

(ASN) dapat dikatakan sebagai tonggak reformasi birokrasi pasca-Orde Baru, yang digagas oleh Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR), karena usul UU merupakan usul inisiatif DPR.

Namun demikian, dalam prosesnya baru 2 (dua) Peraturan Pemerintah (PP) yang dikeluarkan dari beberapa PP yang diamanatkan, yaitu PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, sudah diajukan perubahan atas UU oleh DPR. Namun, pengajuan usul RUU tentang Perubahan Atas Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak sejalan dengan kehendak pemerintah. Hal ini ditandai dengan telah 2 (dua) kali RUU tersebut diajukan DPR RI kepada Presiden.

Pengajuan RUU usul inisiatif pertama dilakukan pada DPR RI Periode 2014-2019. RUU tersebut diajukan oleh DPR RI pada tahun 2017, namun RUU tersebut tidak pernah mendapatkan Daftar Inventarisasi Masalah (DIM) dari Pemerintah. Men-PAN RB hanya menghadiri rapat kerja di Badan Legislasi dengan menyatakan bahwa Pemerintah menilai belum perlu dilakukan perubahan terhadap UU ASN. Akibatnya RUU tersebut tidak pernah dibahas. Materi yang diajukan dalam perubahan tersebut yakni terkait penghapusan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan pengangkatan tenaga honorer. Menurut Men-PAN RB, Asman Abnur, masalah tenaga honorer sudah ada solusinya dan tidak perlu dalam UU.

Penulis bab ini menyajikan fakta yang diperlihatkan dari sikap politik yang ditunjukkan oleh DPR terkait dorongan yang kuat dari DPR untuk menghapuskan KASN dan mengangkat tenaga honorer melalui pengajuan revisi atas UU No. 5 Tahun 2014. Sikap ini berbeda dengan pandangan Pemerintah yang ditunjukkan dengan tidak mendukung penghapusan KASN dan pengangkatan tenaga honorer. Padahal, kalau diingat, hadirnya KASN dalam UU No. 5 Tahun 2014 merupakan perjuangan berat DPR pada masa itu, mengingat adanya moratorium pembentukan lembaga baru yang disepakati oleh DPR di Komisi II dan Pemerintah. Namun, dengan tekad yang kuat, DPR melanggar sendiri moratorium tersebut dengan menghadirkan sebuah lembaga KASN. Namun, 5 tahun berlalu, DPR tampak “menyesal” menghadirkan lembaga tersebut dan ingin membubarkannya. Lebih lanjut silahkan pembaca mengikuti secara saksama bab perdana tersebut.

Selain termasuk dua isi pro dan kontra tersebut, penulis membahas sebanyak 10 isu krusial dalam pembahasan RUU ASN yang menjadi ruh perubahan atau reformasi birokrasi di Indonesia terkait: Jenis Pegawai,

Jenis Jabatan, Pengisian Jabatan Eksekutif Senior (nomenklatur yang digunakan sekarang JPT = Jabatan Pimpinan Tinggi), Pembina PNS, Komisi Aparatur Sipil Negara, Batas Usia Pensiun, Sistem Pensiun, Sistem Informasi Pegawai dan Organisasi ASN. Bab ini sangat informatif dan diperkaya dengan berbagai analisis dan sudut pandang penulis.

Kedua, kebijakan manajemen PPPK: penghapusan status tenaga honorer. Istilah tenaga honorer muncul dalam PP No. 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil. Dalam PP tersebut, yang dimaksud tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Bab ini membahas Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai solusi terhadap pengangkatan dan perbaikan nasib bagi pegawai honorer, karena semua pegawai harus berstatus menjadi ASN yaitu PNS atau PPPK. Penulis cukup berhasil memetakan anatomi pegawai honorer di Indonesia. Istilah tenaga honorer sudah tidak disebutkan dalam UU ASN, sehingga pemerintah mengharapkan adanya penghapusan tenaga honorer di instansi pemerintah yang direncanakan secara bertahap hingga tahun 2023. Tenaga honorer dipersilakan mengikuti seleksi CPNS dan PPPK. Penataan tenaga honorer telah diatur dalam PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai PPPK.

Penulis menganalisis bahwa Keberadaan PPPK sebagai ASN tidak sama dengan pegawai honorer, karena selama ini pegawai honorer tidak memiliki jenjang karier dan tingkat kesejahteraan yang jelas, sedangkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan PP Nomor 49 Tahun 2018 menjanjikan kejelasan jenjang karier dan kesejahteraan bagi PPPK. Banyak lagi hak ASN PPPK yang dibahas oleh penulis dan layak diketahui oleh para pihak.

Ketiga, perampingan organisasi: penghapusan eselon III dan IV. Ide di balik kebijakan ini tampaknya adalah penyederhanaan birokrasi agar geraknya lincah dan responsif dengan memperpendek mata rantai urusan dan “meja”. Penghapusan eselon III dan IV ini bermula dari pidato yang disampaikan oleh Presiden Joko Widodo sekitar bulan Oktober 2019 yang isinya Presiden meminta eselonisasi untuk disederhanakan menjadi dua level saja.

Penulis bab ini menjelaskan bahwa penghapusan eselonisasi menjadi Jabatan Pimpinan Tinggi pada dasarnya memiliki tujuan untuk mengubah budaya birokrasi di Indonesia sehingga patologi-patologi birokrasi seperti pelayanan yang tidak ringkas, pemborosan anggaran untuk fasilitas pejabat publik, *mindset* dilayani bukan melayani, dapat dihilangkan sehingga terwujud *good governance*.

Banyak pihak meragukan efektivitas penghapusan eselon III dan IV yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik justru dapat berisiko menghambat dan menganggap tidak akan signifikan mengurangi beban anggaran, hal ini diangkat oleh penulis sebagai suatu temuan. Persoalan klasik dari fenomena ini adalah terkait pola hubungan jabatan politik (eselon I dan II) dengan jabatan karir, apabila eselon III dan IV dihilangkan ada kemungkinan terjadi permasalahan internal birokrasi yang menghambat pengambilan keputusan dan proses pelayanan publik.

Di sisi lain, penulis menganalisis ada harapan dengan dihilangkannya eselon III dan IV salah satu patologi birokrasi berkaitan dengan sikap ASN yang sebelumnya mengejar kedekatan politik daripada prestasi untuk meningkatkan karir dapat diminimalisasi. Namun penghapusan eselon III dan IV juga dikhawatirkan menyebabkan persoalan baru yaitu terjadi *passive resistance* atau “gerakan” lebih baik diam dan tidak melakukan apa pun karena ASN merasa tidak memiliki wewenang dalam memutuskan suatu tindakan. Untuk menganalisis fenomena yang terjadi, penulis dan tim melakukan kajian di dua kota di Indonesia yaitu Kota Sorong-Papua Barat dan Kota Semarang-Jawa Tengah.

