

MENGGAGAS PEMBERIAN TUNJANGAN PNS BERBASIS KINERJA INDIVIDU PEGAWAI

Edy Topo Ashari
Kepala Badan Kepegawaian Negara
E-mail: edytopo@yahoo.com

Abstract

This essay is a notion of idea which is knitted from several essays about benefit's provision of Civil Servants both in central or local. Variation in terms, parameter/size, and amount of benefits which is provided to employees show provision of benefits of Civil Servants' performances is not based on measurement of Civil Servants' real performances that yet. The measurement which is used is based on values and behaviors which could not be measured. The offered model is provision of Civil Servants' benefits based on their performances. The aspects which is used as benchmark included 3 points: The main variables (quantity, quality, time, and cost aspects), additional variables (addition and creativity), and behavior variables (absence, honesty, ability to cooperate, leadership)

Key Words: Benefits, Civil Servants, performance target

Abstrak

Tulisan ini merupakan gagasan yang dirajut dari beberapa tulisan tentang pemberian tunjangan PNS di pusat maupun daerah. Bervariasinya sebutan, parameter/ukuran, dan besarnya tunjangan yang diberikan kepada pegawai menunjukkan bahwa dalam kenyataannya, pemberian tunjangan kinerja PNS belum didasarkan pada ukuran kinerja pegawai yang sebenarnya. Ukuran yang digunakan lebih didasarkan pada nilai-nilai dan perilaku yang sangat tidak terukur. Model yang ditawarkan adalah pemberian tunjangan PNS berbasis kinerja pegawai. Aspek-aspek yang menjadi tolak ukur meliputi tiga hal pokok, yaitu: variabel utama (aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya), variabel tambahan (tambahan dan kreativitas), dan variabel perilaku (kehadiran, kejujuran, kemampuan bekerja sama, kepemimpinan).

Kata Kunci: Tunjangan, PNS, kinerja

PENDAHULUAN

Globalisasi yang melanda dunia pada akhir milenium kedua dan era reformasi yang melanda Indonesia pada awal tahun 1998, secara langsung maupun tidak langsung telah menimbulkan perubahan pada tatanan sistem kehidupan bangsa dan negara Indonesia. Revisi UU Nomor 5 Tahun 1974 menjadi UU Nomor 22 Tahun 1999, dan kemudian menjadi UU nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, merupakan salah satu respons pemerintah terhadap berbagai

perubahan tersebut. Pemberlakuan UU otonomi daerah tersebut membawa konsekuensi logis dalam pengelolaan manajemen SDM aparatur, utamanya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Untuk itu, undang-undang yang mengatur bidang kepegawaian, yaitu UU Nomor 8 Tahun 1974 kemudian direvisi menjadi UU Nomor 43 Tahun 1999, yang substansinya adalah pengaturan tentang manajemen PNS di Indonesia.

Hal mendasar dari perubahan UU kepegawaian tersebut adalah pergeseran dalam kewenangan sistem pembinaan dan pengelolaan kepegawaian. Sistem sentralistik

yang sebelumnya menjadi roh dari UU Nomor 8 Tahun 1974, bergerak ke arah desentralisasi yang menjadikan daerah memiliki ke-wenangan yang lebih besar dalam pembinaan dan manajemen kepegawaian. Salah satu yang mengemuka adalah adanya keleluasaan kepada pemerintah daerah untuk memberikan tambahan penghasilan (di luar gaji dan tunjangan) kepada PNS berdasarkan pertimbangan objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah masing-masing. Akibatnya, banyak daerah yang telah melaksanakan kewenangan ini berdasarkan parameter dan besaran yang bervariasi antara daerah satu dengan daerah lainnya.

