

REFORMASI BIROKRASI PUBLIK DALAM AKSI: SISTEM KOMPENSASI BERBASIS KINERJA



Oleh: Wayu Eko Yudiatmaja

Memperoleh gelar Sarjana Ilmu Politik (S.IP) dari Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Andalas dengan prediket *cum laude* (2009). Saat ini sedang menempuh studi pascasarjana (S2) pada Program Studi Manajemen dan Kebijakan Publik FISIPOL Universitas Gadjah Mada. Aktif di Bidang Kajian Strategis Himpunan Mahasiswa Pascasarjana UGM.

Peringatan:

- *Bagi yang mengutip isi tulisan ini mohon dituliskan dengan jelas sumbernya sebagai referensi demi menjaga etika dan kaidah penulisan ilmiah.*
- *Bangsa yang besar adalah bangsa yang menghargai karya orang lain.*

Reformasi Birokrasi Publik dalam Aksi: Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja

Pendahuluan

Sistem kompensasi merupakan salah satu sub sistem yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), baik pada organisasi publik maupun dalam organisasi swasta. Kompensasi menyangkut penghargaan organisasi terhadap individu di dalam organisasi. Secara psikologis, kompensasi yang layak akan memacu semangat dan loyalitas seseorang pada organisasi karena mereka merasa diperhatikan dan dibayar sesuai dengan harapannya. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat menghilangkan produktivitas pegawai. Dalam jangka panjang, hal ini akan berimplikasi pada tingginya angka *turn-over* dalam organisasi karena kemampuan setiap orang tidak dihargai dengan wajar. Oleh karena itu, keputusan strategis yang berkaitan dengan tingkat kompensasi, struktur kompensasi, evaluasi kinerja dan sistem *reward* sangat mempengaruhi tingkat kompetisi organisasi di pasar pencari kerja untuk mendapatkan pegawai yang kompeten dan *qualified* (Pynes, 2004: 226).

Sistem kompensasi dalam organisasi publik memiliki perbedaan dengan organisasi swasta. Bahkan, di dalam organisasi publik juga terdapat diferensiasi sistem kompensasi yaitu antara unit organisasi tertentu dengan yang lainnya. Secara nasional, pemerintah memang mengatur gaji pokok Pegawai Negeri Sipil (PNS) sama rata-sama rasa. Namun dalam praktiknya, di luar gaji, banyak insentif-insentif lainnya (tunjangan, remunerasi, gaji ke-13) diberikan kepada PNS yang angka nominalnya tidak sama antara satu instansi dengan instansi lainnya. Jumlah insentif-insentif tersebut bila dikalkulasikan seluruhnya, bisa berkali lipat melebihi jumlah gaji pokok yang diterima oleh masing-masing pegawai.

Dalam konteks organisasi publik, sistem kompensasi yang digunakan di Indonesia masih menganut sistem tradisional. Penentuan gaji, bonus, remunerasi, tunjangan dan berbagai insentif lainnya masih ditentukan oleh jenjang kepangkatan, golongan dan senioritas. Kuatnya determinasi kepangkatan, golongan dan senioritas

dalam pemberian kompensasi di lingkungan PNS dapat dilihat dari peraturan pemerintah yang mengatur masalah gaji dan tunjangan PNS. Dalam PP No. 9 Tahun 2007 diatur secara rigid gaji pokok PNS berdasarkan jenjang kepangkatan dan lama bertugas (lihat tabel 1). Namun, PP tersebut alpa mempertimbangkan kemampuan (*ability*), kinerja (*performance*) dan keahlian (*skill*) yang dimiliki oleh seorang PNS.

Tabel 1. Daftar Gaji Pokok PNS

Masa Kerja	Golongan III				Golongan IV				
	A	b	c	D	a	B	c	d	e
0	1.200.600	1.251.400	1.304.400	1.359.500	1.427.100	1.477.000	1.539.200	1.604.600	1.672.500
4	1.256.400	1.309.600	1.365.000	1.422.700	1.482.900	1.545.700	1.611.000	1.679.200	1.750.300
10	1.345.000	1.401.900	1.461.200	1.523.000	1.587.500	1.654.600	1.724.600	1.797.600	1.872.700
14	1.407.500	1.467.000	1.529.100	1.593.800	1.661.200	1.731.500	1.904.900	1.931.100	1.960.700
20	1.506.700	1.570.500	1.636.900	1.706.200	1.773.400	1.853.600	1.932.000	2.013.800	2.093.000

Sumber: Lampiran PP No. 9 Tahun 2007

Sistem kompensasi yang berjalan selama ini menjadi penghambat gerak reformasi kepegawaian publik (*civil service reform*) di Indonesia. Persoalan kompensasi seringkali ditengarai menjadi penyebab rendahnya kinerja birokrat karena penentuan gaji tidak didasarkan atas kinerja, melainkan karena pertimbangan kepangkatan dan senioritas. Kondisi ini menjadi masalah karena setiap orang digaji dengan bayaran yang sama walaupun kinerjanya berbeda. Situasi ini menjadi kondisi problematik manajemen kepegawaian di Indonesia seperti yang disampaikan oleh Prasojo (2009: 86) yaitu carut marutnya sistem penggajian dan penilaian kinerja. Sudah menjadi rahasia umum bahwa gaji PNS di Indonesia dibayarkan secara sama tanpa memperhatikan kinerja. Dengan bahasa sarkastik, sistem penggajian seperti ini sering disingkat dengan PGPS (pinter goblok, penghasilan sama).

Seiring dengan perkembangan dan perubahan dinamika tata pemerintahan (*governance*), sistem kompensasi tradisional sudah mulai ditinggalkan, terutama di negara-negara maju. Terlebih dengan diinjeksikannya prinsip-prinsip *New Public Management* dalam manajemen tata pemerintahan, termasuk pada manajemen kepegawaian publik. Banyak negara yang kemudian beralih menggunakan sistem

kompensasi berbasis kinerja (*pay for performance*). Adopsi prinsip-prinsip NPM membuka peluang bagi sektor publik untuk mengembangkan teknik-teknik MSDM yang lebih canggih (Brown, 2004: 305). Salah satunya adalah dengan mengimplementasikan sistem kompensasi berbasis kinerja di sektor publik.

Dalam kajian administrasi negara, sistem kompensasi berbasis kinerja (*performance related pay*) termasuk pokok pikiran dari aliran *New Public Management* (NPM). Salah satu prinsip NPM sebagaimana yang diungkapkan oleh Dunleavy dan Hood (1994: 9) adalah “*a network of contracts linking incentives to performance*”. Dalam perspektif NPM, sistem kompensasi harus didasarkan atas pertimbangan kinerja. Artinya, kompensasi yang dibayarkan oleh organisasi ditentukan berdasarkan tingkat capaian *output* yang dihasilkan oleh pegawai.

Reformasi sistem kompensasi (*pay reform*) pada sektor publik pernah dikaji oleh beberapa ahli (Shafritz, et. al., 2001; Wise, 1994; Farazmand, 2007; Thompson dan Seidner, 2009). Namun, kebanyakan tulisan-tulisan tersebut hanya membahas tentang pengalaman empiris dan strategi negara-negara maju seperti Amerika, Prancis dan Inggris yang relatif sudah *seattle* dan manajemen kepegawaian publiknya tidak terlalu dipengaruhi oleh situasi ekonomi dan politik. Di Indonesia, situasinya sangat berbanding terbalik (kontras) dengan kondisi ekonomi dan politik di negara-negara maju tersebut. Kebijakan untuk menaikkan gaji dan memberikan tunjangan (remunerasi) bagi PNS di Indonesia, masih bergantung pada tingkat fluktuasi perkembangan ekonomi dan neraca keuangan di APBN serta kebijakan politik elit yang berkuasa. Tidak jarang, kebijakan untuk menaikkan gaji PNS misalnya, menjadi komoditas politik untuk mengangkat citra pemerintah, terutama menjelang masa-masa kampanye pemilu.

Tulisan ini ingin mengetengahkan perspektif baru berkaitan dengan sistem kompensasi pada organisasi publik. Gagasan utama dari tulisan ini adalah sistem kompensasi yang dijalankan selama ini sudah seharusnya ditransformasi dengan sistem kompensasi berbasis kinerja, sebagai salah satu formula mereformasi MSDM birokrasi publik di Indonesia. Tulisan ini mencoba melakukan kajian dan analisis secara akademik terhadap sistem kompensasi berbasis kinerja dan bagaimana implementasinya pada organisasi sektor publik di Indonesia.

Kompensasi

Menurut Mahapatro (2010: 327) kompensasi adalah fungsi MSDM yang menunjukkan jenis *reward* yang diterima oleh individu untuk menghargai kinerjanya. Kompensasi adalah bentuk balas jasa organisasi atas pelaksanaan tugas yang diembankan kepada individu di dalam organisasi. Kompensasi menjadi hak yang harus diperoleh oleh individu karena mereka secara sukarela telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya untuk melaksanakan mandat organisasi. Sedangkan, sistem kompensasi (*pay system*) berhubungan dengan bagaimana pegawai dibayar atau bagaimana kompensasi didistribusikan (Guthrie, 2007: 345). Sistem kompensasi terdiri atas kompensasi ekonomi dan non-ekonomi (*nonmonetary*) (Bloom dalam Reilly, Schoener dan Bolin, 2007: 40). Kompensasi ekonomi misalnya gaji, tunjangan, remunerasi dan bonus, sedangkan kompensasi nonekonomi bisa berupa penghargaan, kenaikan pangkat, fasilitas kerja yang lengkap dan pujian.

Kompensasi seringkali disinonimkan dengan *reward*. Bratton dan Gold (1999: 240-242) membagi *reward* atas 3 jenis yaitu *individual rewards*, *team rewards* dan *organizational rewards*. Masing-masing *reward* tersebut terdiri dari beberapa *reward* dan diberikan dengan memperhatikan kriteria waktu, energi, kompetensi dan kerjasama. Bentuk-bentuk *reward* tersebut meliputi:

1. *Basic wage*; batas gaji minimum dan biasanya ditentukan oleh rata-rata kerja perjam.
2. *Overtime*; uang tambahan yang harus dikeluarkan karena pegawai bekerja melebihi batas waktu yang ditentukan (lembur).
3. *Commissions*; insentif yang diberikan terkait kinerja yang telah ditunjukkan oleh individu, biasanya diberikan kepada bagian *sales*.
4. *Bonuses*; bonus yang diberikan kepada individu karena telah melakukan tugas tertentu.
5. *Merit*; pembayaran gaji ditentukan berdasarkan kinerja yang telah ditunjukkan sebelumnya.
6. *Paid leave*; insentif yang diberikan walaupun individu tidak bekerja untuk sementara waktu, misalnya cuti.

7. *Benefits*; jaminan yang diberikan oleh organisasi, misalnya jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja dan pensiun.
8. *Team Bonuses*; bonus yang diberikan kepada beberapa orang yang tergabung dalam tim karena telah melakukan tugas tertentu.
9. *Gain sharing*; insentif yang diberikan kepada individu karena mereka berhasil membukukan laba di luar target yang telah ditentukan.
10. *Profit sharing*; insentif atau bagi hasil atas keuntungan yang diperoleh oleh organisasi (deviden).
11. *Share ownership*; insentif berupa pembagian sebagian kepemilikan saham perusahaan kepada pegawai.

Tabel 2. Tipe-tipe Sistem Reward

Tipe Reward	Bentuk Reward	Kriteria
<i>Individual rewards</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Basic wage</i> • <i>Overtime</i> • <i>Piece rate</i> • <i>Commisions</i> • <i>Bonuses</i> • <i>Merit</i> • <i>Paid leave</i> • <i>Benefits</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Waktu</i>: kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu • <i>Energi</i>: kinerja pelaksanaan tugas • <i>Kompetensi</i>: kemampuan menyelesaikan tugas tanpa kesalahan • <i>Kerjasama</i>: kemampuan bekerja dalam tim
<i>Team rewards</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Team Bonuses</i> 	
<i>Organizational rewards</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gain sharing</i> • <i>Profit sharing</i> • <i>Share ownership</i> 	

Sumber: Bratton dan Gold (1999: 241)

Kompensasi Berbasis Kinerja

Sistem kompensasi harus memperhatikan dua aspek yakni *person* dan *performance* (Kessler, 2005: 320). Dengan demikian, sistem kompensasi sangat terkait dengan kinerja. Pemberian kompensasi didasarkan atas penilaian (*assessment*) terhadap kinerja individu. Individu-individu yang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan mendapatkan kompensasi yang tinggi. Bahkan, bisa mendapatkan insentif berupa bonus. Sementara itu, bagi mereka yang berkinerja buruk mendapatkan kompensasi minimal. Sistem kompensasi yang ideal adalah

sistem kompensasi yang menghargai seseorang berdasarkan usaha dan jerih payah yang telah dikeluarkannya, bukan berdasarkan golongan, pangkat dan senioritas.

Sistem kompensasi merefleksikan bagaimana organisasi menghargai pegawainya. Organisasi dituntut untuk memberikan balas jasa secara adil agar setiap orang merasa betah karena diperlakukan secara wajar. Guna mewujudkan prinsip keadilan dalam memberikan *reward* pada pegawai, organisasi dapat menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja (*pay for performance*). Sistem kompensasi berbasis kinerja dibangun atas monitoring perilaku atau kontrol *output* dengan tujuan mendorong setiap pegawai untuk memaksimalkan kinerja atau kemampuan mereka (Deckop, Mangel dan Cirka, 1999: 421).

Dalam bahasa yang berbeda, Trevor menyebut sistem kompensasi berbasis kinerja ini sebagai kompensasi strategis (*strategic pay*). Menurut Trevor (2010: 9) kompensasi strategis merupakan suatu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menjaga keunggulan kompetitif melalui aliansi strategi kompensasi, sistem, praktik dan proses strategi organisasi. Dengan mengutip pendapat Lawler, Trevor mencoba mencari diferensiasi antara kompensasi strategis dan kompensasi tradisional seperti yang terlihat pada tabel 3. Perbedaan sistem kompensasi tradisional dan sistem kompensasi strategis dapat dilihat dari basis (dasar) yang dijadikan rujukan dalam memberikan *reward*. Pada sistem kompensasi tradisional *reward* diberikan dengan melihat pekerjaan, sedangkan pada sistem kompensasi strategis lebih berorientasi pada individu. Sistem kompensasi tradisional berorientasi pada tingkat upah minimum, sementara itu sistem kompensasi strategis berdasarkan pada *skill* dan pengetahuan pegawai. Sistem kompensasi tradisional memfokuskan keadilan pemberian *reward* ke dalam dan ke luar organisasi, sedangkan sistem kompensasi strategis hanya fokus pada lingkungan eksternal. Dari segi hierarki, sistem kompensasi tradisional lebih mempertimbangkan aspek golongan (tingkatan) kepangkatan dan jabatan dalam memberikan *reward*, sementara itu sistem kompensasi strategis tidak terlalu mementingkan tingkatan golongan. Sistem kompensasi tradisional bersandarkan pada loyalitas pegawai, sedangkan sistem kompensasi strategis didasarkan atas kemampuan dan kinerja individu.

Tabel 3. Perbedaan Sistem Kompensasi Strategis dan Sistem Kompensasi Tradisional

Item	Traditional	Strategic
Reward basis	Job	Person
Market position	High	Based on skills and knowledge
Equity focus	Internal and external	External
Hierarchy	Significant-level differences	Minimal-level differences
Contract	Loyalty and entitlement	Employability and performance

Sumber: Lawler (Trevor, 2010: 9)

Implementasi Kompensasi Berbasis Kinerja di Birokrasi Pemerintah

Birokrasi publik di Indonesia masih menganut sistem kompensasi tradisional karena pemberian *reward* masih ditentukan berdasarkan aspek golongan, pangkat dan senioritas. Sistem ini jelas tidak adil karena ada orang yang tidak bekerja atau bekerja alakadarnya tetapi tetap memperoleh penghasilan (*reward*) yang sama dengan orang yang betul-betul bekerja atau berkinerja tinggi. Di samping itu, sistem ini menimbulkan celah bagi terjadinya patologi dalam birokrasi. Patologi terjadi karena sistem yang ada selama ini berimplikasi negatif bagi perkembangan organisasi pemerintah. Beberapa eksesnya adalah pegawai merasa kehilangan semangat dan kreativitas kerja karena gaji yang mereka terima sama, banyak yang mencari pekerjaan sampingan di luar kantor, penyalahgunaan wewenang (*abuse of power*) dan korupsi.

Dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi dalam bentuk aksi nyata (*real action*) pada aspek MSDM, pemerintah dapat memperbaiki sub sistem kompensasi sebagai *lverage point* dalam mereparasi birokrasi pemerintah. Pemerintah dapat mengintrodusir sistem kompensasi berbasis kinerja sebagai pengganti sistem kompensasi yang telah diterapkan selama ini. Sistem kompensasi berbasis kinerja paralel dengan penerapan sistem *reward* (imbalan) dan *punishment* (hukuman). Dalam sistem kompensasi berbasis kinerja, bagi mereka yang berkinerja baik akan mendapatkan *reward* yang tinggi sebaliknya bagi yang berkinerja rendah akan mendapatkan *punishment* (selain menerima gaji minimal bisa juga berupa pengurangan gaji dan penundaan gaji). Oleh karena itu, dilihat dari perspektif teori

agensi, sistem kompensasi berbasis kinerja dapat menyatukan kepentingan pemilik (pemerintah) dan pegawai (Deckop, Mangel dan Cirka, 1999: 426) karena hanya orang-orang tertentu saja yang dibayar dengan layak, sehingga terjadi efisiensi pengeluaran pemerintah.

Sebagai langkah awal untuk menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja, maka ada beberapa hal yang harus dipenuhi. Menurut Koss (2008: 12) komponen-komponen yang harus dipenuhi guna mewujudkan sistem kompensasi berbasis kinerja, yaitu:

1. Dukungan manajemen level atas (dukungan politik)
2. Kepercayaan manajemen kepada bawahan
3. *Job description* yang jelas
4. Survei mendalam mengenai tingkat kompensasi di sektor swasta
5. Penilaian kinerja yang jelas dan terukur
6. Penerapan gaji standar bagi pegawai baru dan pemotongan gaji (*zero increase*) bagi pegawai yang berkinerja rendah

Reformasi sistem kompensasi menuju sistem kompensasi berbasis kinerja merupakan program yang progresif dan radikal karena akan mengubah sendi-sendi sistem penggajian, tunjangan, remunerasi, bonus dan berbagai insentif lainnya dalam organisasi publik, sehingga sudah bisa diprediksi bahwa program ini akan mendapatkan banyak resistensi, baik dari dalam birokrasi sendiri maupun dari luar birokrasi. Oleh karena itu, program ini harus ditempuh secara politis dengan legitimasi kebijakan secara politis pula. Dibutuhkan komitmen dan dukungan penuh dari elit-elit politik (eksekutif dan legislatif). Dukungan tersebut perlu dibangun untuk membuat aturan main baru terkait dengan sistem kompensasi di organisasi pemerintah.

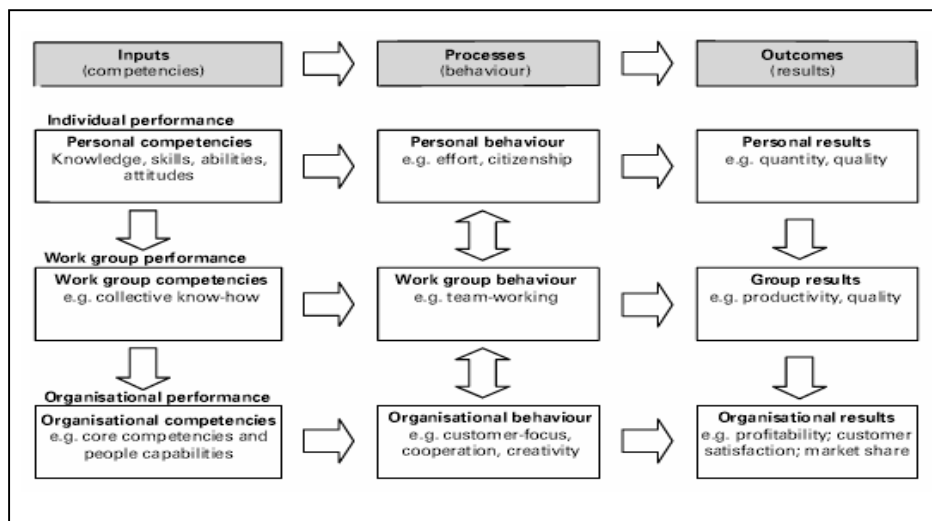
Sistem kompensasi berbasis kinerja otomatis menggunakan kinerja sebagai patokannya sehingga perlu disusun jabaran tugas (*job description*) yang jelas dan terukur bagi setiap individu, sub unit, unit dalam organisasi dan *job description* organisasi secara keseluruhan. Pada organisasi pemerintah *job description* ini sebenarnya sudah ada. Misalnya pada pemerintah daerah, masing-masing bagian

dibekali dengan SOTK. Hanya saja, *job description* yang ada selama ini banyak yang tidak jelas dan tidak terukur, terutama pada pemerintah daerah, sehingga sulit untuk mengidentifikasi dan mengukur secara cermat capaian tugas setiap individu, sub unit, unit dan organisasi.¹

Elemen yang paling penting dalam sistem kompensasi berbasis kinerja adalah analisis kinerja (*performance appraisal*). Analisis kinerja diperlukan sebagai basis untuk menentukan besaran kompensasi yang akan diterima oleh seorang pegawai. Sesungguhnya banyak landasan teori yang dapat dijadikan referensi praktis untuk mengukur kinerja individu, sub unit, unit dan organisasi. Mengutip pendapat Shields (2007: 20-22) bahwa analisis kinerja merupakan suatu sistem yang terdiri dari input, proses dan *outcomes* yang saling terintegrasi. Kinerja individu, unit dan organisasi, dari sisi input (terdiri dari kompetensi), dibentuk oleh kompetensi personal individu (pengetahuan, *skill*, kemampuan dan sikap), performa kerja kelompok (kemampuan kolektif) dan kompetensi organisasi (kompetensi inti dan kapabilitas individu-individu). Input tadi diproses (menghasilkan perilaku) menjadi perilaku individu (usaha dan rasa memiliki), perilaku kelompok (*team work*) dan perilaku organisasi (fokus pada *customer*, kerjasama dan kreativitas). Hasil dari proses tadi disebut *outcomes* yang terdiri dari kinerja personal (kuantitas dan kualitas individu), kinerja kelompok (produktivitas dan kualitas kelompok) dan kinerja organisasi (keuntungan dan kepuasan pelanggan).

¹ Baru beberapa tahun belakangan ini pemerintah mengeluarkan aturan terkait dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja yaitu Keputusan MenPAN No. 61 Tahun 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan, dan Permendagri No. 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Namun, menurut penulis aturan tersebut perlu direvisi kembali, terutama yang berkaitan dengan *allowance* dan teknik perhitungannya.

Gambar 1. Analisis Kinerja



Sumber: Shields (2007: 21)

Analisis kinerja harus dijadikan dasar bagi pemerintah untuk menentukan atau menetapkan besaran kompensasi dan penghargaan yang akan diberikan kepada individu, unit dan organisasi. Apapun model analisis kinerja yang digunakan oleh pemerintah, sebaiknya model tersebut tidak hanya mampu menganalisis performa individu, tetapi juga performa tim yang ada di dalam organisasi dan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini penting dilakukan karena ketiga elemen ini memiliki koneksi yang kuat satu sama lain. Di samping itu, analisis yang dilakukan juga akan lebih komprehensif karena di banyak tempat ada individu yang memiliki performa tinggi tetapi performa tim atau organisasinya lemah dan sebaliknya.

Dalam menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja, ada beberapa hal krusial yang harus *direform* oleh pemerintah terkait dengan sistem kompensasi yang dikembangkan selama ini agar dapat menuju sistem kompetensi berbasis kinerja:

1. *Gaji*: Pemerintah perlu menata lagi sistem penggajian dan menggantinya dengan sistem penggajian berbasis kinerja. Dengan melakukan pengukuran yang cermat terhadap *job description* dan beban kerja pegawai, maka bisa dikalkulasikan berapa kinerjanya dan berapa gaji yang seharusnya diterima oleh setiap pegawai. Rekapitulasi beban kerja pegawai bisa dilakukan perhari, perminggu atau perbulan.

2. *Tunjangan*: Pada organisasi pemerintah terdapat beraneka tunjangan. Tunjangan yang berhubungan dengan tugas-tugas kedinasan seperti tunjangan jabatan dan tunjangan fungsional harus dikaitkan dengan kinerja dan pencapaian tugas. Pemerintah hanya memberikan tunjangan bagi mereka menghasilkan kinerja baik dan sebaliknya, sehingga kebijakan ini bisa memotivasi pegawai untuk berkinerja tinggi.
3. *Gaji ke-13*: Gaji ke-13 seharusnya tidak diberikan untuk semua pegawai tanpa pengecualian. Gaji ke-13 hanya diberikan bagi pegawai yang dinilai memiliki kinerja baik yang diukur dengan analisis kinerja.
4. *Remunerasi*: Ada beberapa kementerian dan beberapa lembaga negara non-departemen yang telah memberikan insentif tambahan di luar gaji (remunerasi) kepada para pegawainya. Selama ini, remunerasi diberikan untuk semua pegawai yang ada di kementerian atau lembaga itu, mulai dari pejabat level atas hingga pegawai biasa. Semestinya, sistem remunerasi juga dikaitkan dengan kinerja individu, unit dan organisasi, sehingga bisa saja ada individu, unit dan organisasi yang mendapat remunerasi tetapi ada yang tidak mendapat sama sekali. Langkah ini akan lebih memacu semangat para pegawai untuk berkinerja lebih baik.
5. *Bonus*; Selama ini ada beberapa daerah atau kementerian yang telah memberikan insentif tambahan di luar remunerasi kepada para pegawainya. Ke depan kebijakan ini perlu diformat lagi berdasarkan kinerja dan dilegalisasi secara hukum, sehingga kepala daerah atau pimpinan departemen tidak lagi merasa khawatir menerapkan kebijakan ini.

Kesimpulan

Sistem kompensasi tradisional yang dijalankan oleh pemerintah selama ini sangat tidak adil dan tidak menguntungkan bagi pemerintah dan pegawai. Pemerintah dirugikan karena tetap harus mengeluarkan kompensasi (gaji, tunjangan, remunerasi dan berbagai insentif lainnya) untuk mereka yang tidak bekerja. Sementara itu, pegawai yang memiliki kreativitas dan berkinerja tinggi merasa

diperlakukan tidak adil karena *reward* yang mereka terima sama dengan mereka yang berkinerja buruk dan mereka yang tidak bekerja. Oleh karena itu, sistem kompensasi berbasis kinerja dapat diterapkan sebagai upaya untuk memenuhi rasa keadilan, sekaligus untuk mewujudkan reformasi birokrasi publik yang selama ini menjadi jargon pemerintah tetapi tidak pernah kelihatan aksinya dalam dunia nyata.

Referensi

- Bratton, John dan Jeffrey Gold. 1999. *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke, Hampshire: Macmillan.
- Brown, Kerry. 2004. "Human Resource Management in the Public Sector". *Public Management Review* 6(3): 304-309.
- Deckop, John R., Robert Mangel dan Carol C. Cirka. 1999. "Getting More than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans". *Academy of Management Journal* 42(4): 420-428.
- Dunleavy, Patrick dan Christopher Hood. 1994. "From Old Public Administration to New Public Management". *Public Money and Management* 14(3): 9-16.
- Farazmand, Ali. 2007. "Civil Service Reform in the United States: A Strategic Analysis of Past, Present and Future". *Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Guthrie, James P. 2007. "Remuneration: Pay Effects at Work". *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Edited by: Peter Boxall, John Purcell dan Patrick Wright. Oxford: Oxford University Press.
- Kessler, Ian. 2005. "Remuneration System". *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition (Fourth Edition)*. Edited by: Stephen Bach. Massachuset: Blackwell.
- Koss, Sharon K. 2008. *Solving the Compensation Puzzle: Putting Together a Complete Pay and Performance System*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Mahapatro, Bibhuti Bhusan. 2010. *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International.
- PP No. 9 Tahun 2007 tentang Perubahan Kesembilan atas PP No. 7 Tahun 1977 tentang *Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil*.

- Prasojo, Eko. 2009. *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Pynes, Joan E. 2004. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Reilly, Thom, Shaun Schoener dan Alice Bolin. 2007. "Public Sector Compensation in Local Government". *Review of Public Personnel Administration* 27(1): 39-58.
- Shafritz, Jay M., et. al. 2001. *Personnel Management in Government: Politics and Process (Fifth Edition)*. New York: Marcel Dekker.
- Shields, John. 2007. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thompson, James R. dan Rob Seidner. 2009. "A New Look at Paybanding and Pay for Performance: The View of Those Participating in Federal Demonstration Projects". *Innovations in Human Resource Management: Getting the Public's Work Done in the 21st Century*. Edited by: Hannah S. Sistare, Myra H. Shiplett dan Terry F. Buss. Armonk, New York: M.E Sharpe.
- Trevor, Jonathan. 2010. *Can Pay be Strategic? A Critical Exploration of Strategic Pay in Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wise, Lois Recascino. 1994. "Implementing Pay Reform in the Public Sector: Different Approaches to the Flexible Pay in Sweden and the United States". *International Journal of Public Administration* 17(10): 1937-1959.