

PUBLISIA

Jurnal Ilmu Administrasi Publik

VOLUME 1, NOMOR 1, APRIL 2016

Buruh anak: mampukah kebijakan negara melindungi?

Fajar Apriani

Implementasi Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak Dalam Rangka Mewujudkan Kota Malang Sebagai Kota Layak Anak (Studi pada Dinas Sosial Pemerintah Kota Malang)

*Dipa Pratama
Tjahjanudin Damai
Riyanto*

Pembinaan Anak Jalanan Melalui Home Shelter "Griya Baca" Kota Malang Sebagai Upaya Menuju Kota Layak Anak

*Erfinandus G. Sefiawan
Catur Wahyudi
Sri Hartini Jatmikowati*

Penerapan New Public Management (NPM) Di Indonesia (Reformasi Birokrasi, Desentralisasi, Kerjasama Pemerintah dan Swasta Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik)

Ani Agus Puspawati

Remunerasi dan Problem Reformasi Birokrasi Di Indonesia

Happy Susanto

Studi Etnografi Perilaku Pengemis Masyarakat Desa Pragaan Daya Kabupaten Sumenep

*Rina Hardiyantina
Sukardi*

Media Difusi Efektif untuk Sosialisasi Kebijakan Akselerasi Pengembangan Pasar Tradisional Menuju Semi Modern

Saudah

P U B L I S I A
JURNAL ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
Diterbitkan Oleh
Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Merdeka Malang

PUBLISIA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik) merupakan terbitan berkala ilmiah yang diterbitkan Oleh Program Studi Administrasi Publik - FISIP Universitas Merdeka Malang. Memuat berbagai hasil kajian teoritik dan hasil penelitian di bidang Administrasi Publik dengan tujuan untuk membangun kolaborasi antar komunitas epistemik di bidang Administrasi Publik.

Awal berdirinya, ditahun 1997 jurnal ini bernama "Publisia: Jurnal Kebijakan Publik" terbit sebanyak 4 kali dalam setahun, kemudian ditahun 2004 mendapatkan ISSN (p) 1410-0983 dengan judul terbitan "Publisia: Jurnal Sosial dan Politik". Ditahun 2014, terbitan berkala ini berganti judul dengan "PUBLISIA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik) yang terbit secara cetak. Ditahun 2016 terbit dalam 2 versi (Cetak dan Online), perubahan sub judul pada terbitan berkala ini diajukan pembaruan sehingga **ISSN (p): 2541-2515**, di versi online **ISSN (e): 2541-2035**. Setiap tahun terbit sebanyak 2 kali, di Bulan **April** dan **Oktober**.

Link Jurnal Online: <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkpp>

Ketua Penyunting

Chandra Dinata

Wakil Ketua Penyunting

Umi Chayatin

Penyunting Pelaksana

Budhy Priyanto

Catur Wahyudi

Praptining Sukowati

Dwi Suharnoko

Penyunting Ahli

Sukardi (Universitas Merdeka Malang)

Purwo Santoso (Universitas Gadjah Mada)

Bambang Supriono (FIA Universitas Brawijaya Malang)

Mas'ud Said (Universitas Muhammadiyah Malang)

Agus Solahuddin, MS. (Universitas Merdeka Malang)

Yopi Gani (Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian)

Kridawati Sadhana (Universitas Merdeka Malang)

Sujarwoto (FIA Universitas Brawijaya Malang)

Tri Yumarni (Universitas Jenderal Soedirman)

Mitra Bestari

Mudjianto (Universitas Negeri Malang)

Alamat Penyunting & Tata Usaha: Gedung Fakultas Ilmu Sosial dan Politik (FISIP)
Universitas Merdeka Malang, Jl. Terusan Raya Dieng 62-64 Malang 65145,
Telp. (0341) 580537, e-mail: publisia.iopad@unmer.ac.id

PUBLISIA

JURNAL ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK - FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

VOLUME 01, NOMOR 01, APRIL 2016

DAFTAR ISI

Fajar Apriani	Buruh anak: mampukah kebijakan negara melindungi?	1-14
<i>Dipa Pratama</i> <i>Tjahjanulin Domai</i> <i>Riyanto</i>	<i>Implementasi Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak Dalam Rangka Mewujudkan Kota Malang Sebagai Kota Layak Anak (Studi pada Dinas Sosial Pemerintah Kota Malang)</i>	15-23
<i>Erfinandus G. Setiawan</i> <i>Catur Wahyudi</i> <i>Sri Hartini Jatmikowati</i>	Pembinaan Anak Jalanan Melalui Home Shelter “Griya Baca” Kota Malang Sebagai Upaya Menuju Kota Layak Anak	24-37
<i>Ani Agus Puspawati</i>	Penerapan <i>New Public Management</i> (NPM) DI Indonesia (Reformasi Birokrasi, Desentralisasi, Kerjasama Pemerintah dan Swasta Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik)	38-53
<i>Happy Susanto</i>	Remunerasi dan Problem Reformasi Birokrasi Di Indonesia	54-69
<i>Rina Hardiyantina</i> <i>Sukardi</i>	Studi Etnografi Perilaku Pengemis Masyarakat Desa Pragaan Daya Kabupaten Sumenep	70-91
<i>Saudah</i>	Media Difusi Efektif untuk Sosialisasi Kebijakan Akselerasi Pengembangan Pasar Tradisional Menuju Semi Modern	92-104

REMUNERASI DAN PROBLEM REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA

HAPPY SUSANTO

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta
hpysusanto@gmail.com

Abstract

Remuneration emerged as a solution to the issues of corruption that afflicts a number of civil servants (PNS) and officials in the bureaucracy. Remuneration is expected to improve their performance to be better, but in fact the opposite happened. In a number of media reports, many people who work in the government who aren't absent from corrupt practices, although they have a high salary.

Remuneration, which is in the study of literature is also referred to as pay-for-performance system, the use of performance measurement associated with reward (compensation) as appropriate. With the proper compensation, employees no longer think about looking for financial benefits in ways that are not justified by law. On the other hand, the low level of compensation will affect the performance of employees is also low.

The implementation of remuneration is one of the government's efforts to lead to good governance, coupled with bureaucratic reform. There is a strong link between the compensation and quality of public services. Improving the quality of public services is also determined by their motivation, but the growth of a great motivation is because of their high compensation.

