

PENGUATAN KARAKTER



# APARATUR SIPIIL NEGARA

SEBAGAI TULANG PUNGGUNG  
RODA PEMERINTAHAN



Fajar Gumilang Kosasih, S.E., M.M.  
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.  
Dr. Agung Wahyu Handaru, M.M.

# APARATUR SIPIL NEGARA

SEBAGAI TULANG PUNGGUNG  
RODA PEMERINTAHAN

Dalam lanskap kontemporer yang dinamis dari praksis tata kelola, "Penguatan Karakter Aparatur Sipil Negara Sebagai Tulang Punggung Roda Pemerintahan" berdiri sebagai sebuah opus magnum yang memetakan fenomenologi ontologis dari entitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam lingkaran hermeneutika pemerintahan. Penulis, dengan pandangan keilmuan yang luhur, merajut telaah epistemologis mengenai bagaimana karakter ASN dapat diinvigorasi dan dihomonisasi agar berperan sebagai substratum esensial dalam mekanisme roda pemerintahan.

Buku ini menguraikan secara filosofis esensi ASN sebagai subjek yang bukan sekedar eksistensi birokratis, melainkan entitas yang memperlihatkan kapasitas etis, intelektual, dan emosional. Bagian awal eksplorasi buku ini berfokus pada paradigma historis dan sosial-kritis yang menguak keberadaan ASN dalam tapestri zaman. Dengan memanfaatkan metode analisis diakronis dan sinkronis, penulis menyoroti dinamika evolusi karakter ASN dalam relasi dengan perubahan kontekstual dalam struktur pemerintahan.

Melangkah ke bagian berikutnya, buku ini mengkaji kausalitas antara kualitas karakter ASN dan efikasi pemerintahan. Berlandaskan prinsip-prinsip axiologis, buku ini menelaah konsep-konsep moral dan etika yang menjadi fondasi dalam pembentukan karakter ASN yang kokoh. Penulis berargumen bahwa integritas, dedikasi, dan keadilan merupakan atribut intrinsik yang harus dipelihara dan dikultivasi dalam psyche ASN.

Tidak ketinggalan, buku ini juga mempertimbangkan interaksi antara ASN dan masyarakat. Dengan pendekatan fenomenologis, buku ini memetakan bagaimana ASN dapat bertransformasi menjadi entitas relasional yang tidak hanya menyatu dengan, tetapi juga merespons dan mengarahkan kehendak kolektif.

Bagian klimaks dari buku ini merangkum implikasi dari penguatan karakter ASN terhadap pembangunan holistik bangsa. Melalui lensa teleologis, buku ini menyoroti bagaimana penguatan karakter ASN mendukung realisasi cita-cita kesejahteraan, keadilan, dan partisipasi yang inklusif dalam masyarakat.

"Penguatan Karakter Aparatur Sipil Negara Sebagai Tulang Punggung Roda Pemerintahan" adalah sebuah mahakarya yang menawarkan wawasan mendalam dan refleksi kritis tentang peran dan makna ASN dalam dinamika tata kelola negara. Karya ini tidak hanya penting bagi para akademisi dan praktisi, tetapi juga bagi siapa saja yang berkeinginan untuk memahami dan berkontribusi terhadap pencerahan dan kemajuan peradaban bangsa.



eureka  
media aksara  
Anggota IKAPI  
No. 225/JTE/2021

☎ 0858 5343 1992  
✉ eurekaediaaksara@gmail.com  
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362



DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
KEMENTERIAN HUKUM & HAK ASASI MANUSIA RI

EC00202357353

ISBN 978-623-151-228-4



9 786231 512284

**PENGUATAN KARAKTER  
APARATUR SIPIL NEGARA  
SEBAGAI TULANG PUNGGUNG  
RODA PEMERINTAHAN**

**Fajar Gumilang Kosasih, S.E., M.M.**

**Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.**

**Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M.**



**eureka**  
**media aksara**

**PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA**

**PENGUATAN KARAKTER  
APARATUR SIPIL NEGARA  
SEBAGAI TULANG PUNGGUNG  
RODA PEMERINTAHAN**

**Penulis** : Fajar Gumilang Kosasih, S.E., M.M.  
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.  
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M.

