



BIROKRASI DAN REVOLUSI INDUSTRI 4.0: MENCEGAH SMART ASN MENJADI MITOS DALAM AGENDA REFORMASI BIROKRASI INDONESIA

BUREAUCRACY AND INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0: PREVENTING THE MYTH OF SMART ASN IN INDONESIA'S BUREAUCRATIC REFORM AGENDA

Dodi Faedlulloh, Syamsul Maarif, Intan Fitri Meutia, dan Devi Yulianti

Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Lampung
Jalan. Sumantri Brojonegoro No. 1, Rajabasa, Bandar Lampung
Email: dodi.faedlulloh@fisip.unila.ac.id; syamsul.maarif@fisip.unila.ac.id;
intan.meutia@fisip.unila.ac.id; devi.yulianti@fisip.unila.ac.id

Naskah diterima: 12 Juli 2020; revisi terakhir: 18 November 2020; disetujui: 11 Desember 2020

How to Cite: Faedlulloh, Dodi., Maarif, Syamsul., Meutia, Intan F., dan Yulianti, Devi. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah *Smart* ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16 (3), 313-336. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.736>

Abstract

This research is motivated by the idea of Smart ASN which was introduced by the government as a step to face the industrial revolution 4.0. The government must face the industrial revolution 4.0. The apparatus must adapt to technological transformation. The purpose of this research is to explore critically the roots of the Smart ASN idea. This research method uses PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses). The results show that the Smart ASN idea still has an inherent problem that is not yet optimal use of information technology. In other words, the Smart ASN idea does not have a solid foothold. The result of the alternative analysis that needs to be done is to optimize the presence of the millennial generation by 1) Providing jobs that are in accordance with their competencies and potential; 2) Provide opportunities to open perspectives and learn new knowledge in work through various methods; 3) Providing space for the new idea; 4) Building a humanistic work culture; and 5) Providing opportunities for capacity building for young apparatuses. Meanwhile, to support the management of human resources, the idea of ASN Corporate University can be implemented to achieve the goal of Smart ASN.

Keywords: *Bureaucracy, Smart ASN, Industrial Revolution 4.0*



Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh gagasan *Smart ASN* yang dikenalkan pemerintah sebagai langkah menghadapi era revolusi industri 4.0. Revolusi industri 4.0 adalah fase terkini yang harus dihadapi oleh pemerintahan Indonesia. Para aparatur dipaksa untuk beradaptasi terhadap transformasi teknologi agar pelayanan publik lebih efisien. Tujuan dari penelitian ini untuk menelusuri secara kritis akar gagasan *Smart ASN*, menggali aspek yang masih menjadi kekurangan dalam *Smart ASN*. Metode penelitian ini menggunakan metode PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gagasan *Smart ASN* masih memiliki *problem* inheren yakni belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi. Dengan kata lain, gagasan *Smart ASN* tidak memiliki pijakan yang kuat sehingga diperlukan langkah mengisi kekosongan yaitu dengan mengoptimalkan momentum hadirnya generasi milenial di lingkungan birokrasi dengan cara pengelolaan SDM di era digital yang bersifat pemberdayaan pegawai: yaitu 1) Memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan potensi diri; 2) Memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaan melalui berbagai metode; 3) Memberikan ruang produksi gagasan; 4) Membangun budaya kerja yang humanis; dan 5) Memberikan peluang peningkatan kapasitas bagi para aparatur muda. Sedangkan untuk menunjang pengelolaan SDM, gagasan *ASN Corporate University* bisa dilaksanakan untuk mencapai tujuan *Smart ASN*

Kata Kunci: Birokrasi, *Smart ASN*, Revolusi Industri 4.0

A. PENDAHULUAN

Tahun 2019 pemerintah cukup gencar mengintroduksi dan mengkampanyekan *Smart ASN* sebagai konsepsi dan nilai baru yang perlu diinternalisasi bagi Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan birokrasi Indonesia. Generasi *Smart ASN* dibangun sejalan dengan prioritas pembangunan SDM serta *grand design* reformasi birokrasi nasional. Kebijakan strategis pembangunan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) bertumpu pada reformasi manajemen ASN dalam UU Nomor 5/2014 tentang ASN, PP Nomor 11/2017 tentang Manajemen PNS, dan PP Nomor 49/2018 tentang Manajemen PPPK. *Smart ASN* adalah harapan di tengah kondisi birokrasi Indonesia yang masih berjalan tidak efektif. Indonesia berada di peringkat ke-77 dari 119 negara dalam *Global Talent Competitiveness Index*, dengan nilai 38,04 (Menpan.go.id, 2019). Ada nada optimisme yang coba dibangun oleh pemerintah untuk mendorong para aparatur mampu beradaptasi menghadapi perubahan eksternal yang bersifat global di lingkungan birokrasi terjadi begitu cepat.

Revolusi industri 4.0 adalah fase terkini yang harus dihadapi oleh semua pihak, tidak terkecuali bagi pemerintahan Indonesia. Para aparatur dipaksa untuk beradaptasi terhadap transformasi teknologi agar fungsi pelayanan publik bisa lebih efisien, tepat dan cepat. Oleh karena itu, digitalisasi menjadi hal yang tidak bisa dihindari. *Smart ASN* menjadi sebuah keniscayaan dalam menghadapi perubahan revolusi industri 4.0. Namun, keniscayaan tersebut bisa terjebak dalam alam pikir esensialis, yakni makna urgensi *Smart ASN* yang hadir tanpa landasan kondisi objektif tertentu. Hal ini secara epistemologis cukup problematis karena berarti optimisme yang coba dibangun pemerintah belum memiliki kajian yang mendalam.

Hal ini perlu menjadi catatan kritis, untuk mencapai tujuan tertentu ada prasyarat yang harus dipenuhi. Sebagai gambaran, untuk mampu beradaptasi dalam revolusi industri 4.0, sistem pemerintah Indonesia perlu memiliki kualitas teknologi dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik. Namun, berefleksi pada hasil survei Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB)



mengenai *E-Government Development Index* (EGDI terbaru menunjukkan bahwa Indonesia berada di peringkat 88 dari 193 negara pada tahun 2020. Posisi Indonesia pada tahun 2019 memang meningkat 19 peringkat menjadi 88 dibandingkan tahun 2018 yang sebelumnya peringkat 107. Namun, skor rata-rata EGDI Indonesia masih cukup jauh dari negara-negara Perhimpunan Bangsa Asia Tenggara (ASEAN) seperti Brunei Darussalam, Thailand, Malaysia, khususnya Singapura.

Tabel 1.
E-Government Development Index (EGDI) di ASEAN

Country	EDGI Level	Rating Class	Rank	EGDI	Online Service Index	Telecommunications Infrastructure Index	Human Capital Index
Singapore	Very High EGDI	VH	11	0.915	0.9647	0.8899	0.8904
Malaysia	Very High EGDI	V1	47	0.7892	0.8529	0.7634	0.7513
Thailand	Very High EGDI	V1	57	0.7565	0.7941	0.7004	0.7751
Brunei Darussalam	High EGDI	HV	60	0.7389	0.6353	0.8209	0.7605
Philippines	High EGDI	H3	77	0.6892	0.7294	0.5838	0.7544
Viet Nam	High EGDI	H3	86	0.6667	0.6529	0.6694	0.6779
Indonesia	High EGDI	H3	88	0.6612	0.6824	0.5669	0.7342
Cambodia	High EGDI	H1	124	0.5113	0.4529	0.5466	0.5344
Myanmar	Middle EGDI	M3	146	0.4316	0.2588	0.5234	0.5125
Laos People's Democratic Republic	Middle EGDI	M2	167	0.3288	0.1941	0.2383	0.5539

Sumber: [United Nations \(2020\)](#)

Hasil peringkat EGDI ini menunjukkan perkembangan *e-government* Indonesia masih belum optimal. Artinya kualitas pengembangan *e-government* di Indonesia masih perlu ditingkatkan. Padahal sebagai bagian dari sistem pemerintahan, *e-government* telah lama diimplementasikan di Indonesia. Bahkan, sebagai diskursus tata kelola pemerintahan, *e-government* sudah hadir di akhir tahun 90-an. Hal ini tentunya menjadikan suatu tantangan bagi pemerintah Indonesia untuk dapat lebih meningkatkan kompetensi di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta infrastruktur TIK, terlebih ketika kita bicara dalam konteks revolusi industri yang mana teknologi yang diterapkan jauh lebih canggih, seperti *Internet of Thing (IoT)*, *artificial intelligence*, rekayasa genetika, robot, mesin pintar dan *big data*. Keberadaan pelbagai teknologi digital tersebut sebenarnya dapat mendorong inovasi di sektor publik ([Clarke, 2019:24](#)).

Di sisi lain, *human capital index* (HCI) Indonesia (2018) juga masih tertinggal dengan negara-negara lain. Indeks *human capital* Indonesia sebesar 0,53 atau berada pada peringkat 87 dari 157 negara. Dalam konteks birokrasi, masih ada catatan minim. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) di akhir tahun 2018 mengungkapkan fakta 30% atau sekitar 1,35 juta pegawai negeri sipil (PNS) yang memiliki kinerja buruk. Relasi antara birokrasi dan revolusi industri 4.0 menjadi isu hangat dalam studi administrasi publik kontemporer. Telah cukup banyak kajian dan penelitian yang berupaya membahas isu tersebut. Penelitian ini pun berupaya memberikan kontribusi dalam



mengkaji isu birokrasi dan revolusi industri, dengan studi pada gagasan *Smart* ASN di Indonesia.

Dalam setiap penelitian, pada dasarnya perlu menghadirkan kebaruan (*novelty*). Namun, setiap penelitian tidak bisa berdiri sendiri, selalu berkait kelindan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Dibanding dengan kajian-kajian sebelumnya, penelitian ini mengambil posisi sebagai *preliminary research* untuk melakukan elaborasi yang mendalam dan mengkaji secara kritis terhadap *Smart* ASN agar gagasan tersebut tidak menjadi mitos (Hur et al., 2019:699) dalam konteks keberlanjutan agenda reformasi birokrasi di Indonesia.

Penelitian Hur, Cho, Lee, dan Bickerton (2019:691-709) yang berjudul *The "Smart Work" Myth: How Bureaucratic Inertia and Workplace Culture Stymied Digital Transformation in the Relocation of South Korea's Capital* menjelaskan tentang gagasan *Smart Work* yang justru menjadi mitos dalam birokrasi di Korea Selatan. *Smart Work* merupakan solusi yang diimplementasikan pasca relokasi besar-besaran lembaga pemerintah pusat yang terbagi antara Seoul sebagai ibu kota dan Sejong sebagai ibu kota administratif. Gagasan *Smart Work* yang seharusnya menjadi modus kerja tingkat lanjut, yang memungkinkan aparatur untuk bekerja secara efisien dan fleksibel tanpa kendala geografis dan waktu malah mengalami kelembaman birokrasi karena terjadinya resistensi transisi pola kerja (Hur et al., 2019:699-703). Implikasinya, *Smart Work* menjadi tidak aplikatif dalam konteks kinerja aparatur pasca relokasi ibu kota. Hasil dari penelitian ini relevan dengan penelitian ini dalam konteks gagasan *Smart* ASN yang memiliki irisan dengan konsep *Smart Work* di era digital.