In its development, the remuneration is not absent from criticism. In fact, arguably the remuneration policy and objectives are often misguided. Therefore, governments need to include these policies with strict sanctions if there are employees or officials who make mistakes, disciplinary, and violated the rules.

Keywords: Remuneration, Bureaucratic Reform, Public Services, Good Governance.

Intisari

Remunerasi muncul sebagai solusi terhadap isu-isu korupsi yang menimpa sejumlah pegawai negeri sipil (PNS) dan pejabat di lingkungan birokrasi. Remunerasi diharapkan bisa meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih baik, namun faktanya yang terjadi justru sebaliknya. Dalam pemberitaan sejumlah media, tidak sedikit orang yang bekerja di lingkungan pemerintahan yang absen dari praktik korupsi, meski mereka sudah bergaji tinggi.

Remunerasi, yang dalam kajian literatur juga disebut dengan istilah pay-for-performance system, merupakan penggunaan pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan pemberian (kompensasi) yang sesuai. Dengan adanya kompensasi yang layak, pegawai tidak lagi memikirkan tentang mencari keuntungan-keuntungan finansial dengan cara-cara yang tidak dibenarkan secara hukum. Di sisi yang lain, kompensasi yang rendah akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang juga rendah.

Penerapan remunerasi merupakan salah satu usaha pemerintah untuk mengarah kepada good governance (tata kelola pemerintahan yang baik), yang dibarengi dengan reformasi birokrasi. Terdapat kaitan yang sangat erat antara kompensasi dan kualitas pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan publik juga ditentukan oleh adanya motivasi, namun tumbuhnya motivasi yang bagus karena adanya kompensasi yang tinggi.

Dalam perkembangannya, remunerasi tidak absen dari kritik. Bahkan, boleh dibilang kebijakan remunerasi kerap salah arah dan sasaran. Karena itu, pemerintah perlu menyertakan kebijakan ini dengan pemberian sanksi yang ketat jika ada pegawai atau pejabat yang melakukan kesalahan, indisipliner, dan menyalahi aturan yang ada.

Kata Kunci: Remunerasi, Reformasi Birokrasi, Pelayanan Publik, Good Governance.

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS), saat ini disebut juga dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara,

kerap disebut sebagai abdi negara atau pelayan masyarakat. Kedudukan mereka yang berbeda dengan pegawai pada umumnya perlu diganjar dengan gaji atau bayaran yang tinggi dengan harapan agar mereka tidak

melakukan korupsi atau pencurian terhadap uang negara dan kinerja mereka diharapkan bisa menjadi lebih baik. Konsep remunerasi kemudian muncul sebagai solusi atas harapan dan cita-cita ini. Meski demikian, seiring perkembangan waktu, mentalitas birokrat kita justru tidak sesuai yang diharapkan. Mereka justru melakukan korupsi secara berani, terang-terangan, bahkan dalam nominal yang cukup besar, padahal gaji mereka sudah disesuaikan dengan konsep remunerasi, yang nilai uangnya pasti jauh lebih tinggi dibandingkan dengan struktur gaji biasa.

Beberapa bulan yang lalu, mantan seorang petinggi lembaga milik pemerintah yang bertugas mengawasi keuangan negara, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dinyatakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) sebagai tersangka kasus korupsi. Hadi Poernomo, yang mantan ketua BPK itu, terjerat kasus korupsi terkait permohonan keberatan pajak yang diajukan Bank Central Asia (BCA) pada tahun 1999 ketika dirinya menjabat sebagai Direktur Jenderal Pajak pada tahun 2002-2004. Ketika itu, BCA mengajukan keberatan pajak atas *non-performance loan* yang nilainya Rp 5,7 triliun. Hadi diduga menyalahi prosedur dengan menerima surat permohonan keberatan pajak bank swasta tersebut dan

mengubah keputusan sehingga setoran Rp 375 juta tidak jadi dilakukan.¹

Kasus ini, meski terbilang sudah cukup lama, namun dapat dijadikan sebagai persoalan besar bagi bangsa. Kasus ini mengindikasikan betapa lembaga-lembaga pemerintahan yang dianggap “basah” sangat rentan dengan perilaku korupsi. Beberapa tahun lalu, pernah muncul kasus Gayus Tambunan, mantan pegawai pajak yang menjadi terpidana kasus korupsi dan kini sedang menghuni penjara Sukamiskin Bandung dengan vonis 30 tahun. Wakil ketua KPK Busyro Muqoddas bahkan mengatakan, kasus Hadi memiliki kesamaan dengan modus dengan kasus pajak yang melibatkan Gayus. Menurutnya, modusnya ada sesuatu yang diberikan kepada Hadi sehingga ia menyalahi aturan. Ada yang mengajukan permohonan pembebasan pajak, dan modusnya diberikan *kickback* sehingga pejabat pajak menyalahi kewenangannya.²

Berdasarkan gambaran kasus korupsi di atas, muncul pertanyaan yang menggelitik: mampukah lembaga-lembaga pemerintah yang menerapkan konsep remunerasi, dalam hal ini salah satunya adalah Dirjen Pajak,

¹ “Kasus Hadi Poernomo Mungkin Akan Buka Perkara Pajak Lain,” dalam <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/04/21/2103424/Kasus.Hadi.Poernomo.Mungkin.Akan.Buka.Perkara.Pajak.Lain>

² “KPK: Modus Hadi Poernomo Mirip Gayus Tambunan”, dalam <http://www.tempo.co/read/news/2014/04/23/063572521/KPK-Modus-Hadi-Poernomo-Mirip-Gayus-Tambunan>

memberantas korupsi untuk menuju reformasi sistem birokrasi di Indonesia? Sejumlah pembahasan akan dikemukakan di dalam artikel ini, mulai dari pengertian remunerasi, reformasi birokrasi, *good governance*, hingga pengaruh dari konsep kompensasi ini terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

KEBIJAKAN REMUNERASI

Diera Pemerintahan Soesilo Bambang Yudhoyono, Presiden Republik Indonesia ke-7, pernah menerbitkan Peraturan Presiden (Perpres) tentang Renumerasi PNS pada tanggal 17 September 2014. Terdapat dua jenis Perpres yang ditandatangani Presiden SBY sebelum masa tugasnya berakhir pada 20 Oktober 2014.