Keempat, ada artikel tulisan dengan topik inovasi birokrasi berupa upaya peningkatan indeks *Ease of Doing Business (EODB)* melalui penataan deregulasi kebijakan. Ada bagian penting yang diangkat yaitu perlunya menyusun strategi dan aksi kebijakan terkait fenomena *starting a business* Indonesia masih ‘belum ramah’ untuk memulai usaha dibandingkan negara di Kawasan Asia Timur dan Pasifik lainnya. Terlihat di Indonesia masih tergolong negara dengan prosedur yang banyak, waktu yang lama dan berbiaya tinggi. Sehingga Indonesia perlu membenahinya dengan melihat faktor-faktor yang memengaruhi lambatnya proses perizinan. Kabar baiknya, Presiden Jokowi dan timnya di pertengahan tahun Juli-Agustus 2021 lewat media publik sangat mengawal pembenahan perizinan ini sebagai upaya negara untuk mendorong kemudahan berusaha di seluruh wilayah Indonesia.

Jika kita bandingkan dengan keberadaan indeks saham. Salah satu indeks saham yang ada di Bursa Efek Indonesia dan banyak disebut-sebut

oleh pelaku pasar modal adalah Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG). Indeks saham merupakan ukuran statistik mengenai seluruh pergerakan harga atas sekumpulan saham sesuai dengan kriteria dan metodologi tertentu dan dievaluasi berkala. Indeks saham dapat digunakan untuk mengukur kinerja pasar modal dan produk investasi. Indeks saham memiliki sejumlah manfaat untuk investor. Misalnya, untuk mengetahui gambaran pergerakan harga saham secara keseluruhan melalui IHSG, menjadi acuan kinerja portofolio saham dan dapat digunakan untuk mengukur keuntungan. Gambaran Pergerakan Harga Saham Secara Keseluruhan Manfaat pertama adalah mengetahui gambaran pergerakan harga saham. Anda dapat mengetahui seperti apa pergerakan saham dengan memantau Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG).

Tulisan tentang indeks EODB ini menjadi penanda penting bagi pengalaman reformasi birokrasi di Indonesia yang terkait dengan mengarusutamakan sengan kemudahan berbisnis atau berusaha di Indonesia. Di era sebelumnya, begitu banyak hambatan perizinan yang dialami oleh parapihak, mulai dari ketidakjelasan prosedur, lama waktu keluarnya perizinan yang terkait dengan begitu banyak meja instansi yang mesti dilalui dan berujung pada adanya praktik *rent-seeker* dan gratifikasi yang sangat mencoreng wajah birokrasi Indonesia di forum nasional dan global. Indeks *Ease of Doing Business* (EODB) bisa digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi perizinan di negeri kita apakah membaik, memburuk atau jalan di tempat.

Kelima, artikel inovasi renumerasi birokrasi tentang implikasi dan tantangan penerapan *Single Salary System* (SSS) yang melihat salah satu strategi pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi adalah peningkatan kesejahteraan ASN melalui pemberian gaji dan tunjangan yang layak dan adil bagi semua ASN baik pusat maupun daerah. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 mengamanatkan bahwa Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan seluruh PNS melalui kebijakan reformasi sistem remunerasi.

Penulis menjelaskan selain gaji, menurut ketentuan Undang-Undang tersebut PNS juga menerima tunjangan kinerja, tunjangan kemahalan dan fasilitas. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai dengan pencapaian kinerja masing-masing PNS dan tunjangan kemahalan diberikan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

Implikasinya, tidak ada lagi komponen gaji seperti yang diterima PNS di masa sebelumnya seperti gaji pokok, tunjangan jabatan struktural, tunjangan jabatan fungsional, tunjangan umum, tunjangan khusus,

tunjangan istri/suami, tunjangan anak dan tunjangan pangan. Termasuk juga tidak ada lagi tunjangan perbatasan bagi Polri dan TNI, juga tambahan penghasilan kepada PNS Daerah, honorarium dan penghasilan lainnya. Hal ini berdampak kepada dorongan untuk memperbaiki pelayanan publik dan kinerja, karena akan berkaitan langsung dengan turun naiknya insentif renumerasi bagi para ASN-Birokrasi Sipil dan Militer di Indonesia.

Tantangannya adalah perancangan model *Single Salary System* (SSS) merupakan salah satu upaya untuk membentuk sistem kompensasi yang adil kepada ASN. SSS diharapkan memberi efek akselerasi, bahwa dengan penerapan *Single Salary System*, gaji adalah imbalan yang dibayarkan kepada PNS ditargetkan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan risiko pekerjaannya dan tercapai target kinerja dengan nilai “Cukup”, yang diharapkan dapat memotivasi dan membangkitkan semangat kerja para ASN dalam memberikan pelayanan publik optimal. Tunjangan diberikan sebagai tambahan penghasilan apabila capaian kinerja memiliki nilai “Baik” atau “Amat Baik”. Skenario ini diharapkan akan memperbaiki kualitas dan kuantitas pelayanan publik birokrasi di Indonesia sekarang dan ke depan.

Penulis juga menerangkan dalam SSS, tunjangan kinerja diberikan sebagai pengurangan penghasilan apabila capaian kinerja dinilai “Kurang” atau Buruk”. Selain itu, dalam disain SSS penulis menjelaskan besaran tunjangan kinerja sebesar 5% dari Gaji PNS dan jumlahnya sama di setiap instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Salah satu aspek tantangan yang sangat penting dalam penentuan kompensasi adalah jumlah kompensasi yang diterima pegawai harus memiliki keadilan internal dan keadilan eksternal. Perbaikan gaji dan renumerasi dengan dasar kinerja ini diharapkan dapat

Keenam, artikel terkait reformasi birokrasi bertajuk penguatan pengawasan birokrasi di Indonesia. Sub bab ini cukup penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi kita dengan dibukanya ruang publik untuk mendapatkan akses melakukan koreksi dan public berpartisipasi dalam pembangunan birokrasi dengan memberikan *voice* politik mereka. Pokok pengawasan yang diangkat yaitu banyaknya pengaduan yang masuk kepada ombudsman menunjukkan masih lemahnya kepatuhan aparatur negara kita dalam melayani masyarakat.

Penulis mengungkap data bahwa sepanjang tahun 2019 Ombudsman telah menangani pengaduan atau laporan masyarakat terkait pelayanan publik sebanyak 11.087 aduan. Jumlah ini meningkat dibanding tahun 2018 yang mencapai 10.985 aduan. Berdasarkan data

Ombudsman di tahun 2019 pemerintah daerah menjadi terlapor yang paling banyak diadukan oleh masyarakat berkaitan dengan pelayanan publik sebanyak 41,03 persen, kemudian disusul oleh Instansi kepolisian menduduki peringkat kedua dengan 13,84 persen dan diurutan ketiga diduduki oleh instansi pemerintah/kementerian dengan 9,87 persen. Data yang diungkapkan menjadi penting sebagai sumber rujukan dalam pengambilan prioritas pembenahan. Data ini menunjukkan masyarakat Indonesia relatif partisipatif dan peduli dengan kondisi birokrasi di negerinya.

