

FENOMENA TUNJANGAN BERBASIS KINERJA DALAM PERSPEKTIF KESEJAHTERAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Purwanto

Direktur Rekrutmen dan Kinerja Pegawai

Email: purwanto_bkn@yahoo.co.id

Abstract

This article explains about the phenomenon happened in giving performance allowance in the perspective of Civil Servant welfare among the spread of central issue regarding Bureaucratic reform. The main focus is how the institution applies performance allowance by job evaluation base that produces job grading for each job level, therefore, job class and job price can be figured out. Job analysis of each Civil Servant becomes a main requirement that must be done for performance-base allowance. Thereupon, its performance planning can be compiled in a form of Employee Action Plan by assigning certain target which is easy to be measured. This performance attainment becomes a base in giving Civil Servant performance allowance.

Key Words: Performance-base allowance

Abstrak

Artikel ini menjelaskan fenomena yang terjadi dalam pemberian tunjangan kinerja dalam perspektif kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil ditengah merebaknya isu sentral mengenai reformasi birokrasi. Fokus utamanya bagaimana instansi melakukan tunjangan kinerja dengan dasar evaluasi jabatan yang menghasilkan job grading untuk setiap level jabatan, sehingga dapat diketahui job class dan job price. Untuk tunjangan berbasis kinerja, analisis jabatan setiap Pegawai Negeri Sipil menjadi prasyarat utama yang harus dilakukan. Dengan dasar tersebut dapat disusun perencanaan kinerjanya dalam bentuk sasaran kerja pegawai dengan menetapkan target tertentu yang mudah diukur. Hasil capaian kinerja ini menjadi dasar dalam pemberian tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Kata kunci : Tunjangan berbasis kinerja

PENDAHULUAN

Dalam grand design reformasi birokrasi gelombang 2 (dua) yang menarik perhatian masyarakat pada umumnya memaknainya dengan remunerasi atau tunjangan kinerja yang marak diberikan oleh instansi pada Pegawai Negeri Sipil, bukan pada area perubahan yang ditawarkan dalam road map reformasi birokrasi (RMRB). Secara substansi seharusnya masyarakat lebih peka terhadap area perubahan yang ditawarkan reformasi birokrasi untuk mengawal dan mencermati sejauh mana keberhasilan yang

dicapai oleh pemerintah, terutama yang bersentuhan dengan pelayanan masyarakat. Esensi reformasi birokrasi yang diharapkan oleh pemerintah pada hakekatnya dapat mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik, kualitas pelayanan publik, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi dan profesionalisme SDM aparatur (Perpres no. 81 th 2010)

Searah dengan pemikiran demikian maka pemerintah dihadapkan pada realita bahwa gaung reformasi birokrasi lebih kental pemaknaannya pada esensi remunerasi, dan ini menggejala pada setiap instansi pemerintah

tidak terkecuali baik instansi pusat maupun daerah. Menyingkapi fenomena demikian akan menjadi lumrah manakala setiap instansi berpayung reformasi birokrasi untuk mengejar remunerasi yang konon akan menjadi pemicu terhadap kinerja birokrasi pemerintahan. Apabila fenomena tersebut menjadi legitimasi bagi penyelenggara pemerintahan atau birokrasi pemerintahan akan menjadi *contra productive*, manakala tidak diimbangi dengan melakukan perubahan yang signifikan terhadap organisasi. Perubahan yang perlu dilakukan apakah setiap instansi sudah melakukan penataan baik dari kelembagaan, ketatalaksanaan maupun sumberdaya pegawainya, hal ini menjadi penting manakala dari aspek-aspek tersebut tidak disentuh dan hanya mengejar tunjangan kinerja, maka yang terjadi inefisiensi organisasi.

Dengan memperhatikan kondisi demikian maka bagi instansi pemerintah yang memberikan tunjangan kinerja idialnya telah melakukan berbagai langkah yang mengarah pada pengukuran kinerja, sehingga tunjangan kinerja yang diberikan didasarkan pada pencapaian kinerja yang terukur. Langkah membangun pengukuran kinerja bagi instansi menjadi keharusan manakala pemberian tunjangan diartikan berbasis kinerja. Oleh karena itu yang menjadi prioritas bagi instansi adalah mengupayakan setiap Pegawai Negeri Sipil memiliki uraian pekerjaan (Job description) yang jelas, sebagai dasar untuk menyusun rencana kerja (performance plan). Dalam perencanaan kinerja menurut Hartle (1995: 66) mengatakan *Performance Planning that clearly identifies the expected result, as well as the behaviours and skill individual is expected to demonstrate, provides, and specific action plan aimed at clear target*. Pada dasarnya dalam perencanaan kinerja mengarah pada hasil yang diharapkan dari target yang ditetapkan..