Pertama, Perpres pemberian tunjangan kinerja bagi Kementerian/Lembaga baru. Tunjangan ini diberikan sebagai instrumen untuk meningkatkan kinerja pegawai atas pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi tersebut. Terdapat sembilan K/L yang mendapat tunjangan kinerja yang dibayarkan terhitung mulai bulan Juli 2014.

1. Perpres No. 107 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
2. Perpres No. 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama.

3. Perpres No. 109 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah.
4. Perpres No. 110 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga.
5. Perpres No. 111 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Informasi Geospasial.
6. Perpres No. 112 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Nasional Penanggulangan Bencana.
7. Perpres No. 113 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia
8. Perpres No. 114 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Nasional Hak Asasi Manusia
9. Perpres No. 115 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial

Kedua, Perpres peningkatan atau kenaikan tunjangan kinerja. Kenaikan tunjangan diberikan kepada K/L dengan dasar pertimbangan utama, yaitu bahwa adanya peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

Kementerian/Lembaga yang disetujui mendapatkan kenaikan tunjangan kinerja juga dihitung mulai bulan Juli 2014 sebagai berikut:

1. Sekretariat Negara dan Sekretariat Kabinet (Setkab) – Perpres No. 101 Tahun 2014
2. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian – Perpres No. 102 Tahun 2014
3. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) – Perpres No. 103 Tahun 2014
4. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi (Kemen PAN dan RB) – Perpres No. 104 Tahun 2014
5. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia – Perpres No. 105 Tahun 2014
6. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) – Perpres No. 106 Tahun 2014

Kenaikan tunjangan jabatan juga dirasakan bagi PNS yang diangkat dan ditugaskan secara penuh dalam Jabatan Fungsional Jaksa. Hal ini tertuang di dalam Perpres No 117 tahun 2014 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Jaksa. Besaran tunjangan jabatan fungsional jaksa terendah untuk jabatan Ajun Jaksa Madya dengan Gol III/a sebesar Rp 2.400.000,

sedangkan jumlah tertinggi Jaksa Utama dengan besaran tunjangan Rp 10.000.000.³

Tunjangan kinerja tidak berlaku bagi PNS yang berstatus tenaga dosen di bawah Kemendikdasmen dan Kementerian Pendidikan Tinggi dan Riset Teknologi dengan alasan karena mereka sudah mendapatkan tunjangan sertifikasi. Beberapa saat lalu muncul banyak keluhan dari mereka tentang kebijakan ini karena dianggap diskriminatif.

Kompensasi dalam MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM membahas panjang lebar tentang pemberian kompensasi sebagai sebuah hak yang harus diterima oleh pekerja/pegawai. Kebijakan pemberian kompensasi di berbagai organisasi biasanya memunculkan masalah karena ketidakpuasan yang diterima oleh pegawai. Struktur gaji, penetapan bonus, penghargaan, dan lain sebagainya menjadi isu yang sangat krusial di semua organisasi. Untuk itu, manajemen SDM perlu merancang kompensasi yang menghadirkan kepuasan bagi organisasi dan pegawai itu sendiri.

Pegawai di dalam organisasi publik atau yang tidak berorientasi keuntungan berbeda dengan pegawai di perusahaan. Mereka perlu mampu menunjukkan bahwa sistem kompensasi perlu diatur secara efektif

³ “Perpres Kenaikan dan Tunjangan Kinerja 2014”, dalam <http://setagu.net/perpres-kenaikan-dan-tunjangan-kinerja-2014/#more-3693>

dan bisa memperlakukan orang secara adil. Kegagalan untuk menjunjung gaji yang kompetitif di dalam hukum dan kebijakan atas nama kepentingan politis, maka itu akan sulit memperkuat kepercayaan bagi proses demokratisasi atau untuk menjamin peningkatan produktivitas kerja dari para pegawai.⁴

Untuk itu, organisasi publik perlu membuat sistem *reward* yang layak. Sebenarnya ada banyak teknik kompensasi untuk mencapai tujuan ini, namun tidak ada yang sederhana untuk diterapkan dalam realitas yang sesungguhnya. Namun, yang perlu diperhatikan dalam sistem ini adalah bahwa penggajian itu tidak semata-mata dilihat sebagai suatu aspek ekonomis, namun juga aspek sosialnya. Manusia adalah realitas yang dikonstruksi secara sosial. Dengan kata lain, pemberian kompensasi tidak hanya melihat berapa besar pekerjaan yang sudah dilakukan pegawai, tetapi apakah hal itu sudah mencukupi keperluan hidup dia selama satu bulan.⁵

Penentuan besarnya kompensasi biasanya dipengaruhi oleh sejumlah tantangan yang dihadapi organisasi. Implikasi ketergantungan ini akhirnya memaksa bagian personalia/kepegawaian untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut

terhadap kebijakan kompensasi. Menurut T. Tani Handoko, ada tujuh tantangan yang dihadapi organisasi, yaitu:⁶

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja
Sejumlah jenis pekerjaan harus dibayar lebih tinggi dibandingkan yang lain karena sebuah tuntutan, misalnya kondisi pasar.
2. Serikat karyawan
Serikat karyawan kadang memiliki kekuatan atau pengaruh untuk ikut menentukan tingkat kompensasi. Dalam hal ini, biasanya sering terjadi di kawasan industri, seperti di Bekasi, Karawang, dan Tangerang.
3. Produktivitas
Organisasi/perusahaan tidak bisa membayar pegawai/karyawan melebihi produktivitas yang mereka berikan. Artinya, mereka akan dibayar lebih kalau produktivitas dan kinerjanya memang tinggi.
4. Kesiediaan untuk membayar
Organisasi/perusahaan ingin membayar dengan asas keadilan dan layak.
5. Kemampuan untuk membayar
Pemberian kompensasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi/perusahaan untuk membayar. Pendapatan, laba, dan keuntungan akan menentukan tingkat kemampuan mereka untuk memebri kompensasi.

⁴ Evan M. Berman dkk, *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Process, and Problems*, edisi keempat, (Singapura: SAGE, 2013), hal. 271.