Penelitian selanjutnya dari Kvachev (2019:28-40) yang memberi kritik terhadap kondisi birokrasi Weberian yang tidak lagi relevan dengan situasi saat ini. Dalam analisisnya, birokrasi Weberian adalah manifestasi dari kekuatan disiplin Foucauldian di tingkat organisasi. Antitesa dari birokrasi Weberian adalah birokrasi jaringan. Birokrasi berubah melalui transisi dari hubungan kekuasaan disiplin ke hubungan kekuasaan postmodern (jaringan). Para aparatur seakan dilepas dari kerangkeng besi Weberian, dibebaskan namun diimbangi dengan kontrol teknologi. Namun birokrasi jaringan ini justru kembali menciptakan sistem kontrol dan merestrukturisasi hubungan kekuasaan dalam organisasi dengan menghasilkan perilaku yang mengarah pada atomisasi dan individualisasi yang nir-kebebasan (Kvachev, 2019:37-38). Penelitian Kvachev penting sebagai tinjauan teoretis dalam memahami kerangka kerja di era digital yang selalu diasumsikan lebih bersifat fleksibel. Hal ini memiliki titik relevansi dengan penelitian ini yang ingin mengkaji secara kritis konsep *Smart* ASN yang menawarkan kerja fleksibel sebagai adaptasi pola kerja di era digital.

Penelitian selanjutnya yang menjadi sumber acuan dalam artikel ini adalah karya Pors (2015:177-192) dengan judul *Becoming Digital - Passages to Service in the Digitized Bureaucracy*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *e-government* mengubah mode profesionalisme dalam layanan warga dari *service* ke *support*. Pors berpendapat bahwa pekerjaan "*becoming digital*" dalam pelayanan terhadap publik memerlukan dua perubahan yang saling berkelindan dalam praktik *street-level bureaucrat*, yakni despesialisasi tugas dan mengintensifkan relasi informal dengan warga. Implikasinya, *street-level bureaucrat* bekerja sebagai seorang generalis eksploratif dalam memberikan pelayanan kepada publik (Pors, 2015:188-189). Catatan penting dari hasil penelitian ini adalah spesialisasi, dalam beberapa hal, menjadi tidak relevan dalam kondisi kontemporer. Para aparatur juga saat ini dituntut perlu memiliki kapasitas generalis dalam menjalankan perannya sebagai pelayan publik.



Selanjutnya, referensi penelitian yang menjadi kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah karya [Fauziah dan Prasetyo \(2019:60-62\)](#) dengan judul *ASN Corporate University: Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif*. Hasil dari kajian kedua peneliti tersebut menunjukkan bahwa *ASN Corporate University* sebagai salah satu model pendidikan dan pelatihan dari paradigma pengembangan ASN di era disruptif. Melalui *ASN Corporate University*, menempatkan sumber daya manusia sebagai investasi jangka panjang suatu organisasi. Kemudian, manajemen pengetahuan pada *Corporate University* menjadi titik sentral dalam menciptakan, mengolah, dan menyalurkan sebuah pengetahuan yang akan diterapkan pada fokus pembelajaran sumber daya manusia di lingkungan birokrasi ([Fauziah & Prasetyo, 2019:57:60](#)). Hasil penelitian ini tentu berkontribusi dalam memberikan pandangan mengenai *ASN Corporate University* sebagai salah satu model pendidikan yang laik didiskusikan serta dieksperimentasikan, yang mana dalam penelitian penulis ini bisa menjadi konsiderasi sebagai alternatif pendidikan bagi *Smart ASN* di masa depan. Beberapa penelitian yang telah dijelaskan memberikan kontribusi penjelasan empiris dan konseptual dalam membantu membangun kerangka pemikiran untuk penelitian ini.

Dengan konteks dan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, gagasan *smart ASN* terbuka untuk dikaji dan dikritisi kembali. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi perlu dilakukan untuk menelusuri akar gagasan *Smart ASN*, menggali aspek-aspek yang masih menjadi kekurangan (*lack*) dalam konsep *Smart ASN*. Bila bisa memahami *Smart ASN* secara utuh, termasuk kelebihan serta kekurangan dari gagasan tersebut, bisa dijadikan dasar dalam memilih langkah yang tepat untuk menentukan arah kebijakan reformasi SDM di lingkungan birokrasi Indonesia yang tentunya relevan dengan era revolusi industri 4.0.

B. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang penulis gunakan adalah metode PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses*). Penulis menggunakan metode ini karena protokol riset metode PRISMA yang detail dan lengkap yang memungkinkan terhindar dari bias subjektif untuk melakukan kajian literatur serta pada penelitian ini hanya menggunakan kajian literatur tanpa melakukan kajian lapangan langsung. Ada lima tahapan penting dalam pelaksanaan PRISMA, yakni 1) Mendefinisikan kriteria kelayakan, 2) mendefinisikan sumber informasi, 3) pemilihan literatur, 4) pengumpulan data, 5) pemilihan item data ([Moher et al., 2015:5](#)). Dalam mendefinisikan kriteria kelayakan, artikel yang dijadikan rujukan adalah hasil riset dan kajian yang ditulis baik dalam bahasa Inggris maupun bahasa Indonesia. Artikel-artikel tersebut memiliki substansi dalam pembahasan tentang birokrasi, revolusi industri 4.0, dan *Smart ASN* yang relevan dengan penelitian ini.

Selanjutnya, dalam pendefinisian informasi, proses pencarian literatur dilakukan pada berbagai *database online* melalui Google Scholar, Portal Garuda, dan melalui sumber elektronik Perpustakaan Nasional (<http://e-resources.perpusnas.go.id/>), yakni Ebsco Host, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library dan Proquest. Penulis menggunakan Mendeley untuk membantu menyaring artikel-artikel yang terduplikasi. Selain itu, penelusuran terkait referensi pada artikel yang masuk dalam kriteria inklusi juga dilakukan guna menemukan apakah terdapat studi lain yang relevan dengan penelitian ini. Kemudian, dalam tahap pemilihan literatur, penulis menentukan berdasarkan perpaduan kata kunci *bureaucracy*, *Smart ASN*, *industrial revolution 4.0*, *corporate university*. Eksplorasi dan kurasi dilakukan oleh tim penulis dengan pemilihan judul, abstrak dan kata kunci yang diperoleh dari hasil pencarian berdasarkan kriteria kelayakan. Selanjutnya membaca secara lengkap dan parsial beberapa artikel untuk menentukan apakah artikel tersebut harus



dimasukkan dalam kajian selanjutnya. Daftar referensi yang terpilih kemudian dikaji kembali untuk menemukan kajian-kajian terkait lainnya.

Dalam tahap pengumpulan data, penulis melakukan pengumpulan secara manual melalui ekstraksi berdasarkan tipe artikel, nama jurnal atau prosiding, tahun, topik, judul, kata kunci dan metode penelitian. Tahap kelima, pemilihan *item* data yang didapatkan dari artikel-artikel terpilih. Studi terdahulu dari proses penyaringan yang relevan dengan penelitian ini terdapat 37 artikel terpilih yang relevan. Untuk memperdalam analisis, penulis menggunakan beberapa referensi dari buku-buku (*textbooks*) dan berita yang terkait dengan isu yang diangkat dalam penelitian ini. Dari hasil tahap-tahap tersebut, kemudian penulis melakukan rekonstruksi hasil pembacaan dan temuan tersebut untuk disistematisasikan dalam pembahasan dari artikel ini, yakni kondisi eksisting birokrasi Indonesia kontemporer dan tawaran pengelolaan SDM yang bisa mendukung realisasi *Smart ASN*.

C. KERANGKA TEORI

Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan *the artificial inducement of administrative transformation against resistance*, yang dapat dimaknai bahwa reformasi administrasi adalah keinginan atau dorongan yang dibuat agar terjadi perubahan atau transformasi di bidang administrasi. Reformasi administrasi juga merupakan upaya untuk menyempurnakan atau meningkatkan kinerja (Caiden, 2007:73). Riset Hur et al. (2019:691) yang dijelaskan sebelumnya menunjukkan resistensi dari aparatur terhadap perubahan justru menciptakan kelembaman (inersia) birokrasi. Hal ini tentu yang perlu diwaspadai dalam proses reformasi birokrasi di Indonesia. Namun, di tengah pandemi Covid-19 ini, upaya perubahan model kerja menjadi hal yang tidak bisa dihindari. Ketika beberapa pihak ada merasa para aparatur tidak siap untuk menerapkan kerja dari rumah (*Work From Home*) karena dinilai belum siap, tetapi meski dimulai dengan terpaksa dan mengalami banyak kendala, pengalaman kerja dari rumah bagi ASN selama pandemi Covid-19 ini membuktikan bahwa praktik WFH bisa dilaksanakan. Pengalaman ini bisa dijadikan pembelajaran bagi para aparatur dan pemimpin birokrasi di Indonesia untuk menyiapkan transisi kerja konvensional ke kerja digital sebagai bagian dari reformasi birokrasi (Faedlulloh, 2020, diakses 24 April 2020).

Reformasi birokrasi adalah usaha sadar dan terencana untuk mengubah: 1) Struktur dan prosedur birokrasi, yakni perubahan yang dilakukan mencakup struktur dan prosedur yang ada pada birokrasi dimaksudkan untuk membuat fungsi dari birokrasi tersebut menjadi lebih efektif dan 2) Sikap dan perilaku birokrat, guna meningkatkan efektivitas organisasi atau terciptanya administrasi yang sehat dan menjamin tercapainya tujuan pembangunan nasional, perubahan yang dimaksud untuk memperbaiki sikap dan perilaku dari birokrasi itu sendiri, yang mana menciptakan kesadaran birokrasi akan tugasnya sebagai pelayan masyarakat (Zauhar, 2007:20).

Reformasi merupakan upaya yang dikehendaki (*intended change*), dalam suatu kerangka kerja yang jelas dan terarah, oleh karena itu persyaratan keberhasilan reformasi adalah eksistensi peta jalan (*road map*), menuju suatu kondisi, status dan tujuan yang ditetapkan sejak awal beserta indikator keberhasilannya (Prasojo, 2009: 49). Saat ini peta jalan tersebut telah ada, tujuannya ingin menjadikan birokrasi di Indonesia menjadi birokrasi berkelas dunia.

Menurut pemikir administrasi publik senior, Miftah Thoha (2008:106), ada empat faktor pendorong yang penting dalam proses terjadinya birokrasi. *Pertama*, adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaruan. Kebutuhan dalam melakukan perubahan



dan pembaruan sangat tergantung dari kebutuhan pemimpin nasional sendiri. Pidato Presiden Jokowi dengan tajuk “Visi Indonesia” pada tanggal 14 Juli 2019 menyematkan salah satu agenda penting tentang Reformasi Birokrasi yaitu dengan menekankan tentang pentingnya pelaksanaan pelayanan publik yang cepat dan tidak berbelit. Di sisi lain, Presiden Jokowi berbicara urgensi soal perubahan cara berpikir para aparatur birokrasi agar tidak berpikir monoton dan terjebak dalam zona nyaman mereka. Birokrasi Indonesia ke depan harus memiliki kemampuan adaptif dalam menghadapi segala perubahan. Harus produktif, inovatif dan juga kompetitif. Setidaknya poin-poin inilah yang menjadi ikhtisar penting dalam “Visi Indonesia” tentang reformasi birokrasi.

