

MENINJAU KEMBALI REMUNERASI SEBAGAI INSTRUMEN UNTUK MEWUJUDKAN PROFESIONALISME PNS: PERSPEK- TIF TEORI MOTIVASI INTERNAL DAN EKSTERNAL

Erwan Agus Purwanto

Dosen Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik (MKP) dan
Magister Administrasi Publik (MAP), Universitas Gadjah Mada.
E-mail: erwan_map@yahoo.com

dan

Ely Susanto

Dosen Magister Administrasi Publik (MAP), Universitas Gadjah Mada.
E-mail: ely@map.ugm.ac.id

Abstract

Professional is a character which is needed by civil servants in order they will be able to deliver good quality public services. Scholars have claimed that motivation is a key factor which affects the degree of professionalism among Indonesian civil servants. Theoretically, the sources of motivation can be influenced by internal and external factors. By utilizing the case of remuneration in the Department of Finance, this article analyse whether remuneration can be used as an effective instrument to boost the motivation of the civil servants in this Department.

Key words: professionalism, motivation, remuneration

Abstrak

Profesional merupakan suatu karakter yang dibutuhkan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar mereka dapat memberikan layanan publik dengan kualitas yang baik. Para ahli menyatakan bahwa motivasi adalah faktor kunci yang mempengaruhi tingkat profesionalitas dari PNS di Indonesia. Menurut teori, motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Berdasarkan remunerasi di lingkungan Kementerian Keuangan, artikel ini hendak menganalisa apakah remunerasi bisa digunakan sebagai alat yang efektif untuk mendorong atau meningkatkan motivasi para PNS di Kementerian ini.

Kata Kunci: profesionalisme, motivasi, remunerasi

PENDAHULUAN

Persoalan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia telah menjadi masalah klasik, namun demikian hal tersebut masih tetap selalu menarik untuk didiskusikan. Problematika yang melingkupi persoalan profesionalisme PNS selama ini terkait erat dengan belum optimalnya berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam upaya untuk memperbaiki citra PNS yang sering diberi label serba negatif seperti: memiliki

kinerja yang rendah, malas, kurang responsif terhadap kebutuhan warga masyarakat, dan gampang terjebak dalam praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Berbagai survei yang dilakukan oleh lembaga nasional maupun internasional secara nyata membuktikan berbagai sinyalemen kurang menyenangkan tersebut. PERC, misalnya, menyebut bahwa kualitas birokrasi publik di Indonesia merupakan yang terburuk di Asia. Temuan tersebut juga diperkuat oleh International Transparency yang memaparkan bahwa dalam satu dekade terakhir Indeks Persepsi Korupsi

(IPK) Indonesia tidak mengalami peningkatan yang cukup significant, yaitu dari 2,0 di awal reformasi menjadi 2,8 pada tahun 2010.

Pasca reformasi 1998, pemerintah sebenarnya telah mengeluarkan berbagai upaya untuk mendongkrak profesionalisme PNS, contohnya: penerapan sistem merit yang lebih ketat dalam rekrutmen pegawai, pengembangan indikator penilaian kinerja, perbaikan kurikulum pelatihan, dan berbagai upaya yang lain. Akan tetapi karena belum ada suatu grand design yang dapat dipakai sebagai pegangan maka berbagai upaya tersebut terkesan tambal-sulam, sektoral, dan kurang ada harmoni antara satu kebijakan dengan kebijakan yang lain. Mudah diduga, implementasi kebijakan yang terfragmentasi tersebut berujung pada gagalnya upaya pemerintah dalam upaya meningkatkan profesionalisme PNS di negeri ini.

Kurang berhasilnya upaya pemerintah untuk mendongkrak profesionalisme PNS tersebut tentu memiliki implikasi yang serius terhadap kinerja pemerintah, terutama yang berkaitan dengan pelayanan publik dan implementasi berbagai program pembangunan yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Lebih daripada itu, rendahnya profesionalisme PNS berujung pada makin beratnya tugas pemerintah untuk membersihkan birokrasi dari berbagai patologi yang menghinggapi para PNS. Tidak heran jika hingga hari ini praktik KKN masih merupakan problem serius yang membelit tubuh birokrasi.

Ada banyak faktor yang menjadi penyebab rendahnya profesionalitas PNS di Indonesia. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah Pertama, sistem rekrutmen PNS yang masih sarat dengan muatan KKN. Dalam banyak kasus, para pejabat yang menduduki posisi strategis di birokrasi selalu memanfaatkan peluang tersebut untuk memasukan anak,

saudara, kerabat, atau mereka yang memiliki koneksi politik tertentu untuk masuk dalam struktur birokrasi. KKN dalam proses rekrutmen jelas akan berimplikasi serius terhadap upaya mem-bangun profesionalisme pegawai. Tidak hanya berakibat dihasilkannya birokrat-birokrat yang kurang profesional, karena kandidat dipilih bukan berdasarkan kompetensi, namun juga menutup akses bagi calon-calon yang mempunyai kompetensi untuk menduduki posisi-posisi yang dibutuhkan dalam birokrasi.

Kedua, pola pembinaan karir yang belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja, melainkan lebih pada pertimbangan senioritas pegawai (Putranto, 2009). Kondisi ini menyebabkan motivasi PNS untuk meningkatkan profesionalitas mereka menjadi rendah karena untuk mendapatkan promosi seorang pegawai harus memiliki masa kerja yang panjang lebih dahulu, bukan prestasi atau kinerja yang mereka raih. Realitas yang demikian menyebabkan dorongan bagi para pegawai untuk meningkatkan profesionalitas mereka menjadi sangat kurang.

Ketiga, training pegawai belum didasarkan pada kebutuhan dan asas manfaat namun masih mengedepankan asas rutinitas, politis, dan proyek. Akibatnya, berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan pegawai yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun pemerintah daerah (diklat struktural, fungsional, dan teknis) masih jauh dari harapan sebagai wahana untuk pengembangan profesionalisme pegawai. Kelemahan diklat yang lain, sering kali pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat biasanya didasarkan pada kedekatan pegawai dengan lingkaran kekuasaan sehingga asas pemerataan, kebutuhan dan kompetensi menjadi ter-abai. Lebih memprihatinkan lagi, pemanfaatan pegawai pasca diklat juga jauh dari memuaskan. Sering terjadi para pegawai yang baru selesai mengikuti diklat

justru dimutasi dan ditempatkan pada posisi baru yang justru jauh dari kompetensi yang baru saja mereka pelajari selama mengikuti diklat.