⁵ *Ibid.*

⁶ T. Tani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, cetakan ketujuh, (Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM, 2010), hal. 158-160.

6. Berbagai kebijakan pengupahan dan penggajian
7. Kendala-kendala pemerintah
Kebijakan pemerintah mempengaruhi penetapan kompensasi.

Berdasarkan pada tantangan-tantangan di atas, maka diperlukan penerapan teori keadilan di dalam pemberian kompensasi. Setiap pegawai tentunya menginginkan keadilan di dalam pemberian kompensasi. Dengan kompensasi yang adil, diharapkan tumbuh motivasi yang tinggi dari setiap pegawai untuk mencapai kinerja organisasi.⁷

Keadilan kompensasi mencakup tiga hal. *Pertama*, keadilan eksternal. Keadilan jenis ini diartikan sebagai tarif-tarif upah/gaji yang pantas dengan gaji-gaji yang berlaku bagi pegawai-pegawai yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal ini dengan membandingkan dengan pegawai serupa di antara organisasi-organisasi yang dapat dibandingkan. *Kedua*, keadilan internal. Keadilan ini berarti tingkat gaji yang patut/pantas dengan nilai pegawai internal bagi suatu organisasi. Dengan demikian, keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah sistem kepegawaian dalam suatu organisasi, nilai ekonomi dari hasil yang

diraih oleh pegawai atau status sosialnya, yang di dalamnya terdiri dari kekuasaan, pengaruh, dan status dalam hierarki organisasi. *Ketiga*, keadilan individu. Keadilan ini mencerminkan pengertian bahwa individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan satu kerja mereka. Dalam keadilan jenis ini, terjadi perbandingan *input* dan hasil (*outcome*) seseorang dengan *input* dan *outcome* orang lain.⁸

Ada tiga teori manajemen dalam kaitannya dengan sistem imbalan. *Pertama*, *reward system* dalam model tradisional. Model ini mempersoalkan kemampuan dari masing-masing anggotanya untuk bertanggung jawab terhadap *self-direction* dan *self-control* di dalam melakukan pekerjaan. *Reward system* berlangsung secara sederhana di dalam model ini karena hanya terdapat satu jalur (*path*) yang pasti, yakni kinerja standar, dan hanya ada satu imbalan yang pasti yakni upah standard an paket keuntungan. *Kedua*, *reward system* dalam model Human Relation. Sistem ini sebenarnya tidak jauh berbeda dengan model tradisional. Di dalam model Human Relation, sistem imbalan semata-mata hanya digunakan untuk menarik dan mempertahankan loyalitas. *Ketiga*, *reward system* dalam model Human Resource. Manajer SDM perlu memberikan fasilitas kinerja anggota, yakni dengan menyingkirkan

⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hal. 267.

⁸ *Ibid.*, hal. 267-269.

hambatan-hambatan terhadap aplikasi dari serangkaian sumber daya mental dan fisik yang ada di dalam organisasi.⁹

Konsep Remunerasi

Sebelum membahas lebih dalam tentang kaitan antara remunerasi dan reformasi birokrasi, kita akan kaji terlebih dahulu bagaimana konsep remunerasi. Remunerasi sebenarnya merupakan penggunaan pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan pemberian yang sesuai. Pemberian kompensasi yang layak ini sebagai konsekuensi dari kinerja pegawai yang memang sudah dianggap bagus. Pada akhirnya, dengan kompensasi yang layak, mereka tidak lagi memikirkan tentang mencari keuntungan-keuntungan finansial lainnya dengan cara-cara yang kotor, tidak etis, dan melanggar peraturan-peraturan yang ada.

Sudah banyak kajian tentang remunerasi ini, yang sebenarnya lebih dikenal dengan istilah *pay-for-performance system*. Mark A. Stiffler pernah melakukan sebuah kajian tentang "Incentive Compensation Management: Making Pay-for-Performance a Reality."¹⁰ Disebutkan bahwa: "*The lure of pay-for-performance system is a one, the people who have greatest impact of the success the organization receive the greatest*

share of the rewards: merit increases, bonuses, promotions and recognition. Likewise, the opportunity for greater rewards motivates employees to improve their performance and strive for greater achievements". Intinya, *pay-for-performance system* merupakan instrumen bagi orang-orang yang memiliki pengaruh bagus di dalam mensukseskan organisasi dengan demikian perlu mendapatkan kompensasi yang besar pula, yang mencakup kenaikan pendapatan, bonus, promosi, dan penghargaan. Demikian juga kesempatan untuk mendapatkan kompensasi yang besar akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan performanya dan meraih capaian-capaian yang lebih besar lagi.

Sebaliknya, kompensasi yang rendah akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang juga rendah. Kithinji Kiragu dan Rwekaza Mukandala pernah melakukan penelitian pada 2003 dengan tema "*Public Service Pay Reform Tactics Sequencing and Politics in Developing Countries: Lessons from Sub-Saharan Africa (Draft Report)*". Penelitian ini dilakukan di Afrika dengan kesimpulan bahwa di beberapa wilayah negara di benua hitam terdapat hubungan yang erat antara gaji dan kinerja pegawai birokrasi.¹¹

⁹*Ibid.*, hal. 272-273.

¹⁰ Mark A. Stiffler, "Incentive Compensation Management: Making Pay-for-Performance a Reality", dalam *Performance Improvement*, Vol. 45, No. 1, Tahun 2006, hal. 25-26.

¹¹ Yeni Widyastuti, "Pengaruh Persepsi Renumerasi Pegawai, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan Serang Provinsi Banten", dalam *Jurnal Administrasi Publik*, Vol 1, No. 2, Desember 2010, hal. 180.

Sistem *pay-for-performance* sudah banyak digunakan di negara-negara berkembang dan bahkan menjadi suatu fenomena global. Sistem berbasis kinerja ini dinilai memberi dampak yang positif dalam upaya reformasi birokrasi dan peningkatan pelayanan publik. Sistem ini ternyata tidak hanya digunakan oleh organisasi publik, namun juga sudah mulai berkembang di organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan swasta.