Jika melihat kembali pada tataran normatif, sebagaimana yang tercantum di dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa gaji adalah sebagai balas jasa atau penghargaan atas hasil kerja seseorang (PNS). Selanjutnya, pada Pasal 7 Undang-Undang tersebut juga menyebutkan bahwa:

1. Setiap Pegawai Negeri (PNS, Anggota TNI, dan POLRI) berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.
2. Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.
3. Gaji Pegawai Negeri yang adil dan layak ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Dalam kaitannya dengan kinerja PNS, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tersebut di atas mempertegas bahwa pada hakekatnya pemberian gaji kepada PNS didasarkan pada hasil kerja setiap individu pegawai sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya masing-masing. Sehubungan dengan itu, Pemerintah

(melalui Badan Kepegawaian Negara/BKN dan Kementerian Negara PAN dan Reformasi Birokrasi) telah menggagas yang kini sedang dalam proses persetujuan RPP (Rancangan Peraturan Pemerintah) tentang Sasaran Kerja Individu (SKI) PNS. SKI disusun agar penilaian kinerja PNS dapat dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan, sehingga terwujudnya titik berat pembinaan PNS pada prestasi kerja sebagaimana amanat Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999. Penilaian kinerja melalui SKI ini tidak hanya mencerminkan kinerja riil individu pegawai, namun merupakan cerminan tingkat kinerja Unit Organisasi Satuan Kerja dan lembaga. Hal tersebut dikarenakan sasaran kerja yang harus dirumuskan oleh setiap pegawai merupakan rencana pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatannya, sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya yang secara tegas dinyatakan dalam struktur organisasi dan tatakerja setiap satuan kerja.

Sebagai rencana operasional pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan, SKI berorientasi pada pencapaian sasaran Rencana Kerja Tahunan (RENJA) dan RENSTRA Satker/Lembaga/Pemda, berisikan tentang "kegiatan apa yang akan dilakukan, hasil apa yang akan dicapai, berapa, dan kapan kegiatan harus diselesaikan." Dengan menetapkan bobot pada setiap kegiatan tugas pokok jabatan yang akan dilakukan sesuai tingkat kesulitan dan prioritas pekerjaan, kemudian ditetapkan sasaran kerja yang akan dicapai sebagai indikator keberhasilan kerja, serta target hasil kerja (output) yang harus diwujudkan dengan mempertimbangkan aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya. Model penilaian kinerja PNS dengan menggunakan SKI juga dapat digunakan untuk mengukur bobot dalam menentukan remunerasi PNS, khususnya dalam menentukan bobot/besaran

tunjangan kinerja yang akan diberikan kepada PNS.

Gagasan SKI PNS dimunculkan antara lain untuk mengatasi kelemahan penilaian kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomo 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sangat subjektif, tergantung Atasan penilai. Di dalam Peraturan Pemerintah tersebut terdapat 8 unsur dan 222 sub unsur yang dinilai terlalu banyak dan sangat abstrak, hanya berorientasi pada individu pegawai tanpa memperhatikan organisasi dan kurang berorientasi pada prestasi kerja. Dampaknya, penilaian tidak berhubungan dengan pencapaian tujuan, visi, dan misi organisasi, dimana pegawai (PNS) tidak mengetahui apa yang diharapkan organisasi dan bagaimana cara memenuhi harapan tersebut. Penilaian ini tidak menghasilkan informasi untuk pengembangan PNS dan unit kerja. Sulit mendapatkan informasi tentang pegawai yang benar-benar berprestasi dan tidak mendukung peningkatan profesionalisme pegawai.

Belum lama ini Pemerintah telah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, pada Pasal 3 angka 12 menyatakan bahwa setiap PNS wajib "mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan". Di dalam penjelasannya disebutkan bahwa yang dimaksud dengan "sasaran kerja pegawai" adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai (PNS) yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai.

