

**REFORMASI BIROKRASI INDONESIA  
DAN REVOLUSI INDUSTRI 4.0**



# **REFORMASI BIROKRASI INDONESIA DAN REVOLUSI INDUSTRI 4.0**

**Editor:  
RIRIS KATHARINA**

**PROLOG: PROF. DR. MIFTAH THOHA, MPA**

Yayasan Pustaka Obor Indonesia  
Jakarta, 2019

Judul:  
Reformasi Birokrasi Indonesia dan Revolusi Industri 4.0  
Riris Katharina, (ed.)

xii + 196 hlm; 15,5 x 23 cm  
ISBN 978-602-433-849-7

Copyright ©2019  
Hak Cipta Dilindungi 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 2019  
YOI: 1748.38.5.2020  
Desain sampul: Iksaka Banu  
Ilustrasi sampul: diolah dari berbagai sumber

Yayasan Pustaka Obor Indonesia  
Jl. Plaju No. 10, Jakarta 10230, Indonesia  
T. + 62 (0)21 31926978, 31920114  
F. + 62 (0)21 31924488  
E-mail: [yayasan\\_obor@cbn.net.id](mailto:yayasan_obor@cbn.net.id)  
<http://www.obor.or.id>

## **KATA PENGANTAR EDITOR**

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan, yang telah mengaruniakan segala akal pikiran bagi manusia ciptaan-Nya, sehingga buku ini dapat dibaca oleh para pembaca budiman sekalian. Buku ini dipersembahkan untuk kemajuan birokrasi Indonesia agar semakin unggul dan profesional, terutama menghadapi tantangan di era Revolusi Industri 4.0.

Awalnya buku ini hanya akan mengupas tuntas mengenai sebuah lembaga baru yang diinisiasi di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Tulisan yang merupakan hasil penelitian kelompok yang dilakukan oleh Riris Katharina, Dewi Sendhikasari, Aryojati Ardipandanto, dan Aulia Fitri pada tahun 2018 dimaksudkan untuk merespons perkembangan politik di DPR RI yang hendak menghapuskan keberadaan lembaga KASN ini. Namun, dalam diskusi dengan anggota Tim Penelitian, tampaknya sangat sempit dimensi yang akan diangkat dalam sebuah buku, yaitu hanya dimensi reformasi kelembagaan di dalam tubuh birokrasi Indonesia, yang ditandai dengan kehadiran KASN. Padahal, tantangan dalam reformasi birokrasi Indonesia ke depan sudah tampak di depan mata, yakni dampak dari Revolusi Industri 4.0 itu sendiri. Oleh karena itu, tulisan dalam buku ini dikembangkan dengan berbagai aspek dalam reformasi birokrasi Indonesia yang penting untuk diperhatikan dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0.

Buku ini dimulai dengan Prolog yang disampaikan oleh Prof. Dr. Miftah Thoha, MPA, seorang ahli birokrasi dari UGM. Beliau diharapkan

memperkuat arah reformasi birokrasi Indonesia dalam menghadapi tantangan dalam Revolusi Industri 4.0, yang dikontribusikan melalui buku ini. Terima kasih kami kepada beliau.

Tulisan dalam buku ini selanjutnya diisi tulisan hasil penelitian yang dilakukan oleh kelompok yang diketuai oleh Riris Katharina dengan dibantu oleh Dewi Sendhikasari sebagai wakil ketua, dan Aryojati Ardipandanto serta Aulia Fitri sebagai anggota. Tulisan yang diperoleh dari kegiatan turun lapangan ke Kabupaten Klaten dan Gianyar, serta mewawancarai sejumlah informan di Pusat, telah memperoleh gambaran bahwa KASN, merupakan lembaga yang penting dalam menjaga sistem merit dalam tubuh birokrasi Indonesia. Oleh karena itu, keberadaannya perlu dipertahankan dan bahkan diperkuat. Penguatan KASN dilakukan dengan cara menempatkan Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai sekretariat KASN. Dengan demikian, KASN diharapkan dapat bekerja lebih cepat karena dibantu oleh BKN yang sudah memiliki kantor di daerah-daerah dan memiliki perangkat informasi yang dapat membantu menegakkan rekomendasi yang dikeluarkan oleh KASN. Sebab, selama ini rekomendasi KASN kurang ditaati oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, terutama di daerah. Dengan sistem informasi kepegawaian yang dimiliki oleh BKN, KASN dapat 'memaksa' Pejabat Pembina Kepegawaian untuk memperhatikan rekomendasi KASN, yaitu dengan cara mengunci berbagai informasi pegawai yang tidak memenuhi syarat untuk duduk dalam jabatan, sehingga hak pegawai tersebut tidak dapat dibayarkan.

Tulisan kedua merupakan tulisan Dewi Sendhikasari yang diberi judul "Tenaga Honorer dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Era 4.0". Tulisan ini dilatarbelakangi oleh banyaknya tenaga honorer yang diangkat selama ini oleh kepala daerah, tanpa memperhatikan kompetensi pegawai, namun lebih karena kepentingan politik semata. Akibatnya tenaga honorer ini telah menimbulkan permasalahan dalam bentuk berbagai aksi demonstrasi di daerah. Aksi ini tentu akan mengganggu pelayanan publik kepada

masyarakat. Tulisan ini merekomendasikan agar persoalan tenaga honorer segera diselesaikan. Tulisan ini juga merespons persoalan tenaga honorer dengan melihat perkembangan Revolusi Industri 4.0. Menurut Dewi, sumber daya aparatur juga harus mempersiapkan diri dengan kompetensi dan keahlian dalam menghadapi era 4.0. Sumber daya aparatur baik itu PNS maupun PPPK diharapkan dapat bersaing dengan meningkatkan kompetensi dan keterampilannya dalam percepatan layanan, efisiensi layanan, akurasi layanan, dan fleksibilitas kerja yang berdampak sosial. Selain itu, diperlukan perbaikan yang terus-menerus dan sistematis terhadap kebijakan-kebijakan pemerintah terutama menyangkut ASN dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0.

Tulisan ketiga merupakan tulisan Riris Katharina yang diberi judul “Tantangan Birokrasi di Papua Menghadapi Revolusi Industri 4.0”. Tulisan ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan di Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat. Kedua provinsi ini dinilai sebagai daerah yang menerima perlakuan khusus berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi Provinsi Papua *jo* Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2008 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi Provinsi Papua. Kedua daerah ini menjadi penting untuk diteliti karena dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diatur ketentuan dalam Pasal 132 bahwa kebijakan dan manajemen ASN yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dilaksanakan dengan memperhatikan kekhususan daerah tertentu dan warga negara dengan kebutuhan khusus.

Tulisan ini mengungkapkan bahwa budaya birokrasi di Papua sangat dipengaruhi oleh budaya tradisional, antara lain seperti keberadaan suku/klan dan juga struktur birokrasi yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *one man show* dan otoriter gaya kepala suku. Manajemen kerja kepala suku juga dinilai kurang mendukung

akuntabilitas, yang turut menghambat budaya birokrasi modern. Terkait Revolusi Industri 4.0, kondisi di Papua memperlihatkan masih bermasalah dengan pasokan listrik dan akses internet. Oleh karena itu, tulisan ini memberikan masukan kepada Pemerintah agar memperhatikan pasokan listrik ke Papua yang stabil dan akses internet yang lancar. Terkait dengan kehendak politik untuk mendudukkan ASN dari orang asli Papua, sebaiknya diiringi dengan peningkatan kapasitas ASN melalui pelatihan yang intensif. Jika tidak, masyarakat yang akan menjadi korban.

