



Politik Hukum Edukasi Pegawai Negeri Sipil dan Peran *Corporate University* dalam Reformasi Birokrasi

Asrul Ibrahim Nur¹, Andrian Dwi Kurniawan²

¹Universitas Debrecen, Hongaria

²Universitas Bakrie, Indonesia

Correspondence: E-mail: asrul.ibrahimnur@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to provide a comprehensive explanation of the legal policy of education for civil servants in Indonesia and to reinterpret the concept of a corporate university which is contextualized by the existence of educational and training institutions in government agencies. This research is legal research that uses a qualitative descriptive method with a socio-legal approach. The results of the study that the authors conducted show that there is a strong correlation between the legal politics of education for civil servants in the laws governing state employment and efforts to improve the quality of the human resources of the apparatus. The implementation of the corporate university concept in government education and training institutions is one way to accelerate the improvement of the quality of human resources in the apparatus and as an effort to carry out integrated bureaucratic reform.

Keyword: *Corporate University, Legal Policy, Bureaucratic Reform.*

© 2021 Tim Pengembang Jurnal UPI

ARTICLE INFO

Article History:

1. PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peran yang sangat vital dalam pengelolaan birokrasi negara, hal ini ditunjukkan dengan pengaturan materi muatan mengenai PNS dalam instrumen hukum berupa undang-undang. Mengatur PNS dalam level sebuah undang-undang memiliki makna bahwa substansi tersebut sangat penting, melibatkan banyak pemangku kepentingan, dan tujuan utamanya adalah kesesuaian dengan prinsip negara hukum sebagaimana

yang diamanatkan oleh konstitusi. Menurut Anggono (2018) dalam penyusunan peraturan perundang-undangan perlu memperhatikan dua aspek ketertiban yaitu tertib dasar (terkait materil) dan tertib pembentukan (terkait formil). Oleh karena itu, penguasaan materi kepegawaian dalam sebuah produk hukum dengan hierarki selevel undang-undang juga dapat dimaknai sebagai upaya untuk memenuhi dua aspek ketertiban tersebut.

Pengaturan mengenai kepegawaian negara melalui instrumen hukum berupa undang-undang dimulai sejak era Presiden Soekarno melalui Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Kepegawaian yang diundangkan pada 21 Juli 1961. Selanjutnya regulasi tersebut dicabut oleh Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang disahkan oleh Presiden Soeharto pada 6 November 1974. Produk hukum ini dalam sejarahnya bertahan tanpa perubahan selama lebih dari dua dekade, gelombang reformasi tahun 1999 akhirnya memaksa pemerintah dan DPR untuk merevisinya melalui Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 karena adanya perubahan dan perkembangan zaman (hukumonline.com, 2010). Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 secara menyeluruh dicabut pada tahun 2014 atau empat dekade setelah keberlakuannya. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yang diundangkan pada 15 Januari 2014 menjadi tonggak baru pengelolaan aparatur birokrasi Indonesia. Pembentukan regulasi baru ini merupakan bentuk desakan agar reformasi birokrasi segera dilaksanakan akibat ketidakpuasan terhadap kinerja birokrasi yang tidak profesional, inefisien, dan tidak efektif (Rohida, 2015; Zuhro, 2016). Wacana reformasi birokrasi semakin menguat karena dianggap mampu mentransformasikan tata kelola pemerintahan, tata laksana, dan pola pikir aparatur secara signifikan (Damanhuri dan Jawandi, 2017).

Menurut Zuhro (2016) salah satu upaya untuk melakukan reformasi birokrasi adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) aparatur, hal yang cukup menarik adalah bahwa peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan selalu menjadi objek pengaturan dalam empat undang-undang kepegawaian yang pernah berlaku di Indonesia. Hal tersebut menarik untuk dikaji terutama setelah muncul dan berkembangnya konsep *corporate university*

di Amerika Serikat dan Eropa (Nixon dan Helms, 2002; Blass, 2005) dan akhirnya masuk ke Indonesia dan diterapkan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti Telkom Indonesia, Pertamina, dan PLN (Ayuningtias, et.al., 2015). Pada perkembangannya konsep *corporate university* juga coba dihadirkan dalam instansi pemerintah melalui transformasi lembaga pendidikan dan pelatihan di berbagai Kementerian/Lembaga (Fauziah dan Prasetyo, 2019).

Artikel ini merupakan studi pendahuluan yang akan membahas mengenai politik hukum edukasi bagi PNS dalam undang-undang yang mengatur tentang kepegawaian negara dan prospek peran *corporate university* dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Tujuan studi ini adalah memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai politik hukum edukasi bagi PNS di Indonesia serta memaknai kembali konsep *corporate university* yang dikontekstualisasikan dengan keberadaan lembaga pendidikan dan pelatihan pada instansi pemerintah. Tujuan utamanya adalah ikhtiar penulis untuk menjawab sebuah pertanyaan yaitu Apakah penerapan konsep *corporate university* dapat memberikan kontribusi positif bagi reformasi birokrasi di instansi pemerintah? Pemikiran ini diharapkan menjadi pemantik diskusi dan perdebatan khususnya bagi pengelola lembaga pendidikan dan pelatihan aparatur guna mendapatkan model lembaga yang paling sesuai dengan kebutuhan instansi dan sesuai dengan regulasi yang ditetapkan.

