

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Dr. Ir. Leroy Samy Uguy, M.A.
Aditya Paramita Achayat, S.E.



PENDAHULUAN

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci untuk mengembangkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi, baik dalam institusi pemerintahan maupun terlebih lagi dalam perusahaan swasta. Pemanfaatan sumber daya manusia akan menjadi lebih optimal dengan adanya penilaian kinerja yang objektif. Dalam modul ini, akan dipaparkan hal-hal penting mengenai penilaian kinerja dari aspek teori maupun praktiknya di lingkungan pemerintahan.

Penilaian kerja merupakan suatu proses organisasi dalam melihat kinerja pegawainya. Tujuannya untuk memberikan masukan kepada pegawai dalam usaha memperbaiki kinerjanya dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penilaian kerja tidak hanya menilai, tetapi juga memperbaiki kinerja. Penilaian terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi penting dilakukan karena pemikiran-pemikiran sebagai berikut.

1. Setiap pegawai ingin memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kinerjanya sampai tingkat yang setinggi-tingginya.
2. Setiap pegawai ingin memperoleh penghargaan apabila ia dinilai dapat melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap pegawai mendapat perlakuan yang adil dan objektif dalam penilaian pelaksanaan pekerjaannya.
4. Setiap pegawai ingin mengetahui sejauh mana ia telah mampu berprestasi atau memberikan sumbangan terhadap organisasi.
5. Penilaian pelaksanaan pekerjaan yang tepat dan objektif dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam pelaksanaan tugasnya.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang objektif dan tidak tepat, dapat mengakibatkan dampak yang buruk terhadap organisasi, seperti melemahkan motivasi dan semangat kerja pegawai, serta ketidakpercayaan terhadap atasan.

Dalam bab ini akan dibahas mengenai penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, mulai dari dasar hukum, unsur-unsur yang dinilai, dan ketentuan penilaian dalam pelaksanaan pekerjaan, hingga tahapan proses pembuatan dokumen penilaian pekerjaan. Selain itu, dibahas pula mengenai kritik-kritik atas penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS yang saat ini digunakan serta hal-hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja pegawai terutama dalam objektivitas penilaian kinerja.

Dengan mempelajari modul Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil ini, diharapkan Anda mampu menganalisis sistem penilaian kinerja di organisasi pemerintah.

Setelah mempelajari Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil ini, diharapkan Anda mampu:

1. menjelaskan istilah-istilah yang umum digunakan dalam penilaian kinerja PNS dan mampu mendefinisikannya secara tepat;
2. menjelaskan landasan teori yang digunakan dalam penilaian kinerja;
3. menerapkan landasan teori yang digunakan dalam penilaian kinerja;
4. menganalisis keterkaitan antara teori dengan praktik dalam penilaian kinerja di instansi pemerintahan;
5. menjelaskan isi DP3 secara mendalam;
6. menjelaskan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS;
7. menjelaskan mengenai kebijakan remunerasi PNS di Indonesia.

KEGIATAN BELAJAR 1**Landasan Teori Penilaian Kinerja**

Penilaian kerja merupakan suatu proses organisasi dalam melihat kinerja pegawainya. Tujuannya adalah untuk memberikan masukan kepada pegawai dalam usaha memperbaiki kinerjanya dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penilaian kerja tidak hanya menilai tetapi juga memperbaiki kinerja.

A. MANFAAT PENILAIAN KINERJA

Penilaian prestasi kerja pegawai pada prinsipnya merupakan suatu proses yang sistematis terhadap penampilan (kecakapan dan keterampilan) pegawai yang bersangkutan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Handoko (1998) secara rinci memaparkan manfaat-manfaat penilaian prestasi kerja sebagai berikut.

1. Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan
Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan akan suatu pelatihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*
Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasional
Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau sistem informasi personalia kelompok-kelompok lain. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil oleh personalia tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin pengambilan keputusan-keputusan penempatan internal tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan peningkatan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

B. KESALAHAN PENILAIAN KINERJA

Dalam melaksanakan pekerjaannya, penilai kinerja pegawai (personalia atau biro sumber daya manusia) terkadang menggunakan perasaan dan emosinya sehingga penilaian menjadi bias yang akhirnya hasil penilaian kinerja menjadi tidak akurat. Berikut dipaparkan beberapa kesalahan yang mungkin terjadi dalam suatu proses penilaian kinerja pegawai.

1. *Halo Effect*

Halo effect terjadi apabila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, apabila seorang atasan senang kepada seorang karyawan maka pandangan ini dapat mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah ditemui ketika para penilai harus menilai teman-teman mereka.

Kesalahan jenis ini terjadi pula apabila penilai membiarkan karakteristik tunggal yang menonjol dari seorang karyawan (misal, orang yang berdandan menor dicap sebagai orang nakal) mempengaruhi pertimbangan penilai dalam menilai karyawan yang bersangkutan.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif maupun menilai karyawan sebagai yang terbaik atau terburuk sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Keengganan penilai untuk menilai dengan penilaian yang ekstrim tersebut menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah.

3. Bias Terlalu Lunak atau Terlalu Keras

Kesalahan penilaian yang terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan penilaian yang terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yaitu terjadi karena cenderung terlalu ketat dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Kedua kesalahan ini umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok dapat mengubah suatu penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian adalah faktor senioritas, kesukuan, agama, dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Apabila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir (baik atau buruk) cenderung lebih diingat oleh penilai.

C. FOKUS DAN ASPEK PENILAIAN KINERJA

Penilaian dapat berorientasi pada personal yang fokus pada orang yang melaksanakan suatu pekerjaan, dapat pula berorientasi pada pekerjaan yang berfokus pada hasil capaian pekerjaan. Penilaian kinerja yang efektif adalah berfokus pada *outcome* yang berhubungan langsung dengan misi dan sasaran organisasi.

Berdasarkan pemikiran Bernardin dan Russel (1998), setidaknya terdapat enam kriteria di mana nilai kinerja suatu aktivitas kerja dapat dinilai, yaitu sebagai berikut.

1. Kualitas

Tingkat kesempurnaan suatu proses atau hasil dari melaksanakan suatu pendekatan aktivitas baik berkaitan dengan penyesuaian terhadap suatu cara pelaksanaan aktivitas yang ideal maupun memenuhi tujuan aktivitas yang diharapkan.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dapat tercermin dalam suatu satuan seperti nilai rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan batas waktu

Kelengkapan suatu aktivitas diselesaikan atau untuk menghasilkan suatu produk pada waktu tercepat dari waktu yang diharapkan, baik dilihat dari koordinasi dengan keluaran lain maupun dari maksimisasi waktu yang tersedia bagi aktivitas lain.

4. Keefektifan biaya

Tingkat seberapa maksimum penggunaan sumber daya organisasi (manusia, uang, teknologi, dan material) dalam kaitannya untuk mencapai keuntungan paling tinggi atau mengurangi kerugian pada setiap unit atau instansi yang menggunakan sumber daya.

5. Kebutuhan terhadap supervisi

Tingkat seberapa perlu penilaian terhadap karyawan atas bantuan atau intervensi pengawas dalam melaksanakan fungsi pengawasan.

6. Dampak Interpersonal

Berhubungan dengan seberapa besar peningkatan perasaan percaya diri, nama baik, dan kekooperatifan di antara mitra kerja dan bawahan.

D. JENIS INSTRUMEN PENILAIAN

Untuk melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan, terdapat sejumlah pendekatan yang dapat digunakan, meliputi pendekatan komparatif, pendekatan atribut, pendekatan keperilakuan, dan pendekatan berorientasi masa depan. Perbedaan pendekatan tersebut akan menentukan jenis instrumen penilaian kinerja yang digunakan.

1. Pendekatan Komparatif

a. *Ranking*

Ranking merupakan teknik yang sederhana yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan dengan cara mengurutkan atau *me-ranking* kinerja karyawan dari peringkat yang tinggi (kinerja tertinggi) hingga peringkat yang terendah (kinerja terburuk). Metode ranking disebut pula dengan *man-to-man comparison*, yaitu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada berbagai sifat atau karakteristik yang dinilai. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subjektif pada kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*. Keunggulannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

b. *Grading atau forced distribution*

Teknik ini juga menggunakan format *ranking*, tetapi karyawan yang *ranking* dimasukkan dalam kelompok atau kategori tertentu (persentase) yang telah ditetapkan oleh penilai. Oleh sebab itu, penilai akan membandingkan kinerja karyawan dan menempatkannya pada suatu level kinerja. Sebagai contoh, penilai dapat menentukan distribusi karyawan sebagai berikut.

- 1) 15% karyawan berkinerja tinggi.
- 2) 20% karyawan berkinerja cukup tinggi.
- 3) 30% karyawan berkinerja sedang.
- 4) 20% karyawan berkinerja agak kurang.
- 5) 15% karyawan berkinerja rendah.

Teknik ini beranggapan bahwa level kinerja dalam suatu kelompok karyawan akan didistribusikan sesuai dengan kurva normal (berbentuk lonceng).

c. *Pembandingan berpasangan (paired comparison)*

Metode ini menuntut penilai untuk membandingkan seluruh pasangan yang memungkinkan baik dari karyawan yang dinilai pada keseluruhan maupun yang berupa kinerja. Rumus untuk menghitung jumlah pasangan yang mungkin dari karyawan yang dinilai adalah $n(n-1)/2$; di mana n adalah jumlah karyawan. Sebagai contoh, seorang penilai akan menilai enam orang pegawai. Nama-nama individu yang dinilai didaftar pada sebelah kiri lembar penilaian. Penilai kemudian membandingkan pegawai pertama dengan pegawai kedua pada kriteria kinerja yang dipilih. Jika penilai yakin bahwa pegawai pertama menghasilkan kinerja yang lebih baik dari pegawai kedua maka tanda centang (✓) ditempatkan pada nama pegawai pertama. Proses tersebut diulang hingga setiap pegawai telah dibandingkan dengan pegawai yang lainnya. Pegawai dengan tanda centang terbanyak merupakan pegawai dengan kinerja terbaik, demikian sebaliknya. Metode ini menghadapi masalah jika karyawan yang dibandingkan jumlahnya sangat banyak.

2. Pendekatan Atribut

Pendekatan ini fokus pada sejauh mana individu memiliki atribut (ciri atau sifat) tertentu yang diyakini diperlukan untuk keberhasilan perusahaan. Bentuk yang paling umum dari pendekatan atribut adalah skala penilaian grafik. Jumlah karakteristik yang dinilai bervariasi, sebagai contoh pada Tabel 1, terdiri dari 8 karakteristik yang merupakan dimensi kerja dengan rentang penilaian dari nilai terendah (1) hingga nilai terbesar (5).

