

MERIT SYSTEM DALAM MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Oleh:
Arief Daryanto

Abstract

Government officials in Indonesia are required to continuously improve their services quantitatively and qualitatively to increase the country competitiveness and public sector management quality. Common stereotype about low government official performance implies that they are not yet capable of proliferating their productivity. Working motivation is needed to produce high working spirit to provide excellent service to the community. A system which can generate high working motivation based on result oriented organizational values and fair and accurate merit system performance evaluation are required. This paper is aimed at opening the thinking paradigm about merit system in managing government officials to increase their productivity, quantitatively and qualitatively.

Keywords: Merit System, Civil Service (PNS), Competitiveness, Performance Appraisal, Competency, Merit Pay

A. PENDAHULUAN

Perbaikan kinerja aparat pelayanan publik merupakan salah satu isu penting dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Tuntutan perbaikan kinerja aparat publik semakin besar jika dikaitkan dengan upaya Pemerintah untuk meningkatkan daya saing negara dalam persaingan global (Balfour, 1997). Daya saing suatu negara ditentukan oleh kinerja perekonomian, tingkat efisiensi pemerintah, efisiensi bisnis dan kualitas infrastruktur yang tersedia di negara tersebut. Berdasarkan World Competiveness Scoreboard 2007 yang diterbitkan oleh IMD, peringkat Indonesia daya saing Indonesia mengalami penurunan (*decelerating performance*) dari urutan 52 pada tahun 2006 menjadi urutan ke 54 pada tahun 2007. Sedangkan dalam laporan daya saing global yang dirilis Forum Ekonomi Dunia (*The World Economic Forum/WEF*) pada Oktober 2007, Indonesia duduk di posisi

ke-54, atau turun empat poin dari posisi akhir tahun lalu di peringkat ke-50. Perbaikan kinerja aparat pelayanan publik juga merupakan suatu keharusan jika dikaitkan dengan perkembangan dan tuntutan kontemporer seperti globalisasi atau liberalisasi perdagangan, good governance, profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, penegakan etika dan moral dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Milakovich and Gordon, 2007).

Beberapa indikator yang mencerminkan buruknya potret kinerja aparat pelayanan publik (yang sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil atau PNS) di Indonesia, antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis; biaya yang tinggi (*high cost economy*); pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat; pelayanan yang diskriminatif; mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan

atasannya ketimbang kepentingan publik; adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan; masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan; sikap acuh terhadap keluhan masyarakat; lamban dalam memberikan pelayanan; kurang berminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya.

Sumberdaya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang strategis dalam meningkatkan kemampuan bersaing (*competitive*) dan bertahan (*defensive*) bagi institusi/ organisasi di era globalisasi saat ini. Pfeffer (1996) mengemukakan bahwa pada kompetisi global hanya ada satu landasan untuk mencapai keunggulan bersaing bagi institusi/ organisasi, yaitu bagaimana mengelola faktor SDM tersebut. Oleh karena itu, pengembangan kualitas SDM diperlukan dalam dinamika persaingan, dinamika pasar serta dinamika teknologi yang terus berkembang.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu SDM yang memerlukan penerapan sistem penilaian kinerja (prestasi kerja) melalui merit system. Mengingat, keberadaan PNS sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. PNS sebagai aparatur negara masih memiliki kinerja yang rendah. Hal ini didasarkan pada kompetensi dan produktivitas PNS yang masih rendah dan perilaku yang rule driven, paternalistik dan kurang profesional. Menurut laporan World Bank (2006), pegawai negeri sering mencari alasan atas kinerja yang buruk, absensi dan praktek-praktek korupsi dengan menyatakan bahwa mereka tidak dibayar dengan cukup. Hal ini pun diperkuat dengan kajian yang dilakukan oleh Bappenas (2004), sistem gaji PNS hingga saat ini tidak

