



Kegagalan Kebijakan, Kapasitas Negara, dan Meritokrasi dalam Tata Kelola Publik: Bukti di Indonesia

Pidato Pengukuhan Guru Besar
Bidang Kepekarahan Kebijakan dan Governansi Publik
Politeknik STIA LAN Bandung

Oleh

Prof. Septiana Dwiputrianti, SE, M. Com (Hons), Ph.D.

Bandung, 25 April 2026



**‘Kegagalan Kebijakan, Kapasitas Negara, dan
Meritokrasi Adaptif dalam Tata Kelola Publik:
Bukti di Indonesia’**



**Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam
Bidang Kepakaran Kebijakan dan Governansi Publik
pada Politeknik STIA LAN Bandung**

**Disampaikan pada Pengukuhan Guru Besar
Politeknik STIA LAN Bandung
Tanggal 25 April 2026**

Oleh

Prof. Septiana Dwiputrianti, SE, M. Com (Hons), Ph.D.

Yang sangat saya hormati,

Para Guru Besar Politeknik STIA LAN, Guru Besar Tamu dan Guru Besar Kehormatan
Ketua, Sekretaris, dan Anggota Senat Akademik Politeknik STIA LAN Bandung, Jakarta dan Makasar,
Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Rekan-rekan dosen
Para Deputi, Kepala Pusat, Direktur di lingkungan LAN RI
Segecap Sivitas Akademia Politeknik STIA LAN,
Para Pimpinan Lembaga dan Mitra Strategis,
Serta para tamu undangan serta keluarga yang saya cintai dan muliakan.

*Bismillahirrohmanirrohim,
Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,
Syalom, Oom Swastiastu, Namu Buddhaya, Salam sejahtera bagi kita semua.*

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya. Pada hari yang penuh berkah ini, ijinkan saya berdiri di hadapan Bapak dan Ibu sekalian untuk menyampaikan pidato pengukuhan sebagai Guru Besar dalam bidang Kebijakan dan Governansi Publik. Hari ini bukan sekadar penanda capaian akademik. Hari ini adalah pengingat akan tanggung jawab intelektual yang lebih besar. Tanggung jawab untuk menjaga marwah ilmu pengetahuan, untuk mentransformasikan pengetahuan menjadi kebijakan, dan memastikan setiap keputusan publik benar-benar menghadirkan manfaat bagi masyarakat dan bangsa. Perguruan tinggi tidak hanya menjadi penjaga ilmu, tetapi juga menjadi jembatan antara pengetahuan dan kebijakan.

Lembaga pendidikan tinggi terapan seperti Politeknik STIA LAN memiliki mandat strategis: tidak hanya menjaga integritas akademik, tetapi juga memastikan bahwa pengetahuan dapat diterjemahkan menjadi keputusan kebijakan yang berdampak pada terwujudnya cita-cita *welfare state* sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945.

Salah satu argumen utama yang saya ajukan dalam pidato ini adalah bahwa kegagalan kebijakan publik tidak dapat dilepaskan dari lemahnya kapasitas negara. Penguatan kapasitas memerlukan transformasi sistem merit menuju meritokrasi yang adaptif. Meritokrasi adaptif adalah sistem pengelolaan aparatur negara berbasis kompetensi dan kinerja, yang secara dinamis menyesuaikan diri dengan kebutuhan kebijakan, perkembangan teknologi, dan konteks sosial yang terus berubah.

Kegagalan Kebijakan Publik dalam Era Disrupsi

Hadirin yang saya hormati,

Kita hidup dalam era disrupsi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Disrupsi teknologi, disrupsi ekonomi, disrupsi sosial, bahkan disrupsi geopolitik global. Jika pada dekade sebelumnya kita berbicara tentang *digital disruption*, maka hari ini dunia mulai memasuki fase yang lebih kompleks, sebuah era yang disebut sebagai *quantum disruption* (Renda, 2025). Disrupsi ini

tidak hanya ditandai oleh percepatan teknologi digital, tetapi konvergensi antara kecerdasan artifisial, komputasi kuantum, analitik data besar (*big data*). Dalam konteks ini, ketidakpastian kebijakan menjadi semakin tinggi karena perubahan teknologi tidak lagi bersifat linear, tetapi eksponensial dan sulit diprediksi.

Dalam situasi ini, negara tidak lagi cukup hanya hadir, tetapi dituntut untuk mampu menyelesaikan masalah-masalah publik secara efektif. Pertanyaan mendasarnya bukan sekadar: apakah negara hadir? Tetapi pertanyaan yang jauh lebih penting adalah apakah negara mampu menyelesaikan masalah publik secara efektif? Mengapa kebijakan publik sering gagal, bahkan ketika didukung oleh anggaran besar, dirancang oleh para ahli, dan dijalankan oleh institusi negara?

Namun demikian, kegagalan kebijakan tidak dapat direduksi semata-mata sebagai persoalan kapasitas administratif. Dalam literatur kebijakan publik, kegagalan kebijakan seringkali merupakan hasil dari interaksi kompleks antara desain kebijakan yang tidak tepat (*policy design failure*), kesenjangan implementasi (*implementation gap*), dinamika kepentingan dan kekuasaan (*political economy of policy*), serta keterbatasan institusional yang bersifat historis (*path dependency*) (Chindarkar et al., 2017; Goes & Kaplan, 2024; Laatsit et al., 2025; Pape & Rommerskirchen, 2024; Phulkerd et al., 2021; Todd & McCauley, 2021).

Dalam perspektif siklus kebijakan publik, kegagalan kebijakan sering kali muncul karena prinsip-prinsip *good governance* tidak terintegrasi secara utuh pada setiap tahapan kebijakan. Pada tahap formulasi, kebijakan membutuhkan proses deliberasi yang transparan, berbasis data, dan partisipatif agar mampu menangkap kompleksitas masalah publik secara tepat. Pada tahap implementasi, efektivitas kebijakan sangat bergantung pada kapasitas institusional, koordinasi antar aktor, serta integritas birokrasi dalam menerjemahkan desain kebijakan ke dalam praktik administrasi. Sementara itu, pada tahap evaluasi, prinsip akuntabilitas dan pembelajaran kebijakan (*policy learning*) menjadi kunci untuk memastikan bahwa kebijakan tidak hanya dijalankan, tetapi juga terus diperbaiki berdasarkan bukti empiris dan pengalaman implementasi.

Dengan demikian, *good governance* bukan sekadar norma administrasi, melainkan prasyarat bagi keberhasilan kebijakan pada seluruh siklus kebijakan publik. Kebijakan publik dapat gagal bukan hanya karena negara tidak mampu, tetapi juga karena adanya konflik kepentingan, keterbatasan politik, atau bahkan karena kebijakan tersebut sejak awal tidak dirancang untuk sepenuhnya berhasil (*politically constrained policy*) (Blijleven & van Hulst, 2021). Persoalan kegagalan kebijakan publik pada akhirnya tidak hanya berkaitan dengan desain kebijakan atau keterbatasan anggaran, tetapi juga sangat ditentukan oleh kapasitas aktor yang menjalankannya. Dalam konteks inilah, sistem merit tidak lagi dapat dipahami sebagai instrumen administratif semata, melainkan sebagai fondasi strategis dalam membangun kapasitas negara. Oleh karena itu, meritokrasi menjadi titik kunci dalam menjembatani antara kegagalan kebijakan dan kebutuhan akan governansi yang adaptif.

Perubahan ini juga menunjukkan bahwa transformasi tata kelola publik tidak berhenti pada pergeseran dari *New Public Management* menuju *Digital Era*

Governance. Dalam kondisi disrupsi yang semakin kompleks, sistem administrasi publik menghadapi tingkat ketidakpastian yang jauh lebih tinggi. Dalam situasi yang dapat disebut sebagai *quantum disruption*, proses pengambilan keputusan kebijakan tidak lagi sepenuhnya dapat diprediksi melalui logika linear atau model kebijakan konvensional. Justru dalam kondisi ketidakpastian inilah, kapasitas aktor menjadi semakin penting. Teknologi digital memang mampu mengolah data dan menghasilkan rekomendasi kebijakan, namun keputusan kebijakan publik tetap membutuhkan pertimbangan nilai, etika, dan moral yang hanya dapat dimiliki oleh manusia. Oleh karena itu, tantangan utama kebijakan publik saat ini bukan sekadar mengadopsi teknologi digital, tetapi memastikan bahwa aparatur negara memiliki kapasitas meritokratis yang adaptif untuk menghadapi dunia yang semakin tidak pasti.

Kapasitas Negara dan Batasannya (*State Capacity*)

Meskipun pendekatan *evidence-based policy* semakin menguat, penting untuk disadari bahwa “evidence” bukanlah sesuatu yang sepenuhnya netral. Data dan bukti dapat bersifat selektif, dikonstruksi, bahkan dipolitisasi sesuai dengan kepentingan tertentu. Oleh karena itu, *evidence-based policy* tidak hanya merupakan instrumen teknokratis, tetapi juga arena kontestasi pengetahuan dan kekuasaan. Berbagai studi global menunjukkan bahwa negara dengan kapasitas institusional yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih kuat serta kinerja pembangunan yang lebih konsisten (Aguerre et al., 2024). Sebaliknya, negara dengan kapasitas institusional yang lemah cenderung menghasilkan kebijakan yang tidak efektif, bahkan dalam banyak kasus bersifat kontraproduktif (Zia ud din et al., 2023). Dalam konteks ini, laporan OECD menegaskan: “*Better policies require better evidence and stronger institutions.*” (Hinterleitner et al., 2024), artinya, kualitas kebijakan tidak dapat dipisahkan dari kualitas data dan kapasitas institusi yang menjalankannya.

Dalam perspektif governansi publik modern, “publik” tidak hanya merujuk pada negara atau aparatur, tetapi mencakup interaksi antara negara, sektor privat, masyarakat sipil, dan komunitas. Oleh karena itu, kegagalan kebijakan publik tidak semata-mata disebabkan oleh kelemahan aparatur negara, tetapi juga oleh kegagalan dalam mengelola relasi antar-aktor, termasuk lemahnya kolaborasi, partisipasi publik, dan mekanisme (Edelmann & Mergel, 2021; Jaspers & Steen, 2021; Scupola & Mergel, 2022).

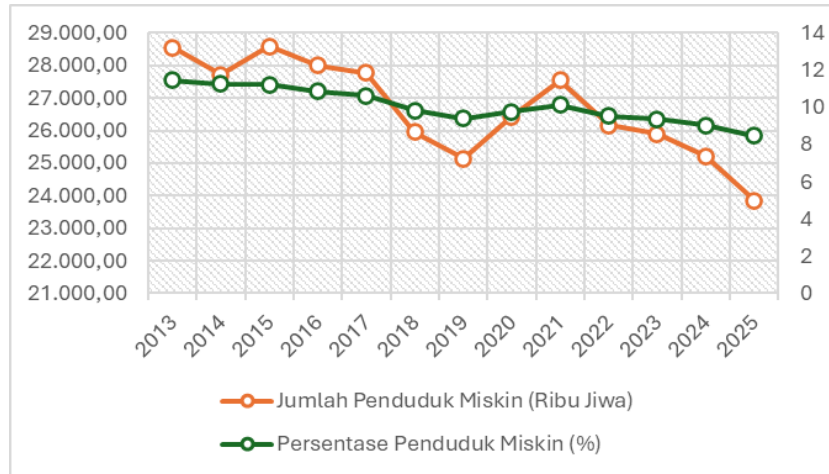
Policy-Outcome Decoupling: Bukti Empiris Indonesia

Hadirin yang saya muliakan,

Berbagai penelitian yang saya lakukan menunjukkan satu temuan kunci: hubungan antara kebijakan dan hasil pembangunan tidak selalu bersifat linear, bahkan dalam banyak kasus tidak efektif (Dwiputrianti et al., 2026; Dwiputrianti, Larindah Situngkir, et al., 2025). Sebagai contoh, dalam studi mengenai efektivitas belanja publik di Indonesia, ditemukan bahwa dalam satu dekade terakhir, anggaran pendidikan meningkat hampir dua kali lipat, dan anggaran kesehatan hingga empat kali lipat. Namun demikian, tingkat kemiskinan hanya menurun sekitar 1,9%. Temuan ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara input kebijakan dan

outcome pembangunan. Dengan kata lain, peningkatan anggaran belum secara otomatis menghasilkan peningkatan kesejahteraan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan anggaran tidak otomatis menghasilkan peningkatan kesejahteraan.

