

Simalakama ASN di Pemerintahan Prabowo-Gibran



Yanuar Nugroho

Dosen Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara dan pendiri NALAR Institute

Bersama Menjaga Kualitas Jurnalisme

Kami percaya jurnalisme yang berkualitas lahir dari dialog yang terbuka antara penulis dan pembaca. Masukan Anda membantu kami menjaga akurasi, independensi, dan kualitas setiap karya jurnalistik.



Kejujuran aparatur negara tidak semestinya dibalas dengan hukuman. ASN mengabdikan kepada negara, bukan penguasa.

31 Juli 2026 | 07.00 WIB

[Mengapa Tempo bisa dipercaya](#) ⓘ

Dengarkan Artikel



ILUSTRASI: TEMPO/ Perbesar

Ilustrasi: Tempo/J. Prasongko

Ringkasan Berita

- Aparatur sipil negara semestinya mengabdikan kepada negara, bukan kepada penguasa.
- Kepercayaan dan profesionalisme birokrasi hanya dapat tumbuh jika kejujuran dilindungi, bukan dihukum.
- Tanpa birokrasi yang bermartabat, negara akan kehilangan fondasi pelayanan publik yang efektif.

PEMERINTAHAN **Prabowo-Gibran** barangkali menjadi masa terberat yang pernah dihadapi aparatur sipil negara (ASN). Bukan karena beban pekerjaan, melainkan akibat tekanan politik dan pembunuhan karakter. Berlebihan? Tidak.

Saat surat dinas Sekretaris Jenderal **Kementerian Pekerjaan Umum** tentang kunjungan kerja Menteri Dody Hanggodo yang mencantumkan istri dengan paspor dinas dan putrinya dalam daftar delegasi ke New York bocor ke publik, tekanan besar menimpa ASN Kementerian PU. Kebocoran ini membuka indikasi penyalahgunaan jabatan, wewenang, dan fasilitas negara untuk keperluan pribadi.

Yang terjadi kemudian lebih mengkhawatirkan: bukannya dilakukan evaluasi ke dalam, si pembocor dokumen justru diburu bak penjahat. Hanya dalam hitungan hari setelah bocornya dokumen itu, sedikitnya delapan pegawai senior di Biro Perencanaan Anggaran dan Kerja Sama Luar Negeri serta Humas dimutasi ke luar Jawa, sebagian malah dinon-job-kan (**Tempo.co**, 16 Juli 2026).

Beberapa bulan sebelumnya, Presiden **Prabowo Subianto** memberi peringatan keras: agar birokrat memberikan laporan yang benar, yang bukan asal bapak senang (ABS) yang memang sudah “membudaya di semua institusi” (**Kompas.com**, 26 Maret 2026). Di balik niat mendorong kejujuran, ucapan kepala negara itu menggeneralisasi seluruh birokrasi sebagai sumber ketidakjujuran yang harus terus dicurigai.

Kritik juga datang dari Ketua Komisi II Dewan Perwakilan Rakyat Muhammad Rifqinizamy Karsayuda yang menyoroti rutinitas ASN sebatas “absen, *ngopi*, lalu pulang” (*Tempo.co*, 22 Juli 2026). Stigma negatif seperti ini bukan hanya keliru, tapi juga mengabaikan dedikasi banyak ASN yang bekerja tanpa mengenal waktu. Meski belakangan pernyataan itu direvisi sebagai tuntutan perbaikan pelaporan kinerja, penghakiman publik telanjur mengikis semangat pengabdian.

Apa yang sesungguhnya terjadi dan mengapa?

Tiga peristiwa ini menyingkap kontradiksi menggelisahkan. ASN dituntut jujur. Namun, ketika kebenaran tidak menyenangkan pimpinan, yang didapat bukan apresiasi, melainkan perburuan, tekanan, bahkan intimidasi. Pesannya jelas: kejujuran bisa dituntut dari atas, tapi berbahaya jika datang dari bawah.

Pola ini meluas dan berulang. Saat program pembangunan tersendat, target tak tercapai, atau layanan publik menuai kritik, aparaturlah yang pertama dituding sebagai penyebabnya. Padahal tanggung jawab tertinggi ada di pemimpinnya yang—sayangnya—terbiasa mengklaim keberhasilan sebagai usahanya semata.