Kedua, memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis nasional. Faktor perubahan lingkungan strategis nasional sangat penting dipahami, hal ini dikarenakan faktor tersebut dapat menimbulkan rencana dan tindakan pembaruan aparatur pemerintah. *Ketiga*, memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis global. Faktor perubahan lingkungan strategis global mendorong agar pembaruan aparatur pemerintah tidak berdiri sendiri melainkan mempertimbangkan pengaruh global. Pengaruh global di tahun 2020 ke depan adalah soal perubahan teknologi dampak dari revolusi industri 4.0. Dalam hal ini, tawaran dari [Amalia \(2018:iv-v\)](#) tentang Reformasi birokrasi 4.0 menjadi gagasan strategi yang dapat diterapkan organisasi pemerintah untuk menghadapi revolusi industri 4.0 menemui titik temu.

Reformasi birokrasi 4.0 mencakup tiga aspek utama, yaitu kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Di masa depan teknologi informasi akan berperan penting dalam manajemen sumber daya manusia ([Bondarouk & Brewster, 2016:2652](#)). Reformasi birokrasi 4.0 merupakan kelanjutan dari gagasan reformasi birokrasi yang sudah berjalan saat ini. Faktor *keempat*, memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan. Perubahan global sangat erat kaitannya dengan perubahan paradigma dalam tata pemerintahan yang baik. Desentralisasi, otonomi, demokrasi, akuntabilitas publik, transparansi dan ditegakkannya hukum merupakan dorongan yang kuat terhadap lahirnya perubahan dalam manajemen pemerintahan. Dalam konteks ini, maka yang dibutuhkan birokrasi bukan hanya *hospitality*, tetapi juga berwawasan luas, menguasai teknologi dan berdaya saing. Hal yang juga penting adalah *Smart ASN* sebagai pelayan dan pendorong pembangunan.

Smart ASN

Smart ASN merupakan aparatur yang memiliki profil nasionalisme, integritas, wawasan global, *hospitality*, *networking*, teknologi informasi, bahasa asing dan *entrepreneurship* yang berperan sebagai *digital talent* dan *digital leader* yang mendukung transformasi birokrasi di Indonesia ([Mustafa, 2019:9](#)). *Smart ASN* merupakan salah satu kunci sukses tata kelola birokrasi dan sistem pemerintahan dengan menggunakan nilai efektivitas, efisiensi, *equity*, dan ekonomis ([Kementerian Kesehatan, 2020:8](#)). Melalui upaya tersebut, tujuan reformasi birokrasi menjadi birokrasi berkelas dunia dapat terwujud.

Dalam agenda reformasi birokrasi di Indonesia, *Smart ASN* ditargetkan bisa tercapai pada tahun 2024. Tercapainya *Smart ASN* 2024 juga sejalan dengan terbentuknya nilai Apartur Sipil Negara 2024, yakni 1) beretika, 2) berpikir strategis, 3) berkolaborasi, 4) berkeputusan tegas, 5) berinovasi, dan 6) bekerja tuntas ([Subagja, 2017](#)). Untuk merealisasikan *Smart ASN*, Kemenpan RB telah memiliki strategi 6P, yakni 1) perencanaan, 2) perekrutan dan seleksi, 3) pengembangan kapasitas, 4) penilaian kinerja dan penghargaan, 5) promosi, rotasi dan karir, dan 6) peningkatan kesejahteraan. Strategi tersebut saling berkelindan satu sama lain dan memiliki urgensi yang sama.



Era digital seperti saat ini menuntut kapasitas dalam pemanfaatan peluang kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0. *Smart ASN* yang memiliki kemampuan menguasai teknologi akan mendorong sistem pemerintahan Indonesia ke birokrasi yang sejalan dengan semangat revolusi industri 4.0. Semua jenis pelayanan publik dapat diselenggarakan berbasis digital dan terintegrasi sedemikian rupa sehingga pelayanan publik menjadi lebih optimal. Secara spesifik, ASN milenial yang akrab dengan teknologi harus mengambil posisi yang selalu haus akan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan wawasan dan keterampilan di mana pun, kapan pun, dan situasi apapun. (Menpan.go.id, 2020b diakses 9 September 2020).

Revolusi Industri 4.0

Revolusi Industri 4.0 melahirkan disrupsi yang menyerang semua lini. Tidak hanya dunia bisnis, tetapi juga terjadi di dunia birokrasi. Pemerintah di seluruh dunia berusaha menciptakan nilai menggunakan teknologi dan strategi disruptif ([Criado & Gil-Garcia, 2019:439](#)). Kenyataan tersebut tidak terelakkan. Dalam dunia administrasi publik, bila birokrasi tetap mempertahankan cara-cara lama yang tidak lagi kontekstual di tengah banyak perubahan yang terjadi, yang dirugikan atas kemandekan birokrasi tersebut justru adalah publik. Oleh karenanya, untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di zaman sekarang, bahkan masa depan, perlu pandangan yang visioner untuk menghadapi disrupsi.

Sebenarnya istilah disrupsi sudah dikenal lama, tetapi baru populer setelah [Christensen \(1997:28\)](#), seorang guru besar dari *Harvard Business School* menulis karya *The Innovator Dilemma*. Dalam buku tersebut, Christensen menjelaskan tentang perusahaan-perusahaan inkumben yang besar tapi bisa dikalahkan oleh perusahaan yang lebih kecil, baik secara sumber daya manusia maupun pendanaan. Hal tersebut bisa terjadi karena adanya perubahan besar yang kini dikenal dengan disrupsi. Disrupsi tidak hanya sekedar perubahan, tetapi perubahan besar yang mengubah tatanan ([Eriyanto, 2018:i](#)).

Dalam konteks birokrasi, konsep inkumben dan pendatang baru yang sering digunakan dalam pembahasan disrupsi kurang tepat digunakan karena peran negara dalam pelayanan publik masih besar dan dalam beberapa hal bersifat tidak tergantung. Oleh karena itu, dengan kondisi tanpa kompetitor, negara perlu melakukan refleksi diri, jangan sampai terjebak dalam zona nyaman tanpa adanya inovasi untuk memberikan yang terbaik kepada publik.

Disrupsi semakin menguat di era revolusi industri 4.0. Lingkungan eksternal birokrasi telah banyak berubah, namun birokrasi justru gagap terhadap perubahan tersebut. Padahal dengan kehadiran pelbagai teknologi dan *artificial intelligence* memaksa warga dapat mengoperasikan dan menerapkan di berbagai bidang termasuk birokrasi. Bila cara manual dan konvensional tetap dipertahankan maka hanya akan menghambat pelayanan publik. Oleh karena itu, dalam berbagai informasi dan *statement* pemerintah yang beredar di portal-portal berita, perlu upaya digitalisasi birokrasi. Dalam hal ini, titik temu *Smart ASN* dengan revolusi industri 4.0 menjadi relevan. Bagi para pelayanan publik saat ini dan masa depan, penguasaan terhadap teknologi informasi sudah menjadi kewajiban yang inheren dalam peran sebagai ASN.

Untuk merestrukturisasi birokrasi, saat ini pemerintah sedang mengarusutamakan jabatan fungsional dalam mendukung pembangunan pusat dan daerah. Hal ini telah diawali dengan wacana yang dihadirkan oleh Presiden Jokowi dalam penyederhanaan eselon yang hanya menjadi eselon I dan II. Sedangkan eselon III dan IV akan dijadikan jabatan fungsional. Terlepas dari proses restrukturisasi yang kelak akan kompleks, hal ini merupakan respons yang perlu, mengingat hampir 39% PNS di Indonesia merupakan tenaga



administratif, sehingga komposisinya tidak ideal dan tercipta disorientasi pekerjaan yang menyebabkan birokrasi tidak bisa berlari cepat ([Tempo, 2020](#)).

Revolusi industri 4.0 menjadi fase perubahan besar yang dihadapi dunia saat ini. Revolusi Industri 4.0 merupakan perubahan dalam mekanisme produksi barang dan jasa yang ditandai dengan sejumlah ciri, yaitu dengan penggunaan *Internet of Things* (IoT) dan *Cyber Physical Production System* (CPPS) dalam proses produksi baik barang maupun jasa ([Schwab, 2016](#); [Vaidya, Ambad, & Boshle, 2018:233](#); [Amalia, 2018](#); [Li, Tan, & Chaudhry, 2019:145](#)). Dalam perkembangannya, setidaknya terdapat sembilan pilar yang menjadi ciri perkembangan teknologi Revolusi Industri 4.0 yaitu 1) Analisis *Big Data*, 2) Robot Otonom, 3) Teknologi Simulasi, 4) Integrasi Sistem Horizontal dan Vertikal, 5) Industri Berbasis *Internet of Things* (IoT), 6) Keamanan Siber, 7) Teknologi Informasi berbasis *Cloud*, 8) Manufaktur Aditif, 9) Teknologi *Augmented Reality* ([Gerbert et al., 2015](#); [Vaidya et al., 2018:233](#)).

Dalam gegap gempita kemajuannya, revolusi Industri 4.0 pun masih menyisakan ketidakpastian dalam bagaimana memanfaatkan inovasi teknologi untuk meningkatkan berbagai aspek kehidupan manusia ([Morrar, Arman, & Mousa, 2017:13](#)). Pada dasarnya, dalam setiap perubahan secara inheren memiliki dua dampak sekaligus, bisa positif maupun negatif. Ada sisi gelap ada juga sisi terang dalam transformasi revolusi industri 4.0 ([Holland & Bardoel, 2016:2579](#)). Indonesia belum lama ini mengalami pengalaman yang laik menjadi refleksi seperti hadirnya disrupsi transportasi *online*. Saat itu, pemerintah seperti gagap terhadap perubahan yang ada. Pemerintah Indonesia sama sekali belum menyiapkan apa pun dalam merespons perubahan, yang sebenarnya sinyalnya sudah hadir. Kegagalan pemerintah tersebut berimplikasi pada konflik horizontal yang sempat ramai antara masyarakat yang sama-sama sedang mencari nafkah sebagai pengemudi transportasi *online* dan konvensional.

Para pekerja di dunia saat ini berada di tengah pasar kerja yang telah terdisrupsi ([Rasiah, Turner, & Ho, 2019:270](#)). Pengamatan [Frank \(2017:14\)](#) menilai revolusi industri 4.0 berdampak sekitar 12% dari pekerjaan yang sudah ada sekarang akan menghadapi risiko diambil oleh sistem kecerdasan dengan adanya otomatisasi pekerjaan. Sekitar 75% dari pekerjaan yang sudah ada akan digantikan atau diperkuat oleh bot untuk meningkatkan pekerjaan. Kemudian 13% pekerjaan baru akan diciptakan seiring diciptakannya kesempatan pendapatan dan/atau kategori pekerjaan yang baru (penciptaan pekerjaan). Di sisi lain, 20% porsi pekerjaan rutin dan repetitif akan diambil alih oleh mesin. Oleh karena itu, pemerintah perlu melakukan reformasi SDM sedemikian rupa, agar para aparatur tetap relevan melakukan pengabdian sebagai pelayan publik di era revolusi industri 4.0.