Gambar 1.
Tren Kemiskinan Indonesia 2013-2025

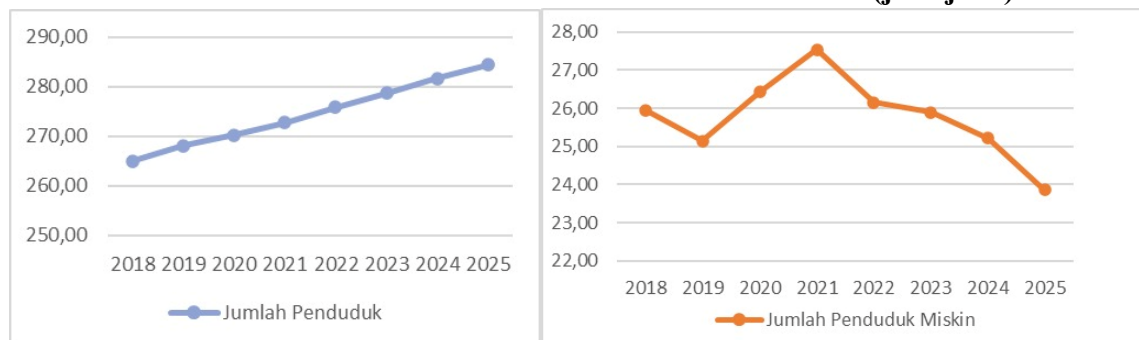


Sumber:

1. Badan Pusat Statistik, Tabel Statistik, Konsumsi dan Pendapatan, Jumlah Penduduk Miskin (Ribuan Jiwa) Menurut Provinsi dan Daerah Tahun 2013-2025, bps.go.id/jumlah-penduduk-miskin-indonesia-2013-2025/ (Badan Pusat Statistik, 2025b)
2. Badan Pusat Statistik, Tabel Statistik, Konsumsi dan Pendapatan, Persentase Penduduk Miskin (P0) Menurut Provinsi dan Daerah Tahun 2013-2025, bps.go.id/persentase-penduduk-miskin-indonesia-2013-2025/ (Badan Pusat Statistik, 2025c)

Gambar 1 mengungkap paradoks mendasar, negara mengalokasikan sumber daya yang semakin besar, namun dampaknya terhadap kesejahteraan bergerak jauh lebih lambat. Inilah yang saya sebut sebagai *policy–outcome decoupling* dalam kebijakan publik Indonesia (Albitar et al., 2023). Jumlah dan persentase penduduk miskin di Indonesia selama kurun waktu 2013–2025 cenderung mengalami penurunan secara bertahap. Meskipun demikian, terjadi peningkatan kemiskinan pada periode 2020–2021 yang kemungkinan dipengaruhi oleh dampak pandemi. Setelah itu, tren kembali menurun hingga mencapai titik terendah pada 2025. Gambar 2 menggambarkan garis penurunan kemiskinan dari 11.26% menuju 9.36%.

Gambar 2.
Jumlah Penduduk Indonesia dan Jumlah Penduduk Miskin (juta jiwa)

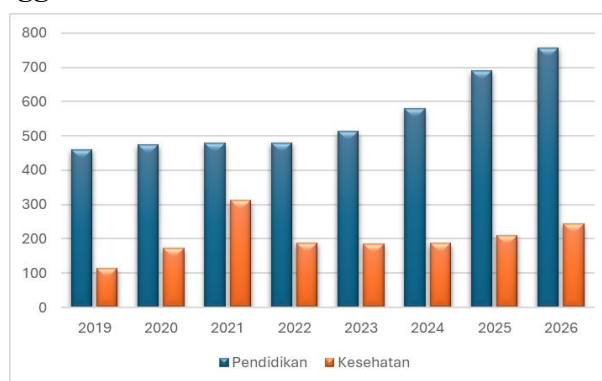


Sumber:

1. Badan Pusat Statistik, Tabel Statistik, Konsumsi dan Pendapatan, Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2018-2025, bps.go.id/jumlah-penduduk-indonesia-2018-2025/ (Badan Pusat Statistik, 2025a)
2. Badan Pusat Statistik, Tabel Statistik, Konsumsi dan Pendapatan, Jumlah Penduduk Miskin (Ribu Jiwa) Menurut Provinsi dan Daerah Tahun 2018-2025, bps.go.id/jumlah-penduduk-miskin-indonesia-2018-2025/ (Badan Pusat Statistik, 2025b)

Jumlah penduduk terus mengalami peningkatan secara konsisten dari tahun 2018 hingga 2025 (Gambar 2), namun jumlah penduduk miskin sempat meningkat hingga 2021, selanjutnya mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan penduduk tidak selalu diikuti oleh peningkatan kemiskinan, dan diartikan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Gambar 2 dan 3 menunjukkan jumlah kemiskinan menurun, namun lajunya sangat lambat dibandingkan peningkatan anggarannya. Ada ketidakseimbangan antara input kebijakan dan hasil yang dicapai.

Gambar 3.
Tren Anggaran Pendidikan & Kesehatan Tahun 2019-2026



Sumber:

1. Kementerian Keuangan, Buku II Nota Keuangan Beserta Rancangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2024, media.kemenkeu.go.id/nota-keuangan-2024/ (Kementerian Keuangan, 2024)
2. Kementerian Keuangan, Buku II Nota Keuangan Beserta Rancangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2025, media.kemenkeu.go.id/nota-keuangan-2025/ (Kementerian Keuangan, 2025)
3. Kementerian Keuangan, Buku II Nota Keuangan Beserta Rancangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2026, media.kemenkeu.go.id/nota-keuangan-2026/ (Kementerian Keuangan, 2026)

Gambar 3 menunjukkan peningkatan alokasi anggaran baik di sektor kesehatan maupun di sektor pendidikan. Kenaikan anggaran pendidikan 270 triliun rupiah dari tahun 2019-2026. Sektor kesehatan mengalami kenaikan anggaran di tahun 2021 sekitar 290 triliun rupiah, mengalami penurunan di tahun 2022-2023, kemudian meningkat kembali sekitar 240 triliun di tahun 2026. Data menegaskan peningkatan anggaran tidak otomatis menghasilkan dampak yang sebanding terhadap kesejahteraan masyarakat. Data menunjukkan tren anggaran terus meningkat secara signifikan untuk sektor pendidikan dan kesehatan, namun, tidak

diikuti kesejahteraan masyarakat. Ini menegaskan bahwa masalah utama bukan pada jumlah anggaran, tetapi pada kualitas kebijakan dan implementasinya. Selain itu, alokasi anggaran dan prioritas kebijakan tidak sepenuhnya bersifat teknokratis, tetapi dipengaruhi oleh dinamika politik, kepentingan elite, serta potensi *regulatory capture* (Hinterleitner et al., 2024, 2024). Dalam konteks ini, kegagalan kebijakan dapat terjadi bukan karena kurangnya kapasitas, tetapi karena adanya distorsi dalam proses pengambilan keputusan.

Masalah utama kebijakan publik bukan pada kurangnya sumber daya, tetapi pada ketidaktepatan alokasi, lemahnya implementasi, dan terbatasnya kapasitas institusional. Salah satu temuan penting pada studi tentang belanja pemerintah dan pembangunan manusia dengan lokus di Papua (Dwiputrianti et al., 2026; Dwiputrianti, Situngkir, et al., 2025), penelitian menunjukkan setiap kenaikan 1% belanja sektor kesehatan berkorelasi dengan peningkatan lebih dari 2% indeks pembangunan manusia (IPM). Namun secara kontras, belanja pendidikan tidak menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap IPM. Temuan ini sangat penting, bukan besarnya anggaran yang menentukan keberhasilan kebijakan, tetapi kualitas alokasi dan efektivitas implementasinya. Dengan kata lain, *spending is necessary, but not sufficient*.

Data yang kita lihat hari ini menunjukkan sebuah paradoks kebijakan. peran negara terus meningkat, investasi publik terus diperbesar. Namun, dampak terhadap kesejahteraan masyarakat bergerak lambat. Sebuah kondisi ketika kebijakan terus diproduksi, anggaran terus dialokasikan, tetapi hasilnya tidak sepenuhnya menjawab persoalan publik. Lebih jauh, dalam kajian tentang manajemen talenta ASN, ditemukan bahwa lebih dari 90% responden mengakui pentingnya indikator *talent acquisition* dan *retention*, namun implementasinya masih belum optimal karena keterbatasan sistem dan budaya organisasi. Ini menegaskan bahwa kebijakan yang baik tanpa kapasitas pelaksana yang memadai akan kehilangan daya transformasinya

Paradoks Digital dan Transformasi Ketenagakerjaan

Hadirin yang berbahagia,

Transformasi digital menciptakan peluang baru melalui ekonomi gig, namun pada saat yang sama juga melahirkan bentuk ketimpangan baru (Annazah et al., 2024; Duggan et al., 2023; Hickson, 2024). *Gig economy* berkembang pesat, namun didominasi oleh pekerjaan yang tidak stabil, berupah rendah, dan tanpa perlindungan sosial (Dwiputrianti, Kotchegura, et al., 2025).

Fenomena ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak bersifat netral, melainkan membentuk ulang struktur ketenagakerjaan, termasuk menciptakan pekerjaan yang fleksibel namun rentan (*precarious work*) (Rakhmani & Utomo, 2023; Stringfellow, 2020). Lebih dari 60% tenaga kerja masih berada di sektor informal. Banyak pekerja digital tidak memiliki perlindungan sosial. Digitalisasi tanpa governansi berpotensi memperluas ketimpangan.

Perkembangan terbaru bahkan menunjukkan bahwa transformasi digital sedang bergerak menuju fase yang lebih kompleks yang oleh beberapa analis kebijakan disebut sebagai *quantum policymaking*. Dalam perspektif ini, kebijakan publik tidak lagi hanya menghadapi perubahan teknologi digital, tetapi juga transformasi

simultan pada tiga dimensi besar, yaitu transisi digital, transisi hijau (*green transition*), dan transformasi geopolitik global. Fenomena yang disebut sebagai *triple transition* ini menciptakan lingkungan kebijakan yang semakin dinamis dan tidak pasti, sehingga menuntut kapasitas negara yang lebih adaptif dalam merespons perubahan pasar tenaga kerja, struktur ekonomi, dan dinamika sosial yang terus berkembang.

Tabel 1.
Indikator Utama Kesenjangan Digital Indonesia

| Indikator | Nilai | Catatan |
|---------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------|
| Pengguna internet (Januari 2024) | 185,3 juta | Laporan Data |
| Penetrasi internet | 66.5% | Rata-rata nasional |
| Pengguna survei APJII (2023–2024) | 221 juta | Lebih tinggi - metodologi berbeda |
| Penetrasi APJII | 78–79% | Daerah perkotaan lebih tinggi |
| Perkiraan pekerja | 0,43–2,3 juta | Definisi lebih luas: hingga 4 juta |
| Pendapatan bulanan rata-rata | Rp 3–4,5 juta | Bervariasi menurut wilayah dan jenis platform |
| Kesenjangan kualitas perangkat | Tinggi | Perbedaan antara pengguna smartphone kelas bawah - atas |
| Kesenjangan konektivitas pedesaan-perkotaan | Gigih | Visibilitas dalam pencocokan |

Sumber:

1. Aminudin, N., Hidayat, N., Feriyanto, D., Septasari, D., & Awaliyani, I. (2025). Digital Landscape and Behavior in Indonesia 2024: A National Survey Analysis of Internet Penetration, Cybersecurity Risks, and User Segmentation Using K-Means Clustering and Logistic Regression. 6(5), 3336–3351. (Aminudin et al., 2025)
2. Furbani, W. (2025). The Importance of Communication Literacy in the Digital World: Preparing the Public to Face Technological Challenges in Indonesia. 3(4), 163–176. (Furbani, 2025)
3. Kristiyenda, Y. S., Ramli, T. S., & Padjadjaran, U. (2025). Implementation Of Intellectual Property Law Awareness and Cybersecurity Technology Against Digital Copyright Violations in Indonesia During The 2024 Elections. *Awang Long Law Review*, 7(2), 349–358. (Kristiyenda et al., 2025)
4. Pratomo, D. S., Saputra, P. M. A., Asrofi, D. A. N., Natalia, C., & Zenritami, S. L. (2024). Gig Workers in the Digital Era in Indonesia: Development, Vulnerability and Welfare (Issue Bic 2023). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-525-6_6. (Pratomo et al., 2024)
5. Tewu, D., Destine, D., Gunawan, I., & June, I. M. A. Y. (2025). Analysis of Social Media User Growth and Its Implications for Digital Marketing Strategies in Indonesia 2024. 236–245. (Tewu et al., 2025)

Tabel 1 menunjukkan paradoks digital Indonesia, dimana penetrasi internet tinggi, tetapi kesenjangan akses masih besar. Akses digital tidak otomatis berarti inklusi digital. Meskipun penetrasi internet mencapai lebih dari 66%, kesenjangan akses digital masih tinggi, terutama antara wilayah urban dan rural. Setiap jenis platform memiliki risiko dan struktur ketimpangan yang berbeda, yang menunjukkan bahwa digitalisasi tidak netral terhadap distribusi kesejahteraan. Digitalisasi tanpa governansi akan menghasilkan bukan inklusi, tetapi eksklusivitas dalam bentuk baru, yaitu ketimpangan digital.

Hadirin yang saya muliakan,

Penelitian menunjukkan Indonesia menghadapi apa yang disebut sebagai “*self-reinforcing informality trap*”, dimana sektor informal tetap dominan, produktivitas stagnan, dan mobilitas sosial terbatas.