Di demokrasi modern, jalannya negara dipimpin oleh pemenang pemilihan umum yang diberi mandat memerintah atau berkuasa. Presiden atau perdana menteri terpilih mengangkat menteri, kepala badan, dan para wakilnya. Mereka bisa berasal dari jajaran birokrasi, profesional, atau politikus. Mereka menjalankan pemerintahan lewat kepemimpinan politik, yang menggerakkan birokrasi dan perangkatnya.

Aparatur direkrut dan ditugaskan menjalankan fungsi utama pemerintahan: menyediakan layanan publik. Di Indonesia, hal ini jelas dimandatkan dalam konstitusi, yaitu melindungi segenap bangsa, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan melaksanakan ketertiban dunia.

Jadi pemerintah hanyalah penerima mandat karena kedaulatan adalah milik rakyat. Pemenang pemilu boleh disebut penguasa, tapi mereka hanya bertugas menjalankan pemerintahan.

Dalam kacamata ini, ASN merupakan perangkat dan abdi negara, bekerja untuk negara, bukan penguasa. Perbedaan ini terlihat sederhana, tapi mendasar.

Inilah awal ketegangan ASN dan pemimpinnya. Perkara mendasarnya: cara memandang hubungan antara kepemimpinan politik dan birokrasi negara serta siapa yang sebenarnya dilayani oleh aparatur negara.

Satu, pemerintah/penguasa sebagai pemimpin politik datang dan pergi mengikuti siklus pemilu. Entah itu presiden, gubernur, wali kota, atau bupati. Begitu juga para menteri dan kepala lembaga. Tapi ASN terus ada sebagai mesin negara, siapa pun yang memerintah. Mereka memastikan jalannya layanan publik lewat sekolah, puskesmas, rumah sakit, stasiun, bandara, pelabuhan, dan kantor-kantor pemerintahan.

Dua, sumpah pegawai negeri sipil sebagai bagian dari ASN menyatakan mereka menjalankan tugas kedinasan dengan “penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab” seraya “mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan diri, seseorang, atau golongan”. Implikasinya, untuk kepentingan negara, ASN harus memastikan pemerintahan dijalankan serta dikelola dengan integritas dan akuntabilitas, termasuk berani bicara ketika ada yang keliru.

Birokrasi modern dibangun di atas prinsip profesionalisme, meritokrasi, dan impersonalitas. Dalam tradisi Weberian, birokrasi tidak bekerja berdasarkan loyalitas kepada individu pemegang kekuasaan, tapi kepada aturan, mandat publik, dan kepentingan negara. Jadi ASN wajib melaksanakan kebijakan pemerintah yang sah. Mereka tak dirancang menjadi pelayan pribadi siapa pun yang berkuasa, apalagi menjadi pihak yang harus diam demi menjaga kenyamanan atasannya.

Masalahnya, birokrasi kerap diperlakukan cuma sebagai alat menjalankan program atau kebijakan pembangunan, tapi jadi sasaran pertama saat kegagalan terjadi atau kondisi tak nyaman terungkap. Umumnya, keberhasilan diklaim sebagai hasil kepemimpinan, sedangkan kesalahan, kegagalan, dan situasi tak menyenangkan muncul akibat pelaksana.

Tak hanya tak adil, pandangan ini keliru secara fundamental. Sebab, kinerja birokrasi tak pernah berdiri sendiri, melainkan hasil interaksi antara kapasitas aparatur dan kualitas kepemimpinan politik. Jika sebuah kebijakan dirancang tergesa, target ditetapkan tanpa pertimbangan kapasitas pelaksana, atau keterbukaan justru dihukum, kegagalan yang terjadi tidak dapat sepenuhnya dibebankan kepada ASN.

Dalam *Mission Driven Bureaucrats*, Dan Honig (2018) mengatakan organisasi publik berkinerja tinggi tak dibangun lewat kontrol ketat, tapi dengan pelaksana yang paham misi yang hendak dicapai dan dipercaya secara profesional untuk mencapainya. Banyak negara terjebak dalam *management for compliance*, yaitu birokrasi dipaksa patuh pada prosedur dan indikator hingga habis energinya untuk memenuhi tuntutan administratif, bukan tujuan substantif.