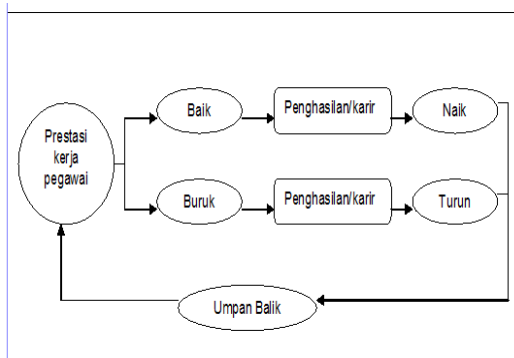
mempertimbangkan kebutuhan hidup layak dan prestasi kerja. Disamping itu, sistem penggajian belum tegas mempertimbangkan pegawai dengan tingkat pendidikan, prestasi, produktivitas tinggi dan disiplin yang tinggi. Saat ini PNS dengan kedudukan struktural yang sama, produktif atau tidak produktif dipastikan memiliki gaji yang sama apabila mempunyai golongan, masa kerja dan ruangan pangkat yang sama. Kondisi ini akan menurunkan semangat kerja dan prestasi kerja pegawai baik saat ini maupun di masa mendatang.

B. KONSEP MERIT SYSTEM

Pengertian merit system dapat didasarkan pada gabungan pendekatan analisa kosa kata, teori motivasi dan modifikasi perilaku. Berdasarkan pendekatan analisa kosa kata dan teori perubahan perilaku, merit system didefinisikan sebagai pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi (merit), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya dikategorikan sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai.

Konsep merit system mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama merit system adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja (Woodard, 2005). Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai (SDM) akan diberikan penghargaan atau reward berupa kenaikan penghasilan dan/atau karir jabatan. Sedangkan jika prestasi kerja pegawai (SDM) tergolong buruk maka akan menerima punishment berupa penurunan penghasilan dan/atau karir

jabatan. Kedua hal tersebut, yakni reward ataupun punishment akan diterima pegawai sebagai umpan balik yang dipastikan dapat mempengaruhi seluruh sikap-sikap serta perilaku kerja di masa mendatang.



Sumber: Wungu, 2003

Gambar 2. Konsep Merit System

Dengan reward atau punishment yang diterapkan dalam konsep merit system akan membawa dampak yang positif bagi kinerja kerja SDM itu sendiri. Reward akan memberikan reaksi pada SDM untuk mempertahankan dan bahkan lebih meningkatkan prestasi kerja. Sebaliknya, punishment akan menimbulkan reaksi untuk meninggalkan atau tidak mengulang sikap yang dapat membuat prestasi kerja buruk. Oleh karena itu, konsep merit system membuat SDM akan terdorong untuk berprestasi kerja tinggi sehingga akan berdampak langsung pada pencapaian prestasi tinggi dari unit kerja SDM tersebut yang pada akhirnya institusi/organisasi secara menyeluruh akan mencapai prestasi yang tinggi pula.

Pengertian tentang merit system di atas menunjukkan bahwa tujuan penerapan merit system dalam manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja SDM agar tercapai produktivitas institusi/organisasi yang tinggi

dan berkesinambungan. Kondisi yang dapat dipenuhi agar penerapan merit system berjalan efektif menurut Simamora (1995) adalah:

1. Membuat standar kinerja yang tinggi, karena pengharapan yang rendah cenderung menjadi pemenuhan ramalan sendiri. Puncak prestasi jarang dihasilkan dari pengharapan yang sedang-sedang saja.
2. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang akurat, dengan fokus pada kriteria yang berorientasi pada hasil dan khas pekerjaan.
3. Melatih penyelia dalam mekanisme penilaian kinerja dan dalam seni pemberian umpan balik kepada bawahan. Kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif.
4. Mengaitkan secara erat imbalan dengan kinerja dengan menggunakan penilaian kinerja semi tahunan untuk memberikan atau menolak peningkatan merit system.
5. Menggunakan suatu rentang peningkatan merit system yang luas dengan membuat peningkatan gaji menjadi lebih bermakna.