Revolusi Industri 4.0 telah mengubah pola hidup masyarakat menjadi serba cepat. Hal ini juga terjadi dalam bidang pelayanan publik. Masyarakat menginginkan pelayanan publik yang praktis, responsif dan aspiratif. Dengan memperhatikan dinamika dan perkembangan Revolusi Industri 4.0, ada beberapa nilai yang bisa diadopsi oleh birokrasi dalam membangun budaya birokrasinya yakni proses kerja yang efektif dan efisien; pelayanan berbasis *big data* yang terintegrasi; proses kerja dan informasi dengan *platform* teknologi informasi yang bersifat *real time*; koordinasi, kolaborasi dan komunikasi, baik secara vertikal, horizontal, internal maupun eksternal serta kemudahan akses informasi ([Rivai, 2019:137](#)). Dalam studi yang dilakukan [Vogl, Seidelin, Ganesh, dan Bright \(2019:149\)](#), *algorithmic bureaucracy* dapat memberikan efek langsung dan tidak langsung dari transformasi administrasi publik pada tingkat penyelesaian masalah sosial di pemerintahan lokal di Inggris. *Artificial intelligence* melalui proses algoritmik ternyata dapat meningkatkan kompetensi individu dan staf. Kemudian kehadiran algoritma justru dapat



mengambil beberapa peran dalam proses kompleksitas kelembagaan dan kebijakan jauh lebih efektif daripada manusia. Hasil studi ini merupakan salah satu dampak positif dari revolusi industri 4.0. Namun, sayangnya Indonesia belum memanfaatkan secara serius pelbagai teknologi yang berkesinambungan dengan dengan revolusi industri 4.0 tersebut.

Corporate University

Dalam perkembangan literatur SDM, tren kontemporer dalam praktik pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah membangun *corporate university* ([Andresen et al., 2003](#)). *Corporate university* merupakan strategi pengembangan kompetensi pegawai dan organisasi yang telah lama dikenal di sektor swasta. Walaupun pada awalnya dijalankan di sektor bisnis, saat ini organisasi publik pun mulai mengadopsi konsep tersebut ([Bruny, 2007:253](#)). *Corporate University* dapat melengkapi pengembangan kompetensi pegawai yang telah dilakukan oleh lembaga pelatihan konvensional karena programnya telah diarahkan oleh para praktisi yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi sesuai dengan kapasitas bidangnya masing-masing ([Viltard, 2014:582](#)). Di Indonesia sendiri, beberapa BUMN telah menjalankan pendidikan bagi pegawainya dengan model *corporate university*, seperti Telkom, Bank Mandiri, BRI, PLN dan Pertamina.

Di sektor publik nonbisnis, Pemerintah Indonesia pun sedang berupaya mencoba menerapkan konsep *corporate university* pada birokrasi. Kemenpan-RB sedang mendorong transformasi pendidikan dan pelatihan konvensional menjadi diklat berbasis *human capital management* melalui pengembangan ASN *Corporate University* ([Fauziah & Prasetyo, 2019: 52](#)). Skema inovasi pendidikan dan pelatihan ini memfungsikan seluruh instansi pemerintah sebagai organisasi pembelajar dengan mengombinasikan berbagai sistem pelatihan yang progresif, edukatif seperti *e-learning*, *coaching*, *mentoring* dan *on the job training* ([LAN, 2018](#) diakses 9 September 2020). *Corporate University* memberi tawaran gagasan belajar di mana saja, kapan saja, dan siapa saja melalui proses belajar yang dinamis ([Fauziah & Prasetyo, 2019: 52](#)).

Corporate university merupakan entitas pendidikan yang menjadi alat strategis yang dirancang untuk membantu organisasi induk dalam mencapai tujuan dengan melakukan kegiatan yang mendorong pembelajaran dan pengetahuan individu dan organisasi ([Mark Allen, 2002](#)). *Corporate University* juga secara strategis berfungsi untuk mengintegrasikan pengembangan manusia dalam generasi yang spesifik dan harus fokus pada pengembangan individu, jenjang karir, peluang pelatihan, agenda pembelajaran, program sumber daya manusia, dan kepemimpinan di semua tingkat organisasi ([Grenze, 2006:1](#)).

Urgensi dari *Corporate University* bukan sekadar strategi pengembangan SDM semata. Lebih dari itu, *Corporate University* menjadi sebuah organisasi pembelajar, aktivitas manajemen pengetahuan dalam lingkungan kerja yang menjadi pusat dari semua bagian penting dari manajerial, perilaku kerja dan penyediaan sistem ([Praptowo et al., 2020: 4](#)). Menjadi organisasi pembelajar adalah isu penting yang perlu terus dikembangkan. Studi dari [Praptowo et al \(2020: 20\)](#) menunjukkan bahwa organisasi pembelajar yang secara efektif dapat mengelola siklus integrasi *knowledge management* dapat mendorong individu lebih inovatif dan menumbuhkembangkan semangat dan budaya untuk terus senantiasa belajar, mewujudkan ide inovatif, dan memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi.

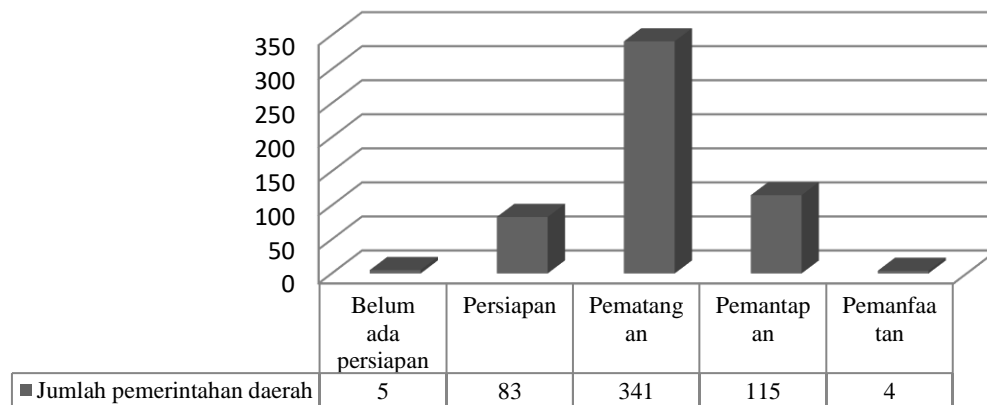


D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konteks Birokrasi Indonesia Kontemporer

Smart ASN adalah bagian dari agenda besar reformasi birokrasi. Namun, masih banyak pekerjaan rumah yang menyelimuti dunia birokrasi Indonesia. Kerja-kerja konvensional masih mendominasi aktivitas pelayan publik. Adapun teknologi dalam format *e-government* yang telah ada belum dimanfaatkan secara optimal. Padahal untuk transformasi *e-government* di Indonesia diperlukan dukungan struktural, teknis, finansial, serta kerangka hukum yang memadai (Batara, Nurmandi, Warsito, & Pribadi, 2017:612-613). Namun di lapangan menunjukkan *gap* antara harapan dan realitas, terdapat berbagai hambatan fundamental dalam pengembangan *e-government* di Indonesia, seperti infrastruktur TIK yang buruk, sumber daya manusia yang tidak memadai, kurangnya kesiapan di antara warga negara untuk menggunakan layanan *e-government*, dan lingkungan yang tidak mendukung (Sabani, Deng, & Thai, 2019:254; Pratama & Imawan, 2019:35). Padahal TIK tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan manajerial atau meningkatkan fungsi organisasi, tetapi juga dapat digunakan untuk memahami dinamika kekuasaan, konflik atau kolaborasi, baik di dalam maupun di luar organisasi sektor publik (Criado & Gil-Garcia, 2019:440).

Dalam konteks perkembangan *e-government*, Indonesia masih berjalan lambat. Hasil studi dari Yunita & Aprianto (2018:334-335) menunjukkan sebagian besar pemerintah daerah di Indonesia masih dalam tahap pematangan.



Gambar 1.

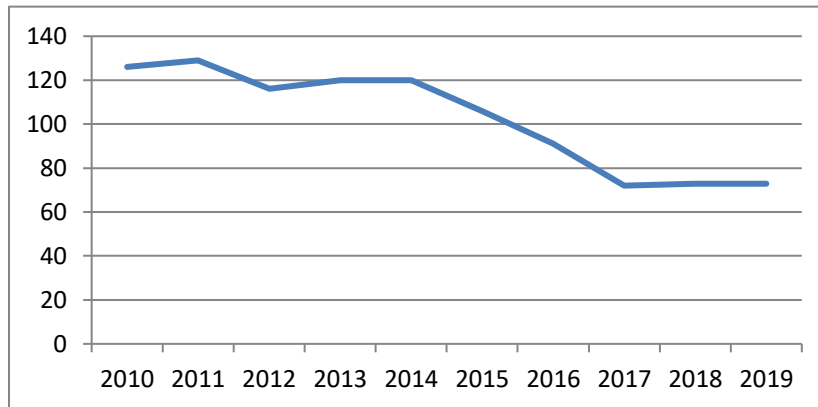
Perkembangan E-Government pada Pemerintahan Daerah di Indonesia (Sumber: Yunita & Aprianto, 2018:334-335)

Di tengah era digital dan persebaran arus informasi yang cepat, birokrasi justru terjatuh dalam fenomena *hoax* (Faedlulloh & Duadji, 2019:325). Birokrasi di Indonesia kurang bisa menerima persaingan, belum berorientasi kinerja, kurang disiplin, dan kurang inovatif (Sobandi, 2019:22). Masalah lain yang perlu diurai oleh birokrasi yaitu rendahnya kompetensi dan performa para pejabat pimpinan tinggi sebanyak 34,5 persen (Syah & Fahrani, 2019:3).

Permasalahan yang masih menjadi pekerjaan rumah di atas berimplikasi di lapangan. Misal dari segi *Ease of Doing Business* (EoDB), Indonesia berada di peringkat 73 di antara 190 ekonomi dalam kemudahan melakukan bisnis yang ditinjau menurut peringkat tahunan Bank Dunia. Peringkat Indonesia tetap tidak berubah pada 73 di 2019 dari 73 di 2018. Posisi



ini masih tertinggal dibandingkan negara lain di ASEAN. Pelayanan publik berbasis *online* belum memberikan dampak signifikan terhadap pelayanan izin usaha di Indonesia.



Gambar 2.