**Desain Sampul** : Ardyan Arya Hayuwaskita

**Tata Letak** : Nurlita Novia Asri

**ISBN** : 978-623-151-228-4

**No. HKI** : EC00202357353

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JULI 2023**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

**Redaksi:**

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Pembaca Yang Mulia,

Dengan segala kerendahan hati, kami mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kami kekuatan dan kesempatan untuk menyelesaikan buku ini yang berjudul "Penguatan Karakter Aparatur Sipil Negara Sebagai Tulang Punggung Roda Pemerintahan". Buku ini dirancang sebagai sumbangan pemikiran dalam upaya memperkokoh karakter Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki peran strategis dalam kelancaran roda pemerintahan.

Kami juga ingin menghaturkan terima kasih kepada seluruh individu yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan buku ini. Penghargaan yang setinggi-tingginya juga kami tujukan kepada para ahli, praktisi, dan semua pihak yang telah menyumbangkan waktu, pemikiran, dan tenaga mereka dalam memberikan masukan dan saran yang berharga.

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat, tuntutan akan kualitas pelayanan publik menjadi semakin tinggi. Oleh karena itu, penting bagi ASN untuk terus mengembangkan kompetensi dan integritas dalam menjalankan tugasnya. Buku ini mencoba untuk mengeksplorasi berbagai aspek yang terkait dengan penguatan karakter ASN, dan bagaimana hal ini dapat berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Bab demi bab dalam buku ini disusun secara sistematis dan didasarkan pada kajian ilmiah yang mendalam, sehingga diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif tentang pentingnya penguatan karakter ASN sebagai upaya mendukung roda pemerintahan yang lebih baik. Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bernilai bagi para

peneliti, akademisi, praktisi, maupun bagi siapa saja yang berkepentingan dalam bidang kebijakan publik dan tata kelola pemerintahan.

Selanjutnya, saya ingin menyampaikan penghargaan kepada keluarga dan kolega yang telah memberikan dukungan moral serta dorongan yang tak henti-hentinya selama proses penulisan. Tak lupa, saya ucapkan terima kasih kepada penerbit yang telah mempercayakan publikasi karya ini.

Meskipun telah dilakukan upaya maksimal dalam penulisan buku ini, kami menyadari bahwa masih terdapat keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, kami sangat menghargai kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca demi penyempurnaan edisi berikutnya.

Akhir kata, saya berharap buku ini dapat memberikan manfaat yang berarti bagi para pembaca, khususnya bagi Aparatur Sipil Negara dan semua pihak yang berkecimpung dalam dunia pemerintahan. Semoga karya ini dapat menjadi sumber inspirasi dan panduan dalam upaya memperkuat karakter aparatur yang ulet, berintegritas, dan berdedikasi demi kemajuan bangsa dan negara yang kita cintai.

Hormat kami,

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB 1 PENGENALAN APARATUR SIPIL NEGARA</b> .....	<b>1</b>
A. Sejarah dan Perkembangan Aparatur Sipil Negara di Indonesia .....	1
B. Prinsip-prinsip Dasar dan Nilai-nilai yang Mengemban Aparatur Sipil Negara .....	4
C. Struktur dan Organisasi Aparatur Sipil Negara di Indonesia .....	7
D. Peran Aparatur Sipil Negara dalam pembangunan bangsa dan pelayanan publik .....	9
<b>BAB 2 PENGUATAN BUDAYA KERJA BERDASARKAN CORE VALUES DAN EMPLOYER BRANDING</b> .....	<b>16</b>
A. Pengertian <i>Core Values</i> Berakhlak dan <i>Employer Branding</i> Bangsa Melayani Bangsa.....	16
B. Ketentuan Umum <i>Core Values</i> Berakhlak dan <i>Employer Branding</i> Bangsa Melayani Bangsa.....	19
C. Penerapan <i>Core Values</i> Berakhlak dan <i>Employer Branding</i> Bangsa Melayani Bangsa.....	21
D. Keterlibatan Pihak Terkait .....	24
<b>BAB 3 TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB APARATUR SIPIL NEGARA</b> .....	<b>28</b>
A. Penyelenggaraan Pemerintahan dan Kebijakan Publik .....	28
B. Pelaksanaan Tugas di bidang Administrasi dan Manajemen .....	30
C. Pelayanan Publik dan Hubungan dengan Masyarakat .....	35
D. Peran Aparatur Sipil Negara dalam Pengawasan dan Pencegahan Korupsi .....	42