Apabila hal tersebut dapat dilakukan maka akan memudahkan dalam pengukuran kinerja (performance measurement) dan pada akhirnya me-mudahkan dalam pemberian tunjangan kinerja. Namun pada saat ini di lingkungan Pegawai Negeri Sipil belum ada regulasi yang mengatur mengenai pengukuran kinerja, yang ada hukuman (punishment) bagi Pegawai Negeri Sipil yang tidak mencapai sasaran kerja pegawai (PP 53 Th 2010).

Oleh karena itu yang menjadi pertanyaan terhadap remunerasi atau tunjangan kinerja yang diberikan apakah pemberian tunjangan yang selama ini hanya mengacu pada disiplin dengan parameter tingkat kehadiran? sekalipun masing masing instansi yang memperoleh remunerasi atau tunjangan kinerja telah melakukan evaluasi jabatan dengan cara melakukan (job grading) pada semua jabatan dengan memberikan harga jabatan (job price). Dengan mendasari pada kondisi tersebut maka tidak ada jalan lain kecuali masing –masing instansi membangun pengukuran kinerja dengan menetapkan standar prestasi (job performance standard) sesuai dengan karakteristik jabatannya, sehingga pemberian tunjangan dapat diukur dari capaian kerjanya. Dengan demikian apa yang diharapkan pemerintah melalui reformasi birokrasi dengan mem-berikan remunerasi atau tunjangan berbasis kinerja dapat mendongkrak kinerja pemerintahan.

KESEJAHTERAAN PNS

Membicarakan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil sudah bukan menjadi rahasia umum lagi, selalu menjadi sorotan dan perdebatan masyarakat, manakala hal ini terjadi pada saat penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara

(RAPBN) setiap tahun, yang mengalokasikan besarnya kenaikan gaji Pegawai Negeri Sipil. Sesungguhnya kenaikan gaji bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut dimaksudkan sebagai upaya pemerintah untuk mewujudkan gaji layak dan adil, dan diharapkan pegawai negeri tersebut mampu memenuhi hidup keluarganya, sehingga dapat memusatkan perhatian, pikiran dan tenaganya untuk mendorong produktivitas dan kreativitas dalam melaksanakan tugas (pasal 7 UU No, 43 Th 1999). Mendasari tuntutan dan kebutuhan bagi Pegawai Negeri Sipil, fenomena yang menarik apabila dikaitkan dengan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil menurut undang-undang kepegawaian dijelaskan bahwa kesejahteraan dimaksud meliputi program pensiun, tabungan hari tua, asuransi kesehatan tabungan perumahan, dan asuransi pendidikan. Amanat tersebut apabila ditelusuri lebih lanjut belum keseluruhan program tersebut dapat dilakukan terutama yang terkait dengan program asuransi pendidikan bagi putra dan putri Pegawai Negeri Sipil. Namun patut disyukuri bahwa perhatian pemerintah terhadap Pegawai Negeri Sipil cukup besar, karena sebagai penyelenggara pemerintah dan pembangunan dituntut untuk berkinerja yang semakin baik.

Tunjangan kinerja sebagai bagian dari kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil selama ini menjadi topik yang sangat menarik oleh setiap instansi pemerintah, terutama mengejar bagaimana dapat masuk dalam urutan yang dikategorikan telah melakukan reformasi birokrasi, yang ujungnya memperoleh tunjangan kinerja pegawai. Dalam kaitannya dengan kinerja birokrasi pemerintahan, yang pada saat ini menjadi konsen dalam road map reformasi birokrasi bahwa setiap instansi diharapkan untuk membentuk tim yang tugasnya melakukan penataan dalam bidang kelembagaan ketatalaksanaan

dan sumber daya manusia di lingkungannya. Dengan melakukan hal tersebut diharapkan kinerja organisasi akan menjadi meningkat dan efektivitas dan efisiensi organisasi akan dapat diwujudkan dengan baik. Berangkat dari pemahaman tersebut menjadi logis apabila instansi yang telah melakukan penataan dan berkinerja baik tersebut menuntut kesejahteraan dalam bentuk remunerasi yang sesuai dengan kinerjanya. Namun dalam praktek reformasi birokrasi lebih dimaknai dengan pemberian remunerasi dalam bentuk tunjangan kinerja.