Ease of Doing Business (EoDB) di Indonesia (Sumber: Tradingeconomics.com, 2019)

Di sisi lain, memang ada capaian positif dalam Indeks Efektivitas Pemerintah (IEP) Indonesia. Bank Dunia mencatat pada tahun 2018, IEP Indonesia menempati peringkat 95. Hal ini menunjukkan kenaikan 26 tingkat atau kenaikan skor 8,81 IEP dalam 3 tahun terakhir yakni ranking 121 dengan skor 46 di tahun 2016, posisi 98 dengan skor 53,37 pada tahun 2017, dan ranking 95 dengan skor 54,81 di tahun 2018. Namun, walaupun naik 26 peringkat, pemerintah Indonesia masih tetap perlu bekerja keras karena skor yang diperoleh belum mencapai 60 dari rentang skor 0 sampai 100. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia masih dalam kategori negara berpenghasilan kelas ekonomi menengah ke bawah. Padahal target tahun 2020, sebelum terjadi distraksi serangan Covid-19, presiden Joko Widodo sudah merencanakan Indonesia masuk ke dalam negara dengan pendapatan menengah tinggi. Dengan kata lain, Indonesia masih harus meningkatkan IEP sampai 25 tingkat. Berarti masih ada pekerjaan rumah lagi yang perlu dilanjutkan untuk mencapai pemerintahan yang efektif.

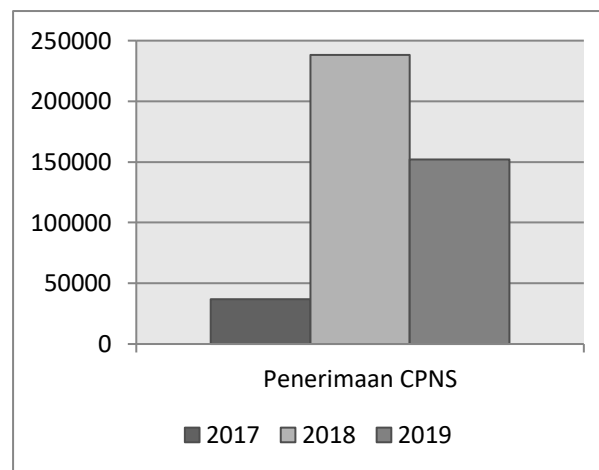
Kondisi yang telah dijelaskan di atas perlu menjadi pijakan dan menjadi konteks, bahwa gagasan *Smart ASN* dalam agenda reformasi birokrasi di Indonesia yang ditargetkan bisa tercapai tahun 2024 ternyata memiliki *problem* inheren yang harus dituntaskan terlebih dahulu. Hal ini menjadi upaya yang perlu dilakukan agar *Smart ASN* tidak menjadi gagasan “di atas langit” yang tidak bisa dilaksanakan yang berimplikasi konsep *Smart ASN* bisa terjebak menjadi mitos belaka.

Demitologi *Smart ASN*: Memanfaatkan Momentum ASN Milenial

Dalam studi filsafat dikenal fase demitologi yang menjelaskan satu epos ketika akhirnya manusia mampu mengeluarkan pengetahuan dari kerangkeng mitosentris kepada logosentris. Manusia mampu mendapatkan cara pengetahuan baru yang berpusat pada rasio sehingga segala sesuatu dapat dipahami dan dijelaskan atas pertimbangan akal yang rasional ([Bakhtiar, 2012:23](#)). Dalam hal ini, penulis meminjam istilah ini sebagai proyek alternatif dalam melihat gagasan *Smart ASN* di Indonesia. *Smart ASN* harus memiliki rasionalisasi seobjektif mungkin. *Raison d’etre* dari *Smart ASN* adalah kebutuhan dan proyeksi riil di lapangan. Semangat dan optimisme menuju birokrasi yang unggul memang diperlukan tapi harus didasarkan pada kajian yang serius agar *Smart ASN* tidak menjadi mitos dalam pelaksanaan agenda reformasi birokrasi di Indonesia.



Sebagai upaya demitologi *Smart ASN* ini, penulis menilai terdapat momentum potensial, selain revolusi industri 4.0, yang laik dioptimalkan untuk mendukung tercapainya *Smart ASN*. Momentum tersebut adalah hadirnya ratusan ribu anak muda yang terjun ke dunia birokrasi sebagai ASN. Peningkatan proporsi ASN dari kalangan milenial diprediksi dapat mengubah pola dan cara kerja birokrasi, seperti perubahan jam kerja yang jauh lebih fleksibel serta perubahan tempat kerja yang mendukung diskusi dan *sharing* informasi ([Kementerian Kesehatan, 2020:23](#)). Berbeda dengan generasi *baby boomers* yang memiliki karakter yang mengedepankan tata krama birokrasi, generasi milenial memiliki karakter lebih kreatif, melek teknologi, dan memprioritaskan *worklife balance*. Dalam kurun tiga tahun terakhir, data penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Indonesia mencapai 427.439 aparatur, dengan rincian jumlah 37.138 (2017), 238.105 (2018), dan 152.286 (2019).



Gambar 3.

Penerimaan CPNS Tahun 2017-2019 (Sumber: [BKN, 2019](#). Data diolah)

Para aparatur baru ini adalah anak muda generasi milenial yang relatif akrab dengan dunia digital (*digital natives*). Dibandingkan dengan aparatur generasi sebelumnya, anak muda milenial hampir mustahil dilepaskan dari teknologi komunikasi dan informasi digital. Mereka tumbuh dalam kemajuan teknologi, keluasan komunikasi dan keleluasaan informasi yang membuat mereka merasa percaya diri dan merasa dapat menjalani hidup secara mandiri ([Perdana, 2019:76](#)). Hal ini menjadi kelebihan tersendiri dan energi baru bagi ASN di lingkungan birokrasi Indonesia. Anak muda yang tersebar di pelbagai daerah di Indonesia bisa menjadi *digital talent* dan *digital leader* yang mendukung transformasi birokrasi di Indonesia.

Kehadiran anak muda di tengah birokrasi adalah sebuah tantangan. Apakah mereka bisa menjadi pembeda ketika berada di lingkungan birokrasi, atau malah merepetisi kesalahan para terdahulu. Anak muda dalam birokrasi adalah soal masa depan. Berdasarkan data dari [BKN \(2020:7\)](#) sampai bulan Desember 2019 ada 4.189.121 ASN yang dimiliki Indonesia, hampir 40% merupakan tenaga administratif. Masalah menjadi lebih kompleks, karena seperlima ASN Indonesia berusia di atas 51 tahun: usia yang sulit untuk mengikuti gerak zaman ([Nugroho, 2020](#) diakses 18 Januari 2020).

Secara normatif, untuk mewujudkan *Smart ASN* 2024 tersebut, pemerintah harus mulai serius mempersiapkannya sejak dari tahapan perencanaan dan perekrutan melalui penerimaan CPNS ([Nasution, Nasution, & Alpi, 2019:43](#)). Mulai tahun 2013, seleksi CPNS di Indonesia telah menggunakan *Computer Assisted Test* (CAT) berbasis *online*



(Menpan.go.id, 2020a). Berarti mulai dari proses pendaftaran telah terintegrasi dan *online*, serta dilanjutkan sampai pada proses seleksi yang telah terkomputerisasi dan transparan. Dibandingkan dengan seleksi CPNS sebelumnya yang masih belum berbasis pada *merit system* ([Setyowati, 2016:83](#); [Iqbal, 2017:345](#)), penggunaan CAT berbasis *online* menjadi catatan positif dalam memulai pembenahan reformasi birokrasi di Indonesia. Penerapan metode rekrutmen dan seleksi pegawai yang baik akan menghasilkan pegawai yang profesional dan kompeten ([Rakhmawanto, 2013:3](#)). Dengan kata lain, 427.439 ASN baru adalah benar-benar putra-putri terbaik di Indonesia. Namun, perlu ada catatan penting. Ada adagium lama yang harus diperhatikan, manusia bila sudah masuk dalam sistem, maka akan ikut terbawa arus dalam sistem tersebut. Hal ini yang perlu diwaspadai dan disikapi secara hati-hati dalam memanfaatkan momentum hadirnya kalangan milenial di dunia birokrasi.

Tabel 2.

Tren Perubahan yang Akan Mentransformasi Cara Kerja Birokrasi Masa Depan

No.	Trend Pemerintahan Masa Depan	Perubahan
1	<i>Government as an enabler instead of asolution provider</i>	Peran dan kontribusi aktor nonpemerintah akan semakin besar dalam memecahkan suatu persoalan
2	<i>Made-for-me service delivery</i>	Pelayanan publik oleh pemerintah akan semakin <i>personalized</i> yang mudah diakses dari mana saja dan kapan saja
3	<i>Distributed governance</i>	Proses <i>co-creation</i> antara pemerintah dan masyarakat akan semakin banyak dilakukan dalam melahirkan berbagai inovasi
4	<i>Data-smart government</i>	<i>Evidence-based policy</i> dengan memanfaatkan <i>Big Data</i> untuk memecahkan persoalan-persoalan masyarakat
5	<i>Alternative forms of government funding</i>	Terdapat <i>public-private partnership</i> dan <i>digital payment</i>
6	<i>Just-in-time civil service</i>	Manajemen pegawai yang dinamis dan fleksibel, penggunaan <i>Talent pool</i> dan <i>open source talent</i>
7	<i>A new basis for national prosperity</i>	Indikator nonekonomi sebagai ukuran kesejahteraan (lingkungan, kesehatan, kebebasan, keamanan, dsb)

Sumber: [Deloitte Consulting \(2015:7-8\)](#)

Secara kelembagaan, BKN telah mencanangkan sedikitnya enam langkah strategis dalam mewujudkan *Smart* ASN yakni 1) Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menggunakan CAT, 2) Pengembangan pola karier, 3) pengembangan kompetensi, 4) pengembangan karier, 5) promosi melalui seleksi terbuka, dan 6) Rencana Suksesi ([BKN, 2019](#)). Strategi-strategi tersebut pada dasarnya sudah tersurat dalam Permenpan Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Oleh karenanya, dalam kesempatan ini penulis akan mengisi celah aspek penting lain yang belum dibahas dalam Permenpan tersebut. Aspek yang lebih spesifik tentang tata kelola SDM milenial di era digital untuk mengoptimalkan generasi muda di lingkungan birokrasi Indonesia karena bagaimanapun cara kerja birokrasi di masa depan akan dituntut berubah. Birokrasi harus bisa beradaptasi cepat dengan pelbagai perubahan. Menurut laporan dari [Deloitte Consulting \(2015:7-8\)](#), ada



tujuh tren perubahan yang akan mentransformasi cara kerja birokrasi di masa depan. Dalam hal ini, birokrasi Indonesia bila ingin menjadi birokrasi kelas dunia, maka perlu mempertimbangkan trend perubahan yang terjadi di sektor publik di dunia global.

Dari ketujuh tren pada tabel 2, terdapat tren keenam *just-in-time civil service*, yakni diperlukan sebuah manajemen pegawai yang lebih dinamis menjadi laik disorot dan didalami. Dalam kesempatan ini, penulis akan fokus untuk merespon tren keenam tersebut dengan mengadaptasi dan mengekstrapolasi gagasan dari [Perdana \(2019:75-80\)](#) dalam eksplanasi manajemen SDM milenial di era digital yang kemudian akan dikontekstualisasi di lingkungan birokrasi. Hal ini menjadi agenda urgen, agar milenial di birokrasi tidak terbawa arus budaya birokrasi lama.