<b>BAB 4</b>	<b>TANTANGAN DAN PELUANG APARATUR SIPIL NEGARA.....</b>	<b>49</b>
	A. Tantangan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan yang Efektif dan Efisien .....	49
	B. Peluang dalam Mengatasi Tantangan .....	55
	C. Penegakan Etika dan Integritas dalam Pelayanan Publik.....	66
	D. Peningkatan Kapabilitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara .....	74
	E. Inovasi dan Transformasi Digital dalam Aparatur Sipil Negara .....	82
<b>BAB 5</b>	<b>MENINGKATKAN KINERJA DAN PROFESIONALISME APARATUR SIPIL NEGARA.....</b>	<b>92</b>
	A. Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara .....	92
	B. Peningkatan Kapasitas dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.....	105
	C. Sistem Evaluasi Kinerja dan <i>Reward-Punishment</i> dalam Aparatur Sipil Negara.....	120
	D. Kolaborasi antar Lembaga dan Penguatan Kerja Sama antar Aparatur Sipil Negara.....	130
<b>BAB 6</b>	<b>KOMITMEN AFEKTIF PADA APARATUR SIPIL NEGARA.....</b>	<b>146</b>
	A. Pengertian dan Konsep Komitmen Afektif.....	146
	B. Meningkatkan Komitmen Afektif pada Aparatur Sipil Negara .....	188
	C. Praktek Terbaik dan Studi Kasus.....	229
	D. Tantangan dan Peluang di Masa Depan .....	237
	E. Dampak Komitmen Afektif bagi Organisasi.....	244
<b>BAB 7</b>	<b>ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA APARATUR SIPIL NEGARA .....</b>	<b>254</b>
	A. Konsep <i>Organization Citizenship Behavior</i> pada Aparatur Sipil Negara.....	254



B. Pentingnya <i>Organization Citizenship Behavior</i> pada Aparatur Sipil Negara .....	256
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi OCB pada Aparatur Sipil Negara .....	262
D. Strategi untuk Meningkatkan OCB pada Aparatur Sipil Negara .....	271
E. Dampak OCB pada Aparatur Sipil Negara .....	277
<b>BAB 8 MASA DEPAN APARATUR SIPIL NEGARA.....</b>	<b>282</b>
A. Peran Aparatur Sipil Negara dalam Menghadapi Tantangan Masa Depan.....	282
B. Mendorong Inovasi dan Adaptasi Perubahan dalam Aparatur Sipil Negara .....	288
C. Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara sebagai <i>Agent of Change</i> .....	292
D. Visi dan Langkah Strategis untuk Masa Depan Aparatur Sipil Negara .....	302
<b>BAB 9 REFORMASI BIROKRASI.....</b>	<b>316</b>
A. Pengertian Reformasi Birokrasi .....	316
B. Tujuan Penajaman <i>Road Map</i> RB.....	319
C. Isu Strategis RB Tahun 2020–2024 .....	321
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>327</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>331</b>



**PENGUATAN KARAKTER  
APARATUR SIPIL NEGARA  
SEBAGAI TULANG PUNGGUNG  
RODA PEMERINTAHAN**

**Fajar Gumilang Kosasih, S.E., M.M.  
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.  
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M.**



# BAB 1

## PENGENALAN APARATUR SIPIL NEGARA

### A. Sejarah dan Perkembangan Aparatur Sipil Negara di Indonesia

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara didefinisikan sebagai "warga negara Indonesia yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam undang-undang ini, diterima oleh pejabat pembina kepegawaian, dan diangkat sebagai pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan pemerintahan, serta berkedudukan sebagai unsur pelaksana, pembantu, dan penunjang pelaksana tugas pemerintahan."

Undang-undang ini memberikan landasan hukum bagi pengaturan dan manajemen Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Dalam undang-undang tersebut, dijelaskan mengenai ketentuan-ketentuan terkait rekrutmen, seleksi, pengangkatan, kenaikan pangkat, kedisiplinan, penghargaan, dan pengakhiran hubungan kerja dengan Aparatur Sipil Negara. Undang-undang ini juga mengatur mengenai hak, kewajiban, dan tanggung jawab Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugasnya.