Tulisan keempat diberi judul “Menciptakan Birokrasi yang Imparsial”, merupakan tulisan dari Aryojati Ardipandanto. Tulisan ini mengungkapkan bahwa birokrasi Indonesia dalam sejarahnya memperlihatkan sangat rentan dipengaruhi oleh politik. Padahal, menurut teori, birokrasi harus netral dan tidak memihak pada kepentingan politis partai politik. Dalam konteks Revolusi Industri 4.0, politisasi birokrasi hanya akan menambah beban birokrasi sendiri, sehingga tidak bisa bekerja cepat, bahkan dalam kadar tertentu profesionalisme dikorbankan. Oleh karena itu, tulisan ini merekomendasikan agar komitmen terhadap reformasi birokrasi ditingkatkan kembali dengan cara memperbaiki kebijakan yang ada. Sterilisasi birokrasi dari pengaruh partai politik dalam penentuan jabatan di birokrasi harus menjadi agenda utama reformasi birokrasi ke depan. Selain itu, perhatian terhadap prinsip meritokrasi dalam rekrutmen ASN perlu ditingkatkan dalam implementasinya. Terakhir, birokrasi harus didorong menjadi *empowering bureaucratic*, birokrasi yang mampu memberdayakan lingkungannya.

Tulisan terakhir merupakan tulisan Aulia Fitri, diberi judul “Militer dalam Jabatan Sipil”. Tulisan ini dilatarbelakangi oleh munculnya keinginan TNI untuk menempatkan anggota militer aktif di beberapa kementerian/lembaga sipil yang diperluas dari ketentuan yang sudah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Keinginan ini juga jelas bertentangan

### *Kata Pengantar*

dengan agenda reformasi militer di Indonesia yang membatasi keterlibatan militer di ranah sipil serta tunduk pada supremasi sipil dan pemerintahan demokratis. Dalam konteks Revolusi Industri 4.0, pelibatan militer dalam jabatan sipil akan dapat mengganggu profesionalisme kerja ASN. Dalam situasi masyarakat yang menuntut diberlakukannya demokrasi dalam segala sendi kehidupan berbangsa dan bernegara, rusaknya agenda reformasi TNI akan menimbulkan *distrust* dari publik terhadap pemerintah. Oleh karena itu, tulisan ini merekomendasikan agar dilakukan restrukturisasi di dalam tubuh TNI.

Akhir kata, selamat membaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi upaya menegakkan kembali reformasi birokrasi Indonesia agar mampu menjawab tantangan birokrasi Indonesia di era Revolusi Industri 4.0.

Jakarta, Oktober 2019

Riris Katharina



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR EDITOR	v
DAFTAR ISI	xi
PROLOG	1
BAB I	
KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA SEBAGAI PENJAGA SISTEM MERIT APARATUR SIPIL NEGARA	
<i>Riris Katharina, Dewi Sendhikasari, Aryojati     Ardipandanto, Aulia Fitri</i>	15
Latar Belakang	15
Metodologi Penelitian	20
Evaluasi Kebijakan	22
Evaluasi Kinerja	26
Tahapan Evaluasi Kebijakan	27
Gambaran Organisasi KASN	28
Hasil Kinerja KASN	31
Agenda Prioritas KASN Hingga Tahun 2019	37
Dampak Kehadiran KASN	38
Lingkungan Strategis KASN	45
Penutup	53
Daftar Pustaka	55

BAB II	TENAGA HONORER DAN PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK) DI ERA 4.0	
	<i>Dewi Sendhikasari</i>	59
	Latar Belakang	59
	<i>Making</i> Indonesia 4.0 dan <i>Smart</i> ASN	62
	Pengadaan Sumber Daya Manusia	68
	Upaya Pemerintah di Era 4.0	69
	Permasalahan Tenaga Honorer di Indonesia	73
	Manajemen PPPK	79
	Penutup	82
	Daftar Pustaka	84
BAB III	TANTANGAN BIROKRASI DI PAPUA MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0	
	<i>Riris Katharina</i>	87
	Latar Belakang	87
	Metodologi Penelitian	92
	Implementasi Kebijakan dalam Bidang Aparatur Negara	94
	Budaya Organisasi	96
	Gambaran Provinsi Papua	99
	Gambaran Kabupaten Jayapura	103
	Gambaran Provinsi Papua Barat	104
	Gambaran Kabupaten Kaimana	106
	Implementasi Undang-Undang tentang Aparatur Sipil Negara di Provinsi Papua dan Kabupaten Jayapura	107
	Implementasi Undang-Undang tentang Aparatur Sipil Negara di Provinsi Papua Barat dan Kabupaten Kaimana	120

	Tantangan Menghadapi Revolusi Industri 4.0 di Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat	127
	Kesimpulan	132
	Rekomendasi	133
	Daftar Pustaka	134
<b>BAB IV</b>	<b>MENCIPTAKAN BIROKRASI YANG IMPARSIAL</b>	
	<i>Aryojati Ardipandanto</i>	137
	Latar Belakang	137
	Beberapa Konsep Netralitas Birokrasi	140
	Politisasi Birokrasi	144
	Pengaruh Politik pada Birokrasi	150
	Penutup	157
	Daftar Pustaka	162
<b>BAB V</b>	<b>MILITER DALAM JABATAN SIPIL</b>	
	<i>Aulia Fitri</i>	165
	Latar Belakang	165
	Dwifungsi ABRI dan Reformasi TNI	168
	Rencana Penempatan Militer pada Jabatan Sipil	170
	Kontrol Sipil atas Militer	174
	Penutup	183
	Daftar Pustaka	185
<b>EPILOG</b>		187
	Indeks	191
	Tentang Penulis	197



# PROLOG

*Prof. Dr. Miftah Thoha, MPA*

Revolusi Industri 4.0 merupakan pertanda awal dari tumbuhnya abad ke-20 (*the beginning of 20<sup>th</sup> century*). Tumbuhnya revolusi industri ini tidak datang tiba-tiba dan membuat semua perilaku dan sikap manusia sekonyong-konyong revolusioner. Revolusi Industri 4.0 ini datang berturut-turut dengan laju pertumbuhan industri. Pertumbuhan revolusi industri itu secara bertahap dan pasti dimulai dari revolusi industri pertama yang pengelolaannya melalui mekanisme tenaga air dan tenaga uap. Itulah awal mekanisme industri mempengaruhi kehidupan manusia. Pertumbuhan berikutnya melalui mekanisme produksi massal, *assembly line*, dan listrik. Manusia mulai mengenal mekanisme kehidupan listrik. Pertumbuhan ketiga berkembang kehidupan manusia melalui mekanisme komputer dan otomatisasi. Dari mekanisme industri komputer ini pertumbuhan industri beranjak menuju pertumbuhan industri teknologi digital atau ke pertumbuhan Industri 4.0 mulai dikenalkan mekanisme sistem *cyber physical*.

Kehadiran Revolusi Industri 4.0 sangat dikhawatirkan akan banyak mempengaruhi pengalaman hidup manusia di dunia ini. Pendapat ini dikemukakan oleh Klaus Schwab, pelaksana dan ahli kebijakan ekonomi dunia. Argumentasi Schwab bahwa kecepatan, keluasan, dan kedalaman dampak sistematis terhadap negara, masyarakat, industri, dan perusahaan sangat besar pengaruhnya.

Demikian pula dampak sistemik ketimpangan sebagai tantangan terbesar juga akan muncul. Dampak *megatrend* fisik akan dijumpai adanya macam kendaraan tanpa pengemudi, mesin cetak 3D, robotisme yang canggih, pengaruh digital, dan perkembangan biologis. Diperkirakan oleh Schwab bahwa kejadian-kejadian itu akan terjadi pada tahun 2025 yang akan datang. Pandangan Schwab seterusnya dikatakan bahwa ada lima klaster pengaruh revolusi industri ini, antara lain: di bidang ekonomi akan berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, jenis, dan sifat pekerjaan. Di bidang bisnis akan berpengaruh terhadap ekspektasi konsumen, dengan penataan jenis produk yang lebih baik, inovasi kolaboratif, dan model-model operasi baru. Di bidang hubungan nasional dan global akan berpengaruh terhadap manajemen pemerintahan, tata hukum dan administrasi negara, manajemen regional, dan tata kota terhadap keamanan internasional. Di bidang komunitas masyarakat akan berpengaruh gaya hidup dan munculnya kelas-kelas masyarakat dan komunitas. Di bidang individu orang-orang berpengaruh terhadap proses identitas, moralitas, etika, koneksi antar manusia, dan pengelolaan informasi publik dan privat.