Di sisi lain, pakar administrasi publik dari Amerika, [Ralph Hummel \(2007:231\)](#) menjelaskan bahwa kini birokrasi perlu dilihat dari perspektif *postmodern* agar tercipta sebuah keseimbangan baru, perspektif baru, dan sebuah struktur sosial baru, terutama dalam hal kehidupan sosial di lingkungan birokrasi agar lebih memiliki makna dan nilai. Dalam hal ini, di tengah era disrupsi karena revolusi industri 4.0, bentuk *post-birokrasi* dari peneliti administrasi publik terkemuka asal Kanada, [Kenneth Kernaghan \(2000:91-104\)](#) menjadi laik dipertimbangkan.

Post-birokrasi merupakan antitesis dari paradigma birokrasi modern yang terlalu dikendalikan oleh aturan dan struktur yang kaku. Gagasan ini berupaya mempromosikan kebebasan dan birokrasi yang lebih demokratis. Alih-alih fokus pada aturan yang kaku, *post-birokrasi* fokus pada manusia dengan menggunakan struktur horizontal serta kekuatan yang terdesentralisasi untuk memberdayakan pegawai. Proses pemberdayaan pegawai menjadi poin penting sebagai titik pijak dan mengawali budaya baru dalam manajemen SDM di lingkungan birokrasi, khususnya aparatur muda.

Dalam konteks yang telah dijabarkan di atas, maka strategi yang perlu dilakukan kepada aparatur muda, *pertama* adalah dengan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan potensi diri ([Perdana, 2019:6](#)). Bila perencanaan dan perekrutan ASN telah sesuai dengan kebutuhan riil di unit kerja masing-masing, maka upaya mendorong peningkatan kapasitas SDM milenial adalah dengan memberikan pekerjaan yang relevan dengan kompetensinya. Artinya, pekerjaan-pekerjaan di luar kompetensi perlu diminimalkan. Pekerjaan di luar *main job*, bahkan pekerjaan di luar institusi yang melanggengkan selubung budaya feodal dalam birokrasi harus dihapus. Tradisi senioritas yang kaku perlu direduksi, agar membuka kesempatan bagi para aparatur muda mengembangkan kompetensi dan potensinya masing-masing. Hal ini senada dengan pernyataan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN), Adi Suryanto, bahwa kaderisasi di birokrasi yang berbasis senioritas harus dihapuskan karena nilai-nilai tersebut tidak sesuai dengan birokrasi yang profesional ([LAN, 2019](#), diakses 10 Juli 2020).

Kedua, memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaannya lewat berbagai metode ([Perdana, 2019: 6](#)). Generasi milenial ditandai dengan karakter yang selalu haus akan pengetahuan. Perspektif milenial terhadap suatu hal tidaklah kaku karena memiliki karakter *growing mindset* sehingga mereka juga tidak selalu terpaku pada satu metode dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu, peran pejabat aparatur senior perlu memberikan kesempatan kepada aparatur muda untuk mencoba pelbagai metode dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini perlu kebijaksanaan dalam mendidik generasi milenial di lingkungan birokrasi sehingga tercipta kondisi senior tanpa senioritas. Tidak menutup kemungkinan metode-metode yang digunakan aparatur milenial akan berbeda dengan metode generasi sebelumnya. Maka dalam hal ini karakter



birokrasi perlu diubah menjadi orientasi hasil yang berbasiskan akuntabilitas, relevan dengan karakter *post*-birokrasi ([Kernaghan, 2000: 92](#)).

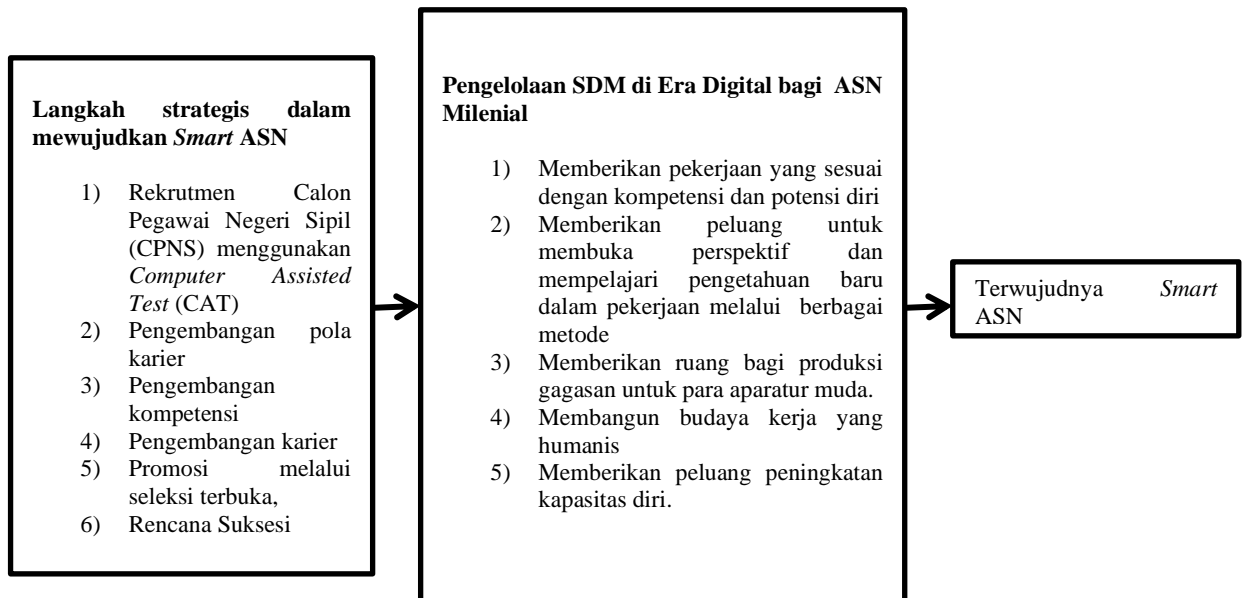
Birokrasi sejatinya harus dapat membebaskan ruang untuk inovasi ([Gobble, 2019:52](#)). Namun, inovasi belum menjadi budaya dalam birokrasi Indonesia. Oleh karena itu, *ketiga*, strategi yang perlu diupayakan adalah dengan memberikan ruang bagi produksi gagasan untuk para aparatur muda. Gagasan merupakan elemen penting bagi milenial dan menjadi bagian dalam membangun kapasitas diri. Terwujudnya gagasan menjadi sebuah karya yang aplikatif merupakan salah satu tujuan para milenial dalam bekerja ([Perdana, 2019: 6](#)). Ketika karakter birokrasi lama mengedepankan tentang pentingnya kontrol, perintah, dan kepatuhan, maka dalam karakter *post*-birokrasi yang diperlukan adalah bentuk kepemimpinan partisipatif serta adanya nilai-nilai bersama dan pengambilan keputusan yang partisipatoris ([Kernaghan, 2000: 92](#)).

Situasi kerja yang terbuka atas lahirnya ragam gagasan relevan dengan kondisi revolusi industri 4.0 yang bersifat kontingen. Situasi selalu bisa berubah-ubah dengan sangat cepat. Dengan demikian, budaya inovasi bisa terbangun melalui produksi gagasan tersebut, sehingga birokrasi tidak gagap terhadap setiap perubahan yang dihadapinya. Budaya inovasi inilah yang bisa mendukung gagasan *Smart Work* sebagai modus kerja tingkat lanjut untuk menangkalkan kelembaman birokrasi karena resistensi transisi pola kerja ([Hur et al., 2019: 699-703](#)). Inovasi bisa dapat bentuk memperbaiki, penyederhanaan, maupun menciptakan terobosan dalam aturan, prosedur, metode, pendekatan, struktur organisasi sehingga memiliki nilai unggul dari segi kualitas maupun kuantitas pelayanan publik ([Muharam & Melawati, 2019:46](#)). Kehadiran inovasi-inovasi baru bisa menjadi faktor pendorong agar para birokrat keluar dari zona nyaman rutinitas kerja. Aktivitas berpikir dinamis menjadi porsi yang lebih dominan.

Keempat, perlu membangun budaya kerja yang humanis di lingkungan birokrasi. Generasi milenial merupakan generasi yang begitu peka terhadap ketidakadilan dan ketimpangan. Mereka adalah generasi yang menjunjung tinggi implementasi hak-hak asasi manusia ([Perdana, 2019: 6](#)). Termasuk di dalamnya adalah soal ketimpangan relasi sosial. Oleh karenanya, birokrasi harus menantang diri untuk melembagakan dan mempromosikan nilai-nilai humanis dalam aktivitas harian birokrasi. Senioritas bisa dimaknai ulang dengan perspektif yang lebih egaliter, yaitu ketika aparatur senior dengan junior mampu saling menghormati. Tidak perlu asumsi posisi seseorang lebih tinggi dari orang lain. Dengan demikian akan tercipta suasana kerja yang penuh dengan kearifan, kelembutan, saling mengingatkan, dan saling berbagi pengalaman. Saat kondisi itu tercapai, maka kebutuhan yang dominan justru adalah soliditas dan solidaritas di antara sesama manusia di tempat kerja ([Marlina, 2018](#)).

Kelima, memberikan peluang peningkatan kapasitas diri bagi aparatur muda. Pengembangan kapasitas diri bagi milenial dilakukan melalui sistem pengembangan kapasitas yang baik serta mampu merangkul pelbagai elemen manusia dan kompetensinya ([Perdana, 2019: 7](#)). Pintu untuk masuk peningkatan kapasitas diri harus dibuka, oleh karena itu fungsi pelatihan dan pendidikan di lingkungan birokrasi harus pula disesuaikan dengan perubahan dan semangat zaman.

Distraksi Covid-19 yang menyerang Indonesia memberikan hikmah bagi birokrasi Indonesia. Selama proses WFH di birokrasi, kapasitas aparatur muda di birokrasi menemukan relevansinya, karena dominasi aktivitas bergeser menjadi kerja digital. Generasi milenial di birokrasi menjadi *digital talent* yang mampu menguasai teknologi dan membantu mendampingi aparatur senior dalam penggunaan teknologi. Sehingga tercipta hubungan saling belajar antara kolega.



Gambar 3.

Langkah Strategis dan Pengelolaan SDM ASN Milenial di Era Digital (Sumber: Adaptasi [Perdana, 2019:6-7](#))

Lima langkah pengelolaan SDM di atas merupakan afirmasi dan pengarusutamaan dalam menangkap momentum kehadiran aparatur muda di lingkungan birokrasi Indonesia. Strategi ini penting dilakukan untuk merawat semangat aparatur muda dalam melakukan pengabdian sebagai pelayan publik dan mendorong lebih cepat tujuan terciptanya *Smart ASN*.

Pelatihan dan Pendidikan Melalui *ASN Corporate University*

Pengembangan ASN diperlukan dua aspek kegiatan penting yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain yaitu kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Kedua kegiatan tersebut ditujukan untuk mengembangkan kompetensi seorang aparatur agar mampu digunakan secara efektif ([Fathurrochman, 2017:120](#)). Namun, di era revolui industri 4.0, pendidikan harus diubah orientasinya dari sekadar penguasaan sains-teknologi menjadi orientasi penemuan-penemuan baru ([Waston, 2019:343](#)). Agar para aparatur tidak hanya menjadi pengguna sains-teknologi tapi juga menemukan dan menciptakan inovasi-inovasi baru. Oleh karena itu, diperlukan model pendidikan yang segar dan mampu menyesuaikan dengan tuntutan perubahan yang terjadi.

