



CIVIL SERVICE

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS

SUSUNAN REDAKSI

Pelindung	: Kepala Badan Kepegawaian Negara
Pimpinan umum/ Penanggungjawab	: Kepala Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian
Pimpinan Redaksi	: Novi Savarianti F, S.H., MH. (Hukum Administrasi Negara/BKN)
Wakil Pimpinan Redaksi	: Ajib Rakhmawanto, S.IP., M.Si. (Kebijakan Publik/BKN)
Anggota Redaksi	: Dr. Muhlis Irfan, S.IP, M.Si. (Manajemen Publik/BKN) Dr. Janry Haposan U.P. Simanungkalit (Manajemen Publik/BKN)
Mitra Bestari	: Prof. Dr. Eko Prasjo (Kebijakan Publik/UI) Prof. Dr. Yeremias T. Keban (Manajemen Publik/UGM) Prof. Riset Rusdi Muchtar, MA., APU (Kebijakan Publik/LIPI) Prof. Dr. Ikrar Nusa Bakti (Politik dan Kebijakan/LIPI) Dr. Slamet Rosyadi (Manajemen Publik/UNSOED) Dr. MR. Khairul Muluk (Manajemen Publik/UNIBRAW) Dr. Hj. R. Ira Irawati (Organisasi Publik & Manajemen SDM/UNPAD)
Penyunting Bahasa	: Eka R.D. Situmorang, S.Pd., M.Si.
Sekretariat Redaksi	: Seno Hartono, S.Sos.i Mamat, S.Sos., M.Si. Sarah Dyba, SE.
Sirkulasi/Distribusi	: Heri Noviyanto, A.Md.
Desain Cover/Layout	: Santosa
Alamat Redaksi	: Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Lantai 2 Gedung Blok II Jl. May. Jend. Sutoyo Nomor 12 Cililitan, Jakarta Timur Telp. (021) 80887011, (021) 8093008 ext.2206-2207 Fax. (021) 80887011 e-mail: litbang@bkn.go.id puslitbang_bkn@yahoo.com



CIVIL SERVICE

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS

PENGANTAR REDAKSI

Lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dianggap sebagai salah satu pilar utama keberhasilan reformasi birokrasi yang membawa perubahan mendasar dalam manajemen sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN). Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa pegawai ASN merupakan suatu profesi yang memiliki kewajiban untuk melakukan pengembangan diri dan wajib mempertanggungjawabkan kinerja serta menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN. Oleh karenanya profesi ASN perlu dikelola secara profesional, dan pengelolaan manajemen ASN harus memiliki konsep yang jelas untuk perbaikan dimasa depan. Analisis dan pendapat-pendapat mengenai berbagai konsep, pemikiran dan strategi pengembangan ASN tersebut kiranya dapat menjadi rekomendasi bagi pemerintah dalam mengatasi permasalahan pengembangan ASN.

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol. 8 No. 1 Juni 2014 diterbitkan dengan topik "Pengembangan ASN Berbasis Merit Dalam Kerangka UU ASN". Adapun yang dibahas dalam artikel-artikel tersebut, yaitu mengenai faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam melakukan pengembangan ASN berbasis merit dalam kerangka UU ASN.

Artikel-artikel dalam jurnal edisi ini diisi oleh para penulis dari kalangan akademisi dan praktisi yang mengangkat judul sebagai berikut: (1) Nilai Penting Konsep *Affirmative Action Policy* Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Berbasis Merit, (2) Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara, (3) Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, (4) *Merit System* dan Politik Birokrasi Di Era Otonomi Daerah, (5) Prospek Pengembangan Aparatur Sipil Negara Berbasis Merit: Peluang Dan Tantangan Untuk Membangun Birokrasi Profesional dan Berintegritas, (6) Eksistensi Kebijakan Pengisian Jabatan Struktural Dalam Kerangka Pengembangan SDM Aparatur Berbasis Merit, (7) *Energizing Bureaucracy* Sebagai Model Pengembangan Karir Aparatur Berbasis Meritokrasi Di Era UU ASN: Tawaran Perspektif Alternatif. Artikel-artikel tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam serta pemikiran baru mengenai Pengembangan SDM Aparatur.

Redaksi



CIVIL SERVICE

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS

DAFTAR ISI

ARTIKEL

- Nilai Penting Konsep *Affirmative Action Policy* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Berbasis Merit 1 - 12
Bambang Sunaryo dan Celly Cicellia
- Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara 13 - 29
Eko Prasodjo dan Laode Rudita
- Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara 31 - 44
Hayat
- Merit System dan Politik Birokrasi di Era Otonomi Daerah 45 - 52
Indaru Setyo Nurprojo
- Prospek Pengembangan Aparatur Sipil Negara Berbasis Merit: Peluang dan Tantangan untuk Membangun Birokrasi Profesional dan Berintegritas 53 - 60
Slamet Rosyadi
- Eksistensi Kebijakan Pengisian Jabatan Struktural dalam Kerangka Pengembangan SDM Aparatur Berbasis Merit 61 - 71
Tedi Sudrajat
- *Energizing Bureaucracy* sebagai Model Pengembangan Karir Aparatur Berbasis Meritokrasi di Era UU ASN: Tawaran Perspektif Alternatif 73 - 83
Wasisto Raharjo Jati

Bambang Sunaryo (Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik FISIPOL UGM) dan Celly Cicellia (Housing Research Center Yogyakarta)

Nilai Penting Konsep *Affirmative Action Policy* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Berbasis Merit

Civil Service Vol. 8 No.1 Juni 2014 Halaman 1 - 12

Konsep affirmative action policy menghadirkan kesempatan diberlakukannya tahapan operasional dan bobot pengembangan SDM yang berbeda terhadap setiap aparatur sipil yang memiliki disparitas kapasitas SDM, untuk mencapai tujuan yang sama yakni peningkatan kualitas kelembagaan birokrasi publik. Adopsi konsep affirmative action policy memberikan nilai penting akselerasi pengembangan SDM aparatur berbasis merit untuk dapat dijadikan sebagai perangkat untuk menjalankan pembangunan kelembagaan birokrasi yang lebih baik sesuai substansi UU ASN.

