

Penataan Manajemen ASN Pasca Penetapan UU 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

A. Yudi Wicaksono, S.STP, MPP
Plt. Asisten Deputi Manajemen Talenta dan
Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur









Arahan Presiden Joko Widodo Tentang Reformasi Birokrasi



3. Birokrasi **Lincah**

dan Cepat

1.

Birokrasi yang Berdampak 2.

Reformasi Birokrasi Bukan Tumpukan Kertas

(Ditopang Pemerintah Digital Berbasis Data)

Masalah Negara

REFORMASI BIROKRASI

Relasi antar aktor

(ENGINES for DEVELOPMENT)

Perbaikan tumpang tindih kebijakan	Sistem Merit
Penyederhanaan proses bisnis	Perampingan struktur organisasi
Manajemen kinerja	Pengawasan
Pembagian kewenangan	Peningkatan kapasitas SDM

Penting untuk memilih **sektor/isu (prioritas)**yang akan mempercepat aksi di sektor lain dan
memberikan **momentum** perubahan
(World Bank, 2016; United Nation, 1997)

dan sebagainya



Tujuan dan Target Pembangunan



REFORMASI BIROKRASI TEMATIK (SPECIFIC ENGINES for DEVELOPMENT)

Sectoral & Cross-sectoral approach

PENYEDERHANAAN EVALUASI REFORMASI BIROKRASI:

FOKUS DAMPAK KINERJA, BUKAN ADMINISTRASI LAPORAN





Sebelumnya (Permenpan 26/2020)

- Fokus pada aspek
 hulu (tata kelola
 internal birokrasi),
 cenderung
 administratif.
- A Harus menjawab
 259 Komponen
 pertanyaan, dan
 mengunggah
 ribuan dokumen,
 sebagian akhirnya

dikerjakan konsultan.



Mulai 2023

Fokus pada aspek
hilir (menyelesaikan
problem rakyat),
dengan tetap
mengedepankan
tata kelola internal
yang baik.

Menghitung **26** indikator dampak:

kemiskinan, investasi, digitalisasi, belanja produk dalam negeri, pengendalian inflasi, dan sebagainya.



Dampak Penyederhanaan Evaluasi RB:

Menghilangkan penilaian mandiri (PMPRB) yang selama ini menyita sumberdaya hingga Rp300 juta per pemda (untuk konsultan, rapat, dsb), sehingga bisa menghemat total Rp100-150 M per tahun untuk seluruh Pemda.

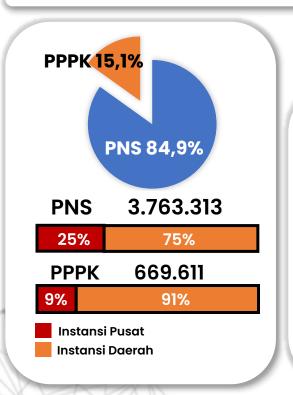


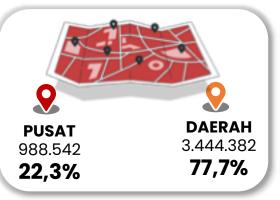
PROFIL APARATUR SIPIL NEGARA

ASN INDONESIA

per 1 Oktober 2023

4.432.924

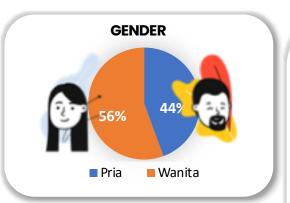


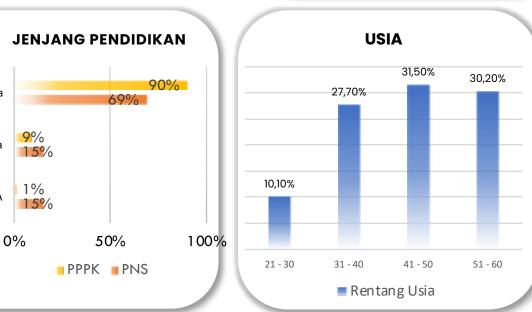


Sarjana

Diploma

SD - SMA







JF Medis & Nakes PNS: 372.785 (10%)

PPPK: 9.660 (1,4%)



Guru

PNS: 1.246.687 (33%)

PPPK: 334.078 (50%)



Teknis

PNS: 441.941 (12%)

PPPK: 19.495 (2,9%)



Dosen

PNS: 77.659 (2,1%)

PPPK: 1.344 (0,2%)







