

ANALISIS BEBAN FISKAL MANAJEMEN PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA

FISCAL BURDEN ANALYSIS FOR NON-ONGOING EMPLOYEES MANAGEMENT

Joko Tri Haryanto

Pusat Kebijakan Pembiayaan Perubahan Iklim dan Multilateral, Badan Kebijakan Fiskal, Kementerian Keuangan
Jl. Dr Wahidin Raya No 1 Jakarta Pusat
e-mail: Djohar78@gmail.com

(Diterima 11 Agustus 2015, Direvisi 15 Oktober 2015, Disetujui 2 November 2015)

Abstrak

Berdasarkan UU ASN, yang dimaksud dengan pegawai ASN adalah PNS dan PPPK. Manajemen PPPK sendiri memiliki konsekuensi pendanaan baik dari APBN maupun APBD. Untuk itu perlu dipertimbangkan kondisi keseimbangan fiskal dan alokasi belanja pegawai. Dengan menggunakan pendekatan statistik deskriptif, alokasi belanja pegawai dalam APBN ternyata belum menjadi hal yang merisaukan. Namun, dengan kebijakan reformasi subsidi, alokasi belanja pegawai justru berpotensi menimbulkan tekanan anggaran yang baru terhadap APBN. Sementara itu, dari hasil analisis di level APBD provinsi, beberapa daerah yang memiliki rasio belanja pegawai besar terhadap total belanja APBD diantaranya Provinsi Bengkulu, Provinsi DKI Jakarta, Provinsi DIY, Provinsi NTT dan Provinsi Maluku Utara. Dari keseluruhan daerah tersebut, hampir sebagian besar memiliki kapasitas fiskal relatif rendah. Kondisi ini juga patut diwaspadai terlebih jika dilihat data di level kabupaten/kota di provinsi tersebut, rata-rata hampir semuanya di level kapasitas fiskal rendah. Ke depannya, sekiranya Pemerintah Pusat wajib memberikan arahan dan petunjuk terkait kebijakan pengelolaan PNS dan PPPK ini dalam kerangka UU ASN.

Kata kunci: *belanja pegawai, dampak fiskal, APBN, APBD, keseimbangan fiskal*

Abstract

Based on Law of ASN, ASN employees are civil servants and non-ongoing employees (PPPK). The PPPK management includes financial funding from the state (APBN) and regional budget (APBD). Therefore a consideration of fiscal balance and allocation of personnel expenditure is needed. Using descriptive statistical approach, the allocation of personnel expenditures in the state budget has not been a concerns yet. However, with the subsidy policy reform, the allocation of personnel expenditures has a potential lead to give pressures on the state budget. Meanwhile, the analysis results at the provincial budget shows there are some areas have large ratio of personnel expenses to total expenditure budget, they are Bengkulu, Jakarta, Yogyakarta, NTT and North Maluku province. From all of those areas, majority have relatively low fiscal capacity. An alert should be raised due to this condition, especially the data is viewed at the level of district/city in the province, majority are in the level of low fiscal capacity. For the next policy, the Central Government shall provide direction and guidance related to management policies of non-ongoing employees and the civil servants in the ASN Law framework.

Key ords: *personnel expenditure, fiscal impact, state budget, regional budget, sustainable fiscal*

PENDAHULUAN

Thoha (2014) menyebutkan bahwa lembaga birokrasi pemerintah dalam suatu negara tidak dapat mengelak dari setiap persoalan yang dihadapi masyarakat negeri bersangkutan. Lembaga birokrasi ada untuk melayani masyarakat, bukan semata-mata melayani kepentingan penguasa. Birokrasi sebagai suatu alat kelengkapan eksistensi suatu negara juga harus selalu hadir dalam setiap persoalan yang dihadapi masyarakat. Kehadiran birokrasi tersebut ditandai dengan kesiapannya dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Thoha (2014) juga menambahkan bahwa salah satu tanda dan bukti bahwa birokrasi suatu negara mengabdikan kepada masyarakat dapat dilihat sampai seberapa jauh pelayanan yang diberikan memiliki manfaat dan menghargai masyarakat. Demikian pula salah satu wujud tata pemerintahan yang baik dan amanah dapat diamati dari cara pemerintah memberikan pelayanan kepada publik. Pengertian baik dan amanah adalah sesuai dengan keinginan rakyat, bukan semata-mata memenuhi keinginan penguasa. Keinginan tersebut sebetulnya sangat sederhana, yaitu pelayanan yang tidak menggunakan kekuasaan tetapi memiliki rasa empati manusiawi, tidak menyengsarakan

rakyat, tidak membuat rakyat harus antri berdesak-desakan, tidak mahal dalam arti harus berkorban menghilangkan banyak waktu, tenaga dan bahkan terkadang nyawa.

Sementara itu, Tjiptoherijanto (2014) juga menambahkan bahwa bahwa reformasi pelayanan publik sebagai bagian dari reformasi birokrasi secara keseluruhan adalah gejala atau gerakan yang berulang kali terjadi dalam sejarah peradaban manusia. Temuan arkeologis dan kajian sejarah di beberapa wilayah Timur Tengah, Asia dan Amerika menyebutkan bahwa pemerintahan atau peradaban dapat runtuh dan lenyap karena tidak responsif terhadap perubahan yang terjadi. Dalam konteks Indonesia, prakemerdekaan, bangkrutnya VOC akhir abad ke-19 serta runtuhnya Pemerintahan Hindia-Belanda pada paruh kedua abad ke-20, sebagian disebabkan oleh kegagalan atau keengganan mereka dalam menjalankan reformasi pelayanan publik.

Namun demikian, gerakan reformasi dalam tingkatan sangat intensif dan cakupan luas serta berlangsung hamper serempak terlihat sejak dasawarsa tahun 1980-an di seluruh penjuru dunia. Masih berdasarkan sumber yang sama, disebutkan bahwa secara umum tujuan reformasi birokrasi khususnya reformasi pelayanan publik dalam konteks global pada prinsipnya sama dengan tujuan reformasi pada skala nasional yaitu memperpendek jarak antara cita-cita dengan realita serta mempersingkat waktu yang dibutuhkan untuk mewujudkan cita-cita tersebut. Baik dalam perekonomian tertutup, terbuka maupun global, daya dukung birokrasi tetap sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan reformasi pelayanan public di tingkat nasional. Dengan atau tanpa globalisasi, reformasi birokrasi sebagai tulang punggung administrasi negara merupakan keharusan. Namun, globalisasi telah membuat reformasi birokrasi kian relevan dan dibutuhkan.