Fenomena yang terjadi dilapangan menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang diberikan besarnya berbeda-beda, hal ini sangat dipengaruhi oleh penilaian tim reformasi birokrasi, terutama yang terjadi pada instansi pusat yang didanai oleh Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara (APBN). Sedangkan instansi daerah telah memaknai dengan tunjangan jabatan yang besarnya bervariasi, yang pada saat ini menjadi perhatian pemerintah mengingat anggaran yang digunakan untuk pembayaran pegawai telah melebihi ambang batas kepatutan. Hal ini disampaikan oleh Menteri Dalam Negeri, bahwa tunjangan pejabat daerah akan dievaluasi terutama daerah-daerah yang telah memberikan tunjangan jabatan yang besarnya melebihi kepatutan, namun hal ini terbentur dengan adanya undang-undang 32 Tahun 2004 (Kompas, 21 juli 2011, hal 4).

Mengingat Pegawai Negeri Sipil sebagai penyelenggara negara, dan perekat persatuan maka perlu pemikiran adanya standarisasi tunjangan kinerja dengan mengacu pada capaian kinerja, sehingga tidak menimbulkan diskriminatif dalam menopang birokrasi pemerintahan. Hal ini sejalan dengan pendapat Emanuel B Eha Anggota Komite I Dewan Perwakilan Daerah (DPD) bahwa tunjangan daerah ditetapkan berdasarkan kinerja pegawai, tingkat kehadiran, kualitas

kerja dan hasil kerja pegawai (Kompas, 22 juli 2011, hal 4). Apabila hal tersebut dapat disepakati maka akan menjadi rujukan bagi setiap instansi yang akan melakukan pemberian tunjangan apakah itu tunjangan jabatan, kinerja atau tunjangan daerah, di luar tunjangan yang telah diatur selama ini.

Sesungguhnya eforia pemberian tunjangan ini sebagai bentuk penghargaan pemerintah terhadap Pegawai Negeri Sipil dalam perspektif kesejahteraan, namun hal ini tidak serta merta dapat dilakukan harus disertai dengan persyaratan-persyaratan tertentu, untuk setiap instansi yang akan memberikan tunjangan apakah itu tunjangan jabatan, kinerja atau tunjangan daerah. Untuk kearah itu maka pada saat ini masing masing instansi melakukan evaluasi jabatan dengan cara pembobotan jabatan yang menggunakan Faktor Evaluation System (FES).

Dengan hasil evaluasi jabatan ini dapat ditentukan tingkatan jabatan (Job Class) dan harga jabatan (job price) bagi setiap pegawai. Oleh karena itu pada saat ini setiap instansi berlomba-lomba melakukan analisis jabatan agar diperoleh informasi jabatan, untuk dapat menentukan tingkatan jabatan dan harga jabatan. Mencermati fenomena ini yang menjadi pertanyaan apakah seseorang dengan low performance akan dibayar sesuai dengan harga jabatannya? Bukankah pemberian tunjangan kinerja besarnya akan ditentukan dari kinerjanya? Pertanyaan ini menjadi penting manakala tunjangan kinerja dikaitkan dengan kinerja yang dihasilkan, sehingga sangat fair pemberian tunjangan kinerja ini diberikan pada pegawai yang kinerjanya sesuai yang diharapkan organisasi. Sejalan dengan tantangan dibidang sumber-daya manusia dalam kaitannya dengan pengaturan pembayaran kinerja pegawai, maka menurut Wise dalam Ingraham &

Romzek (1994 : 243) bahwa: The First involves individualized pay schemes, which are often linked to pay for performance and demands for greater efficiency and accountability in public organizations. The second pertain to change in the systems for establishing rank and status in government organizations.

