



PROSIDING SEMINAR NASIONAL

Penguatan Sistem Merit Menuju Birokrasi Kelas Dunia 2024

Jakarta, 12 Oktober 2021

PROSIDING

PROSIDING

SEMINAR NASIONAL
PENGUATAN SISTEM MERIT
MENUJU BIROKRASI
KELAS DUNIA 2024

PENGARAH

*Agus Pramusinto
Tasdik Kinanto
Rudiarto Sumarwono
Agustinus Fatem
Mustari Irawan
Arie Budhiman
Sri Hadiati Wara Kustriani*

PENANGGUNG JAWAB

*Abdul Hakim
Mulyani Puji Lestari
Adi Pramono Sidik*

PENYUSUN

*Nesia Qurrota A'yuni
Clara Mutia Yoka
Jane Kasia Helena
Silka Amyra*

DESAIN GRAFIS

Dwinda Mauwaldi

Diterbitkan oleh:
Humas Komisi Aparatur Sipil Negara

KATA PENGANTAR

Penyusunan prosiding yang didasari atas suksesnya penyelenggaraan Seminar Nasional kolaborasi antara Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan Indonesian Association for Public Administration (IAPA) dengan mengambil tema “Penguatan Sistem Merit Menuju Birokrasi Kelas Dunia 2024” menjadi penting karena dapat memberikan pemahaman secara luas akan pentingnya penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Penerapan sistem merit diyakini mampu menjawab tantangan menuju birokrasi kelas dunia 2024. Pembangunan SDM ASN harus berorientasi untuk menciptakan ASN yang memiliki jiwa pekerja keras, *smart*, dinamis, terampil, menguasai ilmu dan teknologi serta memiliki komitmen tinggi. Tema bahasan yang relevan dengan kondisi saat ini memberikan inisiatif untuk menuangkan dalam bentuk catatan ringkas sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan kebijakan.

Undang-undang ASN sebagai ruh acuan pelaksanaan sistem merit birokrasi, memberikan mandat kepada KASN untuk mengawal pelaksanaan sistem merit pada instansi pemerintah. Disadari bahwa tugas KASN tidaklah mudah dengan banyaknya permasalahan pelanggaran sistem merit sebagai akibat intervensi politik praktis yang marak saat ini. Oleh karena itu, penguatan lembaga KASN menjadi penting dalam mengemban tugas “*Guardian of Meritocracy*”. Terima kasih pada seluruh narasumber yang telah berpartisipasi dalam Seminar Nasional ini. Pandangan serta gagasan yang disampaikan diharapkan mampu menjadi masukan dalam proses penataan birokrasi Indonesia masa depan.

Selain itu, buah pikiran yang disampaikan dapat dijadikan sebagai catatan pertimbangan dalam upaya melakukan Revisi UU ASN. Seyogyanya revisi UU ASN yang tengah dibahas oleh DPR tidak dinodai dengan kepentingan sepihak yang justru dapat menghambat agenda prioritas presiden dalam RPJMN 2020-2024 yang telah menetapkan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN sebagai prioritas pembangunan SDM-ASN pada birokrasi pemerintah.

Jakarta, 12 Oktober 2021

Tasdik Kinanto, SH.,M.Hum
Wakil Ketua KASN

POKOK-POKOK SIMPULAN HASIL SEMINAR

Berdasarkan paparan narasumber dan hasil diskusi bersama ini telah dirumuskan pokok-pokok kesimpulan hasil seminar Penguatan Sistem Merit dalam Manajemen ASN dan Penguatan Kelembagaan KASN, antara lain:

- 01** Tantangan pembangunan nasional ke depan, khususnya dalam pemulihan perekonomian, tatanan kehidupan sosial kemasyarakatan yang penuh disrupted, upaya membuat pemerintahan yang melayani, maka perlu menyiapkan SDM ASN yang unggul. Birokrasi berkelas dunia hanya dapat terwujud jika ditopang dengan tatanan kelembagaan birokrasi dan SDM ASN yang kapabel, adaptif, dan dinamis serta *agile*.
- 02** Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN yang telah ditetapkan sebagai agenda prioritas presiden, yang tertuang dalam RPJMN 2020-2024 merupakan pondasi strategis untuk menopang penguatan reformasi birokrasi. Hal itu melalui pembangunan SDM aparatur yang *concern* pada kompetensi dan kinerja sehingga mampu menghasilkan talenta ASN yang siap menjadi *future leader*.
- 03** Untuk memperkuat peran dan kedudukan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), serta mengakselerasi kinerja KASN, melalui 1) peningkatan kolaborasi dengan lembaga terkait; 2) mengubah efektivitas strategi pengawasan KASN yang tidak berfokus pada pengawasan semata pada pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, tapi melalui pendekatan *quality assurance* dengan berbagai pola pembinaan menyeluruh aspek sistem merit kepada K/L/D. Untuk ke depan, agar KASN mengambil peran untuk mengawal pelaksanaan manajemen talenta nasional guna mempersiapkan kader-kader ASN unggul untuk mengisi jabatan-jabatan strategis di pemerintahan. Serta KASN mendukung *mobility framework* ASN.
- 04** Penguatan kelembagaan KASN harus dilakukan untuk meminimalkan intervensi politik dan oligarki politik (korupsi politik, hukum, dan birokrasi) melalui penerapan sistem merit dalam mewujudkan tatanan birokrasi yang mendukung pencapaian *dynamic governance*.
- 05** Pada dasarnya pembagian tugas dan fungsi lembaga-lembaga yang menangani manajemen ASN, sebagaimana diatur dalam UU ASN sudah jelas, tegas, dan proporsional, yaitu mulai presiden sebagai pejabat tertinggi dalam penetapan kebijakan dan penyelenggaraan manajemen ASN, Kementerian PAN RB mengatur pelaksanaan kebijakannya, BKN menyelenggarakan manajemen ASN, LAN melaksanakan fungsi pembinaan dan pengembangan kapasitas ASN serta fungsi penelitian, dan KASN memiliki fungsi pengawasan terhadap implementasi kebijakan dan penyelenggaraan manajemen ASN. Dengan demikian tidak perlu ada kekhawatiran *overlapping* tugas dan fungsi di antara lembaga-lembaga tersebut, dan yang lebih penting adalah penguatan pilar lembaga-lembaga yang memiliki tugas dan fungsi dalam manajemen ASN dalam upaya mewujudkan ASN kelas dunia.

Berdasarkan pokok-pokok kesimpulan tersebut, ke depannya KASN akan fokus untuk berkolaborasi dan bersinergi dengan lembaga-lembaga terkait supaya tujuan UU ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional, berkinerja tinggi, akuntabel, melayani, serta bebas dari intervensi politik, bisa terwujud.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
KATA PENGANTAR	2
POKOK-POKOK SIMPULAN HASIL SEMINAR	3
SAMBUTAN: Dr. M. Aziz Muslim	
WAKIL KETUA UMUM INDONESIAN ASSOCIATION FOR PUBLIC ADMINISTRATION	5
SAMBUTAN: Prof. Dr. Agus Pramusinto, MDA	
KETUA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA	6
PIDATO KUNCI: Tjahjo Kumolo, S.H.	
MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI	9
SESI I	
— Dr. H. Ahmad Doli Kurnia Tandjung, S.Si., MT, Ketua Komisi II DPR RI	12
: ARAH REVISI UU ASN DAN URGENSI PENGUATAN LEMBAGA PENGAWASAN SISTEM MERIT YANG INDEPENDEN	
— Sudarto, S.E., M.B.A., Ph.D, Staf Ahli Bidang Organisasi, Birokrasi dan Teknologi Informasi Kementerian Keuangan	14
: AKSELERASI SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN ASN UNTUK MENDUKUNG KINERJA PEREKONOMIAN	
— Ir. Arief Budhy Hardono, Staf Khusus Kantor Staf Presiden	16
: MENEGUHKAN PENGUATAN SISTEM MERIT MENUJU BIROKRASI PROFESIONAL BERDAYA SAING	
— Prof. Dr. Eko Prasajo, Sekretaris Eksekutif Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN)	17
: KASN DAN PEMBENTUKAN MERIT SYSTEM DI INDONESIA	
SESI II	
— Prof. Dr. J.B. Kristiadi, Ketua Tim Independen Reformasi Birokrasi Nasional (TI-RBN)	21
: TRANSFORMASI ASN & MERITOKRASI SEBAGAI PERWUJUDAN REFORMASI BIROKRASI	
— Prof. Dr. R. Siti Zuhro, MA, Peneliti Senior Badan Riset dan Inovasi Nasional	26
: PENGUATAN KASN DAN NETRALITAS ASN DALAM POLITIK	
— Prof. Dr. Yulianto, Guru Besar Ilmu Administrasi Negara Universitas Lampung	30
: PENGISIAN JPT SECARA TERBUKA DAN KOMPETITIF UNTUK MENANGKAL PRAKTIK JUAL BELI JABATAN	
— Dr. H. Emil Elestianto Dardak, B.Bus., M.Sc., Wakil Gubernur Jawa Timur	33
: PENGUATAN SISTEM MERIT MENUJU BIROKRASI KELAS DUNIA	
— LAMPIRAN	36

SAMBUTAN

Wakil Ketua Umum
Indonesian Association for Public Administration
(IAPA)



Dr. M. Aziz Muslim

Setelah kurang lebih 23 tahun reformasi, saatnya bagi kita semuanya untuk melakukan verifikasi atas capaian perwujudan cita-cita reformasi. Reformasi birokrasi tentunya tidak dapat dicapai tanpa komitmen yang kuat, dibutuhkan kerja sama, dan kolaborasi guna memenuhi pencapaian tujuan reformasi birokrasi yang mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, netral, bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, berkinerja tinggi, mampu memberikan pelayanan publik, berdedikasi, sejahtera dan berpegang teguh pada nilai-nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara.

Untuk memastikan birokrasi pemerintah yang bebas dan bersih dari korupsi kolusi dan nepotisme serta campur tangan politik perlu kita terapkan bersama sistem manajemen ASN yang berbasis dengan kinerja. Pentingnya penerapan sistem dalam manajemen ASN merupakan amanat utama dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014. Perwujudan strategi dan komitmen reformasi birokrasi perlu didukung oleh adanya lembaga pengawas pemerintahan yang profesional, kompeten, kuat, dan juga kredibel.

Kehadiran Komisi Aparatur Sipil Negara diharapkan mampu mengontrol tugas penyelenggara negara dan pemerintahan dalam meningkatkan kualitas ASN melalui kebijakan sistem merit. Dalam Pasal 32 angka 1 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN ditegaskan bahwa KASN adalah lembaga negara yang mempunyai wewenang untuk melaksanakan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan norma dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN serta penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen ASN.

Sebuah pekerjaan yang mulia dan tentunya tidak ringan apabila dilakukan sendiri oleh KASN. Dibutuhkan kolaborasi antara para pemangku kepentingan untuk bersama-sama mewujudkan birokrasi yang profesional berintegritas, netral, bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme serta berkinerja tinggi.