Keempat, penilaian kinerja yang digunakan selama ini belum mengapresiasi kompetensi pegawai. DP3 yang digunakan sebagai instrumen penilaian kinerja pegawai memang masih mempunyai banyak kelemahan. Salah satunya, instrumen tersebut belum dapat menilai tingkat profesionalisme yang dimiliki oleh seorang pegawai secara akurat. DP3 cenderung hanya menghasilkan penilaian kinerja seorang pegawai secara prosedural. Sehingga DP3 belum mampu menjadi instrumen untuk dapat mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan achievement dan profesionalitas mereka (Sulistyo, 2005; Putranto, 2009).

Kelima, gaji yang dianggap kurang layak. Menurut expectancy-value motivation theory (Shepperd and Taylor, 1999) gaji yang rendah biasa menurunkan motivasi pegawai untuk bekerja secara profesional karena profesionalitas belum mencerminkan peran instrumentatifnya. Artinya adalah belum ada kesesuaian antara tingkat profesionalitas dengan gaji yang diterima. Orang yang profesional dan tidak profesional memperoleh gaji yang sama. Kondisi ini akan memunculkan perasaan tidak adil yang selanjutnya bias menurunkan motivasi untuk bekerja lebih profesional.

Berbagai usaha dilakukan oleh pemerintah dalam rangka untuk meningkatkan profesionalitas PNS di Indonesia. Mulai dari perbaikan rekrutmen, penataan jalur karir, penyelenggaraan training, baik di dalam negeri maupun luar negeri serta perbaikan gaji. Usaha yang terbaru adalah dengan mengeluarkan kebijakan remunerasi bagi PNS. Kebijakan remunerasi merupakan kebijakan

pemberian tambahan tunjangan kepada pegawai, yang dikaitkan dengan kinerjanya. Selain dimaksudkan untuk peningkatan kinerja dan profesionalitas PNS, kebijakan tersebut juga dimaksudkan untuk mencegah korupsi. Sebagai pilot project, kebijakan tersebut diterapkan pada kementerian keuangan dan berlanjut di beberapa kementerian dan lembaga (K/L) yang lain, yaitu: Kemenko Perekonomian, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Kemenko Politik Hukum dan Pertahanan Keamanan (Polhukam), Kementerian Pertahanan, Kementerian Hukum dan HAM, TNI, Polri, Kejaksaan, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan Reformasi Birokrasi), Lembaga Administrasi Negara (LAN), dan Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Pemerintah berharap dengan kebijakan tersebut akan muncul efek berganda yaitu tidak hanya untuk mencegah dan mengurangi korupsi namun juga untuk meningkatkan motivasi PNS supaya memiliki kinerja lebih baik dan lebih profesional. Dengan gaji yang cukup PNS bisa fokus kepada pekerjaannya sehingga mereka bisa secara total mencurahkan perhatiannya pada pekerjaannya. Selain itu, dengan gaji yang cukup, keinginan untuk mencari penghasilan sampingan melalui korupsi bisa dihindari karena mereka sudah berpikir bahwa dengan gajinya yang sekarang mereka sudah bisa hidup. Dengan demikian mereka bisa memfokuskan diri pada usaha-usaha untuk peningkatan kompetensinya untuk menjadi pelayan masyarakat yang profesional.

Sayangnya kebijakan remunerasi tersebut belum mampu memenuhi harapan pemerintah dalam peningkatan profesionalitas PNS. Kasus mafia pajak di Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan bisa

dijadikan salah satu bukti bahwa kebijakan tersebut belum sepenuhnya efektif (www.busineskeuangan-kompas.com) dalam mendorong PNS untuk bekerja secara profesional. Kebijakan remunerasi yang mendasarkan pada pemenuhan kebutuhan material ternyata belum secara signifikan berkorelasi positif dengan perubahan profesionalitas PNS. Dengan demikian, ada faktor-faktor lain di luar faktor materi yang perlu dipertimbangkan oleh pemerintah dalam mendorong PNS untuk berperilaku profesional.

Mendasarkan pada kasus tersebut, tulisan ini bermaksud untuk melakukan kajian teoritis terhadap efektivitas kebijakan remunerasi dalam meningkatkan profesionalitas PNS di Indonesia dari sudut pandang teori motivasi internal dan eksternal. Berdasarkan teori ini, belum efektifnya kebijakan remunerasi mungkin disebabkan karena pemerintah terlalu memfokuskan pada motivasi eksternal namun melupakan motivasi internal. Padahal motivasi internal mempunyai keunggulan dibanding dengan motivasi eksternal (Lei, 2010) dalam mendorong orang untuk melakukan perubahan perilaku.

TEORI MOTIVASI INTERNAL DAN EKSTERNAL: KAJIAN TEORITIS DAN EMPIRIS

Motivasi pegawai merupakan topik penting dan menarik untuk didiskusikan di organisasi publik. Hal ini disebabkan motivasi merupakan salah satu dari tiga masalah utama di organisasi publik yang kerap dihadapi oleh seorang pimpinan atau manajer publik (Behn, 1995; Denhardt et al., 2002). Seorang manajer atau pimpinan publik sering kali menghadapi masalah yang rumit ketika harus memotivasi bawahannya. Organisasi birokrasi

yang cenderung menggunakan manajemen kepaawain dengan sistem karier (pegawai dikontrak 'seumur hidup') di mana seorang pegawai direkrut dalam usia yang muda dan terus dikembangkan menjadi pegawai yang mumpuni dalam jenjang kepangkatan yang berbasis senioritas akan menimbulkan problem yang khas, yaitu: rendahnya semangat kompetisi karena tingginya perasaan nyaman (security). Dengan sistem karier, para pegawai jarang mendapat ancaman pemutusan kontrak atau pemecatan. Banyaknya pegawai yang merasa nyaman karena aman dari pemecatan menjadikan instrumen-instrumen motivator yang konvensional sulit untuk diterapkan.

Di sisi lain, manajer publik juga kesulitan untuk memberikan insentif berupa materi kepada para bawahannya karena prosedur penggunaan anggaran yang kompleks dan rigid. Pemberian insentif di organisasi publik memang tidak semudah di organisasi swasta karena hal tersebut berkaitan dengan penggunaan dana publik. Yang sering kali terjadi, para pegawai dituntut untuk menunjukkan kinerja yang tinggi, akan tetapi persoalan yang kemudian muncul kinerja yang tinggi tersebut tidak memiliki keterkaitan langsung dengan insentif yang mereka terima. Tiadanya hubungan sebab-akibat antara kinerja sebagai cermin dari profesionalisme pegawai dengan insentif sebagai penghargaan terhadap kinerja tersebut yang kemudian membuat motivasi pegawai untuk menjadi seorang pegawai yang profesional menjadi sangat rendah.