2. METODE PENELITIAN

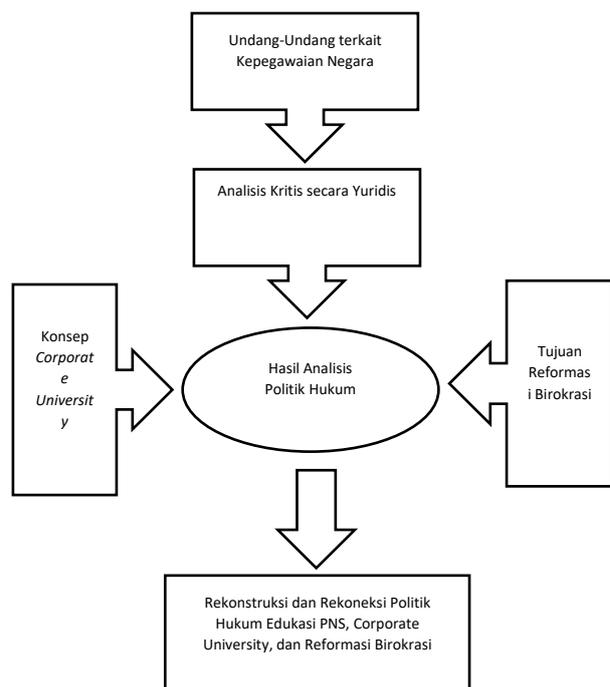
Studi ini merupakan penelitian hukum yang menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan sosio-legal. Penelitian ini dilakukan dengan mempelajari dengan seksama teks hukum yang ada dalam peraturan perundang-undangan yang

digunakan kemudian dikontekstualisasikan dengan kondisi terkini dari subjek yang diatur melalui studi literatur. Menurut Banakar dan Travers (2005) hukum tertulis tidak terbebas dari proses pembentukan dan institusi pembentuknya serta pilihan kata yang digunakan dalam menuangkan substansi hukum. Penelitian ini berusaha tidak melihat hukum sebagai teks tertulis dan kaku karena dalam proses pembentukannya selalu terdapat dinamika baik dari aspek politis, sosiologis, maupun kultural (Wiratraman, 2008).

Secara operasional penelitian sosio-legal dilaksanakan melalui dua tahap yaitu mempelajari ketentuan tertulis yang tercantum dalam peraturan perundang-undangan untuk dianalisis secara kritis kemudian pada tahap selanjutnya mengembangkan metode dengan mengkombinasikan metode ilmu hukum dan ilmu sosial (Irianto, 2011). Penelitian ini secara fokus mempelajari ketentuan mengenai pendidikan dan pelatihan dalam empat undang-undang yaitu Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Kepegawaian, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Ketentuan hukum tersebut selanjutnya akan dianalisis secara kritis dengan memperhatikan konteks politis, sosiologis, dan yuridis pada saat regulasi tersebut berlaku.

Selanjutnya penulis mengkontekstualisasikan hasil analisis tersebut dengan perkembangan edukasi bagi PNS yang saat ini dilaksanakan pada lembaga pendidikan dan pelatihan dengan mengedepankan konsep *corporate university*. Pada tahap akhir penulis melakukan rekonstruksi dan rekoneksi

pemahaman mengenai politik hukum edukasi PNS dan *corporate university* kepada reformasi birokrasi sebagai salah satu *ultimate goal* yang dicanangkan pemerintah. Namun demikian, studi ini memiliki keterbatasan yaitu tidak menjangkau pada tataran peraturan delegasi atau peraturan pelaksanaan seperti Peraturan Pemerintah (PP), Peraturan Presiden (Perpres), dan Peraturan Menteri (Permen). Berikut bagan kerangka pikir dalam penelitian ini:



Bagan 2.1

Kerangka Pikir Penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

3.1.1 Konsep Birokrasi dan Reformasi Birokrasi

Secara bahasa, kata birokrasi berakar dari bahasa Perancis yaitu *"bureau"* yang memiliki arti kantor atau meja tulis dan dari bahasa Yunani *"createin"* yang memiliki arti mengatur. Semula kedua istilah ini

digunakan untuk menunjuk pada suatu mekanisme kegiatan kerja yang diatur dan diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan kegiatan administrasi (Yuniningsih, 2019). Birokrasi adalah alat dalam sebuah masyarakat yang eksistensinya diperlukan. Kehadiran birokrasi merupakan sebuah konsekuensi logis bahwa suatu negara mempunyai tujuan jelas untuk menyejahterakan rakyatnya. Oleh karena birokrasi dianggap masih tidak efisien, dengan kondisi yang saling tumpang tindih program atau kegiatan yang dianggarkan dan dilaksanakan pada instansi atau lembaga, meskipun demikian pemerintah tetap melaksanakannya karena merupakan kewajiban negara untuk secara langsung melayani publik. Selain itu, dalam kehidupan sosial rakyatnya, sebuah Negara yang diwakilkan oleh birokrasinya juga secara aktif wajib terlibat. Karena alasan tersebut, negara merancang dan membangun sebuah mekanisme birokrasi yang memiliki tujuan untuk melayani publik secara luas (Yusriadi, 2018).

Banyak macam diskusi muncul tentang birokrasi, setidaknya terdapat tiga bentuk perspektif atau cara pandang berbeda yaitu pertama, perspektif yang menganggap birokrasi adalah sebuah organisasi dengan sifat umum, baik itu memiliki bentuk organisasi publik atau privat. Perspektif kedua, yaitu birokrasi mengalami penyempitan makna dengan pengertian yang merujuk pada suatu bidang tertentu dalam administrasi negara (*the state administration*). Perspektif terakhir, birokrasi diartikan dan dimaknai sebagai orang atau personil tetap yang ada dipemerintahan, yaitu pegawai negeri atau aparatur sipil negara (Haryanto, 2012).

Reformasi birokrasi bukanlah hal baru bagi Indonesia, dalam sejarahnya pada era Orde Lama atau pada masa pemerintahan Soekarno program ini juga pernah dilaksanakan dengan jargon *retooling*

aparatur dan pernah juga pada era Orde Baru pada masa rezim Soeharto (Ginting, *et.al* 2011). Birokrasi Indonesia, baik Pusat dan Daerah, pada era Orde Baru sering mendapatkan sorotan dan kritik akibat perilaku yang tidak sesuai dengan tugas sebagai pelayan publik. Oleh karena itu, jika publik berbicara tentang birokrasi maka konotasi yang timbul adalah negatif. Birokrasi dicitrakan sebagai organ yang lamban, berbelit-belit, menghalangi kemajuan, cenderung memperhatikan prosedur dibandingkan substansi, dan tidak efisien (Romli, 2008).