PENYEDERHANAAN STRUKTUR ORGANISASI



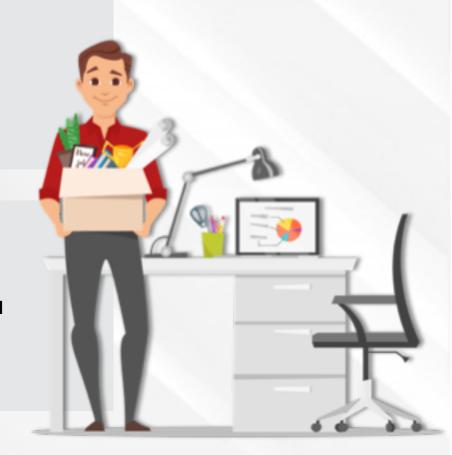
Penyederhanaan struktur organisasi dengan menghilangkan Eselon III dan IV sejumlah

48.168 di 99 Kementerian/Lembaga



Pengalihan ke jabatan fungsional sebanyak

43.915 di lingkup Kementerian/Lembaga







PENYEDERHANAAN JABATAN UNTUK BIROKRASI LINCAH

Sebelum



Kini



3.414

Klasifikasi

3

Klasifikasi (Permenpanrb 45/2022, 11 Okt 2022)



Berdampak pada kelincahan mobilitas

1,4 juta ASN

Jabatan Fungsional

 ASN hanya bisa pindah dalam satu rumpun.

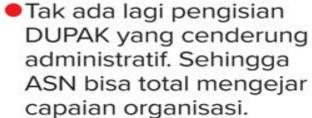
 ASN disibukkan pengisian angka kredit dan pengajuan DUPAK (Daftar Usul Penetapan Angka Kredit)

> (Permenpanrb 13/2019, 29 Juli 2019)





Berdampak pada kelincahan **2,1 juta ASN**



(Permenpanrb 1/2023, 6 Jan 2023)



PENYEDERHANAAN PROSES BISNIS LAYANAN KEPEGAWAIAN DI LINGKUNGAN BKN







Dampak Penyederhanaan Proses Bisnis Layanan Kepegawaian

"Penyederhanaan Tahapan dan Digitalisasi Layanan Kepegawaian Guna Percepatan Transformasi Layanan Kepegawaian yang diselenggarakan oleh BKN"



Kronologis Awal

- Surat DPR kepada Presiden No: LG/4759/DPR RI/IV/2020 • Penyampaian Usulan RUU Perubahan UU ASN mencakup:

 - Penghapusan KASN;
 - Penetapan kebutuhan PNS dan PPPK;
 - Kesejahteraan PPPK;
 - Pengurangan ASN akibat perampingan organisasi; dan
 - Pengangkatan tenaga honorer;
- Surat Presiden No: R-28/Pres/06/2020 (12 Juni 2020)
 - Penunjukan Wakil Pemerintah untuk Membahas RUU Perubahan UU ASN
- Surat Menteri Sekretaris Negara No: B-427/M.Setneg/D-1/ HK.00.00/06/2020 (12 Juni 2020)
 - Apabila terdapat perubahan substansi DIM yang telah disepakati atau hal krusial yang sulit diatasi, agar Menteri melaporkan kepada Presiden melalui Menteri Sekretaris Negara sebelum mengambil keputusan

PROSES RUU ASN HINGGA PENGUNDANGAN



Timeline Penyelesaian Pembahasan Penggantian UU 5 Tahun 2014

Laporan Perkembangan **DIM RUU Perubahan UU ASN**

- Surat MenPANRB No: R/123/M.SM.02.03/2022 (30 Maret 2022)
- Surat MenPANRB No: R/630/M/SM.02.00/2023 (22 Juni 2023)
 Surat MenPANRB No: B/414/M.SM.02.03/2023 (25 Juli 2023)

28 Agustus 2023

 Pembahasan hasil laporan Tim Perumus dan Tim Sinkronisasi dalam Rapat Panja RUU Perubahan UU ASN

26 September 2023

Rapat Tingkat I

3 Oktober 2023

Sidang Paripurna

31 Oktober 2023

Pengesahan dan Pengundangan UU 20 Tahun 2023 Tentang ASN



AGENDA TRANSFORMASI DALAM UU 20/2023 ttg ASN





Pelayanan Publik yang lebih baik dan Masyarakat yang lebih sejahtera

Outcome

7 Agenda

ASN

Transformasi

Birokrasi yang profesional dan berkelas dunia

Indeks Persepsi Korupsi yang semakin baik

Indeks Efektivitas Pemerintahan semakin baik

Transformasi Rekrutmen dan Jabatan ASN

Fleksibilitas
penetapan
kebutuhan dan
rekrutmen ASN
sesuai kebutuhan
instansi

Jabatan disederhanakan menjadi yang lebih terbuka untuk mendukung organisasi *agile* dan kolaboratif. 3 Percepatan Pengembangan Kompetensi

ASN bukan hanya berhak, tapi wajib mengembangkan kompetensi. Instansi wajib memberikan dukungan akses dan sumber daya kepada ASN untuk belajar. Reformasi Pengelolaan Kinerja dan Kesejahteraan ASN

Pengelolaan kinerja dilaksanakan untuk mencapai sasaran organisasi melalui mekanisme kerja yang fleksibel dan kolaboratif.

