

PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI: ANALISIS IMPLEMENTASI DAN HAMBATAN

STATE CIVIL APPARATUS MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT BASED ON INFORMATION TECHNOLOGY: ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION AND HINDRANCES

Ajib Rakhmawanto
Pusat Pengkajian dan Penelitian Badan Kepegawaian Negara
Jl. Letjen Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur
e-mail: ajib.bkn@gmail.com

(Diterima 30 Oktober 2017, Direvisi 3 November 2017 Disetujui 25 November 2017)

Abstrak

Sistem penyelenggaraan manajemen ASN yang tradisional berorientasi pada administratif perlu diubah dan dikembangkan dengan sistem manajemen modern dengan pendekatan peningkatan kualitas SDM yang profesional. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi implementasi pengembangan sistem manajemen ASN berbasis teknologi informasi dan menganalisis faktor penghambat dalam pengembangan sistem manajemen ASN berbasis teknologi informasi. Pendekatan penelitian yang digunakan deskripsi kualitatif. Data penelitian dari hasil wawancara pegawai BKN dan BKD sebagai instansi penyelenggara manajemen ASN. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan sistem manajemen ASN berbasis teknologi informasi mengalami peningkatan yang positif. Adapun faktor-faktor yang menghambat pengembangan sistem manajemen ASN berbasis teknologi informasi diantaranya minimnya kuantitas dan kualitas SDM ASN; sarana dan prasarana dalam bentuk hardware yang minim dimiliki instansi penyelenggara manajemen ASN; data ASN kurang mutakhir; dan jaringan internet lemah dan terbatas.

Kata kunci: pengembangan, sistem manajemen, ASN, teknologi informasi

Abstract

The traditional administrative oriented State Civil Aparatus (ASN) management system need to be change and develop through a modern management system using professional human resources approach. Qualitative descriptive approach were used to identify the development of ASN management system based on information technology and analyze the hindrance factors. Interview intepretation with the BKN and BKD employees were used as data. The result shown that the ASN management system using information technolgy were developed positively. The hindrance factors indentified were such as the lack of the ASN, quantitatively and qualitatively; infrastucture and facilities limitation, including the internet network; and un updated ASN data.

Keywords: development, management system, civil state apparatus, technology information

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis dan pesatnya perkembangan Teknologi Informasi (TI) telah merubah paradigma baru dalam organisasi pemerintahan. Perubahan TI tersebut mempunyai dampak yang sifatnya positif ataupun negatif, tergantung bagaimana setiap organisasi pemerintah meresponnya. Sisi positif dari perkembangan lingkungan strategis dapat memunculkan paradigma baru pemerintahan dengan program adanya

reformasi birokrasi. Tuntutan reformasi birokrasi lebih disebabkan oleh adanya kesan dan citra buruk dalam penyelenggaraan pemerintahan, mulai dari lembaga (*organization*) yang gemuk, tatalaksana (*business process*) yang kurang jelas, dan kualitas sumber daya Aparatur Sipil Negara/ASN (*human capital*) yang rendah. Tiga komponen ini harus menjadi prioritas utama program reformasi birokrasi, mengingat komponen-komponen tersebut merupakan kunci sukses bagi penyelenggaraan pemerintahan.

Minimnya pembenahan terhadap komponen birokrasi pemerintahan telah menimbulkan permasalahan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan negara tidak berjalan secara efektif dan efisien. Sistem manajemen pemerintahan pola lama yang mengedepankan proses administrasi perlu diubah dengan pendekatan paradigma baru birokrasi yang mengedepankan sistem elektronik untuk memudahkan pelayanan. Paradigma baru birokrasi adalah cara pandang mutakhir yang berisi prinsip-prinsip dasar untuk suatu perubahan (Mustafa, 2014:70). Sistem pemerintahan berbasis TI merupakan paradigma baru yang dapat menciptakan pelayanan lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Paradigma baru penyelenggaraan pemerintahan ini telah banyak diterapkan negara-negara maju maupun negara-negara berkembang dengan menerapkan *electronic government (e-government)*.

E-government merupakan sistem pemerintahan yang menggunakan TI sebagai perangkat pendukung utama untuk memberikan layanan dan informasi kepada masyarakat/publik. Menurut Davis dan Newstrom (1985:5) dalam birokrasi terdapat unsur-unsur pokok perilaku organisasi yang saling berinteraksi antara individu/orang, struktur, teknologi dan lingkungannya. Hal ini menjelaskan bahwa dalam organisasi birokrasi termasuk pemerintahan menekankan salah satu poin pentingnya teknologi. Komponen TI di era sekarang ini sangat diperlukan untuk menunjang tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Pendaaygunaan TI semakin menjanjikan efisiensi karena dapat mempercepat penyampaian informasi, jangkauan yang global dan transparansi. Dalam instansi pemerintahan, TI telah banyak diterapkan di berbagai bidang dalam hal pemberian pelayanan publik. Masyarakat semakin sadar dan mengerti bahwa media *online* merupakan sarana atau media sosialisasi yang sangat efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Namun demikian masih terdapat kendala yang menyebabkan pengembangan TI menuai problem/masalah. Problem klasik

yang terjadi bagi birokrasi pemerintahan dalam menerapkan TI, diantaranya; minimnya SDM aparatur yang memahami TI, sarana prasarana, data kurang mutakhir dan tidak lengkap, lemahnya jaringan *website*, jangkauan wilayah, minimnya anggaran, sulitnya aksesibilitas, adaptasi pengguna layanan/masyarakat, dan lain sebagainya. Lemahnya SDM TI di Indonesia dapat dilihat dari kurangnya SDM TI yang andal dari berbagai bidang kompetensi, baik dari *programmer*, *system analyst*, perencana TI, hingga *security engineer* (<http://tekno.kompas.com>). SDM yang handal baik dari sisi kualitas maupun kuantitas menjadi syarat bagi keberhasilan pemerintah dalam mewujudkan program-program di bidang TI. Tanpa SDM TI yang mencukupi, maka program TI di birokrasi pemerintahan akan menjadi permasalahan tersendiri dalam mewujudkan *e-government*. Birokrasi pemerintah sebagai lembaga pelayanan publik merupakan aplikasi dari kinerja pemerintah yang dilaksanakan oleh SDM ASN. Berhasil dan tidaknya pemerintah dalam menerapkan TI di pemerintahan, sangatlah tergantung pada keahlian ASN. Minimnya keahlian dan kompetensi ASN menjadi permasalahan tersendiri bagi semua lembaga pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik.