Kehadiran Revolusi Industri 4.0 yang banyak mengenalkan tata cara dan prosedur sistem kerja yang serba berteknologi digital akan dan telah mewabah di pelbagai belahan dunia ini. Sistem kerja yang serba *online* melewati pelbagai macam cara mulai dari internet, *facebook*, *whatsapp*, telepon pintar, dan sistem aplikasi yang berteknologi dan yang sejenisnya telah mengubah perilaku pelayanan tata kelola manajemen pemerintahan. Secara cepat maupun lambat laun akan membawa kehidupan baru bagi pertumbuhan dan perkembangan birokrasi pemerintah Indonesia. Demikian pula tata kerja akan banyak berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan kehidupan birokrasi pemerintah Indonesia.

Kehadiran Revolusi Industri 4.0 ini mau tidak mau akan membawa pengaruh besar terhadap penataan dan sistem kerja birokrasi pemerintah. Struktur birokrasi pemerintah yang sarat dengan

implementasi kekuasaan akan menghadapi perubahan struktur kerja yang tidak banyak dikunjungi oleh manusia yang dikuasai akan tetapi akan banyak diintervensi oleh perkembangan teknologi informasi. Seperti sekarang ini dalam pelayanan jual beli produksi makanan maupun peralatan hidup lainnya orang tidak perlu susah-susah ke toko atau perusahaan, cukup klik di *handphone* atau internet minta informasi terhadap barang produksi yang dikehendaki. Pelayanan dan tata hubungan dengan konsumen berupa rakyat tidak lagi bergaya otoritasi kekuasaan yang melekat pada sistem birokrasi selama ini.

Hubungan manusia tidak lagi diatur oleh aturan ketentuan yang kaku dan birokratis. Melainkan tata sikap aplikasi internet, *whatsapp* dan jenis teknologi digital lainnya mulai dilakukan sehari-hari. Aktivitas kegiatan kantor birokrasi tidak lagi mempresentasikan besarnya dan kuatnya lembaga pemerintah atau negara ini justru kewenangan dan otoritasi rakyat yang semula dalam sistem demokrasi berpengaruh. Tetapi pengaruhnya berbeda, hanya bedanya sistem demokrasi kekuasaan rakyat lebih mencerminkan aplikasi kekuasaan di tangan rakyat. Akan tetapi dalam birokrasi Revolusi Industri 4.0 nanti kekuasaan rakyat atau konsumen diwujudkan dalam penggunaan teknologi digital. Kekuasaan teknologi digital ini orangnya sebagian besar tidak nampak, tetapi dampak pengaruhnya luar biasa. Sanksi kemanusiaan mulai berkurang akan tetapi sanksi teknologi informasi yang berperan. Seberapa jauh sanksi teknologi informasi ini berdampak pada status kemanusiaannya, inilah yang perlu digali dan dituntaskan dalam hubungan birokrasi pemerintah. Bisa saja nanti konsumen atau rakyat tidak mau membeli pelayanan birokrasi pemerintah karena kurang baik pelayanan informasi yang dilakukan. Sebagaimana sekarang orang tidak mau lagi membeli makanan kalau produk makanannya tidak nikmat apalagi pelayanannya tidak memuaskan. Teknologi membagi jenis produk dan aplikasi pelayanan. Oleh karena pembaharuan dan penyempurnaan sikap, perilaku, ucapan, dan tata sistem manajemen pemerintahan menjadi tantangan

bagi pejabat birokrasi pemerintahan, partai politik wakil rakyat, dan semua pihak yang berkaitan. Khusus untuk di daerah-daerah Indonesia yang terpencil, terisolir, terluar, peran teknologi diharapkan dapat mendorong diaksesnya pelayanan publik, sebagaimana terjadi di Papua misalnya yang jauh dari pusat negara dan kondisi geografi yang sulit. Dalam tulisan Riris Katharina tantangan yang dihadapi daerah khusus seperti Papua akan sangat terasa dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0, mengingat Papua yang sulit mengakses internet, bahkan listrik belum stabil menyala setiap hari.

Kondisi manajemen birokrasi pemerintah kita akhir-akhir ini menghadapi campur tangan kekuasaan politik yang banyak dilakukan oleh pejabat-pejabat politik yang dilakukan oleh partai politik. Intervensi politik ini membawa sistem manajemen pemerintahan dijalankan oleh banyak intervensi kekuasaan politik tersebut. Tidak efektifnya meritokrasi dilaksanakan salah satu penyebabnya ialah pendekatan kekuasaan dijalankan oleh pejabat pemerintah. Dalam manajemen pemerintahan yang sentralistik dan yang lebih mengutamakan pada pendekatan kekuasaan oleh pejabat politik maka meritokrasi sulit dilaksanakan dengan lurus.

Politik kekuasaan yang bersumber pada kekuasaan politik inilah yang selama ini mewarnai manajemen pemerintahan kita. Ada dua macam kekuasaan dalam mengatur sistem administrasi pemerintahan ini yakni kekuasaan negara dan kekuasaan politik. Kekuasaan negara secara objektif bersumber dari negara atas nama rakyat secara keseluruhan. Kekuasaan politik berasal secara subjektif dari partai politik yang bertujuan mempunyai, melaksanakan, dan mempertahankan kekuasaan pemerintahan. Manajemen pemerintahan memang tanpa kekuasaan bukan lagi menjadi pemerintahan yang berdaulat. Akan tetapi kekuasaan politik yang subjektif selalu menjadi andalan dalam manajemen pemerintahan tanpa melihat pendekatan lain yang objektif aspiratif dan humanitif maka akan banyak penyimpangan yang terjadi. Pendekatan kekuasaan yang dilakukan

## *Prolog*

secara subjektif dari pertimbangan pemegang jabatan bisa dihindari dengan mengendalikan emosi kekuasaan dan banyak mengamalkan pendekatan *human government* yang menekankan pada manajemen pemerintah berbasis pada penghargaan kepada faktor manusia yang kompeten dan profesional – ciptaan Tuhan yang Mulia ini. Manusia yang diciptakan utuh oleh Tuhan Allah dilengkapi dengan kemampuan pikir rasio dan kalbu hati nurani yang jernih. Manusia yang mempunyai potensi pikir yang rasional akan melahirkan calon-calon yang potensial dalam kompetensi dan profesionalitasnya. Di sinilah seharusnya sistem merit mendapat tempat pada pendekatan kekuasaan politik yang tidak subjektif dalam manajemen yang humanitif. Dengan demikian maka sistem merit dalam manajemen pemerintahan bisa dijalankan dengan syaratnya sangat tergantung pada dua pihak. Pihak pertama calon yang akan direkrut pada posisi jabatan yang ditempati harus kompeten, profesional, dan keahliannya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh posisi jabatan, jujur, dan loyal berahlak mulia. Pihak kedua pejabat pemerintah pemegang kekuasaan yang membutuhkannya harus netral tidak ada kaitan kedekatan subjektif baik kedekatan famili, suku, daerah, agama, politik, almamater, dan sejenisnya. Dua pihak inilah yang menjadi syarat meritokrasi bisa dilaksanakan secara konsekuen dan lurus dalam manajemen pemerintahan.

Masalah berikutnya yang berpengaruh adalah tidak jelasnya sistem kerja dan kejelasan tata kerja antara jabatan politik dan jabatan karier birokrasi pemerintahan. Semenjak awal reformasi tahun 1999 kehadiran partai politik dalam sistem pemerintahan yang demokrasi maka kehadiran jabatan-jabatan politik yang berasal dari partai politik pendukung kabinet akan memimpin sistem manajemen birokrasi pemerintah. Seharusnya semenjak itu ditata hubungan kerja yang mewujudkan sistem *good governance* antara jabatan politik dari partai politik dan pejabat karier birokrasi pemerintahan. Pendekatan kekuasaan yang disinggung di atas erat kaitannya dengan hubungan antara jabatan-jabatan politik dan jabatan karier birokrasi yang belum

pernah ditata dengan baik. Pejabat politik yang berasal dari kekuatan partai politik di dalam sistem pemerintahan kita sudah lama kita kenal pula. Dahulu di awal kemerdekaan ketika pemerintah melaksanakan sistem demokrasi liberal partai-partai politik dibentuk oleh rakyat. Partai politik adalah kesatuan aspirasi politik dari sekelompok rakyat yang bertujuan untuk mencapai kekuasaan, melaksanakan kekuasaan, dan mempertahankan kekuasaan. Dalam sistem demokrasi maka kekuasaan yang ingin dicapai itu ialah kekuasaan pemerintahan. Maka semenjak dahulu dari zaman liberal, zaman demokrasi terpimpin, sampai zaman demokrasi reformasi sekarang ini keinginan partai politik untuk kekuasaan itu tidak pernah berubah. Oleh karena itu manajemen pemerintahan yang aslinya ditempati oleh para pejabat birokrasi sejak melaksanakan pemerintahan yang demokratis mulai dipimpin oleh pejabat politik dari kekuatan partai politik yang berkuasa atau yang memenangkan suara pemilu. Mulai dari sinilah kehadiran jabatan politik dari partai politik memimpin birokrasi pemerintah. Pemegang kekuasaan jabatan yang berkewajiban membuat dan merumuskan kebijakan ditempati oleh pejabat politik dari partai politik. Kebijakan itu yang harus dilaksanakan oleh manajemen pemerintahan atau oleh sistem birokrasi pemerintah. Kekuasaan politik itu adalah kekuasaan untuk membuat keputusan yang menurut ajaran ilmu politik yang dikembangkan di Amerika Serikat keputusan politik itu harus diwujudkan oleh aparat pejabat birokrasi pemerintah. Maka dengan demikian jelaslah bahwa pejabat birokrasi pemerintah secara otomatis menjadi subordinasi atau di bawah kendali jabatan politik. Dari gambaran hubungan kedua jabatan ini maka sangat sulit pejabat birokrasi lepas dari pengaruh politik pemegang jabatan politik yang menjadi atasannya. Di pemerintahan kita, terpengaruhnya aparatur sipil negara dalam proses politik banyak dijumpai di daerah-daerah ketika melaksanakan pemilihan kepala daerah. Banyak pegawai daerah yang ikut kampanye mendukung calon yang akan memimpin mereka di pemerintah daerah. Mereka yang tidak ikut mendukung jika calon

tersebut menang pilkada maka bisa jadi kariernya bisa tersendat. Atau ramai-ramai mengangkat tenaga honorer sebagai balas jasa bagi tim sukses kepala daerah. Di sinilah netralitas aparatur menjadi masalah dalam melaksanakan sistem merit. Ada gagasan sebaiknya aparatur sipil negara, seperti TNI dan Polri tidak ikut memilih dan dipilih dalam pemilu dan pilkada. Jika mereka ikut memilih dan dipilih harus pensiun dari ASN. Upaya lain untuk menghindari intervensi politik dari pejabat politik di Amerika dalam undang-undang *merit system protecting board* (KASN di Indonesia) mulai dikenalkan dan dilaksanakan begitu pejabat politik dari partai tertentu menjadi dan memimpin birokrasi pemerintahan maka pejabat politik tersebut harus melepaskan ikatan dan identitas partai politiknya. Mereka harus menjadi penjabat negara (*official government*). Hasil riset Riris Katharina dan teman-temannya pada tahun 2018 yang dituangkan dalam buku ini memperjelas mengenai peran KASN dalam menegakkan sistem merit di tubuh birokrasi Indonesia.

Meritokrasi adalah tatanan pemerintahan atau kenegaraan yang melaksanakan sistem merit di dalam menjalankan tata pemerintahan dan kenegaraan. Sistem merit adalah sistem yang berdasarkan pertimbangan kebenaran yang objektif dan tidak didasarkan atas pertimbangan subjektif. Sistem ini berlandaskan pada aturan dan tataran formal berdasarkan hukum dan peraturan lainnya yang sudah ditetapkan dan berlaku di dalam tata pemerintahan dan kenegaraan tersebut. ASN adalah sebutan bagi aparatur sipil negara untuk membedakan dengan aparatur negara lainnya yang biasanya disebut Aparatur Negara Militer TNI dan atau Polri. ASN berbeda dengan TNI dan Polri walaupun ketiganya sama-sama di bawah pimpinan langsung Presiden Republik Indonesia. Dahulu TNI dan Polri pernah ber-dwi fungsi bisa ditarik beraktivitas politik, tetapi semenjak Era Reformasi, TNI dan Polri kembali ke fungsi utama dan pokok negara di bidang pertahanan dan keamanan tidak boleh atau dilarang menjalankan aktivitas kegiatan politik. Barangkali

kemungkinan Presiden yang memimpin TNI dan Polri itu karena kedudukan Presiden sebagai Kepala Negara dengan demikian hanya tugas-tugas negara yang dibebankan Presiden kepada TNI dan Polri khususnya di bidang pertahanan dan keamanan. Tugas TNI dan Polri adalah tugas negara, bukan tugas penguasa. Mantan Panglima TNI Gatot Nurmantio mengatakan bahwa politik TNI adalah politik negara menjalankan tugas pertahanan dan keamanan negara. Sedangkan ASN barangkali kemungkinan karena sebagai aparatur negara sipil berada di dalam sistem Administrasi Pemerintahan yang dipimpin Presiden sebagai Kepala Pemerintahan. Maka Presiden memimpin ASN itu karena kedudukan Presiden sebagai Kepala Pemerintahan. Wajar sebagai Kepala Pemerintahan, Presiden setiap saat mengangkat dan mempromosikan pegawai negeri dan setiap hari raya Idul Fitri membuat keputusan menaikkan THR atau gaji ASN. Tetapi kalau Presiden meminta ASN ikut kampanye pemilu Presiden dikhawatirkan mempunyai tendensi lain. Demikian juga permintaan Presiden kepada ASN Muslim membayar zakat ke Baznas. ASN Muslim mempunyai pilihan sendiri mau dibayar atau diberikan ke mana saja dari salah satu dari pihak-pihak yang wajib menerima zakat mal sesuai dengan tuntunan agamanya. Ada beberapa pihak yang wajib menerima zakat termasuk kaum fakir miskin, Baznas hanya salah satu saja yang disebut sebagai badan pelaksana zakat atau disebut amil zakat. Dikhawatirkan permintaan Presiden kepada ASN untuk ikut kampanye dan menyalurkan zakat ke Baznas ada maksud lain pertimbangan subjektivitas di luar tatanan agama dan administrasi pemerintahan objektif. Dalam tulisan Aulia Fitri, fenomena TNI yang saat ini menduduki jabatan sipil dikupas tuntas.

Di dalam UU ASN sendiri ditetapkan bahwa Pembina Karier ASN itu adalah Presiden kemudian seterusnya tugas itu didelegasikan ke bawah kepada menteri, dan kepala daerah gubernur, bupati, dan walikota. Tetapi sebagaimana kita pahami bahwa Presiden sebagai Kepala Pemerintahan itu adalah Pejabat Politik yang dicalonkan oleh

## *Prolog*

partai politik atau gabungan dari partai politik. Identitas, kualitas, dan warna politiknya sangat menonjol. Dua Presiden kita – SBY dan Jokowi selalu memakai dasi warna bendera partai politik pendukungnya. Inilah contoh Presiden Partai Politik atau Pejabat Politik berbeda dengan Presiden sebagai Kepala Negara identitas, kualitas, dan warna kekuasaan Negara sangat dominan unggul dan utama. Oleh karena itu, sikap dan pemikiran Presiden terhadap ASN haruslah dipahami tentang sistem meritokrasi yang diterapkan kepada ASN itu. Dengan demikian walaupun Presiden orang partai politik atau pejabat politik memimpin ASN yang roh dan jiwa ASN meritokrasi itu harus bisa membedakan tendensi-tendensi politik dengan yang murni profesionalisme administrasi pemerintahan. Sebagaimana yang terjadi Presiden sebagai Kepala Negara tidak bisa mengintervensi dan memerintahkan TNI dan Polri membantu memainkan kegiatan politik untuk menjalankan pemerintahannya. Presiden sebagai Kepala Negara tidak boleh memerintahkan TNI dan Polri ikut terlibat memilih dalam Pemilihan Umum. Seharusnya dengan ASN juga berlaku seperti itu, tetapi berbeda dengan ASN akhir-akhir ini di tahun politik sangat menonjol keterlibatan politik pada ASN, karena kedudukan aparat sipil di bawah pimpinan Presiden sebagai Kepala Pemerintahan yang mewakili partai politik tertentu sangat kuat.

Hubungan jabatan politik yang memimpin dan jabatan karier birokrasi yang dipimpin kalau tidak diatur terlebih dahulu, maka hubungan jabatan politik dan jabatan karier ASN selalu menjadi incaran kegiatan politik. Bahkan semua partai politik sangat dimungkinkan ikut mempengaruhi ASN, yang sebenarnya dan yang seharusnya menurut meritokrasi tidak diperbolehkan. Kedudukan ASN dalam arena kegiatan politik sangat rawan. Tulisan Dewi Sendhikasari memperlihatkan bagaimana pengangkatan tenaga honorer sangat dipengaruhi oleh kepentingan politik penguasa. Oleh karena itu, dalam tulisan Aryojati dikupas tuntas juga mengenai pentingnya imparialitas birokrasi dalam pemerintahan.

Dengan demikian, kalau Presiden bukan sebagai kader partai politik tetapi sebagai kepala pemerintahan membuat surat keputusan atau kebijakan untuk menata kepegawaian ASN itulah tugas administratif yang sewajarnya dilakukannya yang menurut meritokrasi harus objektif dan netral dari pretensi politik partainya atau keluarganya. Tetapi ASN menurut gagasan meritokrasi diciptakan itu bukan untuk dekat-dekat dengan pertimbangan subjektif kesamaan politik, kesamaan agama, kedekatan keluarga, marga, suku, dan semua faktor yang membuat ASN memihak dan tidak netral. Itulah seharusnya Presiden membatasi peran politiknya kepada ASN agar supaya meritokrasi bisa diluruskan.

Undang-undang ASN ini secara tegas melaksanakan dan mewujudkan sistem merit dalam menata manajemen pemerintahan. Roh dan jiwa ASN adalah meritokrasi atau sistem merit ini. Di dalam tata pemerintahan kita sudah lama dikenal dan dilaksanakannya. Akan tetapi perwujudannya jauh dari yang seharusnya terjadi. Meritokrasi menekankan bahwa setiap kali pemerintah melalui pejabatnya membuat keputusan maka pertimbangan keputusannya itu tidak boleh menunjukkan kedekatan pertimbangan dengan keinginan aspek politik, ekonomi, keluarga, suku, agama, dengan pejabat pemerintah. Dengan demikian jikalau masalah yang diputus ada kaitannya dengan hubungan keluarganya atau politiknya atau agamanya atau keuntungan perekonomiannya maka meritokrasi melarang melakukannya.

Menurut sejarah dikenalnya meritokrasi atau sistem merit ini dilakukan di zaman Dinasti Qin dan Han di Cina. Dinasti ini yang mengenalkan sistem merit dengan melalui sistem pendidikan dan pelatihan diikuti dengan ujian dan seleksi bagi calon-calon pejabat pemerintahan. Dalam upayanya untuk melaksanakan kekuasaan bagi semakin luas dan besarnya serta menebarnya wilayah kekuasaan kerajaan, maka pemerintah Dinasti Qin dan Han ini menghadapi ruwetnya jaringan jabatan yang semakin kompleks. Prospektif jabatan

## *Prolog*

tidak terbatas bisa diisi oleh calon dan mobilitasnya pejabat pemerintah. Tingkatan atau ranking jabatan harus ditetapkan dengan melakukan sistem merit tersebut. Akhirnya ditetapkan sistem sembilan tingkatan jabatan (*nine-rank system*) dibentuk oleh tiga Dinasti Kerajaan setelah Dinasti Qin dan Han. Kira-kira sama dengan zaman pemerintahan Orde Baru kita mengenal eselonisasi jabatan. Dari Cina ini konsep sistem merit kemudian menyebar dipergunakan di British India di abad ke-17 dan kemudian menyebar ke daratan Eropa dan Amerika. Di negara kita semenjak pemerintahan di awal kemerdekaan sampai sekarang telah lama pula mengenal dan melaksanakan sistem merit dalam manajemen pemerintahan. Akan tetapi upaya pelaksanaannya tidak seperti yang diharapkan oleh disiplin ilmu meritokrasi yang mengkonsepsikannya. Sistem merit menurut konsepsi disiplin ilmu merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian khususnya yang menekankan pertimbangan dasar kompetensi bagi calon yang akan diangkat, ditempatkan, dipromosi, dan dipensiun sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Kompetensi calon itu mengandung arti bahwa calon harus mempunyai keahlian dan profesionalisme sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan dipangkunya. Kompetensi, keahlian, dan profesionalitas calon inilah yang akan menjadi pertimbangan utama. Selain itu netralitas pejabat pemerintah yang membutuhkan merupakan dasar pertimbangan pokok yang tidak bisa diabaikan. Prinsip netralitas ini merupakan dasar pertimbangan pejabat yang tidak mengandung adanya unsur kedekatan kepentingan baik kedekatan famili, suku, daerah, almamater, agama, politik, konglomerasi, dan sejenisnya. Selain kompetensi dan netralitas unsur kejujuran dan loyalitas yang menekankan pada *akhlakul karimah* menjadi pertimbangan bagi calon yang akan menjadi aparatur pemerintah baik sipil maupun militer.

Apa yang terjadi selama ini, sistem merit dilaksanakan akan tetapi banyak dimanipulasikan secara sengaja. Proses pengangkatan calon dengan secara diam-diam dilakukan melanggar konsepsi disiplin

ilmu tersebut. Kompetensi calon diganti menjadi kepentingan pemegang kekuasaan. Keahlian dan profesionalisme menjadi sebaliknya, sesuai dengan persepsi dan keinginan pemegang kekuasaan. Netralitas yang semula diharapkan tidak adanya pertimbangan kedekatan calon dengan pemegang kekuasaan, sebaliknya kesemuanya itu ditentukan oleh pertimbangan kedekatan calon dengan pemegang kekuasaan, sehingga banyak terjadi dalam satu kantor ditempati sanak famili, agama yang sama, bahkan pendukung partai politiknya. Sehingga pertimbangan netralitas calon dengan kekuasaan benar-benar menjadi netralitas sesuai dengan kemauan pemegang kekuasaan. Cara melaksanakan sistem merit seperti itu berlangsung lama dalam praktik pemerintahan lebih-lebih ketika pemerintahan Orde Baru yang berlangsung hampir tiga puluh dua tahun lamanya. Bahkan sisa-sisa pemerintahan Orde Baru itu masih terasa dipraktikkan sampai sekarang. Itulah sebabnya tahun 2014 dengan dipelopori DPR Komisi II dan dibantu oleh dua orang Guru Besar UGM dan dua orang Guru Besar UI terbentuknya Undang-undang tentang Aparatur Sipil Negara (UU Nomor 5 tahun 2014) yang sarat dengan upaya menegakkan meritokrasi ini. Undang-undang ini oleh pemerintah dulu pernah ditolak bahkan aparat pemerintah daerah dengan disponsori dan didukung pemerintah pusat demonstrasi menolak undang-undang ASN. Undang-undang ASN ini banyak menghadapi rintangan baik di kalangan politik di DPR sendiri maupun di birokrasi pemerintahan. Bahkan di DPR sendiri yang dahulu inisiatif pembentukan undang-undang berasal darinya berencana merevisi dan menghapus meritokrasi dan dibubarkannya Komisi Aparatur Sipil Negara suatu lembaga penjaga sistem merit (*Merit System Protecting Board*).

Maka untuk mendukung kehadiran perubahan Revolusi Industri 4.0 dan kebijakan MenPANRB dalam memperkuat pelaksanaan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN di mana sistem merit harus dijalankan secara konsekuen, maka dua hal yaitu pendekatan kekuasaan pejabat dan tata hubungan pejabat politik dan pejabat birokrat perlu

## *Prolog*

dibenahi. Jika manajemen kekuasaan dan hubungan kedua jabatan itu tidak dibenahi dan ditata dengan baik maka meritokrasi dan syarat sistem merit seperti kompetensi calon yang benar-benar kompeten dan netralitas pejabat yang benar-benar netral amat sulit diwujudkan, dan perbaikan dan pertumbuhan reformasi menghadapi Revolusi Industri 4.0 akan mengalami kesulitan.



## EPILOG

Revolusi Industri 4.0 turut melanda berbagai dimensi birokrasi Indonesia. Reformasi birokrasi yang selama ini didorong tampaknya belum memperhitungkan dengan sungguh-sungguh dampak dari Revolusi Industri 4.0 itu sendiri. Beberapa ketentuan di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara terkesan sejalan dengan Revolusi Industri 4.0, tapi sesungguhnya ketentuan tersebut hanya mengakomodasi dukungan terhadap penerapan *e-government* yang sudah dilaksanakan oleh negara-negara maju. Oleh karena itu, revisi terhadap Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 sangat penting untuk segera dilakukan dengan memperhitungkan perkembangan yang terjadi akibat Revolusi Industri 4.0.

Beberapa kebijakan terkait reformasi birokrasi yang diinisiasi oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu terkait kehadiran Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang diharapkan dapat menjamin pelaksanaan sistem merit dalam tubuh Aparatur Sipil Negara (ASN). Begitu pula ketentuan yang mengatur tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai pengganti pegawai yang selama ini melaksanakan tugas pelayanan publik dengan status tidak permanen (*temporer*) yang selama ini menggunakan istilah tenaga honor, tenaga kontrak, atau pegawai tidak tetap (PTT).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara juga memberikan keleluasan pengaturan manajemen kepegawaian bagi daerah yang bersifat khusus. Selain itu juga,

diatur mengenai beberapa jabatan dalam ASN yang dapat diduduki oleh Tentara Nasional Indonesia (TNI). Terkait dengan sistem merit, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara juga menekankan pada imparisialitas bagi ASN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Tulisan yang disajikan dalam tulisan ini memberikan pandangan bahwa KASN masih diharapkan masyarakat untuk dapat berperan aktif dalam mendorong terciptanya sistem merit dalam tubuh birokrasi Indonesia. Namun, ketidakpuasan yang masih dirasakan masyarakat dengan masih terjadinya praktik jual beli jabatan di tubuh birokrasi, menjadi tantangan bagi KASN dalam menjalankan tugasnya. Sistem merit harus dijadikan tolak ukur bagi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi di Indonesia. Dengan tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi, pemerintah tidak akan ditinggalkan. Sebab, dengan kehadiran Revolusi Industri 4.0 menjadi pertanyaan di tengah masyarakat nantinya, apakah pelayanan publik hanya dapat dilaksanakan oleh ASN? Oleh karena itu, kepercayaan publik harus terus dijaga dengan menjaga sistem merit. Masalah sumber daya manusia di KASN dapat diselesaikan dengan menempatkan Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai sekretariat KASN. Dengan demikian KASN dapat menjangkau daerah-daerah dalam melakukan pengawasan. Demikian pula terkait dengan anggaran, lingkungan politik DPR, sebagai penggagas lahirnya KASN harus mampu memperlihatkan keberpihakannya dengan mengalokasikan anggaran yang memadai bagi KASN.

Terkait dengan SDM ASN, sejalan dengan perkembangan Revolusi Industri 4.0, maka sumber daya aparatur juga harus mempersiapkan diri dengan kompetensi dan keahlian dalam menghadapi era 4.0. Tanpa kompetensi dan keahlian yang memadai, SDM ASN akan ditinggalkan dan diganti perannya oleh robotik. Pengangkatan pegawai dengan latar belakang kepentingan politik kekuasaan hanya akan meninggalkan masalah di masyarakat.

## *Epilog*

Menghadapi Revolusi Industri 4.0 juga menjadi tantangan tersendiri bagi ASN di Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat. Kendala infrastruktur seperti jaringan internet yang lambat, listrik yang sering padam, dan peralatan komputer yang minim, masih ditambah lagi dengan masalah kemampuan SDM yang rendah. Tantangan yang dihadapi oleh kedua provinsi dalam implementasi UU ASN yaitu situasi politik saat ini yang menuntut diberikannya kepercayaan yang lebih besar kepada OAP dalam mengelola pemerintahan, padahal kapasitas SDM Orang Asli Papua (OAP) cenderung rendah akan mengorbankan masyarakat sebagai penerima layanan.

Untuk itu, Pemerintah Pusat harus segera mengeluarkan peraturan pemerintah mengenai manajemen kepegawaian untuk daerah yang bersifat khusus. Selain itu, keinginan yang kuat untuk melibatkan OAP dalam penyelenggaraan pemerintahan dapat diberikan kepada pekerjaan yang sifatnya memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, sambil diiringi peningkatan kapasitas melalui pelatihan yang intensif dari sejak sekarang. Namun, untuk jabatan pemimpin sebaiknya memperhitungkan waktu yang memadai untuk dapat memberikan kesempatan kepada OAP memperbaiki kapasitasnya. Dengan demikian, tuntutan masyarakat secara politik dapat dipenuhi, namun pelayanan kepada masyarakat tidak dikorbankan.

Buku ini juga mendorong dihilangkannya kebijakan politisasi birokrasi sebagai agenda utama pemerintah. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan ASN yang profesional, yang terbebas dari kepentingan politik praktis. Selain itu, mengedepankan prinsip *meritokrasi* dalam rekrutmen personilnya, sehingga diperoleh ASN yang *capable* (ahli) dibidangnya serta memiliki kemampuan menterjemahkan keinginan masyarakat. Bebasnya birokrasi dari pengaruh politik akan menghasilkan karakter birokrasi yang cenderung bergerak cepat untuk melayani masyarakat.

Terkait dengan penempatan anggota TNI dalam jabatan sipil, harus memperhatikan peraturan perundang-undangan dan lingkungan sosial politik di masyarakat yang menuntut supremasi sipil dan pemerintahan demokratis. Kecenderungan menarik TNI dalam urusan-urusan sipil memberikan indikasi atas lemahnya pemerintahan sipil dalam mendorong terwujudnya profesionalisme TNI. Penempatan anggota TNI dalam jabatan sipil tanpa memperhatikan situasi sosial politik dalam masyarakat akan dapat menimbulkan instabilitas politik. Suara rakyat perlu didengar karena rakyat sebagai pemilik demokrasi. Dan dalam era Revolusi Industri 4.0 informasi apapun akan cepat ditangkap masyarakat. Oleh karena itu, kebijakan yang diambil harus dilakukan secara transparan dan demokratis.

# INDEKS

## A

Abepura, 127  
Abner, 116  
administrasi pensiun, 52  
adopsi teknologi, 65  
agen reformasi birokrasi, 25, 45  
akuntabilitas publik, 60  
alat tenun mekanis pertama, 63  
aliran listrik, 116, 131  
alternatif kebijakan, 27, 28  
alur birokrasi, 67  
anggaran negara, 19  
anggaran Pemda, 35  
aparatur sipil negara, 6, 7, 12, 15, 16,  
24, 28, 61, 70, 74, 75, 87, 97, 98,  
99, 101, 120, 166, 173, 187, 188  
aset utama, 69

## B

Badan Kepegawaian Negara (BKN),  
18, 22, 33, 49, 50, 74, 93, 102,  
108, 110, 166, 188  
balas jasa, 7, 35, 53, 108  
bantuan hukum, 53, 90, 120  
Baznas, 8  
biaya produksi, 63  
*big data*, 59  
bonus demografi, 78  
budaya organisasi, 97, 99, 141

## C

*CAT System*, 130, 132  
Cina, 10, 11  
Cincinnati, 63  
citra organisasi, 141  
*Civil Service Commission (CSC)*, 25,  
45  
CPNS, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 82, 108,  
109, 110, 128, 180

## D

daerah pemekaran, 110, 124  
desain organisasi, 60  
digitalisasi sistem, 67  
Dinasti Qin, 10, 11  
disiplin, 11, 37, 71, 80, 89, 117, 118,  
126, 130, 132  
distrik, 103, 107  
DPR RI, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 75,  
92, 112, 157  
dunia virtual, 63

## E

Eduard Fonotaba, 131  
efektivitas pemerintahan, 41  
*e-government*, 33, 187  
eselon, 18, 102, 103, 127, 155, 157,  
160, 169

etos kerja, 140  
evaluasi kebijakan, 21, 22, 23, 24, 27  
evaluasi, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 26,  
27, 28, 29, 171, 178, 180, 183

## **F**

Fadhel Maulana Ramadhan, 81  
Fischer, 142  
*Focus Group Discussion*, 20, 93  
fungsi akunting, 23  
fungsi audit, 23  
fungsi kepatuhan, 23

## **G**

gaji, 8, 50, 51, 74, 75, 78, 79, 80, 87,  
89, 116, 117, 125, 147  
Gatot Nurmantio, 8  
Gerard Manupapani, 121, 123  
*Global Talent Competitiveness Index*,  
66  
*good governance*, 5, 73

## **H**

hambatan struktural, 60  
Han, 10, 11  
honorar, 7, 9, 11, 61, 66, 73, 74, 75,  
76, 77, 78, 79, 81, 82  
hukum internasional, 182  
hukum nasional, 182  
*human government*, 5

## **I**

imparsial, 139, 140  
imparsialitas, 9, 188  
Indeks Efisiensi Pemerintahan (IEP),  
40, 41, 42, 45

indeks wilayah, 90  
informan, 20, 22, 48, 53, 93  
informasi manajemen, 20, 23, 52  
infrastruktur digital nasional, 64  
*internet of things* (IoT), 59, 62, 63  
internet, 2, 3, 4, 64, 90, 110, 116,  
120, 130, 133, 189  
intervensi politik, 4, 7, 15, 16, 17,  
18, 19, 24, 28, 32, 43, 49, 80, 87,  
108, 109, 124, 130  
investasi asing, 64  
investasi teknologi, 65

## **J**

jabatan fungsional, 68, 70, 180  
jabatan karier, 5, 9, 148, 155, 160  
jabatan politik, 5, 6, 9, 16  
jaminan hari tua, 90, 119, 120, 126  
jaminan pensiun, 73, 90, 119, 120,  
126  
jaringan internet, 90, 110, 116, 120,  
130, 133, 189  
Jayapura, 94, 100, 104, 107, 108,  
110, 112, 113, 117, 127, 128,  
131  
Joko Widodo, 37, 62, 105, 128, 170

## **K**

Kabupaten Gianyar, 21, 22, 34, 48  
Kabupaten Klaten, 18, 19, 21, 22, 33  
Kaimana, 94, 105, 106, 107, 120,  
121, 123, 126, 127, 129, 132  
kampanye terselubung, 35  
karakter lokal, 91  
karier ASN, 8, 9, 167, 179, 180, 183  
keahlian teknis, 152  
keamanan siber, 67  
kebijakan berpola paksa, 95  
kebijakan negara, 43, 175

## Indeks

- kebijakan negara, 43, 175  
kebijakan pemerintah, 51, 75, 83,  
119, 154, 155, 183  
kebijakan politik, 143, 144, 182  
kebijakan teknis, 52  
kejelasan nasib, 70  
kekuasaan negara, 4, 9, 138, 140  
kekuasaan politik, 4, 5, 6  
kekuatan birokrasi, 149, 150  
kekuatan politik, 139, 140, 141, 142,  
150  
kelas dominan, 143  
Kementerian PANRB, 19, 22, 24, 93,  
128, 130  
kepala daerah, 6, 7, 8, 18, 32, 36, 45,  
47, 71, 78, 79, 97, 108, 109, 111,  
146, 149, 159  
kepentingan publik, 24, 87, 152, 153  
keputusan politik, 6, 24, 137, 170,  
178  
kerahasiaan, 152  
keuangan negara, 18  
keuangan publik, 23  
kinerja KASN, 30, 66, 108  
kinerja organisasi, 20, 129, 140, 141  
kinerja pemerintah, 150  
Klaus Schwab, 1, 62  
kode etik, 17, 29, 31, 34, 35, 36, 37,  
38  
kode perilaku, 17, 29, 31, 35, 36, 37,  
38  
kolaborasi, 38, 60, 92  
komersialisasi jabatan, 148, 152,  
153, 158  
Komisi Aparatur Sipil Negara  
(KASN), 12, 15, 16, 24, 30, 187  
kompensasi jabatan, 147, 158  
kompetensi PNS, 44, 88  
kompetisi terbuka, 25, 45  
konsepsi Weber, 150, 151  
konstituen, 22  
Korps Pegawai Republik Indonesia  
(KORPRI), 146  
kualifikasi, 15, 16, 29, 49, 69, 71, 77,  
80, 88, 89, 98, 109, 111, 112,  
113, 130  
kualitas hasil, 27
- L**  
layanan birokrasi, 3, 161  
legitimasi politik, 175, 178  
lelang jabatan, 33, 34  
lembaga sipil, 165, 166, 167, 173,  
178, 179, 183  
LSM, 20, 22, 93
- M**  
*making Indonesia 4.0*, 62, 64, 65  
manajemen inovasi, 60  
manajemen kepegawaian negara,  
50, 52  
manajemen kepegawaian, 11, 16, 19,  
49, 50, 52, 53, 98, 187, 189  
manajemen pemerintahan, 2, 3, 4, 5,  
6, 10, 11  
mazhab kebutuhan rakyat, 151  
mazhab kekuasaan, 151  
mekanisme pasar, 95  
membenahi birokrasi, 48  
mengelola risiko, 60  
mengembangkan inovasi, 60  
meritokrasi, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13,  
156, 160, 189  
mesin industri, 63  
mesin negara, 137  
Miftah Thoha, 97, 99, 144, 146  
militer aktif, 166, 170, 181, 183  
militer pada jabatan sipil, 170, 173,  
174  
modernisasi masyarakat, 150  
monetisasi ekonomi, 151

monopoli informasi, 152  
mutasi, 18, 19, 52, 89, 114, 115, 124

## **N**

ND Mandacan, 121, 123, 128  
negara ekonomi kuat, 40, 54  
netralitas ASN, 29, 31, 34, 35, 36, 38, 49  
netralitas birokrasi, 140, 142, 144, 145, 146  
netralitas pegawai ASN, 16, 29, 35, 36  
norma dasar, 17, 29

## **O**

Ombudsman, 167, 179  
Orang Asli Papua (OAP), 110, 111, 112, 114, 121, 122, 123, 124, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 189  
Orde Baru, 11, 12, 138, 139, 150, 153, 157, 170, 172, 174, 175, 181  
organisasi TNI, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 179, 180, 181, 183, 184  
otomasi, 59  
otomatisasi produksi, 63  
otoritas sipil, 175, 178

## **P**

Papua Barat, 46, 88, 90, 92, 94, 101, 104, 105, 106, 120, 122-128, 130-132, 189  
Papua, 4, 46, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 99-105, 107-118, 120, 121, 123-132, 189  
partai politik, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 16,

21, 138, 141, 142, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 155, 156, 157, 158, 160  
pejabat negara, 52  
pejabat pembina kepegawaian (PPK), 21, 36, 69, 75, 76, 78  
pelayan masyarakat, 29, 139  
pelayanan publik, 4, 15, 16, 42, 43, 80, 81, 87, 98, 187, 188  
pelibatan TNI, 166, 170, 178  
pembagian kerja, 63, 151  
pemberdayaan UMKM,  
pemerintahan demokratis, 170, 174, 183, 190  
pemerintahan sipil, 166, 183, 190  
pemilik modal, 154  
pendanaan teknologi, 64  
pendekatan birokrasi, 26  
penegakan disiplin, 117, 118, 130  
penegakan HAM, 182  
penggerak birokrasi, 70  
penggunaan teknologi, 3, 116  
penghapusan KASN, 18  
penilaian kinerja, 66, 80, 89, 112, 115, 116, 126, 130  
penilaian mandiri, 37  
peningkatan disiplin, 118  
penyalahgunaan wewenang, 35, 167  
peran birokrasi, 137  
peranan militer, 175, 183  
permainan politik, 152  
persaingan global, 66  
perubahan digital, 70  
politik praktis, 156, 165, 170, 182, 189  
politisasi birokrasi, 138, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 152, 155, 158, 159, 160, 189  
Polri, 7, 8, 9, 165, 169, 170, 172, 178  
PPPK, 59, 61, 66, 79, 80, 81, 82, 89, 187  
praktik jual beli jabatan, 21, 45, 46,

47, 53, 188  
praktik rente jabatan ASN, 46  
produksi massal, 1, 63  
produktivitas birokrasi, 44  
produktivitas organisasi, 26  
profesionalisme TNI,  
promosi jabatan, 88, 114, 155  
promosi, 8, 11, 19, 31, 36, 66, 87, 88,  
89, 113, 114, 123, 148, 149, 155  
prosedur kerja, 26

## **R**

reformasi birokrasi, 15, 18, 19, 20,  
23, 25, 36, 37, 38, 39, 44, 45, 46,  
48, 54, 66, 73, 89, 92, 97, 99,  
137, 138, 139, 154, 159, 173,  
179, 180, 183, 187  
reformasi TNI, 7, 165, 166, 168, 170,  
171, 179, 180, 181, 182, 183  
rekomendasi KASN, 19, 38, 47  
rekrutmen, 53, 66, 67, 70, 71, 80, 81,  
88, 89, 108, 110, 111, 121, 128,  
147, 155, 156, 158, 160, 172,  
176, 180, 189  
relasi sipil-militer, 165, 175, 176,  
178, 183  
rencana strategis, 70, 172  
restrukturisasi TNI, 174, 179, 180  
Revolusi Industri 4.0, 1, 2, 3, 4, 12,  
13, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67,  
70, 72, 82, 83, 92, 187, 188, 189,  
190  
Riant Nugroho, 22, 95  
Rita Teurupun, 121, 124, 128, 131  
robotika, 59  
rumah potong hewan, 63

## **S**

sanksi administrasi, 37

sejarah revolusi industri, 62  
sektor swasta, 81, 178  
Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi  
(SIJAPTI), 33, 38  
seleksi terbuka, 31, 33, 34, 37, 38, 47  
sinergitas, 60  
sistem berbasis internet, 90  
sistem ekonomi, 140  
sistem jaminan sosial, 90, 98  
sistem merit, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13,  
15, 17, 19, 20, 23, 24, 28, 29, 31,  
32, 34, 35, 36, 37, 43, 48, 49, 80,  
82, 87, 130, 147, 148, 167, 173,  
187, 188  
sistem politik, 152  
sistem remunerasi dan tunjangan,  
88  
Sofian Effendi, 30, 43, 44, 46  
status sosial, 152  
struktur organisasi, 60, 141, 179,  
181  
studi literatur, 21  
supremasi sipil, 165, 169, 170, 174,  
175, 179, 182, 183, 190  
surat mutasi, 18

## **T**

tahap evaluasi, 22  
tahap formulasi, 22  
tahap implementasi, 22, 23  
talenta ASN, 66  
tantangan global, 44  
teknologi informasi, 3, 63, 64  
teknologi, 1, 2, 3, 4, 59, 60, 62, 63,  
64, 65, 66, 67, 71, 72, 95, 96,  
116, 130  
tentara, 165, 176, 188  
TNI, 7, 8, 9, 165, 166, 167, 168, 169,  
170, 171, 172, 173, 174, 176,  
177, 178, 179, 180, 181, 182,  
183, 184, 188, 190

transfer teknologi, 65  
transformasi organisasi, 59, 60  
transisi revolusi teknologi, 59  
trauma politik, 157  
tujuan politik, 27  
tunjangan kemahalan, 51, 116  
tunjangan kinerja, 116, 117, 126,  
132

## **U**

UGM, 12, 25  
UI, 12, 25  
Undang-Undang No 43 Tahun  
1999 tentang Pokok-pokok  
Kepegawaian, 79  
unit militer, 176, 178  
UU No. 12 Tahun 1969 tentang  
Pembentukan Provinsi Otonom  
Irian Barat dan Kabupaten-  
Kabupaten Otonom di Provinsi  
Irian Barat, 99  
UU No. 21 Tahun 2001 tentang  
Otonomi Khusus bagi Provinsi  
Papua menjadi Papua, 88, 100,  
104, 114  
UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang  
Aparatur Sipil Negara, 15, 17, 21,  
24, 28, 87, 88, 101, 187

## **V**

Vindhyandika D. Perkasa, 92  
visi dan misi organisasi, 60

## **W**

wajib militer, 176  
Wayne Parson, 22, 24

## **Y**

Yustus Meidodga, 120, 121, 122,  
128, 131

## **Z**

zona industri nasional, 64

## TENTANG PENULIS



**Aryojati Ardipandanto, S.IP.**, menyelesaikan pendidikan S-1 Ilmu Pemerintahan dari Universitas Langlangbuana (Yayasan Bhrata Bhakti Polri) Bandung pada tahun 2003. Saat ini menjabat sebagai Peneliti Muda Ilmu Politik pada Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI. Beberapa karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan melalui jurnal dan buku antara lain: *Implementasi Kekuasaan Politik Gubernur Joko Widodo dalam Meningkatkan Praktik Good Governance*, *Kelemahan Pelaksanaan Pilpres 2014: Sebuah Analisis*, dan *Perspektif Politik Kelembagaan dalam Kinerja Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID)*.



**Aulia Fitri, S.IP, M.Si (Han)**, menyelesaikan Pendidikan S-1 Hubungan Internasional di Universitas Katolik Parahyangan pada tahun 2010 dan pendidikan S-2 Manajemen Pertahanan di Universitas Pertahanan pada tahun 2015. Saat ini sebagai peneliti di Pusat Penelitian-Badan Keahlian DPR RI.



**Dewi Sendhikasari Dharmaningtias, S.IP., MPA.,** menyelesaikan pendidikan S-1 Jurusan Ilmu Pemerintahan STPMD “APMD” Yogyakarta pada tahun 2007 dan pendidikan S-2 Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada tahun 2009. Saat ini menjabat sebagai Peneliti Muda bidang Politik Dalam Negeri pada Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR-RI. Beberapa

karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan melalui jurnal dan buku antara lain: *Partisipasi Masyarakat dalam Pemilu dan Kesiapannya Menghadapi Pemilu Serentak* (2015), *Evaluasi Terhadap Pemekaran Daerah dan Potensi Penggabungan Daerah* (2016), dan *Pembagian Kewenangan Pemerintahan dalam Pengelolaan Energi Nasional* (2016).



**Dr. Riris Katharina.** lahir di Medan, 28 Februari 1973. Menyelesaikan pendidikan S-1 Administrasi Negara Universitas Diponegoro (1996), S-2 Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Indonesia (2004), dan S-3 dari Program Doktor 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. Tulisan terakhir yang telah diterbitkan adalah *Menakar Capaian Otonomi Khusus Papua*, Penerbit Yayasan Pustaka Obor Indonesia (2018) dan *Campak dan Suara Perempuan Papua, Suara Pembaruan*, 25 Januari 2018. Dapat dihubungi di alamat *e-mail* riris.katharina@dpr.go.id atau ririsk@yahoo.com.