Reformasi Birokrasi bermakna sebuah transformasi yang signifikan dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan, yang menasar pada organisasi (kelembagaan), tata laksana atau prosedur operasional, aparatur itu sendiri, mekanisme pelayanan, pertanggungjawaban dan regulasi serta tata pikir (Damanhuri, D., & Jawandi, 2017). Kondisi Indonesia, sebelum adanya gerakan reformasi pada tahun 1998 terdapat banyak problem yang sangat terkait dengan kinerja birokrasi, yaitu terdapat kelambatan dalam pelayanan publik, adanya suap dalam proses perizinan, berbelitnya mekanisme administrasi, inefisiensi tata organisasi, penggunaan anggaran yang tidak efektif dan efisien bahkan cenderung boros. Oleh karena itu, untuk mengubah cara kerja dan kinerja pelayanan publik di Indonesia perlu dilaksanakan reformasi birokrasi dengan metode pendekatan holistik (*holistic approach*), yaitu melingkupi setiap unsur birokrasi yaitu, unsur pengetahuan, keterampilan, pola pikir sumber daya manusia aparatur, struktur, budaya kerja, termasuk tata ruang kantor (Haning, 2018).

Reformasi birokrasi berdasarkan pengalaman dibanyak negara memperlihatkan tahapan yang sangat menentukan dalam membuat majunya negara. Reformasi birokrasi dilaksanakan

untuk menata mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang inefektif dan tidak efisien tetapi juga dapat menjadi unggulan dalam menggerakkan kelangsungan hidup roda dalam berbangsa dan bernegara. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi reformasi birokrasi yang berkesinambungan dan berkelanjutan akan sangat mendukung dalam penciptaan *good governance*. Karena reformasi birokrasi merupakan elemen paling penting dalam upaya menciptakan *good governance* (Prasojo & Kurniawan, 2008). Reformasi birokrasi hadir karena adanya Gerakan reformasi sebagai akibat dari krisis diberbagai sektor yang melanda Indonesia di tahun 1997 dan mencapai puncak di tahun 1998. Keadaan genting yang terjadi diberbagai lini kehidupan tersebut membuat reformasi wajib dilaksanakan diberbagai sektor termasuk politik, ekonomi, hukum, dan birokrasi atau sering disebut dengan reformasi tahap pertama (Yuniningsih, 2019)

3.1.2 Perkembangan Politik Hukum Edukasi Pegawai Negeri Sipil

Kata politik dan hukum dalam kajian ini ditulis secara bersama-sama untuk menggambarkan bahwa hukum hadir tidak dalam ruang bebas nilai, selalu ada kepentingan yang mendasari pembentukan suatu produk hukum. Kajian mengenai politik hukum salah satunya merupakan upaya untuk mengetahui maksud dan tujuan dari dibentuknya suatu instrumen hukum oleh lembaga yang berwenang (Halim, et.al., 2020). Untuk memahami politik hukum suatu peraturan perundang-undangan maka diperlukan perspektif yang multidisipliner, meskipun merupakan bagian dari kajian ilmu hukum tetapi dalam mempelajari politik hukum maka diperlukan disiplin ilmu lain semisal politik, sosiologi, atau filsafat (Anggoro, 2019). Mengkaji politik hukum Edukasi PNS dalam artikel ini dimaksudkan untuk mengetahui

arah kebijakan pemerintah dan parlemen dalam merumuskan ketentuan mengenai pendidikan dan pelatihan bagi aparatur negara.

UU No. 18 Tahun 1961 sebenarnya bukanlah regulasi pertama yang mengatur tentang kepegawaian negara, menurut studi yang penulis lakukan terdapat regulasi lain yang mengatur yaitu UU Darurat No. 25 Tahun 1950 tentang Hak Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai Republik Indonesia Serikat (RIS). Meskipun demikian, terdapat perbedaan mendasar antara kedua undang-undang tersebut yaitu konstitusi sebagai dasar pembentukannya. UU Darurat No. 25 Tahun 1950 dibentuk berdasarkan Konstitusi RIS sedangkan UU No. 18 Tahun 1961 dibentuk berdasarkan UUD NRI Tahun 1945. Pemberlakuan UUD NRI Tahun 1945 ini tidak lepas dari adanya Dekrit Presiden 5 Juli 1959 yang salah satu substansinya adalah mengembalikan kedudukan UUD NRI 1945 sebagai konstitusi yang berlaku di Indonesia (Ramli dan Sumiyatun, 2017).

Pendidikan bagi pegawai negeri menurut rezim UU No. 18 Tahun 1961 terdiri atas pendidikan permulaan dan pendidikan tambahan atau lanjutan. Pendidikan permulaan dilaksanakan bagi calon pegawai negeri, sedangkan pendidikan tambahan atau lanjutan ditujukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan mutu kepegawaian. Selain itu juga dibentuk lembaga yang melaksanakan pendidikan dan latihan-latihan pegawai, kebijakan ini salah satunya yang kemudian melahirkan dan memperkuat posisi Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga pendidikan tenaga administrasi pemerintah (www.lan.go.id). Politik hukum edukasi bagi pegawai negeri pada zaman tersebut tidak terlepas dari berbagai kebijakan yang dicetuskan oleh Presiden Soekarno, misalnya adalah dengan menjadikan Manifesto Politik (Manipol) sebagai bahan indoktrinasi dalam forum