Organisasi semacam ini akan kehilangan sesuatu yang jauh lebih penting: aliran informasi jujur dari lapangan. Ketika pembawa 'kabar buruk' dihukum, seperti kasus kebocoran surat dinas Kementerian PU atau laporan kegagalan makan bergizi gratis, yang tersaji adalah budaya ABS yang dikeluhkan Presiden sendiri.

Alternatifnya, menurut Honig, adalah *management for mission*: kepercayaan dan keterbukaan sebagai prasyarat, bukan risiko kinerja.

Ini semua relevan saat publik tengah dihela narasi tak sehat bahwa negara tak percaya kepada ASN-nya sendiri. Setidaknya ada tiga indikasi mengkhawatirkan.

Pertama, meluasnya keterlibatan institusi militer dalam urusan pembangunan sipil. Target pembentukan 750 batalion teritorial pembangunan dalam lima tahun serta pembentukan dua batalion komponen cadangan di tiap kabupaten dan kota mesti dibaca dengan waspada.

Bukan karena antimiliter, melainkan karena logika keamanan mengambil alih teknokrasi pembangunan di hampir semua sektor: pertanian, kesehatan, infrastruktur desa, dan pendidikan. Argumen resminya adalah percepatan dan penguatan kapasitas daerah

Namun pertanyaan mendasarnya: mengapa fungsi-fungsi yang sebelumnya menjadi domain ASN kini dianggap perlu dukungan struktur militer? Kesan jawaban yang muncul: sipil kalah mampu dibanding militer. Jelas ini salah, tapi itulah yang terbaca oleh publik.

Kedua, aparat bersenjata kian leluasa menduduki jabatan sipil. Revisi Undang-Undang Tentara Nasional Indonesia memperluas jabatan sipil yang boleh diisi prajurit aktif, dari 10 menjadi 14 kementerian dan lembaga. Putusan Mahkamah Konstitusi pada 2025 yang melarang polisi aktif menduduki jabatan sipil secara kasatmata dilanggar Kepolisian RI dengan Peraturan Kepolisian Nomor 10 Tahun 2025 dan revisi Undang-Undang Polri yang mengizinkan polisi aktif mengisi jabatan sipil.

Ini menjadi perkara bukan karena prajurit atau polisi tak layak menduduki jabatan sipil. Tapi, begitu jabatan yang sama diperebutkan ASN dan aparat bersenjata, yang menentukan bukan lagi meritokrasi, melainkan otoritas koersif yang melekat pada seragam dan senjata. ASN tersingkir bukan karena tak bisa, melainkan karena tak punya kuasa.

Ketiga, narasi “*deep state*” yang belakangan dikembangkan sejumlah pejabat, termasuk Presiden, tatkala pemerintah menghadapi masalah. *Deep state* adalah istilah untuk jaringan kekuasaan informal di dalam negara—pejabat karier, aparat, dan kepentingan lama—yang tetap berpengaruh serta bisa menghambat kebijakan resmi meski pemerintahan sudah berganti.

Menteri PU mengibaratkan *deep state* di kementeriannya “seperti rayap” (*Tempo.co*, 22 April 2026). Narasi ini mesti ditanggapi hati-hati karena menciptakan stigma keliru: kegagalan pembangunan adalah bentuk perlawanan ASN menggunakan “kekuatan tak terlihat”. Akibatnya, ASN dicurigai sebagai lawan pemerintah dari dalam.

Ketiga hal ini berakar pada kepercayaan. *Trust* semestinya dipahami bukan hanya sebagai bagian dari persoalan manajemen, melainkan fondasi filosofis negara modern. Fukuyama (*Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, 1995) mengatakan kemakmuran dan kapasitas institusi sebuah bangsa berbanding lurus dengan *radius of trust* yang bisa dibangun masyarakatnya, termasuk kepercayaan kepada institusi negaranya sendiri. Makin sempit radius itu, makin besar biaya untuk mengawasi, mengontrol, dan memverifikasi setiap tindakan aparatur. Maka bisa dimengerti mengapa kerja negara yang tak percaya kepada ASN-nya lambat dan tak efektif.