Undang-undang tersebut menggarisbawahi pentingnya profesionalisme, integritas, dan pelayanan publik yang berkualitas dalam peran Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara diharapkan menjalankan tugasnya dengan baik, transparan, dan bertanggung jawab demi kepentingan masyarakat dan pembangunan bangsa.

# BAB 2

## PENGUATAN BUDAYA KERJA BERDASARKAN CORE VALUES DAN EMPLOYER BRANDING

### A. Pengertian *Core Values* Berakhlak dan *Employer Branding* Bangsa Melayani Bangsa

Untuk dapat bertahan dalam era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity*) yang penuh dengan disrupsi yang berkembang saat ini, seluruh organisasi termasuk organisasi pemerintah di Indonesia perlu bertransformasi dari tiga sisi, yakni transformasi dari sisi Kelembagaan, Sistem Kerja, dan Sumber Daya Manusia (SDM), agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih responsif, efisien, dan efektif.

Transformasi kelembagaan telah dilakukan dengan melakukan penyederhanaan birokrasi melalui delayering eselonisasi menjadi 2 (dua) level eselon dengan melakukan pengalihan Jabatan Administrasi (Eselon III, Eselon IV, dan Eselon V) untuk disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional. Hal ini berimplikasi pada transformasi sistem kerja yang lebih bersifat *nonhierarkis* dan *agile* yang mengedepankan keahlian, fleksibilitas, dan kolaborasi baik secara mandiri maupun kelompok, di lingkungan internal unit kerja maupun lintas unit kerja dan lintas satuan organisasi. Terhadap kedua jenis transformasi dimaksud, guna mewujudkan pemerintahan berkelas dunia (*world class government*), sangat perlu didukung dengan transformasi sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara.

# BAB 3

## TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB APARATUR SIPIL NEGARA

### A. Penyelenggaraan Pemerintahan dan Kebijakan Publik

Penyelenggaraan pemerintahan dan kebijakan publik merupakan dua aspek penting dalam tugas dan tanggung jawab Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Berikut adalah penjelasan mengenai penyelenggaraan pemerintahan dan kebijakan publik:

#### 1. Penyelenggaraan Pemerintahan:

Penyelenggaraan pemerintahan merujuk pada pelaksanaan kegiatan administratif, operasional, dan manajerial oleh Aparatur Sipil Negara untuk menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan. Beberapa aspek utama penyelenggaraan pemerintahan adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan: Aparatur Sipil Negara berperan dalam menyusun rencana pembangunan dan kebijakan nasional, regional, atau lokal. Mereka terlibat dalam perumusan program dan kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan.
- b. Pelaksanaan: Aparatur Sipil Negara bertugas menjalankan program dan kegiatan yang telah direncanakan. Mereka melaksanakan kebijakan publik, mengelola sumber daya, dan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.
- c. Koordinasi: Aparatur Sipil Negara melakukan koordinasi antar lembaga pemerintah, baik di tingkat pusat maupun

# BAB 4

## TANTANGAN DAN PELUANG APARATUR SIPIL NEGARA

### A. Tantangan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan yang Efektif dan Efisien

Tantangan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien dihadapi oleh Aparatur Sipil Negara dapat meliputi:

#### 1. Kompleksitas Tugas dan Tuntutan yang Tinggi

Aparatur Sipil Negara dihadapkan pada tugas yang kompleks dan beragam, serta tuntutan yang tinggi untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Tantangan ini membutuhkan kemampuan manajerial, teknis, dan kepemimpinan yang kuat untuk mengelola sumber daya dan mencapai hasil yang diinginkan.