PENERAPAN REMUNERASI MENUJU GOOD GOVERNANCE

Administrasi negara sebenarnya adalah tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Miftah Thoha memberikan pendefinisian yang cukup menarik tentang ilmu administrasi negara dalam kaitannya dengan birokrasi: suatu kajian yang sistematis dan tidak hanya sekedar lukisan abstrak, namun memuat perencanaan realitas dari segala upaya dalam menata pemerintahan menjadi pemerintahan yang baik.¹²

Tata pemerintahan yang baik menekan agar manajer publik memberikan pelayanan yang berkualitas pada masyarakat, mendorong meningkatkan otonomi manajerial terutama sekali mengurangi campur tangan kontrol yang dilakukan oleh pemerintah pusat, transparansi, akuntabilitas publik, dan penciptaan pengelolaan manajerial yang bebas dari korupsi.

Pada periode ini, administrasi negara mulai mengalami peningkatan pesat dengan masuknya banyak unsur manajemen (ilmu ekonomi) di dalamnya. Salah satu ciri khas periode ini adalah penggunaan mekanisme pasar dalam tata kelola pemerintahan. Mekanisme pasar itu digunakan sebagai terminologi penting di sektor publik.

Christopher Hood menyatakan bahwa New Public Management (NPM) mengubah cara-cara dan model birokrasi publik yang tradisional ke arah cara-cara dan model bisnis privat dan perkembangan pasar.¹³ Pada intinya, NPM memberikan gagasan baru dalam pengelolaan pemerintahan, yang mencakup: proses pengelolaan (manajemen) daripada perumusan kebijakan, disagregasi, struktur birokrasi, pemisahan antara fungsi-fungsi komersil dan non-komersil. NPM juga merupakan prasyarat bagi pemerintahan demokratis untuk menerapkan prinsip-prinsip di dalam Good Governance.

Penerapan remunerasi merupakan salah satu usaha pemerintah untuk mengarah kepada *Good Governance* (tata kelola pemerintahan yang baik). Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) pada 2004 pernah membuat sebuah laporan tentang kajian sisten

¹²Miftah Thoha, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, cet. III, (Jakarta: Prenada Media Grup, 2010), hal. 7.
Volume 1, Nomor 1, April 2016

¹³*Ibid.*, hal. 74-76.

remunerasi.¹⁴ Hasil laporan ini menunjukkan keterkaitan antara persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Keterkaitan remunerasi dengan kualitas, yang terdiri atas:
 - a. Remunerasi dapat memotivasi pegawai untuk mencapai kualitas kinerja yang sebaik-baiknya;
 - b. Remunerasi dapat menjadi motivator bagi pegawai untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus;
 - c. Remunerasi dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kemampuan individu.
2. Kepuasan pelanggan dan *stakeholders*, yang disebabkan karena:
 - a. Sistem remunerasi memberikan informasi kepada para pimpinan unit kerja yang diperlukan untuk mengarahkan bawahan dalam mencapai sasaran yang dinginkannya;
 - b. Remunerasi dapat mendorong terjadinya kerjasama yang lebih baik.

REMUNERASI, REFORMASI BIROKRASI, DAN PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK

Penerapan remunerasi, selain pemerintah ingin mengarah kepada Good Governance, namun yang tidak kalah pentingnya adalah menuju reformasi birokrasi itu sendiri. Good Governance baru akan berjalan kalau birokrasi itu sudah direformasi lebih dahulu.

Untuk mengatasi masalah pelayanan publik, sebagai bentuk dari fungsi birokrasi, maka sangat urgen untuk melakukan reformasi organisasi milik pemerintah (birokrasi publik). Pemerintah sebenarnya sudah menyiapkan delapan Undang-undang untuk mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi, yakni:

1. Undang-Undang tentang Kementerian dan Kementerian Negara
2. Undang-Undang tentang Pelayanan Publik
3. Undang-Undang tentang Administrasi Pemerintahan
4. Undang-Undang tentang Etika Penyelenggara Negara
5. Undang-Undang tentang Kepegawaian Negara
6. Undang-Undang tentang Badan Layanan Umum/Nirlaba
7. Undang-Undang tentang Pengawasan Nasional

¹⁴ Bappenas, *Laporan Kajian Sistem Remunerasi PNS*, (Jakarta: Bappenas, 2004), hal. 15-16.

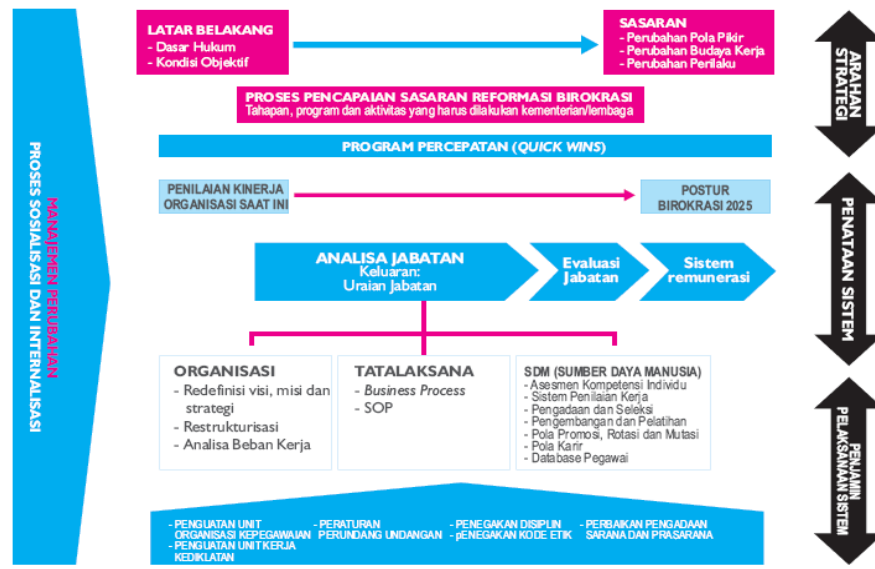
8. Undang-Undang tentang Tata Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah.

Peraturan perundang-undangan tersebut kemudian digabungkan dalam kerangka reformasi birokrasi menjadi UU Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian dan Kementerian Negara. Pemerintah juga sudah menerbitkan *grand design* reformasi birokrasi dalam bentuk Peraturan Menpan No. 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, yang merupakan cetak biru (*blueprint*) reformasi hingga tahun 2015.