Tabel 1.1.
Contoh Skala Penilaian Grafik

No.	Dimensi Kerja	Penilaian				
		Istimewa (5)	Sangat Baik (4)	Baik (3)	Cukup (2)	Kurang (1)
1.	Pengetahuan					
2.	Komunikasi					
3.	Keahlian Manajerial					
4.	Kerja sama					
5.	Inisiatif					
6.	Kreativitas					
7.	Kehadiran					
8.	Pemecahan Masalah					

3. Pendekatan Keperilakuan

a. *Insiden kritis*

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan karyawan. Berbagai peristiwa dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Metode ini sangat berguna untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan atau penyelia tidak terlalu berminat untuk mencatat peristiwa-peristiwa kritis dan cenderung untuk mengada-ada.

b. *Skala penilaian berjangkarkan keperilakuan*

Metode Skala Penilaian Berjangkarkan Keperilakuan (*Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS*) bukan lagi berfokus pada hasil kinerja, tetapi pada perilaku fungsional yang ditunjukkan pada pekerjaan. Asumsinya adalah bahwa perilaku fungsional tersebut akan dihasilkan dalam kinerja yang efektif. BARS merupakan kombinasi dari metode insiden kritis dan penilaian *rating* dengan menjangkarkan suatu skala yang dikuantifikasikan dengan contoh-contoh keperilakuan tertentu dari kinerja yang baik atau buruk.

c. *Skala observasi keperilakuan*

Asumsi yang digunakan dalam Skala Observasi Keperilakuan (*Behavioral Observation Scales/BOS*) sangat simpel, yaitu bahwa perilaku yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik, sedangkan perilaku yang buruk akan menghasilkan kinerja yang buruk pula. Faktor kunci pengukuran dalam metode ini ditentukan melalui perilaku di tempat kerja yang berhubungan dengan sukses atau gagalnya (secara umum atau parsial) suatu pekerjaan. Teknik ini melibatkan proses identifikasi pokok-pokok tugas dari suatu pekerjaan. Instrumen dalam BOS merupakan kuesioner berskala ordinal (biasanya 1–5) yang terkait dengan frekuensi perilaku yang baik atau buruk. Skor penilaian yang tinggi diberikan kepada perilaku yang baik, sedangkan skor terendah berarti frekuensi terendah dari perilaku buruk.

4. Pendekatan Berorientasi Masa Depan (*Goal Setting*)

Penilaian kinerja yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang.

a. *Penilaian diri*

Teknik ini berguna apabila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku defensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga lebih besar peluangnya untuk dilaksanakan.

b. *Penilaian psikologis*

Penilaian psikologis biasanya dilakukan dengan melibatkan psikolog, terutama ditujukan untuk menilai potensi karyawan di masa mendatang. Penilaian ini umumnya dilakukan melalui wawancara mendalam, tes-tes psikologi maupun diskusi dengan atasan langsung. Evaluasi terhadap intelektualitas, emosi, motivasi, dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan dapat membantu memperkirakan prestasi kerja di waktu mendatang, terutama bermanfaat dalam keputusan penempatan dan pelatihan atau pengembangannya.

c. *Management by Objectives (MBO)*

Dalam pendekatan MBO, setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu mendatang. Kemudian, dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula. MBO memerlukan perbandingan antara target sasaran spesifik dan mudah dikuantifikasikan dengan hasil aktual yang dicapai oleh karyawan.

Setidaknya terdapat tiga syarat agar sistem MBO dapat berhasil. *Pertama*, sasaran harus dapat dikuantifikasikan dan diukur yang dinyatakan secara tertulis, jelas, dan tidak ambigu. *Kedua*, karyawan harus berpartisipasi aktif dalam penyusunan sasaran. *Ketiga*, sasaran dan rencana tindakan harus digunakan sebagai basis diskusi reguler antara supervisor (pengawas) dan karyawan terkait dengan kinerja karyawan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan beberapa kesalahan yang mungkin timbul dari proses penilaian kinerja!
- 2) Di antara tiga pendekatan penilaian kinerja di bawah ini, pilih salah satu, paparkan dengan jelas, dan lengkap termasuk metode teknis yang digunakan:
 - a) Pendekatan komparatif
 - b) Pendekatan berperilaku
 - c) Pendekatan berorientasi masa depan

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Kesalahan yang mungkin timbul dari penilaian kinerja meliputi *halo effect*, kesalahan kecenderungan terpusat, bias terlalu lunak atau terlalu keras, prasangka pribadi, dan pengaruh kesan terakhir. *Review* kembali konsep-konsep tersebut dan paparkan dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.
- 2) Pendekatan komparatif pada dasarnya membandingkan kinerja antarpegawai berdasarkan suatu karakteristik tertentu. Metode yang umum dijumpai dalam pendekatan ini adalah *ranking*, *forced distribution*, dan *paired comparison*. Pendekatan berperilaku berfokus pada perilaku pegawai yang dipandang dapat berpengaruh terhadap sukses atau tidaknya suatu pekerjaan. Dalam pendekatan ini, metode yang dapat digunakan seperti metode peristiwa kritis, *Behaviorally Anchored Rating Scale*, dan *Behavioral Observation Scales*. Sementara itu, penilaian kinerja yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang. Metode yang bisa diterapkan apabila menggunakan pendekatan berorientasi masa depan adalah penilaian diri, penilaian psikologis, dan *management by objectives*.



RANGKUMAN

Penilaian prestasi kerja pegawai pada prinsipnya merupakan suatu proses yang sistematis terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Penilaian kinerja bukan hanya bermanfaat bagi pegawai yang dinilai (promosi jabatan atau penyesuaian kompensasi), namun secara keseluruhan akan berdampak pada kinerja organisasi (keputusan *staffing* dan desain pekerjaan yang tepat). Penilaian kinerja harus dilakukan seobjektif mungkin agar meminimalisasikan kesalahan-kesalahan penilaian, yang dapat berupa *halo effect*, kecenderungan terpusat, bias terlalu lunak atau terlalu keras, prasangka pribadi, dan pengaruh kesan terakhir.

Metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai sangat beragam, baik melalui pendekatan komparatif (*ranking*, *forced distribution*, perbandingan berpasangan), pendekatan atribut, pendekatan berperilaku (insiden kritis, *Behaviorally Anchored Rating Scale*, *Behavioral Observation Scales*), pendekatan berorientasi masa depan (penilaian diri, penilaian psikologis, *management by objectives*). Masing-masing pendekatan dan metode penilaian memiliki keunggulan dan kelemahan sehingga harus dipilih yang paling sesuai berdasarkan tujuan penilaian kinerja, sumber daya manusia, waktu maupun biaya.



TES FORMATIF 1

Seorang Pegawai Negeri Sipil bernama Arifin Arsyad, MBA dari Departemen Pertanian dengan pangkat Pembina, Golongan ruang IV/a. Pada waktu berangkat ke kantornya dalam perjalanan yang biasa dilalui, Ia mengalami kecelakaan lalu lintas yang mengakibatkan luka parah. Ia sempat mendapat pertolongan pertama, kemudian dibawa ke rumah sakit terdekat untuk dirawat secara intensif. Namun demikian, beberapa hari kemudian meninggal dunia.

Tugas

Berdasarkan ilustrasi kasus di atas:

- 1) Dapatkah PNS tersebut diberikan kenaikan pangkat anumerta?

- 2) Apabila yang bersangkutan diberi kenaikan pangkat anumerta, siapakah yang berwenang menetapkan keputusan kenaikan pangkat tersebut secara definitif? Jelaskan alasannya!
- 3) Konsekuensi apa saja yang mungkin timbul akibat kenaikan pangkat yang telah ditetapkan secara definitif?

KEGIATAN BELAJAR 2

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau yang biasa disingkat penamaannya menjadi DP3 merupakan instrumen utama yang secara formal diterapkan dalam institusi pemerintahan untuk menilai kinerja pejabat atau pegawai pemerintah. Dalam Kegiatan Belajar 2 ini, penjelasan mengenai DP3 diawali dengan apakah yang dimaksud dengan DP3, kemudian dilanjutkan dengan unsur-unsur penilaian, nilai pelaksanaan pekerjaan, proses pembuatan, dan ketentuan-ketentuan yang masih terkait dengan pelaksanaan pekerjaan PNS. Selain itu, kegiatan belajar ini dilengkapi dengan beberapa kritik mengenai penerapan DP3.

A. DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3)

Dalam instansi pemerintahan, penilaian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil dituangkan dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau disebut DP3. DP3 merupakan suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat penilai. Daftar tersebut merupakan implementasi dari UU No. 8/1974 jo UU No. 43/1999 Pasal 20 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang berbunyi: “Untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja”. Untuk implementasinya, pemerintah mengeluarkan peraturan, yaitu PP No. 10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, serta untuk lebih menjamin adanya keseragaman dalam pelaksanaannya maka Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan petunjuk teknis tentang pelaksanaan penilaian pekerjaan PNS berdasarkan PP No. 10/1979, berupa Surat Edaran BAKN No. 02/SE/1980 tentang Petunjuk Pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai bahan pertimbangan yang objektif dalam melaksanakan pembinaan PNS, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan,

pemindahan dan kenaikan gaji berkala. Nilai dalam DP3, digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan suatu mutasi kepegawaian dalam tahun berikutnya, kecuali ada perbuatan tercela dari PNS yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan harus dibuat objektif dan saksama berdasarkan data yang tersedia sehingga tidak merugikan bagi PNS yang dinilai. Oleh sebab itu, setiap pejabat yang berwenang membuat DP3, berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai PNS yang berada dalam lingkungan masing-masing. Buku catatan penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS dipelihara lima tahun dan sesudah itu tidak digunakan lagi.

Pejabat penilai yang berwenang memberikan penilaian adalah atasan langsung PNS yang dinilai. Pejabat penilai tersebut harus serendah-rendahnya menduduki jabatan Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah NonDepartemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dalam lingkungannya masing-masing. Namun, pengesahan penilaian kinerja PNS berada di tangan atasan pejabat penilai yang merupakan atasan langsung dari pejabat penilai.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bersifat rahasia. Dalam hal ini, DP3 hanya dapat diketahui oleh pejabat penilai yang tertinggi, atasan pejabat penilai, dan pejabat penilai. Selain itu, PNS yang dinilai dan pejabat lain yang karena tugas atau jabatannya mengetahui DP3 diperkenankan mengetahui isi DP3.

B. UNSUR-UNSUR YANG DINILAI DALAM DP3

Setiap Pegawai Negeri Sipil, dinilai pelaksanaan pekerjaannya sekali setahun oleh Pejabat Penilai. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Dalam DP3 terdapat delapan unsur-unsur yang dinilai, meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan. Penjelasan mengenai kedelapan unsur tersebut dijabarkan sebagai berikut.

1. Kesetiaan

Secara umum, kesetiaan didefinisikan sebagai tekad dan kesanggupan dalam menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disetujui dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas. Dalam kaitan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat, mereka wajib setia, taat, dan mengabdikan sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian tersebut timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam. Oleh sebab itu, setiap PNS wajib mempelajari, memahami, melaksanakan, dan mengamalkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, politik, kebijaksanaan, dan rencana-rencana Pemerintah.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja seorang PNS antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Ketaatan merupakan kesanggupan seorang PNS untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku, mentaati perintah kedisiplinan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5. Kejujuran

Maksud dengan kejujuran di sini adalah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan hanya dinilai bagi PNS yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan.

C. NILAI PELAKSANAAN PEKERJAAN PNS

Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka yang terdiri dari lima kategori, yaitu sebagai berikut.

1. Amat baik : 91–100.
2. Baik : 76–90.
3. Cukup : 61–75.
4. Sedang : 51–60.
5. Kurang : 50–ke bawah.

Hal yang perlu diperhatikan dalam setiap penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS adalah agar tidak menilai terlalu tinggi unsur-unsur penilaiannya sehingga berakibat akan diturunkannya nilai DP3 oleh Pimpinan Unit Kerja atau menilai terlalu rendah yang dapat merugikan pegawai yang dinilai. Oleh karena itu, hendaknya pada awal penilaian untuk calon pegawai negeri sipil digunakan standar penilaian, yaitu sebagai berikut.