Sebagai ASN, penting untuk memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam mengelola sumber daya yang tersedia, seperti anggaran, tenaga kerja, dan infrastruktur. ASN harus mampu merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol sumber daya tersebut agar dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, ASN juga harus memiliki kemampuan teknis yang kuat dalam bidang pekerjaan mereka. ASN harus memahami dan menguasai teknologi, metode kerja, dan prosedur yang relevan dengan bidang pekerjaan mereka agar

# BAB 5

## MENINGKATKAN KINERJA DAN PROFESIONALISME APARATUR SIPIL NEGARA

### A. Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara

Peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara menjadi fokus penting dalam menjalankan tugas pemerintahan yang efektif dan efisien. Berikut adalah beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara:

#### 1. Simplifikasi dan Penyederhanaan Prosedur.

Membuat prosedur administrasi dan regulasi yang lebih sederhana, transparan, dan mudah dipahami. Aparatur Sipil Negara perlu mengidentifikasi proses-proses yang memerlukan perbaikan dan melakukan pemangkasan aturan yang tidak perlu, sehingga dapat mengurangi birokrasi yang berlebihan dan mempercepat pengambilan keputusan.

Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil:

- a. Identifikasi dan evaluasi prosedur yang kompleks: Lakukan peninjauan menyeluruh terhadap prosedur administrasi yang ada dan identifikasi prosedur-prosedur yang kompleks, berbelit-belit, atau tidak efisien. Carilah aspek-aspek yang dapat disederhanakan atau dihilangkan untuk menghemat waktu dan sumber daya.
- b. Libatkan para pemangku kepentingan: Melibatkan pemangku kepentingan yang terkait dengan prosedur tersebut, seperti ASN yang menjalankan prosedur tersebut, *supervisor*, dan pihak terkait lainnya. Dengan

# BAB 6

## KOMITMEN AFEKTIF PADA APARATUR SIPIL NEGARA

Komitmen afektif pada Aparatur Sipil Negara mengacu pada ikatan emosional yang kuat antara Aparatur Sipil Negara dengan tugas dan tanggung jawab mereka dalam pelayanan publik. Ini mencerminkan keterikatan emosional yang mendalam terhadap organisasi dan nilai-nilai yang diwakilinya. Komitmen afektif pada aparatur sipil negara sangat penting karena dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, stabilitas organisasi, dan motivasi Aparatur Sipil Negara. Hal ini juga berkontribusi pada membangun hubungan yang baik antara pemerintah dan masyarakat, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif bagi Aparatur Sipil Negara.

### A. Pengertian dan Konsep Komitmen Afektif

#### 1. Pengertian Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah jenis komitmen yang muncul dari perasaan dan emosi positif yang mendalam terhadap suatu organisasi, tugas, atau pekerjaan yang dijalankan. Hal ini melibatkan keterikatan emosional yang kuat terhadap tujuan, nilai, dan budaya organisasi. Komitmen afektif mencerminkan ikatan emosional yang kuat antara individu dengan organisasi di mana mereka bekerja (Rhoades, 2002).



# BAB

# 7

## ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA APARATUR SIPIL NEGARA

*Organization Citizenship Behavior* (OCB) pada Aparatur Sipil Negara adalah fenomena yang semakin menjadi perhatian di era modern ini. Aparatur Sipil Negara yang menunjukkan OCB merujuk pada perilaku sukarela dan proaktif yang melampaui tugas pokok mereka demi mendukung organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Bab ini akan membahas tentang OCB pada Aparatur Sipil Negara dan berbagai aspek yang terkait.

### A. Konsep *Organization Citizenship Behavior* pada Aparatur Sipil Negara

Sejarah perkembangan konsep OCB dimulai pada tahun 1980-an, ketika para peneliti mulai memahami bahwa ada aspek kerja yang lebih luas daripada sekadar kinerja tugas yang didefinisikan dengan jelas. Organ, Podsakoff, dan MacKenzie adalah beberapa peneliti awal yang banyak berkontribusi dalam membangun dan mendefinisikan konsep ini. Mereka mengakui bahwa organisasi yang berhasil biasanya memiliki karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas dasar mereka. Konsep ini telah berkembang sejak itu, dengan penelitian lebih lanjut yang mengeksplorasi berbagai dimensi dan hasil dari OCB.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas mereka yang sebenarnya. OCB meliputi perilaku yang membantu organisasi mencapai tujuannya, seperti membantu

# BAB 8

## MASA DEPAN APARATUR SIPIL NEGARA

### A. Peran Aparatur Sipil Negara dalam Menghadapi Tantangan Masa Depan

Aparatur Sipil Negara memiliki peran krusial dalam menghadapi tantangan masa depan yang semakin kompleks dan dinamis. Berikut adalah beberapa peran Aparatur Sipil Negara dalam menghadapi tantangan masa depan:

#### 1. Inovasi dan Transformasi Digital.

Menurut Bughin et. al. (2018) Transformasi digital adalah proses perubahan bisnis dan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi. Transformasi digital melibatkan penggunaan teknologi seperti *big data*, *cloud computing*, *artificial intelligence*, dan *internet of things* untuk mengubah cara kerja dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

Menurut sebuah studi oleh McKinsey & Company (2018), transformasi digital dapat memberikan manfaat signifikan bagi bisnis, termasuk peningkatan pendapatan, efisiensi operasional, dan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Namun, transformasi digital juga dapat menimbulkan tantangan seperti keamanan data dan perubahan budaya organisasi (Brynjolfsson et. al. 2014).

# BAB

# 9

## REFORMASI BIROKRASI

### A. Pengertian Reformasi Birokrasi

Menurut PermenPAN dan RB No.3 Tahun 2023 bahwa Reformasi Birokrasi (RB) merupakan sebuah kebutuhan di tengah dinamika kompleksitas global yang menyebabkan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Tujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan melalui RB yang berkualitas pada akhirnya adalah untuk mempercepat tercapainya Pembangunan Nasional. Dengan kata lain, RB merupakan sebuah instrumen alat (*tools*) dalam rangka percepatan pencapaian prioritas kerja Presiden dan Pembangunan Nasional.

RB menjadi salah satu dari lima agenda prioritas Pembangunan Nasional yang menjadi fokus dari pemerintahan. Arahan Presiden tentang RB berkaitan dengan tiga hal utama, yaitu mewujudkan birokrasi yang mampu menciptakan hasil, birokrasi yang mampu menjamin agar manfaat kebijakan itu dirasakan oleh masyarakat (*making delivered*), serta birokrasi yang lincah dan cepat (*agile bureaucracy*). Arahan Presiden tersebut dapat terwujud apabila ada upaya perbaikan dalam tata kelola pemerintahan yang menyentuh akar permasalahan, tidak hanya menjadi agenda rutin tanpa memberikan daya ungkit yang konkret.

Dalam rangka memastikan pengelolaan RB yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola RB dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part I: Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Bawden, D., & Robinson, L. (2016). Information behaviour. In *Introduction to information science* (pp. 187-210). Facet Publishing.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Bughin, J., Catlin, T., & Hirt, M. (2018). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*, 1, 1-10.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Press.
- Gray, B., & Stites-Doe, S. (2015). *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford University Press.

- Haseeb, M., et al. (2020). Adaptability in the Workplace: Development of a Scale. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 347-362.
- Hillson, D. (2018). *Managing Risk in Projects*. Routledge.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Pedoman Literasi Digital*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kolaborasi. (n.d.). In *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Retrieved from <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kolaborasi>.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Lickona, T. (2018). *Character Matters: How to Help Our Children Develop Good Judgment, Integrity, and Other Essential Virtues*. Simon and Schuster.
- Liu, Y., Wang, M., & Chang, H. (2021). The impact of COVID-19 on *Organizational Citizenship Behavior: The mediating role of psychological distress*. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 1-12.
- Masten, A. S. (2020). Resilience, Adaptability, and Transformability in the Face of Disruption. *Psychological Inquiry*, 31(2), 85-89.
- McKinsey & Company. (2018). *The case for digital reinvention*. Diakses pada 13 Juni 2023, dari <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

- Mulyadi. (2018). *Etika Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. Salemba Empat.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger Publishers.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. John Wiley & Sons.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2020). *Winning Through Innovation and Adaptability: A Framework for Strategy Renewal*. *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 41-48.
- UNESCO. (2005). *Guidelines for Competency-Based Education and Training*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2018). *Media and Information Literacy Curriculum for Teachers*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2018). *Media and Information Literacy: Policy and Strategy Guidelines*. Paris: UNESCO.

- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wibowo, A. (2019). *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial*. Penerbit Andi.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: World Economic Forum.