Tabel 2.
Perbandingan Kebijakan Gig Economy Global

| Negara / Yurisdiksi | Kebijakan / Instrumen Utama | Fitur utama | Efek pada Formalisasi / Informalitas |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| India | Kode Jaminan Sosial (2020); e Registri Shram | Pengakuan hukum pekerja platform, database nasional terpadu | Memperluas cakupan dan akses ke manfaat; jalur potensial keluar dari informalitas |
| Brazil | Draf RUU "Pekerjaan yang Layak untuk Pekerja Aplikasi"; Program Percontohan Lokal | Bergerak menuju upah minimum dan kontribusi jaminan sosial; | Memperkuat perlindungan tetap terfragmentasi menunggu koordinasi federal. |
| United States (California) | Proposisi 22 (2020, ditegakkan 2024) | tunjangan terbatas melalui tunjangan perusahaan | Mempertahankan fleksibilitas pasar tenaga kerja, melembagakan perlindungan parsial; |
| Republic of Korea | Perpanjangan asuransi pekerjaan dan cedera untuk pekerja | Memperluas cakupan asuransi sosial; | Mengurangi kerentanan dan mendorong inklusi semi-formal pekerja |
| Germany/ EU | Aan kerja platform; Kerangka Dialog Sosial Nasional | perundingan kolektif, dan tanggung jawab bersama | Mengubah peningkatan produktivitas platform menjadi perlindungan formal |

Sumber: Kompilasi penulis berdasarkan (Chong & Kyounghee, 2024; Vandaele, 2025)

Negara seperti Korea Selatan dan Jerman menunjukkan bahwa regulasi adaptif dapat mengubah *gig economy* menjadi instrumen formalisasi, sementara model lain justru memperkuat informalitas. Jika persoalan anggaran menunjukkan kegagalan pada dimensi kebijakan, maka persoalan berikutnya terletak pada siapa yang menjalankan kebijakan tersebut, yaitu kapasitas aparaturnegara

Meritokrasi Adaptif sebagai Instrumen Kapasitas Negara

Hadirin yang saya muliakan,

Kompleksitas perubahan yang dihasilkan oleh disrupsi teknologi, transformasi ekonomi digital, serta ketidakpastian kebijakan global pada akhirnya membawa pada satu pertanyaan mendasar: siapa yang memiliki kapasitas untuk menjalankan kebijakan dalam situasi yang semakin kompleks tersebut? Dengan kata lain, tantangan kebijakan publik tidak hanya terletak pada desain kebijakan, tetapi juga pada kualitas aktor negara yang menjalankannya. Dalam konteks inilah, sistem merit menjadi fondasi penting bagi pembangunan kapasitas negara.

Dalam kerangka governansi publik, meritokrasi tidak dapat berdiri sebagai solusi tunggal. Meritokrasi ditempatkan sebagai salah satu instrumen dalam ekosistem kapasitas negara yang lebih luas, mencakup desain kebijakan, dinamika

politik, serta interaksi antar-aktor. Meritokrasi tidak lagi cukup dipahami sebagai prinsip normatif, melainkan harus ditempatkan sebagai instrumen strategis dalam membangun kapasitas negara. Pengalaman empiris menunjukkan bahwa meritokrasi yang bersifat administratif dan statis belum cukup untuk menjawab tantangan zaman.

Temuan membawa kesimpulan bahwa tantangan kebijakan publik saat ini bukan hanya pada desain kebijakan, tetapi pada kemampuan negara untuk mengintegrasikan meritokrasi, data, dan adaptasi kebijakan secara simultan. Pada titik inilah kita sampai pada pertanyaan yang paling mendasar, siapa yang menjalankan kebijakan publik? Seberapa kuat kapasitas aparatur negara dalam menghadapi dunia yang semakin kompleks, cepat berubah, dan penuh ketidakpastian? Jawaban atas pertanyaan ini membawa kita pada satu konsep kunci: meritokrasi.

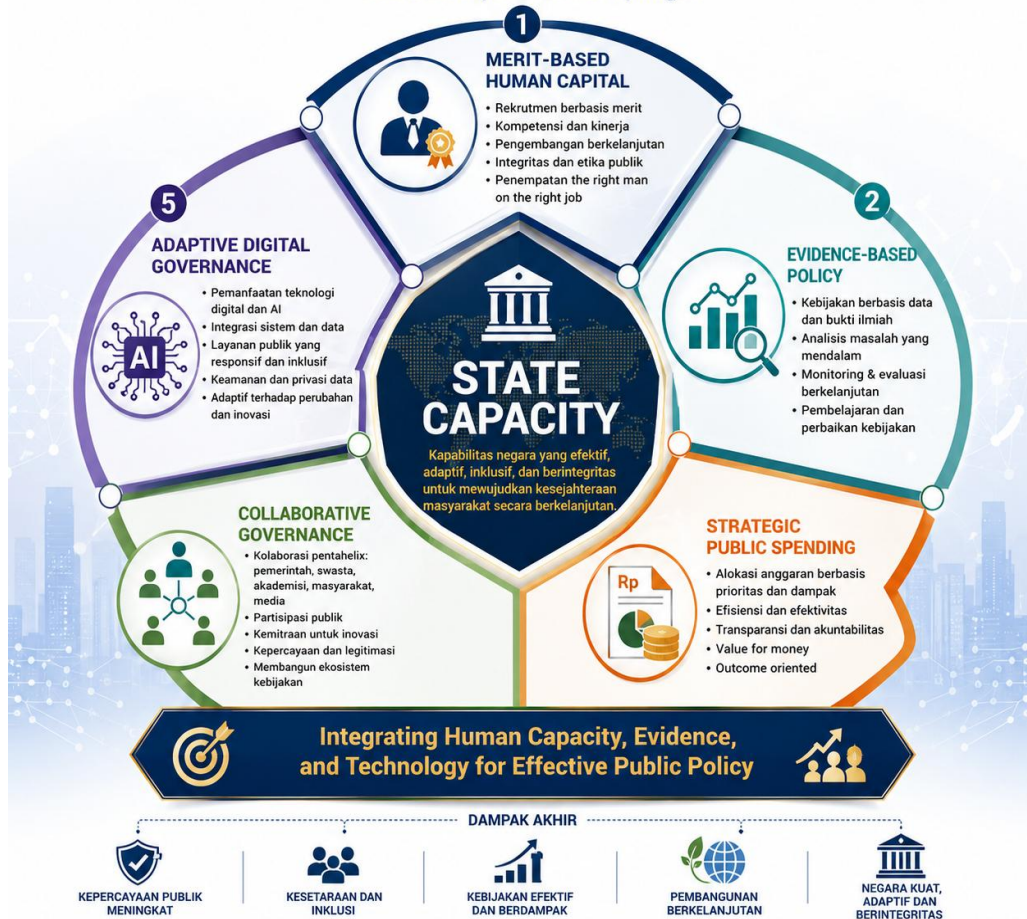
Model “*Adaptive Meritocratic Governance*”

Hadirin yang saya hormati,

Teknologi dapat mengolah data. Algoritma dapat menghasilkan prediksi. Sistem digital bahkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan. Namun satu hal yang tidak dapat digantikan oleh teknologi adalah pertimbangan moral manusia. Kebijakan publik pada akhirnya bukan hanya soal data, tetapi juga soal nilai, etika, dan tanggung jawab terhadap masyarakat.

Sebagai sintesis dari kajian teoritis dan temuan empiris, izinkan saya mengajukan sebuah model konseptual: “*Adaptive Meritocratic Governance*”, dengan 5 pilar *merit system, evidence policy, spending, collaboration dan digital governance*”. Model ini lahir dari temuan empiris bahwa kebijakan, sumber daya manusia, dan teknologi selama ini berjalan sendiri-sendiri (Alaghbari et al., 2024; Amushila & Bussin, 2021). Kapasitas negara hanya dapat dibangun melalui integrasi ketiganya secara sistemik. Model ini tidak dimaksudkan sebagai konsep yang sepenuhnya baru, melainkan sebagai *integrative framework* yang menjembatani kesenjangan antara pendekatan kebijakan publik, administrasi publik, dan *governance*. Novelty dari model ini terletak pada integrasi lintas domain yang selama ini berkembang secara parsial, khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia.

Gambar 4.
Model Adaptive Meritocracy Governance
“Adaptive Meritocratic Governance”
 Model Integratif untuk Memperkuat Kapasitas Negara
 di Era Disrupsi dan Ketimpangan



Sumber: diolah dan dirumuskan oleh penulis (2026)

Model ini menegaskan bahwa kapasitas negara tidak dapat dibangun secara parsial, melainkan melalui integrasi lima pilar utama yang saling terkait dan saling memperkuat. Kapasitas negara dibangun melalui integrasi lima pilar utama:

- Merit-Based Human Capital*: Aparatur negara yang profesional, berintegritas, dan berbasis kompetensi sebagai fondasi utama kebijakan public (Guy & Mastracci, 2023).
- Evidence-Based Policy*: Kebijakan yang dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi berdasarkan data, riset, dan pembelajaran kebijakan (Aula, 2023; MacKillop & Downe, 2023; Newman & Mintrom, 2023; Straßheim, 2024).
- Strategic Public Spending*: Penganggaran yang berorientasi pada dampak nyata, bukan sekadar penyerapan anggaran (Albassam, 2022; Allocation et al., 2024b, 2024a).
- Collaborative Governance*: Kemitraan strategis antara pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan masyarakat dalam menyelesaikan masalah publik

(Ambrose et al., 2025; Kurniawan et al., 2024; Li & Huang, 2023; Lopes & Farias, 2022).

- e. *Adaptive Digital Governance*: Pemanfaatan teknologi digital dan kecerdasan artifisial secara etis, akuntabel, dan inklusif (Atobishi et al., 2024; Hwang & Hwang, 2025).

Model ini menegaskan satu prinsip utama: kapasitas negara bukan hanya soal struktur, tetapi soal kualitas manusia, kualitas data, dan kualitas keputusan. Model ini menunjukkan bahwa kapasitas negara tidak lagi dapat dibangun secara sektoral, melainkan harus melalui pendekatan integratif yang menghubungkan manusia, kebijakan, dan teknologi. Model ini tidak hanya memperluas konsep meritokrasi, tetapi mengintegrasikannya dengan *evidence-based policy* dan *digital governance*. Ini hal yang belum ditemukan dalam literatur kebijakan publik. Berbeda dengan pendekatan sebelumnya yang cenderung parsial, model ini mengintegrasikan dimensi sumber daya manusia, kebijakan berbasis bukti, penganggaran, kolaborasi, dan digital governance dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Implikasi Strategis Bagi Indonesia

Hadirin yang berbahagia,

Model ini memiliki implikasi strategis bagi masa depan Indonesia:

- a. Reformasi ASN harus berbasis meritokrasi adaptif
- b. Kebijakan publik harus berbasis bukti, bukan asumsi serta efisien.
- c. Penganggaran harus berorientasi pada dampak
- d. Daerah harus diperkuat dengan pendekatan kontekstual dan reformasi birokrasi berbasis merit

Khusus untuk wilayah seperti Papua, pendekatan kebijakan tidak bisa seragam. Dibutuhkan strategi yang berbasis konteks lokal, agar kebijakan benar-benar menghasilkan perubahan nyata. Tanpa meritokrasi adaptif, *evidence-based policy* hanya menjadi retorika; tanpa *evidence-based policy*, meritokrasi kehilangan arah strategisnya. Meritokrasi adaptif menjadi jembatan antara kualitas SDM dan kualitas kebijakan. Meritokrasi adaptif berfungsi sebagai instrumen kapasitas negara. Tanpa meritokrasi adaptif, kebijakan berbasis bukti tidak akan berjalan efektif

Tabel 3. Meritokrasi Konvensional vs Adaptif

| Aspek | Meritokrasi Konvensional | Meritokrasi Adaptif |
|-------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Sifat | Administratif, prosedural | Dinamis & strategis |
| Fokus | Rekrutmen & promosi | Seluruh siklus kebijakan |
| Basis | Kualifikasi formal | Data kinerja & kebutuhan kebijakan |
| Respons perubahan | Lambat | Cepat & fleksibel |
| Peran | HR system saja | Instrumen kapasitas negara |

Sumber: diolah oleh Penulis (2026)

Meritokrasi lama “siapa yang dipilih”, sedangkan meritokrasi adaptif “siapa yang tepat untuk masalah tertentu, pada waktu tertentu”. Jika meritokrasi konvensional ibarat memilih pemain terbaik berdasarkan prestasi masa lalu, maka meritokrasi adaptif adalah memilih pemain yang paling tepat untuk memenangkan pertandingan yang sedang dihadapi saat ini dan akan datang. Meritokrasi adaptif menjadi jembatan antara kualitas sumber daya manusia dan kualitas kebijakan publik.