1. Unsur kesetiaan minimal 91 (amat baik).
2. Unsur yang lain, nilai baik (minimal 76) atau cukup (minimal 61–75).

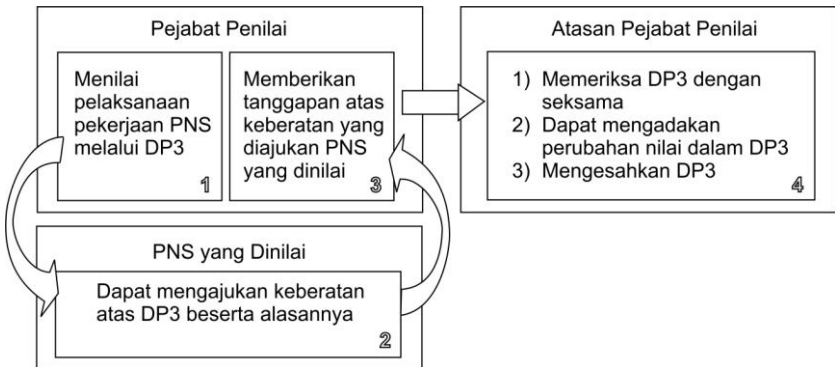
Penurunan nilai DP3 dimungkinkan hanya apabila yang bersangkutan melakukan pelanggaran disiplin pegawai. Oleh karena itu, penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS setiap tahunnya sebaiknya nilai tidak turun dan lebih baik jumlah nilainya tetap. Apabila PNS tersebut akan naik pangkat, nilai dalam DP3 baru dinaikkan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan bagi PNS yang akan diusulkan kenaikan pangkatnya, dalam setiap unsur harus bernilai baik (minimal 76).

D. PROSES PEMBUATAN DP3

Pada dasarnya terdapat empat proses pembuatan DP3, mulai dari penilaian hingga pengesahan, seperti yang diilustrasikan secara sederhana dalam gambar di bawah ini. Tahapan proses pembuatan DP3 tersebut adalah sebagai berikut.

1. Pejabat penilai memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada PNS dalam lingkungan kerjanya kemudian menyampaikan hasil penilaian tersebut (DP3) kepada PNS yang dinilai.
2. PNS yang dinilai dapat mengajukan keberatan atas nilai dalam DP3 beserta alasan-alasan keberatan yang harus dikembangkan dengan lengkap secara tertulis. Keberatan atas DP3 diajukan kepada atasan pejabat penilai secara berjenjang disertai alasannya dalam jangka waktu 14 hari sejak tanggal diterimanya DP3 tersebut.
Walaupun PNS yang dinilai keberatan atas seluruh atau sebagian nilai yang tercantum dalam DP3, ia harus juga menanda tangani DP3 tersebut dengan mencantumkan catatan pada tempat yang disediakan bahwa ia keberatan. DP3 yang memuat keberatan dari PNS, baru berlaku sesudah ada pengesahan dari pejabat penilai. Apabila melebihi batas waktu yang ditentukan, keberatan tersebut dinyatakan gugur. PNS yang dinilai wajib mengembalikan DP3 kepada pejabat penilai, meskipun tanpa ada catatan keberatan dari yang bersangkutan.
3. Pejabat penilai menyampaikan DP3 kepada atasan pejabat penilai dengan ketentuan sebagai berikut.
 - a. Apabila tidak ada keberatan dari PNS yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan tanpa catatan.
 - b. Apabila ada keberatan dari PNS yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diajukan oleh PNS yang dinilai.

4. Atasan pejabat penilai memeriksa dengan seksama DP3 yang disampaikan kepadanya. Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup, atasan pejabat penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam DP3, baik dalam arti menaikkan nilai maupun menurunkan nilai. Perubahan nilai yang dilakukan oleh atasan pejabat penilai tersebut tidak dapat diganggu gugat. Selain itu, tanpa ada pengesahan dari atasan pejabat penilai, DP3 tidak berlaku.



Sumber: disusun berdasarkan Pasal 7, 10, dan 11; PP No. 10/1979.

Gambar
Tahapan Proses Pembuatan DP3

E. KETENTUAN LAIN PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN

Selain ketentuan yang telah dipaparkan dalam proses pembuatan DP3 di atas, terdapat pula ketentuan lain mengenai penilaian pelaksanaan pekerjaan, yaitu sebagai berikut.

1. DP3 bagi PNS yang diangkat sebagai pejabat negara dibuat oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan dari pimpinan badan atau dewan tempat menjalankan tugasnya sebagai pejabat negara. Khusus bagi PNS yang diangkat menjadi anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), bahan-bahan penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut diberikan oleh Ketua Fraksi yang bersangkutan.

2. DP3 bagi PNS yang sedang tugas belajar, dibuat oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan dari pimpinan perguruan tinggi sekolah atau kursus yang bersangkutan. Khusus bagi PNS yang sedang tugas belajar di luar negeri, bahan-bahan penilaian pelaksanaan pekerjaan dibuat oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan dari kepala perwakilan Republik Indonesia di negara yang bersangkutan.
3. DP3 bagi PNS yang diperbantukan (DPb) atau dipekerjakan (DPk) pada daerah otonom atau instansi pemerintah lainnya, dibuat oleh pejabat penilai dari daerah otonom atau instansi pemerintah yang bersangkutan.
4. DP3 bagi PNS yang diperbantukan (DPb) atau dipekerjakan (DPk) pada BUMN, organisasi profesi, badan swasta yang ditentukan, dibuat oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan dari pimpinan perusahaan, organisasi, atau badan yang bersangkutan. Khusus bagi PNS yang diperbantukan atau dipekerjakan pada negara sahabat atau badan internasional. DP3 dibuat oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan dari Kepala Perwakilan Republik Indonesia di negara yang bersangkutan.

Pejabat penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya pada setiap akhir tahun. Penilaian dilakukan pada bulan Desember setiap tahun dengan jangka waktu penilaian adalah mulai bulan Januari sampai bulan Desember dalam tahun yang bersangkutan. Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahi PNS yang bersangkutan sekurang-kurangnya enam bulan.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan juga terhadap calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Bagi CPNS, DP3 hanya dibuat dalam tahun yang bersangkutan apabila ia sampai dengan bulan Desember telah 6 bulan menjadi CPNS. Apabila seorang CPNS dalam tahun yang bersangkutan belum enam bulan menjadi CPNS, penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadapnya dilakukan dalam tahun berikutnya. Khusus bagi CPNS yang akan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil, penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan setelah yang bersangkutan sekurang-kurangnya satu tahun menjadi CPNS.

F. KRITIK TERHADAP PENERAPAN DP3

Meskipun telah diupayakan agar penilaian terhadap PNS yang tertuang dalam DP3 dapat seobjektif mungkin, namun terdapat beberapa kekurangan sehingga menuai kritik-kritik. Beberapa kritik terkait penerapan DP3 di antaranya seperti berikut ini.

1. Ketentuan penilaian pekerjaan PNS sebagaimana diatur dalam PP No. 10/1979 kurang memberikan motivasi bagi PNS untuk berprestasi lebih tinggi, terutama bagi pegawai yang tidak menjabat jabatan struktural karena bagi mereka tidak diberikan kesempatan untuk naik pangkat pilihan yang dipercepat. Mereka cenderung untuk memilih berprestasi kerja biasa-biasa saja sepanjang DP3 memiliki nilai minimal 76 (kategori baik) sebagai syarat naik pangkat reguler.
2. Berdasarkan PP No. 12/2002 Pasal 7, syarat kenaikan pangkat reguler adalah sekurang-kurangnya empat tahun dalam pangkat terakhir dan setiap unsur prestasi kerja (DP3) sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir. Dengan demikian, DP3 yang digunakan untuk kenaikan pangkat hanyalah penilaian untuk tahun ketiga sejak pangkat terakhir sehingga mengabaikan penilaian DP3 pada tahun pertama dan kedua. Meskipun DP3 pada tahun pertama dan kedua bernilai kurang, asalkan DP3 tahun ketiga dan keempat (atau dua tahun terakhir) bernilai baik maka PNS yang bersangkutan dapat tetap naik pangkat.
3. Dalam PP No. 10/1979 Pasal 1 butir a tersurat bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dilakukan dalam jangka waktu satu tahun. Periode penilaian yang relatif lama tersebut menyulitkan pejabat penilai untuk mengingat perilaku dan prestasi kerja bawahannya. Hal tersebut dapat menimbulkan *recency effect*, yaitu penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu. Dari sisi pegawai, hal ini akan mendorong mereka untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik hanya ketika menjelang periode penilaian.
4. Unsur kesetiaan dalam kenyataannya mendapatkan penafsiran yang bias. Kesetiaan untuk negara dan pemerintah atau juga kesetiaan untuk atasan langsung secara pribadi. Oleh karena itu, tidak jarang bagi PNS yang

memiliki hubungan informal yang baik dan erat dengan pejabat atasan selaku pejabat penilai DP3 mendapatkan nilai yang amat baik dalam hal kesetiaan.

5. Unsur kerja sama mendapatkan kritik karena tidak ada keterkaitan antara PNS yang dinilai, dengan pihak lain yang diajak bekerja sama dalam DP3. Pihak lain yang bekerja sama dengan PNS yang dinilai, seharusnya diikutsertakan dalam proses penilaian sehingga penilaian lebih objektif dan komprehensif.
6. Unsur penilaian kepemimpinan tidak secara jelas memberikan bobot kualitas kepemimpinan. Dengan kata lain, tingkat kualitas kepemimpinan dipengaruhi oleh jumlah yang dipimpin (bawahan) dan tingkat pendidikan yang dipimpin. Memimpin 100 orang bawahan tentu berbeda dengan memimpin 5 orang bawahan. Memimpin bawahan yang berpendidikan rendah dengan berpendidikan tinggi tentu memiliki tingkat kesulitan yang berbeda yang seharusnya diakomodasikan dalam bobot penilaian yang berbeda pula.

Syuhadhak (1995) mengingatkan bahwa setidaknya terdapat tiga hal yang harus diperhatikan apabila dalam suatu organisasi hanya menggunakan satu sistem penilaian pekerjaan. Dalam kasus ini, penilaian terhadap kinerja PNS hanya didasarkan pada DP3. Tiga hal yang harus diperhatikan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Validitas

Sistem penilaian pelaksanaan pekerjaan dipertanyakan validitas atau keabsahannya apabila dalam penyusunannya tidak berdasarkan pada indikator-indikator yang nyata atau dibuat berdasarkan perkiraan saja. Analisis jabatan telah harus ditetapkan sebelum penilaian pekerjaan dilakukan sehingga jelas berapa prestasi kerja yang harus dipenuhi oleh suatu jabatan.

2. Realibilitas

Faktor yang mempengaruhi realibilitas atau keadaan untuk dapat dipercaya adalah kejelasan dari skala penilaian dan terdapatnya uraian-uraian bagi pencapaian tingkat prestasi kerja yang berbeda. Kerancuan penilaian

akan terjadi apabila unsur inisiatif dan percaya diri diukur, juga menerapkan ukuran-ukuran ‘sangat baik’, ‘baik’, ‘di atas rata-rata’, ataupun ‘cukup’. Oleh karena itu, dalam pembuatan DP3 di Indonesia, sebutan ‘baik’ didampingi dengan skala angka, yaitu antara 76–90.