## TENTANG PENULIS



**Fajar Gumilang Kosasih, S.E., M.M.**  
Lahir di Bogor pada tahun 1980. Lulus S1 di Program Studi Manajemen SDM Universitas Attahiriyah tahun 2014, Lulus S2 di Program Studi Manajemen SDM Universitas Indonesia tahun 2018, dan saat ini sedang menempuh pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen SDM Universitas Negeri Jakarta.

Penulis bersertifikasi *Certified Human Resources Professional* (CHRP) dan *Advanced Human Capital Accomplished* (AHCA) Unika Atma Jaya Jakarta. Penulis saat ini bekerja sebagai Analis SDM Aparatur di Kementerian Sekretariat Negara.



**Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M**  
Semenjak lulus dari bangku perkuliahan, Penulis aktif mengikuti organisasi dalam bidang akademik yang mana puncaknya dapat meraih gelar Profesor dalam bidang Ilmu Manajemen Pemasaran pada tanggal 1 Januari tahun 2021. Pengalaman kerja dalam bidang akademik yang membuatnya selalu dipercaya untuk menjadi dosen S1, S2, dan S3 di beberapa PTN dan PTS ternama. Adapun posisi yang diduduki oleh penulis diantaranya, pada tahun 1998-2005 menjadi Ketua Program Studi D3 Manajemen Pemasaran di STIE Bina Darma, Palembang. Kemudian pada tahun 2010-2011 sebagai Ketua Jurusan Manajemen serta merintis pendirian MM FE UNJ dan dipercaya langsung sebagai Ketua Program Studinya semenjak 2011-2017.

Selanjutnya pada Desember 2020, sampai dengan bulan Agustus 2021 menjabat sebagai Sekretaris Reformasi Birokrasi Universitas Negeri Jakarta. Penulis menempuh Pendidikan S1 Ilmu Manajemen dengan Predikat Sangat Memuaskan di Universitas Jambi pada tahun 1995, S2 Manajemen dengan Predikat Cumlaude



di Universitas Gajah Mada pada tahun 1998, Pada tahun 2005 telah menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi-Manajemen Pascasarjana Universitas Padjajaran dengan predikat Cumlaude. Selain sebagai dosen dan Konsultan, Penulis juga sebagai Asesor Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) semenjak tahun 2010 dan juga sebagai Asesor Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (LAMEMBA) semenjak tahun 2021.



**Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T, M.M**

Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di Jurusan Teknik Arsitektur, Fakultas Teknik Sipil Dan Perencanaan, Institut Teknologi Nasional di Bandung tahun 2001. Pada tahun 2005, penulis memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Magister Manajemen Universitas Padjadjaran Bandung.

Kemudian pada tahun 2016, penulis kembali memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung. Sejak tahun 2006, penulis menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (FE UNJ). Sejak awal berkarier sebagai dosen di UNJ, penulis telah diberi banyak penugasan. Tahun 2006 penulis bergabung dalam unit Career Development Center yang dibina oleh Fakultas Ekonomi. Tahun 2009 penulis dipercaya menjadi Ketua Program Studi S1 Manajemen. Pada tahun 2010, penulis diberi Amanah untuk menjadi Ketua Jurusan Manajemen hingga tahun 2013. Pada tahun 2013 sampai 2014, penulis kembali menjadi Koordinator Program Studi S1 Manajemen. Setelah menyelesaikan studi S3, penulis kembali dipercaya menjadi Koordinator Program S2 Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi hingga saat ini.

REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202357353, 20 Juli 2023

**Pencipta**  
Nama : **Fajar Gumilang Kosasih, S.E., M.M., Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M. dkk**  
Alamat : Jl. Sanggar Kencana VIII No.8. Bandung 40286, Bandung, Jawa Barat, 40286  
Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**  
Nama : **Fajar Gumilang Kosasih, S.E., M.M., Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M. dkk**  
Alamat : Jl. Sanggar Kencana VIII No.8. Bandung 40286, Bandung, Jawa Barat, 40286  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **Penguatan Karakter Aparatur Sipil Negara Sebagai Tulang Punggung Roda Pemerintahan**  
Tanggal dan tempat dimuncikan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 3 Juli 2023, di Purbalingga  
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.  
Nomor pencatatan : 000490288

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.  
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri



Anggoro Dasananto  
NIP. 196412081991031002

Disclaimer:  
Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.