Tren terkini dalam praktik pelatihan dan pengembangan SDM adalah dengan membangun *corporate university* ([Andresen et al., 2003](#)). *Corporate university* merupakan entitas pendidikan yang menjadi alat strategis yang dirancang untuk membantu organisasi induk dalam mencapai tujuan dengan melakukan kegiatan yang mendorong pembelajaran dan pengetahuan individu dan organisasi ([Allen, 2002](#)). *Corporate University* juga secara strategis berfungsi untuk mengintegrasikan pengembangan manusia dalam generasi yang spesifik dan harus fokus pada pengembangan individu, jenjang karier, peluang pelatihan, agenda pembelajaran, program sumber daya manusia, dan kepemimpinan di semua tingkat organisasi ([Grenze, 2006:1](#)).

Sederhananya, konsep *corporate university* merupakan model pengembangan SDM berbasis *core bussines organization* dengan pendekatan *human capital* yang menempatkan



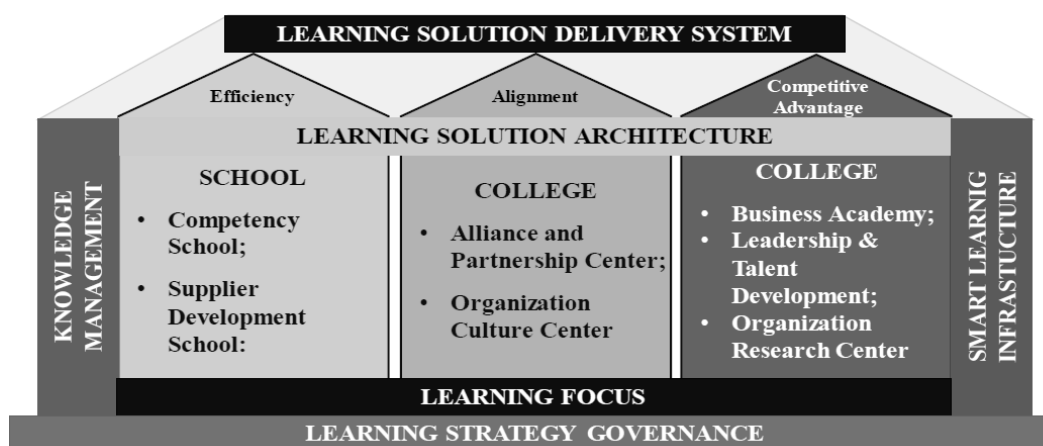
sumber daya manusia aparatur sebagai investasi jangka panjang suatu organisasi. Dibandingkan dengan lembaga atau institusi pendidikan lain, terdapat beberapa perbedaan yang prinsipil antara *corporate university* dengan yang lain. Tabel 2 menjelaskan perbedaan tersebut:

Tabel 3
Perbedaan antara Universitas, Pusdiklat dan *Corporate University*

Unsur	Universitas	Pusdiklat	<i>Corporate University</i>
Fokus	Pendidikan	Kebutuhan operasional	Kebutuhan bisnis (Kegiatan utama organisasi)
Pelayanan	Reaktif/proaktif	Reaktif	Proaktif
Proses	Berfokus pada dosen, pengajar, instruktur, <i>trainer</i>	Terfragmentasi perprogram <i>training</i>	Terintegrasi, diikuti dengan tindakan nyata berupa <i>on the job training</i>
Metode	Program pembelajaran disusun untuk diselesaikan dalam periode tertentu	Terbatas pada <i>training</i> yang sedang berlangsung	<i>Blended learning</i> , antara praktik dan belajar di kelas. Pemanfaatan teknologi sebagai media untuk efektifitas pembelajaran
Materi	Kemampuan umum	Kemampuan teknis individu	Kemampuan inti organisasi
Peran	Institusi Pendidikan	Pendidikan, pelatihan, pengembangan	Bagian tak terpisahkan dalam <i>Human Capital Management</i> dan pencapaian target bisnis organisasi

Sumber: Herizal & Haryanto dalam [Rustiny \(2018: 4\)](#)

Corporate university dalam pemerintahan memang masih sangat jarang diaplikasikan. Di Indonesia sendiri, organisasi publik yang berani memulai membangun *corporate university* adalah Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Adapun model yang dibangun oleh Kemenkeu merupakan adaptasi dari pemikiran [Rademakers, \(2005:136\)](#) yaitu *focus learning* yang bertumpu pada *school*, *collage*, dan *academy*. Kemenkeu melalui *Finance Education and Training Agency* (FETA) mulai menerapkan konsep *corporate university* pada tahun 2016. *Corporate university* pada Kemenkeu dapat dijadikan sebagai salah satu *pilot project* bagi kementerian atau lembaga lain yang akan menerapkan *corporate university* ([Fauziah & Prasetyo, 2019:57](#)). Adapun model *corporate university* Kemenkeu dapat dilihat pada gambar 5:



Gambar 5.

House of Kemenkeu Corporate University (Sumber: [Kementrian Keuangan, 2016](#))

Gambar di atas menunjukkan tentang kematangan *corporate university* dalam hal dampak strategis dan kontribusi terhadap inovasi serta produksi pengetahuan. *Corporate university* dimulai dari strategi pembelajaran tata kelola pemerintahan (*learning strategy governance*) yang kemudian difokuskan lagi ke dalam tiga *learning focus* yaitu *school*, *collage*, dan *academy*. Ketiga fokus pembelajaran tersebut berada di antara dua pilar yakni *smart learning infrastructure* dan *knowledge management*. Artinya, dalam menjalankan ketiga fokus *corporate university* harus memperhatikan tata cara *knowledge management* yang efektif dan efisien serta berbasis pada *smart learning infrastructure* yang tersedia. Dengan kata lain, Kemenkeu berupaya mengajak berkolaborasi semua perangkat *corporate university* seperti lembaga diklat, lembaga penelitian, lembaga pendidikan, institut kepemimpinan dan bahkan bekerja sama dengan organisasi eksternal dalam menerapkan konsep *corporate university* ([Fauziah & Prasetyo, 2019: 58](#)).

Corporate university ini relevan dengan pengelolaan SDM di era digital yang dijelaskan sebelumnya, karena berkelindan dalam jalan memberikan kontribusi terhadap inovasi dan produksi pengetahuan di lingkungan birokrasi. Gagasan *corporate university* mendorong terciptanya atmosfer pembelajaran yang inspiratif dan kondusif bagi para pegawai di birokrasi. Adapun model pendidikan dan pelatihan yang disediakan pusparagam dari mulai *e-learning*, *blended learning*, *problem solving*, dan yang lainnya. Substansi yang perlu diutamakan dalam hal ini adalah fokus pada bagaimana mentransfer dan menciptakan sebuah pengetahuan melalui proses belajar yang dinamis.

Kemenkeu menerapkan metode pembelajaran yang lebih komprehensif melalui integrasi model pembelajaran 10% *education*, 20% *social learning* dan 70% *experiential learning* yang mengadaptasi studi dari [Lombardo & Eichinger \(2010:4\)](#). Adapun model pembelajaran ini dilaksanakan untuk meningkatkan efektivitas dalam program pelatihan dan pengembangan SDM di lingkungan Kemenkeu yang berorientasi pada perubahan perilaku yang diharapkan berdampak pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi ([Wulandari, 2018:8](#)).

Hal penting yang bisa dipetik dari ikhtiar Kemenkeu dalam membangun inovasi pendidikan baru ini yaitu tentang pentingnya *knowledge management* dalam menciptakan, mengolah, dan mendistribusikan sebuah pengetahuan melalui metode-metode pembelajaran berbasis teknologi digital yang memfungsikan seluruh instansi pemerintah sebagai lembaga pembelajaran dengan mengombinasikan berbagai sistem pelatihan secara progresif edukatif



yang selanjutnya akan diterapkan pada *learning organization focus* yaitu *school, collage, academy* di setiap kementerian atau lembaga pemerintah (Fauziah & Prasetyo, 2019:61). Setidaknya, berdasarkan informasi yang tersebar di media, sudah ada beberapa organisasi publik yang mulai merintis model *corporate university* seperti LAN, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Pemerintah Kota Yogyakarta dan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Membangun *corporate university* tidak bisa dikerjakan secara sederhana. Oleh karenanya agenda strategis lembaga diklat dalam bertransformasi menjadi *corporate university* diperlukan dukungan dari pelbagai pihak dan dukungan sumber daya finansial yang kuat. Perlu *political will* serta komitmen struktural maupun kultural harus diletakkan secara fundamental di semua lini pemerintahan, termasuk para pemimpin publik. Sulit tapi bukan berarti tidak mungkin. Namun, untuk menuju *Smart ASN* yang diharapkan, langkah membangun *corporate university* perlu diperjuangkan. Berjuang diaktualisasikan agar *Smart ASN* yang digadang-gadang tidak menjadi mitos baru dalam cerita tata kelola pemerintahan Indonesia.

E. PENUTUP

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan akar gagasan *Smart ASN* tidaklah kuat. Secara ontologis, birokrasi Indonesia belum memiliki kapasitas yang mencukupi untuk menuju *Smart ASN*. Terdapat *problem* inheren terkait dengan kondisi birokrasi Indonesia saat ini yang masih belum optimal dalam pemanfaatan teknologi informasi di sektor pemerintahan. Padahal prasyarat dari *Smart ASN* sendiri adalah kemampuan dalam teknologi informasi.

Kondisi peningkatan proporsi ASN dari kalangan milenial bisa menjadi momentum yang dimanfaatkan dalam mendukung terciptanya *Smart ASN*. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis dengan mengoptimalkan anak-anak muda generasi milenial di lingkungan birokrasi dengan cara pengelolaan SDM di era digital yang bersifat pemberdayaan pegawai, yakni dengan cara 1) memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan potensi diri; 2) memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaan melalui berbagai metode; 3) memberikan ruang bagi produksi gagasan untuk para aparatur muda; 4) membangun budaya kerja yang humanis; dan 5) memberikan peluang peningkatan kapasitas diri bagi para aparatur muda.

Untuk menunjang pengelolaan SDM tersebut, maka model pendidikan dan pelatihan pun perlu bertransformasi agar relevan dengan kondisi era disrupsi seperti sekarang. Gagasan *ASN Corporate University* yang saat ini terbatas dilaksanakan di beberapa organisasi, harus bisa dieksperimentasikan oleh lembaga atau organisasi publik lainnya guna mendorong percepatan menuju terwujudnya *Smart ASN*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur yang sarat dengan keterbatasan data di lapangan. Oleh karena itu, penulis menyadari secara imanen masih terdapat kekurangan dalam hasil penelitian ini. Maka, agenda penting selanjutnya yaitu menindaklanjuti penelitian ini dengan penelitian lain lebih mendalam dari pelbagai perspektif, bahkan multidisiplin untuk memproyeksikan, bahkan membangun model, sehingga konsep *Smart ASN* menjadi gagasan yang bisa aktual dan bisa diimplementasikan di lapangan.