Kabar baiknya, penulis juga sudah menjelaskan peran Ombudsmen yang telah melaporkan peran pengawasannya dengan mengangkat hasil survey kepatuhan birokrasi di tingkat nasional dan lokal. Hal itu mencakup total 17.717 pelayanan dan 2.366 unit layanan dan dilakukan secara serentak pada 4 Kementerian, 3 Lembaga, 6 Provinsi, 36 Pemerintah Kota dan 215 Pemerintah Kabupaten menunjukkan penilaian terhadap kementerian sebanyak 50 persen masuk dalam zona hijau dengan predikat kepatuhan tinggi dan 50 persen lainnya masuk dalam zona kuning dengan tingkat kepatuhan sedang. Sedangkan untuk seluruh lembaga masuk dalam zona kuning dengan predikat kepatuhan sedang terhadap 1.186 produk layanan. Penilaian terhadap pemerintah provinsi menunjukkan 33,33 persen pemerintah provinsi masuk dalam zona hijau dengan predikat kepatuhan tinggi, 50 persen masuk dalam zona kuning dengan predikat kepatuhan sedang dan 16,67 persen masuk dalam zona merah dengan predikat kepatuhan rendah. Data ini penting sekali untuk memantau pasang surut kinerja birokrasi di negeri kita.

Hal yang menjadi peringatan dini adalah sering dilanggar hak masyarakat memperoleh informasi yang cepat dan transparan tentang alur dan mekanisme mengenai perizinan dan non-perizinan dalam penggunaan layanan akses, tidak memenuhi kewajiban untuk mempublikasikan indikator sistem, mekanisme dan prosedur. Sedangkan penilaian terhadap pemerintah kabupaten menunjukkan sebanyak 26,51 persen pemerintah kabupaten masuk dalam zona merah dengan predikat kepatuhan rendah, 40,47 persen masuk dalam zona kuning dengan predikat kepatuhan sedang, dan 33,02 persen masuk dalam zona hijau dengan predikat kepatuhan tinggi. Komponen standar pelayanan yang paling sering dilanggar terutama adalah yang berkaitan dengan hak kelompok disabilitas dalam mendapatkan akses dan fasilitas yang mudah dan layak serta hak pengguna layanan untuk menilai penyelenggara

layanan melalui alat pengukur kepuasan pelanggan. Tulisan ini penting untuk memperjelas bagaimana anatomi pelayanan birokrasi di Indonesia.

Ketujuh, artikel reformasi birokrasi berjudul “dimensi dan aplikasi akuntabilitas sektor publik”. Penulis mengangkat pentingnya akuntabilitas publik yang merupakan landasan utama proses penyelenggaraan pemerintahan yang baik di Indonesia. Tulisan tentang akuntabilitas birokrasi ini sangat penting karena memberikan peringatan dini dan mencoba menyemangati agar birokrasi nasional kembali ke jalur yang benar dan sesuai dengan semangat zaman.

Namun hal tersebut tidak mudah dilakukan, masih ditemukan pelaksanaan pelayanan publik yang belum mencerminkan akuntabilitas sebagai pembelajaran dan koreksi bersama. Ada beberapa contoh kasus empiris yang dikemukakan penulis antara lain Pada tahun 2014, PDAM Tirtawening Kota Bandung mengalami pasokan air yang kurang lancar untuk disalurkan ke konsumen. Pasokan air yang kurang lancar tersebut mendapat komplain dari warga akan tetapi petugas PDAM justru menyarankan untuk ganti pompa air, walaupun pihak konsumen telah membayar rutin iuran dari PDAM tersebut. Dalam konteks akuntabilitas, PDAM tersebut tidak akuntabel karena pihak PDAM gagal mempertanggungjawabkan penggunaan uang rutin dari konsumen untuk kebutuhan layanan air PDAM.

Juga di tahun 2014, terdapat program *culinary night* yang diselenggarakan di bawah koordinasi Pemerintah Kota Bandung untuk mewujudkan pengembangan pariwisata dan UMKM yang ternyata menimbulkan masalah baru berupa timbunan sampah setelah kegiatan selesai sehingga kegiatan tersebut mendapat protes dari masyarakat agar *culinary night* tersebut diberhentikan sementara. Akuntabilitas Pemkot menurut penulis tidak hadir sebelum kegiatan dilakukan untuk mencegah munculnya dampak lingkungan terhadap warga sekitar menjadi pembelajaran bersama.

Ada satu kasus lagi yang terkait akuntabilitas yang diangkat penulis yaitu permasalahan yang muncul terkait konservasi pertanahan yaitu banyak lahan sawah yang tergusur oleh pembangunan jalan tol menyebabkan mata pencaharian warga berubah bahkan sampai hilang. Berubahnya mata pencaharian warga tersebut sudah pasti menyebabkan pendapatan mereka juga berubah. Selain itu juga dengan semakin berkurangnya lahan sawah menyebabkan turunnya hasil produksi serta panen, baik kuantitas maupun nilai jualnya. Pihak jalan tol cenderung tidak akuntabel untuk serius untuk mengganti lahan sejenis bagi petani

yang lahan produktifnya digunakan. Kajian ini sangat terkait dengan isu *land-conservation* yang dijadikan kajian oleh Kate Ratworth dalam model ekonomi donatnya, yang akan singkat diulas dalam catatan pengantar ini.

Selain itu penulis juga menganalisis sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah permasalahan akuntabilitas justru meluas hingga level daerah yaitu maraknya desentralisasi korupsi. Berdasarkan laporan dan jejak rekam Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dari tahun 2004 hingga 2019 terdapat 124 kepala daerah terjerat korupsi. Dari reformasi birokrasi dalam rangka memperbaiki penyelenggaraan negara memiliki kendala besar dalam menuntaskan korupsi yang meluas hingga ke pemerintah daerah. Faktor pendorong terjadinya praktik korupsi tersebut secara teoritis karena kekuatan monopoli si penguasa (*monopoly of power*), lalu didorong dengan kekuasaan yang digunakannya (*discretion of official*), serta tidak ada *controlling* yang cukup (*minus accountability*).

Dari semua tema yang diangkat para penulis tentang upaya reformasi, koreksi dan inovasi birokrasi, kita dapat menggunakan kerangka pemikiran Kate Raworth yang di-*publish* pada tahun 2012 terkait *Doughnut Economy* (Model ekonomi kue donat, kue cucur gelang) sebagai pisau analisis. Untuk dapat memahami apa dan bagaimana model ekonomi donat, ada baiknya dilakukan perbandingan sederhana dengan model ekonomi klasik. Model ekonomi klasik adalah model ekonomi yang diperkenalkan oleh beberapa ilmuwan sosial dan ekonomi terkemuka dunia seperti Max Weber, Joseph Schumpeter, William Ashley, dan lain sebagainya. Model ekonomi klasik berpegang teguh pada konsep *growth* alias pertumbuhan. Dalam konsep ini, idealnya keuntungan dan produksi tahun depan haruslah lebih baik dari tahun sekarang. Intinya adalah prinsip ekonomi pertumbuhan, 'keberhasilan' suatu unit bisnis hari ini ditandai dengan pertumbuhan dan kondisi finansial yang lebih baik dari hari kemarin.