Kritik tentang rendahnya mutu pelayanan ASN terhadap masyarakat selalu dikaitkan dengan masalah kompetensi dan profesionalisme. Padahal tidak memadainya kualitas kerja ASN juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasio antara jumlah ASN dengan para *stakeholders*-nya. Berdasarkan data statistik Badan Kepegawaian Negara (BKN) di tahun 2016, dari total jumlah pegawai ASN Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 4.374.341 kalau dilihat dari tingkat pendidikannya hampir setengahnya atau 45,13 persen masih memiliki pendidikan tinggi S-1 ke bawah. Terlepas dari pentingnya aspek jumlah, efisiensi dan peningkatan kualitas PNS dipandang sebagai formula yang dapat diterapkan guna memastikan setiap PNS bekerja secara profesional berdasarkan kompetensinya.

Masih rendahnya kinerja dan profesionalisme PNS merupakan persoalan tersendiri dalam birokrasi pemerintahan yang layak mendapatkan sorotan publik. Kinerja dan profesionalisme PNS rendah dikarenakan beberapa hal, diantaranya; (a) tidak adanya kompensasi yang jelas atas kinerja aparatur, (b) kompetensi atau kemampuannya rendah, (c) tidak jelasnya standar kinerja, (d) tidak adanya *road map* pengembangan PNS, dan (e) tidak adanya standar kompetensi kerja/jabatan PNS. Oleh sebab itu sebagai upaya mewujudkan pelayanan prima, diperlukan PNS yang profesional dan kompeten. Profesional maksudnya ada penguasaan terhadap pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dapat membantu melaksanakan tugas secara efektif, efisien dan akuntabel. Dengan kata lain PNS harus memiliki keahlian dan ketrampilan khusus untuk menunjang pelaksanaan tugas pokoknya.

Perlu format yang jelas untuk menjalankan pemerintahan dengan sistem manajemen ASN modern, hal ini mengingat pegawai ASN jumlahnya cukup lumayan besar. ASN merupakan modal bangsa dan negara yang harus dijaga, dibina, dan dikembangkan agar punya daya saing global. Manajemen ASN merupakan salah satu bagian penting dari penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan untuk merealisasikan seluruh potensi pegawai ASN. Paradigma ini memandang perlu ada perubahan dalam sistem manajemen ASN, dari perspektif lama manajemen kepegawaian yang menekankan pada hak dan kewajiban individu pegawai, menuju perspektif baru yang menekankan pada manajemen pengembangan ASN secara strategis (*strategic human resource management*). Persepsi ini dimaksudkan agar selalu tersedia pegawai ASN yang unggul dan kompeten selaras dengan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Hadirnya Undang-Undang (UU) Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan bentuk komitmen pemerintah menuju modernisasi birokrasi yang berproses dengan pertimbangan

perlunya membangun pegawai ASN yang berintegritas, profesional, independen, bebas intervensi politik, dan bersih dari praktik Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN). Sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit yang menekankan pada aspek profesionalisme. Tujuannya untuk mengembangkan pegawai ASN agar dapat merealisasikan seluruh potensi mereka sebagai pegawai pemerintah. Paradigma ini mengharuskan perlu adanya perubahan manajemen ASN dari perspektif lama yang sifatnya administratif menuju sistem manajemen baru berbasis TI. Adanya manajemen ASN berbasis TI diharapkan akan lebih mudah melakukan pelayanan kepegawaian.

Untuk mendukung penyelenggaraan manajemen, penyimpanan, pengelolaan dan pengembangan sistem informasi ASN berbasis kompetensi, diperlukan database ASN nasional yang akurat dan *up to date*. Penerapan sistem informasi ASN berbasis TI yang mudah diaplikasikan, diakses serta memiliki sistem keamanan yang baik, efisien, efektif dan akurat, perlu adanya data mutakhir yang dapat dikelola secara *online* dan terintegrasi antara instansi pemerintah. Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai Lembaga Negara Non Kementerian sebagaimana tertuang dalam UU Nomor 5 tahun 2014 mempunyai fungsi menyelenggarakan dan mengembangkan sistem manajemen ASN. Hal inilah yang membuat pentingnya penelitian mengenai Pengembangan Sistem Manajemen Aparatur Sipil Negara Berbasis Teknologi Informasi: Analisis Implementasi dan Hambatan. Pokok masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi pengembangan sistem manajemen ASN berbasis teknologi informasi dan faktor-faktor apa yang menghambat dalam pengembangan sistem manajemen ASN berbasis teknologi informasi. Tujuannya mengidentifikasi implementasi pengembangan sistem manajemen ASN berbasis teknologi informasi dan menganalisis faktor penghambat dalam

pengembangan sistem manajemen ASN berbasis teknologi informasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan data primer hasil wawancara langsung (*in depth interview*) dengan informan, sedangkan data sekundernya berupa buku-buku, dokumen, jurnal, dan peraturan perundang undangan berkaitan dengan pengembangan TI manajemen ASN. Informan penelitian terdiri atas Kepala BKD Provinsi Banten, BKD Kota Yogyakarta, BKD Kota Pekalongan, BKD Belitung Timur, kemudian Kepala Bidang Informasi dan Data BKD Provinsi Banten, BKD Kota Yogyakarta, BKD Kota Pekalongan, BKD Belitung Timur. Lokasi penelitian di BKD Provinsi Banten, BKD Kota Yogyakarta, BKD Kota Pekalongan, BKD Belitung Timur. Analisis data yang digunakan menggunakan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Milles dan Huberman, 2012:34).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam landasan normatif UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dituangkan bahwa manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN. Manajemen ASN merupakan keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Penyelenggaraan manajemen ASN harus berdasarkan prinsip merit, yaitu pelaksanaan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa

membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Manajemen ASN pada jajaran birokrasi pemerintahan dilakukan secara profesional, yang memungkinkan bagi para pegawai ASN untuk lebih maju dalam kariernya dan lebih berkualitas dalam menjalankan tugas pokoknya. Untuk meningkatkan kualitas dan karier ASN perlu dibangun kembali perangkat dan sistem pengelolaan kepegawaian secara intensif. Terkait dengan esensi jabatan wewenang dan pembahasan kekuasaan diperlukan hukum untuk memerikan pemahaman bahwa dalam pembentukan peraturan harus didasarkan pada konsep keadilan (Sudrajat dan Sugiharti 2016:85). Pengembangan ASN menyangkut peningkatan kualitas/potensi diri pegawai ASN secara internal yang didasarkan fakta bahwa mereka membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan bekerja dalam berkarier. Pengembangan kualitas berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan keterampilan, sedangkan pengembangan karier berkaitan dengan peningkatan jabatan atau kedudukan dalam instansi pemerintah.

Dalam melaksanakan manajemen ASN pola pendekatan SDM yang perlu ditonjolkan, pendekatan ini memandang bahwa ASN mempunyai peranan vital dalam organisasi pemerintah. Pendekatan ini lebih bertolak dari pentingnya kedudukan, peran, dan fungsi ASN dalam mewujudkan organisasi birokrasi yang sehat. Hal ini akan menunjukkan bila birokrasi pemerintah berkualitas, perlu adanya pengelolaan SDM ASN dengan perencanaan pengembangan terencana. Pola pengembangan karier SDM harus ada kejelasan bagi setiap pegawai ASN untuk dapat mengakses informasi secara mudah dan cepat dengan sarana TI. Salah satu sistem manajemen ASN yang *urgen* perlu dibangun dan dikembangkan adalah sistem informasi manajemen ASN berbasis TI. Menurut Dewi (2014:1), sistem informasi SDM merupakan bentuk elektronik dimana ada cara untuk mengumpulkan, menyimpan,

menganalisis, dan mengambil data karyawan. Sistem informasi manajemen sebagai sistem berbasis elektronik menyediakan informasi bagi beberapa pemakai dengan kebutuhan yang sama.

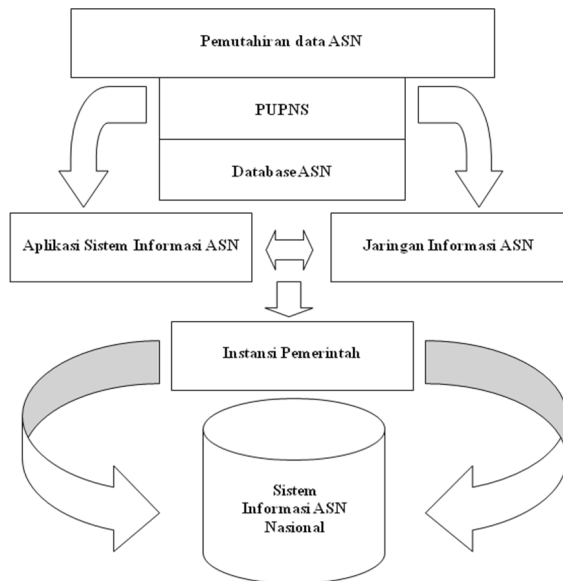
Sistem informasi manajemen merupakan sebuah sistem manusia/mesin yang terpadu (*integrated*) untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Sistem ini menggunakan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) komputer, prosedur pedoman, model manajemen dan keputusan, dan database. Sistem informasi manajemen digambarkan sebagai sebuah bangunan piramida dimana lapisan dasarnya terdiri dari informasi, penjelasan transaksi, penjelasan status, dan sebagainya. Lapisan kedua terdiri dari sumber-sumber informasi dalam mendukung operasi manajemen. Lapisan ketiga terdiri dari sumber daya sistem informasi untuk membantu perencanaan taktis dan pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen. Lapisan puncak terdiri dari sumber daya informasi untuk mendukung perencanaan dan perumusan kebijakan tingkat manajemen.

Sistem informasi menurut Suhari (2011:1) terdiri dari blok-blok atau komponen-komponen, diantaranya;

1. Blok *hardware*, mencakup piranti-piranti fisik seperti komputer dan printer.
2. Blok *software* (program), sekumpulan instruksi yang memungkinkan *hardware* untuk dapat memproses data.
3. Blok *brainware*, semua orang yang bertanggungjawab dalam pengembangan sistem informasi, pemrosesan dan penggunaan keluaran sistem informasi.
4. Blok basis data (*database*), kumpulan tabel, hubungan dan lain-lain yang berkaitan dengan penyimpanan data.
5. Blok jaringan komputer dan komunikasi data, sistem penghubung yang memungkinkan sumber dipakai secara bersama atau diakses oleh sejumlah pemakai.
6. Prosedur, sekumpulan aturan yang dipakai untuk mewujudkan pemrosesan dan pembangkitan keluaran yang dikehendaki.

Fungsi atau manfaat sistem informasi manajemen ASN agar dapat menghasilkan informasi yang berguna bagi pelayanan pegawai ASN, harus mengetahui kebutuhan informasi yang dibutuhkannya, yaitu dengan mengetahui kegiatan-kegiatan pada masing-masing tingkat (level) manajemen ASN (BKN Pusat, Kanreg BKN, Biro Kepegawaian Kementerian/Lembaga/BKD Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota) dan tipe keputusan yang diambilnya. Berdasarkan konsep ini, maka tujuan dibentuknya sistem informasi manajemen ASN supaya instansi pemerintah memiliki informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan manajemen ASN, baik yang menyangkut keputusan-keputusan rutin maupun keputusan-keputusan yang strategis. Oleh karena itu sistem informasi manajemen merupakan suatu sistem yang menyediakan kepada pengelola kepegawaian tentang data-data ASN maupun informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi pemerintahan.