Indonesian Association for Public Administration yang beranggotakan para akademisi, peneliti, praktisi, dan juga institusi penyelenggara pendidikan administrasi negara dan manajemen 3 kebijakan publik se-Indonesia, bersama dengan KASN pada saat pilkada, me-*launching* program jaga ASN untuk menghindarkan adanya potensi politisasi birokrasi. Dukungan atas berbagai program dan keberadaan KASN semata-mata dilakukan untuk memenuhi janji reformasi birokrasi yaitu mengarusutamakan *merit system* sekaligus mengakhiri politisasi birokrasi. Kalau saat lalu ada jaga ASN, maka saat ini perlu juga ada langkah-langkah konkret untuk menjaga KASN. Ada jaga ASN, ada jaga KASN. Semoga seminar ini menjadi tonggak sejarah komitmen bersama kita mewujudkan agenda reformasi birokrasi. Dikotomi antara *merit system* dan politisasi birokrasi segera diselesaikan dan kita tunaikan sebagai amanat janji reformasi birokrasi.

SAMBUTAN PEMBUKAAN

Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara



Prof. Dr. Agus Pramusinto, MDA

Yang pertama marilah kita mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang sampai hari ini, sampai detik ini, masih memberikan berkah kesehatan bagi kita semua. Sehingga kita bisa hadir pada acara yang penting ini, yaitu Seminar Nasional dengan tema “Penguatan Sistem Merit Menuju Birokrasi Kelas Dunia 2024.” Dan marilah kita selalu mengucapkan puji syukur agar pandemi COVID ini cepat berakhir sehingga kita bisa melayani masyarakat dengan baik.

Bapak dan Ibu sekalian yang saya hormati, berulang kali Presiden RI Bapak Joko Widodo, telah menyatakan pentingnya reformasi birokrasi dan manajemen talenta sebagai agenda krusial yang diharapkan mampu mendorong terwujudnya birokrasi Indonesia yang kapabel, dan berdaya saing sehingga mampu memicu daya saing Indonesia serta mampu mewujudkan visi bersama kita untuk tahun 2045, yaitu menjadi negara yang berdaulat, maju, adil, dan makmur. Untuk mendukung terwujudnya manajemen talenta, khususnya bagi ASN, perlu didukung dengan perbaikan sistem merit, manajemen ASN, secara berkelanjutan. Namun, kondisi riilnya saat ini masih jauh dari harapan. Utamanya di daerah, baru ada 25 dari 514 pemerintah kabupaten/kota atau kurang dari 5 persen yang mendapatkan indeks sistem merit baik ke atas.

Kami juga sedang menghadapi masalah serius, yaitu banyaknya pelanggaran sistem merit, intervensi politik ke dalam birokrasi dan pelanggaran netralitas. Sebagai contoh, adalah pencopotan jabatan oleh kepala daerah. Belum lama ini kami mendapatkan laporan, adanya bupati yang menonjokkan 33 JPT sekaligus. Bahkan ada kepala daerah yang mencopot lebih dari 230 ASN dari jabatannya, mulai dari pengawas, administrator, dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Dan berbagai permasalahan yang terjadi, biasanya dilatarbelakangi oleh politik balas budi dan balas dendam pada pilkada sebelumnya.

Pada pilkada 9 Desember 2020, tercatat 2.007 orang yang diadukan ke KASN terkait dengan pelanggaran netralitas ASN dan hingga saat ini aduan terkait masalah tersebut masih terus mengalir. Dukung mendukung dalam politik praktis ini sangat mengganggu penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Selain itu, permasalahan jual beli jabatan juga menjadi isu yang sering dihadapi dalam operasi tangkap tangan yang dilakukan oleh KPK. Sebut saja OTT kepala daerah di Probolinggo. Kemudian kepala daerah di Tanjung Balai, kepala daerah di Klaten, dan Kementerian Agama.

Sampai saat ini, KASN sudah mengembalikan sebanyak 335 ASN ke posisi semula. Dan masih ada puluhan instansi di daerah yang sedang ditangani oleh KASN untuk proses mediasi dan penyelesaian konflik antara ASN dan kepala daerah. Selain itu, 2.007 aduan pelanggaran netralitas untuk pilkada 9 Desember 2020 yang sudah diberi sanksi oleh PPK, sebanyak 83 persen.

Penyusunan kode etik dan kode perilaku yang sudah diselesaikan, mencapai 404 instansi pemerintah. Pada tahun 2020, penilaian dan pemberian sertifikat sistem merit sudah mencapai 73,53 persen untuk kementerian, 53,84 persen untuk LPNK/LNS, 38,24 persen untuk provinsi, dan 4,92 persen untuk kabupaten/kota. Dan untuk tahun 2021, KASN sudah mengeluarkan s1.800 lebih rekomendasi pengisian JPT.

Hadirin yang kami muliakan, KASN akan bekerja keras untuk memastikan penguatan sistem merit. Kami sangat senang dan berterima kasih atas dukungan yang diberikan kepada KASN, baik dari Komisi II, Kemenpan, BKN, LAN, dan Kemendagri. Namun demikian, di tengah kerja keras mengawal sistem merit, ada isu revisi yang berimplikasi pada penghapusan KASN. Tentu saja kami khawatir atas keberlangsungan sistem merit dan tercapainya visi misi presiden dan wakil presiden.

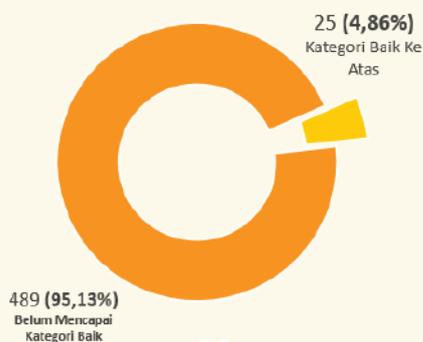
Selama ini, KASN telah berkolaborasi dengan berbagai kementerian, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota. Kehadiran KASN dirasakan sangat membantu melindungi PPK agar tidak melanggar aturan dalam mengelola ASN dan sekaligus melindungi ASN agar tidak terzalimi dan bisa bekerja dengan tenang. Walaupun diterpa oleh berita penghapusan KASN, kami tidak surut dalam bekerja. Bahkan kami semakin semangat dan bangga melayani bangsa karena banyaknya dukungan dan harapan dari berbagai pihak atas pelayanan yang diberikan oleh KASN.

Akhir kata, kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Menteri, Kepala Lembaga, Gubernur, Bupati, Wali Kota, beserta para pejabat pimpinan tinggi dan pejabat administrasi, yang berkenan menyempatkan waktu untuk hadir secara luring, maupun daring pada acara seminar ini. Kami berharap, acara seminar ini memberikan pemahaman yang sama, tentang pentingnya lembaga pengawas sistem merit yang independen, untuk mewujudkan birokrasi yang melayani bangsa. Dan dengan mengucap, *bismillahirrahmanirrahim*, maka acara seminar ini dinyatakan dibuka.

CAPAIAN KASN



Grafik Jumlah Instansi Pemerintah Daerah dengan Kategori sistem merit Baik ke Atas



saat ini hanya ada 25 Pemerintah Kabupaten/Kota dari 514 Pemerintah Kabupaten/Kota kurang dari 5% Pemerintah Kabupaten/Kota yang mendapat indeks sistem merit Baik ke atas.



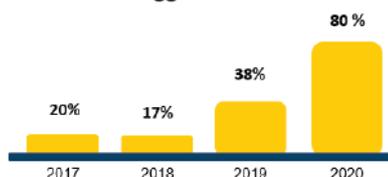
335 ASN

PPT dan Pejabat Administrasi kembali menjabat

Perlindungan terhadap Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pejabat Administratif



Grafik Tidak Lanjut Rekomendasi KASN atas Pelanggaran Netralitas ASN



PERAN KASN Mendukung AGENDA PRIORITAS PRESIDEN DAN REFORMASI BIROKRASI

*Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan
Reformasi Birokrasi*



Tjahjo Kumolo, S.H.

Seminar nasional ini merupakan bukti konkret yang menunjukkan bahwa birokrat dan akademisi bagaikan mata uang, yang satu sama lain tidak dapat dipisahkan dari peran dan fungsinya. Birokrasi adalah pengambil dan pelaksana kebijakan yang membutuhkan peran akademisi untuk memberikan masukan dan *update* mengenai paradigma keilmuan terbaru yang sedang berkembang di dunia. Oleh karena itu, proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan tetap relevan dengan kondisi terkini.

Gagasan mengenai konsep reformasi birokrasi sejarahnya dilatarbelakangi adanya krisis multidimensi yang melanda Indonesia pada 1997. Diawali dengan jatuhnya perekonomian nasional dan seterusnya. Selain menjadi pemicu, kondisi tersebut juga mendorong bangsa Indonesia untuk melakukan pembenahan di semua bidang.

Reformasi birokrasi dalam konteks mengoptimalkan pendayagunaan aparatur sipil, sudah dimulai sejak masa Presiden Sukarno, dengan membentuk badan setingkat menteri yang dipimpin Sri Sultan Hamengkubuwono IX. Hingga proses sampai sekarang, masuk dalam visi misi presiden dan wakil presiden, sampai 2024, yaitu reformasi birokrasi terkait peningkatan kualitas SDM yang inti awalnya, bagaimana memangkas birokrasi yang panjang menjadi efektif dan efisien. Hal itu juga mempercepat proses perizinan dan proses pelayanan masyarakat.

Perjalanan reformasi birokrasi terus berkembang seiring diciptakannya Undang-Undang Cipta Kerja baru-baru ini. Kemudian dari situ muncul pemikiran, bagaimana membangun format reformasi birokrasi yang diharapkan. Hal itu diperkirakan memerlukan waktu yang cukup panjang. Sebagai contoh, zaman pemerintahan Sukarno-Hatta, ada badan yang mengatur aparatur sipilnya. Kemudian zaman pemerintahan Presiden Soeharto, negara dipimpin Presiden Soeharto dengan struktur sederhana yang berkuasa hingga 32 tahun. Kala itu ada wakil presiden, ada Setneg dan Setkab Darmono, ada Sesdalopbang Solihin GP, kemudian ada Kopkamtib Sudomo dan Wito. Yang mana TNI dan Polri jalur A-nya Golkar, Korpri jalur B-nya Golkar, pengusaha, hipmi, masuk G-nya Golkar, semua itu diketuai oleh Sudarmono.

Memasuki masa Jokowi, presiden dengan pengalamannya sebagai pengusaha, wali kota, gubernur, dan presiden 5 tahun. Kemudian sekarang memasuki yang kedua, presiden memahami kalau birokrasi ini lehernya sebuah pemerintahan. Tata kelola pemerintahan menjadi bagian yang sangat penting yang ingin diwujudkan. Inisiatif reformasi birokrasi awalnya dilakukan secara sukarela oleh kementerian/lembaga dan belum terlembaga dengan baik. Namun, secara normatif kebijakan reformasi birokrasi pada K/L/D mulai konsisten setelah diterbitkannya PP Nomor 81 tahun 2010 mengenai *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025. Dalam kurun waktu 10 tahun sejak diterbitkannya PP tersebut, realitas menunjukkan pelaksanaan reformasi birokrasi masih jauh dari selesai.