Tidak disangsikan lagi bahwa reformasi pelayanan publik merupakan penggerak utama untuk bisa memulai proses mengarah kepada Good Governance. Reformasi pelayanan publik diharapkan bisa membawa nilai-nilai positif dalam gagasan besar Good Governance ke dalam realitas yang sesungguhnya. Untuk itu, menurut pendapat Lenvine (1990), seperti dikutip Bambang Sancoko, produk pelayanan publik di negara demokratis mensyaratkan tiga indikator penting, yakni *responsiveness*, *responsibility*, dan *accountability*.¹⁵

¹⁵ Bambang Sancoko, "Pengaruh Renumerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik," dalam *Bisnis dan Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol. 17, No. 1. Januari-April 2010, hal. 43.

Gambar 1.
Kerangka Umum Reformasi Brirokrasi



Sumber: Peraturan Menpan Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi

Kualitas menjadi syarat utama dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan organisasi, baik publik maupun swasta, akan sangat ditentukan seberapa kualitas layanan yang sudah diberikan kepada masyarakat/konsumen. Untuk itu, pemerintah perlu melakukan survei mengenai keinginan dan penilaian masyarakat terhadap kualitas layanan yang sudah diberikan.

Gronroos (1990), dikutip Bambang Sancoko, mendefinisikan pelayanan (*service*) sebagai aktivitas atau suatu rangkaian aktivitas, terjadi interaksi dengan seseorang atau mesin secara fisik dan penyediaan kepuasan pelanggan.¹⁶ Untuk menilai suatu pelayanan apakah memiliki kualitas yang baik

atau tidak, maka tidak cukup mengandalkan standar pelayanan yang ada, namun perlu juga ukuran dari persepsi atau kepuasan pelanggan.

Pengukuran persepsi kualitas pelayanan dilakukan dengan menggunakan instrumen SERVQUAL terhadap dimensi-dimensi pelayanan. Untuk lebih jelasnya, digambarkan berikut ini:

¹⁶ *Ibid*, hal. 44.

Gambar 2
Dimensi SERVQUAL

	<i>SERVQUAL Dimensions</i>				
<i>Original Ten Dimensions for Evaluating Service Quality</i>	<i>Tangibles</i>	<i>Reliability</i>	<i>Responsiveness</i>	<i>Assurance</i>	<i>Empathy</i>
<i>Tangibles</i>					
<i>Reliability</i>					
<i>Responsiveness</i>					
<i>Competence</i> <i>Courtesy</i> <i>Credibility</i> <i>Security</i>					
<i>Access</i> <i>Communication</i> <i>Understanding the Customer</i>					

Sumber: Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990), dikutip Sukoco (2010).

Kualitas pelayanan publik juga merupakan hasil interaksi dari tiga aspek, yaitu sistem pelayanan yang dibangun organisasi penyedia layanan, sumber daya manusia pemberi layanan, strategi pelayanan, serta pelanggan atau pengguna layanan. Hubungan ketiga aspek tersebut digerakkan lewat budaya organisasi untuk bisa mengarah kepada kebutuhan pelanggan.¹⁷

Kembali pada persoalan tentang remunerasi. Berdasarkan sejumlah penelitian yang pernah dilakukan oleh berbagai pihak, terdapat kaitan yang sangat erat antara kompensasi dan kualitas pelayanan publik. Meski begitu, peningkatan kualitas pelayanan sebenarnya juga ditentukan oleh faktor lain, yakni motivasi. Ada yang menganggap bahwa tumbuhnya motivasi di kalangan pegawai

karena adanya kompensasi yang tinggi, dan karena adanya motivasi, maka kinerja menjadi meningkat, yang berujung pada kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat.

McCloy, Campbell, dan Cuedeck, dalam Milkovich dan Newman (2002)¹⁸, menyatakan fakta bahwa kinerja pegawai tergantung pada tiga faktor utama, yakni *skill*, *knowledge*, dan motivasi. Faktor-faktor ini kemudian dirumuskan dengan:

$$\text{Employee performance} = f(S, K, M)$$

S: *Skill* dan kemampuan untuk melakukan tugas

¹⁷ *Ibid.*, hal. 45.

¹⁸ G.T. Milkovich dan J.M. Newman, *Compensation*, edisi ketujuh, (Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2002).

K: *Knowledge* tentang kegiatan, aturan, prinsip-prinsip, dan prosedur-prosedur.

M: Motivasi untuk bekerja

Berdasarkan rumusan di atas, maka di dalam organisasi, seorang pegawai harus memiliki tiga faktor tersebut. Organisasi yang baik memerlukan orang-orang yang berkompeten, yakni punya *skill* dan *knowledge*, agar mereka bisa berkontribusi terhadap kinerja. Namun, orang-orang tersebut, meski punya kemampuan dan pengetahuan mumpuni, kalau tidak dilandasi motivasi yang tinggi, maka akan sulit mencapai kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan kaitan antara remunerasi, motivasi dan kinerja, yang pastinya akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik:

Remunerasi → Motivasi → Kinerja → Kualitas Pelayanan Publik
--

KRITIK TERHADAP KEBIJAKAN REMUNERASI

Artikel ini sudah menjelaskan kaitan antara remunerasi, *Good Governance*, reformasi birokrasi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Di awal sudah digambarkan bagaimana sejumlah kasus korupsi, dalam hal ini Direktorat Pajak, menimbulkan pertanyaan penting tentang apakah remunerasi masih

perlu dipertahankan sebagai instrumen untuk memunculkan motivasi dari pegawai hingga tercipta kinerja dan kualitas pelayanan yang benar-benar baik.

Untuk melakukan reformasi birokrasi, sudah sebaiknya pemerintah tidak hanya fokus pada mengurus soal-soal kompensasi berbentuk remunerasi ini. Kita pantas mencurigai segala kepentingan, baik pihak eksekutif maupun legislatif, yang berlomba-lomba untuk menaikkan gaji, tunjangan, dan honor yang mereka terima. Ini adalah bentuk dari “reformasi birokrasi” yang lebih mementingkan urusan perut, bukan perubahan sistem organisasi selama ini.