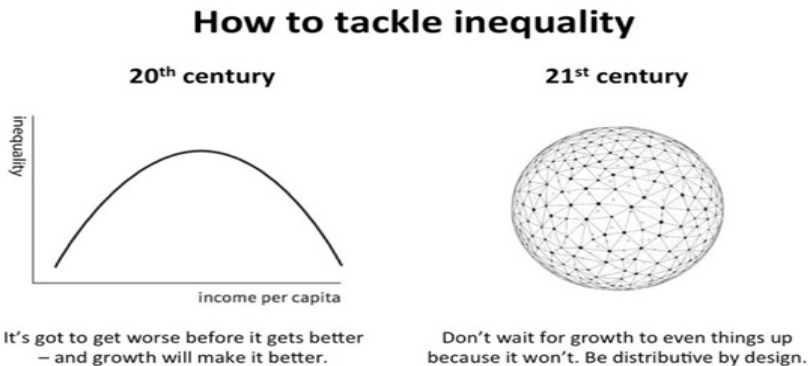
Pendekatan yang dilakukan oleh ekonomi donat yang bertujuan untuk melengkapi apa yang belum dilakukan oleh ekonomi klasik yaitu meredistribusikan 'sumber kekayaan'. Ekonomi donat akan memikirkan bagaimana tanah dan sumber daya dapat didistribusikan secara merata. Hal itu bisa dilakukan dengan reformasi tanah, mengganti tanah produktif yang digunakan untuk suatu proyek, ke tanah produktif setara di tempat lain, pemberlakuan pajak nilai tanah, atau dengan mengakui tanah sebagai hak Bersama seperti program perhutanan sosial.

Ekonomi donat juga akan berfokus untuk mencari jawaban atas pertanyaan: model bisnis seperti apa yang dapat memastikan bahwa

pekerja yang berkomitmen, menuai bagian yang jauh lebih besar dari nilai yang mereka hasilkan. Prinsip kinerja dan remunerasi yang adil ini sejalan dengan tulisan tentang sistem penggajian SSS (*Single Salary System*) di atas. Ekonomi donat juga akan memikirkan tentang bagaimana ilmu pengetahuan bisa didistribusikan secara global melalui sumber terbuka yang tidak dipungut biaya serta penyediaan lisensi gratis untuk masyarakat yang membutuhkan.

Dari penjelasan di atas tentang bagaimana perbedaan ekonomi klasik dan ekonomi donat dalam menangani ketidaksetaraan, dapat ditarik satu benang merah bahwa konsep ekonomi donat lebih mengedepankan distribusi sumber kekayaan ketimbang redistribusi pendapatan yang banyak dilakukan pada masa ekonomi klasik. Berikut adalah gambar yang merepresentasikan perbedaan tersebut:

Gambar 1. Perbedaan Ekonomi Klasik dan Ekonomi Donat dalam Menangani Ketidaksetaraan

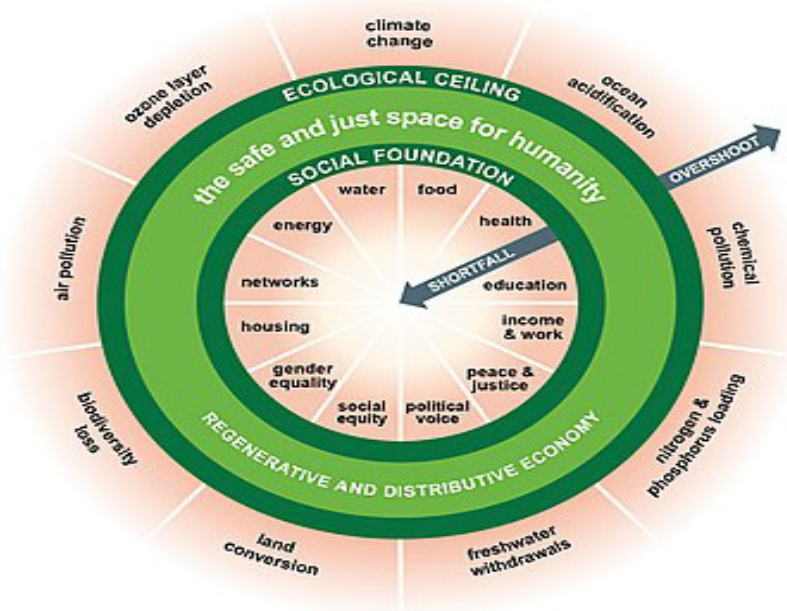


Sumber: Weforum.org, 2017.

Bagaimana mengelola ketidakadilan? Di abad ke-20 ada mazhab pertumbuhan ekonomi dengan mendorong pertumbuhan sektor prioritas yang diproyeksikan akan tercapai kemajuan, namun kemajuan kelas atas, pemerataan dan redistribusi untuk kelas menengah bawah relatif tidak kunjung tercapai. Konsep pertumbuhan ekonomi, sedikit agak berbeda dengan konsep ekonomi donat untuk disain ekonomi abad ke-21. Kate Raworth mempertimbangkan aspek lainnya seperti kelestarian lingkungan dan peradaban manusia yang nyatanya memiliki keterbatasan.

Saat abad ke-20, aspek *growth* atau pertumbuhan ekonomi saja tidak cukup untuk menjadi tolok ukur keberhasilan pembangunan karena terjadi dampak kerusakan lingkungan, polusi, perebutan lahan, ketidakadilan. Konsep ekonomi bertajuk *Doughnut Economy* tersebut membangun model ekonomi baru untuk merangkul solusi terhadap dampak konsentrasi pertumbuhan ekonomi, yaitu perlunya elemen lain untuk diperhitungkan, seperti pondasi sosial dan limitasi ekologi, selain pertumbuhan ekonomi itu sendiri yaitu *social equity* (kesetaraan sosial), *political voice* (aspirasi politik), perdamaian dan keadilan, pendapatan dan pekerjaan, pendidikan, kesehatan, pangan, air bersih, energi terbarukan, jaringan, perumahan dan kesetaraan gender.

Gambar 2. Model Donat Ekonomi



Sumber: Raworth, Kate, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* (Penguin, 2017).