- ✓ Perbaikan komponen kesejahteraa n ASN
- ✓ Pemberian Pensiun bagi PPPK
- ✓ Komponen penghargaan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan anggaran.

11

Kemudahan Mobilitas Talenta Nasional

Mobilitas talenta kian mudah dalam satu Instansi, antarinstansi, atau ke luar Instansi.

Mobilitas talenta untuk mengatasi kesenjangan talenta yang mengacu pada prioritas pembangunan nasional 4 Penataan Tenaga Non-ASN

Perluasan konsep PPPK untuk menghindari PHK masal, pembengkakan anggaran, dan penurunan pendapatan.

Perpanjangan penataan honorer s.d. Desember 2024.

6 Digitalisasi Manajemen ASN

Penyediaan digital *platform* terintegrasi yang memudahkan pengelolaan dan pelayanan kepada ASN, termasuk untuk aktivitas belajar, berkinerja, berkolaborasi, memberikan dan menerima umpan balik, serta pengembangan talenta dan karier.

Penguatan Budaya Kerja dan Citra Institusi

Simplifikasi nilai dasar ASN yang berlaku nasional sehingga menjadi akar budaya kerja yang lebih kuat dalam jangka panjang.

Prioritas Presiden: Pembangunan SDM dan Reformasi Birokrasi



Summary UU 20/2023





Perbaikan Sistem Penganggaran

UU 5/2014



Memperbaiki sistem penganggaran yang mendorong peningkatan kinerja dan kompetensi para pegawai

Permasalahan

Manajemen akun belanja pegawai Instansi Pusat dan Daerah memiliki sistem yang berbeda dan tidak bisa dikonsolidasikan.

Tidak adanya batasan pengangaran belanja pegawai Instansi Pusat sebagaimana batasan belaja pegawai 30% pada Instansi Daerah (UU HKPD)

Adanya hak pemberian penghasilan Pemerintah Daerah yang tidak terbatas sesuai kemampuan APBD

Banyak ASN yang mencari tambahan penghasilan dari akun 52 seperti honor kegiatan dan perjalanan dinas

UU 20/2023

Anggaran Instansi Pemerintah dibentuk berdasarkan pertimbangan kontribusi terhadap Prioritas Nasional, Indeks Reformasi birokrasi dan Budget HR Pusat atau Kapasitas Fiskal Daerah

Kebijakan remunerasi diatur secara Nasional dan Instansi Pemerintah diberikan panduan untuk implementasi

Penerimaan ASN hanya bisa berasal dari akun belanja pegawai dan akun 52 tidak bisa diterima oleh ASN dan hanya untuk perusahaan berbadan hukum atau profesional dengan syarat







UU 5/2014



Jabatan ASN terdiri atas:

Jabatan Administrasi (pelaksana, pengawas, administrator)

Jabatan Fungsional

Jabatan Pimpinan Tinggi

Permasalahan



Perbedaan karakter yang kurang jelas antara jabatan manajerial dan nonmanajerial membuat penerapan di lapangan menjadi agak kurang tepat. Misalnya Rektor dan Kepala Rumah sakit disebut JF dengan tugas tambahan.

UU 20/2023



Jabatan ASN disederhanakan menjadi :

Manajerial (JPT, Administrator, dan Pengawas)

Nonmanajerial (JP dan JF)







Penetapan Kebutuhan ASN

UU 5/2014



Menteri menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan sesuai usulan instansi.

Permasalahan



IP menjadi tidak fleksibel dalam mengalokasikan sumberdayanya untuk disesuaikan dengan perubahan strategi organisasi, karena setiap ada perubahan formasi pada jenis jabatan tertentu, harus seijin Menteri.

Usulan penambahan formasi tidak dikaitkan dengan prioritas arah prioritas pembangunan nasional, sehingga alokasi sumberdaya dan anggaran bisa tidak selaras dengan tingkat kebutuhannya.

UU 20/2023



Menteri menetapkan kebutuhan pegawai secara nasional sesuai anggaran yang tersedia dan mengalokasikan kepada masingmasing IP, namun tidak lagi secara rigid mengatur jenis jabatan dan jumlah formasi pada masing-masing IP. IP diberikan fleksibilitas dalam menentukan formasi masing-masing jabatan sesuai kebutuhannya, mengacu pada alokasi jumlah pegawai dan anggaran yang disediakan.