Selaras dengan peraturan perundang-undangan tersebut di atas, serta mengingat urgensi keterkaitan antara kinerja pegawai dengan Tunjangan Kinerja PNS yang telah "ramai" dibicarakan, maka perlu dilakukan

desain yang komprehensif terhadap kedua aspek tersebut. Melalui konsep pikiran ini diharapkan dapat diperoleh desain yang terpadu antara SKI pegawai dengan Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja PNS pada Instansi Pemerintah.

SASARAN KERJA INDIVIDU PEGAWAI NEGERI SIPIL

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, khususnya pada Pasal 12 ayat (2) menyatakan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Untuk menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.

Secara sistematis, penekanan penilaian prestasi kerja PNS adalah pada pengukuran tingkat capaian sasaran kerja atau tingkat capaian hasil kerja (output) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan pegawai yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja. Secara strategis, penilaian prestasi kerja diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang PNS. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi memang relevan dan secara signifikan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap

individu pegawai yang dinilai. Untuk mencapai obyektivitas penilaian prestasi kerja PNS, diperlukan parameter penilaian sebagai ukuran dan standar penilaian hasil kerja yang nyata dan terukur dari tingkat capaian sasaran kerja individu (SKI) atau sasaran kinerja pegawai. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja secara sistematis menggabungkan antara penetapan SKI dengan penilaian proses pelaksanaan pekerjaan yang tercermin dalam perilaku kerja produktif, hasilnya direkomendasikan untuk dasar pertimbangan tindakan pembinaan dan pengembangan karier PNS yang dinilai.

SKI merupakan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan oleh seorang PNS yang memuat kegiatan tugas pokok jabatan, bobot kegiatan, sasaran kerja yang akan dicapai, dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Dalam sistem penilaian prestasi kerja, setiap PNS wajib menyusun SKI sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan, sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi. SKI disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan, dengan mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) tahunan organisasi, yang berisikan tentang kegiatan apa yang akan dilakukan, hasil apa yang akan dicapai, berapa yang akan dihasilkan dan kapan harus selesai. Setiap kegiatan tugas pokok jabatan yang akan dilaksanakan ditetapkan bobotnya sesuai dengan tingkat kesulitan dan tingkat prioritas pekerjaan, ditetapkan sasaran kerja yang akan dicapai sebagai indikator keberhasilan kerja serta target hasil kerja (output) yang harus diwujudkan, dengan mempertimbangkan aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya.

Secara garis besar, unsur-unsur yang

digunakan di dalam SKI adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan Tugas Pokok Jabatan
Kegiatan Tugas Pokok Jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada rincian tugas, wewenang dan tanggung jawab jabatan. Pada umumnya kegiatan tersebut mengacu pada rencana kerja tahunan organisasi (RENJA) sebagai implementasi kebijakan dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian orientasinya pada hasil akhir (end result) secara nyata dan terukur. Kegiatan Tugas Pokok Jabatan per Eselon, mulai dari Eselon I s.d IV hingga Staf/Pelaksana (Fungsional Umum) yang dijabarkan dari Sasaran Kerja Organisasi (SKO) ke Sasaran Kerja Unit (SKU).
2. Bobot Kegiatan Tugas Pokok
Bobot Kegiatan Tugas Pokok Jabatan ditetapkan sesuai dengan tingkat kesulitan dan tingkat prioritas pekerjaan yang harus dilakukan, dengan mempertimbangkan kriteria keragaman jenis dan sifat pekerjaan. Jumlah bobot untuk keseluruhan kegiatan yang akan dilaksanakan adalah 100 bobot kegiatan berdasarkan kriteria jenis dan sifat pekerjaan sebagai berikut dari aspek-aspek tingkat kesulitan dan tingkat prioritas pekerjaan sebagai berikut:
 - a. Aspek Tingkat Kesulitan (Skor 1 s.d 6).
 - b. Aspek Tingkat Prioritas (Skor 1 s.d 6).
3. Sasaran Kerja yang akan dicapai
Setelah bobot kegiatan ditetapkan, kemudian ditetapkan sasaran kerja yang akan dicapai yakni tugas bidang-bidang pekerjaan dimana hasil kerja akan diperoleh (key result area) sebagai indikator identifikasi apa yang akan dicapai, apa yang akan dihasilkan, apa yang akan diukur, bukan seberapa banyak. Oleh karena itu, sasaran kerja yang akan dicapai

hanya memberikan ukuran bukan jumlah yang akan dicapai, tetapi sebagai alat untuk mengukur hasil setiap pelaksanaan kegiatan tugas pokok.