Penerapan kebijakan merit system dalam manajemen memerlukan empat kebijakan pokok sebagai bagian dari sub-sistem merit system tersebut Hickman and Lee (2001), yakni pertama, kebijakan penilaian karya pegawai (performance appraisal); kedua, penghasilan (compensation); ketiga, karir (career) dan keempat, pelatihan (training). Sub-sistem yang paling terpenting dalam penerapan merit system adalah sub-sistem dalam bidang penilaian karya pegawai dengan tujuan utama untuk menghasilkan nilai prestasi kerja pegawai (SDM) yang optimal obyektif.

Prestasi kerja harus didorong oleh motivasi bekerja yang tinggi dari pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu stimulan yang dapat menggerakkan seseorang untuk bekerja lebih baik dan berprestasi. Motivasi juga merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang dapat menggerakannya untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan maksimal. Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2003), menyatakan beberapa hal yang menyebabkan seseorang ingin bekerja, yaitu:

1. Keinginan untuk hidup (The Desire to Live)
Keinginan hidup pada dasarnya merupakan hal paling utama yang diinginkan oleh seluruh manusia. Manusia bekerja dengan tujuan untuk mencari makan, karena makan merupakan hal yang paling utama dalam mempertahankan hidup.
2. Keinginan untuk suatu posisi (The Desire for Position)
Penyebab manusia ingin bekerja adalah ingin memperoleh suatu posisi. Keinginan untuk meraih suatu posisi ini merupakan keinginan manusia yang kedua setelah keinginan untuk hidup.
3. Keinginan akan kekuasaan (The Desire for Power)
Keinginan ketiga yang mendorong seseorang untuk bekerja adalah keinginan akan kekuasaan. Keinginan ini berada selangkah di atas keinginan untuk memiliki.
4. Keinginan akan pengakuan (The Desire for Recognition)
Merupakan hal terakhir dari kebutuhan atau keinginan manusia yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja.

Dengan demikian, seseorang akan berusaha mencapai keinginannya dengan cara bekerja. Keinginan yang timbul dari setiap pegawai merupakan motivasi bagi mereka dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Seorang pemimpin suatu institusi/ organisasi harus mempelajari hal-hal apa yang menjadi keinginan para pegawainya agar dapat mengetahui faktor-faktor motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai dalam rangka menunjang tujuan institusi/organisasi.

C. MANFAAT MERIT SYSTEM

Penerapan merit system memberikan manfaat dalam manajemen institusi/organisasi, khususnya PNS, di antaranya pertama, merit system dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, menurunkan biaya produksi dan meningkatkan pendapatan. Kedua, merit system membutuhkan pengawasan langsung khususnya bagi tingkatan tertentu untuk mempertahankan kualitas yang diinginkan. Ketiga, merit system dapat mendorong pegawai untuk mengurangi waktu yang hilang dan membuat penggunaan waktu serta peralatan menjadi lebih efektif. Keempat, merit system dapat membantu dalam penentuan biaya tenaga kerja yang lebih akurat, dan Kelima, merit system dapat memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerja, karena pegawai percaya dan mengetahui bahwa dengan kinerja yang tinggi akan memperoleh imbalan.

Salah satu implementasi dari *merit system* adalah berupa penilaian prestasi kerja pegawai yang memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan institusi/ organisasi, yaitu:

1. Perbaikan kinerja
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi pegawai, manajer, spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
2. Keputusan penempatan
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan (demosi) biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.
3. Penyesuaian kompensasi
Penilaian prestasi kerja akan membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada merit system.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali dan setiap karyawan hendaknya selalu mengembangkan diri.
5. Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik pegawai.
6. Defisiensi proses penempatan staf
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
7. Ketidakakuratan informasi
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dalam sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidak-tepatan dalam keputusan menyewa pegawai, pelatihan, dan keputusan konseling.
8. Tantangan-tantangan eksternal
Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian prestasi kerja, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
9. Kesalahan rancangan pekerjaan
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
10. Kesempatan kerja yang sama
Penilaian kinerja yang akurat dan aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
11. Umpan balik pada SDM
Kinerja yang baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Keuntungan yang spesifik dari sistem penilaian prestasi kerja pada merit system akan tergantung pada sasaran yang hendak dicapai dan sampai dimana sistem tersebut didesain dan dioperasikan secara efektif untuk memenuhi sasaran yang dimaksud. Keuntungan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga hal penting, yaitu (Moon, 1993):
 - a. Keuntungan bagi yang dinilai
 - 1) Menerima umpan balik (feed back)
 - 2) Kesempatan untuk menyampaikan umpan balik (feed back) kepada penilai

- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
 - 4) Kesempatan membahas prospek dan promosi karir
 - 5) Memperjelas tujuan-tujuan pekerjaan
 - 6) Diskusi tentang desain kerja
 - 7) Keuntungan dari gaji yang dikaitkan dengan kinerja
- b. Keuntungan bagi penilai
- 1) Umpan balik (feed back) kepada yang dinilai
 - 2) Menyusun dan menjelaskan sasaran kegiatan kerja untuk periode mendatang dan target individu yang dapat dicapai
 - 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
 - 4) Perhitungan kekuatan dan kelemahan tim
 - 5) Menggali dan mengatasi masalah dan mengurangi tingkat keluar masuk karyawan (labour turn over)
- c. Keuntungan bagi institusi/organisasi
- 1) Penyempurnaan kinerja melalui komitmen terhadap staf
 - 2) Standar minimum manajemen yang baik
 - 3) Perbandingan kebutuhan pelatihan
 - 4) Perencanaan karyawan dan suksesi
 - 5) Tes proses seleksi

D. PENERAPAN MERIT SYSTEM DALAM MANAJEMEN PNS

Keberadaan PNS sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Untuk itu, terhadap PNS perlu dilakukan pembenahan yang sistematis melalui berbagai kebijaksanaan dan instrumen

pembinaannya. Standar penggajian PNS di seluruh Indonesia adalah sama, yang didasarkan atas pangkat/golongan dan masa kerja pegawai. Perhitungan besaran gaji pokok sekarang ini mengacu pada masa kerja dan golongan Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS dengan masa kerja dan golongan yang sama akan memiliki gaji pokok yang sama walaupun bobot pekerjaannya berbeda. Perbedaan yang cukup menonjol hanya terletak pada tunjangan struktural bagi PNS yang memiliki jabatan struktural. Kondisi ini menyebabkan tidak terdorongnya PNS untuk lebih berprestasi sesuai dengan kompetensinya. Disamping itu, gaji dan tunjangan yang diterima saat ini belum dapat memenuhi kebutuhan hidup dan kurang kompetitif dibandingkan dengan gaji di sektor swasta khususnya untuk tingkat manajer dan pimpinan. Sistem penggajian tersebut mengakibatkan kurangnya insentif untuk meningkatkan karier dan prestasi, serta mendorong terjadinya penyalahgunaan wewenang untuk meningkatkan taraf hidupnya.

Selain permasalahan di atas dalam menilai kinerja (prestasi) seorang pegawai, dalam hal ini tidak terlepas dari keberadaan PNS umumnya para penilai sering mengalami bias dalam penilaian kinerja (Rao, 1992). Adapun bias tersebut antara lain:

1. *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian bagi pegawai yang disukainya, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukainya akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;

2. *Liniency and Severity Effect*. *Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi harkat (nilai) yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap karyawan sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk (keras);
3. *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada ditengah-tengah). Karena toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut sehingga cenderung menilai sebagian besar dengan nilai yang rata-rata;
4. *Assimilation and differential effect*. *Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;
5. *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;
6. *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupa-kan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

Menurut Breunan (1989) terdapat permasalahan dalam penilaian prestasi kerja yaitu, *pertama, Stereotypes*, yaitu penilaian berdasarkan harapan penilai sendiri, bukan atas dasar kenyataan yang benar-benar terjadi atau mencari kenyataan sesuai dengan teori penilai dari pada membuat suatu teori yang sesuai dengan kenyataan; *kedua, subjective standards*, kriteria penilaian diartikan berbeda antara pengguna-pengguna individu, seperti kriteria sangat baik sampai tidak baik; dan *ketiga, Opportunity bias*, seorang pegawai dapat memperoleh nilai baik karena keadaan pegawai tersebut bukan karena prestasi kerjanya. Permasalahan atau bias tersebut merupakan kendala yang umum terjadi dan patut menjadi pertimbangan dalam mencari alternatif sistem penilaian prestasi.