Dengan mendasari pada pandangan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada keterlibatan pegawai dalam pembayaran kinerja dan tuntutan efisiensi dan akuntabilitas organisasi public serta perubahan pada sistem untuk menetapkan pangkat dan status dari organisasi pemerintah. Seiring dengan hiruk pikuk keberadaan instansi pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi maka berbagai persyaratan terhadap pemberian tunjangan kinerja menjadi hal yang penting untuk dicermati agar ada parameter atau pengukuran kinerja yang jelas. Memaknai kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil dari besarnya tunjangan kinerja, sebagai hasil dari penilaian dari tim reformasi birokrasi nasional ternyata instansi yang telah memperoleh tunjangan kinerja, variasinya sangat beragam disesuaikan dengan kesiapan dalam pelaksanaan dari quick win, manakala tahapannya baru tahap perencanaan, maka penilainya berbeda dengan yang telah menerapkan, bahkan telah melakukan evaluasi. Hal ini berpengaruh terhadap besaran prosentasi dari tunjangan kinerja yang diberikan pada masing-masing instansi, dan setiap tahun dapat dilakukan evaluasi oleh tim independen, sejauhmana pelaksanaan reformasi yang dilakukan, terutama yang berkaitan langsung dengan pelayanan masyarakat. Agar dalam melakukan pemberian tunjangan kinerja sesuai yang diharapkan maka instrumen untuk mengukur kinerja menjadi kebutuhan dalam pemberian tunjangan kinerja.

PENGUKURAN KINERJA

Selama ini yang menjadi perhatian publik berkaitan dengan pengukuran kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah tidak terukur dan tidak terkait langsung dengan apa yang dilakukan oleh pegawai, sehingga parameter keberhasilannya tidak serta merta dapat diwujudkan. Hal ini disadari atau tidak dilingkungan birokrasi pemerintah pada umumnya terbelenggu oleh kebiasaan (habitual) bahwa bekerja menunggu diperintah atau seandainya ada inisiatif untuk melakukan pekerjaan meminta petunjuk, sehingga hal ini seolah-olah menjadi legitimasi dalam birokrasi. Padahal kalau mencermati karakteristik birokrasi oleh Weber sudah ada kejelasan yang tercermin dalam desain pekerjaan (job desk) siapa melakukan apa, sehingga pekerjaan dapat dibagi habis sesuai dengan beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Menyingkapi hal tersebut bahwa setiap pegawai belum tentu menyadari betapa pentingnya keterlibatan dirinya dibutuhkan oleh organisasi, sekalipun peran dalam struktur organisasi tergambar dengan jelas mengenai tugas pokok dan fungsinya.

Kondisi demikian menjadi kontradiktif manakala dihadapkan pada tuntutan pengukuran kinerja, baik dalam tataran organisasi maupun terhadap individu. Rujukan yang menjelaskan mengenai pengukuran kinerja bagi instansi pemerintah pada umumnya masih mengacu pada Inpres 7 Tahun 1999 mengenai Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) yang esensinya bahwa setiap organisasi pemerintah untuk menyusun Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kinerja Tahunan (Renja) dan untuk mengetahui sejauhmana capaian kinerjanya maka setiap tahun diwajibkan membuat Laporan Akun-

tabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP).

Sedangkan pengukuran kinerja (performance measurement) oleh Mahsun (2006:25) diartikan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pemahaman tersebut akan menggiring setiap organisasi untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas. Penetapan tersebut memerlukan kriteria keberhasilan dalam bentuk target-target tertentu, hal ini sejalan dengan pendapat Lohman (2003) bawa pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Sedangkan apabila mengacu pendapat Oakland (1993) dalam Armstrong & Baron (1998 : 269) suggests that appropriate performance measurement:

1. ensures customer requirements have been met
2. provides standards for establishing comparisons
3. provides visibility and provides a scoreboard for people to monitor their own performance levels
4. highlights quality problem and determines which area require priority attention
5. gives an indication of the cost of poor quality
6. justifies the use of resources
7. provides feedback for driving the improvement effort

Pendapat tersebut dapat ditafsirkan bahwa pengukuran kinerja yang tepat seharusnya menjamin kebutuhan customer, dan memberikan standar, untuk membuat perbandingan serta memberikan visibilitas dan penilaian agar dapat memonitor tingkat kinerjanya. Selain itu masalah kualitas dan penentuan area mana yang memerlukan perhatian dan dampak dari kualitas yang rendah, serta pertanggungjawaban peng-

gunaan sumber daya dan umpan balik (feedback) untuk usaha perbaikan. Beberapa parameter tersebut pada hakekatnya untuk memudahkan bagi organisasi dalam menilai kemajuan dari tujuan dan sasaran dan program kegiatan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seiring dengan tuntutan organisasi publik yang menghendaki pengukuran yang konkrit, maka Mahsun (2006:26) mengatakan bahwa elemen pokok pengukuran kinerja antara lain sebagai berikut:

1. menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi
2. merumuskan indikator dan ukuran kinerja
3. mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
4. evaluasi kinerja (feedback) penilaian kemajuan organisasai meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Berangkat dari pengertian tersebut menjadi jelas persoalan organisasi publik dihadapkan pada bagaimana penyusunan tujuan sasaran dan strategi organisasi, yang dapat dirumuskan indikator ukuran kinerjanya, sehingga diperoleh tingkat capaian pengukuran kinerja yang jelas. Oleh karena itu pengukuran kinerja publik sering dikaitkan dengan beberapa aspek penting antara lain : kelompok masukan (input) kelompok keluaran (output) kelompok hasil (outcome) kelompok manfaat (benefit dan kelompok dampak (impact). Sedangkan pengukuran kinerja sector public menurut BPKP (2000) mencakup hal hal sebagai berikut:

1. kebijakan (policy)
2. perencanaan dan penganggaran (planning and budgeting)
3. kualitas (quality)
4. kehematan (economy)
5. keadilan (equity)
6. pertanggung jawaban (accountability)

Berbagai pilihan pengukuran yang ditawarkan sangat tergantung dari kepentingan ownership atau para stakeholder dalam mengambil keputusan misalnya apakah hanya sebatas out put atau sampai pada impact, bahkan mungkin accountability hal ini menjadi penting dalam meletakkan parameter pengukuran kinerja. Di sisi lain ukuran kinerja ini ada yang lebih menekankan pada indikator hasil utama (Key result indicator) atau indikator kinerja utama (key performance indicators) yang menjelaskan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja (Parmenter,2007:1).

Sedangkan kalau merujuk pandangan Moeheriono (2009:94) dijelaskan dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi profit dan non profit dapat digunakan model sebagai berikut :

1. Balanced Scorecard Model, dengan menggunakan 4 (empat) perspektif, yaitu: keuangan (financial), pelanggan (customer) proses bisnis internal (internal business process), pertumbuhan dan pengembangan (learning and growth)
2. Integrated Performance Measurement System Model (IPMS) dalam model ini berkaitan dengan pengukuran kinerja yang meliputi bisnis inti (core business), unit bisnis (business unit), proses bisnis (business process) dan aktivitas (activity)
3. Cambridge group, model ini menitikberatkan pada penggunaan produk group sebagai dasar untuk mengidentifikasi key performance
4. Human Resource Scorecard, model ini memperjelas peran sumber daya manusia untuk diukur perannya terhadap pencapaian visi dan misi dan strategi organisasi.

Dari beberapa parameter pengukuran tersebut pendekatan yang digunakan dalam public sector tentunya tidak keseluruhan sama

dengan pengukuran yang dilakukan oleh private sector, ada hal tertentu yang memang tidak dapat dilakukan misalnya pada private orientasi pada memaksimalkan penjualan (maximized sell) atau peningkatan keuntungan (maximized profit), Sedangkan untuk public sector lebih menekankan pada pelayanan masyarakat, dan hal ini dituntut untuk memberi pelayanan yang memuaskan (satisfaction) dalam masyarakat.

Oleh karena itu menjadi keharusan instrumen pengukuran kinerja, yang dijadikan alat untuk mengukur sejauh mana pelayanan yang diberikan pada masyarakat menjadi hal yang penting. Pada saat ini dalam era reformasi birokrasi pengukuran kinerja menjadi perhatian banyak pihak sejalan dengan kebutuhan dalam memberikan tunjangan berbasis kinerja yang menuntut pengukuran kinerja yang tidak hanya untuk organisasi tetapi kepada setiap individu. Dalam mensikapi hal tersebut berbagai langkah yang ditempuh instansi untuk melakukan pengukuran kinerja misalnya dengan balanced Scorecard atau mengembangkan model Integrated Performance Measurement System (IPMS) yang ditawarkan pemerintah Korea Selatan dalam melakukan pengukuran kinerjanya.