Hadirin yang saya hormati,

Meritokrasi tidak lagi cukup dipahami sebagai mekanisme administratif untuk memilih pejabat publik. Dalam konteks dunia yang penuh disrupsi, meritokrasi berkembang menjadi meritokrasi adaptif. Bukan hanya memilih siapa yang paling memenuhi syarat, tetapi memilih siapa yang paling mampu menyelesaikan masalah publik pada saat tertentu. Dalam perspektif ini, meritokrasi adaptif memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, berbasis kebutuhan kebijakan, di mana penempatan aparatur disesuaikan dengan kompleksitas masalah publik yang dihadapi. Kedua, berbasis data dan kinerja nyata, bukan semata-mata pada senioritas atau kualifikasi formal. Ketiga, responsif terhadap disrupsi, termasuk transformasi digital dan perubahan global yang cepat. Keempat, kontekstual terhadap daerah, sehingga kebijakan pengelolaan aparatur tidak bersifat seragam, tetapi disesuaikan dengan karakteristik wilayah. Dengan pendekatan ini, meritokrasi tidak lagi menjadi instrumen administratif semata, melainkan menjadi fondasi strategis dalam membangun kapasitas negara yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan. Meritokrasi adaptif tidak berdiri di ruang normatif, tetapi lahir sebagai kritik terhadap praktik meritokrasi yang “semu” atau sekadar formalitas.

Masalah Nyata: *pseudo-meritocracy* (meritokrasi semu)

Di Indonesia, upaya untuk membangun sistem merit sebenarnya telah memperoleh landasan kelembagaan melalui pembentukan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang bertugas mengawasi penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Kehadiran KASN merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa proses pengisian jabatan publik berjalan secara transparan, kompetitif, dan berbasis kompetensi. Namun demikian, berbagai evaluasi menunjukkan bahwa implementasi sistem merit masih menghadapi tantangan serius, terutama terkait konsistensi penerapan di daerah, resistensi politik lokal, serta keterbatasan kapasitas institusional dalam memastikan mekanisme seleksi benar menghasilkan aparatur kompeten. Penguatan sistem merit tidak cukup melalui regulasi formal, membutuhkan perubahan budaya organisasi serta komitmen politik kuat untuk menjadikan meritokrasi praktik substantif, bukan sekadar prosedur administratif.

Dalam praktiknya, sistem merit belum selalu berjalan secara substantif. Seleksi terbuka dilakukan, assessment dilaksanakan, prosedur administratif dipenuhi, namun beberapa kasus, hasil akhirnya masih belum sepenuhnya mencerminkan prinsip merit yang sesungguhnya. Inilah yang dapat disebut sebagai *pseudo-meritocracy*, meritokrasi terlihat berjalan secara prosedural, tetapi belum sepenuhnya berjalan secara substansial. Proses seleksi terlihat formal (*open bidding, assessment*), tetapi hasilnya tetap dipengaruhi, relasi politik, balas jasa, kedekatan personal. Meritokrasi adaptif berlandaskan pada integrasi tiga fondasi utama:

- a. Landasan normatif (regulasi dan sistem), UU ASN (*merit system*), sistem seleksi terbuka, standar kompetensi jabatan. Ini yang sudah ada saat ini, tetapi belum cukup;
- b. Landasan empiris (data dan kinerja nyata). Ini pembeda utama dengan sistem lama, promosi berbasis, kinerja terukur (*outcome*, bukan hanya *output*); rekam jejak (*track record* kebijakan); menggunakan data kinerja organisasi dan evaluasi kebijakan. Jadi, bukan “siapa yang dekat”, tetapi “siapa yang terbukti mampu menyelesaikan masalah”
- c. Landasan kontekstual strategis (*adaptive fit*). Ini inti “adaptif”, jabatan harus sesuai dengan kebutuhan per sektor, tantangan daerah (Papua berbeda dengan Jawa), berbasis *job-person fit* dan *problem-solver fit*.

Konsep meritokrasi adaptif yang telah dijelaskan tidak hanya berlandaskan pada aturan dan prosedur, tetapi juga pada tiga 3 aspek. Pertama, *evidence* atau data kinerja nyata, sehingga promosi dan penempatan didasarkan pada kemampuan yang teruji. Kedua, kontekstualitas kebutuhan kebijakan, sehingga aparatur yang ditempatkan benar-benar relevan dengan sektor dan permasalahan yang dihadapi. Ketiga, kesesuaian antara kompetensi dan tantangan strategis, sehingga jabatan publik diisi oleh individu yang mampu memberikan solusi, bukan sekadar memenuhi persyaratan administratif.

Dengan demikian, meritokrasi adaptif memastikan bahwa sistem merit tidak berhenti pada formalitas, tetapi benar-benar menjadi instrumen untuk menghasilkan kebijakan publik yang efektif dan berdampak. Meritokrasi yang tidak berbasis pada

kinerja dan kebutuhan nyata hanya akan melahirkan birokrasi yang prosedural, tetapi tidak solutif.

Peran Pendidikan Tinggi Terapan

Politeknik STIA LAN Bandung memiliki peran strategis dalam mencetak generasi analis kebijakan yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga tangguh dalam praktik. Ke depan, pendidikan berbasis masalah nyata, mengintegrasikan etika dan meritokrasi, serta menghasilkan solusi kebijakan yang implementatif. Perjalanan akademik dan profesional memberikan satu pelajaran penting, bahwa ilmu kebijakan publik hanya bermakna jika mampu mengubah realitas. Dari ruang kelas, ruang riset, hingga ruang kebijakan, saya melihat bahwa tantangan terbesar bukan pada kurangnya ide, tetapi pada kurangnya integrasi antara ilmu, kebijakan, dan implementasi.

PENUTUP

Hadirin yang saya muliakan,

Perjalanan akademik yang mengantarkan saya pada pengukuhan sebagai guru besar dalam bidang kebijakan dan governansi publik bukanlah proses yang singkat. Selama bertahun-tahun terlibat dalam penelitian, pengajaran, dan pengabdian di bidang kebijakan publik, saya semakin menyadari bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan yang baik, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas aktor negara yang menjalankannya. Pengalaman empiris dalam berbagai kajian kebijakan publik semakin menegaskan intuisi akademik tentang pentingnya keberadaan sistem meritokrasi ASN yang adaptif. Tanpa aparatur yang memiliki kompetensi, integritas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan global, kebijakan publik akan sulit menghasilkan dampak yang nyata bagi masyarakat.

Dalam konteks ini, pemerintahan dapat berganti, kebijakan dapat berubah, bahkan rezim politik dapat silih berganti. Namun mesin birokrasi negara tidak boleh berhenti bekerja. Aturan boleh diperbarui, tetapi pelayanan publik harus terus berjalan. Oleh karena itu, membangun sistem meritokrasi yang kuat dan adaptif bukan sekadar agenda reformasi birokrasi, melainkan prasyarat bagi keberlanjutan tata kelola pemerintahan dan pembangunan negara. Oleh karena itu, membangun sistem meritokrasi ASN yang kuat dan adaptif bukan sekadar agenda reformasi birokrasi, karena menjadi fondasi bagi keberlanjutan negara. Pada akhirnya, kualitas kebijakan publik selalu ditentukan oleh kualitas manusia yang menjalankannya.

Sebagai penutup, izinkan saya menyampaikan satu keyakinan bahwa negara yang kuat tidak hanya dibangun oleh kebijakan yang baik, tetapi oleh aparatur yang memiliki integritas, kompetensi, dan keberanian untuk bertindak demi kepentingan publik. Di situlah meritokrasi adaptif menemukan maknanya, bukan sekadar memilih yang terbaik, tetapi memastikan bahwa negara selalu memiliki orang yang tepat untuk menghadapi tantangan zamannya. Dengan keyakinan tersebut, saya mempersembahkan kontribusi keilmuan ini sebagai ikhtiar

untuk memastikan bahwa kebijakan publik Indonesia tidak hanya berjalan, tetapi benar-benar berdampak.

Dengan demikian, memahami kegagalan kebijakan publik tidak cukup hanya melalui lensa administratif, tetapi harus melalui pendekatan yang lebih komprehensif yang mencakup dimensi politik, institusional, dan *governance*. Di sinilah kontribusi keilmuan dalam bidang kebijakan dan governansi publik menjadi krusial, yaitu menjembatani antara analisis kebijakan, kapasitas negara, dan dinamika aktor dalam ruang publik.

Hadirin yang saya hormati, mengakhiri pidato ini, ijinakan pula saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang dengan cara dan bentuknya masing-masing telah membantu saya untuk sampai pada tahapan ini. Ucapan terima kasih yang pertama disampaikan kepada Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi yang memberikan kepercayaan kepada saya untuk menjadi salah satu Guru Besar di Politeknik STIA LAN Bandung. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia kelembagaan yang membuka dan memberikan ruang untuk maju dan meningkatkan kapasitas dan karir pegawainya. Kepada para guru besar, jajaran pimpinan, para dosen, kolega di berbagai lembaga dan institusi, saya ucapkan terima kasih untuk semua bentuk fasilitasi, dukungan, dan dorongan yang diberikan selama ini. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada keluarga besar LAN RI dan Politeknik STIA LAN.

Secara khusus, saya mengucapkan limpah terima kasih atas dukungan tiada henti kepada orang tua, Ibunda tercinta, Ibu Suciati dan ayahanda almarhum Soediyatmo Abioso yang selalu direpotkan dan tiada henti memotivasi dan berdoa untuk kelancaran dan kemudahan semua urusan kami. Suami, Mas Haris dan anak-anak tersayang (Hana, Harsa, Hasna) yang selalu setia menemani dan mendampingi di kala suka dan duka. Terima kasih tak terhingga juga untuk keluarga besar, adik tercinta Idealina Triputrianti dan Setyo Waluyo, Kakak tercinta, Roby Abipramono dan Linda Iramaya, besan saya, Bapak Ari dan Ibu Ina, Bapak Iman dan Ibu Ellis, mantu dan anaknda Hana Eka Hidayati dan Jodie Ilhamiarso, serta Amanda Shafira yang sedang studi dan berkarya di negara kangguru, semoga kalian semua dalam lindungan Allah SWT. Terima kasih telah menjadi menjadi bagian tak terpisahkan dari perjalanan hidup dan karir saya. Tidak lupa saya menyampaikan permohonan maaf yang tulus kepada keluarga, kesabaran, dan dukungan kalian sangat mendukung pada capaian saat ini.

Ucapan terima kasih yang tulus juga saya sampaikan kepada teman-teman seperjuangan Angkatan 1994 LAN, para-alumni Fakultas Ekonomi UNPAD, University of Wollongong, Australian National University, penerima beasiswa AUSAID yang berkenan hadir pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih atas tapak perjalanan yang boleh kita lalui Bersama, sejak kuliah S1, S2, S3 dan berkarir di LAN, STIA LAN Bandung, Komisi Aparatur Sipil Negara, Politeknik STIA LAN Bandung. Tidak lupa saya mengucapkan terima kasih kepada para mitra kerja dan sahabat yang hadir pada kesempatan ini. Kepada Bapak dan Ibu tamu undangan dari Kementerian/Lembaga (Kemenpan RB,

BKN, LAN, ANRI, BPOM, Sekneg, BPIP, Kemenkop, dll), Pemerintah Daerah (Pemprov Jabar, Pemprov DKI, Pemkot Bandung, Pemkot Cimahi), lembaga dan kolega internasional dari Australia, Rusia, Malaysia, Thailand, Jepang, Mexico, Singapore, Korea Selatan, serta rekan-rekan dosen dari berbagai universitas saya ucapkan terima kasih atas interaksi dan kerjasama selama ini. Arena dan strategi perjuangan kita mungkin berbeda, namun kita diikat oleh tujuan yang sama untuk kemajuan Bangsa Indonesia tercinta.

Sebagai Guru Besar, saya berkomitmen untuk terus menjaga integritas ilmu, mengembangkan kebijakan berbasis bukti, dan berkontribusi bagi penguatan kapasitas negara Indonesia. Akhir kata, saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga, kolega, dan seluruh pihak yang telah mendukung perjalanan akademik saya.