Pegawai akan mendukung pencapaian tujuan institusi/organisasi, jika prestasi kerja pegawai dapat dihargai oleh institusi/organisasi tersebut. Pencapaian tujuan perusahaan dapat diwujudkan dengan menjalankan manajemen SDM yang berbasis kompetensi (*competency-based human resources management*). Salah satu strategi kebijakan SDM yang dapat menumbuhkan situasi kompetensi antar pegawai adalah merit system yaitu strategi pemberian remunerasi dan insentif lainnya yang dikaitkan dengan tugas dan tanggung jawab serta pencapaian kinerja. Strategi ini akan memungkinkan para pegawai bersedia bekerja keras dengan tingkat kedisiplinan dan moral kerja yang tinggi. Mengingat betapa pentingnya

merit-pay system ini dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas institusi/ organisasi, Woodard (2005) mengatakan bahwa walaupun secara tradisional *merit system* merupakan dasar kebijakan dan praktik manajemen sumberdaya manusia di sektor publik, pada saat ini konsep merit ini lebih dekat dikaitkan dengan kompensasi (*merit pay*) dibandingkan dengan nilai-nilai yang seharusnya menjadi dasar perilaku dalam manajemen sektor publik (Woodard 2005).

E. PENUTUP: STRATEGI PENERAPAN MERIT SYSTEM

Kemajuan suatu bangsa tidak hanya tergantung pada sumberdaya alam yang dimiliki, namun lebih ditentukan oleh kemampuan bangsa tersebut dalam mengelola sumberdaya dengan baik. Untuk mengelola sumberdaya secara tepat dan baik mutlak diperlukan SDM yang berkualitas. PNS sebagai SDM yang bertugas melayani kepentingan publik sudah semestinya memiliki kualitas yang baik agar mampu menjalankan tugasnya secara tepat dan benar. Oleh karena itu diperlukan kebijakan yang mampu meningkatkan produktivitas dan prestasi kerjanya. Sistem penggajian dengan *merit system* diyakini merupakan salah satu alternatif sistem penggajian yang dapat memacu prestasi dari PNS tersebut.

Dengan sistem penggajian yang baik diharapkan mampu menciptakan *Good Corporat Governance* (GCG). Penerapan GCG ini akan memberikan harapan karena merupakan suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip

demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

Dalam menerapkan merit system pada manajemen PNS beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain *pertama*, langkah awal dalam penerapan penggajian merit system, pihak manajemen perlu memperhatikan bahwa dalam pemberian gaji tidak terlepas dari pada penilaian terhadap tugas dan tanggung jawab seluruh karyawan disemua unit kerja, sehingga penilaiannya adalah orang-orang yang mengetahui dengan benar apa yang dikerjakan karyawan yaitu atasan langsung dan sebagai bahan pertimbangan penilai dapat melakukan konfirmasi kepada bagian lain yang terkait dengan pekerjaan dan karyawan yang dinilai.

Kedua, untuk mensejahterakan PNS pemerintah seyogyanya juga memperhatikan pemerataan penghasilan. Sudah sepantasnya pemerintah meningkatkan standar gaji PNS dengan standar yang layak, dengan demikian kesenjangan akan lebih dapat diminimalisir dan kesejahteraan pun dapat diperoleh.

Ketiga, dalam perhitungan penentuan formula penggajian PNS, perlu diperhatikan juga tingkat inflasi/kemahalan antara lain dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan.