Sejarah menunjukkan bahwa negara yang efektif butuh birokrasi profesional. Profesionalisme tak bisa tumbuh saat tak ada *trust*, apalagi saat kejujuran malah dihukum. Ia tumbuh ketika aparatur dihargai, diberi arah yang jelas, dituntut tanggung jawabnya, sekaligus dipercaya menjalankan tugasnya, termasuk saat menyampaikan kabar buruk. Tentu kepercayaan tidak berarti pembebasan dari akuntabilitas. ASN tetap harus dievaluasi, sistem merit ditegakkan, dan korupsi ditindak. Tapi ada perbedaan jelas antara akuntabilitas dan pencarian kambing hitam, antara perlindungan atas kejujuran dan pembungkaman atas nama loyalitas.

Selain profesionalisme, negara butuh birokrasi bermartabat. Kerja aparatur negara bukan cuma perkara administratif yang dinilai dari efisiensi atau kepatuhan prosedural, melainkan juga bentuk kerja profesional yang layak dihormati karena menyangkut kepercayaan publik dan kepentingan bersama.

Denhardt dan Denhardt (New Public Service, 2000) menyatakan bahwa ASN semestinya diperlakukan sebagai warga negara yang melayani sesamanya, bukan “pegawai” yang tunduk kepada atasan atau “vendor” yang melayani pelanggan. Martabat ASN tumbuh justru dari posisinya sebagai penjaga nilai-nilai demokrasi dan meritokrasi, bukan kepatuhan kepada kekuasaan dan penguasa semata.

Birokrasi yang baik perlu *benevolence*—kebajikan dan rasa hormat terhadap sesama manusia—sehingga administrasi publik tak direduksi menjadi mesin tanpa wajah (Frederickson, 1997). Jadi, saat seorang ASN dipersalahkan tanpa proses adil, dibungkam karena bicara jujur, atau disingkirkan meski tidak bersalah, yang dirusak bukan cuma kariernya, melainkan juga martabat profesi ASN sendiri sebagai abdi negara. Saat martabat pelayanan publik dijaga, kepercayaan tumbuh. Saat kepercayaan tumbuh, negara bekerja benar. Bukan sebagai alat kekuasaan, melainkan pelayan republik.

Lantas, bagaimana?

Membangun kembali kepercayaan dan profesionalisme serta martabat aparatur perlu setidaknya empat langkah dari kedua sisi. Pertama, para pemimpin politik yang duduk di kursi kemudi pemerintahan mesti melihat birokrasi dan aparatur sebagai mitra strategis, bukan alat pelaksana kuasa yang dapat dipersalahkan atau dibungkam sewaktu-waktu. Kepemimpinan yang baik boleh mengklaim keberhasilan, tapi juga harus bertanggung jawab atas kegagalan.

Kedua, pimpinan eksekutif dan legislatif perlu meninjau ulang perluasan peran tentara serta polisi dalam fungsi-fungsi sipil dengan mengembalikan kewenangan dan sumber daya kepada institusi sipil disertai penguatan kapasitas, bukan pengambilalihan.

Ketiga, negara perlu membangun mekanisme perlindungan *whistleblower* yang kredibel dan independen, bukan cuma aturan di atas kertas. Ini penting agar ASN yang mengungkap fakta tak menyenangkan tidak berakhir dimutasi atau dinon-*job*-kan.

Keempat, ASN sendiri punya tanggung jawab menjaga profesionalisme dan integritas. Kepercayaan publik hanya bisa didapat lewat kompetensi, etika, dan kualitas kerja nyata. Ini semua perlu dibangun dan dilatih secara terstruktur, bukan cuma mengandalkan sistem dan prosedur. Inilah alasan pendidikan dan pelatihan ASN berjenjang mesti dievaluasi dan direvitalisasi, meski jawabannya bukanlah Universitas Republik Indonesia yang problematik karena tidak menyasar esensi pembentukan karakter ASN, tapi malah menciptakan elite baru pimpinan pemerintahan.

Pada akhirnya, kita mesti sadar, di tengah keterbatasan—bahkan kekacauan—penyelenggaraan negara saat ini, masih banyak ASN berdedikasi. Guru yang mengajar di daerah terpencil, dokter yang bertahan di puskesmas di perbatasan, penyuluh yang mendampingi petani, dan perencana daerah yang memastikan pembangunan berjalan. Juga ASN di berbagai kementerian dan lembaga yang jujur, berintegritas, dan berani meski kinerjanya tak selalu diapresiasi. Mereka inilah—abdi negara, bukan abdi penguasa—bukti nyata bahwa harapan tentang republik yang lebih baik itu tetap ada. ●