Dalam era globalisasi, tantangan terbesar reformasi adalah bagaimana menjalin kesepakatan kultural, khususnya tata nilai. Perimbangan antara efisiensi dan keadilan, ruang lingkup dan system pengelolaan sektor publik, dapat dikatakan merupakan kesepakatan nilai. Sayangnya dalam era globalisasi dewasa ini, tidak semua tata nilai dapat disepakati

atau diakomodasi dengan mudah dan cepat. Sebagaimana diketahui, salah satu sisi positif globalisasi adalah semakin besar kemungkinan negara-negara sedang berkembang memperoleh faktor-faktor produksi, khususnya teknologi dan sumber daya keuangan serta pasar potensial baik di negara maju maupun antar negara berkembang. Namun demikian peluang untuk memperoleh manfaat positif itu akan hilang jika pemerintah di negara berkembang enggan serta tidak mampu menerapkan sejumlah prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Tjiptoherijanto (2011) juga menyebutkan bahwa reformasi birokrasi sebagai bagian dalam tata pemerintahan yang baik (*good governance*) bukan hanya akan dapat terjadi bila para politisi benar-benar jujur dan mau bertanggung jawab, tetapi juga bila pegawai negeri/PNS bekerja secara efisien dan produktif. Dalam kesimpulannya, Tjiptoherijanto (2011) juga menyebutkan bahwa reformasi kepegawaian adalah suatu kegiatan yang amat sulit dan mahal, sehingga seringkali di luar kemampuan negara-negara berkembang yang relatif miskin dan sedang membangun. Namun demikian kebijakan reformasi kepegawaian ini haruslah dijalankan sebagai bagian penting dari keseluruhan program reformasi yang harus dijalankan suatu pemerintahan. Bagi masyarakat luas, tindakan yang cepat dan tepat serta pelayanan prima menjadi idaman bersama. Masyarakat tidak ambil pusing dengan berbagai persoalan politik yang mungkin terjadi dalam suatu pemerintahan.

Secara nasional, regulasi mengenai Refomasi Birokrasi itu sendiri diawali dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Perpres *Grand Design* RB). Peraturan tersebut dilatarbelakangi oleh bencana krisis ekonomi Indonesia tahun 1998 yang pada gilirannya memunculkan era reformasi. Era reformasi menuntut adanya berbagai keterbukaan, transparansi dan akuntabilitas di semua lini kebangsaan, yang dimulai di bidang hukum, politik, ekonomi dan birokrasi yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama. Perubahan tersebut dilandasi oleh keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang di-

dasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945.

Di dalam latar belakang penyusunan Perpres tersebut, reformasi bidang birokrasi dianggap paling tertinggal perkembangannya jika dibandingkan pelaksanaan reformasi bidang politik, ekonomi dan hukum. Oleh karenanya, pada tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi. Dengan demikian, reformasi birokrasi gelombang pertama pada dasarnya secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004.

Pada tahun 2011, seluruh kementerian dan lembaga (K/L) serta Pemerintah Daerah (Pemda) ditargetkan telah memiliki komitmen dalam melaksanakan proses reformasi birokrasi. Pada tahun 2014 secara bertahap dan berkelanjutan, K/L dan Pemda telah memiliki kekuatan untuk memulai proses tersebut, sehingga pada tahun 2025, birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi dapat diwujudkan. Dalam definisi pemerintah, reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Selain itu, reformasi birokrasi juga bermakna sebagai sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21.

Jika berhasil dilaksanakan dengan baik, reformasi birokrasi akan mencapai tujuan yang diharapkan, diantaranya: mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan, menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*, meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi, meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi, menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Akan tetapi, jika gagal dilaksanakan, reformasi birokrasi hanya akan menimbulkan ketidakmampuan birokrasi dalam menghadapi kompleksitas yang bergerak secara eksponensial di abad ke-21, antipati, trauma, berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan ancaman kegagalan pencapaian pemerintahan yang baik (*good governance*), bahkan menghambat keberhasilan pembangunan nasional. Reformasi birokrasi berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih (*overlapping*) antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit.

Selain itu, reformasi birokrasi pun perlu menata ulang proses birokrasi dari tingkat (level) tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*). Oleh karena itu, reformasi birokrasi nasional perlu merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru. Upaya tersebut membutuhkan suatu *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi yang mengikuti dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan sehingga menjadi suatu *living document*.

Upaya reformasi birokrasi tersebut sekiranya menjadi urgent mengingat berbagai keberhasilan reformasi di bidang lainnya telah membawa negara ini menuju level yang lebih tinggi. Reformasi bidang politik dalam kurun waktu 10 tahun terakhir telah berhasil meletakkan landasan politik bagi kehidupan demokrasi di Indonesia. Suksesnya pelaksanaan Pemilu 2004 dan 2009 telah menjadikan Indonesia sebagai salah satu barometer negara demokrasi terbesar di dunia. Dalam bidang ekonomi, reformasi juga telah mampu membawa kondisi ekonomi yang semakin baik, sehingga mengantarkan Indonesia kembali kedalam jajaran *middle income countries* (MICs).

Untuk menghadapi tantangan mewujudkan Aparat Sipil pemerintahan yang profesional, pemerintah kemudian mengesahkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU-ASN). Didalam pertimbangannya disebutkan bahwa demi mewujudkan cita-cita bangsa dan negara, maka ASN perlu dibentuk untuk lebih profesional, integritas, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek KKN, sekaligus mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat serta mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Selain itu, perlu disadari juga bahwa selama ini manajemen ASN belum didasarkan kepada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk menciptakan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib bertanggungjawabkan kinerjanya serta menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN. Definisi ASN disini adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Menurut UU-ASN, yang dimaksud dengan PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Terkait profesi PPPK inilah yang sesungguhnya menjadi persoalan tersendiri yang harus segera dipecahkan. Secara umum, permasalahan terkait manajemen PPPK sangat erat kaitannya dengan pengelolaan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pelayanan. Hayat, 2014 menyebutkan bahwa keberadaan SDM pelayanan seringkali menjadi kendala tersendiri dalam penempatannya terutama dalam pembagian pekerjaan dan kompetensi yang dimiliki. Konsep *the right man on the right place* menjadi terabaikan ketika kebutuhan SDM pemerintah semakin berkurang sementara

kebutuhan masyarakat akan pelayanan justru meningkat.