Saat ini reformasi birokrasi tengah memasuki siklus lima tahunan yang ketiga atau tahap mengevaluasi ketepatan arah kebijakan dari sebuah reformasi birokrasi. Secara umum pada 2020, posisi Indonesia terhadap beberapa indikator global mengalami perbaikan. Namun, hal itu harus terus ditingkatkan dari berbagai aspek. Sebagai pemerintahan yang berorientasi pada hasil, capaian tersebut harus dipertimbangkan dan menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan. Selanjutnya, berbagai upaya yang dianggap mempercepat harus dipertahankan dan ditingkatkan. Sementara, upaya yang dianggap kurang efektif, harus segera bisa dikoreksi dengan baik.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, baik pada area yang merupakan *hard element* maupun *soft element*. Pada *hard element*, reformasi birokrasi harus menyentuh perbaikan terkait:

- a. Aspek kelembagaan
- b. Aspek tata laksana
- c. Perencanaan dan manajemen strategis

Pada *soft element*, reformasi birokrasi harus menghasilkan perbaikan, antara lain pada kualitas:

- a. Pengelolaan SDM
- b. Kepemimpinan
- c. Implementasi nilai atau *core values* organisasi.

Dalam konteks reformasi manajemen SDM, *grand design* reformasi 2010-2024 secara jelas menyebutkan, bahwa profit SDM ASN yang diinginkan pada 2024 adalah SDM ASN yang berintegritas, netral, kompeten, kapabel, berkinerja tinggi, dan sejahtera. SDM ASN dengan profil tersebut akan mengantarkan birokrasi Indonesia menjadi lebih kapabel, mengemban berbagai agenda pembangunan nasional, serta memiliki daya saing jika dibandingkan dengan birokrasi di negara-negara lain.

Untuk merealisasikan hal tersebut, maka implementasi sistem merit merupakan prasyarat mutlak yang harus diwujudkan. Komitmen ini sudah dinisbatkan sejak awal reformasi birokrasi. Peningkatan implementasi sistem merit selalu menjadi agenda setiap periode perjalanan reformasi birokrasi.

Sebagai negara demokrasi yang berlandaskan Pancasila, sebagai falsafah hidup negara, sistem merit adalah pendekatan pengelolaan SDM ASN yang paling pancasilais. Sebab sistem merit mengedepankan asas keadilan dalam implementasinya. Sebagaimana bunyi sila kedua “Kemanusiaan yang adil dan beradab”, dalam sistem merit, keadilan diciptakan dengan mendasarkan pada kemampuan, prestasi, dan kinerja sebagai landasan dalam proses rekrutmen, penggajian, pengembangan, promosi, disiplin, dan pensiun pegawai.

Pegawai dengan kompetensi dan kinerja yang tinggi, tentu akan mendapat kesempatan berkembang yang lebih baik dibandingkan dengan mereka dengan kompetensi kinerja yang rendah. Sekitar 4 juta ASN di Indonesia saat ini, 1,6 juta di antaranya masih tenaga administrasi. Mereka yang diperbantukan menjadi guru, penyuluh, dan lain sebagainya. Hal itu yang sedang dirumuskan dengan baik karena tidak memungkinkan memberhentikan jumlah 1,6 juta ASN tadi. Maka harus disesuaikan dengan baik sehingga sistem rekrutmen tidak berdasarkan keinginan tetapi dengan kebutuhan K/L/D.

Menerapkan sistem merit sebagai salah satu strategi dalam manajemen ASN, tentunya bukan hal yang mudah. Pada perjalanannya banyak tantangan dan inkonsistensi yang ditemui dalam sistem ini yang datang dari dalam ekosistem birokrasi dan di luar birokrasi. Jika hal itu dibiarkan 10 tanpa memperkuat daya tangkal, tentu keinginan melahirkan ASN yang berdaya saing hanyalah mimpi semata.

sistem merit di seluruh instansi pemerintah. Salah satunya adalah memperkuat peran KASN. Kementerian PAN RB yang diberikan mandat menyelenggarakan urusan pemberdayaan aparatur negara memerlukan *support system* yang kokoh untuk menjamin pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan secara cepat. Peran *support system* itulah yang mampu oleh KASN, LAN, BKN, dan semua pihak untuk diwujudkan secara bersama-sama.

Untuk mempercepat pelaksanaan sistem merit secara komprehensif di seluruh instansi pemerintah, maka beberapa langkah strategis perlu dilakukan, di antaranya:



ARAH REVISI UU ASN DAN URGENSI Penguatan Lembaga Pengawasan Sistem Merit yang Independen



Ketua Komisi II DPR RI

Dr. H. Ahmad Doli Kurnia Tandjung, S.Si., MT

Seperti yang sudah diketahui bersama, Komisi II DPR sudah membentuk Panja tentang penyempurnaan atau penyusunan revisi Undang-Undang ASN. Perubahan Undang-Undang ASN ini akan menjadi perubahan keempat, setelah awalnya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, kemudian direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dan kemudian Undang-Undang 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Tujuan dari perubahan undang-undang ini adalah kita menginginkan lahirnya atau terbentuknya ASN yang berkompeten, handal, kompetitif, melalui sistem manajemen yang berbasis sistem merit. Sistem merit manajemen ASN merupakan pendekatan yang menekankan pada pengelolaan ASN dengan berdasarkan kesesuaian dengan keahlian pegawai dengan kualifikasi jabatan. Maka, ada konsekuensi yang berimbang antara kerja-kerja yang dilakukan ASN dengan posisi posisi jabatan yang harus didapatkan.

Dalam pembahasan revisi Undang-Undang ASN saat ini, secara normatif ada empat arah yaitu UU ASN harus mampu menciptakan manajemen kepegawaian yang berkeadilan. Khususnya terkait dengan perbedaan berdasarkan sifat dan jenis pekerjaan antara PNS dan PPPK. Termasuk di dalamnya perlakuan yang adil bagi tenaga honorer atau pegawai tidak tetap.

Selanjutnya, UU ASN harus mampu memberi kewenangan yang lebih luas bagi lembaga pengawasan sistem merit yang independen. UU ASN harus mampu mendorong pembaharuan birokrasi yang independen sehingga dapat bebas dari politisasi birokrasi dalam ranah administrasi. Terakhir, UU ASN harus mampu menjamin bekerjanya sistem merit, suatu sistem sosial yang menempatkan kedudukan atau jabatan berdasarkan kemampuan atau kecakapan, dan bukan berdasarkan faktor-faktor *spoil*, seperti kelas sosial, gender, kesukuan ataupun ras.

Kami menginginkan adanya *political will* atau *political action* baik dari DPR dan pemerintah untuk bagaimana Undang-Undang ASN ini menjadi momentum untuk menyelesaikan masalah PPPK. Selain itu, juga masih ada pro dan kontra mengenai keberadaan KASN. Kalaupun misalnya akhirnya dibubarkan. Fungsi KASN masih perlu tapi apakah kemudian itu tetap dilembagakan menjadi KASN atau tidak. Jika tidak, siapa yang akan mengerjakan tugas dan fungsinya. Bagaimana kita menciptakan atau membangun sistem merit tapi tidak ada pengawasan, tidak ada *check and balance*.

Saya pribadi dari awal pilihannya ada dua, yang pertama KASN ini tetap ada tapi tidak seperti sekarang harus diperkuat, karena yang sekarang tanggung, rekomendasi-rekomendasi yang dikeluarkan KASN jika tidak dikerjakan juga tidak apa-apa, tidak ada sanksinya. Yang kedua ditiadakan, dari pada tanggung, punya fungsi pengawasan tapi tidak maksimal, karena kewenangannya tidak seperti yang kita bayangkan.

Urgensi penguatan lembaga pengawasan sistem merit yang independen adalah seiring dengan makin kompleksnya manajemen pemerintahan dalam sebuah negara modern. Lembaga yang dibentuk melalui konstitusi seringkali tidak lagi mampu menampung tugas-tugas spesifik yang umumnya membutuhkan independensi dan profesionalitas dalam pelaksanaannya. Oleh karenanya, keberadaan organ negara non struktural menjadi sebuah kebutuhan.

Dalam konteks tersebut, keberadaan lembaga pengawasan sistem merit yang independen sebagai lembaga yang bertujuan melakukan pengawasan kode etik Aparatur Sipil Negara, mendukung dan menerapkan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara mendapatkan relevansinya.

Di Indonesia, lembaga pengawasan sistem merit yang independen tersebut merujuk pada Komisi Aparatur Sipil Negara yang diharapkan dapat menjadi Merit System Protection Board. Instansi yang berperan dalam menjaga dan melindungi bekerjanya *merit system* dalam jalannya manajemen ASN di Indonesia. Karena strategis dan pentingnya keberadaan sebuah lembaga pengawasan sistem merit yang independen, idealnya lembaga ini harus dibekali oleh kewenangan yang kuat dan dapat berdiri mandiri terbebas dari berbagai intervensi politik. Dengan dilandasi semangat menghadirkan sebuah lembaga pengawasan sistem merit yang independen, revisi UU ASN harus diarahkan guna memperkuat kewenangan Komisi Aparatur Sipil Negara.

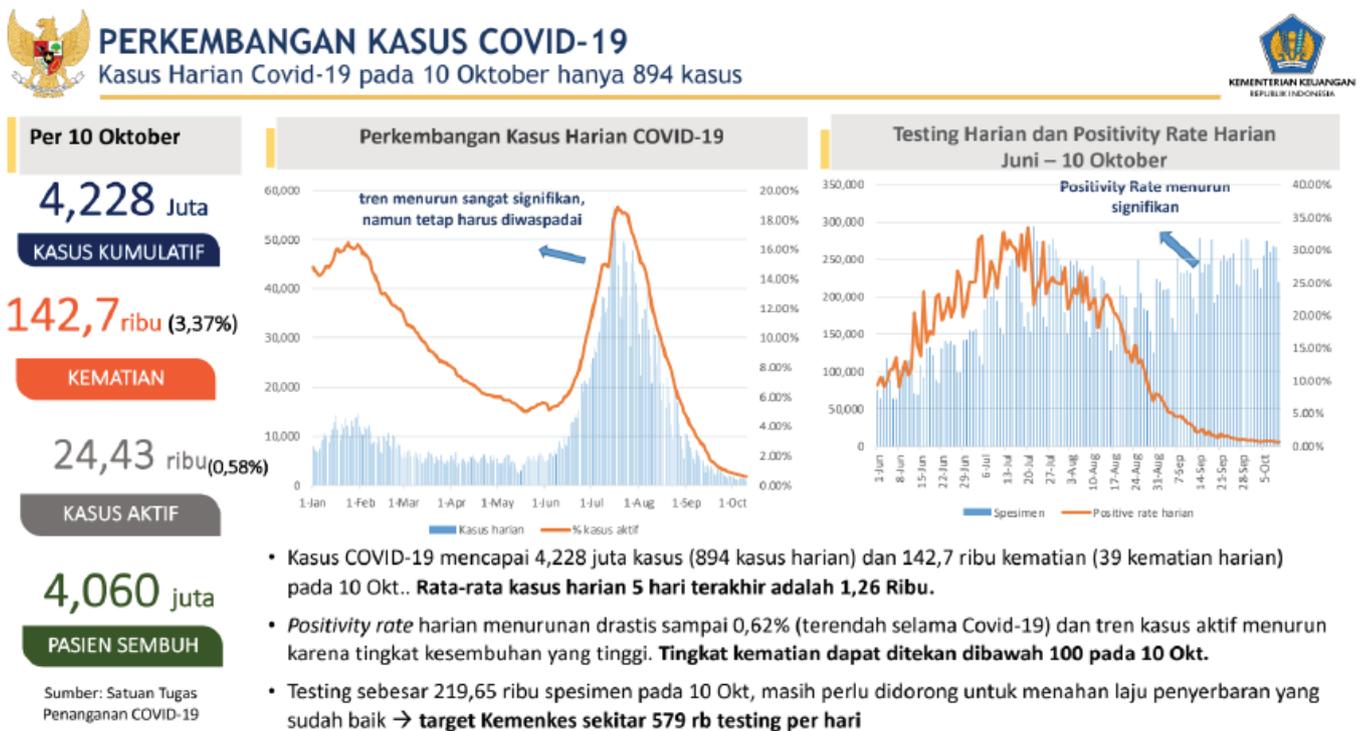
AKSELERASI SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN ASN UNTUK Mendukung KINERJA PEREKONOMIAN



Staf Ahli Bidang Organisasi, Birokrasi dan Teknologi Informasi Kementerian Keuangan

Sudarto, S.E., M.B.A., Ph.D

Pandemi COVID-19 berdampak luar biasa terhadap kolaborasi pemerintah dengan parlemen. Kolaborasi ini berjalan sangat baik. Indonesia dicatat sebagai salah satu negara yang sukses menurunkan tingkat *positive rate* harian.