4. Target

Dengan telah ditetapkannya bobot dan sasaran untuk setiap kegiatan, maka perlu ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas atas setiap pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan sebagai ukuran prestasi kerja. Target bukan merupakan standar prestasi kerja yang ideal dan bukan merupakan ukuran minimal atau maksimal, tetapi merupakan ukuran atau tolok ukur prestasi kerja yang realistis tetapi penuh tantangan. Oleh karena itu, dalam menetapkan target prestasi kerja harus mempertimbangkan empat aspek, yaitu:

- a. Aspek Kuantitas (Target Output/TO), dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, laporan, dan sebagainya.
- b. Aspek Kualitas (Target Kualitas/TK), yakni harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, dalam hal ini nilai yang diberikan adalah 100 dengan sebutan Sangat Baik, misalnya target kualitas harus 100.
- c. Aspek Waktu (Target Waktu/TW), yakni harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya triwulan, caturwulan, semester, 1 (satu) tahun.
- d. Aspek Biaya (Target Biaya/ TB), yakni harus memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, yang dinyatakan dalam satuan biaya, misalnya jutaan, ratusan juta, milyaran, dan sebagainya.

Dengan mempertimbangkan keempat

aspek tersebut, maka penetapan target harus memperhatikan kriteria: (1) Jelas (Specific); (2) Dapat diukur (Measurable); (3) Tepat (Accurate); (4) Terjangkau/dapat dicapai (Realistic); dan (5) Menunjuk pada Jangka Waktu Tertentu (Time Bond).

5. Tugas Tambahan dan/atau Kreativitas, merupakan kegiatan pendukung tugas pokok yang oleh pimpinan dibebankan untuk dilaksanakan. Sedangkan kreativitas merupakan kemampuan menciptakan sesuatu yang baru bermanfaat bagi organisasi. Tugas tambahan dan/atau kreativitas diberi bobot maksimal sebesar 40%, dengan rincian 10 persen untuk tugas tambahan dan 30 persen untuk kreativitas.

PEMBERIAN TUNJANGAN PNS

Pemberian tunjangan kepada PNS merupakan tambahan total penghasilan yang diterima pegawai selain Gaji Pokok. Jenis-jenis tunjangan dimaksud terdiri dari Tunjangan Jabatan, Tunjangan Keluarga, Tunjangan Pangan, Tunjangan Pajak, Tunjangan Khusus, dan lain-lain. Sejak Pemerintah mulai menerapkan kebijakan pemberian tunjangan kinerja yang sering disebut dengan "remunerasi", yang diawali pada Kementerian Keuangan, yang kemudian diberikan kepada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Mahkamah Agung (MA), Sekretariat Negara, dan lainnya untuk instansi pusat. Begitu pula di daerah telah banyak yang menerapkan pemberian tunjangan kinerja ini dengan nama yang bervariasi. Misalnya, untuk Provinsi Gorontalo disebut dengan Tunjangan Kinerja Daerah (TKD), Kabupaten Jember diistilahkan dengan Tunjangan Kesejahteraan (TK), Kabupaten Solok dikenal dengan nama Tunjangan Daerah (TD), Kota Pekanbaru

diistilahkan dengan Pemberian Penghasilan dan Peningkatan Kesejahteraan (TPPK), serta Provinsi Riau dikenal dengan Tunjangan Beban Kerja (TBK). Penerapan kebijakan tunjangan kinerja bagi PNS pada Instansi-instansi Pemerintah tersebut merupakan reward untuk keberhasilan dalam melaksanakan "Reformasi Birokrasi". Dalam perkembangannya hingga sekarang ini, penerapan pemberian tunjangan kinerja pegawai telah diterapkan di beberapa Pemda Provinsi, Kabupaten dan Kota.

Terlepas dari berbagai persoalan yang melingkupi penerapan kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai (TK), tantangan yang harus dihadapi oleh Instansi Pemerintah terkait dengan kebijakan tersebut adalah mengupayakan efektivitas dan efisiensi dalam penerapannya. Salah satu upaya alternatif yang dapat ditempuh adalah dengan memadukan antara TK yang diberikan kepada pegawai dengan SKI, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Dengan demikian, TK yang diterima secara nyata berbasis pada kinerja PNS (performance based pay). Pemberian Tunjangan Kinerja bagi PNS pada prinsipnya bertujuan untuk:

1. Meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.
2. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan publik.
4. Mengurangi terjadinya penyimpangan dan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, norma, etika moral PNS.
5. Mewujudkan birokrasi yang efisien, efektif, transparan, bersih, dan akuntabel.

Pemberian Tunjangan Kinerja PNS didasari oleh prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Berbasis pada kinerja dan merit (performance & merit based).
2. Seluruh level (pimpinan dan staf) dapat

memahami kebijakan pemberian tunjangan berbasis kinerja dan memandang kebijakan tersebut sebagai hal yang adil, transparan, dan akuntabel.

3. Pemberian tunjangan kinerja harus dapat memotivasi PNS untuk berkinerja tinggi dan menunjukkan kemampuan terbaik masing-masing dalam melaksanakan setiap tugas yang diemban.
4. Fleksibel untuk memberikan penghargaan individu secara berbeda-beda berdasarkan pada level kontribusi yang diberikan oleh masing-masing pegawai.

PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA PNS BERBASIS KINERJA

Pemberian tunjangan kinerja PNS, sebagaimana halnya dengan sistem penggajian PNS hingga kini masih belum terdapat hubungan yang berarti dengan kinerja PNS hampir pada semua level, baik untuk level pimpinan (struktural) maupun fungsional (tertentu dan umum/staf). Sistem penggajian termasuk kebijakan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS pada umumnya tidak terkait dengan upaya meningkatkan kinerja (no pay-performance link). Beberapa temuan hasil kajian mengungkapkan bahwa alasan PNS tidak dibayar dengan cukup menyebabkan kinerja PNS yang buruk dan berbagai bentuk indisipliner lainnya. Hal ini diperparah dengan tidak adanya pemberian sanksi bagi pegawai yang kinerjanya rendah. Kondisinya demikian, karena sistem yang ada belum memungkinkan untuk dijadikan instrumen penilaian yang mampu mengukur kinerja riil pegawai.

Sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi, peningkatan kinerja (performance improvement) PNS tidak lagi merupakan sebuah pilihan tetapi merupakan sebuah

keharusan agar kinerja dan mutu pelayanan publik terus meningkat. Pemberian tunjangan bagi PNS berbasis kinerja merupakan salah satu jawaban untuk peningkatan kinerja individu pegawai dan Instansi Pemerintah. Dasar rasionalitasnya adalah bahwa merupakan hal yang wajar apabila seseorang PNS yang memiliki kinerja tinggi dan berkontribusi penting terhadap instansi menerima penghargaan yang sepadan dengan kinerja dan kontribusinya. Untuk itu Instansi Pemerintah sudah seharusnya membuka peluang yang lebar dalam memacu motivasi setiap pegawainya untuk mencapai kinerja terbaiknya. Selain itu, pemberian tunjangan berbasis kinerja juga akan menguatkan perilaku kerja dengan hasil pekerjaan dan tujuan serta sasaran organisasi. Hal ini tercipta karena setiap PNS sadar mengenai apa yang diperlukan agar meraih sukses dan bagaimana mereka akan dinilai atas kinerja dan kontribusi yang mereka berikan pada organisasi. Dengan demikian, pemberian tunjangan berbasis kinerja akan meningkatkan kepercayaan dan membangun lingkungan kerja yang mampu memacu potensi PNS dalam mencapai kinerja yang tinggi.