Menurut data Badan Kepegawaian Negara (BKN) hingga tahun 2013, jumlah PNS seluruh Indonesia mencapai 4.467.982 orang, masih didominasi oleh kaum pria berjumlah 52,21% atau sebanyak 2.332.549 orang, sedangkan wanita berjumlah 47,79% atau sebanyak 2.135.433 orang. Dari sisi pendidikan, PNS lulusan SD masih tercatat sebanyak 70.531 orang (1,5%), lulusan SMP 108.348 orang (2,4%), SMA sebanyak 1.374.851 orang (30,7%), DI sebanyak 66.595 orang (1,49%), DII sebanyak 611.397 orang (13,68%), DIII sebanyak 432.299 orang (9,47%), D IV sebanyak 23.687 orang (0,53%), S1 sebanyak 1.637.716 orang (36,65%), S2 sebanyak 142.296 orang (3,18%), dan S3 sebanyak 9.262 orang (0,2%).

Besarnya jumlah PNS tersebut tentu membawa konsekuensi beban penganggaran yang tinggi dalam APBN. Belum lagi terkait dengan beban PPPK. Karenanya, manajemen PPPK kemudian menjadi permasalahan yang cukup urgent untuk dianalisis lebih mendalam. Terlebih keberadaan PPPK juga sudah diatur dalam UU-ASN. Meskipun tidak secara permanen menjadi beban penganggaran pemerintah, namun keberadaan PPPK tentu membawa konsekuensi pengembangan diri baik *hard skill* maupun *soft skill* serta berbagai atribut kepegawaian lainnya seperti tunjangan, gaji dan pesangon, pada akhirnya akan menimbulkan peng. Mengingat pentingnya permasalahan tersebut, maka penelitian ini mencoba untuk merumuskan bagaimana beban fiskal yang ditimbulkan oleh manajemen pengadaan PPPK, tentunya dikaitkan dengan berbagai bentuk regulasi yang mendasarinya baik dalam UU ataupun petunjuk pelaksanaannya.

Secara umum, penelitian ini nantinya sebagian besar akan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan mendasarkan kepada pendekatan analisis komparatif regulasi terkait manajemen PPPK baik dalam bentuk UU maupun petunjuk pelaksanaannya. Pendekatan analisis komparatif perlu dilakukan untuk mendapatkan informasi beban dan tanggungjawab serta pengaturan PPPK di dalam keseluruhan regulasi yang ada. Berdasarkan analisis tersebut, ke depannya diharapkan dapat menjadi acuan/

dasar hukum bagi pengalokasian penganggaran dalam APBN, jika memang dibutuhkan.

Terkait dengan penjelasan beban fiskal APBN, dalam analisis nantinya juga digunakan pendekatan statistik deskriptif dalam bentuk penggunaan analisis tabel, diagram dan rasio yang menggambarkan kondisi alokasi dari tahun ke tahun beban belanja pegawai dalam APBN. Perkembangan beban alokasi belanja pegawai dalam APBD juga dianalisis sebagai bahan perbandingan serta pemetaan karakteristik daerah dalam menyikapi UU ASN ke depannya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, sebagian besar merupakan data sekunder yang didapatkan dari rujukan UU ASN, draft Peraturan Pemerintah terkait Manajemen PPPK serta beberapa dokumentasi peraturan lainnya yang mendukung. Terkait alokasi belanja pegawai dalam APBN, data-data dihimpun dari sumber resmi Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Sementara data realisasi belanja pegawai dalam APBD, didapatkan dari sumber resmi Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), Kemenkeu. Beberapa data pendukung lainnya terkait jumlah PNSD serta komposisinya berdasarkan golongan dan masa kerja didapatkan dari pihak Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen-PAN & RB) serta Badan Kepegawaian Negara (BKN) serta Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri).

Meskipun analisis dilakukan secara nasional, namun untuk mempertajam analisis, nantinya akan digunakan juga kasus sampel di daerah khususnya di 34 provinsi di Indonesia. Sebagai bahan perbandingan akan disajikan analisis mengenai faktor kapasitas fiskal daerah masing-masing provinsi, sehingga didapatkan penilaian mengenai kesiapan daerah dalam mengimplementasikan reformasi manajemen PNS termasuk PPPK di masing-masing daerah.

PEMBAHASAN

Manajemen PPPK dalam UU ASN Nomor 5 Tahun 2014

Dalam pasal 6, UU-ASN, disebutkan bahwa pegawai ASN terdiri atas PNS dan PPPK. Dalam pasal 7 ayat 2, disebutkan bahwa

pegawai PPPK adalah Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang. Terkait hak PPPK sendiri diatur dalam Bagian Kedua, pasal 22. Disebutkan bahwa pegawai PPPK memiliki hak memperoleh gaji dan tunjangan, cuti, perlindungan dan pengembangan kompetensi.

Pada Bagian Keempat, Pasal 93, diatur mengenai Manajemen PPPK, yang meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja dan perlindungan. Pasal 94 mengatur tentang penetapan kebutuhan dengan aturan: jenis jabatan yang dapat diisi oleh PPPK diatur dengan Peraturan Presiden, setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, penyusunan kebutuhan jumlah PPPK dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan serta kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

Terkait pengadaan, diatur dalam pasal 95 hingga 99. Pada pasal 95, setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi calon PPPK setelah memenuhi persyaratan. Pengadaan calon PPPK sendiri merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pada Instansi Pemerintah. Pengadaan calon PPPK tersebut dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, dan pengangkatan menjadi PPPK.