Dalam sistem informasi manajemen ASN, data ASN menjadi kunci utama untuk menyelenggarakan proses pelayanan kepegawaian ASN. Oleh karena langkah *pertama* adalah membangun data yang *filed* dan *up to date* menjadi inti dalam melakukan pengembangan sistem informasi kepegawaian ASN. Data diolah melalui model tertentu untuk menghasilkan informasi, sehingga informasi yang diperoleh dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk mengambil keputusan. Setelah data diperbaiki, langkah *kedua* adalah menetapkan model sistem manajemen informasi yang hendak dipakai dan disepakati oleh para stakeholder dalam penerapan sistem manajemen informasi ASN. Kemudian langkah *ketiga* adalah melakukan kerjasama dalam bentuk *link* pelayanan kepegawaian ASN dengan instansi pemerintah terkait secara keseluruhan TI. Kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini adalah bekerjasama dan koordinasi dalam hal jaringan dan penetapan standar sistem informasi kepegawaian ASN secara nasional (lihat Gambar 1).



Gambar 1. Sistem Informasi ASN

Dalam sistem informasi manajemen ASN komponen dapat distandarisasi dan dibuat prosedurnya, sehingga sistem pelaporan akan memberikan data yang cermat, tepat waktu. Di samping itu sistem informasi manajemen ASN mempunyai makna bagi perencanaan, analisis/pengorganisasian dan pengendalian manajemen ASN untuk mengoptimalkan SDM ASN di instansi pemerintah. Supaya informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi dapat berguna bagi manajemen, maka analisis sistem harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan informasi yang dibutuhkan, yaitu dengan mengetahui kegiatan-kegiatan untuk masing-masing tingkat (level) manajemen dan tipe keputusan yang diambilnya. Tujuan dibentuknya sistem informasi manajemen ASN adalah agar instansi pemerintah memiliki informasi yang akurat dalam pembuatan keputusan manajemen, baik yang menyangkut keputusan-keputusan rutin maupun keputusan-keputusan yang strategis. Sehingga dengan sistem informasi manajemen ASN yang handal, dapat menyediakan data ASN yang *up to date*. Beberapa manfaat atau fungsi sistem informasi menurut Hartoyo (2015:1) antara lain;

1. Meningkatkan aksesibilitas data yang tersaji secara tepat waktu dan akurat bagi para pemakai, tanpa mengharuskan adanya perantara sistem informasi.

2. Menjamin tersedianya kualitas dan keterampilan dalam memanfaatkan sistem informasi secara kritis.
3. Mengembangkan proses perencanaan yang efektif.
4. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan keterampilan pendukung sistem informasi.
5. Menetapkan investasi yang akan diarahkan pada sistem informasi.
6. Mengantisipasi dan memahami konsekuensi-konsekuensi ekonomis dari sistem informasi dan teknologi baru.
7. Memperbaiki produktivitas dalam aplikasi pengembangan dan pemeliharaan sistem.
8. Organisasi menggunakan sistem informasi untuk mengolah transaksi-transaksi, mengurangi biaya dan menghasilkan pendapatan sebagai salah satu produk atau pelayanan mereka.

Pemutahiran sistem informasi manajemen ASN di instansi pemerintahan diantaranya untuk; (1) Mewujudkan data kepegawaian yang mutakhir dan terintegrasi; (2) Menyediakan informasi ASN yang akurat untuk keperluan perencanaan, pengembangan, kesejahteraan dan pengendalian ASN; (3) Membantu kelancaran pekerjaan dibidang kepegawaian, terutama dalam pembuatan laporan; (4) Untuk mendukung sistem manajemen PNS yang rasional dan pengembangan SDM ASN. Adapun manfaat Sistem informasi manajemen ASN, diantaranya; (1) Pelacakan informasi data seseorang pegawai akan mudah dan cepat; (2) Pembuatan laporan dapat mudah dikerjakan; (3) Mengetahui pegawai yang akan naik pangkat dan yang akan mendapat kenaikan gaji berkala; (4) Memudahkan suatu pekerjaan yang berhubungan dengan kepegawaian; (5) Mendapatkan informasi tentang keadaan/profil pegawai yang cepat dan akurat; (6) Dapat merencanakan penyebaran/mutasi pegawai sesuai pendidikan dan kompetensinya; (7) Merencanakan kebutuhan pegawai.

Memperhatikan analisis komponen sistem informasi tersebut diatas, maka model sistem informasi manajemen ASN yang

perlu dibangun meliputi dalam beberapa hal, diantaranya;

1. **SDM**
Manusia diperlukan dalam operasi sistem informasi sebagai orang yang menjalankan dan menggunakan informasi.
2. **Hardware**
Sumber daya *hardware* merupakan semua peralatan yang digunakan dalam memproses informasi, seperti komputer, disk, dan flash disk.
3. **Software**
Software merupakan sekumpulan perintah/fungsi yang ditulis dengan aturan tertentu untuk memerintahkan komputer agar melaksanakan sesuatu.
4. **Data**
Data merupakan dasar sumber daya organisasi yang diperlukan untuk memproses informasi yang dapat berbentuk teks, gambar, audio maupun video.
5. **Jaringan**
Sumber daya jaringan merupakan media komunikasi yang menghubungkan komputer, pemroses komunikasi dan peralatan lainnya dengan kendali software komunikasi. Jaringan dapat berupa kabel, satelit, seluler dan pendukung jaringan seperti modem, software pengendali serta prosesor antar jaringan.

Berikut adalah beberapa kesiapan dan potret terhadap komponen dalam implementasi pengembangan sistem informasi manajemen ASN di beberapa instansi pemerintah.