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

DAFTAR PUSTAKA

- Aguerre, C., Campbell-Verduyn, M., & Scholte, J. A. (2024). Global Digital Data Governance: Polycentric Perspectives. In *Global Digital Data Governance: Polycentric Perspectives*. <https://doi.org/10.4324/9781003388418>
- Alaghbari, M. A., Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Beshr, B. A. H. (2024). Integrating Technology in Human Resource Management: Innovations and Advancements for the Modern Workplace. *2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems, ICETISIS 2024*, 307–311. <https://doi.org/10.1109/ICETISIS61505.2024.10459498>
- Albassam, B. A. (2022). Government spending and economic growth in the Middle East and North Africa region. *International Review of Administrative Sciences*, 88(4), 1124–1140. <https://doi.org/10.1177/0020852320969802>
- Albitar, K., Al-Shaer, H., & Liu, Y. S. (2023). Corporate commitment to climate change: The effect of eco-innovation and climate governance. *Research Policy*, 52(2), 104697. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104697>
- Allocation, S., Spending, P., Development, E. H., & Disparities, M. R. (2024a). *Global Public Policy and Governance Strategic Allocation of Public Spending to Enhance Human Development and Mitigate Regional Disparities : Insights from Papua , Indonesia*.
- Allocation, S., Spending, P., Development, E. H., & Disparities, M. R. (2024b). *Journal of Social and Economic Development Strategic Allocation of Public Spending to Enhance Human Development and Mitigate Regional Disparities : Insights from Papua , Indonesia*.
- Ambrose, G., Li, S., Yusuf, A. M. A. S., & Siddiki, S. (2025). Evaluating Conflict, Interest Advancement, and Representation in Collaborative Governance. *Public Administration*, 1–27. <https://doi.org/10.1111/padm.70003>
- Aminudin, N., Hidayat, N., Feriyanto, D., Septasari, D., & Awaliyani, I. (2025). *Digital Landscape and Behavior in Indonesia 2024 : A National Survey Analysis of Internet Penetration , Cybersecurity Risks , and User Segmentation Using K-Means Clustering and Logistic Regression*. 6(5), 3336–3351.
- Amushila, J., & Bussin, M. H. R. (2021). The effect of talent management practices

- on employee retention at the namibia university of science and technology: Middle-level administration staff. In *SA Journal of Human Resource Management* (Vol. 19).
- Annazah, N. S., Tobing, H., & Habibi, N. (2024). The Ambiguity of Employment Relationship in Indonesia ' s Gig Economy : A Study of Online Motorcycle Taxi Drivers. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 19(3), 1–12. <https://doi.org/10.47198/naker.v19i3.416>
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci14020037>
- Aula, V. (2023). Evidence-Based Policy Making in the Legislatures: Timeliness and Politics of Evidence in Finland. *Policy and Politics*, 51(4), 673–694. <https://doi.org/10.1332/030557321X16873376680333>
- Badan Pusat Statistik. (2025a). *Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2018-2025*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/3/WVc0MGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMw==/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin--ribu-jiwa---2018.html?year=2025>
- Badan Pusat Statistik. (2025b). *Jumlah Penduduk Miskin (Ribu Jiwa) Menurut Provinsi dan Daerah Tahun 2018-2025*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTg1IzI=/jumlah-penduduk-miskin-ribu-jiwa--menurut-provinsi-dan-daerah.html>
- Badan Pusat Statistik. (2025c). *Persentase Penduduk Miskin (P0) Menurut Provinsi dan Daerah Tahun 2013-2025*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTkyIzI=/persentase-penduduk-miskin--p0--menurut-provinsi-dan-daerah.html>
- Blijleven, W., & van Hulst, M. (2021). How Do Frontline Civil Servants Engage the Public? Practices, Embedded Agency, and Bricolage. *American Review of Public Administration*, 51(4), 278–292. <https://doi.org/10.1177/0275074020983805>
- Chindarkar, N., Howlett, M., & Ramesh, M. (2017). Introduction to the Special Issue: “Conceptualizing Effective Social Policy Design: Design Spaces and Capacity Challenges.” *Public Administration and Development*, 37(1), 3–14. <https://doi.org/10.1002/pad.1789>
- Chong, & Kyounghee. (2024). The Republic of Korea Extending social insurance to digital platform workers 1. *International Labour Organization*, 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.54394/WMSX3042>
- Duggan, J., Carbery, R., McDonnell, A., & Sherman, U. (2023). Algorithmic HRM control in the gig economy: The app-worker perspective. *Human Resource Management*, 62(6), 883–899. <https://doi.org/10.1002/hrm.22168>
- Dwiputrianti, S., Kotchegura, A., & Lee, H. K. (2025). Gig Economy or Digital Inequality? Lessons for Indonesia's Labour Future. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 2(3). <https://doi.org/10.47198/jnaker.v20i3.616>
- Dwiputrianti, S., Larindah Situngkir, S. Y., Lele, G., & Asmorowati, S. (2025). Strategic government spending and human development in Papua, District-Level panel evidence, 2018–2022. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2582221>

- Dwiputrianti, S., Nabel, M., Arshad, R., & Lee, H. K. (2026). Assessing the efficiency of the education and health budget in poverty alleviation: evidence from Indonesia. *International Journal of Education Economics and Development*, 17(1), 109–126. <https://doi.org/10.1504/IJEED.2026.150219>
- Dwiputrianti, S., Situngkir, S. Y. L. S., Lele, G., & Asmorowati, S. (2025). Strategic Government Spending and Human Development in Papua District-Level Panel Evidence 2018–2022. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2582221. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2582221>
- Edelmann, N., & Mergel, I. (2021). Co-production of digital public services in Austrian public administrations. *Administrative Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/admsci11010022>
- Furbani, W. (2025). *The Importance Of Communication Literacy In The Digital World: Preparing The Public To Face Technological Challenges In Indonesia*. 3(4), 163–176.
- Goes, I., & Kaplan, S. B. (2024). Crude credit: The political economy of natural resource booms and sovereign debt management. *World Development*, 18(2), 1–87. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106645>
- Guy, M. E., & Mastracci, S. (2023). Where theory and practice meet: Good government, merit-based civil service, and HRM courses. *Journal of Public Affairs Education*, 29(3), 298–312. <https://doi.org/10.1080/15236803.2023.2181624>
- Hickson, J. (2024). Freedom, domination and the gig economy. *New Political Economy*, 29(2), 321–336. <https://doi.org/10.1080/13563467.2023.2254712>
- Hinterleitner, M., Knill, C., & Steinebach, Y. (2024). The growth of policies, rules, and regulations: A review of the literature and research agenda. *Regulation & Governance*, 18(2), 637–654. <https://doi.org/10.1111/rego.12511>
- Hwang, K., & Hwang, H. (2025). Enhancing Policy Capacity in South Korea: integrating analytical, managerial, and political dimensions for effective governance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2447394>
- Jaspers, S., & Steen, T. (2021). Does Co-Production Lead to the Creation of Public Value? Balancing the Dimensions of Public Value Creation in Urban Mobility Planning. *Administration & Society*, 53(4), 619–646. <https://doi.org/10.1177/0095399720957613>
- Kementerian Keuangan. (2024). *Nota Keuangan 2024*. <https://media.kemenkeu.go.id/getmedia/fc5d556e-eee6-4e2e-9af1-8374f68fed21/Buku-II-Nota-Keuangan-Beserta-APBN-TA-2022.pdf?ext=.pdf>
- Kementerian Keuangan. (2025). *Nota Keuangan 2025*. https://anggaran.kemenkeu.go.id/assets/FTPPortal/Peraturan/NK_UU_APBN_Lapsem/NOTA_KEUANGAN_APBN_TA_2025.pdf
- Kementerian Keuangan. (2026). *Nota Keuangan 2026*. <https://anggaran.kemenkeu.go.id/api/Medias/d44ea466-4396-41ac-bda7-71c218b2cd25>
- Kristiyenda, Y. S., Ramli, T. S., & Padjadjaran, U. (2025). Implementation Of Intellectual Property Law Awareness And Cybersecurity Technology Against Digital Copyright Violations In Indonesia During The 2024 Elections. *Awang Long Law Review*, 7(2), 349–358.

- Kurniawan, I. A., Machrunnisa, & Firna, N. A. (2024). Collaborative Governance Dalam Pelaksanaan Program Kampung Iklim. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 13–21.
- Laatsit, M., Grillitsch, M., & Fünfschilling, L. (2025). Great expectations: The promises and limits of innovation policy in addressing societal challenges. *Research Policy*, 54(3). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105184>
- Li, Y., & Huang, J. (2023). The evolution of collaborative networks: A social network analysis of Chinese environmental protection policy. *Public Policy and Administration*, 38(1), 34–57. <https://doi.org/10.1177/09520767211034664>
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114–130. <https://doi.org/10.1177/0020852319893444>
- MacKillop, E., & Downe, J. (2023). What Counts as Evidence for Policy? An Analysis of Policy Actors' Perceptions. *Public Administration Review*, 83(5), 1037–1050. <https://doi.org/10.1111/puar.13567>
- Newman, J., & Mintrom, M. (2023). Mapping the Discourse on Evidence-Based Policy, Artificial Intelligence, and the Ethical Practice of Policy Analysis. *Journal of European Public Policy*, 30(9), 1839–1859. <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2193223>
- Pape, F., & Rommerskirchen, C. (2024). Co-working in the collateral factory: analyzing the infrastructural entanglements of public debt management, central banking, and primary dealer systems. *Review of International Political Economy*, 31(5), 1371–1395. <https://doi.org/10.1080/09692290.2024.2313476>
- Phulkerd, S., Nakraksa, P., Mo-suwan, L., & Lawrence, M. (2021). Progress towards Achieving the Recommendations of the Commission on Ending Childhood Obesity: A Comprehensive Review and Analysis of Current Policies, Actions and Implementation Gaps in Thailand. *Nutrients*, 13(6), 1–14. <https://doi.org/10.3390/nu13061927>
- Pratomo, D. S., Saputra, P. M. A., Asrofi, D. A. N., Natalia, C., & Zenritami, S. L. (2024). *Gig Workers In The Digital Era In Indonesia: Development, Vulnerability And Welfare* (Issue Bic 2023). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-525-6_6
- Rakhmani, I., & Utomo, A. (2023). Spiritually surviving precarious times: Millennials in Jakarta, Indonesia. *Critical Asian Studies*, 55(4), 473–492. <https://doi.org/10.1080/14672715.2023.2260382>
- Renda, A. (2025). The Triple Transition and the Dawn of Quantum Policymaking. *Intereconomics*, 60(1), 5–10. <https://doi.org/10.2478/ie-2025-0003>
- Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- Straßheim, H. (2024). A World of Evidence: The Global Spread and Silent Politics of Evidence Cultures. *Policy and Society*, 43(4), 414–431. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae029>
- Stringfellow, E. (2020). Ideas at work: a discursive institutionalist analysis of

- diversity management and social dialogue in France, Germany and Sweden. *International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2521–2539. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1454489>
- Tewu, D., Destine, D., Gunawan, I., & June, I. M. A. Y. (2025). *Analysis of Social Media User Growth and Its Implications for Digital Marketing Strategies in Indonesia 2024*. 236–245.
- Todd, I., & McCauley, D. (2021). Assessing policy barriers to the energy transition in South Africa. *Energy Policy*, 158(July), 112529. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112529>
- Vandaele, K. (2025). Unionisation of Digital Labour. *The Sage Handbook of Digital Labour*, 409–420.
- Zia ud din, M., Yuan yuan, X., Khan, N. U., & Han, H. (2023). Linking Local Collaborative Governance and Public Service Delivery: Mediating Role of Institutional Capacity Building. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02421-3>

CURRICULUM VITAE

A. Data Pribadi

Nama Lengkap : Prof. Septiana Dwiputrianti, SE, M. Com (Hons), Ph.D.
NIP : 196909231994012001
Tempat/tanggal lahir : Bandung/ 23 September 1969
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Perempuan
Status Perkawinan : Menikah
Nama Suami : Ir. H. Achmad Haris Zen, Dipl. Eng.
Nama Anak/Menantu : 1. Hana Eka Hidayati, S. Ars. / Jodie Ilhamiarso, S. Ds. (suami)
2. Harsa Ilman Prakoso, S.M.Intl./Amanda Raisya Safira, S.H.
Intl.(istri)
3. Hasna Ghina Ismahyati
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil, JF Dosen Tetap
Golongan/Pangkat : Pembina Utama Muda /IV-c
Jabatan Akademik : Guru Besar
Perguruan Tinggi : Politeknik STIA LAN Bandung,
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI)
Alamat : Jalan Hayam Wuruk No. 34-38 Bandung 40115
Telp/Faks : +62-22-4237375/4220921 , Fax. +62-22-4267683
Alamat Rumah : Jalan Salam No. 29 Bandung 40114
Telp rumah/HP : +62-22-7271800 / +628122002295
Alamat email : septiana.dwiputrianti@poltek.sialanbandung.ac.id

B. Riwayat Pendidikan

Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi (S1-S3)

| Tahun Lulus | Nama Sekolah/Perguruan Tinggi |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1982 | SD Taruna Bakti, Bandung, Provinsi Jawa Barat. |
| 1985 | SMP Taruna Bakti, Bandung, Provinsi Jawa Barat. |
| 1988 | SMA Negeri 3 Bandung, Provinsi Jawa Barat. |
| 1993 | S1- Ekonomi Studi Pembangunan, Fakultas Ekonomi, Universitas Padjadjaran, Bandung |
| 1998 | S2- Master of Commerce in Development Economics, Commerce Department, The University of Wollongong (UOW), NSW, Australia. |
| 1999 | S2-Master of Commerce by Honours in General Economics, Commerce Department, The University of Wollongong (UOW), NSW, Australia. |
| 2010 | S3- Doctor of Philosophy in Public Policy and Governance, the Crawford School of Public Policy, The Australian National University (ANU), Canberra, Australia. |