Kondisi tersebut diperparah dengan lemahnya sistem evaluasi kinerja yang belum mengapresiasi prestasi kerja individu. Tautan di antara masalah-masalah tersebut kemudian menjadikan proses dan mekanisme pemberian motivasi kepada bawahan pada organisasi publik menjadi kompleks dan rumit. Banyak aspek yang perlu dipertimbangkan

untuk melakukan hal tersebut.

Secara harafiah, motivasi bisa dimaknai sebagai aktivitas psikologis (Latham & Pinder, 2005), yang mendorong seseorang menjadi sangat antusias dan tidak mudah putus asa untuk bertindak dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Orang atau pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan menunjukkan perilaku yang berbeda dengan orang atau pegawai yang tidak mempunyai motivasi. Pegawai yang mempunyai motivasi akan memberikan energi berlebih, berpikir kreatif, tidak mudah putus asa. Lebih dari itu pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan rela bekerja di luar yang seharusnya dilakukan. Dalam arti tidak hanya sekedar menjalankan tugas yang menjadi Tupoksinya (Tugas Pokok dan Fungsi) pegawai yang bersangkutan, akan tetapi memiliki semangat yang lebih besar. Dengan demikian memotivasi pegawai merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi, baik swasta maupun publik. Pegawai yang termotivasi untuk bertindak, tidak hanya akan memberikan energi positif bagi dirinya sendiri namun juga bagi lingkungannya yaitu memberikan inspirasi dan pengaruh bagi orang di sekitarnya untuk melakukan hal sama.

Sumber motivasi seorang pegawai bisa dikelompokkan menjadi dua, yaitu: motivasi yang berasal dari dalam diri individu (motivasi internal) dan motivasi yang berasal dari luar (motivasi eksternal). Motivasi internal secara konseptual bisa dimaknai sebagai dorongan untuk melakukan aktivitas yang bersumber dari dalam diri seseorang dikarenakan orang tersebut menganggap pekerjaannya menarik dan menyenangkan (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994). Sedang motivasi eksternal dipahami sebagai dorongan untuk melakukan aktivitas yang bersumber dari luar diri pegawai tersebut. Motivasi eksternal sifatnya instrumental yang muncul karena keinginan

seorang pegawai untuk memperoleh reward, menghindari hukuman, atau untuk mendapat citra yang dianggap baik oleh pimpinan maupun teman (Amabile, 1993).

Secara historis, upaya motivasi pegawai dengan berbagai instrumen yang sifatnya eksternal merupakan pilihan yang dianggap rasional. Ketika seorang pimpinan ingin memotivasi bawahannya agar bekerja lebih baik, lebih keras, lebih giat dan seterusnya sehingga tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi bisa tercapai maka dia dapat menggunakan iming-iming berupa reward bagi para pegawai yang berprestasi dan punishment bagi yang malas (Heath, 1999; Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Menurut cara pandang para ahli tersebut reward dan punishment merupakan metode yang dianggap paling efektif untuk memotivasi seorang pegawai. Dengan memberikan penghargaan bagi yang berprestasi dan hukuman bagi yang gagal atau kurang berprestasi seorang pimpinan mengharapkan anak buahnya bisa lebih fokus pada tujuan dan bekerja secara sungguh-sungguh. Pilihan untuk menggunakan cara memotivasi pegawai melalui pemberian reward atau punishment pada dasarnya didasarkan pada suatu asumsi yang dipercaya bahwa secara alamiah seorang pegawai tidak menyukai pekerjaan yang dibebankan kepada dirinya. Sehingga, agar mau melakukan pekerjaan tersebut dengan baik, maka seorang pegawai perlu diberikan suatu 'iming-iming' atau 'ancaman' yang diharapkan dapat memotivasi diri pegawai tersebut dalam kerangka mengejar hadiah yang disediakan dan pada saat yang sama menghindari hukuman yang akan menimpa dirinya apabila gagal mencapai tugas-tugas yang dibebankan kepada dirinya.

Seiring berjalannya waktu, para pakar dalam bidang motivasi menemukan

hal baru tentang bagaimana memotivasi bawahan (Heath, 1999; Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Menurut para ahli ini cara memotivasi pegawai yang efektif justru bukan lagi didasarkan pada sumber-sumber yang bersifat eksternal, namun justru bersumber dari diri individu itu sendiri (bersifat internal). Kemunculan gagasan baru tersebut didasarkan pada kenyataan bahwa orang ternyata dapat menemukan kesenangan dalam menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Herzberg, 1966; McGregor, 1960). Jika seseorang pegawai melihat bahwa sebuah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya menarik dan menyenangkan, para ahli motivasi yakin bahwa orang tersebut akan memberikan energi secara berlebih, antusias, dan tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Artinya, bahwa orang tersebut akan termotivasi untuk memberikan hasil terbaik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pandangan tersebut kemudian dirangkum ke dalam konsep yang dinamakan sebagai pendekatan motivasi internal.

Banyak kajian yang sudah dilakukan untuk mendiskusikan tentang kedua konsep tersebut. Dari sekian banyak temuan, ada tiga hal yang menurut hemat penulis menarik untuk dicermati. Yang pertama, seorang pegawai masuk ke dalam organisasi dengan tujuan dan motivasi yang berbeda-beda. Kadang dijumpai di antara mereka mempunyai motivasi yang saling bertolak-belakang (Wise, 2004). Kondisi inilah yang menjadikan pilihan cara untuk memotivasi pegawai menjadi problematis: sebagai sebuah pilihan yang sering kali sulit dan kompleks karena harus memadukan berbagai instrumen agar dapat mengharmoniskan berbagai kebutuhan untuk memotivasi pegawai yang memiliki intensi awal yang berbeda-beda ketika mereka masuk menjadi anggota organisasi. Dihadapkan pada

kondisi yang demikian maka seorang pimpinan organisasi (manajer) harus mampu melakukan pilihan instrumen memotivasi pegawai yang tepat supaya apa yang dilakukan mampu mendorong semua orang untuk memberikan yang terbaik bagi pencapaian tujuan.

Kedua, masing-masing konsep mempunyai keunggulan dan kelemahan. Seorang pegawai yang memiliki motivasi internal ketika melakukan sesuatu pekerjaan maka dia bekerja tidak mendasarkan diri pada harapan untuk memperoleh reward yang dijanjikan dari luar (eksternal), namun pegawai tersebut lebih terdorong oleh hal-hal yang bersifat internal (motivasi dari dalam diri) yaitu berupa kesenangan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut (Kehr, 2004). Selain itu, secara teoritis para ahli berpendapat bahwa para pegawai tersebut juga mempunyai pandangan yang positif tentang kompetensi dan efektivitas diri (self-efficacy) yang mereka miliki sehingga menjadikan para pegawai tersebut selalu berpikiran positif terhadap apa yang dilakukan. Perlu ditambahkan, para pegawai pada dasarnya juga memiliki kemampuan untuk mengelola stress dan depresi, mempunyai daya kreasi yang tinggi, dan mampu mengoptimalkan kerja kognisi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Lei, 2010). Sayangnya, para ahli juga menemukan kenyataan bahwa orang yang mempunyai motivasi internal kuat sering mengabaikan tugas-tugas yang lain dan terlalu fokus pada proses bukan pada hasil (Grant, 2008). Berbeda dengan para pegawai yang lebih termotivasi secara internal, orang yang mempunyai motivasi eksternal biasanya lebih fokus pada hasil karena bagi mereka hasil pekerjaan sangat menentukan seberapa banyak reward yang akan diterima. Sisi positif yang lain dari penggunaan instrumen motivasi eksternal adalah kemampuannya dalam menciptakan

iklim kompetisi di antara pegawai. Hal ini terjadi karena para pegawai mengetahui ada korelasi yang kuat antara kinerja yang mereka hasilkan dengan reward yang akan mereka terima sebagai 'imbalan' atas prestasi yang telah mereka hasilkan tersebut (Lei, 2010). Terjadinya kompetisi positif antar para pegawai tersebut tentu akan membawa implikasi positif yaitu meningkatnya produktivitas organisasi.

Ketiga, beberapa kajian menyimpulkan bahwa motivasi eksternal berdampak negatif terhadap motivasi internal (Kehrn, 2004). Penggunaan motivasi eksternal kepada pegawai bisa menurunkan motivasi internal pegawai tersebut. Padahal, menurut Lei (2010), motivasi internal mempunyai keunggulan di banding motivasi eksternal. Amabile (1985) menyatakan bahwa motivasi internal bisa menyuburkan daya kreasi seseorang. Di kutub yang lain, motivasi eksternal justru menjadi penghambat munculnya daya cipta tersebut. Jauh sebelum pendapat tersebut muncul, self-perception theory sudah menjelaskan bahwa orang yang awalnya sangat termotivasi untuk melakukan sebuah aktivitas yang sangat menarik dan menantang dapat berubah menjadi kurang tertarik untuk melakukan hal tersebut ketika motivasi eksternal dimunculkan (Bern, 1972). Artinya, motivasi eksternal yang dimunculkan justru menjadi faktor penyebab menurunnya motivasi internal seseorang. Implikasi yang ditimbulkan dari penggunaan instrumen pemotivasi yang bersifat eksternal ini adalah munculnya budaya pragmatisme. Artinya seorang pegawai cenderung akan menjadi bersikap pragmatis terhadap apa yang dilakukannya. Pegawai tidak lagi menjadi seorang pribadi yang bekerja untuk mencapai suatu misi organisasi yang dari sisi internal relevan dengan nilai-nilai yang ingin diwujudkan, akan tetapi lebih pada mengejar imbalan-imbalan yang disediakan

oleh organisasi. Konsekuensinya apabila organisasi tidak mampu meningkatkan jumlah imbalan atau insentif material kepada para pegawai maka motivasi pegawai akan merosot.

Dalam konteks organisasi publik, Wright (2007) menemukan kenyataan bahwa meskipun sama-sama berkontribusi terhadap kinerja seorang pegawai, namun motivasi internal yang diberikan oleh fungsi-fungsi dalam organisasi mempunyai kontribusi lebih besar dibanding dengan motivasi eksternal. Karyawan akan lebih bersemangat melakukan pekerjaan ketika mereka menganggap bahwa pencapaian misi organisasi merupakan pekerjaan yang sulit dan menantang yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang ingin diwujudkan dibanding dengan keinginan untuk memperoleh pengakuan atau reward yang bersifat eksternal. Wright (2007) juga mengingatkan bahwa motivasi eksternal bukan satu-satunya strategi untuk memotivasi pegawai agar bisa bekerja lebih baik namun ada faktor lain yang tidak kalah pentingnya yaitu motivasi internal. Dengan demikian seseorang pejabat publik harus lebih berhati-hati ketika memilih pendekatan mana yang paling tepat untuk memotivasi bawahannya. Selain mengadopsi metode memotivasi pegawai dengan instrumen eksternal, organisasi juga harus memberikan perhatian pada bagaimana motivasi internal pegawai bisa muncul. Sebab, sebagaimana diskusi di bagian lain tulisan ini telah mensinyalir, bahwa motivasi yang bersifat internal akan jauh lebih lama bersemayam dalam diri seorang pegawai dan memberi kontribusi pencapaian tujuan-tujuan organisasi daripada motivasi eksternal yang bisa diperoleh dengan cara 'instant' akan tetapi lebih cepat tergerus apabila organisasi gagal meningkatkan dosis instrumen motivasi eksternal tersebut.

PROFESIONALISME PNS: MENGAPA PENTING?

Perubahan dan dinamika kehidupan di masyarakat yang begitu cepat menuntut respon yang cepat pula dari aparat birokrasi. Masyarakat saat ini, sebagaimana dianjurkan dalam gagasan New Public Management (NPM), menghendaki pelayanan publik dilakukan dengan mengikuti prinsip-prinsip yang diterapkan di organisasi swasta, yaitu: cepat, mudah, murah, responsif, dan transparan. Singkat kata: masyarakat adalah raja yang harus diperlakukan istimewa. Salah satunya adalah dengan peningkatan profesionalitas.

Tuntutan tersebut wajar karena kata profesional merujuk pada hal-hal yang sifatnya positif misalnya pegawai yang profesional adalah mereka yang dicirikan sebagai pegawai yang memiliki kompetensi, dedikasi, dan komitmen yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan (Maister, 1997; Mat dan Zubaidi, 2010).

Tekanan untuk meningkatkan profesionalisme pegawai negeri sebenarnya sudah disuarakan sejak dulu oleh masyarakat melalui berbagai saluran. Tuntutan tersebut didasarkan pada kenyataan bahwa per-kembangan kebutuhan pelayanan publik yang semakin baik yang dikehendaki oleh masyarakat belum diimbangi dengan peningkatan profesionalitas pegawai. Sinyalemen yang demikian dapat dilihat masih banyaknya patologi yang menjangkiti tubuh birokrasi, misalnya, banyaknya pejabat publik yang terlibat kasus korupsi, pelayanan publik yang memiliki citra negatif (mahal, lamban, berbelit-belit, tidak transparan), dan masalah-masalah lainnya. Mendapati kenyataan yang demikian, usaha untuk meningkatkan profesionalisme pegawai merupakan isu penting yang harus mendapat

perhatian dari pemerintah.

Secara harafiah profesionalisme bisa dimaknai secara sempit dan luas. Secara sempit profesionalitas merujuk pada kesesuaian antara kompetensi dengan tugas yang dijalankan. Seorang pegawai negeri harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya untuk bisa dikatakan sebagai pegawai yang profesional. Namun definisi tersebut dirasa terlalu sempit untuk menjelaskan makna profesionalisme. Sebab profesionalisme bisa dimaknai sebagai "the conceptualization of obligations, attributes, interactions, attitudes and role behaviors required of professionals in relationship to individual patients or clients and to society as a whole since they used a sample of physical therapists" (Shaffer et al., 2002; Mat dan Zabidi, 2010, hal. 139). Definisi tersebut memberikan penekanan bahwa profesionalisme tidak hanya berkaitan dengan masalah atribut yang harus dimiliki oleh seorang pegawai namun juga mencakup tentang komitmen, sikap, dan perilaku dirinya. Termasuk tentang bagaimana pegawai tersebut berinteraksi dengan teman, pimpinan, bawahan dan konsumen yang dilayani.

Seorang pegawai dikatakan profesional jika memiliki karakter profesional. Karakter ini yang biasanya digunakan untuk membedakan dengan pegawai yang tidak profesional. Misalnya seorang pegawai dikatakan profesional jika mereka memiliki karakteristik sebagai berikut: memiliki keahlian, mandiri, komit terhadap pekerjaan dan profesi, mematuhi etika profesi dan organisasi, dan selalu menjaga kualitas pekerjaannya (Kerr, Von Glinow, and Schriesheim, 1977; Gerpott dan Michel Domsch, 1985).

Parkan (2007) mendeskripsikan karakteristik profesionalisme dengan mendasarkan pada ide-ide dari peneliti

terdahulu. Menurut Parkan (2007:78) seorang pegawai dikatakan profesional jika: Pertama, mereka mempunyai keahlian dan kompetensi yang diperoleh dari formal training. Kedua, tidak hanya ahli dan berkompeten namun juga harus selalu mengikuti perkembangan bidang keahliannya sekaligus memperbarui sesuai dengan perkembangannya. Ketiga, mematuhi etika profesi dan organisasi sehingga semua yang dilakukan bisa dipertanggungjawabkan secara etika kepada organisasi dan masyarakat. Keempat, mempunyai sikap mandiri dan berdedikasi tinggi terhadap pekerjaan, organisasi dan masyarakat. Kelima, mempunyai kebanggaan terhadap pekerjaan yang dijalankan dan menjadikan pekerjaan sebagai sumber identitas.

Dalam konteks organisasi publik, Caiden (1998) menjelaskan bahwa profesionalisme dapat dilihat dari empat indikator, yaitu: *expertise*, *judgment*, *standard*, dan *commitment* (hal. 36). Lebih lanjut Caiden (1998) menjelaskan bahwa pegawai negeri yang profesional harus mencerminkan keempat hal tersebut di atas dengan selalu memperbarui ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki untuk bisa menyesuaikan dengan perkembangan jaman, memiliki komitmen terhadap bidang tugasnya, mengikuti aturan main yang sudah ditetapkan termasuk aturan-aturan yang tidak tertulis dan bertanggung jawab terhadap apa yang sudah dilakukan. Namun demikian, masalah profesionalisme merupakan masalah yang kompleks dan rumit karena organisasi publik terdiri dari berbagai macam profesi sehingga sulit untuk menetapkan standard umum di sector ini (Caiden, 1998).

KEBIJAKAN REMUNERASI UNTUK MENINGKATKAN PROFESIONALISME

PNS: EFEKTIFKAH?

Remunerasi sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme aparat birokrasi di Indonesia diawali dari inisiatif Menteri Keuangan Kabinet Indonesia Bersatu (KIB) jilid satu yaitu Dr. Sri Mulyani Inderawati. Gagasan tersebut digerakan oleh suatu niat untuk membenahi aparat birokrasi di Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang memang terkenal memiliki reputasi kurang menggembirakan. Kemenkeu yang membawahi berbagai institusi strategis dalam pelayanan publik, seperti Kantor Pelayanan Pajak dan Kantor Bea dan Cukai selama ini memang dikenal sebagai sarang koruptor.

Berbagai hasil survey tentang kualitas pelayanan yang dilakukan oleh lembaga internasional maupun nasional selama ini menunjuk bahwa Kantor Pajak dan Bea-Cukai merupakan lembaga yang memiliki kualitas pelayanan yang buruk. Sudah menjadi rahasia umum, urusan pajak di Indonesia merupakan bisnis yang paling rumit. Suatu saat Menteri Keuangan SMI menyampaikan keluhan tentang rumitnya mengisi SPPT, bahkan untuk seorang menteri keuangan seperti dirinya. Kerumitan tersebut memang bukan suatu kebetulan belaka. Ada sinyalemen bahwa kerumitan tersebut memang 'by design' agar wajib pajak lebih suka menggunakan konsultan pajak untuk mengurus pajak mereka yang notabene adalah para pegawai dari kantor pajak itu sendiri. Berangkat dari sinilah kasus kolusi pajak sering terjadi. Para konsultan pajak yang juga pegawai kantor pajak tersebut akan menawarkan berbagai 'tips dan trik' untuk mengurangi jumlah pajak yang harus dibayar kepada negara oleh seorang wajib pajak. Tentu untuk melakukan itu semua tidak gratis melainkan dengan imbalan sejumlah 'biaya tambahan' yang cukup menggiurkan dari

persentase kewajiban pajak yang dapat 'didiscount' dari wajib pajak (pribadi atau badan).

Kondisi yang nyaris sama terjadi di Kantor Bea dan Cukai. Lembaga yang terkenal sebagai institusi 'basah' ini sejak jaman Orde Baru memang menjadi incaran para pegawai Kemenkeu. Menduduki posisi di bea-cukai adalah jaminan 'kesejahteraan' bagi seorang pegawai karena berbagai kesempatan dan kemudahan untuk memperoleh tambahan penghasilan di luar gaji resmi. Oleh karena itu jika berbagai temuan survey mengatakan bahwa praktik KKN di bea-cukai sudah menjadi budaya sebenarnya bukan sesuatu yang mengejutkan. Ini tidak mengherankan karena bea-cukai berurusan dengan bisnis ekspor-impor yang memiliki omset miliaran sampai triliunan rupiah. Bagi para pengusaha ekspor-impor ketepatan waktu merupakan hal yang sangat kritical. Sementara itu urusan perijinan ekspor-impor menjadi kewenangan mutlak para petugas bea-cukai. Dengan relasi yang tidak berimbang tersebut urusan perijinan dapat dengan mudah dapat disalahgunakan sebagai alat untuk melakukan praktik KKN.

Membaca realitas yang demikian, analisis para pakar (konsultan) yang diberi tugas oleh Menkeu untuk mencari akar persoalan di atas menyampaikan temuan bahwa praktik KKN yang merajalela diberbagai lembaga di bawah Kemenkeu (terutama kantor pajak dan bea-cukai) adalah karena rendahnya remunerasi yang diterima oleh para pegawai. Dengan tugas mengelola dana yang berjumlah triliunan rupiah, tunjangan (remunerasi) yang diterima oleh pegawai dan pejabat di Kemenkeu menjadi terlalu kecil. Tidak sebandingnya antara tanggungjawab dan gaji yang mereka terima tersebut yang dianggap sebagai faktor utama penyebab para pegawai Kemenkeu tidak bekerja secara profesional dan dengan gampang terjebak dalam praktik KKN. Oleh karena itu, para analis Kemenkeu

mengatakan bahwa adalah mustahil untuk menerapkan reformasi birokrasi di Kemenkeu dengan kondisi adanya jurang pemisah yang lebar antara tanggung jawab dan penghargaan yang mereka terima. Solusi logis dari kajian tersebut adalah perlunya diterapkan sistem remunerasi yang baru agar kebijakan reformasi birokrasi dapat diterapkan di Kementerian tersebut untuk membuat pegawai Kemenkeu bekerja secara lebih profesional dalam memberikan pelayanan publik sehingga tidak lagi melakukan praktik KKN. Gagasan untuk meninjau kembali sistem remunerasi yang digulirkan oleh Kemenkeu tersebut kemudian digodog melalui wadah yang disebut Tim Evaluasi Remunerasi yang melibatkan beberapa Kementerian dan Lembaga Negara yang lain, yaitu: Kemenkeu, Kemen-PAN dan Reformasi Birokrasi, BKN, Kemenkumham, Setneg, Setkab, kemendagri, dan LAN. Tim inilah yang menetapkan bahwa sistem remunerasi perlu diperbaiki dan Kemenkeu dijadikan sebagai pilot project untuk menguji apakah sistem tersebut berhasil atau tidak sebelum Kementerian dan Lembaga lain yang tergabung dalam Tim Evaluasi Remunerasi ikut menerapkan sistem yang sama.

Sebagai tindaklanjut pilot project, Kemenkeu mengeluarkan dua keputusan, yakni: Kepmenkeu No.30/KMK/01/ 2007 dan Kepmenkeu No. 289/KMK.01/02007 tentang Reformasi Birokrasi di tubuh Kemenkeu dan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN). Dengan diterapkannya dua Kepmenkeu tadi maka terhitung sejak tanggal 1 Juli 2007 seluruh pegawai Kementerian Keuangan memperoleh tunjangan (remunerasi) dengan sistem yang baru. Jumlah remunerasi yang diberikan kepada para pegawai berbeda-beda, mulai dari Rp. 1.330.000 sampai dengan Rp.46.950.000, sesuai dengan eselon para pegawai dan grade mereka (lihat Tabel 1).

Grade tersebut prinsipnya menggambarkan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh tiap-tiap pegawai yang harapannya juga mencerminkan profesionalisme pegawai yang bersangkutan (<http://Kemenkeu.multiply.com/journal>).

Tabel 1. Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN), Departemen Keuangan

No	Grade	Tunjangan	Gol/Ruang	Eselon
1	27	46.950.000		
2	26	41.550.000		
3	25	36.770.000	IV/e	Eselon I
4	24	32.540.000		
5	23	24.100.000		
6	22	21.330.000	IV/d	Eselon II
7	21	18.880.000		
8	20	16.700.000		
9	19	12.370.000	IV/b	Eselon III
10	18	10.760.000		
11	17	9.360.000		
12	16	6.930.000	III/d	Eselon IV
13	15	6.030.000		
14	14	5.240.000		
15	13	4.370.000	III/b	Eselon V
16	12	3.800.000	III/b	Pelaksana
17	11	3.450.000		
18	10	3.140.000		
19	9	2.850.000		
20	8	2.550.000	II/c	Pelaksana
21	7	2.360.000		
22	6	2.140.000		
23	5	1.950.000		
24	4	1.770.000		
25	3	1.610.000	I/c	Pelaksana
26	2	1.460.000		
27	1	1.330.000	I/a	Pelaksana

eksternal, yaitu dengan penerapan reward and punishment. Setelah kebijakan remunerasi digulirkan, maka Menkeu kemudian mulai melakukan reformasi di dua lembaga di bawah Kemenkeu yang terkenal korup, yaitu Kantor Pelayanan Pajak dan Beacukai dengan menerapkan berbagai program reformasi (Jakarta Post, 6 Agustus, 2007). Untuk Kantor Pelayanan Pajak program reformasi birokrasi tersebut meliputi: (i) mempersingkat proses pengurusan NPWP pribadi yang diwajibkan

selesai dalam satu hari dan NPWP badan selesai dalam tiga hari; (ii) proses pengembalian pajak (tax refund) diharuskan selesai dalam waktu satu bulan sejak aplikasi diajukan, untuk value-added tax (VAT) harus selesai antara 2-12 bulan; (iii) proses pengaduan pajak harus selesai ditangani dalam waktu dua belas bulan; (iv) proses permohonan pemotongan pajak barang impor paling lama satu bulan, dan untuk pajak penghasilan dalam waktu lima hari; (v) proses permohonan pemotongan pajak tanah dan bangunan paling lama diselesaikan dalam waktu tiga bulan (Jakarta Post, 6 Agustus, 2007).

Sementara itu di Bea-Cukai diterapkan program reformasi birokrasi dengan target, antara lain: (i) proses penyelesaian dokumen impor barang yang masuk kategori jalur prioritas (priority line) di pelabuhan harus selesai dalam waktu 20 menit dan paling lama 4 jam; (ii) proses penyelesaian dokumen impor di jalur hijau (green line) diselesaikan dalam waktu 20 menit; (iii) proses penyelesaian dokumen untuk jalur merah (red line) dalam waktu 4 jam; (iv) proses penyelesaian dokumen untuk jalur cepat (rush handling) dalam waktu 120 menit; (v) proses pengurusan dokumen ekspor harus selesai satu jam dan paling lama 4 jam; (vi) proses pengembalian pajak impor paling lama 30 hari dan komplain direspon paling lama 60 hari; (vii) proses notifikasi barang impor khusus ditangani dalam waktu satu hari (Jakarta Post, 6 Agustus, 2007).

Untuk menjamin bahwa reformasi birokrasi di tubuh Kemenkeu berjalan, maka para pegawai yang tidak mampu menunjukkan kinerja dan melanggar berbagai ketentuan tentang reformasi birokrasi tersebut kemudian dikenakan sanksi. Dalam catatan Kemenkeu, sampai dengan November 2009 sebanyak 1.961 pegawai Kemenkeu telah diberikan sanksi. Dari sejumlah tersebut, 184 orang

dipecat karena melakukan tindak pidana. Selain pemecatan, sanksi yang diberikan oleh Kemenkeu bervariasi, yaitu: Pertama, dipotong remunerasi sehingga hanya menerima 25 persen selama 2-6 bulan. Kedua, hanya menerima remunerasi 10 persen; dan Ketiga, hanya menerima remunerasi 5 persen. Keempat, tidak menerima remunerasi bagi pegawai yang dipecat dengan hormat dan tidak hormat (<http://www.Kemenkeu.multiply.com>).

Sejak reformasi di Kemenkeu digulirkan, sistem remunerasi memang diakui mampu meningkatkan profesionalisme di Kementerian tersebut. Kinerja Kantor Pelayanan Pajak yang selama ini dikenal lamban, rumit dan berbelit-belit perlahan-lahan mampu mengubah citra tersebut. Hal yang sama juga ditunjukkan di Bea-Cukai yang mulai berbenah untuk memberikan pelayanan kepebeaan kegiatan export-impor. Karena pencapaian-pencapaian menggembirakan tersebut maka Presiden bahkan mengambil keputusan untuk menggunakan Kemenkeu sebagai model reformasi birokrasi di Indonesia. Dalam pandangan Presiden, jika semua Kementerian menerapkan remunerasi maka reformasi birokrasi di Indonesia akan dapat dituntaskan pada tahun 2011.

Sayangnya trend positif tersebut hanya terjadi dalam waktu yang singkat. Gejala-gejala akan gagalnya remunerasi sebagai instrumen untuk mendorong profesionalisme dalam mengatasi praktik KKN di tubuh Kantor Pelayanan Pajak dan Bea-Cukai sudah tampak ketika Dirjen Bea-Cukai, Anwar Supriyadi, melakukan razia mendadak di Kantor Bea-Cukai Pelabuhan Tanjung Priok. Razia yang dilakukan dengan menggundang petugas KPK tersebut menemukan kenyataan bahwa meskipun para pegawai sudah mendapat kenaikan tunjangan yang besar dari sistem remunerasi akan tetapi praktik KKN tetap saja dilakukan. Dalam razia tersebut ditemukan

uang hasil suap yang disimpan oleh para pegawai dengan berbagai cara (di laci, di kaos kaki, di brankas, dll.) yang jumlahnya mencapai ratusan juta rupiah yang mereka kumpulkan setiap harinya.

Puncak dari kegagalan kebijakan remunerasi adalah terungkapnya kasus Gayus Tambunan, seorang pegawai menengah di Direktorat Pajak Kementerian Keuangan, yang terlibat dalam praktik kolusi dengan para pengusaha kakap di Indonesia dalam merekayasa pengurangan pembayaran pajak yang merugikan negara triliunan rupiah. Kasus yang sekarang masih disidangkan tersebut melibatkan berbagai pejabat di Direktorat Pajak, para atasan Gayus yang notabene sudah mendapatkan remunerasi yang jumlahnya membuat para pegawai di kementerian yang lain iri hati. Akan tetapi, jumlah remunerasi yang dianggap besar oleh sebagian PNS dari kementerian yang lain tersebut seolah menjadi tidak berarti jika dibanding dengan suap yang diterima setiap kali melakukan kolusi untuk pengurangan pembayaran pajak. Menurut penelusuran Tempo (Edisi 7-13 Juni, 2010), dalam satu kali memenangkan gugatan banding satu kasus pajak, Gayus mendapatkan imbalan US\$ 500.000 dan atasan yang menyokong aksinya, Kepala Seksi Pengurangan dan Keberatan di Direktorat Pajak mendapat imbalan sampai US\$ 1,5 juta. Oleh karena itu tidak mengherankan jika hanya dalam waktu singkat dari 'profesinya' sebagai konsultan pajak tersebut Gayus mampu mengumpulkan 'penghasilan' sampai Rp. 23 miliar.

Kasus Gayus memang membuka borok dan semakin mengkonfirmasi kecurigaan masyarakat bahwa Direktorat Pajak dan jajarannya memang sarang para koruptor. Investigasi yang dilakukan oleh Menkeu selanjutnya menemukan kenyataan bahwa

para atasan Gayus diduga terlibat atau minimal melakukan praktik pembiaran. Karena itu maka Menkeu telah memecat dan mencopot jabatan setidaknya sepuluh orang pejabat yang menjadi atasan Gayus.