Berbagai upaya tersebut pada hakekatnya terpulung pada kesiapan masing-masing instansi pemerintah sejauh mana menyingkapi pengukuran kinerja yang dianggap memudahkan bagi organisasi untuk dapat melakukan evaluasi seberapa kemajuan yang dicapai atau terealisasikan dari target rencana kinerja yang disusun setiap tahunnya dalam bentuk Renja organisasi yang di dalamnya mengandung visi dan misi organisasi. Pada saat pengukuran kinerja ini diukur dalam aspek besaran organisasi maka instrumen yang digunakan melalui laporan kinerja dalam bentuk LAKIP, yang setiap tahun menjadi ajang

penilaian bagi masing masing instansi oleh Menpan. Namun yang menjadi pertanyaan pada umumnya bagaimana melakukan pengukuran kinerja bagi individu pegawai? Manakala pengukuran kinerja ini hasilnya akan dijadikan untuk pemberian tunjangan kinerja pegawai, maka formula yang menjadi acuan adalah bahwa setiap pegawai harus ada kejelasan mengenai apa yang dikerjakan dengan target-target tertentu sesuai dengan karakteristik pekerjaannya, sehingga mudah diukur capaian kinerjanya.

STRATEGI PEMBERIAN TUNJANGAN BERBASIS KINERJA

Berbicara strategi dapat diartikan sebagai rencana yang cermat dalam pemberian tunjangan kepada Pegawai Negeri Sipil yang didasarkan pada kinerja. Namun yang perlu diperhatikan kinerja seperti apa yang dijadikan landasan dalam memberikan tunjangan, ini yang harus dijelaskan kepada pemangku kepentingan (stakeholder) dalam hal ini instansi pemerintah. Sebagaimana diketahui bahwa dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan peran Pegawai Negeri Sipil menjadi faktor penentu keberhasilan. Oleh karena itu peran yang strategis demikian menjadi wajar untuk diberikan tunjangan kinerja. Langkah untuk menuju kearah pemberian tunjangan kinerja pada saat ini dalam reformasi birokrasi dilakukan evaluasi jabatan, dengan cara melakukan pembobotan jabatan meng-gunakan Factor Evaluation System (FES) yang menghasilkan job grading untuk masing masing jabatan, sehingga dapat diketahui tingkatan jabatan (job class) dan harga jabatan (job price). Dengan menetapkan masing masing jabatan dengan harga jabatan, yang menjadi pertanyaan bagaimana pemberian

tunjangan kinerjanya? Apakah harga jabatan tersebut akan diberikan (given) penuh sesuai dengan harga jabatan, bukankah harga jabatan dipengaruhi oleh kinerja? Manakala diartikan demikian maka diperlukan formula untuk mengukur kinerja.

Perlu diketahui bahwa membicarakan kinerja sesungguhnya dimulai dari peran dari pegawai negeri yang bersangkutan pada awal rekrutmen oleh masing-masing instansi telah mendasarkan atas kebutuhan jabatan (Perka BKN NO 30 Th 2007) sehingga dapat diketahui siapa melakukan apa, hal ini menjadi urgen ketika dihadapkan pada pembayaran tunjangan kinerja. Mencermati fenomena demikian maka strategi yang harus dilakukan dalam kaitannya dengan kinerja oleh setiap instansi adalah:

- a. Melakukan analisis jabatan, yang dapat menggambarkan uraian pekerjaan setiap pegawai, yang dijadikan dasar dalam penyusunan sasaran kerja pegawai (SKP). Sasaran kerja dimaksudkan untuk menunjuk pada hasil yang harus dicapai dan kontribusi yang harus diberikan terhadap pencapaian sasaran organisasi (Dharma, 2005 :78)
- b. Mengidentifikasi dan menginventarisasi kegiatan tugas pokok jabatan yang mencerminkan target-target tertentu bagi instansi yang belum melakukan analisis jabatan, sehingga memudahkan untuk dilakukan pengukuran kinerja.
- c. Untuk mendukung kepentingan tersebut, penetapan standar kinerja (job performace standard) setiap instansi dapat membentuk tim kerja untuk melakukan interview kepada pemegang jabatan (interview incumbent) dan melakukan wawancara kepada ahli yang membidangi terhadap pekerjaan tersebut dalam bentuk panel (expert panell)
- d. Dengan ditetapkannya standar kinerja untuk

setiap jabatan maka memudahkan bagi Pegawai Negeri Sipil dalam melakukan penyusunan sasaran kerja pegawai, karena target-target yang disusun sudah ada kepastian.