pendidikan (Hartono, et.al., 2018). Dominasi Presiden Soekarno dalam kehidupan berbangsa dan bernegara saat itu juga membuat segala kegiatan termasuk pendidikan (bagi pegawai negeri) ditujukan untuk menunjang kepemimpinan kepala negara (Baunto dalam Brock dan Symaco, ed., 2011). Politik hukum pendidikan nasional secara umum dibangun oleh Presiden Soekarno dengan mengedepankan demokrasi, kesetaraan hak, dan kewajiban kepada negara (Abdullah, 2016). Secara umum pendidikan nasional termasuk pendidikan bagi pegawai negeri ditujukan untuk nasionalisasi dan ideologisasi (Fadli dan Kumalasari, 2019). Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa politik hukum edukasi bagi pegawai negeri pada zaman tersebut dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas pegawai dan mendukung kebijakan negara terutama mengenai politik dan ekonomi. Menurut Martini (2010), pada era Orde Lama khususnya sejak tahun 1959 telah terjadi politisasi birokrasi dengan klasifikasi semi terbuka, yaitu hanya partai politik tertentu saja yang dapat melakukan politisasi terhadap birokrasi negara.

Pergantian kepemimpinan dari Soekarno kepada Soeharto juga berimplikasi kepada politik hukum edukasi PNS. Pengesahan UU No. 8 Tahun 1974 membawa perubahan yang sangat signifikan kepada sistem kepegawaian dan mulai memperkenalkan secara resmi istilah PNS untuk membedakannya dengan militer yang juga merupakan pegawai negeri. Dalam regulasi ini pendidikan dan latihan PNS dilaksanakan sebagai upaya meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Selain itu, terdapat tujuan menciptakan pola pikir yang sama serta menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik. Rezim regulasi ini juga memperkenalkan istilah latihan pra

jabatan dan dalam jabatan yang masih melekat penggunaannya hingga saat ini meskipun secara resmi telah berganti nomenklatur.

Politik hukum pendidikan nasional pada era Presiden Soeharto secara umum mengedepankan keseragaman dan tidak memberikan kesempatan bagi pemikiran kritis (Abdullah, 2016). Kebijakan pendidikan juga disusun dan dilaksanakan secara sentralistik atau terpusat (Fernas, 2016; Amri, et.al., 2021). Hal tersebut merupakan implikasi dari bentuk pemerintahan yang kuat, dominan, serta didukung oleh militer yang bekerjasama dengan teknokrat dan birokrasi sipil (Muzammil, 2016). Oleh karena itu, politik hukum edukasi PNS pada masa Orde Baru ditujukan untuk memperkuat dan mendukung setiap kebijakan pemerintah. Hal ini tercermin dari salah satu tujuan pendidikan dan pelatihan bagi PNS yaitu menciptakan pola pikir yang sama atau seragam. Tujuan dari pola pendidikan dan pelatihan ini adalah sebagai konsekuensi dari upaya rezim pemerintah untuk memobilisasi PNS bukan hanya sebagai penggerak birokrasi negara tetapi juga sebagai mesin politik praktis pada pemilihan umum (Martini, 2010; Fernas, 2016). Pola seperti ini menjadikan birokrasi pada era Orde Baru di jalankan berdasarkan patronase dan bukan sistem merit (Barenschot, 2018). Meskipun demikian, hal positif dari politik hukum edukasi bagi PNS pada era Orde Baru adalah jenis pendidikan dan pelatihan sudah dibagi jelas dan memiliki tujuan yang fokus. Lembaga pendidikan dan pelatihan khusus bagi PNS juga sudah terbentuk pada beberapa Departemen.

Dinamika politik dan ekonomi Indonesia pada penghujung tahun 1990 membuat rezim Orde Baru tumbang yang ditandai dengan mundurnya Presiden Soeharto pada tahun 1998 akibat desakan

massif dari mahasiswa (Firnas, 2016). Perubahan juga terjadi pada regulasi yang mengatur tentang kepegawaian yaitu dengan disahkannya UU No. 43 Tahun 1999, pada substansi mengenai pendidikan PNS terdapat beberapa perubahan diantaranya adalah dijadikannya tingkat pendidikan formal sebagai dasar pangkat pertama pada pengangkatan PNS. Substansi pendidikan dan pelatihan lain tidak banyak berubah pada tataran rumusan norma di undang-undang, namun demikian secara operasional regulasi ini kemudian melahirkan PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS yang berlaku hingga tahun 2017 sebelum dicabut oleh PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Wacana reformasi birokrasi mulai menguat pada era ini, meskipun demikian menurut Thoha (2000) hal tersebut dilakukan tanpa adanya sebuah desain besar (*grand design*) atau meminjam istilah yang digunakan oleh Turner, et.al. (2019) reformasi birokrasi di Indonesia saat itu bersifat sporadis. Selain itu, menurut Romli (2008) bahwa reformasi birokrasi yang dilaksanakan pada era pasca Orde Baru tidak berhasil mengubah mentalitas PNS dari pegawai pemerintah (*pangreh praja*) menjadi pelayan masyarakat.

Tabel 1. Politik Hukum Edukasi PNS pada Empat Undang-Undang Kepegawaian

No	Undang-Undang	Politik Hukum	
		Umum	Khusus
1.	UU Nomor 18 Tahun 1961	Nasionalisasi dan ideologisasi	Meningkatkan kualitas pegawai dan mendukung kebijakan negara terutama dalam bidang politik dan ekonomi
2.	UU Nomor 8 Tahun 1974	Birokrasi diarahkan menjadi mesin politik praktis	Keseragaman pola pikir dan tidak memberikan kesempatan

		dalam pemilihan umum	bagi pemikiran kritis
3.	UU Nomor 43 Tahun 1999	Reformasi birokrasi tanpa <i>grand design</i>	Pendidikan formal berperan penting dalam pangkat pertama PNS
4.	UU Nomor 5 Tahun 2014	Pendidikan adalah hak bagi PNS untuk mengembangkan karir	Penataan kelembagaan dan sistem pendidikan PNS (semangat reformasi birokrasi)