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Mark. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing A Successful Program*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Amalia, S. (2018). Reformasi Birokrasi 4.0: Strategi Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 21(2).
- Andresen, M., Cascorbi, A. ., & Harms, M. (2003). Corporate Universities – A Systematisation of the Concept and Explanation of their Role in a Global Environment. In M. . Morley, C. Cross, P. . Flood, C. Gubbins, & N. Heraty (Eds.), *Exploring the Mosaic, Developing the Discipline, Proceedings of the 7th Conference on IHRM, University of Limerick*.
- Bakhtiar, A. (2012). *Filsafat Ilmu*. PT Raja Grafindo Persada.
- Batara, E. B., Nurmandi, A., Warsito, T., & Pribadi, U. (2017). Are Government Employees Adopting Local E-Government Transformation? The Need for Having the Right Attitude, Facilitating Conditions and Performance Expectations. *Transforming Government People Process and Policy*, 11(4), 612–638. <https://doi.org/10.1108/TG-09-2017-0056>
- BKN. (2019). *Enam Langkah Strategis Wujudkan Smart ASN*. <https://www.bkn.go.id/berita/enam-langkah-strategis-wujudkan-smart-asn>
- BKN. (2020). *Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Desember 2019*. Badan Kepegawaian Negara.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the Future of HRM and Technology Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Bruny, K. . (2007). Corporate Universities in Government. In M Allen (Ed.), *The Next Generation of Corporate Universities* (pp. 253–260). Pfeiffe.
- Caiden, G. (2007). *Administrative Reform*. Routledge.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review.
- Clarke, A. (2019). Digital Government Units: What Are They, and What Do They Mean for Digital Era Public Management Renewal? *International Public Management Journal*, 0(0), 1–31. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1686447>
- Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating Public Value Through Smart Technologies and Strategies From digital Services to Artificial Intelligence and Beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438–450. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178>
- Deloitte Consulting. (2015). *Gov 2020: A journey into the Future of Government*. Deloitte.
- Eriyanto. (2018). Disrupsi. *Jurnal Komunikasi Indonesia*, 7(1).
- Faedlulloh, D. (2020). *Pandemi COVID-19 menunjukkan kerja dari rumah memungkinkan bagi ASN*. The Conversation. <https://theconversation.com/pandemi-covid-19-menunjukkan-kerja-dari-rumah-memungkinkan-bagi-asn-136238>
- Faedlulloh, D., & Duadji, N. (2019). Birokrasi dan Hoax: Studi Upaya Menjaga Netralitas Aparatur Sipil Negara di Era Post-Truth. *Jurnal Borneo Administrator*, 15(3), 313–332. <https://doi.org/10.24258/jba.v15i3.566>
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup. *Manajer Pendidikan*, 11(21), 120–129.
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2019). ASN Corporate University : Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif. *Civil Service*, 13(2), 51–62.



- Frank, M. (2017). *What To Do When Machines Do Everything: How to Get Ahead in a World of AI, Algorithms, Bots, and Big Data*. Wiley.
- Gerbert, P., Lorenz, M., Rübmann, M., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. https://www.bcg.com/en-sea/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx
- Gobble, M. M. (2019). In Defense of Bureaucracy. *Research-Technology Management*, 62(1), 50–55. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1541731>
- Grenze, J. W. (2006). *Developing and Implementing a Corporate University*. HRD Press Inc.
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The Impact of Technology on Work In The Twentyfirst Century: Exploring the Smart and Dark Side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579–2581. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1238126>
- Hummel, R. P. (2007). *The Bureaucratic Experience: The Post-Modern Challenge* (5th ed.). Routledge.
- Hur, J. Y., Cho, W., Lee, G., & Bickerton, S. H. (2019). The “Smart Work” Myth: How Bureaucratic Inertia and Workplace Culture Stymied Digital Transformation in the Relocation of South Korea’s Capital. *Asian Studies Review*, 43(4), 691–709. <https://doi.org/10.1080/10357823.2019.1663786>
- Iqbal, M. M. (2017). Membangun Sistem Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil Pada Era Otonomi Daerah. *Aristo*, 5(2), 345–358. <https://doi.org/10.24269/ars.v5i2.514>
- Kementerian Kesehatan. (2020). *Grand Design Pengelolaan ASN Kementerian Kesehatan 2020-2024*.
- Kementerian Keuangan. (2016). *Kemenkeu Corporate University: Belajar Tanpa Batas, Kinerja Berkualitas*.
- Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service. *International Review of Administrative Science*, 66(1), 91–104.
- Kvachev, V. (2019). From Weberian bureaucracy to networking bureaucracy. *Russian Sociological Review*, 18(2), 28–40. <https://doi.org/10.17323/1728-192x-2019-2-28-40>
- LAN. (2018). *Menuju Birokrasi Kelas Dunia, Kemenpan RB dan LAN Siapkan ASN Corporate University*. Lembaga Administrasi Negara.
- LAN. (2019). *Ego Sektoral Birokrasi Harus Dihilangkan*. <http://lan.go.id/id/2016-01-05-13-26-55/berita/ego-sektoral-birokrasi-harus-dihilangkan>
- Li, G., Tan, J., & Chaudhry, S. S. (2019). Industry 4.0 and Big Data Innovations. *Enterprise Information Systems*, 13(2), 145–147. <https://doi.org/10.1080/17517575.2018.1554190>
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2010). *Career Architect Development Planner* (5th ed.). Lominger.
- Marlina. (2018). *Menggugat Senioritas Penghambat Birokrat Egalitarian*. Birokrat Menulis. <https://birokratmenulis.org/menggugat-senioritas-penghambat-birokrat-egalitarian/> diakses tanggal 10 Juli 2020
- Menpan.go.id. (2019). *Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menciptakan-smart-asn-menuju-birokrasi-4-0> diakses tanggal 17 Januari 2020
- Menpan.go.id. (2020a). *Apa itu CAT dalam Seleksi CPNS?* Menpan.
- Menpan.go.id. (2020b). *Smart ASN Menguasai Era Digital*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/smart-asn-menguasai-era-digital> diakses



tanggal 9 September 2020

- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L., & PRISMA-P. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S. (2017). The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective. *Technology Innovation Management Review*, 7(11), 12–20. <https://doi.org/10.22215/timreview/1117>
- Muharam, R. S., & Melawati, F. (2019). Inovasi Pelayanan Publik dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 di Kota Bandung. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 39–47.
- Mustafa, A. J. (2019). *Smart ASN Untuk Birokrasi Berkelas Dunia 2024*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Nasution, D. A. D., Nasution, A. P., & Alpi, M. F. (2019). Pengaruh Penerapan Smart ASN Terhadap Pengelolaan Keuangan Negara di Era Disrupsi Teknologi Indonesia 4.0. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, 43–51.
- Nugroho, Y. (2020). Meremajakan Birokrasi Kita. *Kompas*.
- Perdana, A. K. (2019). Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital. *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), 75–80.
- Pors, A. S. (2015). Becoming Digital – Passages to Service in the Digitized Bureaucracy. *Journal of Organizational Ethnography*, 4(2), 177–192. <https://doi.org/10.1108/JOE-08-2014-0031>
- Praptowo, B. D., Mikhriani, & Suharsono, A. (2020). Keterlibatan Siklus Terintegrasi Knowledge Management Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(1), 1–22.
- Prasojo, E. (2009). *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi*. Penerbit Salemba.
- Pratama, A. B., & Imawan, S. A. (2019). A Scale for Measuring Perceived Bureaucratic Readiness For Smart Cities in Indonesia. *Public Administration and Policy*, 22(1), 25–39. <https://doi.org/10.1108/PAP-01-2019-0001>
- Rademakers, M. (2005). Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17(1), 130-136.
- Rakhmawanto, A. (2013). Sistem Rekrutmen Pegawai Berbasis Kompetensi: Analisis Perspektif Pengangkatan PTT Menjadi CPNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(2), 1–11.
- Rasiah, R., Turner, J. J., & Ho, Y. F. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Work Performance: Perceptions and Reflections from Academics in Malaysian Higher Education. *Contemporary Economics*, 13(3), 269–282. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.312>
- Rivai, F. H. (2019). Membangun Budaya Birokrasi dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 9(2), 128–138.
- Rustiny, E. (2018). Penerapan BLUD dalam Transformasi Lembaga Diklat Menjadi Corporate University. *Prosiding Seminar Nasional “Inovasi Menuju Corporate University,”* 2–11.
- Sabani, A., Deng, H., & Thai, V. (2019). Evaluating the Development of E-Government in Indonesia. *Proceedings of the 2nd International Conference on Software Engineering and Information Management*, 254–258.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Setyowati, E. (2016). Merit System in Recruitment and Selection Process of Civil Servant



- Candidate in Malang Indonesia (Implementation of Recruitment and Selection of Civil Servant Candidate in 2010). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 83–95. <https://doi.org/0.15640/jasps.v4n1a5>
- Sobandi, B. (2019). Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi di Indonesia. *Civil Service*, 13(2), 15–25.
- Subagja, A. (2017). *Menuju ASN yang Profesional Berbasis Sistem Merit Melalui Penguatan Jabatan Fungsional*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Syah, A. F., & Fahrani, N. S. (2019). Rencana Suksesi Pegawai Negeri Sipil di Era Vuca. *Civil Service*, 13(2), 1–14.
- Tempo. (2020). Didominasi Administratif, Komposisi ASN Dinilai Kurang Ideal. Retrieved from https://bisnis.tempo.co/read/1300178/didominasi-administratif-komposisi-asn-dinilai-kurang-ideal?page_num=1 diakses 2 Februari 2020.
- Thoha, M. (2008). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Prenada Media.
- Tradingeconomics.com. (2019). *Ease of Doing Business in Indonesia*. (Tradingeconomics, nd 2019). Retrieved from <https://tradingeconomics.com/indonesia/ease-of-doing-business> diakses tanggal: 7 Agustus 2020
- United Nations. (2020). *2020 United Nations E-Government Survey: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020 UN E-Government Survey \(Full Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf)
- Vaidya, S., Ambad, P., & Boshle, S. (2018). Industry 4.0 - A Glimpse. *2nd International Conference on Materials Manufacturing and Design Engineering (Procedia Manufacturing)*, 20, 233–238.
- Viltard, L. (2014). Are corporate universities (CU) possible in emerging countries? *Independent Journal of Management & Production*, 5(3), 581–597. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v5i3.180>
- Vogl, T., Seidelin, C., Ganesh, B., & Bright, J. (2019). Algorithmic Bureaucracy. *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research*, 148–153. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325240>
- Waston. (2019). Strategi Menang Dalam Revolusi Industri 4.0 (Perspektif Filsafat Thomas Kuhn). *The 10th University Research Colloquium 2019 Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Muhammadiyah Gombong*, 343–353.
- Wulandari, F. S. (2018). Kemenkeu Corpu: Mengubah Sistem, Mengubah Fokus, dan Mengubah Mindset. *Majalah Edukasi Keuangan*, 8–13.
- Yunita, N. P., & Aprianto, R. D. (2018). Kondisi Terkini Perkembangan Pelaksanaan E-Government di Indonesia : Analisis Website. *Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Komunikasi, 2018 (Sentika)*, 329–336.
- Zauhar, S. (2007). *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi, dan Strategi*. PT. Bumi Aksara.