3. Objektivitas

Agar penilaian objektif dan apa adanya, tanpa mengaitkan faktor *like and dislike*, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu seperti berikut ini.

a. *Central tendency*

Pejabat penilai memiliki kecenderungan untuk menyamaratakan penilaian terhadap bawahannya dalam ukuran yang dapat diterima umum (memberi nilai tengah atau rata-rata) tanpa mengindahkan prestasi kerja riil individu. Pejabat penilai pada umumnya memberikan nilai memuaskan atau cukup, kecuali ada anak buah yang benar-benar memiliki kinerja yang sangat baik atau sangat jelek (keadaan ekstrim).

b. *Halo/horn effect (efek pantulan)*

Apabila terdapat prestasi kerja yang sangat mengagumkan dari seorang bawahan dalam suatu hal maka akan menimbulkan “pantulan” terhadap hal-hal lainnya yang dinilai, demikian pula sebaliknya bila jelek. Oleh karena itu, pegawai yang berprestasi baik akan sangat dirugikan bila terkena efek pantulan jelek atau negatif.

c. *Leniency* atau *strictness (penilaian yang lemah atau ketat)*

Penilaian yang terlalu lemah atau terlalu ketat terjadi apabila atasan terlalu ketat atau tidak terlalu tidak peduli dalam mempertimbangkan penilaian pelaksanaan pekerjaan. Penilaian yang terlalu lemah mengakibatkan pihak yang dinilai mudah mendapatkan nilai yang baik atau amat baik karena kemurahan hati pejabat penilai.

d. *Personel biases (permasalahan pribadi)*

Terjadinya kesalahan penilaian pekerjaan yang disebabkan oleh adanya unsur-unsur pribadi dalam pejabat penilai yang mempengaruhi penilaiannya terhadap bawahan sehingga menjadi tidak objektif. Unsur-unsur yang dimaksud, seperti jenis kelamin, umur, ras/suku, senioritas, tingkat pendidikan, agama, dan posisinya dalam organisasi.

e. *Purposes of the appraisal (tujuan penilaian)*

Tujuan penilaian terkadang membuat penilaian menjadi tidak objektif dan dimanipulasi. Sebagai contoh, apabila tujuan penilaian pekerjaan digunakan untuk kenaikan pangkat atau promosi, biasanya terjadi inflasi nilai. Mungkin pula terjadi dibuat penilaian yang tidak memenuhi syarat promosi terhadap bawahan terbaiknya agar tetap menjadi bawahannya dan tidak dipindahtugaskan ke unit lain.

Prestasi kerja pada hakikatnya merupakan penilaian terhadap hasil kerja. Oleh karena itu, Syuhadhak (1995) menyarankan agar penilaian prestasi kerja pegawai merupakan penilaian terhadap jumlah dan mutu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai yang dihubungkan dengan standar yang telah ditetapkan. Namun, prestasi kerja seorang pegawai tidak hanya tergantung dari kemampuan dan keahlian yang bersangkutan untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan peralatan kerja. Artinya, dengan peralatan kerja yang semakin baik akan menghasilkan prestasi kerja yang semakin banyak kuantitasnya dan semakin baik kualitasnya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Dalam instansi pemerintahan, penilaian kinerja PNS dituangkan dalam DP3. Jelaskan yang Anda ketahui tentang DP3 tersebut, lengkap dengan unsur-unsur penilaiannya!
- 2) Meskipun belum sempurna, DP3 merupakan instrumen untuk melaksanakan pembinaan terhadap PNS yang berbasis objektivitas. Sebut dan jelaskan beberapa kelemahan atau kritikan terhadap pelaksanaan DP3!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) *Pertama*, definisikan dulu apa yang dimaksud Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3), yaitu suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu satu

tahun yang dibuat oleh pejabat penilai. Untuk melengkapi jawaban, sebutkan kegunaan DP3, siapa pejabat penilai yang berwenang, dan sifat keobjektivitasan serta kerahasiaannya. *Kedua*, dalam DP3 terdapat delapan unsur-unsur yang dinilai, meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, tanggung jawab, prakarsa, dan kepemimpinan. Anda cukup menyebutkan empat, di antaranya, namun berilah keterangan pendukung mengenai unsur penilaian yang dimaksud dengan tepat.

- 2) Untuk menjawab pertanyaan ini, terdapat beberapa petunjuk jawaban yang harus Anda elaborasi lebih dalam. Kritik terhadap implementasi DP3 terkait dengan beberapa hal berikut.
 - a) Ketentuan penilaian pekerjaan kurang memberikan motivasi bagi PNS untuk berprestasi lebih tinggi.
 - b) Syarat kenaikan pangkat reguler adalah sekurang-kurangnya empat tahun dalam pangkat terakhir dan setiap unsur prestasi kerja (DP3) sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir.
 - c) Penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dilakukan dalam jangka waktu satu tahun.
 - d) Unsur kesetiaan dalam kenyataannya mendapatkan penafsiran yang bias.
 - e) Unsur kerja sama mendapatkan kritik karena tidak ada keterkaitan antara PNS yang dinilai, dengan pihak lain yang diajak bekerja sama dalam DP3.
 - f) Unsur penilaian kepemimpinan tidak secara jelas memberikan bobot kualitas kepemimpinan.



RANGKUMAN

Kegiatan Belajar 2 ini membahas mengenai penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Indonesia yang dalam implementasinya dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3). Penilaian prestasi kerja ditujukan untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan maupun dalam kenaikan pangkat. Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS diatur melalui Peraturan Pemerintah No. 10/1979 dan secara teknis diatur melalui Surat Edaran BAKN No. 02/SE/1980

tentang Petunjuk Pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Dalam DP3 terdapat delapan unsur-unsur yang dinilai, meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, tanggung jawab, prakarsa, dan kepemimpinan. Sementara itu, nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka yang terdiri dari lima kategori, yaitu amat baik, baik, cukup, sedang, dan kurang. Meskipun instrumen penilaian yang terangkum dalam DP3 mengedepankan unsur objektivitas, namun pelaksanaan di lapangan sering menuai kritik terkait kelemahan yang melekat pada DP3. Oleh karena itu, penilaian terhadap kinerja PNS harus juga memperhatikan unsur validitas, reabilitas, dan objektivitas.



TES FORMATIF 2

Dalam teori pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Namun demikian dalam kenyataannya, syarat-syarat yang ditetapkan untuk pengangkatan pejabat dalam jabatan struktural tidak hanya murni berdasarkan penilaian atas bobot tugas, tanggung jawab, dan wewenang tetapi kadang justru malah lebih ditentukan karena faktor di luar hal tersebut, antara lain kedekatan pegawai dengan pimpinan (adanya faktor kolusi dan nepotisme).

Tugas

- 1) Berikan tanggapan Anda terkait dengan hal tersebut!
- 2) Masalah kepegawaian apa yang kemungkinan timbul apabila pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural sering tidak sesuai dengan teori?

KEGIATAN BELAJAR 3**Remunerasi**

Remunerasi PNS merupakan isu sensitif bagi masyarakat karena banyak fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik rendah meskipun anggaran belanja pegawai setiap tahunnya cenderung dinaikkan. Dalam lingkungan PNS sendiri, sering muncul kecemburuan karena kebijakan remunerasi berbeda-beda antardepartemen atau bahkan dalam suatu departemen, pegawai yang memiliki kinerja tinggi dengan pegawai kinerja rendah mendapatkan gaji yang jumlahnya sama. Dalam Kegiatan Belajar 3, pembahasan mengenai remunerasi (sistem penggajian) PNS mencakup perkembangan kebijakan remunerasi beberapa periode terakhir, sumber penerimaan PNS, permasalahan sistem penggajian dan dilengkapi dengan studi kasus.

A. KEBIJAKAN REMUNERASI PNS

Kebijakan tentang struktur gaji pokok PNS terus berubah dari waktu ke waktu. Secara kronologis perubahan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Periode 1948–1955 struktur gaji pokok PNS didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1948 (PGP-1948).
2. Periode 1955–1961 struktur gaji pokok PNS didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 1955 (PGP-1955).
3. Periode 1961–1967 struktur gaji pokok PNS didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 200 Tahun 1961 (PGPN-1961).
4. Periode 1968–1977 struktur gaji pokok PNS didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1967 (PGPS-1968) yang berlaku mulai sejak 1 Januari 1968.
5. Periode 1977–sekarang didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 yang telah beberapa kali diubah terakhir dengan PP Nomor 11 Tahun 2003.

Undang-undang No. 43 Tahun 1999, yang merupakan penyempurnaan terhadap Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, mengamankan sistem penggajian yang **berdasarkan merit**, dalam rangka memacu kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari Pasal 7 Undang-undang tersebut yang berbunyi seperti berikut.

1. Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan **beban pekerjaan dan tanggung jawabnya**.
2. Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.

Sampai saat ini, sistem yang diamankan UU 43 Tahun 1999 masih belum dapat terwujud. Berbagai prasyarat bagi penerapan sistem yang berorientasi pada merit masih dalam proses penyiapan.

B. SUMBER PENERIMAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Sistem penggajian yang dewasa ini berlaku bagi PNS menganut sistem gabungan. Gaji pokok ditetapkan berdasarkan sistem skala tunggal, dalam arti gaji yang sama diberikan kepada pegawai dengan pangkat yang sama, tanpa memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan serta tanggung jawab masing-masing dan tunjangan jabatan ditetapkan berdasarkan jenjang jabatan yang mereka duduki.

Dewasa ini, setiap PNS menerima imbalan langsung, yang berbentuk gaji dan imbalan tidak langsung dalam bentuk iuran kesehatan, iuran THT, dan program pensiun.

1. Gaji (Gaji Pokok dan Tunjangan)

a. Gaji pokok

Besaran gaji pokok telah mengalami beberapa kali perubahan dan terakhir melalui PP No. 11 Tahun 2003 tentang perubahan atas PP No. 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir melalui PP No. 26 Tahun 2001. Berdasarkan PP tersebut gaji pokok terendah (golongan I/a dengan masa kerja 0 tahun) sebesar Rp575.000,00 dan tertinggi (IV/e dengan masa kerja maksimal) Rp1,8 juta.

b. Tunjangan jabatan struktural

Besarnya tunjangan jabatan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural telah pula mengalami beberapa kali penyesuaian dan terakhir melalui Keppres No. 99 Tahun 2000 tentang Tunjangan Jabatan Struktural. Jumlah tunjangan berkisar antara Rp120.000,00 untuk eselon V/b dan Rp4,5 juta untuk jabatan eselon I/a.

c. Tunjangan jabatan fungsional

Besaran tunjangan bagi pejabat menduduki jabatan fungsional diatur melalui berbagai Keppres. Jumlahnya sangat bervariasi. Tunjangan jabatan terendah saat ini adalah untuk jabatan teknisi penerbangan (Rp20.000,00 s.d. Rp77.500,00) dan tertinggi untuk jabatan jaksa (Rp600.000,00 s.d. Rp2,5 juta).

d. Tunjangan keluarga

Setiap PNS juga menerima tunjangan keluarga, yang terdiri dari tunjangan istri atau suami (10% dari gaji pokok dan tunjangan anak (2% dari gaji pokok untuk setiap anak dengan jumlah maksimal dua anak).

e. Tunjangan pangan (beras)

Selain tunjangan keluarga, PNS juga menerima tunjangan pangan, senilai 10 kg beras untuk setiap anggota keluarga yang masuk daftar gaji, dengan jumlah maksimal 40 kg. Di masa lalu, tunjangan tersebut diberikan dalam bentuk *in-kind*.

f. Subsidi pajak penghasilan

Gaji pokok dan semua tunjangan yang diterima oleh Pegawai Negeri sebenarnya terkena pajak penghasilan yang besarnya 15%. Namun, pajak tersebut disubsidi Pemerintah dan dipotong langsung. Dengan demikian penghasilan yang diterima Pegawai Negeri adalah penghasilan setelah pajak.