Untuk itu diingatkan perlunya pilihan solusi untuk mengatasi hilang/berkurangnya keanekaragaman hayati, dampak perubahan peruntukan lahan, pengambilan air tanah yang berlebihan, dampak

muatan fosfor dan nitrogen, polusi bahan kimia, pengasaman lautan, perubahan iklim, menipisnya lapisan ozon dan polusi udara yang menurunkan kualitas kehidupan dan bencana lingkungan.²

Reformasi birokrasi di Indonesia perlu mendapatkan penguatan paradigma baru untuk selaras dengan semangat perubahan zaman. Untuk dapat memahami apa itu sebetulnya ekonomi donat, ada baiknya dilakukan perbandingan terlebih dahulu dengan model ekonomi klasik. Model ekonomi klasik adalah model ekonomi yang diperkenalkan oleh beberapa tokoh terkemuka dunia seperti Max Weber, Joseph Schumpeter, William Ashley, dan lain sebagainya. Model ekonomi klasik berpegang teguh pada konsep *growth* alias pertumbuhan. Dalam konsep ini, idealnya keuntungan dan produksi tahun depan haruslah lebih baik dari tahun sekarang. Intinya, 'keberhasilan' suatu unit bisnis hari ini ditandai dengan pertumbuhan dan kondisi finansial yang lebih baik dari hari kemarin.

Hal tersebut sedikit agak berbeda dengan konsep ekonomi donat. Kate Raworth mempertimbangkan aspek lainnya seperti kelestarian lingkungan dan peradaban manusia yang nyatanya memiliki keterbatasan. Pada satu waktu, keterbatasan itu akan mencapai *tipping point*. *Tipping point* adalah kondisi epidemiologi di mana satu perubahan kecil akan membawa kita ke sebuah perubahan yang masif. Perubahan tersebut bisa berupa krisis iklim maupun krisis sosial. Dunia tidak bisa terus-menerus bergantung pada konsep ekonomi klasik jika ingin menuntaskan krisis-krisis tersebut. Sudah saatnya beralih ke model ekonomi donat. Konsep ekonomi donat tidak mengenal istilah 'membuang sampah akhir'. Setiap produk, di akhir hidupnya, akan berubah bentuk menjadi materi dasar (*raw material*) untuk produk-produk selanjutnya.

Kajian yang diulas dalam buku ini juga sejalan dengan semangat *Reinventing government*. Konsep Mewirusaha Birokrasi (*Reinventing Government*) pertama kali disampaikan oleh David Osborne dan Ted Gaebler dalam buku mereka yang berjudul *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Istilah *Reinventing Government* bermakna lembaga sektor pemerintah yang berkebiasaan *entrepreneurial*, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada namun menggunakannya dengan cara yang baru guna mencapai efisiensi dan efektivitas. Buku tersebut ditulis sebagai saran untuk

2 Lihat Raworth, Kate, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* (Penguin, 2017); Raworth, K. 2019. *Doughnut Economics for Thriving 21st Century*. *Green European Journal*. <https://www.greeneuropeanjournal.eu/doughnut-economics-for-a-thriving-21st-century/>

membantu pencarian solusi di pemerintah Amerika Serikat pada tahun 1993 yang menanggung beban berat sebagai akibat ditanganinya seluruh kegiatan atau kebutuhan negara oleh pemerintah federal.

Meskipun disambut dengan sikap skeptis, lambat namun pasti, apa yang disampaikan Osborne dan Gaebler dalam buku tersebut ternyata membawa angin segar bagi pemerintah federal dalam menyikapi permasalahan yang sedang dihadapi pada saat itu. Menurut kedua pakar ini, mewirusahaakan birokrasi berarti mentransformasikan semangat wirausaha ke dalam sektor publik. Di era otonomi daerah, di mana pemerintah di daerah dituntut untuk bisa mandiri, usaha tersebut dapat diterapkan agar produktivitas dan efisiensi kerja Pemda bisa dioptimalkan. Perkembangan sistem pemerintahan dari masa ke masa memiliki permasalahannya sendiri, di mana masing-masing permasalahan selalu jatuh pada 'Perilaku Birokrasi yang cenderung tidak efisien'.

Sebagai analisis penutup, pembahasan tentang upaya peningkatan indeks *Ease of Doing Business (EODB)* dan memberlakukan *Single Salary Sistem (SSS)* yang berbasis kinerja melalui penataan deregulasi kebijakan jika berhasil merupakan bagian dari butir pertama *reinventing government* yaitu upaya mewujudkan prinsip *Catalytic Government : Steering Rather Than Rowing*. Pemerintahan Katalis berupaya mengarahkan perubahan agar kondisi berusaha di dalam negeri lebih baik lewat regulasi, bertindak sebagai pengarah daripada mengayuh sendiri. Maksudnya adalah berangkat dari filosofi mengendalikan kapal laut, hendaknya pemerintah mengambil peran sebagai pengarah saja daripada sebagai pengayuh atau pelaku pelayanan publik.

Akhirnya, membuat indeks EODB juga merupakan bagian dari mewujudkan prinsip *Mission-Driven Government: Transforming rules-Driven Organizations*. Birokrasi pemerintahan akan berjalan lebih efisien apabila digerakkan bukan atas dasar aturan saja, tetapi lebih kepada 'misi', seperti misi memajukan daya saing bangsa di tengah persaingan global. Penguatan pengawasan birokrasi di Indonesia, dimensi dan aplikasi akuntabilitas sektor publik merupakan bagian dari prinsip *Anticipatory Government: Prevention Rather Than Cure*, Pemerintahan yang antisipatif dengan prinsip mencegah lebih baik daripada menanggulangi. Maksudnya hendaknya pemerintah merubah fokus pelayanan yang sebelumnya bersifat mengobati kerusakan menjadi mencegah penyalahgunaan peran dengan menegakkan prinsip akuntabilitas. Mari kita dorong dan kawal bersama reformasi dan inovasi birokrasi di Indonesia untuk kemajuan

dan kesejahteraan bangsa kita di era globalisasi, agar berdaya saing tinggi, membuat kebanggaan dan mampu memuliakan bangsanya.