Sumber: Analisis Penulis, diolah dari sumber peraturan perundang-undangan (2021)

Kondisi demikian membuat perubahan regulasi terkait kepegawaian menjadi sebuah keniscayaan, sayangnya regulasi baru tersebut terbit setelah enam belas tahun pasca kejatuhan rezim Orde Baru. UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan produk legislasi yang murni hadir pada era pasca Orde Baru, dengan semangat reformasi birokrasi undang-undang ini diharapkan hadir dengan membawa perubahan yang signifikan. Namun demikian, pada kenyataannya justru tidak seperti yang diperkirakan karena pada tataran pelaksanaannya ternyata instrumen hukum ini belum cukup ampuh untuk mereformasi birokrasi (Situmorang, 2019). Salah satu kritik terhadap instrumen hukum ini adalah penetapan peraturan pelaksanaannya yang cukup lama dan secara eksplisit tetap memberlakukan regulasi pendidikan dan pelatihan di bawah rezim undang-undang sebelumnya. Meskipun demikian, UU No. 5 Tahun 2014 telah menempatkan pendidikan sebagai aspek yang vital dalam pengembangan karir PNS. Regulasi tersebut telah menetapkan bahwa pendidikan dan pelatihan PNS merupakan bagian dari hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Berdasarkan aspek ini maka dapat dikatakan bahwa politik hukum

edukasi PNS di UU No. 5 Tahun 2014 sudah cukup jelas dan baik. Peraturan pelaksanaan dari regulasi ini yang akan menentukan apakah politik hukum tersebut dapat diterjemahkan secara operasional dengan konsisten.

3.1.3 Perkembangan *Corporate University*

Kemunculan *corporate university* menurut Rademakers (2005) dan Scarso (2017) merupakan implikasi dari perubahan gelombang ketiga pada dunia industri yang mengedepankan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam pengambilan keputusan. Nixon dan Helms (2002) mengemukakan bahwa *corporate university* dibentuk dalam rangka mendidik pegawai sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pendapat senada dikemukakan oleh Blass (2005) yang menyebutkan bahwa kehadiran *corporate university* merupakan upaya untuk mengisi keterputusan atau kekosongan hubungan antara pendidikan tinggi dan korporasi. Kekosongan ini muncul karena perguruan tinggi tidak mampu menyediakan kemampuan praktis yang dibutuhkan oleh perusahaan, oleh karena itu *corporate university* hadir sebagai solusi (Blass, 2005).

Menurut Prince dan Stewart (2002) fokus dari *corporate university* adalah memfasilitasi dan mendukung korporasi untuk menyediakan kreasi pengetahuan dan pembelajaran organisasional. Pertumbuhan dan perkembangan *corporate university* tidak terlepas dari kebutuhan perusahaan untuk mensistematisasi pola pelatihan atau memaksimalkan investasi pada pendidikan pegawai (Nixon dan Helms, 2002). Oleh karena itu, dalam perkembangannya keberadaan *corporate*

university dapat dilihat dari dua perspektif berbeda. Pertama, melihat *corporate university* sebagai institusi pendidikan yang menyediakan pelatihan tertentu yang disediakan korporasi bagi pegawainya. Perspektif ini hanya melihat *corporate university* hanya sebagai "tempat kursus" yang tidak memiliki misi edukasi khusus. Kedua, *corporate university* ditempatkan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia yang secara integral dan terkoordinasi terkait dengan nilai, prinsip, dan tujuan perusahaan (Cappiello dan Pedrini, 2017).

Implikasi dari dua perspektif tersebut adalah evolusi bentuk institusional *corporate university* mulai dari departemen atau bagian khusus dalam *human resources development* (HRD) menjadi sebuah institusi khusus yang bertugas memberikan kemampuan komprehensif bagi seluruh pegawai di level manapun (Rademakers, 2005; Lui dan Li, 2012). Menurut Grigorievna, *et.al.*, (2021) setidaknya ada empat alasan sebuah *corporate university* menjadi sebuah institusi khusus pada sebuah korporasi, yang pertama adalah kebutuhan organisasi perusahaan untuk mengimplementasikan sebuah inovasi bisnis. Selanjutnya adalah karena rotasi atau pergantian pegawai yang sangat cepat maka dibutuhkan lembaga tempat berasimilasi dan menyiapkan adaptasi pegawai dengan segera. Alasan berikutnya adalah kebutuhan untuk membentuk budaya korporasi dan menanamkan nilai-nilainya kepada pegawai, hal ini sangat vital terutama untuk meningkatkan performa bisnis perusahaan. Hal yang paling mendasar pada pembentukan unit khusus berupa *corporate university* adalah sebagai upaya untuk membentuk sebuah

kesinambungan mekanisme peningkatan kinerja pegawai.

Pada perkembangannya konsep *corporate university* juga diterapkan oleh korporasi Indonesia, BUMN seperti PT Telkom Indonesia, PT Pertamina, dan PT PLN telah dikenal dengan cukup baik dalam membangun institusi edukasi bagi pegawai internal perusahaan. Tidak hanya sampai disitu, konsep ini juga menarik minat lembaga pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah. Beberapa lembaga pendidikan dan pelatihan milik instansi pemerintah mulai melakukan langkah transformasi untuk menuju *corporate university*. Menurut penelusuran literatur yang penulis laksanakan, lembaga pendidikan dan pelatihan milik Kementerian/Lembaga yang sedang atau telah bertransformasi menjadi *corporate university* adalah pada Kementerian Keuangan (Suharsono dan Indaryani, 2020), Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Septiani, 2020), Kementerian Perhubungan (Barus, 2021), Kementerian Perdagangan (Rachman, 2019), serta Kementerian Kelautan dan Perikanan (Fuadi, 2020). Karena keterbatasan studi literatur yang penulis lakukan, sangat mungkin terdapat lembaga pendidikan dan pelatihan pada Kementerian/Lembaga lain yang belum penulis sebutkan. Namun demikian, penyebutan tersebut merupakan gambaran besar dari mulainya *corporate university* menjadi konsep acuan pengelolaan lembaga pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Konstelasi *Corporate University* pada Kementerian/Lembaga