Pandemi juga berdampak pada pertumbuhan ekonomi Indonesia. Biasanya pertumbuhan ekonomi Indonesia selalu di atas tujuh persen, tapi karena pandemi menjadi minus sekitar lima persen. Namun, kita masih lebih baik dari pada negara-negara lain terutama di Asia. APBN terus kita *manage* dengan baik sehingga kita bisa menangani pandemi dengan baik. Kita bekerja keras dengan dukungan kolaborasi mulai dari DPR, Bank Indonesia, OJK, LPSK, dan sebagainya, dengan harapan kita bisa kembali ke defisit tiga persen. Ini semua *core* utamanya adalah ASN dan poin yang utama adalah kolaborasi, ASN professional, kebijakan menuju birokrasi berkelas dunia, dan teknologi informasi.



Momentum Pemulihan Ekonomi Terjaga Di Tahun 2021

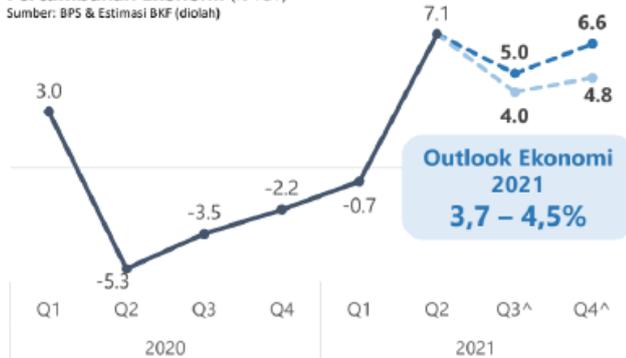
Kondisi pandemi COVID-19 akibat varian delta terkendali lebih cepat dengan dampak yang tidak terlalu dalam terhadap mobilitas



KEMENTERIAN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

Pertumbuhan Ekonomi (% YOY)

Sumber: BPS & Estimasi BKF (diolah)



Perbandingan Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi antar-Lembaga

Sumber: IMF WEO, Jul 2021; WB EAP, Sept 2021; OECD Economic Outlook, Sep 2021; ADB Economic Outlook, Sep 2021; Bloomberg Consensus Forecast Sep 2021

	IMF	WB	OECD	ADB	Consensus Forecast
2021	3,9	3,7	3,7	3,5	3,8
2022	5,9	5,2	4,9	4,8	5,2

Pertumbuhan (%yoy)	2021				Tahunan 2021	
	Q1	Q2	Q3-F			
Kons. Rumah Tangga	-2,2	5,9	2,0	- 2,4	2,3	- 2,6
Kons. Pemerintah	2,3	8,1	-0,9	- 0,1	3,4	- 4,2
Investasi	-0,2	7,5	4,9	- 5,4	4,4	- 4,9
Ekspor	7,0	31,8	20,0	- 22,4	17,9	- 19,4
Impor	5,5	31,2	24,0	- 25,2	17,3	- 18,0
PDB	-0,7	7,1	4,0	- 5,0	3,7	- 4,5

- Pemulihan ekonomi 2021 diperkirakan berlanjut setelah kondisi pandemi Covid-19 akibat varian delta terkendali lebih cepat dengan dampak yang tidak terlalu dalam terhadap mobilitas (*midpoint projection* 2021: 4,0% yoy)
- Aktivitas konsumsi masyarakat dan kapasitas produksi diperkirakan dapat melanjutkan tren pemulihan yang sempat tertahan pada Juli-Agt 2021. Ekspor-impor diperkirakan tetap tumbuh kuat, sebagaimana tercermin pada kinerja yang masih tumbuh double digit hingga TW-III 2021
- Risiko global, khususnya normalisasi kebijakan moneter The Fed dan hambatan logistik ekspor impor perlu terus diwaspadai

Berdasarkan penilaian KASN secara independen dan akuntabel, Kemenkeu telah memperoleh predikat "Sangat Baik" dengan skor 382,5 atas penerapan sistem merit. Ini menjadi modal untuk menularkan penerapan sistem merit ke seluruh ekosistem keuangan negara, serta ke K/L/D melalui *benchmarking*, *secondment*, maupun penempatan *talent* Kemenkeu.

Kementerian Keuangan sudah membuat *talent pool*, yang berkonsep tidak ada orang yang tidak tergantikan. Dalam Kementerian Keuangan penerapan sistem merit pada manajemen talenta tidak hanya berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, tapi juga memerhatikan *leadership*, *tour of duty*, dan prestasi pegawai yang dilakukan dengan analisis kebutuhan *talent*, identifikasi calon *talent*, forum pimpinan, pengembangan *talent*, dan evaluasi *talent*.

MENEGUHKAN PENGUATAN SISTEM MERIT MENUJU BIROKRASI PROFESIONAL BERDAYA SAING

Staf Khusus Kantor Staf Presiden



Ir. Arief Budhy Hardono

Untuk menuju Indonesia Maju 2045 presiden menyebut birokrasi profesional harus mampu melayani rakyat dengan maksimal, dan juga meletakkan pondasi yang diperlukan bangsa untuk memenangkan persaingan global. Bukan hanya kolaborasi, tapi bagaimana menghadapi tantangan menjadi peluang. Kecenderungan ke depan adalah organisasi *flat*, kita tidak perlu bekerja di suatu ruang tertentu. Kita bisa bekerja di manapun, kapan pun, *grand design* ekosistem kita, dan kita akan mempunyai *output* dan *outcome*.

Sistem merit yang ada pada reformasi birokrasi merupakan salah satu prioritas pembangunan Pemerintahan Jokowi-Amin 2019-2024. Reformasi birokrasi di sini harus adaptif, produktif, inovatif, dan kompetitif. Reformasi birokrasi adalah keniscayaan, yang dihadapi adalah revolusi industri 4.0 dengan *uncertainty* yang tinggi akibat pandemi.



Menurut presiden sistem merit adalah utama, karena *recruitment* dengan sistem merit akan menghasilkan generasi-generasi emas, generasi-generasi 2045 yang akan membawa bangsa ini ke negara yang maju adil dan makmur. Beliau juga menyampaikan bahwa hal yang sangat penting adalah dukungan dari *stakeholder*, media, tokoh masyarakat, dan dari Komisi ASN.

Di awal dari pemerintah kepada KASN adalah mendukung, dan apabila ada perubahan revisi UU ASN adalah revisi yang memperkuat KASN. Tentunya ini adalah tantangan bagi KASN dan kita semua. Apa yang harus diperkuat? Tentunya dari forum hari ini harapannya akan ada hal-hal yang bisa memperkuat, yang bisa kita sampaikan kepada DPR bahwa hal-hal inilah yang menjadi komitmen dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, kita semua, bahkan *stakeholder*.

KASN DAN PEMBENTUKAN MERIT SYSTEM DI INDONESIA

Sekretaris Eksekutif Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN)



Prof. Dr. Eko Prasajo

Apa yang sebenarnya ingin kita capai dalam berbagai perubahan pada birokrasi? Pada proses penyusunan Undang-Undang ASN, ada 12 masalah yang ditemukan layaknya penyakit dalam pengelolaan sumber daya manusia, terkhusus di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN), yang meliputi:

1. PNS belum dianggap sebagai profesi.
2. Penempatan dan pengangkatan dalam jabatan belum berbasis kompetensi.
3. Intervensi politik dalam birokrasi sangat tinggi.
4. Terbatasnya mobilitas PNS karena otonomi daerah.
5. Sembilan dari 10 PNS tidak pernah diberi kesempatan mengembangkan diri.
6. Kualifikasi dan kompetensi PNS tidak sesuai kebutuhan negara.
7. Masalah *overstaffed* dan *understaffed*.
8. Desentralisasi pengadaan PNS menyuburkan semangat kedaerahan dan memperlemah NKRI.
9. Budaya kinerja PNS yang masih rendah.
10. Sistem remunerasi atau tunjangan bervariasi antar-instansi.
11. Remunerasi masih belum terkait dengan kinerja.
12. Promosi jabatan masih bersifat tertutup.

Oleh karena itu, jika saat ini UU ASN ingin direvisi, Komisi II DPR RI sebagai pembuat UU sudah seharusnya mengkaji lewat penelitian yang utuh terkait dampak penerapan UU ASN selama tujuh tahun penerapannya dalam 12 hal di atas sebagai evaluasi. Kemudian, jika ditemukan beberapa capaian dari 12 isu di atas yang tercapai, maka kemudian dapat dikaji variabel apa yang dapat dikuatkan.

Sejauh ini, ada dua dimensi dalam mengelola kebijakan dan manajemen ASN, yakni dimensi internal yang di dalamnya adalah profesionalisme dan dimensi eksternal yang meliputi relasi birokrasi dengan politik.

Sebagai pengingat, saat ini kita masih memiliki target untuk mencapai *grand design* reformasi birokrasi 2025, yakni *dynamic governance* dengan tiga ciri utama, yakni: kapabilitas yang kuat; budaya yang hebat; dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Oleh karena birokrasi merupakan *engine of development*, maka dirasa akan lebih baik jika Indonesia menjaga konsistensi dalam *trajectory* reformasi yang sudah ditetapkan sampai tahun 2025. Selanjutnya, ada target transformasi sistem kebijakan dan manajemen ASN Indonesia pada dasarnya bertujuan untuk mencapai *open system*, yang memungkinkan terjadinya perpindahan kompetensi antara sektor privat dan publik. Semua itu bertujuan untuk mewujudkan *personal agencification*, di mana setiap kementerian dan lembaga bertanggung jawab atas SDM-nya sendiri serta ada tanggung jawab setiap kementerian dan lembaga atas ukuran kinerjanya sendiri.

Terakhir, ada *trajectory* dalam transformasi pendekatan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang pada 2025 diharapkan berfokus pada pengembangan potensi *human capital*, jadi manusia yang bersumber daya, dan menjadi aset negara yang harus diberikan kesempatan untuk berkembang. Selama ini ada kecenderungan melihat SDM bukan sebagai aset, tetapi sebagai beban. Pandangan tersebut harus diubah melalui praktik *continuous learning* kepada SDM negara. Ke depannya kita perlu memastikan tidak ada ASN yang tidak pernah belajar dengan pembuatan modul-modul tertentu yang dapat diakses via aplikasi.