1. SDM ASN

Berdasarkan pengumpulan data terhadap kesiapan SDM aparatur pengelola sistem informasi manajemen ASN, untuk di Pemerintah Provinsi Banten PNS yang secara khusus untuk mengelola informasi ASN jumlahnya sedikit dan rata-rata di SKPD hanya 2 (dua) orang, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kasubbid Informasi di BKD Provinsi Banten yang mengatakan, bahwa; di BKD Provinsi Banten belum mencukupi, untuk SDM yang mempunyai keahlian bidang TI oleh karenanya perlu

ada penambahan keilmuan dan ketrampilan melalui diklat-diklat teknis oleh instansi Pusat (BKN) maupun Instansi Daerah. Di Pemerintah Provinsi Banten pada umumnya belum punya SDM/pegawai banyak yang tau computer yang tidak semuanya untuk menangani kepegawaian namun menangani masalah semuanya termasuk system. Di bidang informasi BKD sendiri belum sepenuhnya punya latar belakang TI, oleh karenanya SDM/pegawai di kantor kami sebagian juga tidak memahami dan menangani masalah sistem TI.

Di Pemerintah Kota Pekalongan belum ada PNS yang secara khusus dipersiapkan untuk mengelola informasi ASN berbasis TI, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kabid Data dan Informasi yang mengatakan sebagai berikut; Di BKD Kota Pekalongan belum ada sampai saat ini yang mempunyai kompetensi di bidang TI khususnya untuk menangani pengolahan data kepegawaian. SDM bidang TI di BKD Kota Pekalongan secara khusus hanya punya 2 orang itu pun tidak ahli hanya sebagai operator dan juga bukan pranata komputer, kalau untuk perbaikan sistem masih meminjam dari Kantor Informasi. Jumlah JFT Pranata Komputer hanya 1 (satu) orang dan sekarang sedang tugas belajar. Ada petugas TI satu lagi yang sudah mumpuni justru telah dimutasi dan keluar dari SKPD BKD. Di BKD Kota Pekalongan belum semua pegawai familiar dengan teknologi TI, namun kami juga sedang dengan dilatih dan dipaksa untuk diklat dan bekerja agar bisa mengikuti sistem yang dikembangkan dan ini sedikit telah membantu untuk meningkatkan kompetensinya.

Di Pemerintah Kota Yogyakarta PNS yang secara khusus untuk mengelola informasi ASN jumlahnya sangat minim, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Sekretaris BKD yang mengatakan sebagai berikut; di Pemerintah Kota Yogyakarta sampai saat ini belum mempunyai SDM yang banyak di bidang TI khususnya di BKD yang jumlahnya sangat terbatas, logikanya minimal 1 (satu) unit organisasi punya 2 (dua) orang pegawai yang punya keahlian

dalam bidang TI. Masih perlu diklat untuk beberapa pegawai yang mempunyai basic TI guna mendukung pengembangan TI di BKD dan mengurangi keterbatasan jumlah SDM yang ahli dibidang komputer. Keterbatasan SDM TI yang ada menyebabkan organisasi kurang berjalan secara optimal. Namun ada sebagian kecil saja dari masing-masing SKPD SDM pegawai secara ilmu telah memenuhi kriteria/mencukupi, tetapi masih perlu meningkatkan pengetahuan juga.

Di Pemerintah Kabupaten Belitung Timur khususnya di BKD dimana PNS yang secara khusus untuk mengelola informasi ASN hanya 1 (satu) orang saja, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala BKD yang mengatakan bahwa; di Kabupaten Belitung Timur sangat belum mencukupi pegawai yang mempunyai TI, perlu lagi ada program untuk meningkatkan SDM dengan pendidikan atau pelatihan atau merekrut pegawai baru yang mengetahui TI. SDM yang menangani IT hanya 1 (satu) orang, sementara aplikasi yang ditangani cukup banyak. Sehingga masih dibutuhkan pegawai yang memahami teknologi informasi. SDM atau pegawai di BKD yang memiliki basis TI masih sangat terbatas dan belum mencukupi. Maka dari itu akibat kurangnya pegawai yang memahami IT di BKD Belitung Timur, kami sangat kualahan untuk mendukung sistem pelayanan kepegawaian ASN berbasis teknologi informasi sudah ada, seperti SAPK dan lain-lain. tapi belum mencukupi dan masih diperlukan pembinaan dan pengembangan.

2. *Hardware*

Berdasarkan pengumpulan data terhadap kelengkapan peralatan (*hardware*) dan persediaan untuk pengembangan sistem informasi manajemen ASN, di Pemerintah Provinsi Banten masih sangat terbatas, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kasubbid Informasi di BKD Provinsi Banten yang mengatakan, bahwa; sebagian sarana dan prasarana sudah tersedia (computer, laptop, server) namun masih sangat terbatas, akan tetapi perlu ditambah disesuaikan dengan kebutuhan TI, di

samping itu keberadaan jaringan internet juga terbatas yang sangat lambat untuk melakukan akses secara *online*. BKD Provinsi belum punya kantor yang tetap yang masih menumpang dengan SKPD lain sehingga untuk memperluas kegiatan bidang infirmasi sangat terbatas. Kantor BKD Provinsi Banten sangat terbatas tempat/ruangannya, untuk menempatkan takah dan ruangan sarver aja menggunakan ruangan yang sangat kecil dan kurang representatif.

Di Pemerintah Kota Pekalongan untuk kelengkapan peralatan (*hardware*) dan kesiapan pengembangan sistem informasi manajemen ASN masih sangat minim, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kabid Data dan Informasi yang mengatakan sebagai berikut; untuk sarana dan prasarana sebagai pendukung pengemangan TI di BKD Kota Pekalongan masih belum begitu lengkap, termasuk tidak adanya SDM yang menguasai di bidang IT dan tidak ada kebijakan yang mendukung pelaksanaan pelayanan kepegawaian ASN berbasis TI. Masih terdapat beberapa peralatan yang perlu disediakan, misal scanner, komputer, jaringan, dan lain sebagainya. Sedangkan dari sisi organisasi tata kerja belum ada unit organisasi di BKD yang khusus bertanggungjawab terhadap data dan informasi kepegawaian ASN. Untuk gedung dan ruang khusus untuk pengembangan dan pemutahiran data berbasis TI belum memenuhi standar operasional yang layak, ruangan sangat kecil dan tidak ada pengembangan gedung kantor. Untuk mendukung sistem pelayanan kepegawaian ASN berbasis teknologi informasi masih berat, paling tidak perlu ditambah 2 unit komputer dan 2 (dua) personil yang paham IT untuk masing-masing bidang. Persentase ideal belum mendukung namun perlu ditingkatkan dalam layanan, khususnya pada koreksi jaringan internet.