Penerimaan calon PPPK dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, kebutuhan Instansi Pemerintah, dan persyaratan lain yang dibutuhkan dalam jabatan. Pengangkatan calon PPPK nantinya ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Masa perjanjian kerja dibuat paling singkat 1 (satu) tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan dan berdasarkan penilaian kinerja. PPPK tidak dapat diangkat secara otomatis menjadi CPNS. Untuk diangkat

menjadi calon PNS, PPPK harus mengikuti semua proses seleksi yang dilaksanakan bagi CPNS dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penilaian kinerja PPPK ditujukan untuk menjamin objektivitas prestasi kerja yang sudah disepakati berdasarkan perjanjian kerja antara PPK dengan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja PPPK didasarkan kepada perjanjian kerja di tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, sasaran, hasil, manfaat yang dicapai, dan perilaku pegawai. Penilaian kinerja PPPK dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Penilaian kinerja PPPK berada di bawah kewenangan Pejabat yang Berwenang pada Instansi Pemerintah masing-masing. Penilaian kinerja PPPK didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari PPPK. Penilaian kinerja PPPK dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya, serta disampaikan kepada tim penilai kinerja PPPK. Hasil penilaian kinerja PPPK dimanfaatkan untuk menjamin objektivitas perpanjangan perjanjian kerja, pemberian tunjangan, dan pengembangan kompetensi. PPPK yang dinilai oleh atasan dan tim penilai kinerja PPPK tidak mencapai target kinerja yang telah disepakati dalam perjanjian kerja diberhentikan dari PPPK.

Penggajian dan tunjangan PPPK diatur dalam Pasal 101. Di dalam pasal tersebut disebutkan bahwa Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PPPK. Yang dimaksud dengan gaji PPPK, diberikan berdasarkan beban kerja, tanggung jawab jabatan, dan resiko pekerjaan. Beban gaji PPPK, dialokasikan pada anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN) untuk PPPK di Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) untuk PPPK di Instansi Daerah. Selain gaji, PPPK juga dapat menerima tunjangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pegawai PPPK diberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi. Kesempatan untuk pengembangan kompetensi direncanakan setiap tahun oleh Instansi Pemerintah. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat Yang Berwenang dan dipergunakan

sebagai salah satu dasar untuk perjanjian kerja selanjutnya. Kepada pegawai PPPK yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan, berupa pemberian: tanda kehormatan; b. kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau c. kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan. PPPK yang dijatuhi sanksi administratif tingkat berat berupa pemutusan hubungan perjanjian kerja tidak dengan hormat dicabut haknya untuk memakai tanda kehormatan berdasarkan UU-ASN.

Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, pegawai PPPK wajib mematuhi disiplin PPPK. Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PPPK serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin. PPPK yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin. Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan dengan hormat karena: jangka waktu perjanjian kerja berakhir, meninggal dunia, atas permintaan sendiri atau tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban sesuai perjanjian kerja yang disepakati.

Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri karena: a. dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan tindak pidana tersebut dilakukan dengan tidak berencana, b. melakukan pelanggaran disiplin PPPK tingkat berat atau c. tidak memenuhi target kinerja yang telah disepakati sesuai dengan perjanjian kerja.

Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan tidak dengan hormat karena: melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan UUD 1945, dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan dan/atau pidana umum, menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik atau dihukum penjara berdasarkan putusan

pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun atau lebih dan tindak pidana tersebut dilakukan dengan berencana. Pemerintah juga wajib memberikan perlindungan berupa: jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja jaminan kematian dan bantuan hukum.

Perlindungan berupa jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian dilaksanakan sesuai dengan sistem jaminan sosial nasional. Bantuan hukum

Berdasarkan penjelasan analisis manajemen PPPK di dalam UU-ASN, beberapa amanat yang mengandung implikasi pendanaan APBN/APBD diantaranya:

Tabel 1. Manajemen PPPK yang Mengandung Implikasi Pendanaan Dalam UU ASN

No	Pasal	Penjelasan
1	Pasal 7	PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan UU
2	Pasal 22	PPPK berhak memperoleh gaji dan tunjangan, cuti, perlindungan dan pengembangan kompetensi
3	Pasal 101	Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PPPK
		Gaji diberikan berdasarkan beban kerja, tanggungjawab jabatan serta risiko pekerjaan
		Beban gaji PPPK, dialokasikan pada anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN) untuk PPPK di Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) untuk PPPK di Instansi Daerah
		Selain gaji, PPPK juga dapat menerima tunjangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
4	Pasal 102	Pegawai PPPK diberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi
		Kesempatan untuk pengembangan kompetensi direncanakan setiap tahun oleh Instansi Pemerintah
		Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang Ber-wenang dan dipergunakan sebagai salah satu dasar untuk perjanjian kerja selanjutnya.
5	Pasal 106	Pemerintah juga wajib memberikan perlindungan berupa: jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja jaminan kematian dan bantuan hukum

Sumber: UU No 5/2014, data diolah

Manajemen PPPK Dalam Peraturan Pemerintah

Sebagai petunjuk teknis dan pelaksanaan PPPK, pemerintah juga sudah mengesahkan Peraturan Pemerintah (PP) Manajemen PPPK. Berdasarkan draft dokumen yang peneliti dapatkan, pengaturan mengenai PPPK sudah ada sejak ketentuan umum. Berdasarkan ketentuan umum di dalam PP mengenai PPPK, yang dimaksud dengan ASN adalah profesi bagi PNS dan PPPK yang bekerja pada instansi pemerintah.

Selanjutnya yang dimaksud sebagai pegawai ASN adalah PNS dan PPPK yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan

diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Juga disebutkan bahwa pegawai PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan. Dari penjelasan tersebut, pengaturannya masih selaras dengan pengaturan di dalam UU-ASN.