Kata kunci: *affirmative action policy, pengembangan SDM, merit, UU ASN*

Eko Prasodjo (Guru Besar FISIP Universitas Indonesia dan Wakil Menteri PAN-RB) dan Laode Rudita (Staf Khusus Wakil Menteri PAN-RB)

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara

Civil Service Vol. 8 No.1 Juni 2014 Halaman 13 - 29

Lahirnya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) membawa angin segar bagi perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia. Undang-Undang yang menggantikan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian tersebut meletakkan perubahan mendasar dalam sistem manajemen ASN. Sebagaimana layaknya sebuah perubahan, implementasi UU ASN juga diwamai perbedaan-perbedaan pendapat. Hal ini dapat dilihat dengan adanya permohonan uji materi terhadap Pasal 119 dan Pasal 123 ayat (3) UU ASN di Mahkamah Konstitusi (Salinan Permohonan No 41/PUU-XII/2014). Pemohon berdalil kedua Pasal yang mengatur tentang keharusan PNS mengundurkan diri secara tertulis ketika mendaftarkan sebagai calon untuk dipilih dalam pemilihan umum bertentangan dengan hak asasi mereka yang dilindungi dalam konstitusi. Untuk memudahkan pemahaman kita, tulisan ini akan menguraikan filosofi dan dasar-dasar pengaturan UU ASN dalam rangka meningkatkan profesionalisme ASN.

Kata Kunci: *UU ASN, reformasi birokrasi, manajemen ASN, profesionalisme ASN*

Hayat (Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Islam Malang)

Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Civil Service Vol. 8 No.1 Juni 2014 Halaman 31 - 44

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) sebagai perangkat hukum yang menjadi dasar bagi ASN dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Ketentuan dalam UU ASN, mengamanatkan terhadap peningkatan kualitas sumber daya aparatur melalui berbagai pengembangan kompetensi ASN, pendidikan, pelatihan, sarana prasarana, jenjang karier, proporsi reward dengan jabatan, keadilan dan kesetaraan, serta media lainnya yang mendukung implementasi kebijakan aparatur dalam kerangka kinerja yang berkualitas. Kompetensi, mullak harus dimiliki oleh aparatur sebagai upaya menciptakan kualitas kinerja yang professional dan akuntabel dalam kerangka menciptakan reformasi kepegawaian yang berimplikasi kepada efektifitas dan efisiensi kinerja pelayanan publik, transparansi dan kapabilitas kebijakan publik. Analisisnya adalah, jika sumber daya aparatur kompetitif, berkualitas dan professional, kinerja pelayanan publik dapat berjalan secara akuntabel dan transparan. Secara prinsip, jika kinerja sumber daya manusia dilakukan secara transparan dan akuntabilitas, maka output dan outcome dari pelayanan publik dapat dirasakan oleh masyarakat sebagai tujuan tercapainya tatanan pemerintahan yang baik yaitu good government dan good governance

Kata Kunci: *peningkatan kualitas, sumber daya aparatur, pelayanan publik, UU ASN.*

Idaru Setyo Nurprojo (Jurusan Ilmu Politik FISIP Universitas Jenderal Soedirman)

Merit System dan Politik Birokrasi di Era Otonomi Daerah

Civil Service Vol. 8 No.1 Juni 2014 Halaman 45 - 52

Aplikasi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dimaksudkan untuk melakukan reformasi birokrasi. Semangat implementasi merit system dalam Undang-Undang ini adalah untuk meningkatkan independensi dan netralitas, kompetensi, kinerja, integritas, kesejahteraan, kualitas pelayanan publik, serta pengawasan dan akuntabilitas aparatur sipil negara. Namun faktanya, pertama, struktur birokrasi di daerah masih sangat besar, perilaku yang belum profesional, belum memiliki kompetensi yang baik, dan belum adanya etika pelayanan yang baik. Kedua, kondisi ini sumberdaya manusia yang ada dan konstelasi social politik yang terjadi di daerah. Akhirnya, terjadi politisasi birokrasi yang tidak ada ujung.

Kata Kunci: *merit system, politisasi birokrasi, otonomi daerah*

Slamet Rosyadi (Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi)
Prospek Pengembangan Aparatur Sipil Negara Berbasis Merit: Peluang dan Tantangan untuk Membangun Birokrasi Profesional dan Berintegritas
Civil Service Vol. 8 No.1 Juni 2014 Halaman 53 - 60

Untuk membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tangguh dibutuhkan sumber daya pegawai yang profesional, kompeten, dan berintegritas. Namun demikian, upaya tersebut bukanlah perkara yang mudah dan menuntut perubahan sistematis dalam pengelolaan ASN. Tulisan ini mencoba untuk menganalisis kondisi saat ini yang terkait dengan pengembangan pegawai negeri sipil. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat sejumlah peluang yang mendukung pengembangan ASN berbasis merit seperti akses menjadi pegawai negeri yang bebas gender, tingkat pendidikan pegawai yang makin tinggi, dan perubahan sistem penilaian kinerja. Namun demikian, ditemukan juga sejumlah tantangan seperti rekrutmen dan pengembangan karir yang bias kepentingan politik dan gender, dan sistem remunerasi yang belum berdampak pada kinerja. Saran yang dapat diajukan adalah pengembangan ASN berbasis merit harus didukung dengan kelembagaan yang independen baik dalam rekrutmen maupun pengawasan pengelolaan ASN.

Kata Kunci: *aparatur sipil negara, merit, pengembangan karir, penilaian kinerja, rekrutmen, remunerasi.*

Tedi Sudrajat (Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman)
Eksistensi Kebijakan Pengisian Jabatan Struktural dalam Kerangka Pengembangan SDM Aparatur Berbasis Merit
Civil Service Vol. 8 No.1 Juni 2014 Halaman 61 - 71

Era reformasi merupakan era transisi birokrasi, dari birokrasi tradisional menuju birokrasi modern. Perubahan paradigma birokrasi pemerintah menuntut perubahan kebijakan guna pengembangan SDM Aparatur berbasis merit. Salah satunya adalah sistem pengisian jabatan struktural. Keberadaan dari istilah jabatan struktural memang tidak dimunculkan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, namun eksistensinya tetap ada melalui pengisian jabatan administrasi dan jabatan pimpinan tinggi. Hal ini menarik ditelaah tatkala sistem kebijakan ini masih dalam proses mencari format yang ideal sehingga perlu untuk dikritisi dan diberikan masukan. Karenanya perlu sinkronisasi dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat menciptakan harmonisasi dalam sistem promosi yang selaras dengan tujuan diharapkan.