Di Pemerintah Kota Yogyakarta untuk kelengkapan peralatan (*hardware*) dan kesiapan pengembangan sistem informasi

manajemen ASN sudah cukup lumayan walau masih banyak yang perlu untuk dikembangkan, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Sekretaris BKD yang mengatakan sebagai berikut; untuk di Kota Yogyakarta yaitu BKD sudah cukup mendukung baik infrastruktur maupun peralatan lainnya seperti komputer dan wifi yang sudah tersedia di kantor. Semua komputer pegawai sudah selalu terkoneksi internet sebagai pendukung pelayanan kepegawaian berbasis TI. Telah tersedianya infrastruktur untuk mencukupi pelayanan kepegawaian berbasis TI, hanya kadang masih sering mengalami kelambatan jaringan. Disamping itu juga telah tersedianya unit-unit computer, walau belum punya ruangan khusus seperti laboratorium terintegrasi dalam satu ruangan TI.

Di Pemerintah Kabupaten Belitung Timur untuk kelengkapan peralatan (*hardware*) dan kesiapan pengembangan sistem informasi manajemen ASN masih sangat minim, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala BKD yang mengatakan bahwa; untuk pengembangan TI belum mencukupi, perlu sarana computer lagi dan perlu juga meningkatkan SDM dengan pendidikan atau pelatihan. Sarana TI masih terbatas dan belum mencukupi, khususnya untuk mengembangkan jaringan, hal ini ditambah kurangnya pegawai yang memahami IT. Aplikasi yang ditangani cukup banyak, sedangkan server terbatas, disamping itu masih kurangnya pegawai yang memahami teknologi informasi. Jaringan internet yang ada selalu dan sering terputus-putus, hal ini membuat pelayanan kepegawaian ASN jadi tersendat. Perlu terus ditingkatkan supaya bisa memberikan pelayanan keseluruhan pegawai yang ada, seperti problem kecepatan jaringan internet yang sering *trouble*, perangkat computer berspesifikasi minim.

3. *Software*

Berdasarkan pengumpulan data terhadap perangkat lunak (*software*) untuk men-

dukung dan mengembangkan sistem informasi manajemen ASN, baik di Pemerintah Provinsi Banten, Kota Pekalongan, Kota Yogyakarta, dan Kabupaten Belitung Timur masih sama dan sangat terbatas, hal ini mengingat program aplikasi yang diterapkan sama mengikuti dari BKN yaitu Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian. Tujuan SAPK untuk mewujudkan data kepegawaian yang mutakhir di setiap instansi pemerintah, baik Pusat maupun Daerah yang terintegrasi secara nasional dalam sistem aplikasi pelayanan kepegawaian, sehingga akan meningkatkan pelayanan di bidang kepegawaian secara transparan dan objektif. SAPK merupakan sistem informasi berbasis komputer yang disusun sedemikian rupa untuk memberikan pelayanan kepegawaian. SAPK mempunyai karakteristik sebagai berikut; (1) Sistem yang terkoneksi secara *online* antara BKN Pusat, Kantor Regional BKN dan instansi dengan menggunakan jaringan komunikasi data; (2) Menggunakan satu basis data PNS yang digunakan secara bersama; (3) Menggunakan struktur data dan tabel referensi yang sama sesuai standar baku yang disusun oleh BKN pusat; (4) Sistem yang dibangun dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan instansi pengguna. Adapun jaringan yang dibutuhkan, untuk implementasi SAPK memerlukan jaringan komunikasi data antara BKN dengan Kantor Regional, BKN dengan Instansi Pusat, Kantor Regional BKN dengan Instansi Daerah. Instansi pengguna SAPK perlu menyiapkan jaringan dengan bandwidth minimal 2X64 kbps, network switch dengan spesifikasi standar. Selain SAPK di BKD baru mempunyai sistem aplikasi kehadiran (*handkey*), dan e-kinerja yang semuanya belum mereka terapkan.

4. Data

Berdasarkan pengumpulan data terhadap pemutahiran dan kevalidan data di Pemerintah Provinsi Banten bahwa data PNS belum begitu akurat dan mutakhir,

hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kasubbid Informasi di BKD Provinsi Banten yang mengatakan, bahwa; untuk data-data ASN yang ada di instansi kami sebagian besar akurat dan hanya sedikit saja yang belum akurat datanya. Kelemahan kami seringkali kurang ada pemberitahuan kepada dinas secara berkala, sehingga kurang lengkap. Namun sebagian besar sudah akurat karena data ASN yang ada di BKD sebagian besar sudah ditata ulang. Sampai sekarang ini kami terus melakukan tahap penyempurnaan. Belum akurat data ASN di kantor kami juga akibat sistem yang belum terintegrasi antara system yang satu dengan sistem lainnya, baik antar instansi SKPD maupun dengan instansi pusat. Tetapi dengan adanya sistem kontrak kinerja (SKP) dan e-PUPNS kemarin data pegawai di kami secara otomatis juga terbaharui, sehingga dapat meminimalisir ketidakakuratan data. Sebetulnya data banyak berubah ketika ada pemekaran wilayah dan pindah instansi atau wilayah kerja ke instansi lain yang baru di Kabupaten/Kota yang memang ternyata datanya ada yang tidak ter-update.