Jika *trajectory reform* yang ingin kita capai pada tahun 2025 diganggu, maka akan terjadi perlambatan proses, yang berpotensi untuk dimulai kembali dari awal. Indonesia akan tertinggal dengan sistem yang berkembang di dunia privat dan negara lain. Anak-anak muda milenial kemudian akan memiliki dua kepribadian, di mana pada sektor privat sangat maju, sedangkan sektor publik sangat jelek. Satu-satunya cara menyamai kualitas privat dan publik ini adalah membangun profesionalisme birokrasi.

FILOSOFI DASAR UU ASN

a. Sistem Merit

Dapat dimaknai sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan.

Sistem Merit dilaksanakan melalui cara-cara berikut:

- Seleksi dan promosi secara adil dan kompetitif.
- Menerapkan prinsip *fairness* dan keterbukaan.
- Penggajian, *reward*, dan *punishment* berbasis kinerja
- Standar integritas dan perilaku untuk kepentingan publik
- Manajemen SDM secara efektif dan efisien
- Melindungi pegawai dari intervensi politik dan dari tindakan semena-mena

Sejatinya, jiwa UU ASN adalah *merit system* dan yang jaga *merit system* adalah KASN. Maka dari itu, jika menghapus KASN, di mana KASN sendiri merupakan *Guardian of Merit System*, sama dengan mencabut jiwa dari UU ASN itu sendiri. Sekarang jika KASN dicabut, maka UU ASN akan hilang jiwanya. Lalu mau diletakkan dimana fungsi dan peran KASN jika dibubarkan?

Perlu diketahui bahwa KASN memiliki peran yang sifatnya mengarahkan atau mengontrol, sedangkan berdasarkan UU Kementerian Negara, peran kementerian sifatnya mengatur (*regulate*). Oleh karena itu, tidak bisa dilakukan penyerahan kewenangan yang sifatnya fungsional untuk melaksanakan kebijakan.

Pada UU ASN juga secara jelas tertulis tidak ada *overlapping* kelembagaan dalam kebijakan dan manajemen ASN. Presiden merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam kebijakan, pembinaan profesi, dan manajemen ASN, mendelegasikan sebagian kekuasaannya kepada Kemenpan RB sebagai perumus kebijakan, LAN RI sebagai pelaksana diklat dan kajian, BKN sebagai pengelola pegawai ASN, dan KASN sebagai penjamin perwujudan sistem merit.

b. ASN sebagai Profesi

Profesi adalah basis profesionalisme. Oleh karena itu, ASN sebagai profesi hanya dapat terbentuk bila sudah tercapai profesionalisme dalam kinerja ASN yang terlaksana berlandaskan prinsip, berikut:

- Memiliki standar pelayanan profesi.
- Memiliki kode etik dan kode perilaku profesi.
- Memiliki sistem pendidikan dan pelatihan profesi.
- Memiliki standar sertifikasi profesi.
- Memiliki organisasi profesi yang independen.

c. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT - Senior Executive Service)

Saat ini pengisian JPT memiliki sifat yang kompetitif dan terbuka. Seleksinya sendiri dilakukan oleh panitia seleksi instansi yang dipilih dan diangkat oleh PPK berkoordinasi dengan KASN. Dengan sistem ini, ke depannya diharapkan tercipta *professional resources group* yang di dalamnya terdiri dari orang-orang hebat, dengan kompetensi dan pengalaman yang luar biasa, untuk menjadi pasukan elite yang menggerakkan perubahan di Indonesia. Jadi, JPT sebagai *High Professional Group* akan dinobatkan sebagai lokomotif perubahan birokrasi, dengan diawasi oleh KASN. Dengan demikian, pasukan elite ini pun ke depannya terbuka akan perputaran atau rotasi baik dari pusat ke daerah, dan seterusnya.

MERITOKRASI BIROKRASI DENGAN INDEKS TATA KELOLA DAN PRAKTIK DI NEGARA LAIN

Sekarang mari kita lihat hasil analisis **The Economist Intelligence Unit** tentang hubungan meritokrasi dengan berbagai pertumbuhan indeks pembangunan suatu negara. Dari tabel di bawah ini, dengan apapun yang kita *cross*-kan, korelasinya sangat tinggi

TABLE 1: CORRELATIONS WITH MERITOCRACY EXPERIENCE MEASURE

	Meritocracy Experience		
	Pearson's	P-value	obs
QoG Impartiality	0.74	0.000	24
QoG Professional	0.75	0.000	24
QoG Closed	-0.03	0.870	23
Government Effectiveness (WGI)	0.72	0.000	24
Corruption (WGI)	0.78	0.000	24
Corruption (CPI)	0.80	0.000	24
Rule of Law (WGI)	0.77	0.000	24
Judicial Independence (WEF)	0.83	0.000	24
Property Rights (WEF)	0.86	0.000	24
Human Development Index	0.62	0.013	24
PPP per capita (WDI, logged)	0.58	0.002	24
Income Inequality (Gini index)	0.12	0.59	23
Gender Inequality (% women in lower house)	0.39	0.10	24
Gender Equality (economic rights, CIRI)	0.52	0.09	24
Political Trust (WEF)	0.76	0.001	24

Range of Correlation Coefficient Values	Level of Correlation	Range of Correlation Coefficient Values	Level of Correlation
0.80 to 1.00	Very Strong Positive	-1.00 to -0.80	Very Strong Negative
0.60 to 0.79	Strong Positive	-0.79 to -0.60	Strong Negative
0.40 to 0.59	Moderate Positive	-0.59 to -0.40	Moderate Negative
0.20 to 0.39	Weak Positive	-0.39 to -0.20	Weak Negative
0.00 to 0.19	Very Weak Positive	-0.19 to -0.01	Very Weak Negative

Sumber: (Charron, Dahlstrom, and Lapuente, 2015)

Melihat kekuatan korelasi di atas, sudah seharusnya kita semakin yakin dengan tujuan terbentuknya meritokrasi, maka peran KASN penting di dalam membentuk *merit system*. Kemudian jika melihat ke negara lain, US Merit System Protection Board (MSPB) merupakan lembaga di Amerika yang dibentuk pada tahun 1978 dengan misi menjaga sistem merit federal. Meski sistem merit sudah terbentuk di Amerika, MSPB tidak dibubarkan karena pada dasarnya mereka bekerja dengan misi untuk melindungi 'Prinsip Sistem Merit' dan mempromosikan tenaga kerja federal yang efektif bebas dari praktik-praktik pribadi yang dilarang.

"To protect the Merit System Principles and promote an effective Federal workforce free of Prohibited Personnel Practices."

Selanjutnya, ada Australia Public Service Commission (APSC) yang memiliki prioritas untuk mendukung tenaga pelayanan publik berkualitas manajemen, membangun kepemimpinan untuk masa depan, meningkatkan kapabilitas pelayanan publik, serta menumbuhkan akseptasi publik atas integritas layanan publik. Mereka banyak melakukan program-program pendukung seperti *APS Academy, APS Workforce Strategy 2025, APS HR Professional Stream, APS Data Professional Stream, APS Digital Professional Stream, APS Talent Management, APS Mobility Framework, APS Learning and Development*.

KASN MASIH DIBUTUHKAN, PENYAKIT NEGARA INDONESIA, 'OLIGARKI'



Hal penting yang patut menjadi perhatian saat ini adalah penyakit oligarki yang masih tumbuh subur di Indonesia. Relasi antara politik, penegak hukum, dan birokrasi itu masih bersifat oligarki, politik, dan ekonomi. Jadi kalau kita biarkan politik mengkooptasi birokrasi, maka tidak akan terwujud profesionalisme. Oleh karena tidak adanya partai politik yang mempunyai ideologi dan kaderisasi, biaya politik mahal yang harus dibiayai birokrasi, maka jika dibiarkan terjadi, kepala daerah akan mengkooptasi pengangkatan dalam jabatan, dan itu paling mudah untuk bisa memperoleh akses terhadap berbagai sumber keuangan pemerintah.

Belum lagi dengan adanya kehadiran *shadow government* dalam wujud pengusaha yang berkongkalikong dengan politisi dan penegak hukum. Maka, untuk saat ini KASN dibutuhkan perannya dalam menjaga mata rantai kooptasi dan intervensi politik terhadap birokrasi sampai nanti berhasil terbentuk sistem merit yang kuat dan hubungan antara politik dan birokrasi yang baik. Di mana *merit system* itu sendiri bukan hanya tentang birokrasi, tapi juga politik sehingga para politisi juga harus dididik.

KASN KE DEPAN

Selama ini peran KASN yang paling kuat adalah mengawasi pelanggaran sistem merit terutama dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi. Namun, saat ini terdapat kabar bahwa para menteri banyak yang berterima kasih terhadap KASN atas perannya dalam mendorong pembentukan sistem merit di K/L/D. Oleh karena itu, menurut saya saat ini KASN memiliki porsi paling besar dalam peran tersebut. Saya mengusulkan semacam redefinisi dan *re-trajectory* dari peran KASN, di mana sebagai penambahan atau penguatan fungsi, KASN dapat mulai bergerak terhadap upaya manajemen talenta nasional. KASN mengelola database untuk Jabatan Pimpinan Tinggi, sembari menjamin *mobility framework* dari ASN antar kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah.

Secara keseluruhan saya melihat ada empat potensi peran KASN yang dapat dilaksanakan secara *continue* ke depannya, yakni:

1. Mendorong pembentukan sistem merit di K/L/D(Pasal 111 UU ASN).
2. Mengawasi pelanggaran sistem merit terutama JPT.
3. Manajemen talenta nasional (Komite Talenta Nasional).
4. *Mobility framework* dari ASN.

Bisa dikatakan, penambahan fungsi ini tercermin dari negara Amerika dengan lembaga MSPB dan Australia dengan lembaga APSC mereka. Diharapkan dengan cara ini kita dapat mengurangi resistensi terhadap peran KASN dalam hal mengawasi pelanggaran sistem merit terutama JPT, yang memang cenderung tidak disukai oleh kepala daerah dan para menteri. Jadi, kita mulai mengubah porsi agar secepatnya setiap K/L/D membentuk sistem merit dan mereka jadi memiliki kontrol sendiri.

Terakhir, saya mengusulkan beberapa tambahan perubahan UU ASN sebagai berikut:

1. Perubahan Pejabat Pembina Kepegawaian dari pejabat politik kepada pejabat karier tertinggi.
2. Memperkuat arsitektur *human capital development* di dalam UU ASN, karena sekarang kita memasuki era baru yang membutuhkan hitungan presisi akan kebutuhan ASN dengan ekosistem digital. Bahkan ada prediksi bahwa 40 persen ASN saat ini bahkan dirasa dapat dipensiunkan dengan adanya kemajuan teknologi informasi, dan komunikasi.
3. Sistem digital pengelolaan ASN.

Dengan ini, diharapkan *grand design* reformasi birokrasi 2025 dapat tercapai dengan baik, dan Indonesia dapat segera melompat dalam memanfaatkan bonus demografi negara kita di tahun 2045.