Upaya antisipatif terhadap fenomena yang berkembang sehubungan penerapan kebijakan pemberian tunjangan “kinerja” PNS perlu segera dilakukan oleh Pemerintah. Untuk itu upaya penataan ulang terhadap seluruh sistem kompensasi (penggajian) PNS secara komprehensif dan integral sudah saatnya perlu dilakukan. Upaya tersebut antara lain dapat ditempuh melalui penataan ulang terhadap sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai menuju suatu sistem yang memungkinkan adanya keterkaitan secara langsung pemberian tunjangan kinerja dengan kinerja individu PNS. Berdasarkan pendekatan ekuitas, motivasi pegawai untuk berkinerja tinggi ditentukan oleh sejauhmana pegawai yang bersangkutan

mempersiapkan tunjangan kinerja yang diterima sebagai keluaran (output) sama dengan usaha dan tenaga yang dicurahkan (input). Jika seseorang PNS mempersiapkan bahwa PNS yang lain (rekan kerjanya) dibayar lebih banyak dengan usaha dan tenaga yang sama, reaksi negatif akan muncul sebagai respon terhadap inekuitas yang dirasakannya. Dengan demikian hubungan tunjangan kinerja dengan kinerja individu pegawai menjadi sangat penting untuk mewujudkan keadilan internal dan mencegah terjadinya reaksi kontra produktif dari pegawai yang berkinerja baik. Bertitik tolak pada perspektif di atas, maka desain sistem pemberian Tunjangan Kinerja PNS berbasis SKI dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Desain Utama:
 - a. Pembobot Variabel Utama (VU):
 - Aspek Kuantitas (Target Keluaran/ Output= TO).
 - Aspek Kualitas (Target Kualitas= TK).
 - Aspek Waktu (Target Waktu= TW).
 - Aspek Biaya (Target Biaya= TB).
 - b. Pembobot Variabel Tambahan (VT):
 - Tugas Tambahan.
 - Kreativitas.
 - c. Pembobot Variabel Perilaku (VP):
 - Kehadiran (Ketepatan Waktu Tiba dan Pulang dari Tempat Tugas/ Kantor serta Keberadaan di Tempat Tugas/Kantor selama Jam Kerja).
 - Kejujuran menyampaikan Data dan Informasi dalam tugas.
 - Kemampuan bekerja sama dalam tim kerja.
 - Kepemimpinan.
 - d. Operasionalisasi Unsur-unsur Penilaian:
 - Penetapan Nilai Awal Capaian SKI PNS.
 - Evaluasi Capaian SKI PNS.