Dengan melakukan langkah tersebut minimal dalam mendiskripsikan setiap jabatan sudah dapat diwujudkan. Tantangan yang dihadapi setiap instansi mempunyai karakteristik pekerjaan yang berbeda beda yang pengukuran kinerjanya belum tentu dapat diukur dengan output, namun dalam kepentingan pemberian tunjangan kinerja, menjadi penting untuk dilakukan. Apabila amanat dari peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 dilaksanakan tanpa kecuali Pegawai Negeri Sipil harus menyusun sasaran kerja pegawai, dengan menetapkan pengukuran target tertentu, oleh karena itu dalam ketentuan tersebut telah diatur sebagai berikut; bagi Pegawai Negeri Sipil yang capaian kinerjanya kurang dari 50 % diberikan sanksi hukuman sedang, demikian juga yang capaiannya kurang dari 25 % diberikan hukuman berat. Dengan demikian keseluruhan Pegawai Negeri Sipil capaian kinerjanya harus dapat diukur, sehingga dapat diketahui sejauhmana kinerja yang dilakukan apakah tercapai tidaknya dalam setiap tahunnya.

Dengan mendasarkan pada penyusunan dan penilaian sasaran kerja pegawai yang telah dibangun oleh masing-masing instansi, dan target setiap bulannya dapat ditetapkan, maka dalam kaitannya pembayaran tunjangan kinerja akan lebih mudah. Hal inilah yang menjadi kendala setiap instansi belum tentu dapat menetapkan target kinerjanya dalam setiap bulan, sehingga yang terjadi kinerja diidentikan dengan absensi pegawai setiap bulannya. Fenomena ini pada umumnya menjadi acuan dalam melakukan pembayaran tunjangan kinerja terhadap

Pegawai Negeri Sipil, yang seharusnya kinerja riil yang diukur. Oleh karena itu strategi yang harus dilakukan dalam pemberian tunjangan berbasis kinerja, tidak ada formula yang tepat, kecuali setiap pegawai diwajibkan untuk menyusun rencana kerja (performance plan) dalam bentuk sasaran kerja pegawai (SKP) dengan target tertentu, apakah itu bulanan, triwulan, semester atau tahunan yang dapat dievaluasi sesuai dengan capaian kerjanya, sehingga pembayaran tunjangan disesuaikan dengan tingkat capaian kinerja bagi setiap Pegawai Negeri Sipil.

PENUTUP

Mencermati fenomena tunjangan berbasis kinerja dalam perspektif kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, menjadi isu utama oleh setiap instansi agar dapat masuk dalam gerbong remunerasi. Untuk mengarah pemberian tunjangan kinerja maka kewajiban bagi instansi untuk melakukan evaluasi jabatan dalam menentukan job grading setiap jabatan, sehingga diperoleh harga jabatan (job price). Agar sesuai dengan pemberian tunjangan yang didasarkan pada kinerja maka setiap Pegawai Negeri Sipil harus ada kejelasan tugas dan fungsinya secara jelas. Dengan kejelasan tugas pekerjaan maka untuk pengukuran kinerja dilakukan perencanaan kinerja dalam bentuk penyusunan sasaran kerja pegawai dengan penetapan target tertentu agar mudah diukur capaiannya kerjanya, sehingga impian untuk melakukan pemberian tunjangan berbasis kinerja dalam perspektif kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil dapat diwujudkan.

REFERENSI

- Armstrong, Michael dan Baron, Angela (1998). *Performance Management: The New Realities*. The Cromwell Press, Wiltshire, Great Britain.
- ~~Dharma, Surya (2005). *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta~~
- Hartle, Franklin (1995). *How to Re-engineer Your Performance Management Process*. Kogan Page Ltd, Pentonville Road 120, London
- Igraham, Patricia W, Romzek, Barbara S dan Associates ((1994). *New Paradigms for Government: Issues for The Changing Public Service*. California, San Francisco, Jossey-Bass, Inc.
- Mardiasmo (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE- Yogyakarta
- Martin, Cole dan Parston, Greg (2006). *Unlocking Public Value : A new Model for Achieving High Performance in Public Service Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Moehariono (2009) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Parmenter, David, (2007). *Key Performance Indicators: Pengembangan, Implementasi, dan Penggunaan KPI Terpilih*. New Jersey, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
- Republik Indonesia. (1999). *Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*.
- Surat Kabar Harian Kompas, Tanggal 21 Juli 2011

Surat Kabar Harian Kompas, Tanggal 22 Juli
2011