Penetapan kebijakan dan kebutuhan oleh Menteri mengacu pada arah prioritas pembangunan nasional dengan memperhatikan kemampuan keuangan negara.





UU 5/2014

Rekrutmen CASN diselenggarakan 1 tahun sekali, menunggu penetapan kebutuhan (formasi).

Diatur mekanisme teknis terkait pengadaan termasuk tahapan seleksi (Seleksi Administrasi, SKD, dan SKB).

Rekrutmen PPPK hanya untuk mengisi jabatan pimpinan tingg utama dan madya, serta jabatan fungsional.

> Masa percobaan PNS dikunci selama 1 tahun.

Permasalahan

Instansi Pemerintah sulit melakukan rekrutmen saat dibutuhkan.

Kesulitan untuk merekrut professional hire dengan jenis/metode seleksi yang beragam : referral, agent, head hunter, dll

Terdapat kebutuhan instansi pemerintah mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama dari professional hire. Misalnya: jabatan Direkktur di OIKN.

Masa percobaan selama 1 tahun dinilai terlalu lama, misalnya Dokter dalam waktu kurang dari 1 tahun dimungkinkan untuk melanjutkan pendidikan dokter spesialis.

UU 20/2023

Rekrutmen ASN dapat diselenggarakan secara fleksibel yang selanjutnya akan diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Memberikan keleluasaan pada PPK untuk merencanaan pelaksanaan pengadaan di lingkungan instansinya.

Rekrutmen PPPK digunakan untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi*, fungsional, dan pelaksana.

*JPT Pratama tertentu dengan prioritas pada Instansi Pusat tertentu

Masa percobaan PNS tidak diatur di UU dan akan diberikan fleksibilitas kepada instansi pemerintah untuk menetapkan masa percobaan.



Perbaikan Budaya Kerja

UU 5/2014



Memperkuat kepemimpinan, budaya kerja dan citra institusi pemerintah sebagai pelayan masyarakat, sehingga profesi ASN menarik bagi **targeted talent** untuk mau bergabung

Permasalahan

Nilai dasar sulit diingat dan dioperasionalisasikan.

Setiap Instansi pemerintah memiliki core values yang berbeda-beda dan PPK bisa menggantinya setiap saat. Hal ini membuat budaya organisasi tidak bisa kuat dalam jangka panjang dan juga berdampak pada inefisiensi biaya penyusunan nilai dasar dan biaya sosialisasi.

Jika ASN pindah instansi, maka dia harus menyesuaikan lagi perilakunya dengan nilai dasar yang ada di IP tersebut.

UU 20/2023



Simplifikasi nilai dasar yang lebih operasional yang bisa dijadikan akronim "BerAKHLAK" sehingga mudah dihafalkan, serta berlaku sama untuk semua ASN di instansi manapun ditempatkan. Nilai dasar (core value) ini akan menjadi akar budaya kerja yang lebih kuat dalam jangka panjang.







Peningkatan Pengembangan Kompetensi

UU 5/2014



Mempermudah akses belajar bagi pegawai ASN sehingga mereka siap menghadapi perubahan dunia yang semakin cepat, termasuk untuk mengantisipasi future jobs di era digital

Permasalahan



ASN tidak terdorong untuk melakukan pengembangan kompetensi.

> Pengembangan kompetensi berjalan lambat dan ASN cenderung terjebak di zona nyaman.

UU 20/2023

Pengembangan kompetensi merupakan kewajiban bagi ASN melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntuan organisasi.

Pembelajaran dilakukan melalui sistem pembelajaran terintegrasi, yakni:

- 1. terintegrasi dengan pekerjaan;
- sebagai bagian penting dan saling terkait dengan komponen Manajemen ASN;
- terhubung dengan Pegawai ASN lain lintas Instansi Pemerintah maupun dengan pihak terkait.







Penguatan Sistem Manajemen Kinerja

UU 5/2014



Memperkuat sistem
manajemen kinerja yang
mampu mendorong pegawai
ASN untuk menunjukkan kinerja
terbaiknya. Kinerja akan
dikaitkan dengan total reward
dan manajemen talenta, yang
akan menentukan
perkembangan dan
keberlangsungan karir
seseorang pegawai ASN.

Permasalahan



Penilaian kinerja pegawai tidak mencerminkan capaian kinerja organisasi.

Kurangnya dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai dari waktu ke waktu.