Jika dicermati, pada setiap tahunnya, gaji PNS di Indonesia selalu mengalami peningkatan, ditambah kebijakan remunerasi yang juga selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Padahal, belum ada jaminan apakah kinerja mereka dalam usaha mensukseskan reformasi birokrasi sudah berjalan sesuai rencana, peraturan, dan pedoman yang ditetapkan. Belum lagi, realitas yang terjadi di legislatif, di mana urusan *budgeting* untuk keperluan para anggota dewan pada setiap bulannya juga selalu diharapkan nikmat. Terlihat sekali kalau semua pejabat atau bahkan aparat publik berlomba-lomba untuk mengeruk kekayaan dari uang negara, yang sebenarnya berasal dari pajak masyarakat/rakyat itu sendiri.

Terkait remunerasi ini, penulis akan memaparkan lima kebutuhan dasar menurut pandang Abraham Maslow. Manusia perlu mementingkan kebutuhan yang paling penting dahulu kemudian meningkat ke tingkat yang tidak terlalu penting. Namun, untuk dapat merasakan nikmat suatu kebutuhan, maka perlu dipuaskan terlebih dahulu kebutuhan yang ada di tingkat di bawahnya. Berikut ini lima kebutuhan yang dimaksud:

1. Kebutuhan fisiologis, yakni kebutuhan yang berbentuk sandang, pangan, papan, dan kebutuhan-kebutuhan biologis.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan, yakni bebas dari penjahatan, bebas dari ancaman, bebas dari rasa sakit, bebas dari terror, dan sebagainya.
3. Kebutuhan sosial, yakni kebutuhan untuk bersosialisasi, berteman, berkeluarga, kebutuhan cinta dengan lawan jenis, dan sebagainya.
4. Kebutuhan penghargaan, yakni mendapat pujian, piagam, tanda jasa, hadiah, dan sebagainya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yakni kebutuhan dan keinginan untuk bertindak sesuka hati sesuai dengan bakat dan minatnya.¹⁹

Berdasarkan pada teori kebutuhan Maslow di atas, maka sebenarnya konsep dan kebijakan remunerasi sebenarnya adalah pemenuhan pada aspek fisiologi saja. Para pegawai di kementerian/lembaga mendapat remunerasi sehingga kebutuhan pokoknya (yang terbawah) sudah terpenuhi. Mereka tidak bisa dijamin untuk bisa menaikkan motivasi kemudian hingga ke level kinerja dan tingkat pelayanan masyarakat yang lebih.

Dengan demikian, kebijakan remunerasi adalah salah arah dan sasaran. Kebijakan ini patut dipertanyakan karena hanya mementingkan pada pemenuhan materi dari para pegawai saja, namun tidak berimbang pada kian bagusnya pekerjaan-pekerjaan mereka dalam bidang pelayanan publik, padahal mereka adalah abdi masyarakat.

Pemerintah perlu menyertakan kebijakan remunerasi ini dengan pemberian sanksi yang keras dan ketat terhadap setiap aparatur yang melakukan kesalahan, indisipliner, dan bahkan menyalahi undang-undang dan peraturan yang ada, misalnya melakukan korupsi dan kejahatan-kejahatan lainnya.

Dalam konsep remunerasi terkandung pengertian bahwa setiap pegawai akan mendapat *reward* (imbalan) yang sangat layak sesuai dengan kinerja yang mereka telah lakukan. Sebaliknya, jika mereka tidak melakukan tindakan-tindakan yang tidak patut,

¹⁹ "Teori Hierarkhi Kebutuhan Maslow", dalam <http://www.organisasi.org/1970/01/teori-hierarki-kebutuhan-maslow-abraham-maslow-ilmu-ekonomi.html>.

maka mereka perlu mendapat *punishment* (balasan) yang setimpal. Dengan demikian, ada keadilan antara hak dan kewajiban, antara imbalan dan sanksi (*reward and punishment*). Sayangnya, ini yang kerap luput dari perhatian kita. Sudah selayaknya, aparat, pegawai, atau pejabat yang tidak layak (cakap) dalam pekerjaan-pekerjaannya atau melakukan tindakan yang tidak pantas (korupsi misalnya) perlu dipertimbangkan untuk mendapat hukuman, sanksi, dan ganjaran yang sesuai.

Dalam kasus pegawai atau pejabat pajak yang korupsi, seperti dibahas di awal tulisan ini, maka sudah selayaknya mereka mendapat hukuman mati atas tindakan korupsi yang sudah terbukti di pengadilan. Hal ini perlu dilakukan agar tidak ada lagi aparat, pegawai, dan pejabat yang berani korupsi karena aturan, hukum, dan peradilan benar-benar ditegaskan seadil-adilnya.

Ke depannya, konsep dan kebijakan remunerasi perlu mendapat koreksi serius. Bayangkan saja, mereka yang sudah mendapat gaji, tunjangan, dan berbagai fasilitas negara lainnya dengan sedemikian besar, namun hukuman yang diberikan atas perbuatan mereka yang salah itu tidak adil, setimpal dengan semua pengeluaran negara yang masuk ke kantong-kantong pribadi mereka selama ini. Dengan demikian, perlu ada “pemiskinan” sebagai konsekuensi negatif atas remunerasi yang direspons dengan

tindakan-tindakan yang tidak terpuji tersebut. Bahkan, kalau perlu koruptor pejabat/aparat publik perlu dihukum mati!

DAFTAR PUSTAKA

- Bappenas. 2004. *Laporan Kajian Sistem Remunerasi PNS*. Jakarta: Bappenas.
- Berman dkk, Evan M. 2013. *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Process, and Problems*, edisi keempat. Singapura: SAGE.
- Handoko, T. Tani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, cetakan ketujuh. Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.
- Milkovich, G.T., dan J.M. Newman.2002. *Compensation*, edisi ketujuh. Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2002).
- Widyastuti, Yeni. 2010. “Pengaruh Persepsi Remunerasi Pegawai, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan Serang Provinsi Banten”, dalam *Jurnal Administrasi Publik*, Vol 1, No. 2, Desember.
- Sancoko, Bambang. 2010. “Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik,” dalam *Bisnis dan Birokrasi*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol. 17, No. 1. Januari-April.
- Stiffler, Mark A. 2006. “Incentive Compensation Management: Making Pay-for-Performance a Reality”, dalam *Performance Improvement*, Vol. 45, No. 1.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Thoha, Miftah. 2010. *Ilmu Administrasi Publik Kotemporer*, cet. III. Jakarta: Prenada Media Grup.