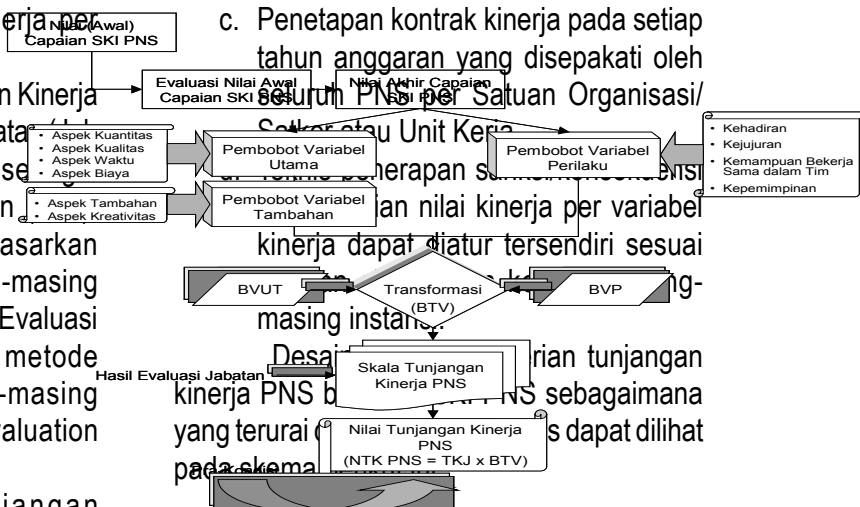
- Nilai Akhir Capaian SKI PNS.
- Transformasi:
 - Bobot Variabel Utama dan Tambahan (BVUT) merupakan penjumlahan antara Bobot Variabel Utama dan Variabel Tambahan, yakni sebesar 70%.
 - Bobot Variabel Perilaku (BVP) ditetapkan sebesar 30%.
 - Bobot Total Variabel (BTV) = BVUT + BVP.
 - $BTV = \text{Bobot/Nilai Kinerja per Individu PNS}$.

- Penetapan Skala Tunjangan Kinerja berdasarkan Peringkat Jabatan (Grading), dapat disebut sebagai Tunjangan Kinerja Jabatan. Nilai TKJ diperoleh berdasarkan peringkat jabatan masing-masing yang diperoleh dari hasil Evaluasi Jabatan sesuai dengan metode yang digunakan masing-masing (misalkan FES/Factor Evaluation System, Hay System, dll).
- Penetapan Nilai Tunjangan Kinerja (NTK) PNS, berdasarkan perhitungan dengan menggunakan formulasi sebagai berikut:

$$\text{NTK PNS} = \text{TKJ} \times \text{BTV}$$

maupun Fungsional, khususnya untuk Jabatan Fungsional Umum juga termasuk dalam proses Evaluasi Jabatan yang dilakukan. Jadi, Evaluasi Jabatan tidak hanya dilakukan untuk Kelompok Jabatan Struktural.

- b. Untuk Kelompok Jabatan Fungsional Tertentu, proses pembobotan jabatan dapat dilakukan penyetaraan dengan level jabatan yang ada dengan pertimbangan yang rasional.
- c. Penetapan kontrak kinerja pada setiap tahun anggaran yang disepakati oleh seluruh PNS per Satuan Organisasi/Instansi.



- 2. Pra-Kondisi:
 - a. Pada setiap Instansi Pemerintah telah ditetapkan Nomenklatur dan Standar Jabatan (Job Title dan Job Standard), sehingga semua dimasukkan ke dalam proses Evaluasi Jabatan. Hal ini dilakukan agar seluruh PNS pada masing-masing Instansi Pemerintah, baik yang menduduki Jabatan Struktural

Gambar 1. Skema Desain Sistem Pemberian Tunjangan Kinerja PNS Berbasis SKI PNS.