Kurangnya konsekuensi kinerja terhadap sistem kompensasi pegawai.

UU 20/2023

Pengelolaan kinerja dilaksanakan untuk pencapaian tujuan organisasi, karena itu penilaian kinerja pegawai dikaitkan dengan kinerja organisasinya.

Tidak berfokus pada penilaian melainkan pada peningkatan kinerja (klarifikasi ekspektasi dan mekanisme *on going feedback* melalui dialog kinerja).

Penilaian kinerja menjadi dasar pemberian penghargaan dan pengakuan, serta pengembangan talenta dan karir.







Perbaikan Kesejahteraan ASN

UU 5/2014



Memperbaiki kesejahteraan
ASN melalui penerapan konsep
Total Reward, yang mencakup
perbaikan sistem penggajian,
sistem insentif kinerja,
tunjangan/fasilitas (termasuk
sistem pensiun), lingkungan
kerja dan kesempatan untuk
berkembang bagi ASN

Permasalahan



PPPK tidak memperoleh jaminan pensiun.

Rancangan manajemen kesejahteraan terlalu *rigid* disebutkan di UU, sehingga Pemerintah kesulitan untuk melakukan penyesuaian seandainya dibutuhkan.

UU 20/2023

Kesejahteraan PNS dan PPPK
digabung dalam konsep
penghargaan dan pengakuan ASN
yang merupakan bagian dari
manajamen ASN secara
keseluruhan.

PPPK diberikan jaminan pensiun dan jaminan hari tua dengan skema defined contribution.

Perbaikan rancangan penghargaan dan pengakuan dilakukan secara menyeluruh dan dipersiapkan amanatnya untuk dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan anggaran agar sistemnya semakin adil dan kompetitif.







Penguatan Sistem Manajemen Talenta

UU 5/2014



Memperkuat sistem
manajemen talenta dan
menyelaraskannya dengan
strategi pembangunan
nasional, termasuk di
dalamnya strategi dan
kebijakan rekrutmen,
penempatan, pembangunan
talent poll dan mobilitas
talenta.

Permasalahan

Kurang memberikan ruang bagi ASN untuk mengisi jabatan stategis di luar instansi pemerintah.

Mobilitas talenta tidak diarahkan untuk mengatasi kesenjangan talenta dalam mencapai prioritas nasional.

Tidak ada pembatasan dalam pengisian jabatan ASN yang dapat diisi dari prajurit TNI atau anggota Polri.

UU 20/2023

Fleksibilitas mobilitas talenta dilakukan dalam satu instansi, antar instansi pemerintah, dan ke luar instansi pemerintah.

Presiden dapat mendelegasikan kewenangan kepada Menteri dalam melakukan mobilitas talenta nasional yang mengacu pada RPJMN.

Pengisian jabatan ASN dari
Prajurit TNI atau Anggota Polri
dilakukan secara terbatas pada
Instansi Pusat tertentu dan
selektif pada jabatan ASN
tertentu yang ditetapkan oleh
Menteri berdasarkan usulan
Instansi Pusat tertentu.







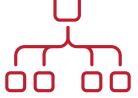
Perbaikan Sistem Pelayanan Kepegawaian

UU 5/2014



Memperbaiki sistem pelayanan kepegawaian ASN dalam platform digital yang terintegrasi secara nasional

Permasalahan



Pembangunan sistem informasi dilakukan oleh masing-masing IP dan tidak terintegrasi secara nasional. Hal ini menyebabkan akurasi data menjadi rendah, sementara biaya terkait sistem informasi ini menjadi tinggi secara nasional.

UU 20/2023



Proses manajemen ASN
dilaksanakan dengan
memanfaatkan teknologi digital
yang terintegrasi secara sistem
dan data untuk memudahkan
penyelenggaraan dan
pelayanan manajemen ASN
secara nasional.

Digitalisasi tidak sekedar membangun aplikasi melainkan perubahan *mindset* dan perilaku.









Perbaikan sistem penganggaran

Perbaikan rancangan (total reward)