TRANSFORMASI ASN & MERITOKRASI SEBAGAI PERWUJUDAN REFORMASI BIROKRASI



Ketua Tim Independen Reformasi Birokrasi Nasional (TI-RBN)

Prof. Dr. J.B. Kristiadi

Transformasi birokrasi sebenarnya memiliki kaitan dengan sistem merit. Saat ini kita sudah merdeka selama 76 tahun, tapi mengapa kita masih mendiskusikan tentang penting tidaknya fungsi pengawasan? Menurut Ilmu Administrasi Negara, hal ini seakan tidak pada tempatnya, karena penyelenggaraan negara atau birokrasi seharusnya sudah memiliki tataran sistem yang menyatu, di mana *human resource development program* (pengelolaan SDM) memiliki sistem-sistem yang secara baku ada, antara lain bagaimana kariernya, remunerasi. Maka, aneh jika diperdebatkan, seakan kita tidak membicarakan penyelenggaraan negara yang baik.

Padahal, di pidato pelantikan Presiden, 20 Oktober 2019 lalu, Presiden Jokowi menyampaikan empat prioritas presiden yang terkait dengan reformasi birokrasi, yakni:

1. **Pembangunan SDM**
2. **Simplifikasi regulasi**
3. **Penyederhanaan birokrasi**
4. **Transformasi ekonomi**

Selain itu, karena reformasi birokrasi, transformasi ASN dan Meritokrasi kinerja pemerintah Indonesia telah mengalami peningkatan sejak 2014.

No.	Negara	Corruption Perception Index (2019)		Ease of Doing Business Ranking (2019)		Government Effectiveness Index (2019)		Human Development Index (2019)		Global Competitiveness Index (2019)	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
1	Indonesia	85	40	73	67.96	95	54.71	111	0.707	50	64.6
2	Korea Selatan	39	59	5	84.14	41	80.77	22	0.906	13	79.6
3	Malaysia	51	53	15	80.60	51	75.96	61	0.804	27	74.6
4	Filipina	113	34	124	57.68	101	51.92	106	0.712	64	61.9
5	Singapura	4	85	2	85.24	1	100	9	0.935	1	84.8
6	Thailand	101	36	27	78.54	71	66.35	77	0.765	40	68.1
7	Vietnam	96	37	69	68.36	99	52.88	118	0.693	67	61.5

Sumber: Bank Dunia, World Economic Forum, Transparency International, dll, 2020

Melihat hal tersebut, saya menyampaikan mengapa birokrasi sebagai penyelenggara negara secara eksplisit membutuhkan lembaga-lembaga pengawas. Birokrasi memiliki pengaruh yang sangat luas, baik internal maupun eksternal, meliputi hukum sosial ekonomi politik, semua sangat keras interaksinya. Oleh karena itu, ada lembaga-lembaga yang secara eksplisit harus mengawasi *do and don'ts* nya, juga *check and balance*-nya, agar setiap fungsi-fungsi penyelenggaraan negara dapat berjalan dengan baik.

Bagaimana kalau salah satu fungsi penyelenggaraan negara dilepas salah satunya? Ibarat naik sepeda, salah satu bagian rantai dilepas, tentu sepeda berhenti. Begitu pula dengan negara kita. Maka, dalam mentransformasikan birokrasi kita memang harus berpegang pada *trajectory* daripada birokrasi itu mau dikemanakan, dijadikan apa? Dalam konteks kali ini kita sudah memiliki gambaran reformasi birokrasi di Indonesia tahun 2025, maka *trajectory* ini harus kita jaga.

Seringkali kita mendikotomikan politik dengan birokrasi, padahal ini adalah sesuatu yang tidak perlu didikotomikan karena keduanya saling membutuhkan. Birokrasi membutuhkan politik untuk menetapkan haluan negara, APBN (yang akan dilaksanakan kemudian oleh birokrasi), dan menetapkan juga sasaran-sasaran negara secara luas.

Tapi politik juga membutuhkan birokrasi, kalau sudah menetapkan sasaran seperti APBN dan APBD, siapa yang mengerjakan kalau bukan birokrasi. Oleh karena itu, pasti ada pengaruhnya, tetapi tidak boleh saling menginjak kaki, harus berjalan pada relnya masing-masing. Jadi misalnya tadi diputuskan bahwa karier itu adalah murni pekerjaan birokrat, berikanlah orang yang ada pada di rel itu untuk membina, mengawasi, dan melaksanakan. Yang relnya beda, jangan ikut-ikutan, nanti tabrakan. Inilah yang terjadi karena kita tidak secara lugas, tapi saling berinteraksi. Yang penting kita menyadari bahwa transformasi birokrasi membutuhkan adanya birokrat yang profesional dan harus dapat dipertanggungjawabkan hasil-hasilnya kepada rakyat banyak.

Demikian juga pada politisi, mereka yang sudah terpilih itu juga jangan lupa kalau mereka membutuhkan birokrasi untuk mengeksekusi apa yang menjadi putusan-putusan mereka, seperti UU yang dieksekusi oleh birokrasi bukan DPR.

Oleh karena itu, apa yang sudah diatur sejak Indonesia merdeka, tentunya kita mempunyai pengalaman-pengalaman yang begitu luas, ada kabinet 100 menteri, 33 menteri, itu suatu pengalaman yang sangat berharga, dan harus kita pelihara mana yang cocok pada zamannya. Karena zaman sekarang mungkin memang membutuhkan sekian jumlahnya, dan juga lembaga-lembaga negara yang ada itu sudah di-*redesign* ulang berkali-kali. Bahkan sekarang didampingi oleh lembaga-lembaga independen, di samping lembaga-lembaga yang struktural, makanya saat ini ada istilah lembaga non-struktural.

Ini merupakan pengalaman bagi negara untuk menyesuaikan diri dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat. Inilah yang kita sebut reformasi birokrasi, dia sangat dinamis tergantung dari keadaan masyarakat internal maupun eksternal.

Apalagi jika kita melihat megatrend dunia berikut, persaingan ekonomi dunia sudah mengerucut antara Amerika dengan China. Ini dibarengi pula dengan perlombaan inovasi, dalam menemukan alat-alat pertahanan negara, karena untuk mewujudkan perdamaian, negara-negara harus menunjukkan kekuatan dalam maksud 'tidak ingin diganggu'.



- Pertumbuhan penduduk dunia melambat, penduduk usia lanjut meningkat, migrasi antar negara tinggi.
- 65 persen penduduk dunia akan tinggal di perkotaan, kota sebagai ruang eksternalitas dan pelayanan dasar masyarakat.
- Negara berkembang penggerak perdagangan dunia.
- Potensi krisis global.
- *Middle* dan *upper income class* meningkat pesat.
- Multipolar dengan perebutan pengaruh negara-negara besar di Asia.
- Kekhawatiran terhadap persediaan pangan, air, energi.
- Revolusi industri 1,0 ke 4.0 dan *breakthrough* teknologi ke depan.

Ini tentu mempengaruhi konstelasi negara-negara di Asia. Itu mengapa, pertumbuhan ekonomi Asia sangat dipengaruhi oleh konstelasi geopolitik dan geoekonomi yang berkembang saat ini. Dengan demikian, birokrasi juga harus menangkap sinyal-sinyal tadi, apa yang terjadi di luar, bagaimana kita harus mengantisipasi, kapan kita harus mampu untuk menjadi negara yang memang kuat. Itu akan dapat dengan menciptakan sistem birokrasi yang memang sehat dan dapat dipertanggungjawabkan dengan layak.



Jadi, kalau kita ingin mencapai visi Indonesia 2045, maka kita harus menyiapkan adanya birokrasi digital, disertai kultur baru birokrasi berbasis kinerja. Sekarang jika berkaca ke sana, kita lihat apakah kita mendapatkan *benefit* dari pandemi. Karena ternyata pandemi memberi efek luar biasa untuk memacu kita bekerja lebih efisien dan efektif melalui digital.

Situasi ini pun menunjukkan bahwa birokrasi harus mampu bersaing secara digital. Kelemahan kita adalah, kita tidak segera menyiapkan ruang kerja bersama. Menteri Keuangan saat ini sudah mulai menerapkan NIK menjadi NPWP. Praktik tersebut sudah menciptakan ruang kerja bersama, satu NIK bisa buat segala macam, kira-kira ke sana arahnya.

Sejauh ini, ada beberapa isu strategis manajemen ASN yang dapat kita cermati, di antaranya:

- Belum optimalnya mutu penerapan sistem merit dalam manajemen ASN untuk mendukung efektivitas pemerintah dan kualitas birokrasi.
- Pelanggaran asas netralitas oleh pegawai ASN dalam penyelenggaraan pilkada.
- Pelanggaran sistem merit dalam manajemen ASN sebelum dan pascapilkada serentak.
- Penegakan nilai dasar ASN, kode etik, dan kode perilaku pegawai ASN dalam mengatasi masih masifnya perilaku korupsi di lingkungan birokrasi dan ASN.
- Transaksi jual beli jabatan pada instansi pemerintah sehingga mempengaruhi kualitas JPT.
- Pengawasan atas penyebaran paham radikalisme dan anti ideologi Pancasila atas pegawai ASN.
- Kepatuhan Pejabat Pembina Kepegawaian dalam menindaklanjuti rekomendasi KASN.
- Belum optimalnya kerja sama Kementerian/Lembaga dan Pemda dalam Manajemen ASN.

Kemudian, hilangnya lembaga pengawasan sistem merit dapat berimplikasi pada hal-hal berikut:

- Target reformasi birokrasi yang menjadi prioritas Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Ma'ruf Amin pada RPJMN 2020-2024 kemungkinan tidak akan tercapai.
- Birokrasi kelas dunia yang menjadi tujuan akan jauh dari harapan.
- Birokrasi yang kompetitif tidak akan terwujud sehingga Indonesia akan selalu kalah bersaing dengan negara-negara tetangga di ASEAN, Asia, dan global.
- Banyaknya pelanggaran dalam proses pengisian jabatan serta transaksi jual beli jabatan.
- Merebaknya pelanggaran netralitas ASN.
- Hilangnya perlindungan terhadap ASN yang diperlakukan sewenang-wenang oleh PPK di instansi pemerintah pusat maupun daerah.

Sebagai kesimpulan, saya mengajak agar jangan kita sibuk dengan sesuatu yang kontraproduktif, misalnya birokrasi yang sudah ditata, saya kira KASN ini salah satu penataan birokrasi. Jangan baru kita melangkah beberapa tahun, tapi sudah dihilangkan. Ini akan mengacaukan *trajectory* dari transformasi birokrasi. KASN harus terus, harus maju dan semoga bertambah kuat.

PENGUATAN KASN DAN NETRALITAS ASN DALAM POLITIK

Peneliti Senior Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)



Prof. Dr. R. Siti Zuhro, MA

Penguatan peran Komisi Sipil Aparatur Negara (KASN) dalam konteks reformasi birokrasi adalah untuk mengakselerasi praktik *merit system* (kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi). Perlu komitmen yang tinggi untuk mewujudkan profesionalitas dan netralitas birokrasi melalui pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Pemberlakuan UU No. 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya untuk memperbaiki ASN tetapi juga mengamanatkan dibentuknya KASN untuk mengawasi birokrasi agar berkualitas.

KASN sebagai lembaga independen memiliki beberapa fungsi, di antaranya :

- Mengawasi pelaksanaan norma dasar.
- Mengawasi pelaksanaan kode etik.
- Mengawasi pelaksanaan kode perilaku ASN.
- Menjamin pelaksanaan sistem merit dalam perumusan kebijakan dan manajemen ASN pada instansi pemerintah.