Di Pemerintah Kota Pekalongan data PNS juga masih belum begitu akurat dan mutakhir, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Sekretaris BKD yang mengatakan sebagai berikut; bahwa untuk keberadaan data ASN baik PNS maupun Tenaga Kontrak belum akurat, karena setiap SKPD meng-update setiap ada perubahan data ASN yang kadang terlambat tembusannya. Selama ini data masih bersifat subyektif dari masing masing Dinas/Kantor dan belum obyektif apalagi yang terkait dengan pegawai kontrak sampai sekarang masih berdasarkan pada pekerjaan yang masing-masing dan belum disesuaikan dengan formasi yang dibutuhkan. Pemutakhiran data belum berjalan maksimal karena banyak factor seperti tempat terbatas, komputer hanya 2 (dua) yang dapat online, koordinasi, dan lain

sebagainya. Sampai sekarang masih ada perbedaan antara data di SIMGAJI dan data SIMPEG, hal ini tampak juga pada data SAPK yang seluruhnya informasi data ASN belum terisi secara lengkap. Sehingga data secara riil masih banyak perbedaan, terutama untuk jumlah tenaga pendidikan (guru). Data yang tidak akurat selama ini karena belum dapat dilakukan *update* data secara rutin berkala atau terus menerus, baik ditingkat SKPD maupun BKD karena faktor SDM dan sarana prasarana, sehingga selalu terjadi perbedaan data PNS antara Dinas dan BKD.

Di Pemerintah Kota Yogyakarta data PNS masih belum begitu pas atau tepat/ akurat, hal ini sebagaimana dikatakan oleh beberapa responden dari hasil FGD di BKD Kota Yogyakarta sebagai berikut; untuk data PNS di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta belum bisa dikatakan akurat, karena masih terdapat kekurangan yang harus di perbaiki dalam peremajaan data yang sudah ada. SAPK sebagai sistem yang dikembangkan BKN belum bisa digunakan secara maksimal di daerah, karena masih banyak kebutuhan-kebutuhan *output* programnya yang masih belum bisa dipakai langsung. Selama ini *update* data hanya dilakukan pada saat PNS naik pangkat atau pension, yang *update* secara rutin masih perlu diperbaiki dan dilakukan secara berkelanjutan, maka dari itu data-data ASN yang dimasukkan masih perlu diperbaharui lagi. Di samping itu terdapat kendala terbatasnya SDM yang mengerti kepegawaian sekaligus memiliki dasar komputer, oleh karenanya SDM yang ada perlu ditambah. SDM yang memahami komputer sudah jumlahnya sedikit terkadang mereka diperbantukan ke unit-unit lain yang tentunya kurang maksimal, oleh karenanya perlu ada SDM yang benar-benar menangani data ASN yang tidak ditugasi atau mengampu pekerjaan lainnya.

Di Pemerintah Kabupaten Belitung Timur data PNS masih belum baik, hal

ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala BKD yang mengatakan bahwa; penataan data PNS di sini belum akurat, karena belum setiap SKPD meng-*update* data setiap ada perubahan data ASN. Pengelolaan data masih bersifat subyektif belum obyektif dikarenakan masih berdasarkan pada pekerjaan masing-masing PNS dan belum sesuai formasi. Untuk data ASN yang belum akurat di BKD karena masih ada perbedaan antara data di SIMGAJI dan data SIMPEG, hal ini juga tampak pada data SAPK dimana belum seluruh informasi data ASN terisi secara lengkap. Sampai sekarang perbedaan antara BKD dan SKPD lain masih ada dan masih banyak perbedaan datanya, sehingga tidak sesuai dengan keadaan riil, terutama untuk tenaga pendidikan (guru) yang sering berbeda. Semenjak ada Belitung Timur belum pernah dilakukan *update* data ke Dinas lain secara terus menerus, baik ditingkat SKPD maupun BKD karena faktor SDM dan sarana prasarana.

5. Jaringan

Berdasarkan pengumpulan data terhadap kondisi jaringan untuk mendukung dan mengembangkan sistem informasi manajemen ASN, di Pemerintah Provinsi Banten kondisi jaringan sudah cukup lumayan baik, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kasubbid Informasi di BKD Provinsi Banten yang mengatakan, bahwa; Jaringan Internet sudah sangat mendukung, tinggal menyiapkan pengembangan sistem IT lainnya. Selama ini yang digunakan untuk kegiatan di BKD menggunakan jaringan Telom, dan kami akan mencoba untuk belajar dan mengembangkan dengan menggunakan jaringan *online* dari PLN. Keberadaan jaringan tentunya sangat vital untuk menjalankan internet sebagai faktor utama pendukung penerapan TI manajemen ASN. Jaringan Internet di lingkungan kantor kami sangat baik dan sudah terkoneksi dengan semua unit dan kantor lainnya di Dinas-Dinas Lainnya, bahkan untuk sistem prisensi

kehadiran sudah tersentral dengan baik, dan apabila semua pelayan kepegawaian akan berbasis TI tentunya itu akan sangat mendukung sekali.

Di Pemerintah Kota Pekalongan untuk kondisi jaringan cukup lumayan baik, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Sekretaris BKD yang mengatakan sebagai berikut; jaringan internet cukup baik, karena BKD masih berada dipusat Kota, hanya kadang-kadang saja bila ada *event* yang semua SKPD menggunakannya menuai hambatan tapi itupun sangat jarang paling 1 (satu) tahun sekali. Jaringan internet cukup baik karena pemeliharaan dilakukan secara terpusat oleh Diskominfo secara berkala. Untuk jaringan internet dilingkungan pemerintahan Kota Pekalongan sudah cukup baik karena disamping di *support* oleh Batik net (Kominfo) juga ditambah jaringan sendiri melalui PT. Telkom. Dengan jaringan internet di Kantor kami yang baik maka sangat mendukung untuk pengembangan sistem pelayanan kepegawaian ASN kedepan, hanya sarana fisik sarver dan komputer aja yang perlu diremajakan dan ditambah. Di Pemerintah Kota Yogyakarta untuk kondisi jaringan cukup lumayan baik, hal ini sebagaimana dikatakan oleh beberapa responden dari hasil FGD di BKD Kota Yogyakarta sebagai berikut; jaringan internet sudah sangat memadai, internet lancar akan tetapi web yang untuk layanan kepegawaian seringkali lambat dan kurang cepat, karena masih di gunakan untuk keperluan yang lain, artinya masih campur aduk dengan kebutuhan lain, karena belum di sediakannya jaringan yang khusus untuk akses sistemnya. Selama ini internet dapat mendukung, tinggal diperluas jangkauannya dan ditambah *hardware*-nya. Jaringan yang tersedia di Pemkot baik dan sangat stabil, terutama yang ada di kompleks Balai Kota, tetapi untuk yang tersebar di SKPD di luar kompleks Balai Kota perlu ditingkatkan. Untuk kecepatan maupun koneksinya sudah cukup bagus, sehingga