Perbaikan Remuneration Mix

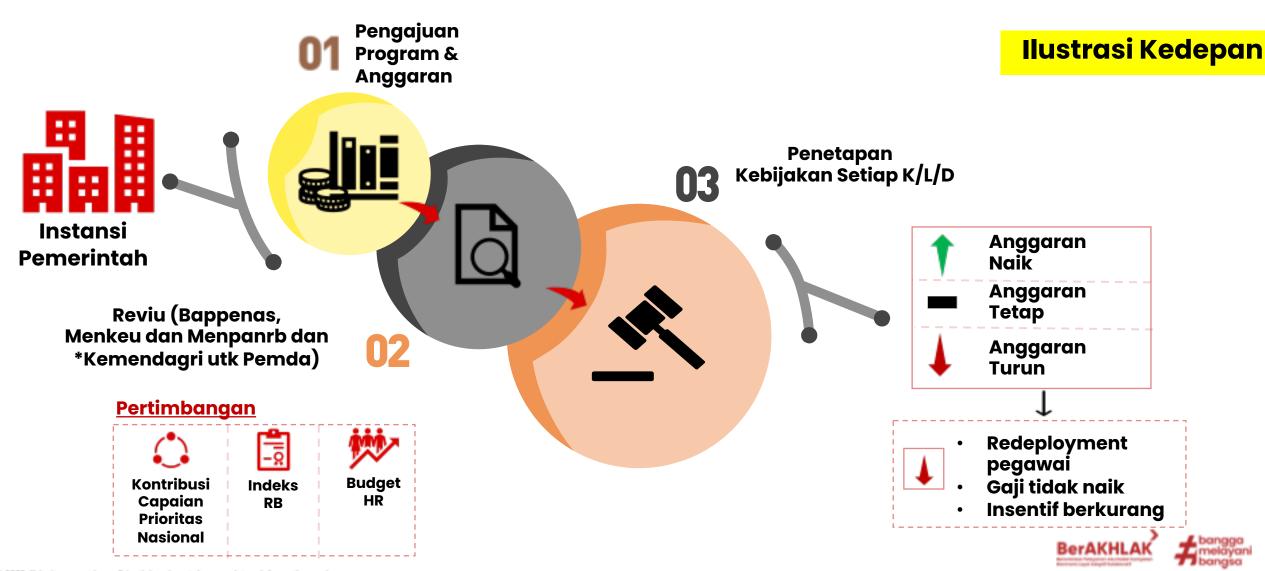






Alur Penganggaran Belanja Pegawai*

Proses bersamaan dengan pengusulan rencana program/kegiatan dan anggaran existing







Perbaikan sistem penganggaran

Perbaikan rancangan (total reward)

Perbaikan Remuneration Mix



UU 5/2014

PNS (Pasal 21 dan 92)

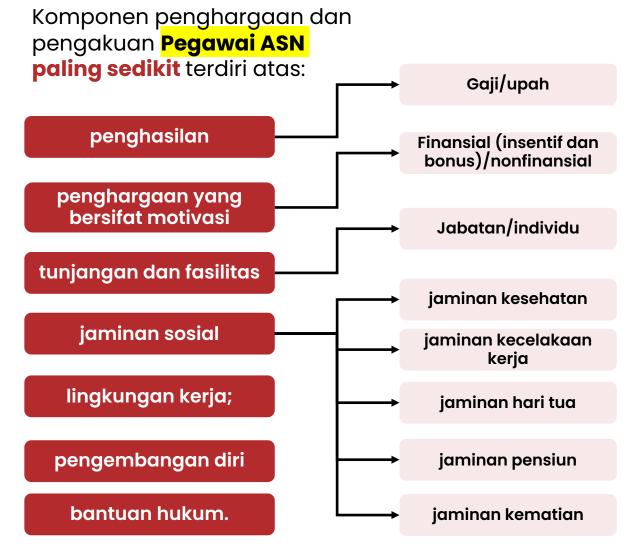
- Gaji, tunjangan, dan fasilitas
- Cuti
- Jaminan Pensiun dan Jaminan hari tua
- Perlindungan: jaminan kesehatan; jaminan kecelakaan kerja; jaminan kematian; dan bantuan hukum; dan
- Pengembangan kompetensi

PPPK (Pasal 22 dan 106)

- · Gaji, tunjangan
- Cuti
- Perlindungan: Jaminan hari tua;
 jaminan kesehatan; jaminan
 kecelakaan kerja; jaminan kematian;
 dan bantuan hukum; dan
- Pengembangan kompetensi

UU 20/2023





- Diatur lebih lanjut dalam PP
- Presiden dapat melakukan penyesuaian komponen penghargaan dan pengakuan dengan memperhatikan kemampuan keuangan negara.