Kata Kunci: *jabatan struktural, jabatan administrasi, jabatan pimpinan tinggi*

Wasisto Raharjo Jati (Pusat Penelitian Politik, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia)
Energizing Bureaucracy Sebagai Model Pengembangan Karir Aparatur Berbasis Meritokrasi Di Era UU ASN:
Tawaran Perspektif Alternatif
Civil Service Vol. 8 No.1 Juni 2014 Halaman 73 - 83

Tulisan akan mengelaborasi lebih lanjut mengenai perspektif energizing bureaucracy sebagai model alternatif dalam pengembangan kompetensi birokrasi. Adapun pengembangan kompetensi birokrat tidaklah hanya berdasarkan pada merit system yang berdasarkan pada profesionalitas dan berorientasi pada hasil. Namun juga mengarah pada pembentukan sikap afeksi dan afirmasi dalam pelayanan publik. Perspektif ini mensinergikan nilai-nilai profesionalisme dan voluntarisme dalam pengembangan kompetensi birokrat agar bisa menghasilkan kinerja maksimal baik pada publik maupun organisasi.

Kata Kunci: *birokrasi, kompetensi, merit system, energizing bureaucracy*

**PROSPEK PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA BERBASIS MERIT:
PELUANG DAN TANTANGAN UNTUK MEMBANGUN BIROKRASI
PROFESIONAL DAN BERINTEGRITAS**

**THE PROSPECT OF DEVELOPING CIVIL STATE APPARATUS BASED ON MERITOCRACY:
OPPORTUNITIES AND CHALLENGES TO BUILD PROFESSIONAL
AND INTEGRITY BUREAUCRACY**

Slamet Rosyadi

**Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Program Pascasarjana Universitas Jenderal Soedirman**

(Diterima 12 Mei 2014, direvisi 6 Juni 2014, diterbitkan 25 Juni 2014)

Abstrak

Untuk membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tangguh dibutuhkan sumber daya pegawai yang profesional, kompeten, dan berintegritas. Namun demikian, upaya tersebut bukanlah perkara yang mudah dan menuntut perubahan sistematis dalam pengelolaan ASN. Tulisan ini mencoba untuk menganalisis kondisi saat ini yang terkait dengan pengembangan pegawai negeri sipil. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat sejumlah peluang yang mendukung pengembangan ASN berbasis merit seperti akses menjadi pegawai negeri yang bebas gender, tingkat pendidikan pegawai yang makin tinggi, dan perubahan sistem penilaian kinerja. Namun demikian, ditemukan juga sejumlah tantangan seperti rekrutmen dan pengembangan karier yang bias kepentingan politik dan gender, dan sistem remunerasi yang belum berdampak pada kinerja. Saran yang dapat diajukan adalah pengembangan ASN berbasis merit harus didukung dengan kelembagaan yang independen baik dalam rekrutmen maupun pengawasan pengelolaan ASN.

Kata kunci: *aparatur sipil negara, merit, pengembangan karier, penilaian kinerja, rekrutment, remunerasi.*

Abstract

To build a qualified Civil State Apparatus (ASN), an employee who is professional, competent and possess high integrity is needed. However, that is not an easy case and demanded a systematic change in the management of ASN. This paper attempts to analyze current conditions associated with the development of civil servants. The analysis results show that there are numbers of opportunities that support the development of ASN with a merit basis such as access to public servants that are free from gender discrimination, employees' higher education level, and changes to performance assessment system. However, it also found a number of challenges such as a bias recruitment and career development related to politics and gender, and a remuneration system which has not had a significant impact on the working performance. The proposed suggestion is ASN development with a merit system must be supported by independent institutional both in recruitment and supervision management of ASN.

Key word: *civil state apparatus, merit, career development, performance appraisal, recruitment, remuneration.*

PENDAHULUAN

Negara Singapura, Malaysia dalam membangun aparatur birokrasi pemerintahan hampir tidak ada korupsi, pelayanan publik efisien, dan pertumbuhan ekonomi yang terus berkembang menjadi mungkin berkat birokrasinya yang sangat profesional, kompeten dan berintegritas. Untuk membangun birokrasi yang tangguh seperti itu diperlukan suatu prinsip meritokrasi yang dilembagakan menjadi fondasi bagi pembangunan ekonomi dan sangat mengandalkan birokrat yang berpengetahuan

dan berkeahlian daripada latar belakang keluarga atau status sosialnya (Chen dan Siong, 2010). Dimana praktik-praktik nepotisme dan perkoncoan sudah tidak lagi relevan dengan upaya-upaya modernisasi birokrasi yang menuntut untuk memberikan kontribusi signifikan bagi pembangunan nasional. Sejalan dengan Singapura, Pemerintah Indonesia belum lama ini menetapkan komitmennya untuk membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan basis sistem merit. Praktik-praktik berbasis afiliasi politik dan kedekatan personal terbukti tidak lagi efektif dalam proses pengelolaan sumber daya aparatur.

Namun fakta menunjukkan bahwa 4.467.982 pegawai negeri sipil (PNS) belum mampu menjadi aktor penting dalam upaya peningkatan efisiensi dan akuntabilitas anggaran, pelayanan publik yang aksesibel, dan pemberantasan korupsi.