Meskipun Menkeu dengan sigap melakukan penyelidikan atas terjadinya kasus Gayus, namun suka atau tidak kasus tersebut telah menjadi titik balik kegagalan kebijakan remunerasi di Kementerian Keuangan. Banyak pihak kemudian menanyakan efektivitas remunerasi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi. Suara-suara sumbang mulai muncul dari dalam Kementerian itu sendiri bahwa remunerasi memang tidak mempengaruhi kinerja mereka. Remunerasi bahkan dianggap tidak mencerminkan keadilan karena para pelaksana di lapangan yang melakukan pekerjaan sesungguhnya hanya mendapat kenaikan remunerasi dengan persentasi kecil, akan tetapi para pejabat yang menduduki eselon lebih tinggi yang dianggap 'hanya' menerima dan menandatangani pekerjaan petugas yang dilapangan mendapatkan kenaikan remunerasi yang lebih besar. Selain itu, besarnya penghasilan tambahan yang biasa diterima oleh para pegawai di Direktorat Pajak dan Bea-Cukai yang biasa diperoleh dari sumber-sumber di luar gaji (baik legal maupun ilegal) membuat godaan untuk tetap melakukan kolusi sulit dihindari. Pada akhirnya, remunerasi justru semakin memanjakan para pegawai sebab mereka memperoleh tambahan tunjangan akan tetapi pada saat yang sama tetap melakukan praktik KKN yang selama ini telah menjadi suatu kebiasaan.

PENUTUP

Motivasi memiliki kaitan yang erat

dengan upaya meningkatkan profesionalisme para pegawai dengan tujuan pokok agar para pegawai dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat dan pada saat yang sama menghilangkan praktik KKN. Motivasi dapat muncul karena dorongan internal dan eksternal. Secara teoritis faktor eksternal (reward dan punishment) dapat memunculkan motivasi lebih cepat dibanding dengan faktor internal. Namun demikian motivasi yang didorong karena faktor eksternal lebih bersifat artifisial, temporer, dan mudah hilang jika intensitasnya menurun.

Kasus kegagalan kebijakan remunerasi di Kementerian Keuangan menunjukkan tentang hal tersebut. Remunerasi sebagai instrumen eksternal untuk mensukseskan program reformasi birokrasi di kementerian tersebut terbukti gagal karena beberapa hal. Pertama, intensitas remunerasi yang diberikan kepada pegawai masih jauh di bawah penghasilan-penghasilan ilegal yang mereka peroleh ketika melakukan praktik KKN. Atau dengan kata lain remunerasi belum dapat menyamai opportunity cost yang hilang ketika mereka melakukan praktik KKN. Kedua, pemberian remunerasi dirasakan tidak adil oleh para pegawai yang membuat para pegawai menjadi merosot motivasi kerjanya. Kenyataan ini menunjukkan bahwa remunerasi malah menimbulkan dampak yang bertentangan dengan tujuan awalnya untuk mendorong motivasi kerja para pegawai.

Belajar dari kegagalan remunerasi di Kementerian Keuangan, di masa depan upaya untuk meningkatkan profesionalisme para PNS melalui instrumen pendorong motivasi harus dilakukan secara hati-hati. Instrumen pendorong motivasi yang bersifat eksternal saja ternyata tidak terlalu efektif sebagai solusi. Oleh karena itu upaya untuk dapat menggunakan kedua instrumen pendorong

motivasi internal dan eksternal perlu segera dirancang. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa motivasi yang bersifat internal akan lebih lama bersemayam di dalam diri seorang pegawai dan akan lebih mampu meningkatkan profesionalisme seorang pegawai. Namun karena prosesnya yang panjang untuk diterapkan dan lebih lama untuk menunggu hasilnya, instrumen pemotivasi internal perlu digabung dengan instrumen yang bersifat eksternal.

REFERENSI

- Amabile, T.M. 1985. Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (2): 393-399.
- Amabile, T. M. 1993. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. 1994. The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Behn, R. 1995. The big questions of public management, *Public Administration Review*, 55(4):313-324.
- Bern, D. 1972. Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 6, pp. 1-62). New York: Academic Press.
- Caiden, N. 1988. Public Service Professionalism for Performance Measurement and Evaluation. *Public Budgeting & Finance / Summer*
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. & Aristigueta, M.P. 2002. *Managing Human Behavior*

- in Public and Non Profit Organization. Sage Publication, California.
- Gerpott, T.J. & Domsch, M. 1985. The Concept of Profesionalism and the Management of Salaried Technical Professionals: A Cross-National Perspective. *Human Resource Management*, 24 (2).
- Grant, M.A. 2008. Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1): 48-58
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing
- Kehr, H. M. 2004. Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition. *Academy of Management Review*, 29, 479-499.
- Kerr, S., Von Glinow, M. A., & Schriesheim, J. 1977. Issues in the Study of 'Profesionals' in Organizations: The Case of Scientists and Engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18: 329-345.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. 2005. Work Motivation Theory And Research At The Dawn Of The Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56:485-516.
- Lei, S.A. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Evaluating Benefits and Drawbacks from College Instructors' Perspectives, *Journal of Instructional Psychology*, 37 (2).
- Mat, N.H.N. & Zabidi, N.Z. 2010. Profesionalism in Practices: A Preliminary Study on Malaysian Public Universities. *International Journal of Business and Management*, 5 (8).
- Maister, D.H. 1997. *True Profesionalism*. New York : The Free Press.
- Parkan, B. 2007. "Profesionalism: A Virtue or Estrangement from Self-activity?", *Journal of Business Ethics*, 78:77-85.
- Putranto, A.S.T. 2009. Pengelolaan Kepegawaian (PNS) Sebagai Key Leveragi Reformasi Birokrasi Di Indonesia", dalam Pramusinto,A., & Ku morotomo, W. (Eds), (2009). *Governance Reform di Indonesia: Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Yogyakarta: MAP UGM & Gava Media.
- Shafer, W.E., Park, L.J., & Liao, W.M. 2002. Profesionalism, organizational-profesional conflict and work outcomes, a study of certified management accountants, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (1), 46-68.
- Steers, R., Mowday, R., & Shapiro, D. 2004. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387
- Sulistyo, A. 2005. Suatu Pemikiran Ulang terhadap DP3, dalam Bunga Rampai Administrasi. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Wise, L.R. 2004. ureaucratic Posture: On the Need for a Composite Theory of Bureaucratic Behavior, *Public Administration Review*. Indiana University, 64 (6).
- Wright, B.E. 2007. "Public Service and Motivation: Does Mission Matter? Essays on WorkMotivation and the Workplace", *Public Administration Review*. University of North Carolina.
-Renumerasi Gagal Mereformasi Birokrasi", diakses melalui www.busineskeungan-kompas.com pada 3 September 2010.