Rentang Gaji ASN

JF Utama/ JPT Madya/JPT Utama

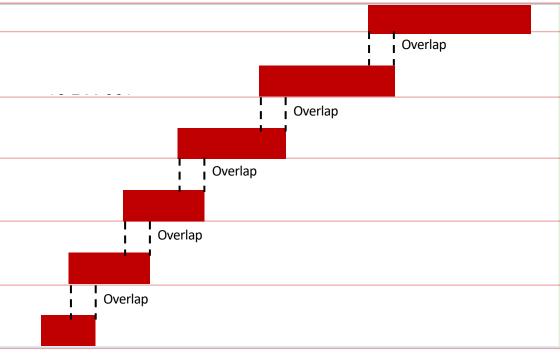
JF Madya/ JPT Pratama

JF Penyelia/ JF Muda/ Administrator

JF Mahir/ JF Pertama/ Pengawas

JF Terampil

JF Pemula/ Pelaksana



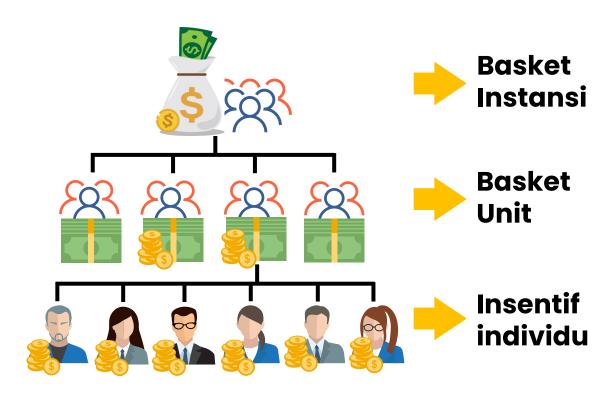
^{*}Jabatan struktural mendapat Tunjangan Kinerja Jabatan







Tunjangan Kinerja Individu

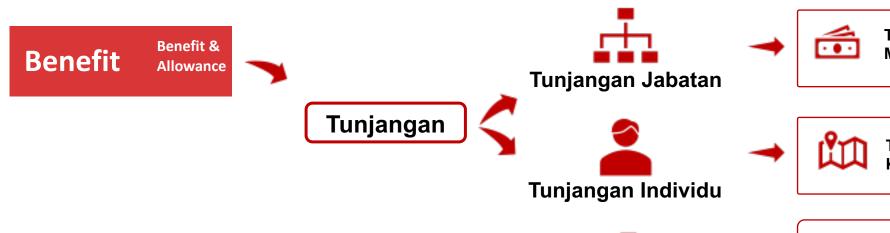




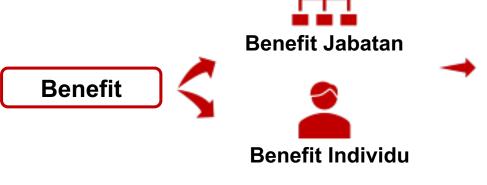


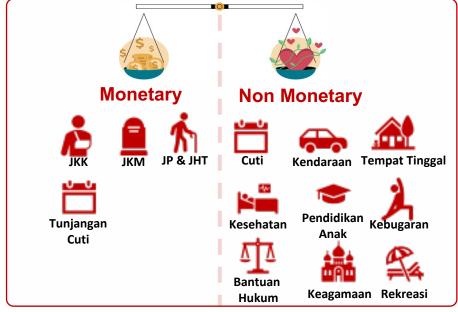


Benefit Pegawai ASN















Perbaikan sistem penganggaran

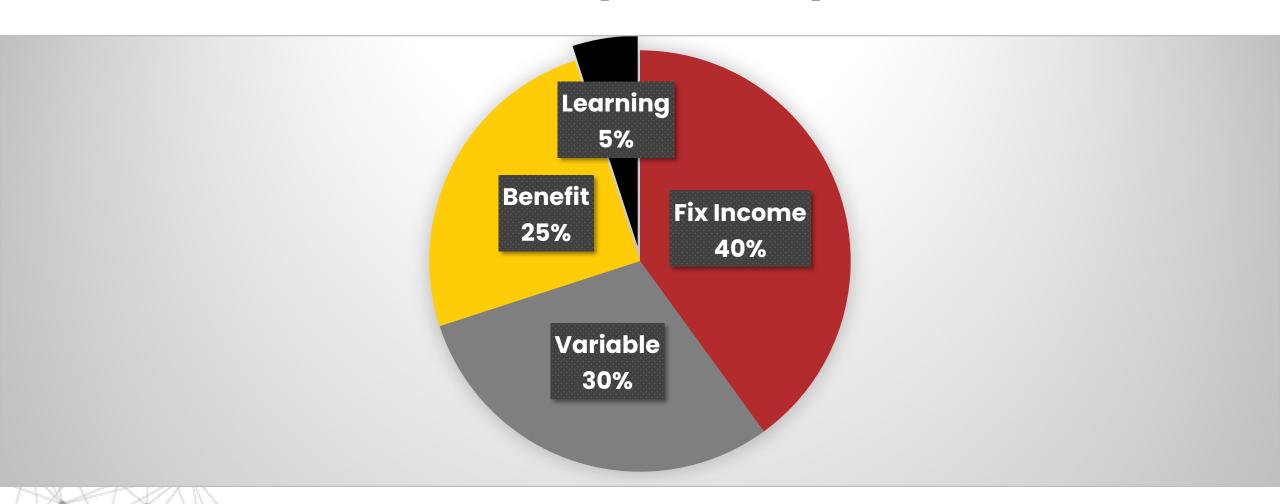
Perbaikan rancangan (total reward)