Daftar Pustaka

- Arief Budiman. 1982. *Bentuk Negara dan Pemerataan Hasil-hasil Pembangunan*. Jakarta:LP3ES.
- Baron de Grimm. 1813. *Correspondance, Litteraire, Philosophique et Critique*, 1753-1769, Vol. 4.
- David Osborne dan Ted Gaebler. 1995. *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Government)*. Jakarta. Pustaka Binaman Pressindo.
- David Osborne dan Peter Plastrik. 2004. *Memangkan Birokrasi: Lima Starategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Penerjamah Abd. Rosyid, Ramelan. Jakarta. Penerbit PPM.
- Elizabeth Gifford dan Pinchot. 1993. *The End of Bureaucracy and The Rise of The Intelligent Organization*. San Fransisco: Barret-Koehler Publishers.
- Fredickson, George. 1997. *The Spirit of Public Administration*, San Fransisco: Jossey Bass.
- Martin Albrow. 1989. *Birokrasi*, terj. M. Rusli Karim dan Totok Daryanto, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Monbiot, G. 2017. Finally, a breakthrough alternative to growth economics – the doughnut. The Guardian. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/apr/12/doughnut-growth-economics-book-economic-model>
- Max Weber. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization* . The Free Press, New York.
- Putri,A.R.2017.Waste4ChangeMenyelenggarakanCircularEconomyForumdiIndo Waste 2017. Waste4Change. <https://waste4change.com/waste4change-circular-economy-forum-indo-waste-2017/#:~:text=Circular%20economy%20adalah%20konsep%20alternatif,telah%20sampai%20pada%20usia%20akhirnya>.
- Raworth, Kate. 2017. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* . Penguin.
- Raworth, K. 2019. *Doughnut Economics for Thriving 21st Century*. *Green European Journal*. <https://www.greeneuropeanjournal.eu/doughnut-economics-for-a-thriving-21st-century/>
- Rhenald Kasali. 2005. *Change: Manajemen Perubahan dan Harapan*. Jakarta. Gramedia.
- Syafuan Rozi. 2005. *Zaman Bergerak Birokrasi Dirombak*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Syafuan Rozi. 2009. “Netralitas korporat dan birokrasi inovatif di Indonesia: menanam, merawat dan menuai kemuliaan bangsa”. *Jurnal kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 3, No.1*. Puskalitpeg BKN RI, Juni.

- Xue, J.M. 2020. Ekonomi Biasa vs Ekonomi Donat. <https://www.jenniexue.com/ekonomi-biasa-vs-ekonomi-donat/#:~:text=Ekonomi%20donat%20adalah%20ekonomi%20terbarukan,planet%20lagi%20sebagai%20tempat%20tinggal%3F>
- Wray, S. 2020. Amsterdam adopts first 'city doughnut' model for circular economy. SmartCitiesWorld. <https://www.smartcitiesworld.net/news/news/amsterdam-adopts-first-city-doughnut-model-for-circular-economy-5198#:~:text=The%20city%20aims%20to%20have,contribution%20to%20circular%20economy%20goals>.

EPILOG

Reformasi birokrasi Indonesia yang ditandai dengan lahirnya UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dalam perjalanannya mengalami banyak hambatan. Hambatan tersebut terjadi karena kurangnya pengawasan DPR terhadap jalannya UU ASN dan pemerintah yang tidak taat pada aturan yang diamanatkan dalam norma UU ASN itu sendiri.

Berhasilnya perjalanan reformasi birokrasi menjadi tanggung jawab setiap pemangku kepentingan. DPR dan Presiden sebagai pihak yang membuat kebijakan harus mampu menjalankan setiap amanat di dalam UU ASN. DPR bertugas mengawasi jalannya UU ASN dan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk dapat menjalankan setiap aturan dalam UU ASN tersebut. Pengawasan yang dilakukan oleh DPR merupakan bentuk pengawasan politik. DPR harus memastikan bahwa setiap peraturan pelaksana yang diamanatkan disusun oleh pemerintah. Demikian pula, DPR harus dapat mengartikan seluruh norma di dalam aturan dengan baik, agar tidak dilencengkan oleh pihak pemerintah.

Selanjutnya, pemerintah sebagai pihak yang mengeksekusi kebijakan harus mampu menjalankan setiap aturan yang diamanatkan di dalam UU. Pembentukan peraturan pelaksana merupakan hal penting yang harus diperhatikan pemerintah. Sebab, tanpa peraturan pelaksana yang mengatur detail pelaksanaan setiap norma dalam UU, akan sulit dijalankan UU tersebut. Selain pembentukan pengaturan, pemahaman pihak pemerintah terhadap maksud dan tujuan dari para pembentuk UU dimaknai berbeda. Hal ini tampak dari beberapa kebijakan yang dikeluarkan dalam melaksanakan UU seperti PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Perjanjian Kerja (PPPK) yang sangat berbeda dengan maksud dan tujuan para pembentuk UU. Di mana, PP tentang PPPK menempatkan seolah-olah PPPK setara dengan tenaga honorer yang selama ini diangkat. Padahal, maksud pembentuk UU, PPPK adalah orang-orang profesional yang direkrut apabila kompetensinya tidak ditemui pada PNS yang tersedia.

Berbagai kebijakan lainnya yang dikeluarkan Presiden Joko Widodo juga memperlihatkan seolah-olah pemerintah tidak paham mengenai maksud dan tujuan dari UU ASN. Ambil contoh kebijakan penghapusan eselon III dan IV yang sempat menimbulkan kepanikan di kalangan PNS. Padahal, apabila PP terkait Manajemen PNS segera terbit, penghapusan eselon III dan IV tidak akan menimbulkan masalah. Sebab, dalam pembahasan UU ASN, para PNS sudah menyadari situasi tersebut. Namun, karena lama dieksekusi, PNS merasa aturan tersebut tidak akan dijalankan, pengangkatan eselon III dan IV pun terus dilakukan oleh instansi pemerintah. Padahal, berdasarkan UU ASN, istilah eselon III dan IV memang sudah dihapuskan.

Begitu pula dengan pengangkatan tenaga honorer yang sekalipun UU ASN telah melarangnya, karena tidak ada solusi bagi kekurangan SDM di daerah untuk melakukan pelayanan publik, pada akhirnya tenaga honorer dengan istilah lain terus diangkat. Pada akhirnya, pembengkakan jumlah tenaga honorer dan pegawai dengan istilah lain di luar PNS dan PPPK telah menimbulkan beban politik bagi DPR, yang harus diselesaikan lewat UU ASN. Itu yang menyebabkan DPR mengajukan RUU tentang Perubahan atas UU ASN. Sebuah risiko yang harus dihadapi DPR dan pemerintah atas keteledoran masa lalu.

Kurang berdayanya KASN di mata kepala daerah dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap sistem merit telah menyebabkan dorongan politik yang kuat untuk melakukan penghapusan terhadap KASN. Demikian pula sistem penggajian yang tidak kunjung menerapkan sistem *single salary* sebagaimana dimaksud dalam UU ASN, menyebabkan sulit dilakukan manajemen kepegawaian yang menekankan pada *tour of duty* dalam upaya menjadikan ASN sebagai perekat bangsa. Motivasi untuk meningkatkan kompetensi juga menjadi kurang terbangun. Akibatnya indeks kemudahan berbisnis (EoDB) stagnan di peringkat 73 dalam dua tahun terakhir, yang artinya bahwa *starting a business* Indonesia masih 'belum ramah' untuk memulai usaha dibandingkan negara di Kawasan Asia Timur dan Pasifik lainnya. Indonesia masih tergolong negara dengan prosedur yang banyak, waktu yang lama, dan berbiaya tinggi. Ini artinya, reformasi birokrasi Indonesia belum mencapai apa yang diharapkan oleh para pembentuk UU ASN.