Di dalam pasal 2, dijelaskan mengenai status dan kedudukan PPPK. PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh PPK sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan peraturan

perundang-undangan di bidang aparatur sipil negara. Perjanjian kerja dilakukan antara Pejabat Pembina Kepegawaian selaku pemberi kerja dan PPPK selaku penerima kerja yang menimbulkan

hubungan hukum publik antara kedua belah pihak. Pengaturan lebih lanjut manajemen PPPK yang mengandung implikasi pendanaan APBN/ APBD dalam PP diataranya:

Tabel 2. Manajemen PPPK yang Mengandung Implikasi Pendanaan Dalam PP Manajemen PPPK

No	Pasal	Penjelasan
1	Pasal 31	PPPK berhak memperoleh gaji dan tunjangan, cuti, perlindungan dan pengembangan kompetensi
2	Pasal 33	Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PPPK
		Gaji diberikan berdasarkan beban kerja, tanggungjawab jabatan serta risiko pekerjaan
		Beban gaji PPPK, dialokasikan pada anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN) untuk PPPK di Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) untuk PPPK di Instansi Daerah
3	Pasal 34	Gaji sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33 dibayarkan terhitung mulai tanggal yang bersangkutan secara nyata melaksanakan tugas yang dinyatakan dengan surat pernyataan oleh Pejabat Yang Berwenang atau pejabat yang ditunjuk
4	Pasal 35	PPPK diberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi
5	Pasal 36	Pengembangan kompetensi bagi PPPK dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran
6	Pasal 42	Pemerintah juga wajib memberikan perlindungan berupa: jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja jaminan kematian dan bantuan hukum

Sumber: PP Manajemen PPPK, data diolah

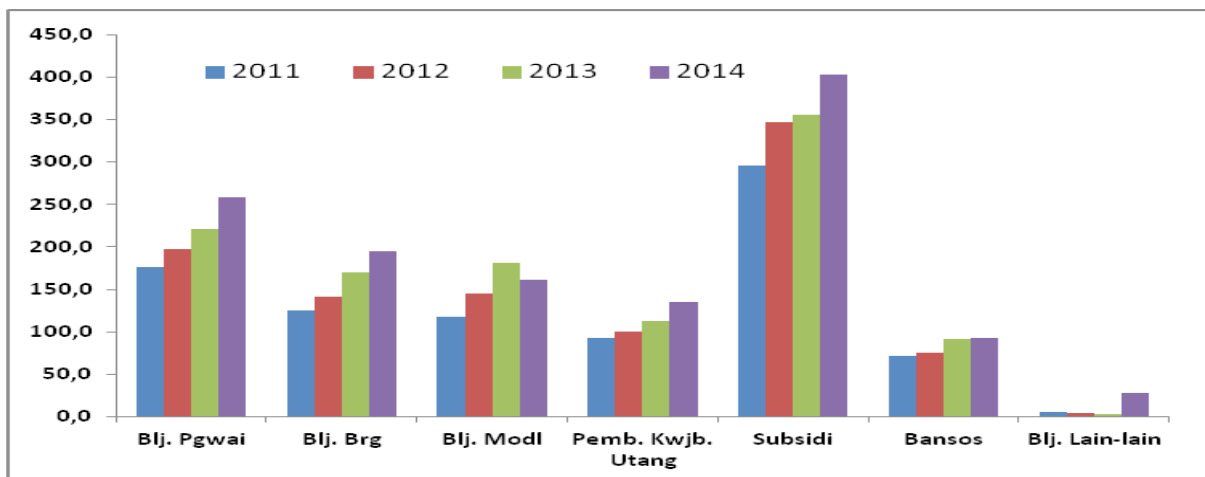
PEMBAHASAN

Analisis Pendanaan APBN

Merujuk kepada UU ASN dan PP Manajemen PPPK, kebutuhan pendanaan PPPK wajib dialokasikan dari APBN. Untuk itu, perlu sekiranya dilakukan analisis mengenai besaran alokasi belanja pegawai eksisting dalam APBN serta rasio belanja pegawai terhadap total belanja

pemerintah pusat. Gambaran ini diperlukan untuk mengetahui beban anggaran yang sudah ada dalam APBN serta perbandingan dengan alokasi belanja lainnya untuk mengetahui besaran ruang fiskal yang masih tersisa. Gambaran mengenai alokasi belanja pegawai APBN tahun 2011 hingga 2014 beserta rasio belanja pegawai terhadap total belanja pemerintah pusat dapat dilihat pada Grafik 1 dan Grafik 2.

Grafik 1. Besaran Alokasi Belanja Pegawai Dalam APBN Tahun 2011-2014



Sumber: Kemenkeu, 2014

Berdasarkan analisis Grafik 1, dapat dilihat bahwa alokasi belanja pegawai dalam APBN menjadi pos terbesar ke-2 setelah alokasi belanja subsidi dari tahun 2011-2014. Besarannya juga terus meningkat secara signifikan setiap tahunnya. Jika di tahun 2011, alokasinya sudah mencapai Rp.175,5 triliun maka dalam tahun 2014 naik menjadi Rp.258,4 triliun. Sementara alokasi belanja modal justru mengalami sedikit penurunan di tahun 2014 menjadi Rp.160,7 triliun dari sebelumnya Rp.180,8 triliun di tahun 2013.

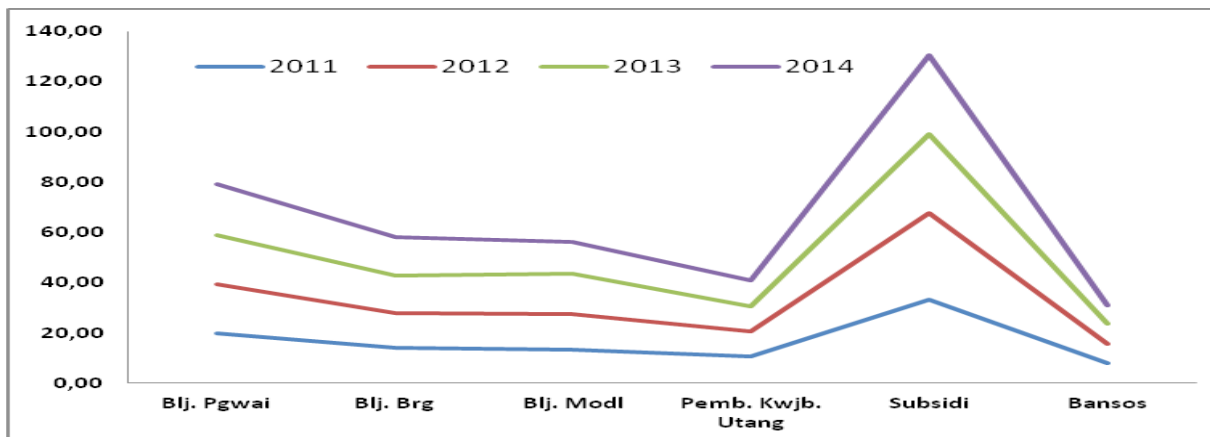
Pos belanja yang alokasinya relatif besar setiap tahunnya adalah pos belanja subsidi. Dalam tahun 2011, alokasi belanja subsidi mencapai Rp.295,3 triliun, naik menjadi Rp.346,4 triliun di tahun 2012, meningkat lagi menjadi Rp.355,0 triliun di tahun 2013 dan Rp.403,0 triliun di tahun 2014. Pos lainnya yang relatif signifikan alokasi anggarannya adalah pos belanja barang yang mencapai Rp.124,6 triliun di tahun 2011, naik menjadi Rp.140,8 triliun di tahun 2012 serta menjadi Rp.169,7 triliun di tahun 2013 dan Rp.195,2 triliun di tahun 2014.

Sementara itu, jika dilihat dari besaran rasio belanja pegawai terhadap total belanja

pemerintah pusat pada Grafik 2, maka pergerakannya sedikit meningkat dari tahun 2011 hingga 2014. Dalam tahun 2011, rasio masih sekitar 19,89, stagnan di tahun 2012 sebesar 19,58 dan 19,49 di tahun 2013. Khusus di tahun 2014, rasio sedikit meningkat menjadi 20,18 akibat penambahan jumlah PNS di Indonesia. Rasio tersebut masih jauh dibandingkan rasio belanja subsidi terhadap total belanja pemerintah pusat yang pernah mencapai kondisi tertinggi 34,28 di tahun 2012 untuk kemudian sedikit berkurang di tahun 2013 dan 2014 di kisaran 31,22.

Berdasarkan analisis Grafik 1 dan Grafik 2, beban belanja pegawai memang belum menjadi pos belanja dengan alokasi terbesar dalam APBN. Besarannya masih lebih kecil dibandingkan besaran belanja subsidi. Namun sekiranya pemerintah perlu waspada dengan kondisi tersebut seiring kebijakan reformasi subsidi yang mulai dilaksanakan sejak tahun 2015 serta fakta bahwa besaran alokasi belanja modal yang mencerminkan alokasi belanja investasi justru tidak meningkat secara drastis.

Grafik 2. Perbandingan Rasio Belanja Pemerintah Pusat Dalam APBN



Sumber: Kemenkeu, 2014

Analisis Pendanaan APBD

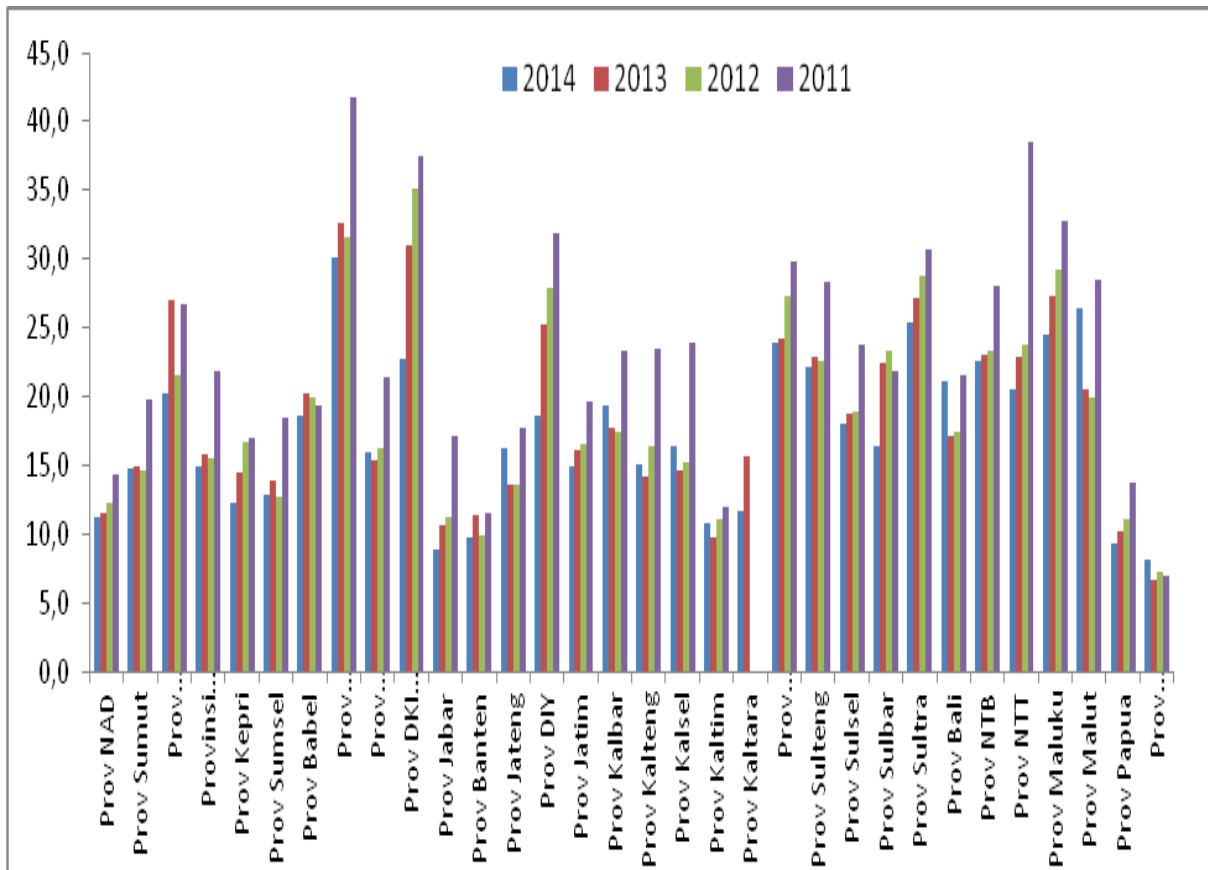
Untuk mendukung analisis pendanaan terkait manajemen PPPK, dilakukan juga simulasi di level APBD provinsi di seluruh Indonesia serta beberapa daerah sampel di level kabupaten/kota. Indikator yang dihitung adalah beban rasio belanja pegawai terhadap total belanja dalam

APBD masing-masing. Asumsinya, daerah dengan rasio belanja pegawai besar memiliki beban penandaan yang juga besar serta sebaliknya. Beban pendanaan belanja pegawai yang besar tentu membutuhkan alokasi APBD yang juga besar khususnya dari sisi pendapatan APBD.

Secara umum, pendapatan APBD terdiri dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Dana Perimbangan (Daper). PAD mayoritas disumbang dari pos pajak daerah dan retribusi. Sementara alokasi Daper merupakan bentuk dana bantuan APBN kepada APBD melalui mekanisme Transfer ke Daerah yang terdiri dari Dana Bagi Hasil (DBH), Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK). Ketika sebagian besar persentase PAD di seluruh daerah hanya berkisar antara 15%-20%, maka beban APBN dalam membantu daerah relatif sangat besar. Artinya seluruh daerah sebetulnya masih sangat menggantungkan kepada bantuan APBN.

Peningkatan alokasi belanja pegawai (termasuk PPPK) tentu berpotensi menimbulkan tambahan beban baik dalam APBD secara langsung serta APBN secara tidak langsung. Karenanya perlu dipikirkan kondisi pengelola keuangan daerah dalam menyikapi mekanisme pengelolaan kepegawaian di daerah baik PNSD maupun PPPK. Jangan sampai beban kebutuhan belanja pegawai tersebut akhirnya menghilangkan alokasi APBD untuk tujuan investasi dan pembangunan di daerah. Hasil analisis simulasi rasio beban belanja pegawai terhadap total belanja di APBD provinsi dapat dilihat pada Grafik 3:

Grafik 3. Simulasi rasio Belanja Pegawai Terhadap Total Belanja APBD Provinsi



Sumber: Kemenkeu, 2014

Berdasarkan analisis dalam Tabel 5, beberapa daerah yang memiliki rasio belanja pegawai besar terhadap total belanja APBD diantaranya Provinsi Bengkulu, Provinsi DKI Jakarta, Provinsi DIY, Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) serta Provinsi Maluku Utara. Kondisi

ini menarik jika dibandingkan dengan analisis Tabel 3, terkait besaran Peta Kapasitas Fiskal di masing-masing daerah tahun 2014.

Tabel 3. Peta Kapasitas Fiskal di Daerah 2014

Prov	Indeks Kapasitas Fiskal	Kategori	Prov	Indeks Kapasitas Fiskal	Kategori
Prov NAD	1,15	Tinggi	Prov Kalteng	1,35	Tinggi
Prov Sumut	0,37	Rendah	Prov Kalsel	1,50	Tinggi
Prov Sumbar	0,49	Rendah	Prov Kaltim	3,66	Sangat Tinggi
Provi Riau	0,99	Sedang	Prov Gorontalo	0,33	Rendah
Prov Kepri	1,68	Tinggi	Prov Sulteng	0,34	Rendah
Prov Sumsel	0,34	Rendah	Prov Sulsel	0,32	Rendah
Prov Babel	1,27	Tinggi	Prov Sulbar	0,47	Rendah
Prov Bengkulu	0,37	Rendah	Prov Sultra	0,35	Rendah
Prov Lampung	0,24	Rendah	Prov Bali	1,49	Tinggi
Prov DKI Jakarta	8,69	Sangat Tinggi	Prov NTB	0,15	Rendah
Prov Jabar	0,27	Rendah	Prov NTT	0,12	Rendah
Prov Banten	0,58	Sedang	Prov Maluku	0,30	Rendah
Prov Jateng	0,12	Rendah	Prov Maluku	1,15	Tinggi
Prov DIY	0,26	Rendah	Prov Papua	0,95	Sedang
Prov Jatim	0,20	Rendah	Prov Papua Barat	2,45	Sangat Tinggi
Prov Kalbar	0,42	Rendah			

Sumber: Kemenkeu, 2014

Secara umum, daerah dengan rasio belanja pegawai besar terhadap total belanja APBD nya, adalah daerah dengan peta kapasitas fiskal rendah (Provinsi Bengkulu, Provinsi DIY dan Provinsi NTT). Hanya Provinsi DKI Jakarta dan Provinsi Maluku Utara yang relatif memiliki kapasitas fiskal sangat tinggi dan tinggi. Untuk daerah dengan peta kapasitas fiskal yang rendah

ini yang wajib menjadi perhatian bersama jika nantinya harus mendanai kebutuhan PPPK di daerah masing-masing. Alternatif terbaik yang mungkin dilakukan adalah kebijakan realokasi belanja dengan menjaga keseimbangan antara jumlah kebutuhan pegawai baru dengan pegawai yang memasuki usia pensiun.

Tabel 4. Peta Kapasitas Fiskal Provinsi Bengkulu

Kab	Indeks Kapasitas Fiskal	Kategori
Kab Bengkulu Selatan	0,21	Rendah
Kab. Bengkulu Utara	0,21	Rendah
Kab. Rejang Lebong	0,23	Rendah
Kota Bengkulu	0,13	Rendah
Kab. Kaur	0,35	Rendah
Kab. Seluma	0,23	Rendah
Kab. Muko-Muko	0,54	Sedang
Kab. Lebong	0,63	Sedang
Kab. Kepahiang	0,48	Rendah
Kab. Bengkulu Tengah	1,02	Tinggi

Sumber: Kemenkeu, 2014

Jika dilihat kondisi fiskal dari masing-masing kabupaten dan kota di Provinsi Bengkulu misalnya, secara rata-rata hampir keseluruhan daerah juga masuk dalam kategori kapasitas fiskal rendah. Hanya di Kabupaten Bengkulu Tengah yang memiliki kapasitas fiskal tinggi. Kondisi yang sama juga terjadi di Provinsi DIY dimana hampir seluruh kabupaten dan kota nya memiliki kapasitas fiskal rendah, kecuali Kota Yogyakarta dengan kapasitas fiskal sedang. Sementara di Provinsi NTT, seluruh kabupaten dan kota memiliki kapasitas fiskal dalam kategori rendah.

PENUTUP

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan amanat UU ASN, yang dimaksud dengan pegawai ASN adalah PNS dan PPPK. Manajemen PPPK sendiri memiliki berbagai atribut mulai dari pengadaan hingga penilaian kinerja. Berdasarkan analisis kebutuhan PPPK tersebut ternyata memiliki dampak implikasi pendanaan yang harus dialokasikan dari APBN untuk PPPK pusat dan APBD untuk PPPK daerah.

Demi menjaga kesinambungan fiskal baik dari sisi APBN dan APBD, perlu sekiranya dipertimbangkan besaran alokasi belanja pegawai eksisting beserta rasio terhadap total alokasi belanjanya, baik di APBN maupun di APBD. Perlu dipertimbangkan juga besaran alokasi belanja lainnya, sehingga nantinya dapat diambil kondisi keseimbangan belanja sebagai dasar kebijakan realokasi.

Dari hasil analisis, alokasi belanja pegawai dalam APBN sesungguhnya belum menjadi hal yang merisaukan. Alokasi APBN terbesar masih diberikan untuk pos belanja subsidi. Namun demikian, permasalahannya dengan kebijakan reformasi subsidi yang sedang digalakkan, alokasi belanja pegawai ke depannya justru berpotensi menimbulkan tekanan anggaran yang baru terhadap APBN.

Sementara itu, dari hasil analisis di level APBD provinsi, beberapa daerah yang memiliki rasio belanja pegawai besar terhadap total belanja APBD diantaranya Provinsi Bengkulu, Provinsi DKI Jakarta, Provinsi DIY, Provinsi NTT

dan Provinsi Maluku Utara. Dari keseluruhan daerah tersebut, hampir sebagian besar memiliki kapasitas fiskal relatif rendah. Hanya Provinsi DKI Jakarta yang memiliki kapasitas fiskal sangat tinggi dan Provinsi Maluku Utara dengan kapasitas fiskal tinggi. Kondisi ini juga patut diwaspadai terlebih jika dilihat data di level kabupaten/kota di provinsi tersebut, rata-rata hampir semuanya di level kapasitas fiskal rendah.

Kedepannya, sekiranya Pemerintah Pusat wajib memberikan arahan dan petunjuk terkait kebijakan pengelolaan PNS dan PPPK ini dalam kerangka UU ASN. Perlu dihitung komposisi ideal jumlah kepegawaian PNS Dan PPPK dengan mempertimbangkan kondisi fiskal yang ada serta tujuan meningkatkan pelayanan publik serta pembangunan di masing-masing daerah. Sentralisasi pengelolaan PNS dan PPPK sekiranya menjadi alternatif pilihan kebijakan yang perlu disimulasikan bersama-sama. Jangan sampai masing-masing daerah kemudian melakukan kebijakan kepegawaiannya secara terpisah, tak lama kemudian justru mengalami defisit pendanaan. Kajian ini juga membutuhkan perluasan asumsi serta beberapa indikator yang melingkupinya. Dengan demikian, diharapkan mampu menjadi dasar perhitungan bagi pemerintah dalam mengambil kebijakan yang lebih realistis dalam pengadaan PPPK ke depannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong. M and Murlis, H. 1998. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practices*. Fourth Edition. Edisi Pertama Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Buana Ilmu Poluler.
- Behrens, Christoph dan Pradnya Paramitha. 2011. *Performance Based Remuneration For Civil Servant*. Jurnal Studi Pemerintahan. Vol. 2. No.1. Februari;
- Effendi, Sofian. 2010. Reformasi SDM Aparatur Negara. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 4. No.1. Juni;
- Effendi, Sofian. 2014. Etika Aparatur Sipil Negara: Agenda Terlupakan dalam Reformasi Birokrasi. Prisma. Vol. 33;

- Firnas, M.Adian. 2011. *Evaluasi Reformasi Birokrasi: Masalah Politisasi Birokrasi Dalam Politik Indonesia*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 5. No.2. November;
- Gilbert.D and Abosch,K. 1996. *Improving Organizational Effectiveness Through Broadbanding*. American Compensation Association.Scotdale.AZ;
- Hayat. 2014. *Peningkatan Kualitas SDM Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 8. No.1. Juni;
- Kasim, Azhar. 2010. *Strategi Reformasi Kepegawaian Negeri Sipil*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 4. No.1. Juni;
- Lawler, E. 1995. *Strategic Pay*. Jossey Bass. San Fransisco;
- Narutomo,Teguh. 2012. *Manajemen Perubahan Dalam Paradigma Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jurnal Bina Praja. Vol. 4. No.1. Maret;
- Nurprojo. Indaru Setyo. 2014. *Merit System dan Politik Birokrasi*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 8. No.1. Juni;
- Permana,Djaka. 2010. *Reformasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 4. No.1. Juni;
- Pranolo, Andri. 2014. *Pemanfaatan Agen Cerdas Untuk Mengukur Prestasi Kerja PNS*. Jurnal Telematika. Vol. 11. No.1. Juli;
- Pramusinto, Agus. 2011. *Family Friendly Policy dan Produktivitas PNS*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 5. No.2. November;
- Prasodjo, Eko. 2010. *Reformasi Kepegawaian Indonesia*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 4. No.1. Juni;
- Prasodjo,Eko dan Laode Rudita. 2014. *Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 8. No.1. Juni;
- Rosyadi, Slamet. 2011. *Problem Rekrutmen dan Seleksi PNS*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 5. No.2. November;
- Thoha, Miftah. 2014. *Lembaga Birokrasi Dalam Negara*. Prisma. Vol. 33;
- Tjiptoherijanto, Prijono. 2011. *Reformasi Perencanaan Kepegawaian*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Vol. 5. No.2. November;
- Tjiptoherijanto, Prijono dan Mandala Manurung. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik*. Prisma. Vol. 33;
- Republik Indonesia. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*;
- Laporan Pertanggung jawaban APBD Kota Bandung Tahun 2013;
- BKF, Kementerian Keuangan. (2015) Naskah Akademik Remunerasi PNS;