Sumber lain:

“KPK: Modus Hadi Poernomo Mirip Gayus Tambunan”, dalam <http://www.tempo.co/read/news/2014/04/23/063572521/KPK-Modus-Hadi-Poernomo-Mirip-Gayus-Tambunan>, diakses pada tanggal 20 April 2014.

“Kasus Hadi Poernomo Mungkin Akan Buka Perkara Pajak Lain,” dalam <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/04/21/2103424/Kasus.Hadi.Poernomo.Mungkin.Akan.Buka.Perkara.Pajak.Lain>, diakses pada tanggal 20 April 2014.

“Perpres Kenaikan dan Tunjangan Kinerja 2014”, dalam <http://setagu.net/perpres-kenaikan-dan-tunjangan-kinerja-2014/#more-3693>, diakses pada tanggal 29 Desember 2014.

“Teori Hierarki Kebutuhan Maslow”, dalam <http://www.organisasi.org/1970/01/teori-hierarki-kebutuhan-maslow-abraham-maslow-ilmu-ekonomi.html>, diakses pada tanggal 22 April 2014

PETUNJUK BAGI PENULIS TERBITAN BERKALA ILMIAH
PUBLISIA
Jurnal Ilmu Administrasi Publik

Naskah diketik spasi ganda pada kertas kuarto sepanjang maksimum 20 halaman dan diserahkan dalam bentuk cetak (*print out*) computer sebanyak 2 eksemplar beserta *soft file* didalam *disk* berbentuk *document* (*Microsoft Word*) atau dikirim melalui alamat email: publisia.jopad@unmer.ac.id

Artikel yang dimuat meliputi kajian dan aplikasi teori, hasil penelitian, gagasan konseptual, tinjauan pustaka, resensi buku baru, bibliografi, dan tulisan praktis berkaitan dengan ilmu sosial, terutama dalam lingkup kajian ilmu administrasi Negara.

Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris dengan format esai, disertai judul subbab (*heading*) masing-masing bagian, kecuali bagian pendahuluan yang disajikan tanpa judul subbab. Peringkat judul subbab dinyatakan dengan jenis huruf yang berbeda (semua judul subbab dicetak tebal atau miring), dan tidak menggunakan angka nomor subbab:

PERINGKAT 1 (HURUF BESAR SEMUA, RATA DENGAN TEPI KIRI)

PERINGKAT 2 (Huruf Besar Kecil, Rata dengan Tepi Kiri)

Peringkat 3 (Huruf Besar Kecil Miring, Rata dengan Tepi Kiri)

Sistematika artikel setara hasil penelitian: judul (diusahakan cukup informatif dan tidak terlalu panjang. Judul yang terlalu panjang harus dipecah menjadi judul utama dan anak judul); nama penulis (tanpa gelar akademik); abstrak/intisari (maksimum 250 kata dengan disertai 3-5 istilah kunci (*key word*)); pendahuluan (tanpa subjudul) yang berisi latar belakang dan tujuan atau ruang lingkup tulisan; bahasan utama (dibagi kedalam subjudul-subjudul); daftar rujukan (berisi pustaka yang dirujuk).

Sistematika artikel hasil penelitian: judul (diusahakan cukup informatif dan tidak terlalu panjang. Judul yang terlalu panjang harus dipecah menjadi judul utama dan anak judul); nama penulis (tanpa gelar akademik); abstrak/intisari (maksimum 250 kata dengan disertai 3-5 istilah kunci (*key word*)); pendahuluan (tanpa subjudul) yang berisi latar belakang, sedikit tinjauan pustaka, dan tujuan penelitian; metode; hasil; pembahasan; simpulan dan saran; daftar rujukan (berisi pustaka yang dirujuk).

Sistematika penulisan rujukan/daftar pustaka: rujukan/daftar pustaka ditulis dalam abjad secara alfabetis dan kronologis dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Untuk buku: nama pengarang, tahun terbit, judul, edisi, penerbit, tempat terbit.
Contoh: Hicman, G.R. dan Lee, D.S., 2001, *Managing humanresources in the public sector: a shared responsibility*, Harcourt College Publisher, Fort Worth.
- b. Untuk karangan dalam buku: nama pengarang, tahun, judul karangan, nama editor: judul buku, nama penerbit, tempat terbit, halaman permulaan dan akhir karangan.
Contoh: Mohanty, P.K., 1999, "Municipal decentralization and governance: autonomy, accountability and participation", dalam S.N. Jan and P.C. Mathur (eds): *Decentralization and politics*, Sage Publication, New Delhi, pp. 212-236
- c. Untuk karangan dalam jurnal/majalah: nama pengarang, tahun, judul karangan, nama jurnal/majalah, volume/jilid, (nomor), halaman permulaan dan halaman akhir karangan.
Contoh: Sadhana, Kridawati, 2005, "Implementasi kebijakan dinas kesehatan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat miskin", *PUBLISIA*, 9 (3): 156-171.
- d. Untuk karangan dalam pertemuan: nama pengarang, tahun, judul karangan, nama pertemuan, waktu, tempat pertemuan.
Contoh: Utomo, Warsito, 2000, "Otonomi dan pengembangan lembaga di daerah", makalah disampaikan dalam Seminar Nasional Profesional Birokrasi dan Peningkatan Kinerja pelayanan Publik, 29 April 2000, Jurusan Administrasi Negara, FISIPOL UGM, Yogyakarta.

Ketentuan lain:

- Pemeriksaan dan penyuntingan cetak-coba dilakukan oleh penyunting dan/atau dengan melibatkan penulis. Artikel yang sudah dimuat dalam bentuk cetak-coba tidak dapat ditarik kembali oleh penulis.
- Penulis yang artikelnnya dimuat wajib memberi kontribusi biaya cetak sebesar Rp. 250.000,- (Dua Ratus Lima Puluh Ribu Rupiah)*.



Program Studi Administrasi Publik
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

Jl. Terusan Raya Dieng no. 62-64 Kota Malang 65146
Telp. 0341-568395 psw. 873, Fax. 0341-580537



9 772541 203004