Tabel 1.2.
Gaji Pokok PNS menurut PP 11/2003

Golongan	Terendah	Tertinggi	Keterangan
I	Rp 575.000,00	Rp 879.100,00	Terendah: Gol. I/a, masa kerja 0 tahun, tidak menikah. Tertinggi: Gol. I/d, masa kerja 27 tahun atau lebih, menikah, 2 anak.
II	Rp 725.600,00	Rp 1.185.500,00	Terendah: Gol. II/a, masa kerja 0 tahun, tidak menikah. Tertinggi: Gol. II/d, masa kerja 32 tahun atau lebih, menikah, 2 anak.
III	Rp 905.400,00	Rp 1.463.200,00	Terendah: Gol. III/a, masa kerja 0 tahun, tidak menikah Tertinggi: Gol. III/d, masa kerja 32 tahun atau lebih, menikah, 2 anak.
IV	Rp 1.068.600,00	Rp 1.800.000,00	Terendah: Gol. IV/a, masa kerja 0 tahun, tidak menikah Tertinggi: Gol. IV/d, masa kerja 32 tahun atau lebih, menikah, 2 anak.

Tabel 1.3.
Tunjangan Jabatan Struktural menurut Keppres 99/2000

Eselon	Pangkat	Jumlah	Keterangan
Ia	IV/e	Rp 4.500.000,00	Sekjen, Dirjen, Kepala Badan, Deputi, Sekretaris Provinsi.
Ib	IV/d-IV/e	Rp 3.500.000,00	Staf Akhli Menteri
IIa	IV/c-IV/d	Rp 2.500.000,00	Direktur, Kepala Pusat, Asisten Deputi, Kepala Dinas Provinsi, Ketua Bappeda Provinsi.
IIb	IV/b-IV/c	Rp 1.500.000,00	Kepala Dinas Kabupaten/Kota.
IIIa	IV/a-IV/b	Rp 600.000,00	Kepala Subdirektoral, Kepala Bidang, Kepala Bagian, Kepala Kantor Kabupaten/Kota.
IIIb	III/d-IV/a	Rp 450.000,00	Kepala Subdirektoral, Kepala Bidang, Kepala Bagian.
IVa	III/c-III/d	Rp 240.000,00	Kepala Subagian, Kepala Seksi.
IVb	III/b-III/c	Rp 210.000,00	Kepala Subagian, Kepala Seksi.
Va	III/a-III/b	Rp 150.000,00	Kepala Urusan.
Vb	II/d-III/a	Rp 120.000,00	Kepala Stasiun.

Tabel 1.4.
Tunjangan Jabatan Fungsional Terendah dan Tertinggi

Jabatan	Tunjangan Fungsional Terendah (Teknisi Penerbangan)	Tunjangan Jabatan Fungsional Tertinggi (Jaksa)	Keterangan
IV/e	-	Rp 2.500.000,00	1) Pangkat minimal Teknisi Penerbangan minimal II/b (tamatan D-3) 2) Pangkat minimal Jaksa III/a (tamatan S-1) 3) Tunjangan Teknisi Penerbangan belum disesuaikan.
IV/d	Rp 77.500,00	Rp 2.250.000,00	
IV/c	Rp 67.500,00	Rp 2.000.000,00	
IV/b	Rp 57.000,00	Rp 1.750.000,00	
IV/a	Rp 47.000,00	Rp 1.500.000,00	
III/d	Rp 42.500,00	Rp 1.050.000,00	
III/c	Rp 37.500,00	Rp 900.000,00	
III/b	Rp 32.500,00	Rp 750.000,00	
III/a	Rp 27.500,00	Rp 600.000,00	
II/d	Rp 25.000,00		
II/c	Rp 20.000,00		

Tabel 1.5.
Tunjangan Tenaga Kependidikan

Jabatan	Golongan	Tunjangan	Keterangan
Guru , Pamong Belajar dan Penilik	IV	Rp 262.500,00	Sebagian besar guru sudah mengikuti program D-2
	III	Rp 206.250,00	
	II	Rp 168.750,00	
Kepala Sekolah TK , SD atau yang setingkat	IV	Rp 387.500,00	
	III	Rp 331.250,00	
	II	Rp 293.750,00	
Kepala SLTP atau yang setingkat	IV	Rp 425.000,00	
	III	Rp 368.750,00	
	II	Rp 331.250,00	
Kepala SLTA atau yang setingkat	IV	Rp 487.500,00	
	III	Rp 431.250,00	
Pengawas pada TK, SD dan yang setingkat	IV	Rp 425.000,00	
	III	Rp 368.750,00	
Pengawas pada SLTP, SLTA dan yang setingkat	IV	Rp 550.000,00	
	III	Rp 493.000,00	
Pengawas pada SLB	IV	Rp 550.000,00	
	III	Rp 493.000,00	

Tabel 1.6.
Tunjangan Dosen

Jabatan	Pangkat	Tunjangan Jabatan	Keterangan
Rektor	Guru Besar Lektor Kepala	Rp 4.500.000,00 Rp 4.050.000,00	Rektor, Pembantu Rektor, Dekan, Pembantu Dekan, Direktur, Pembantu Direktur adalah Dosen yang diberi tugas tambahan.
Pembantu Rektor/Dekan	Guru Besar Lektor Kepala	Rp 3.500.000,00 Rp 3.100.000,00	
Pembantu Dekan/Ketua Sekolah/Direktur Politeknik/Direktur Akademi	Guru Besar Lektor Kepala Lektor	Rp 2.500.000,00 Rp 2.150.000,00 Rp 1.800.000,00	
Pembantu Ketua/Pembantu Direktur	Guru Besar Lektor Kepala Lektor	Rp 1.500.000,00 Rp 1.300.000,00 Rp 1.100.000,00	
Dosen	Guru Besar Lektor Kepala Lektor Asisten Ahli	Rp 900.000,00 Rp 645.000,00 Rp 502.000,00 Rp 270.000,00	

Tabel 1.7.
Tunjangan Tenaga Kesehatan

No.	Jabatan	Jenjang	Besarnya Tunjangan
1.	Dokter/Dokter Gigi/Apoteker	Utama	Rp1.000.000,00
		Madya	Rp 750.000,00
		Muda	Rp 500.000,00
		Pertama	Rp 240.000,00
2.	Adminkes	Madya	Rp 650.000,00
		Muda	Rp 450.000,00
		Pertama	Rp 230.000,00
3.	PKM/	Madya	Rp 650.000,00
		Muda	Rp 450.000,00
		Pertama	Rp 230.000,00
		Penyelia	Rp 440.000,00
		Pelaksanaan	Rp 220.000,00
		Lanjutan Pelaksana	Rp 150.000,00
4.	PLK/Perawat/ Epidomolog/ Entimolog/Nutrisionis	Madya	Rp 650.000,00
		Muda	Rp 450.000,00
		Pertama	Rp 230.000,00
		Penyelia	Rp 440.000,00
		Pelaksanaan	Rp 220.000,00
		Lanjutan	Rp 150.000,00
		Pelaksana	Rp 120.000,00
		Pelaksana Pemula	

No.	Jabatan	Jenjang	Besarnya Tunjangan
5.	Asisten Apoteker/Perawat Gigi	Penyelia	Rp 440.000,00
		Pelaksanaan	Rp 220.000,00
		Lanjutan	Rp 150.000,00
		Pelaksana	Rp 120.000,00
		Pelaksana Pemula	
6.	Bidan/Perekam Medis/ Radiografer/Teknik Elektromedik	Penyelia	Rp 440.000,00
		Pelaksanaan	Rp 220.000,00
		Lanjutan	Rp 150.000,00
		Pelaksana	

2. Tunjangan Khusus

Tunjangan khusus hanya diberlakukan pada instansi dan/atau daerah tertentu, di antaranya berikut ini.

a. *Tunjangan khusus provinsi Papua*

Tunjangan Papua diberikan kepada semua PNS yang ditempatkan di Papua. Tunjangan tersebut merupakan kompensasi atas mahalnya biaya hidup di wilayah tersebut. Semula, besarnya tunjangan dihitung berdasarkan presentasi dari gaji pokok. Namun, dengan dikeluarkannya Keppres No. 68 Tahun 2001, besarnya tunjangan tidak lagi dikaitkan dengan gaji pokok, namun dengan golongan kepegkataan.

Tabel 1.8.
Tunjangan Khusus Provinsi Papua (Keppres No. 68/2002)

No.	Golongan/Ruang	Pangkat	Besarnya Tunjangan
1.	I/a	Juru Muda	Rp 200.000,00
2.	I/b	Juru Muda Tk. I	Rp 225.000,00
3.	I/c	Juru	Rp 250.000,00
4.	I/d	Juru T. I	Rp 275.000,00
5.	II/a	Pengatur Muda	Rp 300.000,00
6.	II/b	Pengatur Muda Tk. I	Rp 325.000,00
7.	II/c	Pengatur	Rp 375.000,00
8.	II/d	Pengatur Tk. I	Rp 400.000,00
9.	III/a	Penata Muda	Rp 425.000,00
10.	III/b	Penata Muda Tk. I	Rp 450.000,00

No.	Golongan/Ruang	Pangkat	Besarnya Tunjangan
11.	III/c	Penata	Rp 475.000,00
12.	III/d	Penata Tk. I	Rp 500.000,00
13.	IV/a	Pembina	Rp 525.000,00
14.	IV/b	Pembina Tk. I	Rp 550.000,00
15.	IV/c	Pembina Utama Muda	Rp 575.000,00
16.	IVd	Pembina Utama Madya	Rp 600.000,00
17.	IVe	Pembina Utama	Rp 625.000,00

b. Tunjangan bahaya nuklir

Tunjangan ini diberikan kepada PNS yang bekerja di lingkungan Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN), sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang No. 10 Tahun 1990 tentang Ketenaganukliran. Tujuan pemberian tunjangan adalah sebagai kompensasi atas risiko bahaya nuklir yang dihadapi oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Besarnya tunjangan, sesuai dengan Keputusan Presiden No. 42 tahun 2004 adalah sebagaimana pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.9.
Tunjangan Bahaya Nuklir

No.	Tingkat Bahaya Nuklir	Nilai	Besarnya Tunjangan
1.	Bahaya Nuklir Tingkat I	855 atau lebih	Rp 1.150.000,00
2.	Bahaya Nuklir Tingkat II	676–854	Rp 950.000,00
3.	Bahaya Nuklir Tingkat III	500–675	Rp 750.000,00
4.	Bahaya Nuklir Tingkat IV	300–499	Rp 425.000,00
5.	Bahaya Nuklir Tingkat V	250–299	Rp 300.000,00
6.	Bahaya Nuklir Tingkat VI	150–249	Rp 225.000,00
7.	Bahaya Nuklir Tingkat VII	90–149	Rp 150.000,00

Catatan:

Nilai ditetapkan berdasarkan: tingkat risiko terkena radiasi, tingkat keahlian dan keterampilan serta besarnya tanggung jawab dalam keselamatan nuklir.

c. *Tunjangan bahaya radiasi*

Tunjangan radiasi diberikan kepada pegawai yang bekerja di lingkungan Bapeten. Tujuan pemberian tunjangan adalah sebagai kompensasi atas risiko terkena radiasi dalam melaksanakan tugasnya. Besarnya tunjangan, sesuai dengan Keputusan Presiden No. 48 Tahun 1995 adalah sebagaimana pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.10.
Tunjangan Bahaya Radiasi

No.	Tingkat Bahaya Radiasi	Besarnya Tunjangan
1.	Bahaya Radiasi Tingkat I	Rp 450.000,00
2.	Bahaya Radiasi Tingkat II	Rp 300.000,00
3.	Bahaya Radiasi Tingkat III	Rp 200.000,00
4.	Bahaya Radiasi Tingkat IV	Rp 100.000,00

d. *Tunjangan persandian*

Tabel 1.11.
Tunjangan Kompensasi Kerja Bagi Pegawai Negeri yang ditugaskan di Bidang Persandian (Keppres 59/2001)

No.	Golongan	Golongan	Besarnya Tunjangan
1.	IV	Ahli Sandi Tk. III	Rp 750.000,00
2.		Ahli Sandi Tk. II	Rp 455.000,00
3.		Ahli Sandi Tk. I	Rp 425.000,00
4.	III	Ahli Sandi Tk. III	Rp 380.000,00
5.		Ahli Sandi Tk. II	Rp 330.000,00
6.		Ahli Sandi Tk. I	Rp 300.000,00
7.	II	Ahli Sandi Tk. III	Rp 255.000,00
8.		Ahli Sandi Tk. II	Rp 205.000,00
9.		Ahli Sandi Tk. I	Rp 175.000,00
10.	IV	Bukan Ahli Sandi	Rp 200.000,00

No.	Golongan	Golongan	Besarnya Tunjangan
11.	III	Bukan Ahli Sandi	Rp 175.000,00
12.	II	Bukan Ahli Sandi	Rp 100.000,00
13.	I	Bukan Ahli Sandi	Rp 50.000,00

e. Tunjangan khusus lainnya

Tujuan khusus diberikan sebagai upaya pemacu kinerja karena lembaga tersebut mempunyai tugas dan fungsi yang khusus. Instansi yang dewasa ini menerima tunjangan khusus, antara lain Sekretariat Negara, Kantor Menko, Kantor Meneg, Departemen Keuangan dan BPKP. Besarannya bervariasi. Sebagai contoh, di Kantor Menteri Negara, tunjangan khusus berkisar antara Rp 200.000,00 s.d. Rp 3 juta per bulan.

f. Honorarium

Di samping gaji dan berbagai bentuk tunjangan, PNS masih diperbolehkan menerima honorarium dari kegiatan proyek yang diselenggarakan instansi-instansi pemerintah secara swakelola. Honorarium tersebut hanya diberikan kepada PNS yang terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek-proyek pembangunan, sebagai kompensasi atas upaya yang ekstra yang mereka lakukan dalam mendukung terlaksananya proyek-proyek pembangunan. Untuk tahun anggaran 2004, besarnya honorarium ditetapkan sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1.12:

Tabel 1.12.
Tunjangan Proyek

No.	Jabatan	Tunjangan termasuk PPN	Tunjangan Bersih
1.	Sekretariat	Rp 125.000,00	Rp 106.250,00
2.	Koordinator	Rp 175.000,00	Rp 148.750,00
3.	Anggota	Rp 150.000,00	Rp 127.500,00

Selain itu, PNS masih menerima honorarium lainnya atas keterlibatannya dalam berbagai kegiatan, seperti lokakarya, seminar, dan Diklat.

Tabel 1.13.
Penghasilan PNS yang Menduduki Staf

Gol.	Gaji Pokok Rata-rata	Tunjangan Keluarga	Tunjangan Beras	Penghasilan Kotor	Potongan	Penghasilan Bersih
I/a	671,350	93,989	133,720	899,059	79,534	819,525
I/b	714,450	100,023	133,720	948,193	84,447	863,746
I/c	744,650	104,251	133,720	982,621	87,890	894,731
Id	776,150	108,661	133,720	1,018,531	91,481	927,050
II/a	886,350	124,089	133,720	1,144,159	106,044	1,038,115
II/b	936,700	131,138	133,720	1,201,558	111,784	1,089,774
II/c	976,300	136,682	133,720	1,246,702	116,298	1,130,404
II/d	1,017,650	142,471	133,720	1,293,841	121,012	1,172,829
III/a	1,098,750	153,825	133,720	1,386,295	205,258	1,181,038
III/b	1,145,250	160,335	133,720	1,439,305	210,559	1,228,747
III/c	1,193,700	167,118	133,720	1,494,538	216,082	1,278,456
III/d	1,244,200	174,188	133,720	1,552,108	221,839	1,330,269
IV/a	1,296,850	181,559	133,720	1,612,129	157,841	1,454,288
IV/b	1,351,700	189,238	133,720	1,674,658	164,094	1,510,564
IV/c	1,408,900	197,246	133,720	1,739,866	170,615	1,569,251
IV/d	1,468,550	205,597	133,720	1,807,867	177,415	1,630,452
IV/e	1,530,600	214,284	133,720	1,878,604	184,488	1,694,116

Catatan:

Potongan terdiri dari:

- 1) iuran Askes 2% dari gaji pokok dan tunjangan keluarga;
- 2) iuran THT dan pensiun 8% dari gaji pokok dan tunjangan keluarga;
- 3) tabungan perumahan yang besarnya Rp 3.000,00 untuk golongan I, Rp 5.000,00 untuk golongan II, Rp 8.000,00 untuk golongan III dan Rp 10.000,00 untuk golongan IV.

Tabel 1.14.
Penghasilan PNS yang Menduduki Jabatan Staf di Papua

Gol.	Gaji Pokok Rata-rata	Tunjangan Papua	Tunjangan Keluarga	Tunjangan Beras	Penghasilan Kotor	Potongan	Penghasilan Bersih
I/a	671,350	200000	93,989	133,720.0	1,099,059	79,534	1,019,525
I/b	714,450	225000	100,023	133,720.0	1,173,193	84,447	1,088,746
I/c	744,650	250000	104,251	133,720.0	1,232,621	87,890	1,144,731
Id	776,150	275000	108,661	133,720.0	1,293,531	91,481	1,202,050
II/a	886,350	300,000	124,089	133,720.0	1,444,159	106,044	1,338,115
II/b	936,700	325,000	131,138	133,720.0	1,526,558	111,784	1,414,774
II/c	976,300	350,000	136,682	133,720.0	1,596,702	116,298	1,480,404
II/d	1,017,650	375,000	142,471	133,720.0	1,668,841	121,012	1,547,829
III/a	1,098,750	400,000	153,825	133,720.0	1,786,295	133,258	1,653,038
III/b	1,145,250	425,000	160,335	133,720.0	1,864,305	138,559	1,725,747
III/c	1,193,700	450,000	167,118	133,720.0	1,944,538	144,082	1,800,456
III/d	1,244,200	475,000	174,188	133,720.0	2,027,108	149,839	1,877,269
IV/a	1,296,850	500,000	181,559	133,720.0	2,112,129	157,841	1,954,288
IV/b	1,351,700	525,000	189,238	133,720.0	2,199,658	164,094	2,035,564
IV/c	1,408,900	550,000	197,246	133,720.0	2,289,866	170,615	2,119,251
IV/d	1,468,550	575,000	205,597	133,720.0	2,382,867	177,415	2,205,452
IV/e	1,530,600	600,000	214,284	133,720.0	2,478,604	184,488	2,294,116

Catatan:

Potongan terdiri dari:

- 1) iuran Askes 2% dari gaji pokok dan tunjangan keluarga;
- 2) iuran THT dan pensiun 8% dari gaji pokok dan tunjangan keluarga;
- 3) tabungan perumahan yang besarnya Rp 3.000,00 untuk golongan I, Rp 5.000,00 untuk golongan II, Rp 8.000,00 untuk golongan III dan Rp 10.000,00 untuk golongan IV.

Tabel 1.15.
Penghasilan PNS yang menduduki Jabatan Struktural

Gol.	Gaji Pokok Rata-rata	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Keluarga	Tunjangan Beras	Penghasilan Kotor	Potongan	Penghasilan Bersih
Ia	1,530,600	4,500,000	214,284	133,720	6,378,604	184,488	6,563,092
Ib	1,499,575	3,500,000	209,941	133,720	5,343,236	180,952	5,524,187
IIa	1,438,725	2,500,000	201,422	133,720	4,273,867	174,015	4,447,881
IIb	1,380,300	1,500,000	193,242	133,720	3,207,262	167,354	3,374,616
IIIa	1,324,275	600,000	185,399	133,720	2,243,394	160,967	2,404,361
IIIb	1,270,525	450,000	177,874	133,720	2,032,119	152,840	2,184,958
IVa	1,218,950	240,000	170,653	133,720	1,763,323	146,960	1,910,283
IVb	1,169,475	210,000	163,727	133,720	1,676,922	141,320	1,818,242
Va	1,122,000	150,000	157,080	133,720	1,562,800	135,908	1,698,708
Vb	1,058,200	120,000	148,148	133,720	1,460,068	125,635	1,585,703

Tabel 1.16.
Penghasilan PNS yang Menduduki Jabatan Fungsional Teknisi Penerbangan

Gol.	Gaji Pokok Rata-rata	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Keluarga	Tunjangan Beras	Penghasilan Kotor	Potongan	Penghasilan Bersih
II/c	976,300	20,000	136,682	133,720	1,266,702	116,298	1,150,404
II/d	1,017,650	25,000	142,471	133,720	1,318,841	121,012	1,197,829
III/a	1,098,750	27,500	153,825	133,720	1,413,795	133,258	1,280,538
III/b	1,145,250	32,500	160,335	133,720	1,471,805	138,559	1,333,247
III/c	1,193,700	37,500	167,118	133,720	1,532,038	144,082	1,387,956
III/d	1,244,200	42,500	174,188	133,720	1,594,608	149,839	1,444,769
IV/a	1,296,850	47,500	181,559	133,720	1,659,629	157,841	1,501,788
IV/b	1,351,700	57,500	189,238	133,720	1,732,158	164,094	1,568,064
IV/c	1,408,900	67,500	197,246	133,720	1,807,366	170,615	1,636,751
IV/d	1,468,550	77,500	205,597	133,720	1,885,367	177,415	1,707,952

Tabel 1.17.
Penghasilan PNS yang Menduduki Jabatan Fungsional Jaksa

Gol.	Gaji Pokok Rata-rata	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Keluarga	Tunjangan Beras	Penghasilan Kotor	Potongan	Penghasilan Bersih
III/a	1,098,750	600,000	153,825	133,720	1,986,295	133,258	1,853,038
III/b	1,145,250	750,000	160,335	133,720	2,189,305	138,559	2,050,747
III/c	1,193,700	900,000	167,118	133,720	2,394,538	144,082	2,250,456
III/d	1,244,200	1,050,000	174,188	133,720	2,602,108	149,839	2,452,269
IV/a	1,296,850	1,500,000	181,559	133,720	3,112,129	157,841	2,954,288
IV/b	1,351,700	1,750,000	189,238	133,720	3,424,658	164,094	3,260,564
IV/c	1,408,900	2,000,000	197,246	133,720	3,739,866	170,615	3,569,251
IV/d	1,468,550	2,250,000	205,597	133,720	4,057,867	177,415	3,880,452
IV/e	1,530,600	2,500,000	214,284	133,720	4,378,604	184,488	4,194,116

Tabel 1.18.
Penghasilan PNS yang Menduduki Jabatan Guru

Gol.	Gaji Pokok Rata-rata	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Keluarga	Tunjangan Beras	Penghasilan Kotor	Potongan	Penghasilan Bersih
II/a	886,350	168,750	124,089	133,720	1,312,909	106,044	1,206,865
II/b	936,700	168,750	131,138	133,720	1,370,308	111,784	1,258,524
II/c	976,300	168,750	136,682	133,720	1,415,452	116,298	1,299,154
II/d	1,017,650	168,750	142,471	133,720	1,462,591	121,012	1,341,579
III/a	1,098,750	206,250	153,825	133,720	1,592,545	133,258	1,459,288
III/b	1,145,250	206,250	160,335	133,720	1,645,555	138,559	1,506,997
III/c	1,193,700	206,250	167,118	133,720	1,700,788	144,082	1,556,706
III/d	1,244,200	206,250	174,188	133,720	1,758,358	149,839	1,608,519
IV/a	1,296,850	262,500	181,559	133,720	1,874,629	157,841	1,716,788
IV/b	1,351,700	262,500	189,238	133,720	1,937,158	164,094	1,773,064
IV/c	1,408,900	262,500	197,246	133,720	2,002,366	170,615	1,831,751
IV/d	1,468,550	262,500	205,597	133,720	2,070,367	177,415	1,892,952
IV/e	1,530,600	262,500	214,284	133,720	2,141,104	184,488	1,956,616

3. Imbalan Tidak Langsung

Menurut Pasal 32 Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, di samping gaji dan tunjangan, Pegawai Negeri Sipil juga menerima imbalan tidak langsung dalam bentuk pensiun, tabungan hari

tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan, dan asuransi pendidikan untuk putra putrinya (ayat 1). Untuk penyelenggaraan usaha kesejahteraan tersebut, Pegawai Negeri Sipil wajib membayar iuran setiap bulan dari penghasilannya (ayat 3). Khusus untuk penyelenggaraan program pensiun dan penyelenggaraan asuransi kesehatan, pemerintah menanggung subsidi dan iuran (ayat 4). Besarnya subsidi dan iuran ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah (ayat 5).

Sesuai dengan PP No. 25 Tahun 1981 tentang Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil, iuran yang harus dibayar oleh PNS untuk pensiun dan THT sebesar 8% dari gaji pokok PNS, atau $4\frac{3}{4}\%$ untuk pensiun, dan $3\frac{1}{4}\%$ untuk THT. Di samping itu, untuk pemeliharaan kesehatan telah ditetapkan pula iuran dari PNS sebesar 2% dari gaji pokok dan tunjangan keluarga dengan PP 28 Tahun 2003.

C. PERMASALAHAN SISTEM PENGGAJIAN SAAT INI

Sistem penggajian yang berlaku saat ini mempunyai banyak kekurangannya, antara lain berikut ini.

1. Penghasilan PNS Belum Mencukupi Kebutuhan

Jumlah gaji dan tunjangan yang diterima PNS masih rendah dan belum dapat memenuhi kebutuhan hidup layak. Dewasa ini, penghasilan bersih yang diterima seorang PNS dengan pangkat terendah (*I/a*) dan masa kerja 0 tahun adalah Rp 549.150,00.¹ Angka tersebut berada di bawah UMP untuk Provinsi Kalimantan Timur (Rp 633.625,00), Provinsi DKI Jakarta (Rp 519.931,00) dan Provinsi Bengkulu (Rp 501.000,00).²

¹ Penghasilan bersih terendah = Gaji Pokok terendah + Tunjangan Beras – (iuran Askes + Iuran THT dan Pensiun + Tabungan Perumahan).

² Pada tahun 2003, UMP terendah adalah Rp 277.783,00 (Provinsi Jawa Timur) dan tertinggi Rp 633.625,00 (Kalimantan Timur).

Tabel 1.19.
Pengeluaran PNS untuk Kebutuhan Dasar di Empat Provinsi

No.	PROVINSI	Pengeluaran Keluarga		Keterangan
		Terendah	Tertinggi	
1.	DKI Jakarta	Rp 852.000,00	Rp 8.020.700,00	Pengeluaran adalah pengeluaran untuk: a. makanan dan minuman; b. perumahan dan utilitas; c. kesehatan dan estetika d. lain-lain, seperti pendidikan, rekreasi, membeli buku, dan olahraga. Kebutuhan yang bersifat sekunder dan tertier tidak dihitung.
2.	Lampung	Rp 561.930,00	Rp 5.763.750,00	
3.	Jawa Tengah	Rp 450.000,00	Rp 12.425.000,00	
4.	NTB	Rp 790.000,00	Rp 6.290.000,00	

Sumber: Survei yang dilakukan oleh Kementerian PAN Tahun 2002.

Penyesuaian yang dilakukan sebanyak lima kali sejak tahun 1999 telah berhasil mengurangi kesenjangan antara penghasilan PNS dengan penghasilan pegawai di sektor swasta, khususnya di tingkat operator dan tenaga pendukung lainnya. Namun, penghasilan PNS yang menduduki jabatan manajer/pimpinan masih jauh di bawah penghasilan rekan-rekannya di sektor swasta. Selain itu, penghasilan PNS Indonesia juga masih berada di bawah penghasilan rekan-rekan mereka di Malaysia, Thailand, dan Filipina walaupun lebih tinggi dari penghasilan PNS di Vietnam.

Tabel 1.20.
Perbandingan antara Penghasilan Pegawai Swasta dan PNS

Jabatan	Penghasilan		Keterangan
	Swasta	Negeri	
Pimpinan	Rp 37.600.000,00	Rp 6.587.372,00	Pimpinan LPND
Deputi Penasihat	Rp 27.600.000,00	Rp 6.587.372,00	Staf Ahli Menteri
Direktur	Rp 23.500.000,00	Rp 4.472.161,00	Direktur
Kepala Biro	Rp 19.000.000,00	Rp 6.587.372,00	Kepala Biro
Kepala Bagian/ Staf Biz Senior	Rp 18.000.000,00	Rp 2.428.641,00	Kepala Bagian
Staf Biz	Rp 15.000.000,00		

Staf Biz Yuniior/ Executive Secretary	Rp 4.800.000,00	Rp 1.934.563,00	Eselon IV/a
Staf Support Senior/ Kepala Bidang	Rp 10.600.000,00	Rp 1.025.200,00–Rp 1.463.200,00	III/d
Staff Support	Rp 7.400.000,00	Rp 983.600,00–Rp 1.403.800,00	III/c
Staf Support Junior	Rp 3.900.000,00	Rp 943.700,00–Rp 1.346.800,00	III/b
Fresh Graduate	Rp 2.000.000,00	Rp 950.400,00	III/a
Administrative Support 1	Rp 2.500.000,00	Rp 815.000,00–Rp 1.185.800,00	II/c-II/d
Administrative Support 2	Rp 1.000.000,00	Rp 725.600,00–Rp 1.091.100,00	II/a – II/b
Non-exempt	Rp 700.000,00	Rp 575.000,00–Rp 879.000,00	Juru Muda Tk. I

Kenaikan gaji pokok dalam jumlah yang besar agak sulit untuk dilakukan dalam jangka pendek, mengingat:

- terbatasnya dana sehingga sebagian besar belanja rutin sudah terserap untuk gaji dan tunjangan;³
- kenaikan gaji pokok akan membawa pengaruh pada besarnya kewajiban Pemerintah untuk membayar dana pensiun;
- kenaikan gaji pokok PNS akan memacu kenaikan upah buruh;
- kenaikan gaji pokok tidak akan mempengaruhi kinerja ataupun mengurangi KKN apabila tidak diikuti dengan pembenahan sistem kepegawaian secara menyeluruh.

2. Sistem Penggajian yang Ada Kurang Memenuhi Prinsip “Adil”

Menurut studi yang dilakukan oleh Kementerian PAN pada tahun 2001, struktur gaji dan tunjangan yang berlaku saat ini memang kurang berhasil mendorong peningkatan prestasi karena kurang berkeadilan. Hal ini terlihat dari berikut ini.

- Penetapan gaji pokok PNS tidak didasarkan pada prinsip *equal pay for works of equal value*. Gaji pokok PNS ditetapkan dalam golongan ruang berdasarkan pangkat, sementara itu pangkat tidak mencerminkan bobot tugas serta tanggung jawab. Selain itu, kenaikan pangkat (promosi) yang diikuti dengan kenaikan gaji tidak didasarkan pada prestasi.
- Pemberian tunjangan jabatan struktural yang relatif besar kepada PNS yang menduduki jabatan struktural telah pula menimbulkan kesenjangan antara penghasilan pejabat struktural dan PNS yang berstatus staf.

³ Untuk TA 2003, kebutuhan untuk gaji dan tunjangan bagi Pegawai Negeri di tingkat Pusat (termasuk untuk penerima pensiun) mencapai Rp 50,2 triliun dan Daerah sekitar Rp 50 triliun. Untuk TA 2004, kebutuhan untuk Pegawai Negeri di tingkat Pusat, termasuk penerima pensiun, sekitar Rp 54 triliun.

Kesenjangan juga terjadi antara penghasilan pejabat struktural dan penghasilan pejabat fungsional tertentu. Kondisi seperti ini telah mendorong PNS untuk **berkompetisi secara tidak sehat** untuk mendapatkan jabatan struktural.

- c. Penetapan besaran tunjangan jabatan fungsional lebih didasarkan pada ketersediaan anggaran untuk belanja pegawai pada saat tunjangan ditetapkan. Akibatnya, terjadi perbedaan yang cukup menyolok antara besaran tunjangan yang diterima oleh pejabat fungsional dari rumpun yang berbeda walaupun dengan beban tugas dan tanggung jawab yang relatif sama.

Tabel 1.21.
Perbandingan antara Rata-rata Penghasilan Bersih Pejabat Struktural,
Pejabat Fungsional dan Staf

Gol.	Pejabat Struktural	Jaksa	Dokter	Guru	Teknisi Penerbangan	Staf
I/a	-					843,805
II/a	-			1,231,145		1,062,395
III/a	1,722,988	1,877,318	1,517,318	1,483,568	1,260,818	1,205,318
IV/a	2,428,641	2,978,568	1,978,568	1,741,068	1,482,068	1,478,568
IV/e	6,587,372	4,218,396	2,718,396	1,980,896	-	1,718,396

3. Struktur Gaji Kurang Ideal dan Kurang Mendorong Motivasi Kerja

Rasio gaji terendah dan tertinggi terlalu kecil, hanya 1:3,13. Di masa lalu, rasio gaji terendah dan tertinggi pernah mencapai 1:25. Rasio yang terlalu kecil kurang mendorong peningkatan kinerja pegawai karena kenaikan pangkat hanya diikuti dengan kenaikan penghasilan dalam jumlah yang sangat kecil. Selain itu, perbedaan gaji terendah dan tertinggi yang sangat kecil juga kurang mencerminkan adanya keadilan karena tanggung jawab PNS dengan pangkat terendah dan tanggung jawab PNS dengan pangkat tertinggi tentunya sangat berbeda.

Tabel 1.22.
Rasio Gaji Pokok Terendah dan Tertinggi

No.	Dasar Hukum	Gaji Pokok		Rasio
		Terendah (Rp)	Tertinggi (Rp)	
1	PGP 1948	45,00	750,00	1 : 16,7
2	PGPN 1961	200,00	4.000,00	1 : 20
3	PGPS-1968	400,00	10.000,00	1 : 25
4	PP No. 7 Tahun 1967	12.000,00	120.000,00	1 : 10
5	PP No. 15 Tahun 1985	33.200,00	265.000,00	1 : 9,8
6	PP No. 51 tahun 1992	51.000,00	399.200,00	1 : 7,83
7	PP No. 15 Tahun 1993	78.000,00	537.600,00	1 : 6,89
8	PP No. 6 Tahun 1997	135.000,00	722.500,00	1 : 5,35
9	PP 26 Tahun 2001	500.000,00	1.500.000,00	1 : 3,00
10	PP 11/2003	575.000,00	1.800.000,00	1 : 3,13

4. Sistem Penggajian PNS Kurang Transparan

Dewasa ini, di samping menerima gaji dan tunjangan dari pos gaji upah, PNS masih menerima sejumlah honorarium dari berbagai sumber lainnya. Sebagai contoh, seorang pegawai yang ditugaskan ke lapangan dapat memperoleh honorarium dari keikutsertaannya dalam seminar atau lokakarya. Pemberian honorarium juga membuat kesenjangan yang sudah ada menjadi lebih besar.

Kebijakan tersebut membuat sistem remunerasi menjadi tidak transparan karena Pemerintah tidak pernah mengetahui berapa besarnya dana publik yang telah dibelanjakan bagi pegawai negeri. Dari segi akuntabilitas, kondisi seperti ini sangat tidak ideal karena Pemerintah sulit untuk diminta pertanggungjawabannya terhadap apa yang telah dikeluarkannya.

Untuk mengatasi masalah tersebut, diperlukan adanya reformasi terhadap sistem remunerasi PNS. Namun, reformasi tersebut seyogyanya merupakan bagian dari reformasi manajemen SDM secara menyeluruh.

5. Studi Kasus: Perbaikan Sistem Remunerasi di Departemen Keuangan RI

Seluruh pegawai Departemen Keuangan mulai 1 Juli 2007 menerima kenaikan tunjangan khusus pembinaan keuangan negara (TKPKN) yang

nilainya bervariasi, mulai dari Rp 1.330.000,00 per bulan untuk golongan terendah hingga Rp 46,95 juta per bulan untuk eselon satu tertentu. Biaya yang diperlukan untuk TKPKN ini diperkirakan mencapai Rp 4,3 triliun per tahun. Dirjen dan pejabat eselon satu menerima TKPKN antara Rp 32,54 hingga Rp 46,95 juta per bulan, tergantung *grade* pekerjaan yang disandanginya. Seluruhnya terdapat 27 *grade* di Depkeu, yang disusun berdasarkan, antara lain beban kerja, risiko, dan tingkat kompetensi. Khusus untuk pegawai dan pejabat Ditjen Pajak yang ditempatkan di kantor modern, selain memperoleh TKPKN, mereka juga mendapat tunjangan kerja tambahan (TKT) yang nilainya bervariasi serta tunjangan tambahan khusus untuk tenaga *account representative*. Kebijakan mengenai penggajian yang bertajuk reformasi birokrasi ini diatur melalui Keputusan Menteri Keuangan No. 289/KMK.01/2007 dan 290/KMK.01/2007 yang ditandatangani oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati.

Namun, kebijakan tersebut mendapat berbagai kritikan tajam. Kebijakan kenaikan tunjangan khusus pembinaan keuangan negara (TKPKN) di Departemen Keuangan dengan alasan untuk mencegah korupsi akibat gaji yang rendah dinilai sebagai keputusan diskriminatif dan mengada-ada. Kenaikan tunjangan kepada pegawai Depkeu meskipun dengan alasan reformasi birokrasi, bisa memicu kecemburuan pada departemen lain. Keputusan yang diambil tidak mempertimbangkan kondisi Depkeu yang masih carut-marut dalam sistem teknologi informasinya, dan mentalitas birokrasinya yang masih korup serta tidak transparan. Jika ingin melakukan proyek percontohan, seharusnya dilakukan subdirektorat, bukan Depkeu secara menyeluruh karena hal tersebut merupakan suatu bentuk pemborosan keuangan negara. Langkah tersebut juga akan menimbulkan resistensi dan kecemburuan di departemen-departemen lainnya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Dalam rangka memacu kinerja pegawai, sistem penggajian (remunerasi) PNS didasarkan pada *merit system*. Jelaskan pernyataan tersebut!
- 2) Paparkan apa yang Anda ketahui tentang permasalahan sistem penggajian PNS dewasa ini. Sebutkan setidaknya tiga permasalahan!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Dalam pasal 7 UU No. 43 Tahun 1999 terdapat dua elemen penting *merit system*, yaitu:
 - a) Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.
 - b) Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraannya.
- 2) Permasalahan pada sistem penggajian di antaranya penghasilan PNS belum mencukupi kebutuhan hidup, sistem penggajian kurang memenuhi prinsip keadilan, struktur gaji kurang ideal dan kurang mendorong motivasi kerja, serta sistem penggajian yang kurang transparan. Anda dapat memilih tiga dari empat permasalahan yang telah disebutkan di atas sesuai pemahaman terbaik Anda agar elaborasi jawaban lengkap dan tepat.

**RANGKUMAN**

Pada Kegiatan Belajar 3 dibahas mengenai sistem penggajian PNS di Indonesia yang bertumpu pada *merit system*. Harapannya, setiap PNS memperoleh gaji yang adil sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Secara umum, sumber-sumber penerimaan PNS dapat berasal dari gaji pokok, tunjangan jabatan struktural, tunjangan jabatan fungsional, dan tunjangan keluarga. Selain penerimaan yang bersifat umum, diatur pula penerimaan atau tunjangan yang sifatnya khusus, misalnya tunjangan PNS yang ditempatkan di Provinsi Papua, tunjangan bahaya nuklir, tunjangan persandian, honorarium atau tunjangan proyek. Gaji maupun tunjangan yang diberikan merupakan suatu bentuk imbalan langsung. PNS diberikan juga imbalan secara tidak langsung dalam bentuk dana pensiun, tabungan hari tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan, dan asuransi pendidikan untuk putra-putrinya.

Pemerintah terus senantiasa memperbaiki sistem penggajian PNS agar kesejahteraannya meningkat dan dapat hidup dengan layak. Namun, permasalahan-permasalahan terkait remunerasi ini tetap muncul. Permasalahan yang sering dikeluhkan PNS adalah jumlah penerimaan yang dianggap belum memadai karena tidak sepadan dengan tingkat kebutuhan. Selain itu, struktur gaji yang kurang ideal kurang mendorong motivasi kerja PNS yang memiliki tanggung jawab yang tinggi.

**TES FORMATIF 3**

Departemen Keuangan terus berupaya menegakkan disiplin dan kode etik kepegawaian di lingkungan kerjanya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui tindakan pemecatan atau pemberhentian tidak hormat kepada pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran berat. Pada tahun 2001, ada 20 orang pegawai diberhentikan dengan tidak hormat. Tahun berikutnya (2002), sebanyak 35 orang dipecat, dan tahun 2003 ada 17 orang yang diberhentikan dengan tidak hormat. Pada tahun 2004, Menteri Keuangan telah melakukan pemecatan terhadap 29 pegawai di lingkungan Departemen Keuangan karena terbukti telah melakukan tindakan korupsi.

Tugas

Berdasarkan studi kasus di atas:

- 1) Setujukah Anda bahwa pelaku tindak korupsi dikenai hukuman terberat dalam kepegawaian, yaitu diberhentikan secara tidak hormat? Kemukakan alasannya!
- 2) Selain korupsi, apa saja tindakan PNS yang dapat dikategorikan sebagai pelanggaran disiplin?
- 3) Menurut pendapat Anda, bagaimana caranya agar PNS sebagai penyelenggara negara terhindar dari praktik-praktik korupsi?

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) Dalam kasus tersebut, yang bersangkutan dapat dianggap tewas dalam memenuhi kewajibannya (berangkat bekerja) sehingga bisa diberikan kenaikan pangkat anumerta.
- 2) Yang berwenang untuk menetapkan keputusan kenaikan pangkat anumerta adalah Kepala Badan Kepegawaian Negara karena yang bersangkutan pangkat pembina golongan ruang IV/a (lihat sub-bab 2.3.3 pada Modul 1).
- 3) Kenaikan gaji pokok dan pensiun pokok yang nantinya diterima janda, duda PNS yang tewas.

Tes Formatif 2

- 1) Tanggapan bisa bernada penyangkalan atau justru menguatkan deskripsi fakta tersebut. Sebagai contoh tanggapan penyangkalan: kolusi dan nepotisme yang terjadi tidak menggambarkan kondisi di semua lingkungan instansi pemerintahan atau anggapan bahwa terjadi praktik kolusi dan nepotisme tidak berdasarkan fakta di lapangan. Tanggapan penguatan misalnya bahwa bagaimana mungkin seorang pimpinan mengangkat pegawai sebagai tangan kanannya jika tidak kenal dan paham karakteristiknya (terlihat dekat karena cocok secara personal yang kemungkinan juga cocok dalam pekerjaan) atau diperkuat dengan contoh riil yang pernah dijumpai di lingkungan pemerintah.
- 2) Masalah yang mungkin timbul:
 - a. kecemburuan antarpegawai;
 - b. ketidakpercayaan terhadap pimpinan;
 - c. motivasi kerja menjadi kurang;
 - d. menurunnya kinerja;
 - e. dan lain-lain.

Tes Formatif 3

- 1) Jawaban bisa setuju atau tidak setuju tergantung logika alasan yang dikemukakan. Jawaban setuju bisa dikaitkan dengan praktik korupsi di Indonesia yang telah akut sehingga perlu hukuman berat untuk memberikan efek jera. Jawaban tidak setuju bisa juga dikemukakan terkait hukumannya yaitu pemberhentian tidak hormat yaitu cukup dengan penurunan pangkat karena bisa jadi korupsi yang dilakukan bukan dilakukan secara sengaja namun karena ketidaktahuan prosedur/mekanisme.

- 2) Pelanggaran disiplin PNS (lengkapnya lihat pasal 3 PP No. 30 Tahun 1980):
 - a. menyalahgunakan wewenang
 - b. membocorkan rahasia negara
 - c. melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat negara, pemerintah, atau pegawai negeri sipil.

- 3) Poin-poin jawaban:
 - a. akhlak dan moral yang baik
 - b. peraturan yang tegas dan ambigu
 - c. peningkatan kesejahteraan

Daftar Pustaka

- Behavioral Observation Sale. www.freewebs.com/stb_tambunan/BOS.htm, diakses 13 Juni 2003.
- Handoko, T. Hani. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- <http://www.bkn.go.id/>
- Iswanto, Yun. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Jawa Pos. *Menyongsong Kebijakan Tambahan Penghasilan PNS Pemda*. Rabu, 21 November 2007.
- Lembaga Administrasi Negara. (1993). *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jilid 1. Jakarta: Haji Masagung.
- Martoyo, Susilo. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Peraturan Pemerintah No. 10/1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.
- Permendagri No. 59 tahun 1995. tentang *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah Pemerintah*.
- Syuhadhak, M. (1995). *Administrasi Kepegawaian Negara: Teori dan Praktek Penyelenggaraannya di Indonesia*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Undang-undang No. 43/1999 tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*.

Utomo, Tri Widodo W. dan Deden Hermawan. *Evaluasi terhadap Sistem Penilaian Prestasi Kerja menurut Sistem DP3.*

Waluyo, S. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.*
<http://www.jombangkab.go.id/>.

http://www.freewebs.com/stb_tambunan/BOS.htm.