Dalam melaksanakan pengawasan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) huruf b, KASN berwenang untuk memutuskan adanya pelanggaran norma dasar, kode etik, dan kode perilaku pegawai ASN. Hasil pengawasan sebagaimana ayat (1) huruf a dan b, disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dan Pejabat yang Berwenang untuk wajib ditindaklanjuti.

PENTINGNYA SISTEM MERIT

a. Transformasi Struktural & Budaya

- Pentingnya pelaksanaan sistem merit sesuai dengan kompetensi individu.
- Berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi struktural dan budaya di instansi pemerintah.

b. Seleksi Terbuka

- Salah satu indikator pelaksanaan sistem merit yang efektif adalah pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).

c. Birokrasi Berkualitas

- Penempatan individu yang sesuai dengan kompetensinya pada suatu jabatan tertentu merupakan hal penting untuk mewujudkan birokrasi pemerintah yang berkualitas.

d. Adaptif & Inovatif

- Implementasi sistem merit harus terus dilaksanakan dengan adaptif dan inovatif.

Isu netralitas birokrasi senantiasa menjadi topik yang diperdebatkan dalam pemilu atau pilkada. Terjadi tarik-menarik politik yang sangat kencang setelah pemilu atau pilkada. Sistem multi partai banyak menjadi tantangan tersendiri bagi birokrasi.

POLITIK	BIROKRASI
<ul style="list-style-type: none"> Menurut Harold Lasswell, <i>politics is who gets what, when, and how</i>. Adanya kebebasan sipil dan politik sebagai wujud demokrasi (kebebasan berbicara dan berserikat). 	<ul style="list-style-type: none"> Birokrasi harus netral. Birokrasi memiliki kebebasan untuk memilih dan kewajiban dalam menjalankan tugas birokrasi.
<ul style="list-style-type: none"> Politik berkaitan dengan kebijakan, kepentingan dan kekuasaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Birokrasi berkaitan langsung dengan administrasi.
<ul style="list-style-type: none"> Kultur politik Indonesia masih patrimonial: proses pembuatan keputusan yang masih <i>top-down</i>. Sistem patrimonialisme dan patronase yang relatif masih kuat di Indonesia. 	<ul style="list-style-type: none"> Birokrasi perlu mempertimbangkan kerja tim dan kontrol rekan kerja (<i>peer group</i>) agar birokrasi tidak didominasi atau dikontrol oleh atasan saja.
<ul style="list-style-type: none"> Fenomena tersebut memperlihatkan adanya <i>"the coexistence of patrimonialism with modernisation"</i> sebagaimana yang banyak terjadi di negara dunia ketiga lainnya. Paradigma birokrasi modern Weber hierarkis tersebut dinilai kurang partisipatif. 	<ul style="list-style-type: none"> Birokrasi perlu kompetitif di dalam dan antar bagiannya.
	<ul style="list-style-type: none"> Birokrasi juga perlu menggunakan standar pelayanan publik yang profesional, transparan dalam hal biaya dan waktu (<i>public accountability</i>), dan menerapkan <i>merit system</i> (pengangkatan karena keahlian, pengawasan kolektif, dan objektif).

DEMOKRATISASI DAN DEBIROKRATISASI

- Secara konseptual proses demokrasi dan debirokratisasi saling terkait. Keduanya bisa saling mendorong perbaikan masing-masing (Eva Etzioni-Halevy, 1983)
- Sistem birokrasi Indonesia cenderung masih bersifat *patron-client*, sarat dengan *power culture*, *moral hazard*, dan *safety first philosophy*.
- Demokrasi diharapkan mampu mendorong terwujudnya debirokratisasi (yaitu penghapusan atau pengurangan hambatan yang terdapat dalam sistem birokrasi) untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.
- Birokrasi publik perlu disederhanakan dan dirampingkan agar tidak mengalami disfungsi. Birokrasi era digital juga harus beradaptasi cepat.
- Debirokratisasi atau penurunan birokratisasi adalah proses menghilangkan monopoli beberapa politisi birokrat di pemerintahan. Ini dilakukan dengan memberi ruang bagi partisipasi organisasi warga negara dalam pemerintahan negara.

TANTANGAN DEMOKRATISASI DAN DEBIROKRATISASI

- Sistem demokrasi belum mampu mendorong reformasi birokrasi secara substansial. Tantangannya justru datang dari birokrasi yang lamban dalam merespons kebutuhan masyarakat padahal perubahan politik terus berlangsung.
- Sistem multipartai membuat birokrasi menjadi tidak ramping. Jumlah kementerian pun tidak bisa ramping. Birokrasi di daerah juga menjadi arena kepentingan politik. Rangkap jabatan kepala daerah dan juga sebagai ketua parpol membuat kinerja pemda kurang maksimal dan cenderung mengabaikan kepentingan rakyat.
- Pengalaman beberapa pemilu (1999, 2004, 2009, 2014, 2019) dan 1500 lebih pilkada langsung (2005-2020) menjadi taruhan bagi demokrasi dan bisa mengancam efektivitas dan netralitas birokrasi.
- Intervensi atau penetrasi politik ke birokrasi berpengaruh terhadap netralitas birokrasi dan turut menyuburkan perilaku koruptif.
- Studi tentang relasi antara birokrasi, politik dan masyarakat menghasilkan pola relasi yang *mutual symbiotic*, khususnya antara birokrasi dan politik untuk kepentingannya sendiri.
- Pada saat yang sama kekuatan-kekuatan politik lokal tumbuh tanpa diikuti dengan pelebagaan demokrasi lokal yang didukung oleh sub-sub pilar penting, seperti nilai-nilai budaya lokal dan peran elite dan atau aktor yang memadai. Menyebabkan lambannya perbaikan birokrasi dan sulitnya mewujudkan pelebagaan institusi demokrasi. Apalagi ketika pemilu/pilkada hanya dimaknai sebagai pergantian pemimpin saja sehingga seolah-olah tidak terkait dengan nilai-nilai demokrasi dan otonomi daerah.
- Pilkada banyak diwarnai dengan politik transaksional yang sifatnya sangat pragmatis dan mengejar keuntungan sesaat saja.

LANGKAH STRATEGIS KE DEPAN

- **Sumber Daya Manusia**
 - Penguatan KASN.
 - Penguatan birokrasi yang profesional, netral, dan berkualitas.
 - Peningkatan kualitas birokrasi yang berkultur dan berstruktur rasional-egaliter bukan irasional-hierarkis.
- **Regulasi atau Kebijakan**
 - Kebijakan yang terintegrasi dan terdiseminasi secara efektif antar jenjang pemerintahan (pusat, provinsi, kabupaten/kota) dan masyarakat secara luas.
 - Memperkecil munculnya ketidakharmonisan hubungan antara pusat dan daerah, dan resistensi daerah terhadap kebijakan pusat.
- **Good Governance**
 - Kelembagaan dan pemerintahan yang taat hukum, tidak partisan dan profesional dalam bekerja.
 - Sikap kooperatif terhadap pelaku usaha sangat diperlukan.
 - Birokrat yang *move on* (tidak prosedural dan berbelit-belit).
 - Pelayanan publik yang inovatif, antisipatif, proaktif, dan cerdas tanpa diskriminasi.
- **Pola Relasi**
 - Keseimbangan pola relasi politik dan birokrasi antara peran dan tanggung jawab kedua institusi.
 - Politik dan birokrasi memiliki posisi relatif sejajar.
 - Birokrasi bukan subordinasi ranah politik, tetapi menjadi kekuatan penyeimbang dan menjalankan keputusan politik.

- **Reformasi Birokrasi**

- Reformasi birokrasi bukan sekadar perubahan struktur dan reposisi birokrasi.
- Reformasi birokrasi harus mampu mengubah *mindset* ASN/birokrat melalui pendidikan, pelatihan, dan penerapan *bill of government ethics*.

- **Batasan Peran**

- Kebijakan yang terintegrasi dan terdiseminasi secara efektif antar jenjang pemerintahan (pusat, provinsi, kabupaten/kota) dan masyarakat secara luas.
- Memperkecil munculnya ketidakharmonisan hubungan antara pusat dan daerah, dan resistensi daerah terhadap kebijakan pusat.

- **Good Governance**

- Penetrasi politik birokrasi tidak akan terjadi apabila ada resistensi dari internal birokrasi.
- Ada batasan yang jelas antara pejabat karir dan pejabat politik, baik di pusat maupun di daerah.

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan beberapa simpulan, di antaranya:

- Meningkatkan profesionalisme birokrat dan menjadikan birokrasi tidak partisan.
- Pemilu atau pilkada setidaknya bisa dijadikan tiang pancang memutus mata rantai birokrasi yang partisan.
- KASN telah melakukan Kampanye Gerakan Nasional Netralitas ASN sejak 2020. Ini merupakan upaya untuk mendorong terwujudnya "ASN Netral, Birokrasi Kuat dan Mandiri".

PENGISIAN JPT SECARA TERBUKA DAN KOMPETITIF UNTUK MENANGKAL PRAKTIK JUAL BELI JABATAN

*Guru Besar Ilmu Administrasi Negara
Universitas Lampung*



Prof. Dr. Yulianto

Organisasi kementerian atau lembaga pusat sejatinya berbeda dengan organisasi pemerintah daerah dalam melihat KASN. Organisasi daerah melihat KASN selama ini menjadi semacam hambatan bagi kepala daerah untuk melakukan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di instansinya. Hal itu disebabkan organisasi pemerintah daerah dekat langsung dengan masyarakat yang di sana, yang di dalamnya terdapat unsur ASN. Sementara itu, K/L mayoritas berada di pusat. Dengan sistem pilkada langsung, kepala daerah yang menang pasti didukung oleh masyarakat, termasuk ASN pendukungnya.

Tentunya, dukungan ini tidak gratis untuk masyarakat maupun ASN. Mereka ada harapan yang bisa didapatkan oleh ASN yang mendukung kepala daerah yang menang. Setelah selesai pilkada, biasanya kepala daerah terpilih setelah enam bulan biasanya disibukkan dengan urusan pencarian pemimpin birokrasi atau OPD yang ada. Namun, sebagai sebagai kepala daerah yang baru terpilih, terutama yang bukan dari birokrat, belum terpikirkan bagaimana mencari pemimpin birokrat yang kreatif dan inovatif.

Seharusnya kepala daerah tersebut memiliki kriteria pejabat yang akan membantu dirinya untuk menyelenggarakan pemerintahan supaya selaras dengan janji-janji yang disampaikan saat kampanye. Biasanya melalui sekda atau BKPSDM, mereka memberikan informasi mengenai tata cara pengisian jabatan.

Kepala daerah yang baru terpilih tersebut, semestinya bisa memahami bagaimana cara menempatkan para pemimpin birokrat di daerahnya. Namun yang menjadi masalah, kadang mereka menempatkan birokrat itu sesuai dengan dirinya, tanpa harus memerhatikan persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengisian JPT. Seringkali kepala daerah ingin menempatkan orang-orang yang diinginkannya dengan menggunakan ASN yang mendukungnya saat kampanye. Bahkan mereka akan menonjokkan pemimpin birokrat yang tidak mendukung saat pilkada.

Biasanya, melalui orang-orang kepercayaan, kepala daerah menawarkan berbagai jabatan yang bisa didapatkan dengan menyerahkan sejumlah dana. Oleh karena itu, terjadilah praktik jual beli jabatan, seperti yang terjadi beberapa waktu lalu. Kondisi itulah yang membuat KASN dibutuhkan. Sebab KASN berkapasitas mengawasi pelaksanaan pengisian JPT pratama. Di pasal 32 UU ASN disebutkan, KASN berwenang mengawasi setiap tahapan pengisian JPT, mulai dari kebutuhan panitia seleksi, pengumuman lowongan, dan seterusnya sampai pelantikan JPT tersebut.

Sebagai orang daerah yang lama berkecimpung dengan birokrasi daerah, tidak bisa dibayangkan jika KASN tidak ada dalam proses kegiatan tersebut. Misalnya, bagaimana kebutuhan pansel tidak dikontrol oleh KASN. Hal itu berpotensi melahirkan banyak kekeliruan saat menentukan kriteria panselnya. Selain itu juga dalam menjalankan tugasnya, ada berbagai informasi di media, protes-protes dari masyarakat timbul menyangkut pansel tersebut. Begitu juga, jika persyaratan pendaftaran, proses seleksi, dan penentuan hasil JPT tidak diawasi, tentunya akan menghasilkan pengawasan JPT yang tidak kredibel. Oleh sebab itu, perlu upaya untuk memperkuat KASN. Hal itu bisa berupa dukungan dari media elektronik yang bisa mengawal pelaksanaan proses pengisian JPT untuk memberitakan, sesuai atau tidak dengan ketentuan yang ada.

Jika dikaitkan dengan kepala daerah sebagai pejabat pembina untuk menjamin manajemen ASN yang berbasis merit, terkadang muncul anomali. Kepala daerah sebagai hasil proses politik, mungkin beberapa belum pernah berurusan dengan ASN. Begitu selesai dilantik, dia menerapkan manajemen ASN berdasarkan keinginannya. Sebagian besar kepala daerah memiliki pemikiran, seluruh ASN di wilayahnya merupakan bawahannya yang bisa diatur sesuai kehendaknya.

ASN yang mendukung kepala daerah, akan merapat. Sebaliknya, ASN yang tidak mendukung saat pilkada, mulai gelisah. Bahkan menjauh dari pemenang pilkada tersebut karena merasa akan dilengserkan atau dinonjobkan. Sebetulnya ASN yang sedang menjabat, tidak perlu khawatir karena dinonjobkan. Sebab peraturan tentang pemberhentian jabatan ASN itu, sudah diatur dalam manajemen ASN yang menerapkan sistem merit. Dengan sistem merit, promosi jabatan dan kebijakan manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, dilakukan secara adil dan wajar.

Apa peran yang dapat dilakukan oleh kepala daerah supaya terjamin pelaksanaan manajemen ASN tersebut?

Tentunya perannya memahami dan mematuhi ketentuan yang ada, utamanya untuk pengisian JPT di wilayahnya. Kepala daerah sebagai PPK, harus memberi jaminan dan memastikan manajemen ASN di daerahnya dapat dilakukan berbasis sistem merit, bukan sebaliknya melalui spoil system. Sebab sistem merit merupakan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang berlaku secara adil, wajar, dan tanpa diskriminasi.

Bagi kepala daerah yang memenangkan pilkada sebelum dirinya dilantik, hendaknya diberi pemahaman mengenai manajemen ASN yang berjalan selama ini.

SARAN BAGI KASN UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PENGISIAN JPT

Adanya wacana pengawasan pengisian JPT digabung dengan Kemenpan RB dan Kemendagri, tentu menimbulkan berbagai implikasi. Dengan Kemendagri, ini akan terjadi pengkotak-kotakan manajemen ASN antara pusat dan daerah serta merusak bangunan ASN yang dikenal sebagai perekat NKRI. Kedua, adanya keinginan mengontrol terlalu kuat dari Kemendagri terhadap daerah. Ada ide menentukan Sekda oleh pemerintah pusat, tidak relevan dengan demokrasi yang berkembang. Hal itu justru bisa merusak otonomi daerah.

Implikasi berikutnya adalah, proses pemberian rekomendasi akan berjalan lambat. Selama ini, untuk mendapatkan rekomendasi dari Kemendagri, memerlukan waktu yang lama. Ada yang dua bulan, bahkan empat bulan. Padahal di KASN, proses pemberian rekomendasi, hanya perlu waktu maksimal tiga hari. Selain itu juga tidak memerlukan biaya sama sekali.

Implikasi berikutnya adanya kemungkinan perluasan intervensi pengisian jabatan di daerah oleh Kemendagri. Saat ini pengisian eselon II hingga IV, di Dinas Kependudukan Catatan Sipil dan Daerah, diputuskan oleh Dirjen Dukcapil Kemendagri. Ada kemungkinan dalam proses tersebut, ini akan membuat pernyataan dalil Lord Acton terjadi:

“Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely.”

Pengisian JPT di daerah tersebut kemungkinan bisa diintervensi oleh Kemendagri jika digabungkan. Sementara untuk KemenPAN RB, implikasi yang muncul, terjadi tumpang tindih peran perumusan kebijakan dengan pengawasan. Kedua, hilangnya independensi pengawasan. Terakhir, beban KemenPAN RB akan makin berat.

PENGUATAN SISTEM MERIT MENUJU BIROKRASI KELAS DUNIA

Wakil Gubernur Jawa Timur



Dr. H. Emil Elestianto Dardak, B.Bus., M.Sc.

Pengisian jabatan di Jawa Timur saat ini dilakukan penyederhanaan dari *layer* dan hierarki. Status ASN, pelimpahan kewenangan pengelolaan tenaga pendidik dan non pendidik, serta tenaga fungsional lainnya kepada Pemerintah Provinsi Jawa Timur sesuai dengan berita acara serah terima pada 31 Oktober 2016 yang berlaku mulai 1 Januari 2017.

Selain mendapatkan predikat sangat baik pada meritokrasi, Provinsi Jawa Timur juga mendapatkan penghargaan dari BKN berkaitan dengan penilaian kinerja, pelayanan kebutuhan, kepangkatan dan pensiun terbaik. Provinsi Jawa Timur mempunyai program yang disebut dengan E-Master, sebagai *platform* bagi semua pegawai yang ada di Pemprov yang berkaitan dengan manajemen ASN (izin cuti, kenaikan pangkat, pendidikan, pelaporan dan penilaian kinerja, dll) semuanya bisa dilaksanakan secara *online*.

Dulunya penilaian hampir sebanding antara penilaian kinerja dan kehadiran, tapi saat ini kami fokus pada kinerja di mana dalam hal ini terdapat tantangan manajemen ASN.

TANTANGAN MANAJEMEN ASN

Internal:

- Competency Mismatch
- Indisipliner

Eksternal:

- Daya saing regional-global
- Tuntunan publik

Dalam menanggulangi ini, dirancang program strategis yaitu :

- Perencanaan
- Rekrutmen dan seleksi
- Pengembangan kapasitas
- Reformasi kesejahteraan

Hal ini dilakukan guna mencapai **SMART ASN 2024**, yang memiliki karakter:

- Integritas
- Nasionalisme
- Wawasan global
- IT & Bahasa asing
- Pelayanan
- Jaringan
- Kewirausahaan gigih dan inovatif

Namun, dalam perjalanannya, berbagai permasalahan ASN hadir, di antaranya:

- Masih adanya mentalitas priyayi dalam diri para ASN.
- Kualitas pelayanan ASN yang masih sering dikeluhkan.
- Kompetensi ASN yang tidak sesuai dengan penugasan dan belum *updated*.
- Masih ada kesenjangan distribusi ASN antar lembaga maupun antar wilayah/daerah.
- Penerapan pola karier yang belum sepenuhnya berjalan.
- Belum terintegrasinya pengembangan kompetensi dengan pola karier ASN.
- Belum optimalnya penerapan e-government dalam manajemen ASN.

MENUJU : MANAJEMEN ASN BERBASIS HUMAN CAPITAL

1. Perencanaan

Perencanaan ASN seluruh instansi harus didasarkan pada arah pembangunan nasional/potensi daerah sesuai kebutuhan instansi (*core business*) berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

2. Perekrutan

Rekrutmen dan seleksi CPNS menggunakan *Computer Assisted Test (CAT)* dengan hasil *real-time*, serta seleksi terbuka bagi JPT.

3. Pengembangan Kompetensi

Penetapan standar kompetensi jabatan, melaksanakan kebijakan diklat 20 jam pelajaran per tahun dan perbaikan metode pengembangan kompetensi.

4. Penilaian Kinerja dan Penghargaan

Pemeringkatan hasil penilaian kinerja dan penilaian perilaku secara 360 derajat sebagai dasar pemetaan talenta, *remunerasi*, dan penghargaan.

5. Pengembangan Karier

Berbasis sistem merit dengan memperhatikan kebutuhan nasional berdasarkan manajemen talenta.

6. Peningkatan Kesejahteraan

Reformasi kebijakan gaji, tunjangan dan fasilitas ASN, serta sistem pensiun dan jaminan hari tua.

PETA JALAN SISTEM MERIT ASN

1. Pengorganisasian

Menyesuaikan arah pembangunan nasional

- *Aligning* Anjab & ABK terhadap Renstra K/L/D, serta audit kepegawaian
- Supervisi oleh JPT Madya dan Pratama

2. Perekrutan & Orientasi

Mendapatkan talenta terbaik

- Rekrutmen berbasis jabatan (diversifikasi tes) & sertifikasi TKD
- Orientasi & *engagement* untuk setiap penugasan pada jabatan baru

3. Pengembangan Kapasitas

Mengurangi kesenjangan kompetensi

- *Training Need Analysis (TNA)*
- Diklat, *coaching* & *mentoring* berbasis kompetensi

4. Penilaian Kinerja & Awards

Meningkatkan kinerja berkelanjutan

- *Performance dialogue*
- Merit & performance based incentives

5. Promosi & Rotasi

Menuju ASN yang dinamis

- *Talent Mapping, Succession & Career Planning*
- Rotasi nasional (perekat NKRI)

6. Purna Bhakti & Terminasi

Mengapresiasi secara layak

- Sistem pensiun & JHT
- Sistem kompensasi

HARAPAN TERHADAP PERAN KASN

1. Menginisiasi Pembentukan *Talent Pool* Nasional

Sehingga standar kualitas dan kompetensi pejabat pimpinan terstandar secara nasional.

2. Standarisasi instrumen penilaian kompetensi ASN Nasional

Sehingga penilaian kompetensi (*assessment*) menggunakan instrumen yang standar dengan kualifikasi asesor yang tersertifikasi secara nasional.

3. Standarisasi Pola Karier ASN Nasional

Sehingga seluruh pemerintah daerah mengikuti pola dasar yang terstandar secara nasional.

4. Penguatan Pengawasan Implementasi Sistem Merit dengan disertai mekanisme *reward and punishment*.

5. Redefinisi dan Reformulasi Kode Etik ASN nasional

Yang disertai dengan Kunci Perilaku (*Key Performance Indicator*) sehingga lebih implementatif.





PROSIDING

**Seminar Nasional
Penguatan Sistem Merit
Menuju Birokrasi
Kelas Dunia 2024**

Diterbitkan oleh:

Humas Komisi Aparatur Sipil Negara

Jl. Letjen MT. Haryono Kav. 52-53,
Pancoran – Jakarta Selatan – 12770