Mengutip data yang terdapat dalam Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA) milik LAN RI saat ini terdapat 741 lembaga pendidikan dan

pelatihan milik instansi pemerintah baik Pusat maupun Daerah yang terdaftar (www.sipka.lan.go.id). Jenis dan nomenklatur lembaga pendidikan dan pelatihan ini sangat beragam termasuk eselonisasinya. Semakin tinggi level eselonisasinya maka urgensinya semakin dianggap vital oleh instansi induk. Menurut Lembaga Administrasi Negara (dalam Fauziah dan Prasetyo, 2019) implementasi *corporate university* ini merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mengintegrasikan segenap instansi pemerintah sebagai tempat belajar salah satunya dengan mekanisme atau sistem menggunakan teknologi informasi. Namun demikian, tidak seluruh lembaga tersebut menerapkan konsep *corporate university* dalam pengelolaannya. Salah satu instansi yang telah menerapkan *corporate university* dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan pelatihannya adalah Kementerian Keuangan (Lembaga Administrasi Negara, 2019).

Dasar pelaksanaan *corporate university* pada Kementerian Keuangan adalah Keputusan Menteri Keuangan No. 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan. Menurut Firdaus (2017), pelaksanaan konsep ini tidak berjalan baik karena beberapa sebab diantaranya masalah manajemen internal, fokus prioritas, dan kurangnya pengawasan. Kemudian untuk menyempurnakan pelaksanaannya pada tahun 2018 ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di lingkungan Kementerian Keuangan dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University* yang menjadi dasar untuk mentransformasikan lembaga pendidikan dan pelatihan di bawah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).

Kementerian Keuangan dapat dikatakan telah berupaya membuat koneksi antara *corporate university* dengan reformasi birokrasi di internal instansinya.

Kementerian lain yang mencoba menerapkan *corporate university* adalah Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Melalui dasar hukum Peraturan Menteri PUPR No. 26/PRT/M/2017 tentang Panduan Pembangunan Budaya Integritas di Kementerian PUPR kemudian dibentuklah Sistem Manajemen Pengetahuan (SIMANTU). Aplikasi ini mengoneksikan orang-orang untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman tanpa perlu bertatap muka dan juga mengorganisasi pengetahuan melalui teknologi informasi (Septiani, 2020).

Implementasi *corporate university* memerlukan langkah-langkah tertentu, menurut Prince dan Stewart (2002) terdapat tiga belas langkah yang diperlukan yaitu mengubah imaji individu dan organisasi tentang pembelajaran, membuat pengetahuan berbasis kerja sama, membangun dan mengembangkan aktivitas berbasis tim, mengubah peran para pemimpin, mendorong percobaan dan pengambilan risiko, membuat struktur, sistem, dan waktu untuk mengevaluasi pembelajaran, memberdayakan sumber daya manusia, memberikan informasi langsung pada organisasi maupun kepada pihak eksternal terkait (misalnya pelanggan dan penyedia), mengembangkan sistem berpikir yang disiplin, mengembangkan budaya perbaikan yang terus menerus, mengembangkan visi yang kuat bagi keunggulan organisasi dan pencapaian individu, dan menyederhanakan birokrasi.

Tahapan ini dilaksanakan agar membuat *corporate university* berbeda dengan hanya unit pendidikan dan pelatihan biasa yang dimiliki oleh instansi. Menurut Allen (2010) hal utama yang

membedakan *corporate university* dengan unit pendidikan dan pelatihan biasa adalah mengenai orientasi dan tujuan. *Corporate university* memiliki tujuan dan orientasi yang lebih strategis dan terkait dengan misi besar organisasi, sedangkan unit pendidikan dan pelatihan hanya menyelenggarakan *training* secara operasional. Pertanyaan mendasar yang kemudian muncul adalah apakah lembaga pendidikan dan pelatihan milik instansi pemerintah telah konsisten menerapkan *corporate university* atau hanya penyelenggara kegiatan pendidikan dan pelatihan? Pemerintah sebenarnya telah mengatur mengenai *corporate university* dalam PP No. 17 Tahun 2020 yang mengubah PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, namun demikian belum memberikan panduan secara teknis mengenai implementasinya. Diperlukan pengaturan lebih lanjut sebagai dasar legalitas bagi implementasi *corporate university* pada lembaga pendidikan dan pelatihan milik instansi pemerintah.

3.2.2 Peran *Corporate University* dalam Reformasi Birokrasi

Politik hukum edukasi PNS dalam UU No. 5 Tahun 2014 memberikan kesempatan bagi birokrat untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang layak dan terukur. Implementasi *corporate university* pada lembaga pendidikan dan pelatihan milik instansi pemerintah dapat memberikan kesempatan luas bagi PNS untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan bersumber dari manapun. Hal ini juga terkait dengan adanya Reformasi Birokrasi yang telah memasuki periode ketiga menurut *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB No. 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, dalam upaya meningkatkan profesionalisme ASN berbasis sistem merit maka salah satu

caranya adalah dengan membentuk dan mengembangkan *corporate university*. Menurut penulis, hal ini sejalan dengan politik hukum edukasi PNS yang diarahkan oleh UU No. 5 Tahun 2014. Meskipun demikian, setidaknya terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi bagi pembentukan dan pengembangan *corporate university* pada lembaga pendidikan dan pelatihan pemerintah.