PENUTUP

Sebagai penutup tulisan ini, dapat diambil beberapa point kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja PNS yang sering dimaknai dengan istilah “remunerasi” yang diterapkan hingga saat ini dirasakan oleh berbagai kalangan belum mencerminkan kinerja riil setiap individu PNS. Kebijakan tersebut telah memunculkan persoalan baru dan misleading dalam manajemen kompensasi (penggajian) PNS serta berimplikasi pada munculnya fenomena Instansi Pemerintah yang “berlomba-lomba” untuk mendapatkan tunjangan kinerja sebagai “simbol” telah melakukan reformasi.
2. Aspek positif penerapan kebijakan pemberian tunjangan kinerja PNS dengan berbasis pada kinerja PNS dengan memisahkan antara gaji pokok dan tunjangan kinerja (variable income/incentive-based) adalah memberikan fleksibilitas bagi Pemerintah untuk memberikan imbalan yang sepadan bagi para PNS yang memiliki top performer.
Mengacu pada hal-hal substansial yang telah diuraikan dalam tulisan ini, dapat direkomendasikan beberapa hal pokok sebagai berikut:
 1. Praktek manajemen kompensasi PNS di masa yang akan datang perlu merevitalisasi total hubungan antara tunjangan kinerja PNS dengan SKI. Tujuannya tidak lain untuk mendapatkan PNS yang berkualitas dan yang berkinerja tinggi. Setiap pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja PNS yang disebut dengan Tunjangan Kinerja PNS haruslah secara nyata dikaitkan dengan kinerja PNS dan kontrak kinerja, dalam hal ini adalah dengan menggunakan SKI PNS secara tepat dan objektif.
 2. Efektivitas pemberian tunjangan kinerja PNS berbasis SKI sangat bergantung pada kejelasan dan terukurnya setiap unsur SKI, mulai dari kegiatan tugas pokok jabatan dan sasaran kerja dalam Renja yang akan dicapai selaras dengan visi dan misi serta strategi instansi masing-masing hingga penetapan target dan pembobotannya serta kemudian ditransformasikan ke
3. Pemberian Tunjangan Kinerja PNS berbasis SKI sebagaimana yang telah didesain dalam tulisan ini memiliki kelebihan, antara lain: (1) tunjangan kinerja yang diberikan kepada PNS didasarkan pada pencapaian sasaran kerja (kontribusi) individu PNS; (2) berorientasi pada sasaran; dan (3) keadilan individu berbasis kinerja masing-masing relatif lebih dapat diwujudkan. Meskipun demikian, desain tersebut juga memiliki kelemahan yang perlu diantisipasi, seperti kecenderungan untuk melakukan sasaran yang mudah diukur dan individu PNS kesulitan menentukan faktor yang menjadi ukuran serta PNS yang memiliki kinerja yang luar biasa (outstanding), sehingga perlu ada guidance yang jelas dari setiap Instansi Pemerintah yang akan menerapkannya.

dalam nilai dari tunjangan.

REFERENSI

- Badan Kepegawaian Negara. 2009. Panduan Penyusunan dan Penilaian Sasaran Kerja Individu Pegawai Negeri Sipil. _____ . 2009. Pedoman Penyusunan Standar Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai.
- Bank Dunia. 2006. Pelayanan Publik – Reformasi yang Sama-Sama Menang. Indonesia Policy Brief.
- Filmer, D. & David L. L. 2001. Does Indonesia Have a “Low-Pay” Civil Service. Policy Research Working Paper No. 2621. The World Bank Development Research Group Public Service Delivery.
- Herman, Asrizal, Ibrahim Suriawan, Gevisioner, Karyanti, Model Penilaian Kinerja PNS dan Hubungannya dengan Tunjangan Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah ~~Provinsi Riau, Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau~~, 2010.
- Kim, P. S. 2002. Strengthening the Pay-Performance Link in Government: A Case Study of Korea. Public Personnel Management 31(4).
- Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. 2007. Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan Dalam Rangka Penyusunan Struktur Gaji Pegawai Negeri Berbasis Kinerja dan Sistem Merit. Jakarta.
- PortalHR. 2006. Membayar untuk 3-P: Position, Person and Performance. No. 25 – April 2006.
- Risher, H. 2002. Pay-for-Performance: The Keys to Making it Works. Public Personnel Management 31(3).
- Stiffler, M. A. 2006. Incentive Compensation Management: Making Pay-for-Performance a Reality. Performance Improvement 45(1).
- Simanungkalit, Janri, U.P.S., Memadukan Penerapan Sasaran Kerja Individu (SKI) dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Pemerintah, BKN, Jakarta, 2010.
- Sumaryono, 2010, Tunjangan Penghasilan Daerah Berbasis Kinerja, makalah disampaikan pada HUT Apeksi ke 10, Bandung, 27 Juli 2010.