Perbaikan Remuneration Mix





#3 Perbaikan Remuneration Mix (Ilustrasi)











PEMETAAN PERATURAN TURUNAN UU ASN 20/2023



SDMA Peraturan Pemerintah

PP Manajemen ASN

23 Substansi yang mandat pengaturannya dalam PP

Pasal 68:

Peraturan pelaksanaan dari UU ini harus ditetapkan paling lama 6 bulan terhitung sejak Undang-Undang ini diundangkan



Peraturan Presiden

BALAKS

Pasal 69:

Ketentuan Manajemen ASN dalam Undang-Undang ini dilaksanakan terhitung sejak Undang-Undang ini diundangkan

- PerPres Kelembagaan KemenPANRB
- PerPres Kelembagaan **BKN**
- PerPres Kelembagaan LAN



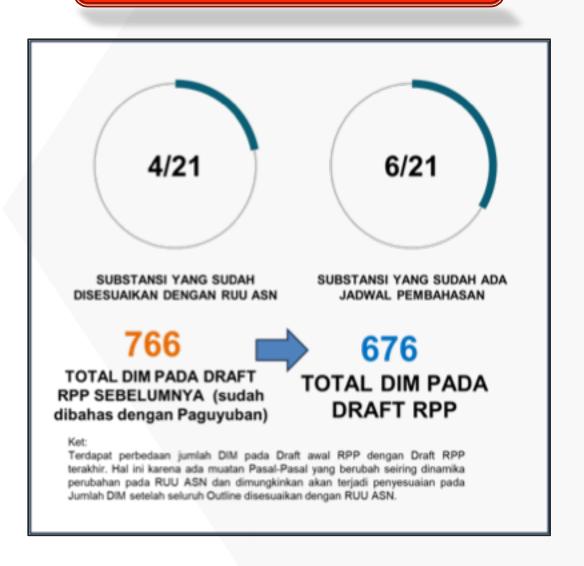


Outline RPP Manajemen ASN

- Ketentuan Umum
- Asas, Nilai Dasar, Kode Etik dan Kode Perilaku
- 3. Jenis dan Kedudukan
- 4. Jabatan
- 5. Hak dan Kewajiban
- 6. Pejabat Pembina Kepegawaian dan Pejabat yang Berwenang
- 7. Perencanaan Kebutuhan
- 8. Pengadaan
- 9. Penguatan Budaya Kerja dan Citra Institusi
- 10. Pengelolaan Kinerja
- 11. Pengembangan Talenta dan Karier
- 12. Pengembangan Kompetensi
- 13. Penghargaan dan Pengakuan*
- 14. Pemberhentian
- 15. Organisasi Profesi
- 16. Penyelesaian Sengketa
- 17. Digitalisasi Manajemen ASN
- 18. Anggaran Manajemen ASN*
- 19. Penataan Pegawai NonASN
- 20. Ketentuan Peralihan
- 21. Ketentuan Penutup

Ket: *) Dipertimbangkan untuk dipisahkan pengaturannya karena terkait dengan Pensiun

Progress RPP Manajemen ASN





KINERJA INDIVIDU DAN KINERJA ORGANISASI

Predikat Kinerja Pegawai Tahun 2022 Nasional



Secara nasional, kinerja pegawai berpredikat **"Baik"** dan **"Sangat Baik"** tahun 2022 sebanyak **99,76%**

Namun belum selaras dengan kinerja organisasi/Instansi, mengingat kita masih mendapati **keluhan-keluhan pelayanan publik.**

Tantangan bersama untuk menyelaraskan kinerja individu yang sudah baik dengan kinerja organisasi/instansi

Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2023



PUZZLE PENTING TRANSFORMASI ASN

memiliki

growth mindset

RUU ini tidak akan menyelesaikan semua masalah sekaligus, karena ada "Puzzle" penting lainnya yang juga diperlukan.

Regulasi

UU & PP Manajemen ASN beserta peraturan turunannya

Revisi UU ASN menjadi "Puzzle" paling penting sebagai penggerak puzzle yang lain untuk percepatan transformasi ASN menuju *birokrasi* yang profesional dan berkelas dunia