Pertama, manajemen pengetahuan pada setiap lembaga pendidikan dan pelatihan milik instansi pemerintah perlu distandardisasi terutama infrastruktur teknis dan sosial (Aboualouh, et.al., 2018). Infrastruktur teknis yang dimaksud adalah terkait dengan teknologi informasi yang digunakan, sedangkan infrastruktur sosial adalah mengenai budaya kerja dan termasuk struktur organisasi (Masa'adeh, et.al., 2019). Saat ini penggunaan teknologi informasi di lembaga pendidikan dan pelatihan milik instansi pemerintah telah digunakan secara massif, terutama akibat imbas Pandemi Covid-19. Meskipun demikian, manajemen pengetahuan yang berasal dari kegiatan edukasi terhadap PNS tersebut masih menjadi tantangan tersendiri bagi masing-masing lembaga. Terkait dengan infrastruktur sosial, setiap institusi memiliki struktur tersendiri yang cukup berbeda terutama bagi satuan kerja yang telah menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Menurut penulis, perlu ada standar bagi struktur organisasi lembaga pendidikan dan pelatihan yang akan mengimplementasikan *corporate university* agar dapat mengintegrasikan manajemen pengetahuan yang dimiliki setiap lembaga.

Reformasi birokrasi perlu dijadikan tema sentral dalam setiap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam *corporate university*. Hal ini

menjadi syarat kedua yang perlu dipenuhi oleh lembaga pendidikan dan pelatihan dalam rangka mengimplementasikan *corporate university* agar memiliki peran yang signifikan dalam reformasi birokrasi. Menurut Turner, et.al. (2019) bahwa reformasi birokrasi Indonesia perlu mendapatkan dukungan yang kuat dan berkelanjutan dari pemimpin institusi terutama pemimpin politik. Bentuk dukungan ini salah satunya adalah berupa jaminan bahwa nilai-nilai reformasi birokrasi tersampaikan dengan baik pada setiap pendidikan dan pelatihan. Dalam bahasa singkatnya, proses pendidikan dan pelatihan yang ditempuh oleh PNS adalah sebagai upaya untuk mencapai reformasi birokrasi itu sendiri. Oleh karena itu, peran *corporate university* dengan manajemen pengetahuan yang baik sangat diperlukan.

Syarat terakhir adalah perlu dipahami bahwa *corporate university* merupakan konsep yang terlebih dahulu tumbuh dan berkembang di korporasi yang notabene milik swasta. Oleh karena itu, institusi publik tidak dapat serta merta melakukan transplantasi ide dan konsep tanpa melakukan penyesuaian yang dibutuhkan. Birokrasi yang kaku dan tidak berorientasi pelayanan akan menghadapi banyak kendala jika menerapkan *corporate university*. Menurut penulis, Lembaga Administrasi Negara perlu menjadi contoh dan standar implementasi *corporate university* pada lembaga pendidikan dan pelatihan yang dikelolanya. Untuk jangka panjang bahkan Lembaga Administrasi Negara dapat melakukan akreditasi bagi institusi pemerintah yang menerapkan *corporate university*.

4. KESIMPULAN

Hasil studi yang penulis lakukan menunjukkan terdapat korelasi yang kuat antara politik hukum edukasi bagi PNS dalam undang-undang yang mengatur kepegawaian negara dengan upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur. Undang-undang yang dibentuk dengan semangat dan tujuan mereformasi birokrasi mengkategorikan pendidikan dan pelatihan bagi PNS adalah sebuah hak yang wajib dilaksanakan oleh negara. Implementasi konsep *corporate university* pada institusi pendidikan dan pelatihan pemerintah

merupakan salah satu cara untuk mengakselerasi peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur dan sebagai upaya untuk melakukan reformasi birokrasi secara terintegrasi. Perlu dilakukan perencanaan dan pengaturan lebih lanjut mengenai implementasi *corporate university* pada lembaga pendidikan dan pelatihan milik instansi pemerintah. Amanat PP No. 17 Tahun 2020 tentang pembentukan *corporate university* perlu mendapatkan perhatian serius.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Abualoush, S., Masa'deh, R. E., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital As Intermediary Variables Between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Allen, M. (2010). Corporate universities 2010: Globalization and greater sophistication. *The Journal of International Management Studies*, 5(1), 48-53.
- Amri, Ulil, Rifma, & Syafril. (2021). Konsistensi Kebijakan Pendidikan di Indonesia. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 3, No. 5.
- Anggoro, S. A. (2019). Politik Hukum: Mencari Sejumlah Penjelasan. *Jurnal Cakrawala Hukum*, 10(1), 77-86.
- Ayuningtias, H. G., Nurbaiti, A., Anggadwita, G., & Putri, M. K. (2015, November). The corporate university landscape in Indonesia. In 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLLO 2015): Atlantis Press.
- Banakar, Reza & Travers, Max. Eds. (2005). *Theory and Method in Socio-legal Research*. (Hart Publishing).
- Barus, N. (2021). Transformasi Ppsdm Aparatur Perhubungan Menuju Corporate University. *Jurnal Ilmiah Edunomika*—Vol, 5(01).
- Baunto, Assad L. (2011). Education Reforms in Indonesia. In Brock, Colin & Symaco, Lorraine Pe. (2011). *Education in South-East Asia*. (Oxford: Symposium Books Ltd).
- Berenschot, W. (2018). Incumbent bureaucrats: Why elections undermine civil service reform in Indonesia. *Public Administration and Development*, 38(4), 135-143.
- Berenschot, Ward (2018). Incumbent bureaucrats: Why elections undermine civil service reform in Indonesia. *Public Administration and Development*, (), -. doi:10.1002/pad.1838
- Blass, Eddie (2005). The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 58–74. doi:10.1108/03090590510576217
- Cappiello, Giuseppe; Pedrini, Giulio (2017). The performance evaluation of corporate universities. *Tertiary Education and Management*, (), 1–14. doi:10.1080/13583883.2017.1329452.