Oleh karena itu, momentum DPR mengajukan RUU tentang Perubahan atas UU ASN penting untuk dijadikan pelurusan kembali jalannya reformasi birokrasi Indonesia. Salah satu yang harus diatur juga terkait *e-Gov* yang sudah dilaksanakan berdasarkan Peraturan Presiden

No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Terlebih saat ini –pada masa Pandemi Covid-19 yang melanda dunia– penggunaan elektronik dalam administrasi pemerintahan dan pelayanan publik semakin masif dilaksanakan, *e-Gov* menjadi sebuah keharusan dalam mendukung reformasi birokrasi di Indonesia.

INDEKS

A

analisis, v, 181, 182
Asia Tenggara, 97, 107, 143, 145,
153, 162
Asia Timur, 88, 89, 162, 207
assessment, 84
akuntabilitas, 11, 153, 169, 177, 183,
187, 189, 196, 198
Aparatur Sipil Negara, v, 13, 16, 61,
115, 124, 144, 146, 151
ASN, 15, 21, 37, 45, 51, 129, 153, 162

B

Bank Dunia, 22, 36, 90, 107, 144
BKPM, 65, 88, 90, 99, 110
BKD, 68, 69, 147, 167
BKPP, 71-74
BPJS, 150

C

*Career based personnel management
system*, 63
Check and Balance System, 147
Clean Government, 140
Cost Benefit Analysis, 98

D

daya saing, 26, 88, 92, 93, 95, 112,
151, 154, 155
debirokratisasi, 93, 107, 109

deregulasi, 1, 89, 90, 92-94, 96, 100,
102, 105, 106, 107, 108
Dinas Kesehatan, 73, 77
Dinas Pendidikan, 68, 73, 77-79, 83
DPMPTSP, 65, 68, 75, 84
DPR, v, 2, 13-26, 28-29, 31-34, 89,
206-207
Dukcapil, 76, 81

E

Ease of Doing Business, 1, 2, 11, 87-
90, 96, 100, 102-103, 108, 144
Efektif dan efisien, 43, 44, 49, 90,
139-141, 150, 155, 156, 163-164,
178
e-government, 80, 147, 165
ekonomi donat, 7-10, 12
ekonomi klasik, 7-10, 12
Eko Prasajo, 15
ekosistem, 141, 160
electronic public services, 102
elektronifikasi, 152
Eselon I dan II, 21, 63
Eselon III dan IV,v, 31, 59, 64, 72, 77,
80, 83-84, 99, 208
evaluasi, 20, 24, 55, 80, 129, 194,
200
Evidence-based policy, 98

F

free intraprise, 103, 104, 108

G

gaji pokok, 3, 22, 114-117, 120, 134, 135
golongan, 49, 54, 117
Good Governance, 35, 38, 41, 56, 62, 83, 96, 140, 146, 148, 158, 170, 174, 178, 179, 183, 185
Gifford & Elizabeth Pinchot, 103, 104, 110
Grand Design, 35, 45, 66, 90, 150, 161,
Governance Deficit, 154, 155

H

honorarium, 114, 115, 117, 118, 135
honorir, v, 14, 24, 37, 55, 207

I

indikator, 60, 81, 88, 142, 186, 193, 195-196, 201
infrastruktur, 87, 94, 95, 108, 141, 148, 149, 152, 158
instansi, 4, 20, 45, 101, 162, 185, 197
integritas, 28, 36, 61, 153, 164, 165, 183
investasi, 36, 66, 73, 89, 90, 93-96, 99, 102, 104, 106, 108, 109, 150
IPK (Indeks Persepsi Korupsi), 36, 143, 167

J

Jabatan Eksekutif Senior, 18, 20, 21
Jabatan fungsional, 19, 21, 27, 29, 31, 50, 53, 61, 68, 73, 76, 78, 82, 118, 120

Jabatan Pimpinan Tinggi, 19, 21, 29, 45, 53, 61, 62, 122, 159, 162
jabatan *prestige*, 82
jabatan struktural, 3, 21, 50, 53, 65, 69, 72, 79, 114, 118

K

KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara), 14, 19, 20, 24, 29, 157, 159, 162-164, 207
Kawasan Asia Timur dan Pasifik, 2, 88, 89, 207
Kebijakan Publik, 1, 27, 38, 39, 41, 147, 155
Kementerian PAN-RB, 32, 48, 51, 69, 80, 83, 84, 134, 195, 199
kepatuhan, 27, 65, 68, 101, 104, 142, 151, 163
kepuasan kerja, 125
kepuasan masyarakat, 141, 179
kesejahteraan ASN, 3, 45, 113, 116, 124, 129, 135
kesejahteraan masyarakat, 141, 202
kesejahteraan rakyat, 87, 177
KKN, 61, 128, 135, 146, 147, 148, 155, 165
kode etik, 25, 30, 49, 159, 163, 164, 165, 166
Komisi II DPR RI, v, 14, 15, 16, 18, 22, 24, 60,
kompensasi, 4, 43, 44, 55, 113, 115, 122, 124, 127, 130, 133, 135,
kompetensi aparat, 60
kompetensi ASN, 45, 49
kompetensi jabatan, 45
kompetensi, 26, 30, 49, 53, 54, 61, 62, 64, 66, 151, 207
komponen gaji, 3, 114, 116, 135,
Korea Selatan, 104-106, 109
KPK, 143

Indeks

L

LAKIP, 194-195

LAN (Lembaga Administrasi Negara), 15, 36, 80, 139, 152, 158, 162, 178, 183

M

manajemen kepegawaian, 13, 16, 17, 38, 60, 63, 162, 165, 206

manajemen kinerja, 132, 153, 161, 175, 186, 191, 192, 195, 198, 199, 202, 203

merit system, 18, 160, 161

Miftah Thoha, 15

MPP, 96, 97, 98, 152

N

Netralitas ASN, 29, 30, 144, 145, 159, 162, 163, 165

NPM (New Public Development), 173-174, 179, 186

O

Ombudsman, 4-5, 65, 68, 100-102, 111, 141, 151-152

Omnibus Law, 96, 108, 150

One Stop Services, 102

Online Single Submission, 96, 98, 99

outcomes, 30, 140, 186, 195, 198

P

Paket Kebijakan, 89, 93-95, 99, 108

Pakto, 92

Pegawai Tidak Tetap, 18, 24, 30, 31, 46

pelanggan, 5, 67, 104, 143, 173, 174, 179, 181, 192

pelayanan publik, viii, 1, 3, 4, 6, 11, 16-18, 28, 32, 36, 47, 56, 60-65, 68, 77, 90, 102, 127, 129, 135, 140, 146, 153, 171, 179, 207, 208