bisa memperlancar untuk program pengembangan pelayanan kepegawaian selama ini.

Di Pemerintah Kabupaten Belitung Timur untuk kondisi jaringan belum baik atau masih sangat buruk, hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala BKD yang mengatakan bahwa; jaringan internet untuk melakukan pelayanan kepegawaian seperti SAPK sangat menghambat, karena sinyal jaringan internet tidak stabil. Jaringan internet masih sering terputus dengan kondisi yang tidak stabil. Pemanfaatan jaringan internet di kantor belum begitu optimal, sehingga bisa mengganggu pelayanan yang lama. Di BKD menggunakan jaringan Telkom jaringannya, namun selalu *trouble*, sering bermasalah yang secara otomatis jadi kurang mendukung. Oleh karena itu kita terkadang sering menggunakan modem *portable* untuk mendukung pelayanan kepegawaian disaat jaringan Telkom bermasalah, akan tetapi jaringan GSM kecepatannya juga masih kalah cepat tidak seperti di kota-kota besar, hal ini mengingat posisi Kabupaten Belitung Timur yang agak terpencil jauh dari kota. Signal susah didapatkan dan jaringan internet tidak stabil, dan selalu lambat.

PENUTUP

Pengembangan sistem manajemen ASN berbasis TI merupakan implementasi dari *e-government* dalam pelayanan kepegawaian agar transparan dan objektif. Sistem ini menyajikan informasi data dan sistem kepegawaian ASN secara akurat yang dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat dan efektif. Sistem informasi manajemen ASN digunakan untuk menyelesaikan permasalahan berkaitan dengan pelayanan kepegawaian, seperti data ASN yang tidak akurat, pelayanan kepegawaian lambat, inefisiensi, dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pengembangan sistem manajemen ASN obyektif

diperlukan untuk efektifitas dan efisiensi pelayanan kepegawaian. Adapun faktor-faktor yang menghambat bagi pengembangan sistem informasi ASN disebabkan oleh beberapa hal, yaitu;

- a. Minimnya kuantitas dan kualitas SDM pengelola kepegawaian dimasing-masing BKD sebagai lembaga pengelola kepegawaian. Di masing-masing BKD rata-rata hanya memiliki tidak lebih dari 3 (tiga) orang yang memahami TI untuk melakukan pelayanan kepegawaian
- b. Tidak cukup lengkap sarana dan prasarana termasuk hardware untuk mengembangkan sistem informasi kepegawaian, baik (secara khusus) seperti komputer, server, sampai pada ruangan atau tempat untuk membangun sistem TI yang representative tidak ada (secara umum).
- c. *Software* sangat terbatas untuk melakukan inovasi sistem pelayanan kepegawaian berbasis TI, dimana aplikasi yang digunakan baru sebatas SAPK saja. Untuk mendapatkan pelayanan kepegawaian dari mulai dari rekrutmen ASN, pengembangan, kinerja, penggajian, sampai dengan pemeliharaan tentunya masih banyak lagi inovasi software yang bisa untuk dikembangkan.
- d. Terdapat data pegawai ASN yang tidak valid dimasing-masing instansi yang berkepentingan seperti BKN, Biro SDM Kementerian/Lembaga/BKD, dan Dinas/Badan/Kantor yang tentunya akan mengurangi validitas data jumlah pegawai ASN yang senyatanya ada.
- e. Kurang terpenuhi dan minimnya jaringan internet yang kuat, telah mengakibatkan seluruh sistem TI menjadi terhambat. Akibatnya pelayanan kepegawaian menjadi lama, tidak efisien, dan tidak efektif, sehingga susah/lambat untuk melakukan pengembangan sistem TI kepegawian.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, Irra Chrisyanti. (2014). *Sistem Informasi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prestasi Pustaka
- Milles, Matthew B dan Huberman, Michael B. (2012). *Analisa Data Kualitatif*, Jakarta: Indonesian University Press
- Mustafa, Delly. (2014). *Birokrasi Pemerintahan*, Bandung: Alfabeta
- Hartoyo, Haris Tri. (2015). Pengertian dan Manfaat Sistem Informasi Manajemen. <https://hazistrihartoyo.wordpress.com/2015/10/15/pengertian-dan-manfaat-sistem-informasi-manajemen-sim/>
- Sudrajat dan Sugiharti. (2016). Konsep Keadilan Dalam Sistem Promosi Jabatan: Pencarian Makna Berdasarkan Evaluasi Substansi UU ASN dan Perbandingan Dengan Negara Singapura. *Civil Service Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Volume 10 Nomor 1 Juni 2016*. BKN Jakarta
- Suhari, Ari. (2011). Komponen-Komponen Sistem Informasi. <http://arisuhari.blogspot.co.id/2011/10/komponen-komponen-sistem-informasi.html>
- Sutanta, Edhy. (2003). *Sistem Informasi Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sunyoto, Danang. (2014). *Sistem Informasi Manajemen: Perspektif Organisasi*, Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service
- Tim Penyusun. (2014). *Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni 2014*, Jakarta: INKA BKN
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014; *Tentang Aparatur Sipil Negara*, Jakarta: BKN