- Damanhuri, D., & Jawandi, R. (2017). Reaktualisasi reformasi birokrasi menuju good governance. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP UNTIRTA 2017*, 2(6), 297–304.
- Dealtry, Richard; Rademakers, Martijn (2005). Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 130–136. doi:10.1108/13665620510574513
- Fadli, M. R., & Kumalasari, D. (2019). Sistem Pendidikan Indonesia Pada Masa Orde Lama (Periode 1945-1966). *Agastya: Jurnal Sejarah dan Pembelajarannya*, 9(2), 157-171.
- Fauziah, N. M. dan Prasetyo A.W. (2019). Asn Corporate University: Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif. *Civil Service Journal*, 13(2 Nov), 51-62.
- Firnas, M. A. (2016). Politik Dan Birokrasi: Masalah Netralitas Birokrasi Di Indonesia Era Reformasi. *JRP (Jurnal Review Politik)*, 6(1), 160-194.
- Fuadi, A. (2020). Analisis Strategi SOAR Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan Menuju Corporate University. *Journal of Civics and Education Studies*, 7(1).
- Ginting, Rosalina & Haryati, T. (2011). Reformasi Birokrasi Publik. *Jurnal Ilmiah Civis*, 1(2), 27–41.
- Grigorievna, B. T., Alekseevna, P. N., Viktorovna, S. L., & Vladimirovna, K. O. (2021). Development of a corporate university institution: strategic initiatives. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 548-557.
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 4(1), 25–37.
- Haryanto, A. T. (2012). Upaya Menciptakan Birokrasi yang Efisien, Inovatif, Responsif dan Akuntabel. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(2).
- Hukumonline.com. Ahli Beri Masukan untuk Revisi UU Kepegawaian dalam <https://www.hukumonline.com/berita/baca/lt4ca55867c8894/ahli-beri-masukan-untuk-revisi-uu-kepegawaian/> diakses tanggal 2 Oktober 2021.
- Irianto, Sulistyowati. (2011). Memperkenalkan Studi Sosiolegal dan Implikasi Metodologisnya. In Irianto, Sulistyowati & Shidarta, eds. (2011). *Metode Penelitian Hukum: Konstelasi dan Refleksi*. (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia).
- Lembaga Administrasi Negara. (2019). Laporan Akhir Tata Kelola dan Instrumentasi Penyelenggaraan ASN Corporate University. (Jakarta: Pusat Inovasi Manajemen Pengembangan Kompetensi ASN, Lembaga Administrasi Negara).
- Lui Abel, A., & Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human resource development quarterly*, 23(1), 103-128.
- Masa'deh, R. E., Almajali, D. A., Alrowwad, A. A., & Obeidat, B. (2019). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 14.
- Muldan Halim, P., Abdurahman, A., & Susanto, M. Persoalan Desain Kebijakan Carry Over dalam Pembentukan Undang-Undang di Indonesia Ditinjau dari Aspek Politik Hukum. *Al-Daulah: Jurnal Hukum Dan Perundangan Islam*, 10(1), 139–169. <https://doi.org/10.15642/ad.2020.10.1.139-169>.
- Munajat, A. P. S. (2021). Fungsi-Fungsi yang Membentuk Framework dari Corporate University. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 36-50.

- Muzammil, As'ad. (2016). Kebijakan Pemerintah dalam Bidang Pendidikan dari Orde Lama sampai Orde Baru (Suatu Tinjauan Historis). *Jurnal Kependidikan Islam Potensia*, Vol. 2, No. 2.
- Nixon, Judy C.; Helms, Marilyn M. (2002). Corporate universities vs higher education institutions. *Industrial and Commercial Training*, 34(4), 144–150. doi:10.1108/00197850210429129.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia. *Symposium A Quarterly Journal In Modern Foreign Literatures*, 1–15.
- Prince, Christopher; Stewart, Jim (2002). Corporate universities – an analytical framework. *Journal of Management Development*, 21(10), 794–811. doi:10.1108/02621710210448057
- Rohida, L. (2015). Analisis Komparasi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dalam Paradigma Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. *Civil Service Journal*, 9(2 November).
- Romli, L. (2008). Masalah reformasi birokrasi. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 2(2), 1–8. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/149/129>
- Scarso, Enrico. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (), 00–00. doi:10.1108/VJIKMS-12-2016-0074.
- Septiani, M. Implementasi SIMANTU sebagai Knowledge Management Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat (PUPR). *Jurnal Lingkar Widayaiswaya*, Edisi 07, No. 04.
- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255-270.
- Situmorang, C. H. (2021). Studi Analisis Uu Asn, Menuju Penyederhanaan Birokrasi (The Act of ASN, Toward Bureaucratic Trimming). *Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4(8), 329-350.
- Suharsono, A., & Indaryani, A. S. (2020). Implementasi Knowledge Management Dalam Kemenkeu Corporate University. *Abdi Laksana: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1).
- Sumiyatun, S. (2017). Dekrit Presiden (Studi Perbandingan Dekrit 5 Juli 1959 dengan Dekrit Presiden 23 Juli 2001). *Swarnadwipa*, 1(3).
- Thoah, Miftah. (2000). Reformasi Birokrasi Publik Pasca Orde Baru: Perubahan Tanpa 'Grand Design'. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* Vol. 4, No. 1.
- Turner, M., Prasojo, E., & Sumarwono, R. (2019). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 1-19.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1961 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1961 Nomor 263; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2312).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494).

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041).
- Wiratraman, Herlambang P. (2008). Penelitian Sosio-legal dan Konsekuensi Metodologisnya. Makalah tidak diterbitkan.
- Yuniningsih, T. (2019). Kajian Birokrasi. 10–11. http://eprints.undip.ac.id/73483/1/BUKU_KAJIAN_BIROKRASI_GABUNGAN.pdf.
- Yusriadi, Y. (2018). Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang dan Hambatan. *Jurnal Administrasi Publik : Public Administration Journal*, 8(2), 178. <https://doi.org/10.31289/jap.v8i2.1824>
- Zuhro, R. S. (2016). Good Governance dan Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Penelitian Politik*, 7(1), 21.