C. Pendidikan Tambahan: Pelatihan/Lokakarya/Simposium

| Tahun | Pelatihan/Lokakarya/Simposium/Workshop |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2026 | Webinar: "Rebuilding Public Trust in Government in the Digital Era", 30 April 2026, Indonesian Association for Public Administration Pusat |
| 2026 | Webinar "The Future of Bureaucracy: Will Artificial Intelligence Replace Public Servants?", 09 April 2026, Indonesian Association for Public Administration Pusat |
| 2026 | Webinar "From Research to Impact: Strengthening Evidence-Based Policy and Governance in Indonesia", 05 Maret 2026, Indonesian Association for Public Administration Pusat |
| 2025 | Pelatihan "Strategi Selesaikan Manuskrip Artikel Jurnal Scopus Dengan Prompting AI", 14 September, PT. Ebiz Prima Nusa |
| 2025 | Pelatihan "Menguasai SLR dari Nol hingga Publikasi, 20 jp, 1-2 Agustus |
| 2025 | Pelatihan "Best Practice Pembelajaran Interaktif", 31 Juli, Politeknik STIA LAN Bandung |
| 2025 | Sharing Session "Diskusi Penguatan Pemahaman dan Praktik Penelitian Berbasis Data Sekunder", 31 Juli, Politeknik STIA LAN Bandung |
| 2025 | Pelatihan Komite Etik Penelitian, 24 Juli, Holiday Inn Pasteur, Komite Etik Penelitian UNISBA |
| 2025 | Pelatihan "Penguatan Kapasitas Pendidikan Antikorupsi jenjang Pendidikan Tinggi", 22 Mei, KPK RI |
| 2025 | Workshop "Applied Approach (AA)", 18 Februari, Universitas Pendidikan Indonesia |
| 2024 | Diklat Sertifikasi Asesor Kompetensi Analisis Kebijakan, 31 Oktober-4 Nov, Politeknik STIA LAN Jakarta, BNSP |
| 2024 | Penetapan Kurikulum Nasional IAPA, 26 – 27 April 2024, Indonesian Association for Public Administration Pusat |
| 2024 | Penulisan Jurnal Internasional, AUSAID, Unpar, 9-11 Januari |
| 2024 | Bootcamp Akademisi Hack Optimasi Artificial Intelligence untuk Pengajaran, Penelitian & Pengabdian Batch 3 |
| 2024 | Diklat Nasional Pemanfaatan Gemini AI untuk Pembelajaran Berdiferensiasi Kurikulum Merdeka Tahun Ajaran Baru |
| 2024 | Bimtek Penulisan Artikel Ilmiah Bereputasi Terindeks Scopus |
| 2024 | Bimtek Research Gap & Novelty Penelitian |
| 2023 | Bimtek Penulisan Artikel Publish Scopus & WOS dengan Bantuan AI |
| 2022 | Certification of Assessor for Lecturer Performance from The Ministry of Education and Culture, Republic of Indonesia |
| 2020 | Workshop Implementasi Kebijakan Kampus Merdeka: Kerjasama Antar Program Studi dan Perguruan Tinggi, 05 September 2020, Indonesian Association for Public Administration Pusat |
| 2020 | Workshop SmartPLS, 29 Agustus 2020, Indonesian Association for Public Administration Pusat |

| Tahun | Pelatihan/Lokakarya/Simposium/Workshop |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020 | Workshop Smart & Collaborative Working dengan Microsoft Teams, 28 Agustus 2020, Indonesian Association for Public Administration, Pusat |
| 2020 | Workshop on Orange Data Mining, 22 Agustus 2020, Indonesian Association for Public Administration Pusat |
| 2019 | Training of Civil Service Management, 21 hours at the Centre of Civil Service Development, Badan Kepegawaian Negara, Bogor |
| 2018 | Workshop Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen ASN di lingkungan Instansi Pemerintah, di berbagai daerah seluruh Indonesia, Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). |
| 2018 | Human Capital Management Certification (HCMC) Training, PPM Management, Jakarta |
| 2018 | National Seminar Research Methodology Qualitative and Quantitative, including Combine Methods, Research and Development, STIA LAN Bandung |
| 2017 | Executive Development Program, Business Process Mapping, PPM Management, Jakarta |
| 2017 | Executive Development Program, Assessment Centre Assessor Certification, PPM Management, Jakarta |
| 2017 | Executive Development Program, Talent Management, PPM Management, Jakarta |
| 2017 | Training of Trainers (TOT) Getting that Selection Right, Australian Public Service Commission (APSC) and Indonesian Civil Service Commissioner (KASN), Bidakara Hotel, Jakarta |
| 2017 | Facilitator for Partnership Australian Public Service Commission (APSC) and KASN at the Workshop on Getting that Selection Right, Jakarta dan Bali |
| 2017 | Indonesian representative, on the 1 st Human Resource Meeting on Improving and Developing Human Resource Management in Asian Public Service. Tokyo, National Personnel Authority, <i>Japan</i> , 25 th -29 th September. |
| 2016 | Facilitator for Partnership Australian Public Service Commission (APSC) and KASN at the Workshop on Getting that Selection Right, Jakarta |
| 2016 | Internship for Merit System Development and Performance Management at Australian Public Service Commission (APSC), <i>Canberra, Australia</i> |
| 2015 | International Conference on Best Development Practices and Policies, Kerjasama Bappenas, KSI, Australian Aid, Kemitraan, Percik, Prakarsa, Unpad, UNS, UGM, UI, UB, Jakarta |
| 2015 | Workshop on Curriculum and Materials for Policy Analyst Training, Gajah Mada University, Social Political Science Faculty, Yogyakarta |
| 2015 | Short Course 'Policy Analyst Curriculum - Training for Trainers', University of Melbourne, School of Government, <i>Melbourne, Australia</i> |
| 2014 | Leadership Education and Training for Echelon II, LAN RI, Jakarta |
| 2014 | International Cooperation Agency (JICA), Workshop on Knowledge-based Management for ASEAN 2014, <i>JICA Tokyo International Centre</i> , Tokyo, Japan, 22 - 30 September |

| Tahun | Pelatihan/Lokakarya/Simposium/Workshop |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2013 | Workshop Nasional ‘Pengembangan Metodologi Penelitian Dalam Konteks Kajian Administrasi Negara’, LAN RI, Jakarta |
| 2012 | Participant and the second winner writer on the Workshop on Peer-Reviewed Journal Article Writing, funded by Australia Awards, Parahyangan Catholic University, Bandung |
| 2012 | Workshop on ‘Success as Creative Writer and Success as Active Researcher”, Santika Premiere Hotel, Slipi, Jakarta |
| 2011 | The International Workshop for Young Scholars in Public Policy and Administration Research, organised by the Asian Society for Institutional Analysis (ASIASIA) and the American Society for Public Administration (ASPA), <i>Xiamen University, China</i> |
| 2010 | Australia Indonesia Leadership Management Program (AILMP)by Australia New Zealand School of Government (ANZSOG), <i>Canberra</i> and Jakarta |
| 2009 | Training on Systems Thinking and System Dynamics (48 hours), Postgraduate Program School of Public Administration, Bandung, Indonesia |
| 2004 | 32 Hours ANU Information Literacy Training Program, <i>the Australian National University, Australia</i> |
| 2003 | Planning of Performance Budgeting Training for Government Officials, Bandung, Indonesia |
| 2002 | Education Management Training, School of Administration, National Agency for State Administration, Indonesia |
| 2002 | Techniques and Methods of Change Management Training, Centre of Research and Education for Indonesian Officials, Bandung, Indonesia |
| 2001 | Performance Accountability of Government Institutions Training for Senior Officials of West Java Local Government, Lembang, Jawa Barat, Indonesia |
| 2000 | Leadership Education and Training Echelon IV, Center of Education and Training, Kayu Ambon, Lembang |

D. Riwayat Jabatan

| Tahun | Jabatan |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022-sekarang | Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, Politeknik STIA LAN Bandung |
| 2024-sekarang | Ketua Senat Akademik, Politeknik STIA LAN Bandung |
| 2017-2021 | Asisten Komisioner Pengawasan Sistem Merit Manajemen dan Kebijakan ASN, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) RI |
| 2014-2016 | Kepala Pusat Inovasi dan Tata Pemerintahan , LAN RI |
| 2014-2015 | Kepala Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan, LAN RI |
| 2013-2014 | Kepala Pusat Kajian dan Kebijakan, LAN RI |
| 2011-2013 | Pembantu Ketua 1 Bidang Akademik, STIA LAN Bandung |
| 2009-2010 | Ketua Program Studi Magister Pascasarjana, STIA LAN Bandung. |

E. Keanggotaan Organisasi Profesi

| Tahun | Posisi/Organisasi Profesi |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025-2028 | Dewan Pengurus Pusat (DPP), Indonesian Association for Public Administration (IAPA), Bidang Internasionalisasi, Departemen Jejaring Global |
| 2025-2028 | Anggota, Indonesian Association for Public Administration (IAPA) |
| 2023-2025 | Dewan Pengurus Pusat (DPP), Indonesian Association for Public Administration (IAPA), Bidang Akademik dan Akreditasi, Departemen Kurikulum, Divisi Kurikulum Terapan |
| 2023-2025 | Anggota, Indonesian Association for Public Administration (IAPA) |
| 2024-2025 | Asian Association for Public Administration (AAPA) |
| 2024-2025 | Asosiasi Profesi Dosen Vokasi Indonesia (APDOVI) |
| 2022-2023 | Asosiasi Ilmu Administrasi Bisnis Indonesia |
| 2019-2022 | Dewan Pengurus Pusat (DPP), Indonesian Association for Public Administration (IAPA), Bidang Kerjasama dan Pengembangan Profesi, Departemen Kerjasama dalam Negeri |
| 2019-2022 | Anggota, Indonesian Association for Public Administration (IAPA) |
| 2016-2019 | Anggota, Indonesian Association for Public Administration (IAPA) |
| 2012-2015 | Anggota, Indonesian Association for Public Administration (IAPA) |
| 2012-2014 | Eastern Regional Organization for Public Administration (EROPA) |
| 2011-2013 | American Society for Public Administration (ASPA) |

F. Penghargaan (Award)

| Tahun | Penghargaan |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025 | The most favorite paper, and best Paper at the Indonesian Forum on Labor and Productivity (IFLP), Kementerian Ketenagakerjaan RI. |
| 2024 | Penghargaan Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya XXX tahun |
| 2023 | Best Paper Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 7.0 |
| 2022 | Best Presentation from the Asia Pacific Public Policy Network Annual Conference |
| 2017 | Indonesia representative country on the 1st Human Resource Meeting from the National Personnel Authority, Japan, as the International Speaker, |
| 2017 | Award from Partnership Brokers Association for Partnership Brokers Training on Promoting Professionalism and Integrity in Brokering Multi-Stakeholder Partnership for Sustainable Development |
| 2016 | Best Lecturer for Postgraduate Program on semester 1/2016 from STIA LAN Bandung |
| 2015 | 4th best paper on UNIMA International Seminar and 2015 IAPA Annual Conference |
| 2014 | Award from Japan International Cooperation Agency (JICA), on Knowledge-based Management for ASEAN 2014, JICA Tokyo International Centre |
| 2014 | Award from the President of the Republic of Indonesia after 20 years dedication as a Government Employee of NIPA RI (LAN RI) from 1994 to 2014 |
| 2012 | Australia Awards as Master Trainer for Workshop on Peer Reviewed Journal Article Writing |
| 2010-2011 | The Australia and New Zealand School of Government (ANZSOG) |
| 2004-2009 | Australian Development Scholarship -(ADS) for PhD Program in Public Policy and Governance, the Australian National University, Australia |
| 2004 | Award from the President of the Republic of Indonesia after 10 years dedication as a Government Employee of NIPA RI (LAN RI) from 1994 to 2004 |
| 1997-1999 | Australian Scholarships (ASTAS) for Master of Commerce by Honours at Wollongong University, Australia |

G. Publikasi Karya Ilmiah Melalui Jurnal

| Tahun | Judul Publikasi/Title | Volume (Issue) | Nama Jurnal |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 2026 | Enhancing Timeliness and Compliance in Vendor Payment Processes: An Internship-Based Comparative Analysis of Digital Invoice Verification Challenges in Indonesia and Singapore | Vol. 22 No. 1 https://doi.org/10.32834/gg.v22i1.1041 | Jurnal Good Governance |
| 2026 | Burnout As A Mediator Of Train Drivers'performance In Work Shifts Study At Pt Kereta Api Indonesia (Persero) | Vol. 11, Issue 1, 13-23 | Irpia: Jurnal Ilmiah Riset dan Pengembangan |
| 2026 | Assessing the efficiency of the education and health budget in poverty alleviation: evidence from Indonesia | Vol. 17, Issue 1, 109-126 https://doi.org/10.1504/IJEED.2026.150219 | International Journal of Education Economics and Development |
| 2025 | Public Policy And Governance For Stunting Reduction: Lessons From Indonesia's Posyandu Reform And China's Community Health System | Vol. 10 No. 4 https://doi.org/10.1504/IJEED.2026.150219 | Irpia: Jurnal Ilmiah Riset dan Pengembangan |
| 2025 | Strategic government spending and human development in Papua, District-Level panel evidence, 2018–2022. | Vol. 11, Issue 1 https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2582221 | Cogent Social Sciences (Q2), Taylor and Francis |
| 2025 | Governance Models and Stunting: Comparative Policy Insights from Indonesia, Malaysia, and Mexico | Vol 21(3), 307–322. https://doi.org/10.24258/jba.v21i3.1710 | Jurnal Borneo Administrator |
| 2025 | Assessing the efficiency of the education and health budget in poverty alleviation: evidence from Indonesia | Volume 17, No. 1 https://doi.org/10.1504/IJEED.2026.150219 | International Journal of Education Economics and Development (Q3), |
| 2025 | Analisis Pengendalian Persediaan dengan Metode Economic Order Quantity (EOQ) Kelompok Tani | Vol 7(02), 91-102. https://doi.org/10.23960/jsp.Vol7.No02.2025.309 | Suluh Pembangunan: Journal of Extension and Development |
| 2025 | Comparative Analysis of Talent Management Implementation in Agam, Indonesia, and Local Governments in South Korea and Russia | Vol 22(1). https://doi.org/10.31113/jia.v22i1.1235 | Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi |
| 2025 | Assessing Digital Innovations in | Vol 16(1), 17–32. | Administratio, |

| | | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| | Public Service Delivery of West Java Province versus South Korea and Mexico | https://doi.org/10.23960/administratio.v16i1.476 | Universitas Lampung |
| 2025 | Enhancing Entrepreneurial Skills for Disabled Individuals: Insights from Indonesia's Social Center | Vol 19 (2) https://doi.org/10.21776/ub.profit.2025.019.04 | Profit : Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya |
| 2025 | Actionable Insights of Policy on Debt Management Units for Effective Regional Bond and Business Environment: Comparative Study of Indonesia and Mexico | Vol 17(1), 103–119. https://doi.org/10.21787/jbp.17.2025.103-119 | Jurnal Bina Praja, IPDN |
| 2025 | Meningkatkan Pariwisata Gedung Heritage Kota Bandung melalui Optimalisasi Digital Marketing Balai Pertemuan Bumi Sangkuriang | Vol15(2), 125–137. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jab/article/view/61568 | Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) |
| 2025 | Enhancing Public Service Delivery "Teman Pbb" Application With Insights From South Korea | Vol.8, No.1, https://doi.org/10.24198/kumawula.v8i1.57615 | Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, FISIPUNPAD |
| 2024 | Evaluation Of The 'Indonesia Gemilang' Community Empowerment Program By Laz Al-Azhar In Cilembu Village | Vol 15, No 2 http://dx.doi.org/10.24014/jel.v15i2.32601 | Jurnal El-Riyasah: Jurnal Kepemimpinan & Administrasi |
| 2024 | Meritocracy in Public Sector Governance: Challenges And Policy Solutions in Ogan Komering Ulu | Vol 9 (2), 293–316. https://doi.org/10.25077/jakp.9.2.293-316.2024 | Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik, FISIP UNAND |
| 2024 | Providing TikTok platform to educate public regarding customs | Vol 9 No 3 https://doi.org/10.26905/abdimas.v9i3.12927 | ABDIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Merdeka Malang |
| 2024 | Pengembangan Usaha Kecil Menengah Ekonomi Kreatif Melalui Uniqlo Neighborhood Collaboration | Vol 6 No 1 https://doi.org/10.23969/bp.v6i1.10331 | Business Preneur: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis |
| 2023 | Uniqlo Neighborhood Collaboration Mendukung Produk Ekonomi Kreatif di Kota Bandung (Pendekatan Pestel). | Vol. 4 (1), 1-10. | Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital, Ekonomi Kreatif, Entrepreneur |
| 2023 | Increasing Consumer Hedonic Shopping Motivation in Encouraging the Purchase of Local Skincare Products 'Somethinc' | Vol. 4 No 2, 200-210 https://doi.org/10.31289/jimbi.v4i2.2831 | Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis |
| 2023 | Peningkatkan Kesejahteraan Rumah | Vol. 5, No. 1, 461- | Dialogue : Jurnal |

| | | | |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| | Tangga Penerima Manfaat Di Perkotaan Melalui Program Keluarga Harapan Pasca Covid 19 | 486 https://doi.org/10.14710/dialogue.v5i1.15998 | Ilmu Administrasi Publik |
| 2023 | Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government Article Sidebar | Vol. 7, No. 1, 86-107 https://doi.org/10.30589/pgr.v7i1.646 | Policy & Governance Review |
| 2022 | Model Implementasi Penyusunan Anggaran Belanja Pada Sistem Informasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Bandung | Vol 7(1), 28–40 http://ejournal.unsa.p.ac.id/index.php/jrpa/article/view/102 | JRPA - Journal of Regional Public Administration |
| 2019 | Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Abk) Terhadap Efisiensi, Efektifitas Dan Akuntabilitas Pada Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung | Vol 9, No 3, 309-329 https://doi.org/10.31113/jia.v9i3.309 | Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi |
| 2019 | Communication And Consultation Models For Following Up Audit Reports Of Indonesian Public Auditing | Vol 8(2), 03. 150-158 https://doi.org/10.31113/jia.v8i2.281 | Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi |
| 2019 | Memahami Strategi Pemberantasan Korupsi Di Indonesia | Vol 6(3), 01, 256-281 https://doi.org/10.31113/jia.v6i3.364 | Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi |
| 2019 | Efektifitas Laporan Hasil Temuan Pemeriksaan Dalam Mewujudkan Reformasi Tranparansi Fiskal Dan Akuntabilitas Sektor Publik (2001-2008) Di Indonesia. | Vol 5(4), 02, 397-415 https://doi.org/10.31113/jia.v5i4.442 | Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi |
| 2016 | Tantangan dan Kendala Pelaksanaan Kebijakan Pengalihan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) di Pemerintah Kota Gunungsitoli | Vol 12(1), 49–67. https://doi.org/10.24258/jba.v12i1.211 | Jurnal Borneo Administrator |
| 2013 | Analisis Self Assessment System Dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Hotel Di Kabupaten Karimun, Provinsi Kepulauan Riau | Vol 10, No.1 | Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi |

| | | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012 | Public Sector Audit Report in Indonesia: The Issue of Publication and Its Impact on Improving Transparency and Public Accountability | Vol. 23, Nos. 1&2, 54-66 ISSN 2094-408X | Asian Review of Public Administration |
| 2011 | Scope of Auditing on the Quality of Content in the Indonesian External Public Sector Auditing Reports | Vol 16(3), 133–149. https://doi.org/10.1080/12294659.2011.10805211 | International Review of Public Administration |
| 2002 | Kebijakan Makro Ekonomi Dalam Membentuk Manajemen Pembangunan Indonesia | Vol. 5, No 3 https://doi.org/10.31845/jwk.v5i3.552 | Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik |
| 2000 | Dampak "Gender Bia" pada Pendidikan Formal Terhadap Reformasi Pengembangan SDM dan Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia | Vol 3, No 2 https://doi.org/10.31845/jwk.v3i2.618 | Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik |

H. Penulisan Buku

| Tahun | Judul Buku/Book in Chapter |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2026 | Book. Teori Administrasi dan Organisasi Sektor Publik: Konsep, Pendekatan, dan Studi Kasus Kontemporer. Penerbit Lakeisha. ISBN: 978-634-269-249-3 |
| 2025 | Book. Evaluasi Kebijakan Teori dan Praktek Administrasi Pembangunan, Ekonomi dan SDM Di Era AI. Penerbit Buku Indonesia. ISBN: 978-623-89853-9-5 |
| 2025 | Book. Strategi Inovatif Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Terapan Untuk Masa Depan. Widina Media Utama. ISBN: 978-623-500-859-2 |
| 2024 | Book. Birokrasi Dan Kebijakan Publik: Catatan Konsep Dan Teori. Literakata Karya Indonesia. ISBN: 978-623-09-7839-5 |
| 2022 | Book. Administrasi Pembangunan Kontemporer di Era Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0. PT Refika Aditama. ISBN: 978-623-6232-39-2 |
| 2021 | Book. Mewujudkan Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) di Era Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0. Deepublish (CV. Budi Utama). ISBN: 978-623-02-3324-1 |
| 2021 | Book. Membangun Karakter, Kepribadian, Talenta, dan Inovasi di Era Revolusi Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0. Deepublish (CV. Budi Utama). ISBN: 978-623-02-2694-6 |
| 2019 | Book. Penilaian Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019. KASN. ISBN 9-786025-7-6 |
| 2019 | Book. Pengawasan Penegakan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Aparatur Sipil Negara Bidang Pengkajian dan Pengembangan. KASN. ISBN 978-602-53016-3-8 |
| 2018 | Book. Pengawasan Penegakan Netralitas Aparatur Sipil Negara Bidang Pengkajian |

| Tahun | Judul Buku/Book in Chapter |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | dan Pengembangan. KASN. ISBN 978-602-53106-4-5 |
| 2018 | Book. Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). KASN. ISBN 978-602-53106-2-1 |
| 2014 | Book. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia Pusat Kajian Manajemen Kebijakan. LAN RI. ISBN 978-979-3156-29-5 |
| 2013 | Book. Profil Kompetensi Kepemimpinan: eselon 1 dan eselon 2 di Indonesia Pusat Kajian Manajemen Kebijakan. LAN RI. ISBN 978-979-3516-30-1 |
| 2012 | Book. Kebijakan Penetapan Tarif Barang dan Pelayanan Publik vs Swasta. STIA LAN Bandung Press (ISBN 978-979-97385-7-8) |
| 2011 | Book. Public Sector Auditing Reform and Accountability in Indonesia: Concept, Theory, Practice and Implementation of Public Policy and Administrative Sciences, LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH and Co. KG, First Edition. ISBN: 978-3-8465-4012-1 |
| 2025 | Chapter in Book. Menganalisis Permintaan Agregat Dan Penawaran Agregat Konsep Pendapatan Nasional untuk Perekonomian Dua Sektor, Tiga Sektor dan Model Ekonomi Terbuka. Dalam Buku: Ekonomi Bisnis: Penerbit Buku Indonesia: ISBN 978-634-7257-13-0 |
| 2025 | Chapter in Book. Konsep Pendapatan Nasional untuk Perekonomian Dua Sektor, Tiga Sektor dan Model Ekonomi Terbuka. Dalam Buku: Ekonomi Bisnis: Penerbit Buku Indonesia: ISBN 978-634-7257-13-0 |
| 2024 | Chapter in Book. Konsep dan Terapan Kebijakan dan Manajemen Talenta di Sektor Publik dan Swasta. Dalam Buku: Bunga Rampai: Dinamika sosial, governance dan administrasi kontemporer. Politeknik STIA LAN Bandung. ISBN: 978-602-5718687. |
| 2023 | Chapter in Book. Community Based Vocational Training (CBVT): Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Partisipatif, Inklusif dan Berkelanjutan. Dalam Buku: Meretas Jalan Perbaikan Kondisi Ketenagakerjaan di Tengah Turbulensi Global : Jejak Ikhtiar Grup Ketenagakerjaan Presidensi G20 Indonesia. Pustaka Obor Indonesia. ISBN 978- 623-321-251-9 |
| 2023 | Chapter in Book. Memahami Meritokrasi Mendukung Birokrasi Berkelas Dunia. Dalam Buku: Dinamika Kebijakan Publik: Tantangan dan Prospek di Era Kontemporer. Skolart Indonesia. ISBN 9786230226946 |
| 2018 | Chapter in Book. Tantangan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Menegakkan Netralitas Menuju Reformasi Birokrasi Aparatur Sipil Negara. Dalam Buku: Meluruskan Arah Reformasi Birokrasi di Indonesia. Knowledge Sector Initiative (KSI). ISBN 978-602-96350- 6-5 |
| 2016 | Chapter in Book. Indonesian Public Sector Reform – Tax Collection and Passport Services Dalam Buku: Measuring Public Sector Productivity in Selected Asian Countries. Asian Productivity Organization (APO). ISBN 978-92-833-2465-2 |
| 2012 | Chapter in Book. Evaluasi Kebijakan dalam Upaya Peningkatan Mutu Human Capital di Sektor Publik (Comparative Study dengan Australia). Dalam Buku: Pengembangan Human Capital: Perspektif Nasional, Regional dan Global. Graha Ilmu ISBN 978-979-756-804-7 |
| 2011 | Chapter in Book. Reforming Supreme Audit Institution for Improvement of Public Financial Administration. Dalam Buku: Soeharsono Sagir, Ekonomi Berpihak Kepada Rakyat Economics Pro Poor, Pro Job, Pro Growth. Puslitbang KPK LPPM UNPAD Bandung. ISBN 978-602-9015-10-2 |

| Tahun | Judul Buku/Book in Chapter |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011 | Chapter in Book. Kebijakan Penetapan Tarif Badan Layanan Umum Pada Pendidikan Tinggi. Dalam Buku: Administrasi Publik dalam Teori dan Praktik. STIA LAN Bandung Press. ISBN 978-979-97385-6-1 |
| 2009 | Chapter In Book. The Concept of Weber's Bureaucracy and Practice of Bureaucracy in Indonesia. Dalam Buku: Actualization Concept of Max Weber Bureaucracy in Response to Challenges Bureaucracy Reform in Indonesia, School of Public Administration-National Agency for State Administration. STIA LAN Bandung Press. ISBN 978-979-97385-3-0 |

I. Pembicara/Seminar/Kuliah Tamu

| Tanggal | Seminar/Kuliah Tamu |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21 May 2026 | Speaker at Webinar Series 11: "Dari Administrative Reform ke Governance Fatigue: Membaca Arah Reformasi Birokrasi", DPP IAPA |
| 19 May 2026 | Speaker at Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan I Tahun 2026, Judul: <i>Optimalisasi Kompetensi Aparatur Sistematis (KOMPAS ASN) untuk Pengembangan Kapasitas Berbasis Kompetensi, West Java Province</i> |
| 12 May 2026 | External examiner at Seminar Hasil Riset S3 Administrasi Publik FISIP Universitas Padjajaran |
| 14 April 2026 | Facilitator Workshop at Pelatihan Khusus Analisis Kebijakan (KAK) Angkatan LX, LAN RI |
| 19 Feb 2026 | Facilitator at Pelatihan Khusus Analisis Kebijakan (KAK) Angkatan LXV, LAN RI |
| 12 Feb 2026 | Speaker at Pelatihan Khusus Analisis Kebijakan (KAK) Angkatan XLIX, LAN RI |
| 20 Jan 2026 | Coaching at Pelatihan Khusus Kebijakan, LAN RI |
| 23 Des 2025 | Speaker at Rapat Koordinasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan LAN RI |
| 09 Des 2025 | Speaker Talkshow at Talkshow dan Launching "Urgensi PSGKB Gerak bersama Menguatkan Ekosistem Gender dan Kepemimpinan Birokrasi yang Inklusif" |
| 22 Nov 2025 | Facilitator Workshop at Pelatihan Khusus Analisis Kebijakan (KAK), Provinsi Jawa Timur |
| 18 Nov 2025 | Speaker Workshop at Pendidikan dan Pelatihan Khusus Analisis Kebijakan Publik Provinsi Jawa Tengah, Judul: <i>Pengantar Analisis Kebijakan</i> , |
| 10 Okt 2025 | Speaker Workshop at Pelatihan Khusus Analisis Kebijakan Angkatan I, Provinsi Sulawesi Tengah, Judul: <i>Konsep dan Studi Kebijakan Publik</i> |
| 30 Sept 2025 | Presented paper at the International Conference on Economics, Business and Information Technology (ICEBIT), Judul: <i>Enhancing Administrative Efficiency and User Satisfaction Through BPM-Based Digital Archiving: Case of SINDE in West Java Province</i> , E-ISSN 3025-4892, Vol. 6, Page 674-679 |
| 30 Sept 2025 | Presented paper at the International Conference on Economics, Business and Information Technology (ICEBIT), Judul: <i>Enhancing Public Sector Innovation through SIPD: A Case Study of Budget Planning at Bappelitbangda, Cimahi City</i> , E-ISSN 3025-4892, Vol. 6, Page 714-720 |
| 21 Nov | Presented paper at the AAPA-EROPA-AGPA-IAPA International Conference |

| | |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024 | Towards World Class Bureaucracy, Judul: <i>From Manual to Digital: The Evolution of E-Service Models in Public Administration</i> , ISSN Print: 2686-6242, ISSN Online: 2686-625, DOI: https://doi.org/10.30589/proceedings.2024.1201 |
| 05 Nov 2024 | Presented paper at the 7th International Seminar on Business, Economics, Social Science, and Technology (ISBEST), Judul: <i>Strategic Approaches To Municipal Bond Management In West Java's Debt Management Unit</i> , e-ISSN 2987-0461, Vol 4, DOI: https://doi.org/10.33830/isbest.v4i1.3246 |
| 10 Sept 2024 | Presented paper at Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 8.0 (KNIA), Judul: <i>Pengembangan Kompetensi Aparatur Desa melalui Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Pemerintahan Desa</i> , e-ISSN 2988-5485, Vol 8 |
| 2024 | Presented paper at the 5th International Conference on Administration Science," Judul: <i>Consultant Services Policy To Improve Business Performance After COVID Pandemic</i> , Politeknik STIA LAN Bandung |
| 2024 | Presented paper at the 4th International Conference on Administrative Science (ICAS 2022), Judul: <i>Analysis of the Governance of One Data Indonesia (SDI) at the Communication and Information Office of Sukabumi City</i> , DOI: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_6 |
| 2023 | Presented paper at the 5th International Conference on Administration Science," Judul: <i>Export Business Development Policy For Small And Medium Enterprises In The Ornamental Plant</i> , Politeknik STIA LAN Bandung |
| 2023 | Presented paper at the 5th International Conference on Administration Science," Judul: <i>Implementation of E-Government in Accelerating Bureaucratic Reform in Indonesia</i> , Politeknik STIA LAN Bandung |
| 2023 | Presented paper at Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 7.0 (KNIA), Judul: <i>Strategi Penerapan Budaya "ASN Berakhlak" Untuk Mendukung Kinerja Pegawai di Kecamatan Batununggal Kota Bandung</i> , e-ISSN 2988-5485, Vol 7 |
| 2023 | Presented paper at Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 7.0 (KNIA), Judul: <i>Penguatan Implementasi Program Buy The Service Trans Metro Pasundan Koridor V dalam Upaya Mengurangi Kemacetan</i> , e-ISSN 2988-5485, Vol 7 |
| 2023 | Presented paper at the 4th International Conference on Administrative Science (ICAS 2022), Judul: <i>Critical Success Factors Merit Implementation of Civil Service Management in Indonesia</i> , DOI: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_12 |
| 2023 | Presented paper at the 4th International Conference on Administrative Science (ICAS 2022), Judul: <i>Service Triangle Model to Improve the Quality of Service for Prospective Workers in Surabaya Job Training Center During the New Normal Era</i> , DOI: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_28 |
| 2023 | Presented paper at the 4th International Conference on Governance, Public Administration, and Social Science, Judul: <i>Understanding the Implementation of Talent Management Policy in Local Government Case Study in DKI Jakarta Province</i> , DOI: https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13566 |
| 2023 | Presented paper at the International Conference and International Indonesia Conference on Interdisciplinary Studies (IICIS 2022), Judul: <i>Quick Understanding Policy Implementation of Merit System in Human Resource Apparatus Management in DKI Jakarta Province</i> , DOI: https://doi.org/10.18502/kss.v8i5.13019 |
| 2023 | Presented paper at the Annual Conference of Indonesian Association for Public Administration (IAPA 2019), Judul: <i>Key Success Factors for Implementation Code of Conducts and Ethics in Indonesian Public Sector</i> |

| | |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022 | Presented paper at the Annual Conference of Asia Pacific Public Policy Network, Judulu: <i>Lesson Learned, and Future Directions of Covid-19 Related Policy Implementation of Talent Management at Government Ministry Level in Indonesia</i> , Universitas Airlangga |
| 2020 | Presented paper at the Annual Conference of Indonesian Association for Public Administration (IAPA), Judul: <i>Public Accountability through Merit Values on Civil Service 275 Management in Central Java Province</i> |
| 2019 | Presented paper at the IASIA/IIAS – Doha Institute Conference, theme Human Resources Capacity Development for Achieving National Development Agendas, Judul: <i>Enhancing Civil Service Capacities to Deliver Indonesian Talent Management Strategic Plans through Merit Implementation</i> , Doha Institute of Graduate School, Qatar |
| 2018 | Presented paper at the Annual Conference of the Asian Group for Public Administration (AGPA) at the National College of Public Administration and Governance (NCPAG), Judul: <i>Challenges of the Implementation of Merit Principles on Human Resource Management in Governments of Indonesia</i> , University of the Philippines, Quezon City, Manila, Philippines. |
| 2018 | Presented paper at the Annual Conference of Asian Association for Public Administration (AAPA 2018), Judul: <i>Challenges With Implementation Of The Merit System In The Open Recruitment Of Government High Positions: The Case In Indonesia</i> , DOI: https://doi.org/10.2991/aapa-18.2018.8 |
| 2017 | International Speaker from Indonesia, at the 1st meeting on Improving and Developing Human Resource Management in Asian Public Service, the National Personnel Authority (NPA), Tokyo, Japan |
| 2016 | Presented at Coaching Clinic at University of Indonesia, Judul: <i>How Proper Allocative Efficiency Implemented in Indonesia?</i> , Policy Studies Journal, University of Canberra, Australia |
| 2016 | Presented at Coaching Clinic at University of Indonesia, Judul: <i>Understanding the Ingredients of Effective Community Driven Governance- the Case of Village Development Policy</i> ' (2 papers), Policy Studies Journal, University of Canberra, Australia |
| 2015 | Presented paper at the Unima-IAPA International Seminar and Annual Conference (2015), Judul: <i>Better City, Better Local Competitiveness? City Branding and Marketing Toward Economic Development (Case Study: Binjai City, North Sumatera, Indonesia)</i> |
| 2014 | Presenter and assistant rapporteur of International Conference, Asian Group for Public Administration (AGPA), Judul: <i>Indonesian Model of Senior Leadership Profile for Accelerating Bureaucratic Reform</i> , AGPA/IIAS, Sari Pan Pacific, Jakarta |
| 2013 | Moderator of the International Workshop on ASEAN Integration: ASEAN Public Administration Network Forum, LAN RI, Jakarta |
| 2013 | Moderator of the International Workshop on Innovation in Public Administration, LAN RI, Jakarta |
| 2013 | Presented at the National and International Conference, IAPA Call for paper and Congress, Social and Political Science, University of Indonesia, Depok |
| 2013 | presented on Workshop Konsultasi Publik Terhadap Draft Rekomendasi Kebijakan Masyarakat Sipil terhadap Revisi Undang-Undang BPK, Grand Antares Hotel, Medan |

| | |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012 | Presented paper at the Annual Conference of Indonesian Association for Public Administration (IAPA 2012), Judul: <i>Support from the Central and Local Governments to Follow-up Audit Recommendations for State Finance and Performance Accountability</i> |
| 2012 | Presented at the National Conference, Call of Paper and Congress, Judul: <i>Implementation of Triple Helix on the Improvement for Indonesia's Competitiveness in Business Administration Science Perspective</i> , Kampus Institut Manajemen Telkom, Hotel Topaz Bandung |
| 2012 | Presented of the International Conference on Asia-America-Africa-Australia (A4) Public Finance Management Conference, Public Reform for Good Government Governance, UPN East Java, Surabaya |
| 2012 | Presented of the Eastern Regional Organization of Public Administration (EROPA) Conference, UI-LAN RI, Jakarta, Indonesia |
| 2012 | Presented of ASPA Indonesia International Conference and the IAPA Annual National Conference, Brawijaya University, West Java, Indonesia |
| 2012 | Presented paper at the National Institute of Development Administration for the 23rd EROPA (Eastern Regional of Public Administration) Conference: Challenges-Opportunities of Public Administration, Graduate School of Public Administration (GSPA), Judul: <i>Impact of Media Publication of Public Sector Auditing Reports on Improving Transparency and Public Accountability in Indonesia</i> , National Institute of Public Administration (NIDA), Bangkok |
| 2011 | Presented paper at the Inaugural International Workshop for Young Scholars in Public Policy and Administration Research in Xiamen, China, Judul: <i>Role of the Indonesian Supreme Audit Institution (BPK) in Financial Transparency and Performance Accountability</i> |
| 2011 | Discussant in the 2011 SAPA-UGM-KFS International Conference, International Cooperation: Borderless Public Administration, organised by the Department of Public Policy and Management, University of Gajah Mada, Korea Forest Service and Seoul Association for Public Administration, Yogyakarta, Indonesia |
| 2010 | International Seminar on Human Resources Development Challenges in Administrative Reform: Indonesia and Timor Leste Experiences, Republica Democratica De Timor Leste and STIA LAN Jakarta |
| 2009 | International Conference on Building Capacity and Policy Networking for Effective Welfare Development, Jakarta, Indonesia |
| 2009 | One Day UNCTAD Workshop on WITS (World Integrated Trade Solution) System, the Australian National University, Canberra, Australia |
| 2007 | Presenter and Participant of the International Conference on the Emerging Future of the Pacific Rim Alliances, Collaboration, and Networking, Tokyo, Japan |
| 2007 | Presenter in the Indonesian Studies Postgraduate Workshop, College of Asia and the Pacific, ANU, Australia |
| 2001 | Seminar of Indonesian Social and Political Issue, Bandung, Indonesia |



**Politeknik STIA LAN
Bandung**

2026

www.stialanbandung.ac.id