Kajian Evaluasi Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan terhadap dokumen Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA K/L) 2012 menemukan bahwa birokrasi pemerintah tetap merupakan sumber inefisiensi. Kajian tersebut menemukan bahwa penyerapan anggaran tidak mencapai level optimal karena hanya sebesar 88,86 persen. Tingkat efisiensi RKA K/L juga ditemukan masih sangat minim, yaitu hanya sebesar 35,97 persen. Hasil positif atas pengelolaan anggaran baru sebatas capaian *output* (keluaran), sebesar 163,94 persen. Namun demikian, kinerja pengelolaan anggaran ini masih banyak yang bersifat *administratifan-sich*. Dengan kata lain, kinerja pengelolaan anggaran birokrasi kementerian dan lembaga belum mencapai pada *level output* substantif. Capaian kinerja *output* administratif ini mencerminkan bahwa birokrasi pemerintah belum mampu untuk mengatasi patologi birokrasi yaitu penyakit in efisiensi (<http://akuntabilitas.jpip.or.id/artikelview-432-ketika-dpr-membale-dan-birokrasi-tidak-efisien-uu-kinerja-kian-mendesak.html>).

Membangun ASN dengan basis merit bukanlah perkara yang mudah. Pengalaman negara berkembang seperti Ekuador menunjukkan bahwa implementasi sistem kepegawaian berbasis merit mengalami kesulitan. Pergeseran dari sistem kepegawaian yang sangat personal menjadi rasional dan obyektif berarti mengubah budaya masyarakat yang semula menganut sistem nilai askriptif menjadi sistem nilai yang berbasis prestasi (Mangeldorf dan Reeves, 1989). Perubahan sistem kepegawaian seperti ini membutuhkan dukungan politik untuk membebaskan birokrasi dari intervensi penguasa.

Dalam konteks Indonesia, netralitas birokrasi dari pengaruh politik telah dilembagakan melalui sejumlah aturan seperti Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (UU Kepegawaian),

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, Peraturan Kepala BKN Nomor 10 Tahun 2005 tentang PNS yang menjadi Calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dan Surat Edaran MENPAN Nomor SE/09.A/M.PAN/5/2005 yang mengatur netralitas PNS dalam pemilihan Kepala Daerah. Namun demikian, bukti empiris menunjukkan hasil-hasil yang berbeda. Studi yang dilakukan Setyowati (2009) menemukan bahwa proses rekrutmen PNS jauh dari netral. Intervensi berbagai pihak penyelenggara pemerintahan seringkali merusak upaya untuk mendapatkan calon pegawai yang kompeten dan memiliki integritas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa makna netralitas baru dipahami sebatas domain politik praktis. Padahal proses pengelolaan pegawai juga betul-betul menempatkan prinsip netralitas atau tidak berpihak kepada siapapun sehingga upaya untuk mendapatkan dan mengembangkan pegawai jauh dari kepentingan personal maupun politis. Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) telah membuka peluang bagi pemerintah untuk mengembangkan kebijakan dan manajemen ASN dengan basis sistem merit. Dengan kata lain, pendekatan tradisional yang menempatkan PNS sebagai alat kelengkapan birokrasi telah diubah dengan pendekatan moderen yang menempatkan PNS sebagai kunci penting dalam proses pembangunan nasional. Oleh karenanya, pengembangan PNS di masa yang akan datang menurut UU ASN akan didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Secara normatif, UU ASN menawarkan prospek yang menjanjikan dalam pengelolaan ASN, namun praktik empirik seringkali dihadapkan pada berbagai kendala. Dalam konteks demikian, artikel ini menganalisis peluang dan tantangan dalam membangun birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas.

PEMBAHASAN

Artikel ini menggunakan pendekatan telaah pustaka dan analisis data sekunder untuk menganalisis prospek pengembangan ASN berbasis sistem merit. Telaah pustaka bersumber dari publikasi jurnal maupun buku referensi yang relevan dengan isu-isu pengelolaan pegawai berbasis merit. Sedangkan analisis data sekunder diperoleh dari sumber-sumber publikasi dari lembaga-lembaga yang menerbitkan data dan informasi terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur pemerintahan. Data dianalisis secara deskriptif untuk mendapatkan gambaran yang lengkap mengenai prospek membangun ASN yang sesuai dengan harapan UU ASN.

Peta Sumber Daya Aparatur

Menurut data yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), hingga tahun 2012 jumlah PNS di Indonesia telah mencapai 4.467.982 orang. Pertumbuhan jumlah PNS ini mengalami lonjakan pada tahun 2009 hampir 10 persen. Sedangkan pada tahun-tahun berikutnya pertumbuhannya relatif stabil. Meskipun jumlah PNS terkesan besar tetapi sebenarnya proporsinya tidak lebih dari 2 (dua) persen dibandingkan jumlah penduduk Indonesia yang dilayani. Namun demikian, jumlah PNS yang kecil tersebut memberikan efek yang besar terhadap ekonomi. Pertama, setiap kali pemerintah mengambil kebijakan kenaikan gaji PNS akan diikuti dengan kenaikan harga barang-barang kebutuhan pokok. Di satu sisi, kebijakan ini berdampak positif terhadap perbaikan kesejahteraan pegawai. Tetapi di sisi lain, inflasi yang terjadi berdampak negatif terhadap melemahnya daya beli masyarakat. Kedua, belanja pegawai yang dialokasikan dalam APBD adalah jenis belanja yang terbesar daripada belanja lainnya. Misalnya, dalam APBN 2013 belanja pegawai mencapai Rp. 240 triliun. Sementara belanja barang hanya Rp. 190,6 triliun dan belanja modal sebesar Rp 187 triliun. Implikasinya, pengelolaan PNS yang tidak cermat akan sangat merugikan keuangan negara. Ditilik dari aspek gender, perkembangan jumlah PNS selama enam tahun terakhir (2007-

2012) menunjukkan akses yang seimbang. Meskipun jumlah PNS laki-laki cenderung lebih besar daripada PNS perempuan, perbedaan jumlah tersebut cenderung tidak lebih dari 8 (delapan) persen setiap tahunnya. Kondisi ini mencerminkan bahwa sektor pemerintahan memberikan peluang yang sama kepada setiap warga negara tanpa membedakan jenis kelamin untuk berkiprah sebagai PNS.

Tabel 1. Jenis Kelamin PNS

Tahun	Jenis kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
2007	2.292.555	1.774.646	4.067.201
2008	2.257.408	1.825.952	4.083.360
2009	2.455.269	2.068.936	4.524.205
2010	2.460.283	2.137.817	4.598.100
2011	2.403.178	2.167.640	4.570.818
2012	2.332.549	2.135.433	4.467.982

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (www.bkn.go.id)

Ditinjau dari tingkat pendidikan, data menunjukkan bahwa perkembangan tingkat pendidikan PNS selama 2008-2012 mengalami perubahan yang positif. PNS dengan tingkat pendidikan sarjana/doktor mengalami peningkatan. Sebaliknya PNS yang berpendidikan tamat SD terus mengalami penurunan. Peningkatan level pendidikan yang dicapai oleh PNS merupakan modal manusia (*human capital*) yang sangat penting bagi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Tabel 2. PNS Menurut Pendidikan

Tingkat Pendidikan	2008	2009	2011	2012
Tamat SD	100.066	105.588	83.437	70.531
Tamat SLTP	128.154	144.235	123.834	108.348
Tamat SLTA	1.523.301	1.647.079	1.515.080	1.374.481
Diploma I, II/Akta I, II	714.274	765.102	768.043	677.992
Diploma III/Akta III/Sarjana Muda	342.580	406.917	430.672	423.299
Sarjana/Doktor	1.274.985	1.455.284	1.649.752	1.812.961

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (www.bkn.go.id)

Proses Rekrutmen

Animo masyarakat untuk berkarier sebagai PNS setiap tahunnya selalu meningkat. Persepsi masyarakat bahwa PNS adalah profesi yang nyaman dan sejahtera menjadi daya tarik publik untuk berbondong-bondong mengikuti seleksi PNS. Di satu sisi, animo yang tinggi tersebut adalah bentuk kepercayaan publik terhadap sektor birokrasi pemerintahan. Tetapi di sisi lain, menjadi tantangan bagi pemerintah untuk menyeleksi dari ratusan bahkan ribuan pelamar untuk mendapatkan para kandidat PNS kapabel. Harapannya, dengan memilih kandidat yang kapabel maka akan memberikan kontribusi besar bagi pencapaian efektivitas birokrasi pemerintahan.

Namun demikian, seringkali dalam proses rekrutmen pihak pemerintah tidak serius untuk mendapatkan kandidat PNS yang kapabel. Studi yang dilakukan oleh Hangewa (2013) menemukan bahwa pemerintah daerah sering mengabaikan aspek kompetensi dalam proses rekrutmen dan seleksi PNS. Praktik-praktik nepotisme dan kolusi justru masih terjadi dalam proses rekrutmen dan seleksi PNS terutama di daerah.

Ada beberapa faktor yang mendorong masih maraknya praktik kolusi dan nepotisme dalam rekrutmen PNS. Menurut peneliti *Indonesia Corruption Watch* (ICW) Rachman (2013), faktor yang utama adalah kepala daerah menjadikan rekrutmen PNS sebagai instrumen untuk mem-

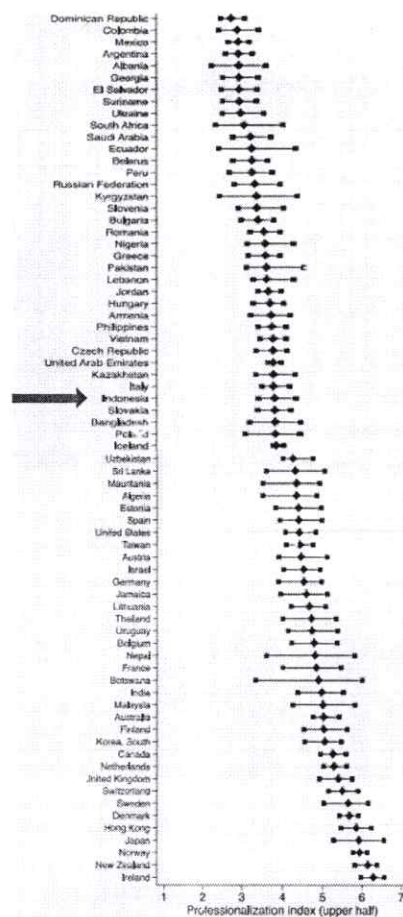
berikan balas jasa kepada para tim sukses dan pendukungnya. Praktik semacam ini tidak hanya dilakukan oleh kepala daerah, tetapi juga politisi lokal maupun nasional untuk berbalas budi kepada para tim suksesnya. Modusnya adalah dengan menitipkan kerabat dan teman kepada panitia seleksi calon PNS dalam proses rekrutmen.

Disamping faktor balas jasa politik, faktor lainnya adalah menjadikan proses rekrutmen PNS sebagai sumber dana ilegal yang cukup besar melalui praktik suap, pemerasan dan pungutan liar. Ironisnya, tidak mudah untuk menindak praktik-praktik tersebut karena banyak pihak-pihak yang diuntungkan baik pemberi maupun penerima suap. Meskipun terdapat beberapa media pengaduan terkait kecurangan seleksi calon PNS, namun penindakannya hanya bisa dilakukan apabila si pelaku tertangkap tangan dan didukung dengan pengakuan dari salah satu pihak (Rachman, 2013).

Faktor yang terakhir adalah pasar kerja PNS sangat kompetitif. Ketersediaan formasi yang sangat terbatas tidak seimbang dengan jumlah pelamar calon PNS yang dapat mencapai 15 kali lipat dari kebutuhan formasi calon PNS yang tersedia (Rachman, 2013). Situasi ini dimanfaatkan oleh para penipu rente untuk menjadikan rekrutmen PNS sebagai komoditas secara ilegal.

Dampak dari proses rekrutmen yang sarat dengan penyimpangan adalah rendahnya

profesionalisme birokrat. Studi yang dilakukan oleh Dahlstroem dkk (2011) menempatkan Indonesia sebagai klasifikasi negara dengan indeks profesionalisme birokrat terendah (*lower half*). Meskipun Indonesia bisa bersaing dengan Italia, Kazakhtan, dan Filipina, tetapi derajat profesionalisme birokrasi Indonesia kalah jauh dibandingkan negara ASEAN lainnya seperti Malaysia dan Thailand (lihat Gambar 1).



Sumber: Dahlstroem (2011)

Masih rendahnya indeks profesionalisme menjadi cermin buruknya kualitas birokrasi di Indonesia. Ketika proses input tidak dilakukan sesuai prosedur yang sudah ditetapkan, maka

output pegawai yang dihasilkan adalah orang-orang yang tidak sesuai dengan kapabilitas yang dipersyaratkan. Akibatnya, para pegawai yang *entry point*-nya sudah mengalami penyimpangan, maka dampak lebih lanjutnya adalah profesionalismenya juga rendah.

Pengembangan Karier Dan Penghargaan

Meskipun dari aspek gender terlihat distribusi yang agak simetris diantara PNS perempuan dan laki-laki, kondisi ini tidak otomatis menunjukkan akses yang sama dalam pengembangan karier PNS perempuan vs PNS laki-laki. Studi yang dilakukan oleh Puji (2013) menemukan bahwa keterlibatan perempuan di sektor birokrasi pemerintah tidak setara dengan laki-laki baik dari segi kuantitas maupun peluang perempuan dalam mencapai jabatan-jabatan strategis. Meskipun PNS perempuan memiliki kapabilitas yang setara dengan PNS perempuan, mereka tetap saja memiliki peluang yang lebih kecil untuk menduduki jabatan-jabatan publik. Fenomena ini menguatkan kesan bahwa keterlibatan perempuan dalam birokrasi hanya sekedar memenuhi kepentingan normatif.

Salah satu sebab PNS perempuan tidak memiliki peluang adalah masih kuatnya ketidakpercayaan internal birokrasi terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki PNS perempuan. Keyakinan ini didukung dengan budaya patriarkhi yang menguatkan mindset bahwa perempuan tidak mampu melakukan urusan-urusan resmi dibandingkan laki-laki. Kaum perempuan pun masih dipersepsikan tidak mampu untuk melakukan terobosan-terobosan.

Ketimpangan akses PNS perempuan untuk meniti karier hingga puncak juga mencerminkan bahwa penghargaan terhadap prestasi dan kompetensi PNS perempuan juga masih rendah. Meskipun dari aspek penggajian tidak ada perbedaan antara PNS laki-laki dan perempuan, namun penghargaan terhadap karier yang dimiliki PNS perempuan seringkali terkendala oleh faktor struktur maupun dukungan seperti aturan promosi yang diskriminatif maupun urusan rumah tangga (Turner dan Hulme, 1997). Situasi ini yang kemudian sering dijumpai sebagai kendala utama bagi

PNS perempuan untuk berkembang di sektor publik.

Penilaian Kinerja

Untuk mendapatkan informasi mengenai kontribusi PNS terhadap proses penyelenggaraan diperlukan penilaian kinerja yang akurat dan obyektif. Sejak disahkannya UU ASN, penilaian kinerja dengan instrumen Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) tidak lagi relevan. Hal ini dikarenakan DP3 dalam praktiknya sekedar memenuhi kebutuhan formalitas sehingga mengabaikan aspek substantif penilaian kinerja. Akibatnya, penerapan DP3 tidak efektif dan optimal dalam upaya mengembangkan sumberdaya PNS.

Sebagai pengganti DP3, pemerintah menyusun standar pengukuran penilaian kinerja yang lebih akurat dan substantif yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Aspek-aspek yang dinilai dalam SKP mencakup **19** antitas, kualitas, waktu dan atau biaya. Sedangkan perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Hadirnya SKP merupakan terobosan penting yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan pengembangan kinerja ASN. Standar pengukuran yang dikembangkan SKP mencerminkan aspek-aspek yang terukur dan akuntabel sehingga memudahkan penilaian kinerja ASN secara obyektif. Informasi hasil pengukuran berguna untuk pengembangan karier dan kinerja PNS di masa yang akan datang. Namun demikian, untuk pengukuran komponen perilaku kerja mungkin perlu ada alat evaluasi yang obyektif dan terukur. Hal ini dikarenakan aspek-aspek yang diukur dalam perilaku kerja cenderung kualitatif sehingga rentan terhadap penilaian yang bias dan sangat mirip dengan DP3.

Pendidikan dan Pelatihan

Strategi pengembangan sumberdaya manusia yang strategis adalah pendidikan dan latihan. Perkembangan dan dinamika sosial ekonomi dan ilmu pengetahuan teknologi menuntut setiap organisasi untuk terus menyesuaikan diri. Sumberdaya manusia

adalah faktor yang paling penting untuk terus menyesuaikan kapasitasnya terhadap perubahan tersebut. Demikian pula dengan organisasi pemerintah, PNS sebagai komponen penting dalam penyelenggaraan layanan publik perlu ditingkatkan kapasitas dan profesionalismenya. Salah satunya adalah melalui program pendidikan dan pelatihan.

Program pendidikan dan pelatihan jabatan bagi PNS harus mengacu pada kompetensi jabatan. Namun demikian, studi yang dilakukan oleh Helena (2009) menunjukkan bahwa diklat kepemimpinan tidak memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan publik. Meskipun peserta diklat pasca mengikuti diklat telah berupaya untuk menerapkan hasil-hasil diklat, namun demikian banyak faktor lainnya yang ikut mempengaruhi dampak diklat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Faktor-faktor pendukung efektivitas diklat antara lain ketersediaan alat pendukung, perlakuan pimpinan, kejelasan tugas pokok dan fungsi, dan latar belakang pendidikan.

Disamping itu, efektivitas diklat terhadap kinerja organisasi akan terlihat jika PNS yang telah mengikuti diklat difasilitasi pengembangan kariernya. Dengan cara demikian, PNS akan termotivasi untuk mengikuti diklat dan mengembangkan kariernya. Adanya korelasi yang positif antara diklat dan pengembangan karier, yang hubungannya perlu dijembatani oleh peningkatan kinerja merupakan bagian dari dampak dan program diklat. Disamping kinerja, faktor lain yang dapat menghambat pengaruh diklat terhadap pengembangan karier adalah penetrasi politik. Studi Mashuri (2007) melaporkan bahwa politik balas budi yang praktikkan oleh kepala daerah seringkali mengabaikan kompetensi dan profesionalisme dalam pengangkatan pejabat. Kepala daerah dengan mudahnya melakukan pergantian pejabat setelah masa pilkada. Ironisnya, pengangkatan pejabat tertentu tidak memperhatikan persyaratan kompetensi dan syarat-syarat kepegawaian. Situasi ini jelas tidak kondusif untuk pola pengembangan pegawai berbasis merit.

Remunerasi

Riset yang dilakukan Islam (2012) memberikan gambaran yang menarik tentang hubungan kinerja dan remunerasi. Logika teoritik yang selama ini dipahami adalah ada kaitan positif antara kinerja dan remunerasi. Artinya, jika remunerasi dinaikkan, maka kinerja akan meningkat. Namun setelah diuji lebih lanjut, ternyata hubungan kedua variabel tersebut berpola *non-linear*. Implikasinya, pada derajat tertentu peningkatan kompensasi tidak lagi efektif untuk meningkatkan kinerja. Meskipun demikian, pada prinsipnya diperlukan kehati-hatian dalam mengelola remunerasi di sektor pelayanan publik.

Kasus yang dapat dijadikan ilustrasi untuk hubungan remunerasi dan kinerja ini adalah pemberian tunjangan sertifikasi guru. Tujuan dari pemberian tunjangan sertifikasi guru ini adalah untuk meningkatkan kinerja guru agar lebih profesional. Namun demikian, evaluasi yang dilakukan Kementerian Pendidikan Nasional pada 2011 menemukan bahwa setelah 5 (lima) tahun pelaksanaan tunjangan sertifikasi ternyata tidak memberikan dampak besar terhadap perubahan kultur sekolah yang lebih baik, kinerja guru dalam mengajar, dan peningkatan kemampuan siswa (<http://www.antaranews.com/berita/276796/kemdiknas-laksanakan-penilaian-kinerja-guru-tahun-depan>).

Hasil evaluasi pemerintah terhadap dampak tunjangan sertifikasi guru berbeda dengan hasil riset yang dilakukan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan pada 2011. Dengan mengambil populasi seluruh guru SD, SMP dan SMA/SMK di Kota Medan yang telah lulus program sertifikasi, penelitian ini melaporkan bahwa tunjangan sertifikasi berpengaruh secara signifikan untuk peningkatan kinerja guru baik di level SD, SMP, dan SMA/SMK di Kota Medan (Tim Peneliti Balitbang Kota Medan: 2011).

Perbedaan hasil-hasil kajian mengenai program sertifikasi antara pemerintah dan lembaga penelitian lainnya menyarankan bahwa program remunerasi perlu dikelola secara hati-hati. Disatu sisi, program remunerasi dapat menjadi alat kebijakan untuk mengembangkan pertumbuhan ekonomi. Namun di sisi lain, jika

program remunerasi tidak dikelola dengan baik maka akan memberatkan anggaran negara.

Hal yang menarik dari isu remunerasi di bidang pendidikan adalah ditemukannya praktik-praktik kecurangan dalam bentuk manipulasi dalam proses sertifikasi. Salah satunya adalah penyusunan portofolio yang banyak tidak dilakukan. Disamping itu, banyak guru yang tidak melakukan syarat 24 jam mengajar. Ironisnya, banyak guru yang melimpahkan kewajibannya tersebut kepada guru honorer tetapi dalam laporannya menyebutkan bahwa yang mengajar adalah guru yang mendapatkan program sertifikasi (<http://edukasi.kompas.com/read/2011/10/25/08430064/Sertifikasi.Guru.Akan.Diperketat>). Fenomena ini menunjukkan bahwa upaya-upaya pengembangan kinerja sumberdaya manusia melalui program remunerasi belum mampu mempertimbangkan prinsip keadilan dan kewajaran. Implementasi di lapangan ternyata mengalami banyak penyimpangan dan tidak sesuai dengan tuntutan sistem merit.

PENUTUP

Pengembangan ASN berbasis sistem merit di masa yang akan datang menyimpan sejumlah peluang dan tantangan. Dengan adanya UU ASN telah memberikan fondasi hukum yang kuat bagi pengelolaan pegawai dengan dasar-dasar merit atau prestasi. Secara empiris, hal ini dapat dilihat dari akses lapangan kerja pegawai negeri sipil yang semakin setara dan tidak diskriminatif. Tingkat pendidikan pegawai juga menunjukkan kecenderungan positif. Hal ini menunjukkan modal sumberdaya pegawai mengalami peningkatan yang cukup baik untuk mendukung upaya perbaikan kualitas pelayanan publik di masa yang akan datang.

Sejumlah tantangan juga ditemukan pada saat implementasi pengembangan ASN berbasis merit. Praktik rekrutmen yang masih sarat dengan nepotisme dan kolusi, pengembangan karir dan penghargaan yang bias gender dan sarat muatan politis, dan remunerasi yang belum optimal menjadi agenda penting yang harus segera ditangani oleh

pemerintah. Untuk itu, upaya yang mendesak untuk dilakukan adalah pembentukan komisi independen yang akan berfungsi dalam seleksi dan rekrutmen pegawai serta komisi pengawas penyelenggaraan pemerintahan untuk menjamin proses pengembangan ASN dapat berlangsung sesuai dengan harapan konstitusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2014. Ketika DPR Membre dan Birokrasi Tidak Efisien, UU Kinerja Kian Mendesak. Diakses dari <http://akuntabilitas.jpip.or.id/artikelview-432-ketika-dpr-membre-dan-birokrasi-tidak-efisien-uu-kinerja-kian-mendesak.html>), pada 11 April 2014, 13.05 WIB
- Anonim. 2013. Statistik Indonesia 2013. Diakses dari <http://bps.go.id/> pada 5 April 2014, 09.15 WIB
- Anonim. 2011. Sertifikasi Guru Akan Diperketat. Diakses dari <http://edukasi.kompas.com/read/2011/10/25/08430064/Sertifikasi.Guru.Akan.Diperketat>, pada 18 April 2014, 11.20 WIB
- Anonim. 2011. Kemdiknas laksanakan penilaian kinerja guru tahun depan. Diakses dari <http://www.antarane.ws.com/berita/276796/kemdiknas-laksanakan-penilaian-kinerja-guru-tahun-depan>, pada 18 April 2014, 11.45 WIB
- Puji, Astuti. *Peluang PNS Perempuan dalam Memperoleh Jabatan Struktural: Studi Kualitas Kesetaraan Gender di Pemerintah Kota Semarang*. Politika, Vol 3, No 2.
- Chen, G dan N.B. Siong. 2010. *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Pub Co Inc.
- Dahlstroem, C, V. Lapuente, dan J. Teorell. 2011. *Dimensions of Bureaucracy II: A Cross-National Dataset on the Structure and Behaviour of Public Administration*. QoG Working Paper Series 2011:6, Department of Political Science, University of Gothenburg.
- 8 Hangewa, V. 2013. *Pengaruh Pola Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Efektivitas Organisasi (Suatu Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku Utara*. Jurnal Administrasi Publik, 22, 22. Usan Ilmu Administrasi Fisipol Unsrat. Diakses dari <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/.../2946>. Pada 11 April 2014, 13.45 WIB
- Helena AK, M. 2009. *Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bidang pelayanan Publik (Studi pada Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V Tahun 2008 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang*. Tesis. Universitas Sumatera Utara.
- 10 Islam, N. 2012. *Quality of civil administration and economic growth: a threshold analysis*. The Journal of Developing Areas 46.
- Mashuri. 2007. *Penetrasi Politik dalam Rekrutmen Elit Birokrasi*. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mangeldorf, K.R dan 21. Reeves, T.Z. 1989. *Implementing the Merit System in Ecuador*. Public Personnel Management, Vol. 18 Issue 2.
- Rachman, S.J. 2013. *Rekrutmen Calon PNS Rawan Suap*. Diakses dari <http://www.indopos.co.id/2013/09/rekrutmen-calon-pns-rawan-suap.html>. Pada 11 April 2014, 13.20 WIB
- Setyowati, E. 2009. *Partisipasi Publik dan Transparansi dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil*. Civil Service: Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol 3, Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara, Jakarta.
- 6 Tim Peneliti Balitbang Kota Medan. 2011. *Penelitian Mengenai Pemberian Tunjangan Profesi terhadap Kinerja Guru SD, SMP, SMU dan SMK di Kota Medan*. Laporan Hasil Penelitian, Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan.
- 12 Turner, M dan D. Hulme, 1997. *Governance, Administration and Development, Making The State Work*. Macmillan Press Ltd, London.

CIVIL SERVICE
Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS

Civil Service merupakan jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN. Jurnal ini diterbitkan dua kali setiap tahun dan berisi tulisan-tulisan hasil penelitian, pengkajian, telaah pustaka, maupun ulasan yang berkaitan dengan kebijakan dan manajemen kepegawaian.

Naskah penulisan yang sesuai dapat dikirim ke:

Redaksi Civil Service "Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS"

Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian – Badan Kepegawaian Negara

Lt. 2 Gd. Blok II BKN

Jl. May Jend Sutoyo No. 12 Cililitan, Jakarta Timur

Telp. (021) 80887011, (021) 8093008 ext. 2206-2207

Fax. (021) 80887011

e-mail: litbang@bkn.go.id

puslitbang_bkn@yahoo.com

Pedoman penulisan jurnal ini antara lain:

1. Naskah belum pernah diterbitkan dalam media cetak lain, diketik dengan menggunakan kertas A4, huruf Arial Narrow 12 spasi tunggal, minimal 15 halaman, dan diserahkan dalam bentuk 'soft copy' paling lambat tanggal 30 April 2014 melalui email: litbang@bkn.go.id atau puslitbang_bkn@yahoo.com
2. Artikel yang dimuat dalam jurnal ini meliputi tulisan tentang hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori, dan tinjauan kepustakaan, yang sesuai dengan tema dari jurnal edisi kali ini yaitu "Pengembangan SDM Aparatur Berbasis Merit Dalam Kerangka UU ASN"
3. Sistematika setiap tulisan adalah sebagai berikut:
 - (a) Abstrak dan judul ditulis dalam dua bahasa Indonesia dan Inggris,
 - (b) Pendahuluan yang berisi: latar belakang, masalah, tujuan, tinjauan pustaka,
 - (c) Pembahasan yang berisi: metode penelitian, analisis permasalahan dan tujuan yang dicapai,
 - (d) Penutup yang berisi: kesimpulan dan saran,
 - (e) Daftar pustaka,
 - (f) Menyertakan biodata/ curriculum vitae penulis.
4. Daftar pustaka disajikan sesuai dengan kaidah dari APA (American Psychological Association) dan diurutkan secara alfabetis. Contoh format penulisannya adalah sebagai berikut:
 - Jika bersumber dari buku:

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhalindo.

Bacal, Robert. 1999. *Performance Management*. New York: McGraw Hill.
 - Jika bersumber dari jurnal:

Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1985). *Do you really have a global strategy?* Harvard Business Review, July-August, hal. 139-148.

Strohmeier, S. 2007. *Research in e-HRM: Review and implication*. Human Resources Management Review, hal. 19-37.
 - Jika bersumber dari Peraturan Perundang-undangan:

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

-----, Keputusan Presiden Nomor 95 Tahun 1999 Tentang Badan Kepegawaian Negara.

- ⁷ka bersumber dari artikel atau tulisan di internet:
Effendi, Taufik. 2007. *Agenda Strategis Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance*. <https://www.setneg.go.id/>, diakses 12 Juni 2008, 14.45 WIB.
http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_sumber_daya_manusia#Rekrutmen_.26_Seleksi.
Diakses 10 Oktober 2012, 11:59 WIB.
 - Jika bersumber dari makalah presentasi atau seminar:
Effendi, Sofian. 2006. *Reformasi Aparatur Negara Untuk Melaksanakan Pemerintahan Demokratis dan Ekonomi Global*. Makalah disampaikan pada seminar nasional MIPI. 3-4 Mei di Hotel Santika, Medan.
Thoha, Miftah. 2004. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Makalah disampaikan dalam Diskusi PPSK. 1 Juli di Yogyakarta.
5. ² Naskah diketik dengan memperhatikan aturan penggunaan tanda baca dan ejaan yang dimuat dalam pedoman Ejaan Bahasa Indonesia Yang Disempurnakan.
 6. Para Penulis diharapkan benar-benar memperhatikan format dan tata cara penulisan dengan baik.