Pemerintah Daerah, 71, 72, 101, 104, 122, 142, 151, 175, 186, 200, 202

Pengadaan CPNS, 25, 47

Pengawasan Birokrasi, ix, 1, 4, 11,

139, 157, 159

penggajian PNS, 114, 115, 116, 124,

135

pengukuran kapasitas, 180

pengukuran kinerja, 30, 190, 192,

194, 195

perampangan organisasi, 24, 26, 59,

76

peringkat EoDB, 90, 97, 108

perizinan, 66, 73, 84, 89, 93, 95

pertumbuhan ekonomi, 8, 87, 89, 92,

106, 107, 199

PMA, 93, 99

Position based personnel management system, 62

PPPK, 18, 24, 24, 24, 30, 35, 38, 48,

Prijono Tjiptoherijanto, 15PNS, 3,

16, 18, 22, 37, 50, 62, 72, 114,

117, 118, 129, 135, 183, 207

PTSA, 96-98

PTSP, 96, 97

Public Needs, 141

R

Reformasi Birokrasi, 3, 9, 13, 28, 35,

41, 67, 91, 113, 141, 146, 151,

153, 173, 190, 196, 206, 207

regulasi, 11, 40, 53, 56, 65, 67, 76,

87, 89, 105, 106, 109, 150, 180

Regulatory Impact Assessment, 109

REPELITA, 92, 93

road map reformasi, 90, 91, 111,

151, 161

RPJPN (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional), 146, 148, 150

S

SAKIP, 140, 151, 185, 191, 192, 197, 200, 202

seleksi, 26, 29, 37, 48, 53, 56, 163

Simplifikasi deregulasi, 105, 106

Sinergitas antar-*stakeholder*, 171, 186, 178, 186, 198

Single Salary System, 4, 116, 119, 122, 124, 129, 134-135

sistem merit, 20, 24-27, 29, 45, 61, 79, 152, 159, 160, 162, 163, 165, 180, 207

Smart City, 73

Smart Office, 80

Sofian Effendi, 15, 29

Stakeholders, 81, 184

standar, 5, 45, 49, 100, 102, 115, 116, 124, 130, 133, 139, 142, 152, 175, 182, 187, 191, 192, 196, 199,

Starting a Business, 88, 89, 90, 207
suap, 143, 187,

Sumber Daya, 7, 10, 16, 61, 96, 98, 139, 179, 186, 202

Supply-side-reform, 88

T

tata kelola pemerintahan, v, 18, 35, 41, 140, 141, 146, 147, 148, 158, 185,

tenaga kontrak, 24, 31, 47

The End of Bureaucracy & The Rise of the Intelligent Organization, 103, 110

TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi), 147

Tjahjo Kumolo, 24, 81

transparan, 5, 36, 45, 54, 97, 142, 147, 177, 178, 199

tunjangan kemahalan, 3, 28, 114-116, 118, 124, 128, 133-136

tunjangan kinerja, 3, 4, 28, 114, 115, 119, 122, 124, 128, 129, 132-136

U

Undang-Undang Perusahaan Terpadu, 109

V

Vietnam, 88, 97, 106-110, 145, 153

W

Wallich, 91

Weber, Max, 7, 9, 41, 42, 179, 180

TENTANG PENULIS

Anin Dhita Kiky Amrynudin. Lahir di Tegal, 21 Juni 1992. Menyelesaikan Pendidikan S-1 Program Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro pada tahun 2013 dan Pendidikan S-2 Program Magister Ilmu Administrasi, Universitas Diponegoro pada tahun 2015. Saat ini menjabat sebagai peneliti pertama di bidang politik dalam negeri pada Pusat Penelitian, Badan Keahlian DPR RI. Dapat dihubungi di pos-el: anin.amrynudin@dpr.go.id

Burhanudin Mukhamad Faturahman, Peneliti Pertama di Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI. Menyelesaikan kuliah Program Magister Universitas Brawijaya pada tahun 2017. Tertarik pada penelitian bidang administrasi publik dan administrasi pembangunan. Dapat dihubungi di pos-el: burhanudin@dpr.go.id

Dewi Sendhikasari Dharmaningtias. Peneliti Politik Dalam Negeri pada Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI dengan kepakaran bidang Kebijakan dan Administrasi Publik. Lahir di Jakarta, pada tanggal 18 April 1986, dan menyelesaikan studi S-1 Ilmu Pemerintahan STPMD (APMD) Yogyakarta (2007), dan S-2 Magister Administrasi Publik Program Pasca-Sarjana Universitas Gadjah Mada (2009). Peneliti dapat dihubungi pada pos-el: dewi.sendhikasari@dpr.go.id dan sendhik@gmail.com

Rais Agil Bahtiar. Menyelesaikan pendidikan S-1 Program Studi Sastra Inggris, Fakultas Ilmu Budaya Universitas Gadjah Mada pada tahun 2015 dan langsung melanjutkan pendidikan S-2 Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pasca-Sarjana Universitas Jenderal Soedirman pada tahun 2018 dengan tesis berjudul "Implementasi Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) (Studi di Kecamatan Purwokerto Utara, Purwokerto Selatan,

Tentang Penulis

Purwokerto Timur, dan Purwokerto Barat)”. Saat ini menjabat sebagai Peneliti Pertama di Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI. Penulis dapat dihubungi di pos-el: rais.bahtiar@dpr.go.id.

Riris Katharina, menyelesaikan pendidikan S-1 Administrasi Negara Universitas Diponegoro (1996), S-2 Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Indonesia (2004), dan S-3 di Program Doktorat Ilmu Administrasi, FISIP, Universitas Indonesia tahun 2017. Menjadi peneliti di DPR sejak tahun 1997. Jabatan saat ini adalah Peneliti Utama dengan kepakaran Birokrasi dan Politik. Saat ini aktif dalam organisasi Himpunan Peneliti Indonesia (Himpenindo) Pusat, sebagai Ketua Divisi Sinergi Antar-Lembaga Penelitian. Beberapa karya yang telah diterbitkan di antaranya *Pelayanan Publik dan Pemerintahan Digital Indonesia* (ed.), Penerbit Yayasan Obor Indonesia, Jakarta, 2020; *Reformasi Birokrasi Indonesia dan Revolusi Industri 4.0* (ed.), Penerbit Yayasan Obor Indonesia, Jakarta, 2019; dan *Menakar Capaian Otonomi Khusus Papua*, Penerbit Yayasan Obor Indonesia, Jakarta, 2018; Dapat dihubungi di: ririsk@yahoo.com; riris.katharina@dpr.go.id.

Sidiq Budi Sejati. Lahir di Jakarta, 22 Februari 1988. Menyelesaikan pendidikan S-1 Teknik Kimia di Universitas Jayabaya, Jakarta (2011) dan pendidikan S-2 Manajemen Sumber Daya Aparatur dari Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi–Lembaga Administrasi Negara (STIA-LAN), Jakarta (2015). Saat ini penulis menjabat sebagai peneliti ahli pertama di bidang politik dalam negeri pada Pusat Penelitian Badan Keahlian Sekretariat Jenderal DPR RI.