Keempat, penggajian untuk PNS seharusnya dibuat standar tertentu, artinya bisa saja dalam golongan yang sama tetapi memiliki gaji yang berbeda disesuaikan dengan beban kerjanya sehari-hari. Kalau

ada PNS yang malas-malasan maka gajinya akan lebih kecil dari yang memiliki tanggung jawab yang besar, walaupun golongannya rendah. Dengan demikian produktifitas PNS akan lebih baik terhadap pelayanan terhadap masyarakat. Di Indonesia saat ini gaji tidak didasarkan atas kinerja tetapi tanggung jawab, sedangkan tanggung jawab tidak selalu terkait dengan kinerja. Disamping itu setiap instansi diberikan kewenangan penuh untuk memberikan reward dan punishment terhadap pegawai dibawahnya sesuai ketentuan yang berlaku. Reward dan punishment tersebut tidak hanya berlaku untuk bawahan saja melainkan juga untuk pimpinan.

Kelima, reward yang diberikan kepada PNS yang memiliki prestasi kerja seharusnya dilakukan dengan transparan sehingga memiliki sikap kompetisi antar departemen dalam memberikan pelayanan, mendorong tegaknya hukum dan bersedia memberikan pertanggungjawaban terhadap publik (*public accountability*) secara teratur.

Keenam, diperlukan pengawasan yang ketat dalam menerapkan *merit system* dimana pemerintah perlu membentuk tim *merit system* sehingga dapat berjalan secara efektif. Penerapan *merit system* juga akan efektif bila terdapat komitmen penuh dari segenap pihak, yaitu pimpinan dan pegawai (PNS) institusi/organisasi.

Beberapa hal-hal lain yang perlu juga diperhatikan dalam mencapai keefektifan penerapan *merit system*, di antaranya adalah *pertama*, menetapkan pagu atau target prestasi kerja; *kedua* mengembangkan sistem penilaian karya pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan, berorientasi pada hasil kerja serta penilaian oleh lebih dari satu

penilaian atau *multi raters*; *ketiga*, memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya terampil menilai prestasi kerja pegawai serta menguasai seni penyampaian umpan balik tentang kondisi nyata prestasi kerja yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dipainya prestasi kerja pegawai yang lebih baik. *Keempat*, membakukan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai. *Kelima*, menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, W.P. et al., 1996.** *Strategic Human Resources. Second Edition.* The Dryden Press.
- Balfour, D.L. 2005.** *Reforming the Public Service: The Search for a New Tradition,* Public Administration Review, Vol. 57, No. 5, pp 439-462.
- Bappenas, 2004.** *Laporan Kajian Sistem Remunerasi PNS.* Bappenas, Jakarta.
- Bank Dunia, 2006.** *Pelayanan Publik: reformasi yang Sama-sama Menang.* Indonesian Policy Brief.
- Hasibuan, M. S.P. 2003.** *Manajemen Sumberdaya Manusia.* CV Haji Masagung, Jakarta.
- Hickman, G.R. and Lee, D.S. 2001.** *Managing Human Resources in the Public Sector: A Shared Responsibility,* Harcourt College Publisher, Fort Worth.

- Milakovich, M. E. and Gordon, G.J. 2007.** *Public Administration in America., 9th edition*, Thomson Wadsworth, Belmont.
- Moon, P. 1993.** *Penilaian Karyawan. Seri Manajemen No. 158.* Lembaga PPM dan PT. Binaman Pressindo. Jakarta.
- Pfeffer, M. 1996.** *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Harvard Business School Press, MA
- Simamora, H. 1995.** *Manajemen Sumberdaya Manusia.* Bagian Penerbitan STIE YKPN Yogyakarta.
- Rao, T.V. 1992.** *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*, Penerjemah: Ny. Mulyana L. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Woodard, C.A. 2005.** *Merit by Any Other Name: Reframing the Civil Service First Principle*, Public Administration Review Vol 65, No. 1, pp 109-116.
- Wungu, Jiwo. 2003.** *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan System Merit.* PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta