

Kajian Model

KESEJAHTERAAN ASN

(Insentif untuk ASN Berkinerja Tinggi)

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
Deputi Kajian dan Inovasi Manajemen ASN
Pusat kajian Manajemen ASN



MODEL KESEJAHTERAAN ASN
(Insentif Untuk ASN Berkinerja Tinggi)

Disusun oleh:

Pusat Kajian Manajemen Aparatur Sipil Negara
Kedeputan Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
2020



INTEGRITAS



PROFESIONAL



INOVATIF



PEDULI

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Model Kesejahteraan ASN (Insentif untuk ASN Berkinerja Tinggi)

----- Cet. 1. Jakarta, LAN, 2020.

165 hal. : xviii : 21,5 x 29,7 cm.

Bibliografi

ISBN : 978-623-92686-6-4

Hak Cipta pada ©

Pusat Kajian Manajemen Aparatur Sipil Negara

Cetakan Pertama, Desember 2020

Editor | Agus Sudrajat dan Hary Supriadi

Tim Penulis | Suropto, Azizah Puspasari, Indra Mudrawan,
Tony Murdianto Hidayat

Kontributor | Anastasia Eny Retnoastuti, Parjiyono, Sri Wahyu
Wijayanti, Suryanto, Nisa Agistiani, Robby
Firmansyah, Andhi Kurniawan, Bonatoan MTV
Simandjorang, Leonita Adhadini Hapsari, Fahri
Ardiansyah Tamsir

Tim Pendukung | Nurlina, Nova Linda, Erik Cahaya Hendrayati

Pusat Kajian Manajemen ASN, Deputi Bidang Kajian dan Inovasi
Manajemen ASN

Lembaga Administrasi Negara

Jl. Veteran No. 10, Kota Jakarta Pusat, DKI Jakarta - 10110

Telp : (62 21) 345 5021-26 Ext . 112 – 116

Fax : (62 21) 386 6857

email : pkmasn.lan@gmail.com | website: lan.go.id

SAMBUTAN

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Keberadaan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor PP 30 tahun 2019 menjanjikan adanya perubahan sentral pada manajemen sumber daya aparatur di Indonesia. Sebagai institusi pemerintah yang mendukung "Program Nawacita yang salah satunya adalah dengan "Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia," LAN terus berupaya meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara dan menyediakan bahan kebijakan manajemen ASN melalui berbagai kajian yang dilakukan.

Pada tahun 2020 ini, LAN melalui Pusat Kajian Manajemen ASN mendapat mandat dari Bappenas untuk melaksanakan beberapa kegiatan Prioritas Nasional, salah satunya ialah "Kajian Penyusunan Model Kesejahteraan ASN yang Berkinerja Tinggi". Kegiatan ini bertujuan untuk menyediakan bahan kebijakan dalam rangka mereformasi sistem *reward* agar dapat memberikan penghargaan terhadap kinerja (prestasi) sesuai rasa keadilan sehingga menumbuhkan motivasi, serta bermanfaat untuk memperoleh dan mempertahankan pegawai. Hal ini penting karena, selama ini ASN sebagai pelaksana kegiatan organisasi dianggap belum mampu berkontribusi secara maksimal. Hal ini terjadi bukan semata karena faktor individu melainkan faktor kesejahteraan para ASN yang sampai saat ini memang belum merata dirasakan oleh para ASN baik dipusat maupun di daerah.

Dalam kesempatan ini, saya mengucapkan terima kasih kepada Kedepntian Bidang Kajian dan Inovasi Aparatur Sipil Negara Cq. Pusat Kajian Manajemen ASN yang telah melaksanakan kegiatan ini. Diharapkan Model Kesejahteraan ASN yang dihasilkan dari kajian ini dapat memberikan masukan bagi Pemerintah khususnya dalam upaya untuk meningkatkan kinerja aparatur. Sistem *reward*

yang berkeadilan diharapkan akan dapat menumbuhkan motivasi untuk berkinerja tinggi, sehingga harapan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan efektif, dapat terwujud.

Jakarta, November 2020

KEPALA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'A' followed by 'di' and 'S'.

Dr. Adi Suryanto, M.Si

SAMBUTAN

DEPUTI BIDANG KAJIAN DAN INOVASI MANAJEMEN ASN

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas terselesaikannya kajian Penyusunan model Kesejahteraan ASN berkinerja Tinggi , karena hanya dengan berkah dan rahmat-Nya tim kajian dengan dibantu oleh berbagai pihak bisa bekerja dengan baik dalam melaksanakan kajian.

Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil di Indonesia saat ini mengalami perubahan mendasar semenjak ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). Penetapan UU ASN juga diikuti dengan ditetapkannya peraturan pelaksanaannya, yaitu Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Perubahan mendasar yang terjadi sebagai implikasi diimplementasikannya UU ASN diantaranya yaitu ketentuan bahwa pegawai dengan penilaian kinerja dengan predikat "Sangat Baik" berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) pada instansi yang bersangkutan. Sedangkan predikat "Baik" berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya dalam pasal 54 dikatakan bahwa Laporan dokumen penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja sesuai ketentuan dalam peraturan pemerintah yang mengatur gaji, tunjangan, dan fasilitas.

Namun dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dihadapkan pada tantangan pada tingkat kesejahteraan yang merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan

kinerja pegawai. UU ASN menempatkan kesejahteraan menjadi salah satu asas dalam penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN. Kesejahteraan yang dimaksud adalah penyelenggaraan ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup Pegawai ASN. Kesejahteraan yang baik akan mendorong kinerja (prestasi) dimana kesejahteraan diberikan sesuai dengan asas keadilan sesuai dengan kinerja (prestasi) yang dihasilkan.

Akhirnya, apresiasi dan ucapan terimakasih kami sampaikan kepada seluruh anggota tim kajian dan semua pihak yang mendukung terlaksananya kajian ini. Semoga kajian ini bisa memberikan kontribusi bagi perbaikan kesejahteraan ASN yang diterapkan dengan model yang secara efektif berfungsi mendorong kinerja pegawai. -

Jakarta, November 2020

Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN

Lembaga Administrasi Negara RI



Dr. Agus Sudrajat, S.Sos, M.A.

KATA PENGANTAR

KEPALA PUSAT KAJIAN MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA

Arah pembangunan ke depan yang menargetkan Indonesia masuk pada lima besar ekonomi dunia dan keluar dari negara berpenghasilan menengah (*middle income trap*) menuntut adanya perubahan pola kerja, utamanya di dalam birokrasi pemerintahan, agar dapat mengakselerasi target yang telah ditetapkan. Target tersebut akan didukung oleh bonus demografi yang dialami Indonesia untuk dapat meningkatkan Produk Domestik Bruto nya.

Sesuai arahan Presiden Joko Widodo pada tanggal 14 Juli 2019 di Sentul Jawa Barat bahwa “Kedepan tidak ada lagi pola pikir lama, tidak ada lagi kerja rutinitas, tidak ada lagi kerja monoton, tidak ada lagi kerja di zona nyama. HARUS BERUBAH!”, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Salah satunya adalah dengan memperbaiki manajemen kinerja, dimana kinerja inilah yang menjadi dasar penghargaan (*reward*).

Atas dasar latar belakang tersebut, sesuai dengan RPJMN 2020-2024, maka Pusat Kajian Manajemen ASN mendapatkan tugas untuk merumuskan model insentif bagi ASN sesuai dengan kinerjanya. Kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan yang memadai, sehingga tercipta rasa keadilan. Rasa keadilan ini kemudian diharapkan dapat menumbuhkan motivasi kerja ASN agar secara sehat bersaing untuk meningkatkan kinerjanya.

Tidak ada gading yang tak retak, tentu kajian ini masih banyak kekurangan. Untuk itu, berbagai masukan dan kritik yang konstruktif sangat kami harapkan untuk dapat memperkaya khasanah kajian ini.

Akhirnya, kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung penyusunan kajian ini, khususnya

kepada Kepala LAN yang telah memberikan arahan, Deputi Kajian dan Inovasi Manajemen ASN atas arahan serta dukungan moril, serta para peneliti, analis kebijakan dan pelaksana di Pusat Kajian Manajemen ASN (PKMASN) yang telah bekerja keras menyelesaikan laporan kajian ini serta kepada seluruh narasumber baik di lokus kajian maupun di level kementerian sektor, serta para akademisi.

Semoga kajian ini dapat memberikan manfaat terhadap upaya kita semua untuk bersama mengoptimalkan birokrasi menjadi birokrasi berkinerja tinggi sehingga mampu mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Jakarta, November 2020
Kepala Pusat Kajian Manajemen ASN
Lembaga Administrasi Negara RI



Dr. Hary Supriadi, S.H., M.A.

RINGKASAN EKSEKUTIF

Kinerja Birokrasi Indonesia dinilai masih belum optimal, ini dapat dilihat dari beberapa parameter global antara lain : *Government Effectiveness Index (GEI)*, *e-Government Development Index (EGDI)*, *Global Competitiveness Report (GCR)*, *Ease of Doing Business (EoDB)*, *Control of Corruption (CoC) index*, *Corruption Perception Index (CPI)* dan *Human Development Index (HDI)*. Upaya mewujudkan Birokrasi Berkelas Dunia telah ditetapkan dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.

Reformasi Birokrasi tidak berjalan sesuai dengan tahapan Grand Desain Reformasi Birokrasi. Kondisi ini dapat dilihat dari penilaian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menyebutkan kemajuan dalam implementasi reformasi birokrasi masih bergerak lambat karena hanya bersifat formalitas administrative. Hasil evaluasi Sistem Merik dari KASN menyebutkan bahwa Provinsi sebanyak 82,4% dan Kabupaten/Kota sebanyak 86,4% dalam katagori kurang dan buruk. Evaluasi KASN ini meliputi delapan aspek dimana salah satunya adalah manajemen kinerja. Kelemahan pelaksanaan manajemen kinerja antara lain penilaian kinerja yang belum objektif dan belum ada keselarasan antara kinerja pegawai dan kinerja unit kerja.

Dalam upaya pembenahan manajemen kinerja pegawai yang lebih baik, pemerintah telah menerbitkan PP 30 Tahun 2019. Pembenahan sistem manajemen kinerja yang cukup penting adalah dalam hal penilaian kinerja yang lebih objektif dan transparan serta reward dan panishment yang lebih jelas. Mengapa hal ini sangat penting, karena beberapa penelitian sistem reward baik akan menjadi daya tarik calon pegawai terbaik dan akan mempertahankan pegawai terbaik organisasi. Mengingat pentingnya hal tersebut, kajian ini akan memberikan gambaran Model Reward System untuk kesejahteraan

ASN berkinerja tinggi yang adil dan layak.

Dalam menguatkan pengembangan kerangka pikir digunakan berbagai referensi buku, hasil penelitian, dan kebijakan terkait dengan Manajemen Kinerja organisasi, manajemen kinerja pegawai, kesejahteraan Pegawai dan diperkaya dengan pelaksanaan manajemen kinerja di Belanda dan Korea Selatan. Berdasarkan literatur tersebut, maka kerangka konseptual manajemen kinerja pegawai meliputi empat tahap yakni perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan; penilaian dan tindak lanjut. Setiap tahap memiliki beberapa sub yang dijelaskan lebih rinci.

Kajian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan diskusi terbatas, wawancara dan penyebaran kuesioer kepada key informan seperti Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Badan Kepegawaian Negara, Komisi Aparatur Sipil Negara, Kementerian Keuangan, Kepolisian Republik Indonesia, Komisi Pemberantasan Korupsi, PT. Telkom, PT. PLN, PT. Pertamina, Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Kota Yogyakarta. Dan dalam menyajikan data lokus, dideskripsikan model kinerja pegawai di masing-masing lokus.

Perubahan kebijakan dalam penilaian pegawai dari PP 41 Tahun 2011 ke PP 30 Tahun 2019 memberikan perubahan secara fundamental. Dalam implementasinya, lokus penelitian masih menggunakan kebijakan lama, sehingga beberapa kelemahan dalam penilaian kinerja masih belum teratasi. Sehingga dalam pemberian reward kepada pegawai yang berkinerja tinggi juga masing sangat bervariasi kebijakan internal dan instrumen penilaiannya.

Dalam pengembangan model sistem manajemen kinerja dilakukan pemetaan model sistem dari lokus terpilih. Uraian tahapan yang digunakan dalam pemeraan merujuk pada konsep Micheal Armstrong dan PP 30 tahun 2019 yang meliputi Perencanaan (kinerja dan perilaku); Pelaksanaan (dokumentasi laporan mingguan, bulanan dan

tahunan); Monitoring; Penilaian (bobot dan katagori); Tindak lanjut dan Sistem penilaian Kinerja. Secara umum setiap lokus memiliki data yagn relative sama, tapi terdapat beberapa hal yang sangat menarik misalnya Pemerintah PRowinsi Jawa Barat memiliki sistem kinerja pegawai yang telah terintegrasi pasa sistem kepegawaian dan sistem karir. Selain itu, model pemberian tambahan reward 100 % dari Tunjangan Tambahan Penghasilan, juga sangat memotivasi kinerja pegawai. Sedangkan Pemerintah kota Yogyakarta menyajikan "nilai gotong royong" dalam pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan juga didasarkan atas nilai kinerja organisasi.

Pegawai berkinerja tinggi mengaju pada penjelasan PP 30 Tahun 2019 yakni yang berstatus predikat sangat baik. Sesuai kebijakan yang diatur pegawai berkinerja tinggi akan mendapatkan reward berupa prioritas talent pool dan pengembangan kompetensi dan penghargaan lainnya yang diatur dengan peraturan perundangan. Dan untuk mengembakan model Reward ASN berkinerja tinggi dilakukan pemetaan pada Person Reward meliputi Gaji / Salary, Tunjangan Hari Raya, Bantuan Biaya Perumahan, Rumah, Fasilitas, telkom, alar Kerja , Tunjangan Pajak, Jaminan Sosial, Jaminan Kesehatan, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, Fasilitas Kerja, Tunjangan Cuti Tahunan/Besar, Winduan. Pesangon, Program Pensiun dan Bantuan Hukum. Position Reward meliпти THP, Bantuan Kemahalan, Kemahalan Daerah, Kendaraan, Lingkungan Kerja, Bobot Jabatan, Fasilitas Jabatan, Fasilitas Perjalanan Dinas dan Benefit Pasca Kerja. dan Performance Base Reward meliputi Jasa produksi, Faktor Industri, Bonus, *Mid Term Incentive*, *Seles Incentive*, *Insentive*, *Loan*, *Talent Pool*, *Talent Mobility*, Tunjangan Kinerja, *Career and Enviromental Rewards*, *Career Management (talent mobility, succession management, dll)*, *Fast Track Program (Career Opportunity)*, Pembelajaran Formal/NF, *Development program (training, coaching, GPD/MP, dll)*, *Employee reward & recognition*, *Flexible Reward (Point Based Reward)*, *Work / life program (WAP, EVP, Olimpiakom, dll)*, *Working environment* dan menjadi Keanggotaan profesi.

Berdasarkan pemetaan, maka kesejahteraan ASN Berkinerja Tinggi secara keseluruhan sebagai berikut :

Jenis		Person Reward	Position Reward	Performance Base Reward	
Finansial	Langsung	Gaji / Salary	Tunjangan Kemahalan Daerah	Insentive / Tunjangan Kinerja / Bonus	
		Tunjangan Hari Raya	Tunjangan Jabatan		
		Tunjangan Cuti Tahunan / Besar, Winduan. Pesangon			
		Jaminan Kecelakaan Kerja atau Kematian			
	Tidak Langsung	Bantuan Biaya Perumahan	Kendaraan Jabatan	Kemudahan Pinjaman	
		Tunjangan Pajak			
		Jaminan Sosial			
		Jaminan Kesehatan			
		Program Pensiun			
	Non finansial		Fasilitas, telkomunikasi, alar Kerja dan lingkungan kerja	Fasilitas Jabatan	Talent Pool / Fast Track Program (Career Opportunity)
Bantuan Hukum			Fasilitas Perjalanan Dinas	Development program (scholarship, training, coaching, GPD/MP, dll),	
			Benefit Pasca Kerja		Flexible Reward (Point Based Reward)
					Talent Mobility / Rotasi / Pengayaan Jabatan
					Work / life program (WAP, EVP, Olimpiakom, dll)

Sedangkan Reward ASN berkinerja tinggi berdasarkan predikat kinerja sebagai berikut :

	Jenis Reward	Level Kinerja Tinggi (Diatas Ekspektasi)	
		Predikat Sangat Baik	Predikat Baik
Non Finansial	Talent Pool / Promosi / Fast Track Instansional atau nasional	√	
	Prioritas Pengembangan Kompetensi (scholarship, training, coaching, GPD/MP, dll),	√	√
	Talent Mobility / Rotasi / Pengayaan Jabatan	√	√
	Work / Life Program (WAP, EVP, Olimpiakom, dll)	√	
	Flexible Reward (Point Based Reward)	√	√
Finansial	Insentive / Tunjangan Kinerja / Bonus / Jasa Produksi	√	
	Kemudahan Pinjaman	√	

Untuk efektifitas implementasi sistem reward pegawai berkinerja tinggi dengan baik maka direkomendasikan untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja pegawai yang holistik dan terintegrasi dengan sistem kepegawaian, sistem manajemen talenta, sistem pengembangan kompetensi, sistem absensi dan lain sebagainya. Oleh karena itu, Kementerian PANRB perlu segera menerbitkan Peraturan Menteri PANRB tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai. Selain itu akan lebih baik jika ditambahkan Manajemen kinerja juga perlu ditunjang dengan aplikasi sistem informasi manajemen kinerja pegawai yang efektif dan efisien.

DAFTAR ISI

	Hal
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR GRAFIK	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
Latar Belakang	1
Rumusan Masalah	9
Tujuan	9
Output	9
BAB II TINJAUAN LITERATUR	11
Manajemen Kinerja	11
Sistem Manajemen Kinerja Pegawai	14
Penilaian Manajemen Kinerja Pegawai Kinerja Tinggi	18
Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	20
Study Komparasi Sistem Manajemen Kinerja	25
Kesejahteraan ASN	33
Sistem Kompensasi Pegawai	34
Kompensasi dan Motivasi Pegawai	49
Kerangka Konseptual Penilaian dan Penghargaan Pegawai Berkinerja Tinggi	51
BAB III METODOLOGI	53
Metode Penelitian	53
Teknik Pengumpulan Data	54
Key Informan - Indra	56
Tehnik Analisis Data	57
Waktu Pelaksanaan	58
Framework	59
BAB IV DATA LAPANGAN & ANALISA	61
Data Lapangan	61
Analisa	133
BAB V PENUTUP	163
Simpulan	163
Rekomendasi	164
DAFTAR PUSTAKA	166
LAMPIRAN INSTRUMEN	172

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Pemahaman Konsep Kompensasi	35
Gambar 2.	Jenis Kompensasi	39
Gambar 3.	Tahapan Penentuan Kompensasi	40
Gambar 4.	Kompensasi Langsung Finansial PNS	44
Gambar 5.	Framework Kajian Model Kesejahteraan ASN Berkinerja Tinggi	59
Gambar 6.	Telkom Human Capital Framework	63
Gambar 7.	Sistem Manajemen Performansi PT Telkom	64
Gambar 8.	Sistem Reward PLN	67
Gambar 9.	Siklus Sistem Manajemen Kinerja PT Pertamina	69
Gambar 10.	Rencana Suksesi sebagai Bentuk Penghargaan kepada Pegawai	72
Gambar 11.	Alur Pembinaan SDM Polri	75
Gambar 12.	Pemberian Reward	78
Gambar 13.	Manajemen Sistem Informasi	79
Gambar 14.	Alur Pikir Rancangan Sistem Manajemen Kinerja (SMK)	80
Gambar 15.	Sistem Manajemen Kinerja Online (SMK-Online) Polri	81
Gambar 16.	Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja	96
Gambar 17.	Sistem Perencanaan Strategis Kementerian Keuangan	96
Gambar 18.	Piramida Penyelarasan Strateg	97
Gambar 19.	Komponen Peta Strategi	100
Gambar 20.	Level Validitas IKU	103
Gambar 21.	Siklus Penilaian Kinerja	108
Gambar 22.	Skala Konversi	110
Gambar 23.	Skala Konversi untuk Menghitung CKP	114
Gambar 24.	Alur Pelaporan	118
Gambar 25.	Model Manajemen Kinerja Pegawai	147
Gambar 26.	Penilaian dan Reward Pegawai Berkinerja Tinggi	148
Gambar 27.	Kotak Manajemen Talenta	149

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.	Global Competitiveness Index 4.0 Tahun 2019	2
Grafik 2.	Penilaian Penerapan Sistem Merit ASN	4
Grafik 3.	Kerangka Konseptual Penilaian dan Penghargaan Pegawai Berkinerja Tinggi	52
Grafik 4.	Profil Responden Berdasarkan Jabatan dan Usia	119
Grafik 5.	Distribusi Responden yang Pernah Mendapatkan Reward	121
Grafik 6.	Bentuk Reward	122
Grafik 7.	Mekanisme Pemberian Reward	122
Grafik 8.	Grafik 8. Kelayakan Reward	123
Grafik 9.	Responden yang diusulkan Menjadi Employee of The Month	124
Grafik 10.	SAKIP dan Perencanaan Kinerja Organisasi	124
Grafik 11.	Distribusi Jadwal Monitoring	125
Grafik 12.	Distribusi Monitoring Pegawai dengan Penilaian Kinerja Pegawai	125
Grafik 13.	Jenis Prestasi Kinerja	126
Grafik 14.	Profil Responden Berdasarkan Jabatan dan Usia Kota Yogyakarta	126
Grafik 15.	ASN Berkinerja Tinggi di Pemerintah Kota Yogyakarta	127
Grafik 16.	Distribusi Responden yang Pernah Mendapatkan Reward Kota Yogyakarta	127
Grafik 17.	Distribusi Bentuk Reward	128
Grafik 18.	Distribusi Mekanisme Reward Kota Yogyakarta	129
Grafik 19.	Distribusi Persepsi Mekanisme Reward Kota Yogyakarta	129
Grafik 20.	Kelayakan Reward Kota Yogyakarta	130
Grafik 21.	Diusulkan menjadi Employee of The Month	130
Grafik 22.	SAKIP dan Perencanaan Kinerja Organisasi	131
Grafik 23.	Monitoring dan Penilaian Kinerja Organisasi	132
Grafik 24.	Jenis Prestasi Kinerja Kota Yogyakarta	133

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019	19
Tabel 2.	Faktor-Faktor Penentu Kinerja Individu	25
Tabel 3.	Aturan Dasar Sistem Manajemen Kinerja Pemerintah Korea Selatan	27
Tabel 4.	PM Analisis Lelystad dalam 9 Dimensi	29
Tabel 5.	Tujuan Kompensasi	36
Tabel 6.	Konsep Kompensasi	41
Tabel 7.	Kelas dan Nilai Jabatan di Lingkungan Instansi Pemerintah	47
Tabel 8.	Hubungan Motivasi dan Kompensasi	50
Tabel 9.	Waktu Pelaksanaan	58
Tabel 10.	Persyaratan Nilai Paling Rendah untuk Kenaikan Tingkat Kompetensi Sekjen	89
Tabel 11.	Persyaratan Nilai Paling Rendah untuk Kenaikan Tingkat Kompensasi Direktorat dan Biro	89
Tabel 12.	Persyaratan Nilai Paling Rendah untuk Kenaikan Tingkat Kompetensi untuk Bagian, Kepala Sekretaris dan Koordinator	89
Tabel 13.	Persyaratan Nilai Paling Rendah untuk Kenaikan Tingkat Kompetensi untuk Rumpun Jabatan Fungsional	89
Tabel 14.	Besaran Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Keuangan (PP Nomor 156 Tahun 2014)	91
Tabel 15.	Besaran Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak	93
Tabel 16.	Besaran Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (Lanjutan)	94
Tabel 17.	Prinsip SMART-C	101

Tabel 18.	Ketentuan Jumlah Maksimal IKU dalam Kontrak Kinerja	102
Tabel 19.	Pembagian Level Validitas IKU	103
Tabel 20.	Aspek yang Dinilai dalam Penilaian Perilaku	105
Tabel 21.	Pedoman Pemberian Nilai Kreativitas	107
Tabel 22.	Status Kinerja Indeks Capaian	116
Tabel 23.	Klasifikasi Status Kinerja	116
Tabel 24.	Status Kinerja Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP)	117
Tabel 25.	Level Unit Organisasi	118
Tabel 26.	Perbandingan PP No. 46 Tahun 2011 dan PP No. 30 Tahun 2019	134
Tabel 27.	Pemetaan Model Sistem Manajemen Kinerja Pegawai	146
Tabel 28.	Rekomendasi Kotak	150
Tabel 29.	Pemetaan Jenis Reward	152
Tabel 30.	Jenis Reward ASN Berkinerja Tinggi	157
Tabel 31.	Jenis Reward ASN Berkinerja Tinggi	158



BAB I

PENDAHULUAN

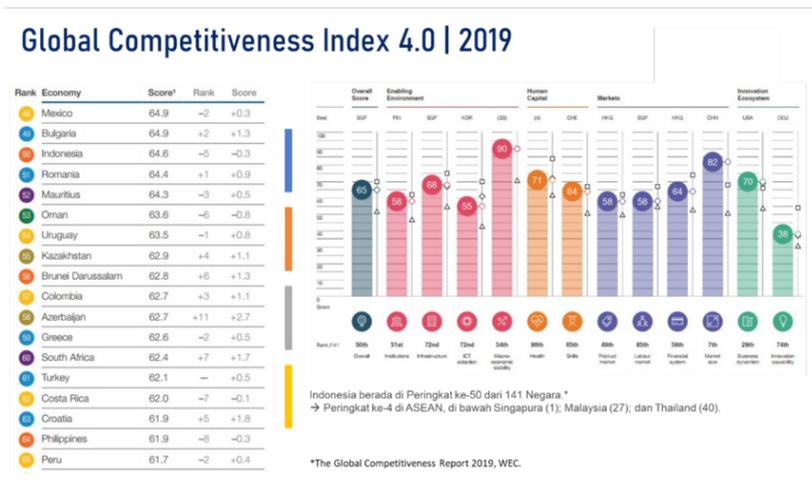
Latar Belakang

Visi Presiden 2020-2024 “Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong” diwujudkan melalui 9 (sembilan) Misi yang dikenal sebagai Nawacita yakni (a) Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia, (b) Struktur Ekonomi yang Produktif, Mandiri, dan Berdaya Saing, (c) Pembangunan yang Merata dan Berkeadilan, (d) Mencapai Lingkungan Hidup yang Berkelanjutan, (e) Kemajuan Budaya yang Mencerminkan Kepribadian Bangsa, (f) Penegakan Sistem Hukum yang Bebas Korupsi, Bermartabat, dan Terpercaya, (g) Perlindungan bagi Segenap Bangsa dan Memberikan Rasa Aman pada Seluruh Warga, (h) Pengelolaan Pemerintahan yang Bersih, Efektif, dan Terpercaya, (i) Sinergi Pemerintah Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan.

Upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya belum berjalan optimal. Ini dapat dilihat dari posisi kinerja birokrasi Indonesia yang masih tertinggal dibandingkan dengan beberapa

negara tetangga di Kawasan ASEAN dan BRIC (Brasilia, Rusia, India, dan Cina). Kinerja Birokrasi belum optimal dapat dilihat dari beberapa parameter sebagai berikut: (a) *Government Effectiveness Index* (GEI) tahun 2018 menempatkan Indonesia pada skor 59,13 dari skala tertinggi 100 (b) *e-Government Development Index* (EGDI), Indonesia berada pada peringkat 88 dari 193 negara tahun 2020, (c) *Global Competitiveness Report* (GCR) tahun 2019, menempatkan Indonesia peringkat 50 dari 141 negara, sedangkan untuk variabel institusinya, Indonesia berada pada peringkat 51 dari 141 negara, (d) *Ease of Doing Business* (EoDB) tahun 2019 menempatkan Indonesia peringkat 73 dari 190 Negara, (e) Control of Corruption (CoC) index tahun 2018, -0,25 dari skala -2,5 sampai dengan 2,5 (f) *Corruption Perception Index* (CPI) tahun 2018 menempatkan Indonesia peringkat 85 dari 180 negara, (g) Penilaian UNDP tahun 2019, Human Development Index (HDI) menempatkan peringkat 111 dari 189 negara.

Grafik 1. Global Competitiveness Index 4.0 Tahun 2019



Berdasarkan penilaian global tersebut diatas, maka upaya

mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif dan terpercaya perlu dilakukan secara berkesinambungan. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 telah menetapkan visi reformasi birokrasi 2025 untuk “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”. Untuk mewujudkan visi grand design reformasi birokrasi tersebut dilakukan melalui tiga tahap yakni: (a) Reformasi Birokrasi yang dilakukan pada RPJM 2010 - 2014 dengan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. (b) Penerapan ASN system merit pada RPJM 2015-2019 dengan meneruskan dan melanjutkan upaya yang belum dicapai pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah pada lima tahun pertama. (c) Pemerintahan berkelas dunia pada RPJM 2020-2024 dengan peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus untuk menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.

Berdasarkan tahapan *grand design* reformasi birokrasi, seharusnya saat ini telah memasuki tahap ketiga untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Pemerintahan profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima. Pemerintah dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menyebutkan kemajuan dalam implementasi reformasi birokrasi masih bergerak lambat.¹ Salah satunya penyebab mendasarnya adalah disorientasi implementasi reformasi birokrasi kementerian/Lembaga/pemerintah daerah (K/L/D) yang cenderung hanya untuk perbaikan remunerasi melalui tunjangan kinerja.

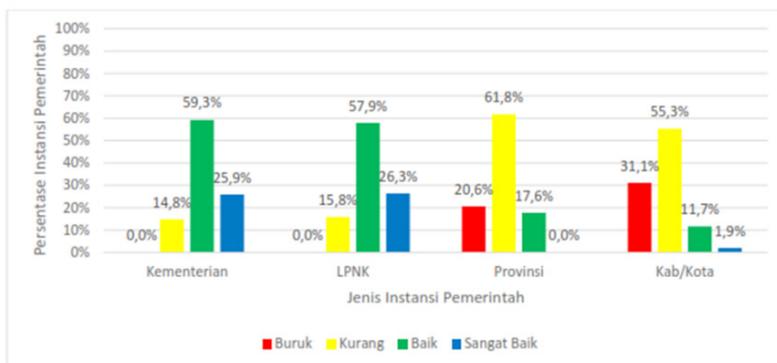
¹ <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/percepatan-reformasi-birokrasi-berpengaruh-pada-tunjangan-kinerja>

Disorientasi tersebut menyebabkan penyusunan dokumen delapan area perubahan (manajemen perubahan, organisasi, perundang-undangan, ketatalaksanaan, AKIP, pelayanan publik, SDM, pengawasan) tidak terintegrasi dan hanya bersifat formalitas administratif. Hal lainnya, pelaksanaan reformasi birokrasi hanya berfokus pada aspek mikro dan belum berfokus pada aspek makro (visi K/L/D).

Pada tahap kedua, Reformasi birokrasi difokuskan pada implementasi system merit ASN. Penerapan sistem merit ASN sangat penting untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, efektif dan efisien. Pada tahun 2019, Komisi ASN melakukan penilaian pada 183 Instansi Pemerintah baik Pusat maupun daerah yang terdiri dari 27 Kementerian, 19 LPNK, 34 Pemerintah Provinsi, 27 Pemerintah Kota, dan 76 Pemerintah Kabupaten yang telah melakukan penilaian mandiri penerapan sistem merit dengan hasil seperti pada Grafik 2. Berdasarkan data

tersebut, Provinsi sebanyak 82,4% dan Kabupaten/Kota sebanyak 86,4% dalam katagori kurang dan buruk².

Grafik 2. Penilaian Penerapan Sistem Merit ASN



*: Data gabungan antara penilaian yang sudah diverifikasi dan belum diverifikasi KASN

² [Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019](#)

Komisi ASN dalam melakukan penilaian penerapan sistem merit ASN menggunakan delapan aspek meliputi: perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier, promosi mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan, dan disiplin, perlindungan dan pelayan dan sistem informasi. Dengan melihat grafik 2 tersebut dimana masih banyak penilaian yang termasuk dalam katagori kurang dan buruk, maka dapat diartikan seluruh aspek memiliki nilai yang rendah, termasuk aspek manajemen kinerja.

Rendahnya aspek manajemen kinerja berdasarkan simpulan penilaian syistem merit disebabkan pengukuran kinerja yang belum obyektif karena adanya kesulitan instansi dalam menerapkan manajemen kinerja. Permasalahan dalam manajemen kinerja tersebut antara lain terkait dengan penetapan target kinerja individu, penyelarasan target kinerja individu dengan target kinerja unit kerja dan instansi, penilaian kinerja yang hanya dilakukan setahun sekali, dialog kinerja yang jarang dilakukan, serta hasil penilaian kinerja yang tidak dianalisis sehingga tidak ada *feed back* bagi pegawai yang berkinerja kurang baik.

Senada dengan penilaian aspek manajemen kinerja tersebut, Kementerian PANRB juga menyatakan bahwa akuntabilitas kinerja (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) masih lemah³. Sekretaris Utama Badan Kepegawaian Negara (BKN) Supranawa Yusuf mengatakan masalah manajemen kinerja PNS dapat dilihat dari masih ditemukannya ketidakcocokan antara nilai kinerja dengan fakta lapangan, Kalau dilihat dari data yang kita punya nilai atau penilain prestasi kerja PNS hampir semuanya masuk kategori baik, 10-20 persen amat baik. Kalau lihat faktualnya dilapangan banyak komplain entah dari masyarakat, *stakeholder* atau pimpinan instansi.

⁴ Hal ini menunjukkan penilaian kinerja dengan menggunakan Peraturan Pemerintah (PP) No. 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dengan tingkat objektivitas

³ <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/permasalahan-dan-tindak-lanjut-ke-depan>

⁴ <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4125095/bkn-kinerja-pns-masih-jeblok-meski-nilai-prestasi-baik>

rendah⁵ yang cenderung hanya proses formalitas, memiliki bias dan subjektifitas yang tinggi, tidak objektif, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*)⁶.

UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN membawa perubahan mendasar dalam Sistem Penilaian Kinerja PNS. Pasal 75 UU tersebut menyebutkan bahwa Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Sementara itu Pasal 76 mengatur bahwa Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Pasal 76 juga menekankan prinsip bahwa Penilaian kinerja PNS harus dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Selanjutnya, Pasal 77 ayat (5) mengatur bahwa Hasil penilaian kinerja PNS dapat digunakan untuk pengembangan PNS, sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan, sanksi, mutasi, promosi, serta pertimbangan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Selain perubahan prestasi kerja menjadi kinerja, PP No. 30 Tahun 2019 sebagai turunan dari UU ASN memberikan perubahan dalam proses yang lebih sistematis dalam penilaian kinerja pegawai. Pada BAB II yang memuat Sistem Manajemen Kinerja PNS, dimana penekanan Penilaian Kinerja PNS dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS belum diatur. Ketentuan ini menjadi solusi bagi permasalahan penilaian kinerja yang selama ini dianggap tidak objektif. Sistem Manajemen Kinerja PNS sebagaimana diatur dalam Pasal 6 meliputi (a) perencanaan kinerja, (b) pelaksanaan, Pemantauan Kinerja, dan pembinaan kinerja, (c) penilaian kinerja, (d) tindak lanjut, dan (e) Sistem Informasi Kinerja PNS.

Kebaharuan dalam hal pemberian predikat penilaian kinerja, pasal 41 ayat 5 mengatur sebagai berikut: (a). Sangat Baik, $110 \leq x \leq 120$

5 <https://www.bkn.go.id/berita/manajemen-kinerja-dibutuhkan-guna-atasi-permasalahan-kinerja-pegawai>

6 <https://setkab.go.id/urgensi-pengelolaan-kinerja-pns-berbasis-skp/>

dan menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara, (b). Baik, $90 \leq x \leq$ angka 120, (c) Cukup, $70 \leq x <$ angka 90, (d) Kurang, $50 \leq x < 70$, (e) Sangat Kurang, < 50 ., sedangkan pada PP 46 tahun 2011 pasal 17 diatur (a). Sangat Baik, > 90 (b). Baik, 76 - 90, (c) Cukup, 61-75, (d) Kurang, 51-60, (e) Buruk, < 50 . Berdasarkan laporan dokumen penilaian kinerja, Pejabat yang Berwenang (PyB) menggunakan sebagai acuan dalam (a) mengidentifikasi dan merencanakan kebutuhan pendidikan dan atau pelatihan; (b). mengembangkan kompetensi; (c). mengembangkan karier; (d). pemberian tunjangan; (e). pertimbangan mutasi, dan promosi; (f). memberikan penghargaan dan pengenaan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan; dan/atau (g). menindaklanjuti permasalahan yang ditemukan dalam penilaian SKP dan Perilaku Kerja.

ASN yang berkinerja baik dan sangat baik berhak mendapatkan penghargaan. Dalam PP 30 tahun 2019 pasal 53, pegawai dengan penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (talent pool) pada instansi yang bersangkutan, dan predikat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya, pada pasal 54 disebutkan bahwa Laporan dokumen penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja sesuai ketentuan dalam peraturan pemerintah yang mengatur gaji, tunjangan, dan fasilitas. Selain itu, psal 55 memberikan peluang PPK dapat memberikan Penghargaan lain atas kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam PP 11 Tahun 2017 Pasal 232 diatur 232 bahwa Penghargaan dapat berupa tanda kehormatan, kenaikan pangkat istimewa, kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi dan atau kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan dan penghargaan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Sistem reward yang baik, sangat penting untuk meningkatkan kesejahteraan ASN. Dari banyak hasil penelitian seperti Qaisa Abbas (2009), Mohammad (2010) menyimpulkan bahwa tingkat kesejahteraan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. UU ASN menempatkan kesejahteraan menjadi salah satu asas dalam penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN. Kesejahteraan yang dimaksud adalah penyelenggaraan ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup Pegawai ASN. Dengan sistem reward yang baik dapat memberikan penghargaan kinerja (prestasi), keadilan, motivasi, memperoleh dan mempertahankan pegawai. *Workplace Well-being Index* menjadikan salah satu unsur kesejahteraan pegawai adalah mendapatkan tempat kerja dengan persepsi bagus. Data Hasil Survei PKRA - LAN (2015) terkait dengan pemilihan instansi tempat kerja sebanyak 43,1% memiliki instansi pemerintah, 50,1% memilih swasta, 4,2% memilih wirausaha, 0,2% memilih NGO dan 2,4% memilih lainnya. Alasan pemilihan instansi pemerintah sebanyak 60% karena job security dan 54,5% gaji, sedangkan pemilihan swasta sebanyak 71,8% karena gaji dan 68,6% peningkatan karir lebih cepat. Sedangkan alasan lainnya dari keduanya adalah prestige. Dengan hasil alasan memilih tempat kerja, jika merujuk konvensi *international labor organization* (ILO) maka hal tersebut merupakan bagian komponen utama dari kesejahteraan pegawai. Sedangkan untuk mempertahankan pegawai berkinerja tinggi, organisasi sering kali memberikan reward antara lain menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, komunikasi yang transparan, kesempatan untuk berkembang, fasilitas kantor yang mendukung, gaji dan insentif yang kompetitif. Survei *Glassdoor* menyatakan bahwa 45% pindah untuk mendapatkan gaji yang lebih baik.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada kajian ini adalah Bagaimana model **reward sytem** untuk kesejahteraan ASN berkinerja tinggi?

- Bagaimana kebijakan dan Implementasi reward sytem untuk kesejahteraan ASN berkinerja tinggi (*high performance*)?
- Bagaimana model reward sytem untuk kesejahteraan ASN berkinerja tinggi yang adil dan layak?

Tujuan

Tujuan dari kajian ini adalah membuat model reward sytem untuk kesejahteraan ASN berkinerja tinggi yang adil dan layak

Output

Draf model reward system untuk kesejahteraan ASN berkinerja tinggi yang adil dan layak



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja baru dikenalkan dalam bidang sumber daya manusia sektor publik pada tahun 1990 an (Armstrong & Baron, 2005), sebagai salah satu aspek penting dalam teori *New Public management* (NPM) (Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Sebelum NPM berkembang di tahun 1980 an, konsep kinerja secara tradisonal masih berada dalam wilayah sector private. Sementara itu, manajemen sumber daya manusia di sektor publik lebih didominasi dengan penerapan nilai keadilan dan kesetaraan (Burke, Noblet, & Cooper, 2013).

Adapun manajemen kinerja, sebagai suatu konsep memiliki definisi yang cukup beragam. Armstrong dan Murlis (Pather, 2014, p. 16) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai *"a method to ensure that the gap between where the organisation is currently and where it wants to develop to is narrowed"*. Mucha (Gonzales, 2016, p. 23) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai *"an ongoing, systematic approach to improving results through evidence based*

decision making, continuous organizational learning and a focus on accountability". Sedangkan Cevik (Canitez, Deveci, Demirel, & Demirel, 2018, p. 92) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai *"a set of operations regarding the ways, methods and tools employed by public institutions while providing the necessary goods and services in an accurate and desired manner"*. Berbagai definisi manajemen kinerja tersebut, mengungkapkan bahwa fokus bahasan manajemen kinerja mencakup dua tingkatan, yaitu level organisasi dan level pegawai. Namun demikian, para ahli bersepakat bahwa pada dasarnya manajemen kinerja sumber daya manusia adalah bagian integral dari manajemen kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan hasil dari proses manajemen kinerja sumber daya manusia adalah dalam rangka untuk mewujudkan target-target kinerja yang ditetapkan pada tingkat organisasi. Dalam kaitan ini, Aguinis (2013, p.2) bahkan secara tegas mendefinisikan manajemen kinerja sebagai *"continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organisation"*. Manajemen kinerja sumber daya manusia dengan demikian memfokuskan pada upaya pengelolaan kinerja individu dan tim agar dapat berkontribusi secara efektif pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Penerapan konsep manajemen kinerja pada instansi publik sangat penting. Beberapa keunggulan manajemen kinerja, antara lain meliputi:

- **Manajemen kinerja membantu organisasi membangun kesearahan antara pegawai, sumber daya, dan system dalam mewujudkan sasaran strategis organisasi** (Carpi, Douglas, & Gascon, 2017). Dalam hal ini, penerapan manajemen kinerja akan memungkinkan organisasi memahami berbagai masalah yang potensial muncul, sehingga selanjutnya dapat dirancang tindakan-tindakan penyesuaian agar organisasi tetap berjalan sesuai jalurnya.

- **Manajemen kinerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam manajemen kinerja, organisasi merumuskan indikator serta target kinerja yang kemudian diukur capaiannya dalam periode waktu tertentu.** Indikator kinerja dimaksud harus memenuhi prinsip dapat diukur, sehingga organisasi dapat mengetahui perkembangan pencapaian sasaran strategis dari waktu ke waktu dan melakukan upaya perbaikan yang berkelanjutan (Aguinis, 2013). Adapun prinsip dasar dalam penerapan ini adalah "*what gets measured gets done*".

Terkait manfaat penerapan manajemen kinerja bagi organisasi, Aguinis (2013) bahkan mengidentifikasi manfaat tersebut hingga mencapai 16 buah. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan motivasi pegawai untuk berkinerja
- Meningkatkan percaya diri
- Manajer lebih banyak mengetahui tentang bawahannya
- Deskripsi pekerjaan semakin jelas
- Peningkatan pemahaman pegawai tentang kekuatan dan kelemahan diri sendiri
- Tindakan administrasi semakin adil dan sesuai
- Tujuan organisasi dirumuskan secara jelas
- Kompetensi pegawai semakin meningkat
- Kesalahan pegawai dalam bekerja semakin dapat dikurangi
- Perlindungan hukum yang lebih baik
- Kejelasan perbedaan antara pegawai yang berkinerja unggul dan yang tidak berkinerja
- Pandangan pengawas tentang kinerja dapat dikomunikasikan secara lebih jelas
- Perubahan organisasi lebih terfasilitasi
- Meningkatkan motivasi, komitmen dan niat pegawai untuk tetap bekerja pada organisasi
- Mendorong pegawai untuk berani menyampaikan pendapatnya

- Meningkatkan keterlibatan pegawai

Namun demikian, penerapan manajemen kinerja tidak selalu menjamin peningkatan kinerja organisasi. Praktek di sejumlah organisasi menunjukkan bahwa keragaman hasil penerapan manajemen kinerja dipengaruhi oleh beragam faktor. Smith (2014) mengidentifikasi **beberapa faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi menerapkan manajemen kinerja**, yaitu: (1) Keperdulian pegawai terhadap pedoman dan informasi terkait kinerja, (2) kepercayaan pegawai terhadap data dan informasi kinerja serta kualitas berbagai pedoman kinerja, (3) kapasitas dan motivasi pegawai untuk melakukan perbaikan. Ketiga faktor tersebut harus mendapatkan perhatian yang tinggi oleh pimpinan organisasi. Ketika manajemen kinerja tidak diterapkan dengan baik, maka sangat potensial jumlah pegawai yang keluar atau berpindah ke organisasi lain cukup tinggi (Gruman & Saks, 2011).

Sistem Manajemen Kinerja Pegawai

Banyak pakar dan praktisi kinerja organisasi telah mendesain Sistem Manajemen Kinerja yang dapat menghubungkan keunggulan individual dengan keunggulan organisasi, bahkan untuk meningkatkan keunggulan individual yang dibutuhkan untuk meningkatkan keunggulan organisasinya (ref). Berbagai pakar berpendapat bahwa Sistem Manajemen Kinerja mencakup kegiatan mengidentifikasi, mengukur, dan meningkatkan kinerja individual dan kelompok, serta mengkaitkan kinerja tersebut dengan tujuan strategis organisasi (Aguinis, 2013, pp.2-3).

Dari definisi tersebut Michael Amstrong (2006) dalam bukunya mengutip pendapat Maning (ref) bahwa Sistem Manajemen Kinerja merupakan serangkaian kegiatan kronologis dan bersifat siklus yang terdiri dari: (1) **Perencanaan kinerja**, yakni menentukan pada yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya; (2) **Pelaksanaan rencana kinerja**, yakni melaksanakan pekerjaan sebagaimana telah direncanakan; (3) **Monitor**, yakni melaksanakan pengawasan

melekat atas yang sudah dan sedang dikerjakan dan mengukur hasil sementara untuk memastikan bahwa tujuan dan hasil yang diharapkan akan tercapai; dan (4) **Penilaian**, untuk mempertimbangkan apa yang sudah dicapai dan yang penting pada tahap ini adalah menentukan apa yang diperlukan selanjutnya, baik menentukan perbaikan atau penyempurnaan. Selain keempat hal tersebut, dalam praktiknya Sistem Manajemen Kinerja berakhir dengan (5) **tindaklanjut** kinerja yang dapat berupa kebutuhan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan, suksesi, hingga pemberian kompensasi akhir tahun atau periode tertentu kepada pegawai/karyawan terutama di perusahaan swasta.

Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja dilakukan untuk memperoleh kesepakatan antara seorang pegawai dan atasannya langsung tentang apa yang diharapkan dihasilkan oleh pegawai tersebut dan bagaimana cara mendapatkannya.

- Menentukan kinerja organisasi, kelompok dan individual

Tahap ini memerlukan adanya penentuan kinerja organisasi dan unit organisasi (kelompok) yang dapat diterjemahkan kepada kinerja individual. Dengan demikian tugas dan fungsi yang jelas antar unit organisasi serta sumber daya yang melekat harus sudah teralokasi dengan baik dan jelas perbedaannya antara satu unit kerja dengan unit kerja yang lainnya. Tugas dan fungsi pegawai atau *Job Description* pegawai juga harus sudah tersedia sebagai penentu kinerja individual. Setelah kinerja masing-masing level ditentukan maka perlu dipastikan keterkaitan diantaranya.

- Mengkaitkan kinerja organisasi, kelompok, dan individual

Pada tahap ini, harus dipastikan bahwa terdapat kesepakatan antara pimpinan dan pegawai melalui dialog untuk mensinkronkan kebutuhan pencapaian tujuan organisasi, fungsi unit organisasi

dan kinerja individual. Tentu saja dialog ini diperlukan karena menentukan kinerja individual tidak dapat semata-mata hanya melihat tugas dan fungsi unit serta *job description* saja. Terdapat tantangan kompetensi pegawai misalnya, tantangan layanan publik, misalnya unit pelayanan yang jauh dari tempat basis kerjanya, atau yang sulit ditempuh, yang mungkin dapat menjadi kendala atau resiko kinerja yang dapat mempengaruhi penetapan kinerja yang diperlukan.

Sinkronisasi ini dikenal dengan istilah *aligning*, yang mengkaitkan tujuan organisasi dengan kinerja individual seorang pegawai, dengan arahan dari pimpinan langsung. Apa saja yang dikerjakan dan dihasilkan oleh individu dengan demikian akan berkontribusi pada kinerja unit dan selanjutnya kinerja organisasi. Sinkronisasi ini dilakukan dengan mengidentifikasi *key performance indikator* masing-masing level organisasi dengan runtu dari level organisasi hingga level individual. Pada level individual rincian kinerja operasional harus terdefiniskan antara lain dari dimensi kuantitas, kualitas, sumber daya finansial, sumber daya non finansial, prosedur, dan waktu yang dipergunakan. Dan bagaimana atasan langsung dan organisasi dapat memfasilitasi seorang pegawai untuk meraih kinerja optimumnya.

Pelaksanaan rencana kinerja

Pada tahap ini pegawai melakukan apa yang direncanakan, termasuk metode atau prosedur kerja yang disepakati pada saat perencanaan kinerja. Adakalanya pegawai menemukan permasalahan pada tahap ini, untuk mengatasi permasalahan ini, diharapkan dapat terjadi kerjasama antar pegawai untuk saling berkolaborasi menyelesaikan permasalahan bersama baik melalui jalur komunikasi formal maupun informal. Apabila belum teratasi juga maka jalur konsultasi dengan atasan langsung harus ditempuh. Bila hal ini terjadi atasan langsung wajib memberikan solusi terbaik agar pelaksanaan kinerja sesuai dengan rencana yang telah disepakati.

Monitoring dan penilaian kinerja

Monitoring merupakan pengawasan oleh atasan terhadap kinerja pegawai yang sedang berlangsung, tidak terikat pada periode tertentu. Monitoring ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa rencana kinerja betul-betul diikuti oleh pegawai, dengan kriteria kinerja yang diberikan, baik kuantitas, kualitas, prosedur, waktu dan lain-lain. Jika terdapat permasalahan kinerja oleh pegawai, atasan langsung dapat bertindak memberikan pengarahan, atau menugaskan pegawai lain untuk melakukan mentoring terhadap pegawai yang bersangkutan. Mitigasi permasalahan ini dikenal juga dengan *coaching* dan *mentoring*.

Berbeda dengan monitoring, penilaian kinerja dilakukan pada periode tertentu yang ditentukan oleh organisasi. Penilaian kinerja ini untuk mengukur secara keseluruhan kinerja pegawai kemudian mencocokkan atau mengidentifikasi kesesuaian dengan perencanaan kinerja. Kesesuaian ini tentu dilihat dari berbagai dimensi dalam perencanaan kinerja yang sudah disepakati antara pegawai dengan pimpinan langsungnya.

Tindaklanjut penilaian kinerja

Didesain sebagai stimulus agar pencapaian kinerja dapat melampaui harapan atau perencanaan kinerja, sehingga berkontribusi pada keunggulan kinerja organisasi.

- Dialog tentang hasil kerja dan konsekuensinya

Penilaian kinerja oleh atasan harus dilakukan dengan dialog dengan pegawai yang bersangkutan, terutama jika terdapat kinerja yang tak tercapai. Hal ini berguna untuk tindak lanjut dalam perbaikan kinerja pegawai di periode selanjutnya. Dialog ini mengupas kendala apa yang dihadapi pegawai baik dari fasilitas kerja seperti ruangan, alat kerja seperti komputer yang ada apakah kurang mendukung, lingkungan kerja dan sebagainya.

Gap skill atau kompetensi yang diperlukan untuk mencapai kinerja tersebut. Atau faktor lain yang dapat dibicarakan dengan atasan. Selanjutnya atasan dapat mengidentifikasi langkah selanjutnya dalam memperbaiki kinerja pegawai tersebut dan kontribusinya kepada unit organisasi.

- Mengkaitkan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari dialog tersebut, penilai kinerja dapat berkonsultasi dengan MSDM untuk mengambil langkah selanjutnya, apakah dengan memberikan reward atau tindakan MSDM yang dapat memperbaiki kinerja organisasi, baik promosi, rotasi, training, dan lain sebagainya yang dimungkinkan oleh organisasi.

- Memonitor dan Merespon reaksi pegawai

Tindak lanjut tidak berhenti hanya sampai apa yang bisa dilakukan oleh organisasi terhadap pegawai, tetapi juga bagaimana respon pegawai terhadap tindak lanjut tersebut. Mengacu pada tujuan pribadi dan karakter pegawai yang beraneka ragam, ada yang menyukai tantangan, ada yang ingin situasi yang mapan dan stabil saja dan sebagainya. Untuk itu reaksi pegawai perlu dimonitor untuk memutuskan kontinuitas tindak lanjut tersebut terutama agar tindak lanjut sesuai dengan tujuan dan karakter pegawai yang bersangkutan.

Penilaian Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja Instansi menerapkan manajemen kinerja dari penetapan target, evaluasi berkala, analisis kesenjangan kinerja & strategi mengatasi gap kinerja; penilaian kinerja digunakan untuk keputusan terkait pengembangan karier.

Tabel 1. Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019

No	Sub Aspek	Kondisi Ideal	Bukti
1	Penyusunan kontrak kinerja yang terukur dan diturunkan dari Rencana Strategis organisasi;	Sudah menyusun kontrak kinerja bagi seluruh pegawai yang diturunkan dari Rencana Strategis organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen Renstra • Dokumen Perjanjian Kinerja/ Penetapan Kinerja • SKP Pegawai mulai dari pucuk pimpinan hingga level staf untuk melihat cascading target kinerja dalam mencapai IKU.
2	Penerapan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur	Sudah menerapkan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur untuk seluruh pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penilaian kinerja yang dilakukan • Metode dan mekanisme yang dilakukan dalam mengukur prestasi dan perilaku kerja
3	Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala yang disertai dengan dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja;	Sudah melaksanakan penilaian kinerja secara berkala 3 (tiga) bulan sekali yang disertai dengan dialog kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen penilaian kinerja bulanan/triwulan/semester • Dokumen laporan penilaian kinerja instansi setiap tahun • Dokumen dialog kinerja
4	Ketersediaan informasi tentang analisis permasalahan kinerja dan strategi penyelesaiannya untuk mencapai tujuan organisasi;	Sudah menganalisis permasalahan dan menyusun strategi untuk mengatasi masalah kinerja yang rendah serta melaksanakan strategi tersebut untuk mewujudkan tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen tentang analisis kesenjangan kinerja dan strategi peningkatan kinerja • Dokumen pelaksanaan program peningkatan kinerja
5	Penggunaan hasil penilaian kinerja sebagai dasar bagi penentuan keputusan manajemen terkait pembinaan dan pengembangan karier (promosi, mutasi, demosi, rotasi, diklat);	Hasil penilaian kinerja sudah dijadikan pertimbangan utama dalam pengembangan karier (promosi, rotasi, demosi, diklat, praktik kerja dan pertukaran pegawai).	Peraturan yang mengatur tentang persyaratan kinerja bagi pembinaan dan pengembangan karier

Sumber: Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019

Pegawai Kinerja Tinggi

Kinerja tinggi atau "*High Performance*", dalam kamus online Marriam-Webster, dipahami sebagai kata sifat yang artinya *better, faster, or more efficient than others*. Dalam bahasa yang lebih sederhana, pegawai atau pemimpin atau organisasi berkinerja tinggi artinya mereka yang lebih baik, lebih cepat atau lebih efisien dan sebagainya. Sedangkan www.tinypulse.com menyebutkan bahwa *a high-performance employee is someone that's extremely good at their job*. Mengacu beberapa definisi tersebut, dapat diartikan bahwa pegawai berkinerja tinggi adalah hasil kerja yang dicapai sangat baik dengan rencana kinerja dan target serta perilaku kerja secara lebih baik atau lebih cepat (lebih efektif) atau lebih efisien.

Mangkunegara (2002:68) mengemukakan pegawai berkinerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut :

- Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- Memiliki tujuan yang realistis.
- Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Dalam artikel *The Six Traits High-Performing Employees Share* pada www.forbes.com Ankit Patel (2019), CEO of Classic Vision Care mendefinisikan berkinerja tinggi dengan enam ketrampilan teknis dan perilaku meliputi:

- Competent (Kompeten) yakni menilai pekerjaan pegawai dengan mengukur ketrampilan secara objektif.
- Good Intentions (Niat baik) yakni budaya kerja dengan menghargai tepat waktu.
- Reliable (Dapat diandalkan) yakni dapat dipercaya untuk

menyelesaikan tugas tepat waktu.

- *Humble* (Rendah hati) yakni bersedia belajar hal-hal baru, meminta maaf, menerima maaf, mau melakukan “pekerjaan rendah” untuk kepentingan tim.
- *Hungry* (Lapar) yakni karyawan berinisiatif tanpa disuruh dan mengerjakan lebih banyak pekerjaan.
- *People Smart* (orang cerdas) yakni pandai berbicara dengan rekan kerja, atasan dan pelanggan secara professional, pantas dan menunjukkan pemikiran besar.

Dalam PP 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS Pasal 41 ayat 5 Penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

- a) Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) $s < x < 120$ (seratus dua puluh) dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara
- b) Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) $< x < 120$ (seratus dua puluh)
- c) Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) $< x < 90$ (sembilan puluh)
- d) Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) $< x < 70$ (tujuh puluh); dan
- e) Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam kaitannya dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Usman (2008:), kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Selain itu, Robbins (2008:451) mengatakan bahwa kemampuan pemimpin memperkirakan yang lebih akurat akan bermanfaat bernilai dalam memperbaiki kinerja kelompok. Definisi singkat Robbins, mengisyaratkan bahwa unsur **kepemimpinan** memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan kinerja pegawai.

Mangkuprawira (2009:218) mengartikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Beberapa pendapat di atas pada prinsipnya sama, yang membedakan hanya redaksionalnya saja. Namun apa yang mereka katakan pada dasarnya bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik. Stoner mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan faktor persepsi.

Dengan membedakannya menjadi dua kategori, Bacal (2001:149), berpendapat bahwa secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individual dan faktor sistem. Faktor individual yaitu ciri-ciri pegawai yang dapat menentukan keberhasilan, diantaranya adalah keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikir. Unsur untuk mencapai keberhasilan individu berupa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikir ini tentu dapat diupayakan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Sedangkan faktor sistem adalah sesuatu yang berada di luar kendali para karyawan secara perseorangan, seperti alur kerja yang buruk, birokrasi yang berlebihan, komunikasi yang jelek, dan peralatan serta perlengkapan yang tidak memadai.

Dari penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mengembangkan kompetensi pegawai berdasarkan unsur intrinsik dapat diupayakan melalui proses pendidikan dan pelatihan,

sedangkan lingkungan keluarga, sosial, dan ekonomi yang termasuk dalam unsur ekstrinsik adalah sesuatu yang sulit disentuh sebagai bentuk upaya peningkatan kinerja pegawai. Hanya lingkungan kerja yang dapat dikemas sedemikian rupa oleh organisasi melalui unsur kepemimpinan guna meningkatkan kinerja pegawainya.

Menurut Purwadi (2003:6), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu faktor kemampuan, faktor usaha, dan faktor situasi. Kinerja pegawai tidak memuaskan dapat disebabkan pegawai tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, kinerja pegawai yang tidak memuaskan dapat dikarenakan usahanya kurang. Sebenarnya, pegawai memiliki kemampuan, akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pada situasi dan kondisi yang kurang menguntungkan, bisa saja kinerja pegawai tidak memuaskan. Meskipun pegawai yang bersangkutan mempunyai kemampuan dan kemauan.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Kinerja karyawan adalah penyelesaian tugas yang berhasil oleh individu atau individu yang dipilih, sebagaimana ditetapkan dan diukur oleh penyelia atau organisasi, hingga standar yang dapat diterima yang ditetapkan sementara secara efisien dan efektif memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam lingkungan yang berubah (Armstrong & Murlis 2004). Kinerja karyawan dengan demikian mengacu pada terselenggaranya serangkaian kegiatan

yang berorientasi pada hasil.

Nzuve (2004) menunjukkan bahwa kinerja individu atau organisasi sangat bergantung pada kebijakan organisasi, praktik, dan fitur desain organisasi⁷. Perspektif integratif ini mewakili pendekatan konfigurasi untuk manajemen sumber daya manusia strategis yang berpendapat bahwa pola kegiatan SDM, sebagai lawan dari aktivitas tunggal, diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Delery & Doty, 1996). Manajemen dan manajer sebuah organisasi harus memahami bahwa suatu organisasi tidak dapat bergerak maju tanpa keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan adalah salah satu penentu utama dalam menaikkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi, seperti yang ditunjukkan dalam sejumlah penelitian (Macey et al., 2009; Mone & London, 2010).

Menurut Gibson (2010) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja individual, yaitu: 1. Faktor individu: kompetensi, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang 2. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. 3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

7 Stephen N. M Nzuve Factors: Perceived To Influence Employees' Performance: A Case Of The Independent Electoral And Boundaries Commission, Journal PROBLEMS OF MANAGEMENT IN THE 21stcentury Vol. 10, No. 2, 2015

Tabel 2. Faktor-Faktor Penentu Kinerja Individu⁸

Faktor individu	Psikologi	Faktor organisasi
<ul style="list-style-type: none">• keterampilan,• latar belakang keluarga• pengalaman kerja• tingkat sosial• demografi	<ul style="list-style-type: none">• Persepsi• Peran• Sikap• Kepribadian• Motivasi• kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none">• struktur organisasi• Budaya Organisasi• desain pekerjaan• kepemimpinan• sistem penghargaan (reward system).

Sumber : Gibson 2008

Study Komparasi Sistem Manajemen Kinerja

Sistem Manajemen Kinerja awalnya dipergunakan di organisasi private yang pada umumnya ukurannya lebih kecil, sehingga orientasi kerjanya lebih jelas karena scopenya lebih kecil dari pada birokrasi di level negara. Sementara itu, untuk mengadopsi sistem manajemen kinerja pada level negara tentulah banyak yang perlu disesuaikan. Untuk itu akan lebih mudah bagi peneliti jika memasukkan berbagai praktek sistem manajemen kinerja yang telah diadopsi berbagai negara sebagai rujukan dalam melaluka kajian ini.

Praktik sistem manajemen kinerja pada organisasi pemerintah di Negara lain pada kajian ini dipilih dari negara – negara yang memiliki **indeks daya saing lebih tinggi** dari pada Indonesia agar dapat dijadikan landasan untuk ke arah yang lebih baik. Dengan demikian diharapkan adaptasi yang akan dilakukan lebih memiliki pijakan yang kokoh, karena melihat pada hasil adaptasi yang sudah mapan.

8 James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H (2008) : Organisasi : perilaku, struktur, proses jilid 1 Donnelly; Alih bahasa Nunuk Adiarni, Jakarta : Binarupa Aksara, 1996

Dalam tinjauan praktek ini dipilih dua negara dengan scope kasus yang berbeda. Di beberapa negara, terdapat perbedaan sistem manajemen kinerja pusat dan daerah, seperti sistem manajemen kinerja di Amerika, demikian juga di Belanda. Praktek yang pertama di potret adalah Praktek sistem manajemen kinerja di **Korea Selatan** yang merujuk pada studi kasus pada level negara yang sistem manajemen kinerjanya berlaku sama untuk pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Praktek kedua adalah praktek sistem manajemen kinerja di **Belanda** yang merujuk pada studi kasus pada level pemerintah daerah.

Sistem Manajemen Kinerja di Korea Selatan (Yang & Torneo, 2015)

Sistem Manajemen Kinerja yang berlaku di Korea Selatan dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang "Framework Act on Government Performance Evaluation (FAGPE) of 2006". Pemberlakuan undang-undang ini bertujuan untuk memperbaiki efisiensi, efektifitas dan akuntabilitas pemerintah Korea Selatan, sejalan dengan reformasi birokrasi di sana.

Sistem Manajemen Kinerja di Korea Selatan (FAGPE) tersebut dilaksanakan oleh sebuah komite yang terdiri dari 15 orang. Dipimpin langsung oleh Perdana Menteri dan 4 orang Menteri yang ditunjuk, serta 10 pakar dari berbagai universitas yang menguasai berbagai sektor pelayanan pemerintahan. Komite ini bertugas untuk menentukan *Key Performance Indeks* setiap organisasi pemerintah sekaligus juga melakukan pengukurannya. Adapun tindak lanjut dari pengukuran ini terhadap organisasi adalah score atau indeks **prestasi organisasi** dan **individual**, yang berpengaruh terhadap remunerasi mereka di tahun berikutnya, demikian pula dengan rencana suksesi individual dapat ditrace dari kinerja individual dengan sistem penilaian ini. Durasi atau keberlakuan indeks tersebut terkait remunerasi mengikuti periodisasi penilaian kinerja.

Adapun cakupan FAGPE pada level organisasi hingga individual dapat dilihat pada **Tabel 3** di bawah ini:

Tabel 3. Aturan Dasar Sistem Manajemen Kinerja Pemerintah Korea Selatan

Level	Teknik manajemen	Target	Ketentuan Sitem Manajemen Kinerja
Organisasi	Performance measurement & management	Organisasi Pemerintah	FAGPE
	Program Assessment Rating Tool	Program non R&D terpilih	FAGPE National Finance Act FAGPE
Program	Program Assessment rating tool (R&D)	Program R&D terpilih	Act on Performance Evaluatioan and Management of National Research and Development Project etc
Individual	Performance Agreement	Pejabat tinggi	FAGPE State Public Official Act
	Job appraisal	Pejabat level menengah dan rendah	FAGPE State Public Official Act

Salah satu kriteria yang dijadikan unsur penilaian adalah terkait dengan reformasi birokrasi, di mana organisasi dituntut untuk dapat menginisiasi perubahan layanan publik agar lebih efisien, perbaikan layanan yang lebih efektif, dan akuntabilitas kinerja tersebut terhadap efisiensi penggunaan anggaran, menjadi satu kesatuan yang rekat dalam penilaian kinerja ini.

Korea selatan menyatakan bahwa sitem manajemen kinerjanya memiliki keunggulan dibandingkan sistem manajemen kinerja negara lain seperti amerika, antara lain karena :

- Keterlibatan langsung pemimpin politis

Sistem manajemen kinerja Korea Selatan didukung oleh komite yang terdiri dari unsur pemerintah dan pakar, *sistem manajemen kinerja and Evaluation* sistem Korea Selatan **dipimpin langsung oleh perdana menteri** sebagai orang nomor satu di pemerintahan, meskipun sistem pemerintahannya menganut presidensial. Perdana Menteri memiliki kewenangan untuk merekomendasikan calon menteri kepada Presiden dan kinerja pemerintahan diarahkan oleh Perdana Menteri. Adanya keterlibatan langsung Perdana Menteri ini mengakibatkan adanya kontribusi yang kuat antara tujuan strategis pemerintah dengan penentuan KPI serta indikatornya.

- Kewenangan yang luas mencakup pemerintah pusat dan daerah dengan pengelolaan secara terpusat (Top-Down)

Sistem manajemen kinerja Korea Selatan ini memiliki kewenangan yang sangat luas, yang mengelola sistem manajemen kinerja semua institusi pemerintah pusat, Badan Usaha Milik Negara, instansi pemerintah daerah, dan bahkan lembaga quasi pemerintah atau di Indonesia lebih dikenal sebagai Lembaga Non Struktural (LNS). Sehingga kinerja pemerintah pusat dan daerah serta lembaga lainnya dapat terlihat kontribusinya terhadap kinerja executive secara keseluruhan.

- Menggunakan teknologi informasi secara terintegrasi

Dibandingkan sistem manajemen kinerja di negara Eropa dan Amerika, Korea Selatan menggunakan sistem informasi terintegrasi untuk penilaian kinerja organisasi dan individu yang diberi nama : "electronic Integrated Public Service Evaluation System (e-IPSES)" merupakan platform pengintegrasian semua sistem evaluasi kinerja termasuk antara lain *Online Business Process Management System, Electronic HR Management System, Business Reference Model, Digital Budget and*

Accounting System, and National Science & Technology Information Service Database. Dengan demikian evaluasi kinerja secara menyeluruh dapat diperoleh dengan satu ketukan saja, baik level organisasi maupun individual.

Sistem Manajemen Kinerja di Kota Lelystad di Belanda

Sistem manajemen kinerja di kota Lelystad di lakukan dengan menggunakan 9 dimensi yang tergolong dalam 2 jenis yaitu struktural dan behavioral sebagaimana dalam tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4. PM Analisis Lelystad dalam 9 Dimensi

Dimension	Type	Description
Responsibility structure	Structural	A clear parenting styl and tasks and reponcibilities have been defined and these are applied consistently at all management level
Content	Structural	Organisational members use a set of financial and non-financial performance information, which has a strategic focus though the use of critical succes factors and key performance indicators
Integrity	Structural	The performance information is reliable, timely and consistent
Managebility	Structural	Management reports and performance management system are user-friendly and more detailed preformance information is easily accessible through ICT systems
Accountaility	Behavioural	Organisational members feel responsible for the results of the key performance indicators of both their own responsibility areas and the organisation as a whole

Management style	Behavioural	Senior management is visibly interested and involved in the performance of organisational members and stimulates an improvement culture and proactive behavior. At the same time, it consistently confronts organisational members with lagging results
Action orientation	Behavioural	Performance information is integrated in the daily activities of organisational members in such a way that problems are immediately addressed and (corrective or preventive) actions taken
Communication	Behavioural	Communication about the result (top-down and bottom up) takes place at regular intervals as well as the sharing of knowledge and performance information between organisational units
Alignment	-	Other management system in the organisation such as the human resource management system, are well aligned with performance management, so what is important to the organisation is regularly evaluated and rewarded on

Dari hasil penilaian yang dilakukan pada saat penelitian dilakukan terdapat kesenjangan yang cukup besar antara kinerja pemerintah daerah Lelystad dengan kinerja beberapa organisasi swasta. Setelah ditelaah terdapat permasalahan pada Tipe Struktur yang menghambat kinerja individual yang termaksud dalam Tipe Behavioural. Link atau alignment antara kinerja organisasi dan individu tidak terhubung.

Untuk memperbaikinya, dicarikan metode perbaikan kinerja, dan dibuatkan program "*Lelystad, Performance-Driven*". Dalam beberapa kasus, pendefinisian KPI tidak langsung diturunkan dari tujuan strategis karena masih bersifat abstrak, karenanya perlu ditentukan indikator "antara" yang disebut sebagai "Critical Success Factor" terlebih dahulu, barulah ditentukan KPInya. Contohnya sebagai berikut:

- Tujuan: Membuat Kota agar penduduk senang tinggal di dalamnya
- Critical success factor: Kota yang bersih
- KPI 1: Keluhan warga tentang kebersihan kota
- KPI 2: Rata rata frekuensi penyapuan kota per tahun

Membuat penduduk senang merupakan tujuan yang abstrak, untuk itu tidak dapat langsung diturunkan dalam KPI.

Selain perbaikan penyusunan KPI, terdapat temuan untuk memperbaiki aspek struktur, yang dapat membantu pegawai mencapai kinerjanya yang tinggi. Namun demikian memperbaiki aspek struktur, seperti halnya di Indonesia, bukan hal yang sepele, yang memerlukan diskresi dari kementerian lain bahkan lembaga lain. Dalam kasus Lelystad, mereka melibatkan dewan kota (atau lembaga legislatif kota) untuk ikut menentukan perbaikan aspek struktur dengan detail hingga mencapai indikator kinerja yang dapat mengkaitkan antara kinerja struktur dan behavioral pegawai.

Dari uraian di atas nampak bahwa memang untuk menyusun sistem manajemen kinerja yang mumpuni tidaklah mudah, tetapi sepertinya meskipun sulit, tetap penyempurnaan sistem manajemen kinerjanya dilakukan, mencerminkan pentingnya sistem manajemen kinerja dalam kehidupan birokrasi dewasa ini.

PP 30 tahun 2019

Dibandingkan dengan beberapa negara seperti Korea selatan dan Amerika serta Belanda, kebijakan sistem manajemen kinerja di Indonesia masih bersifat parsial kebijakan kinerja pemerintah, institusi pemerintah, unit kerja dan individu masih bersifat diatur secara terpisah-pisah, ini dapat dilihat keluarnya PP 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam kebijakan ini, Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/ unit sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja. Sasaran

Kinerja Pegawai atau SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengukuran SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara Realisasi kinerja dengan Target yang telah ditetapkan. Kemudian dilakukan penilaian kinerja yang merupakan gabungan antara penilaian SKP dan penilaian Perilaku Kerja dengan menggunakan data hasil pengukuran kinerja.

Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian Kinerja PNS tersebut dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian Kinerja PNS dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS. Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja.

Dalam penjelasan PP 30 Tahun 2019 disebutkan bahwa Peraturan Pemerintah tentang Penilaian Kinerja PNS ini mengatur antara lain substansi penilaian kinerja PNS yang terdiri atas penilaian Perilaku Kerja dan penilaian kinerja PNS, pembobotan penilaian SKP dan Perilaku Kerja PNS, Pejabat Penilai dan Tim Penilai Kinerja PNS, tata cara penilaian, tindak lanjut penilaian berupa pelaporan kinerja, pemeringkatan kinerja, penghargaan kinerja dan sanksi serta keberatan, dan Sistem Informasi Kinerja PNS. Beberapa ketentuan teknis Penilaian kerja PNS akan diatur Lebih lanjut dengan Peraturan Menteri dan/atau Peraturan Kepala BKN. Keberhasilan dari pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja PNS dalam Peraturan Pemerintah ini sangat tergantung kepada pelaksanaan sistem-sistem lain yaitu pelaksanaan rencana strategis Instansi Pemerintah, rencana kerja tahunan, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, dan uraian

jabatan.

PNS yang menunjukkan Penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) pada instansi yang bersangkutan. PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Laporan dokumen penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar Pembayaran tunjangan kinerja. Pembayaran tunjangan kinerja mengikuti ketentuan dalam peraturan pemerintah yang mengatur gaji, tunjangan, dan fasilitas. Selain Penghargaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam PPK dapat memberikan Penghargaan lain atas kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kesejahteraan ASN

Dalam UU 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UUASN), Kesejahteraan merupakan salah satu Asas dalam Penyelenggaraan Kebijakan dan Manajemen ASN. Selanjutnya, makna **“Asas Kesejahteraan” dimaksudkan bahwa penyelenggaraan ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup Pegawai ASN**”. Secara harafiah, kesejahteraan berasal dari kata dasar sejahtera (kbbi.web.id) yang artinya aman sentosa dan makmur, selamat (terlepas dari segala macam gangguan). Sedangkan kesejahteraan merupakan kata benda yang dapat dimaknai sebagai hal atau **keadaan sejahtera, keamanan, keselamatan dan ketentraman**. Sedangkan, kesejahteraan menurut Hasibuan, Malayu S.P. (2003) merupakan **balas jasa lengkap (materi dan non materi) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan**. Selanjutnya, komponen kesejahteraan memiliki definisi yang hampir sama dan sesuai dengan yang tertuang dalam Konvensi ILO, meliputi *services* (layanan), *facilities* (Fasilitas) dan *amenities to*

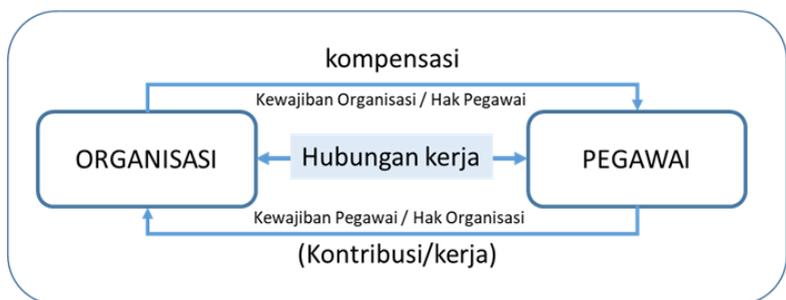
enable employee to perform their work (perlengkapan/fasilitas untuk memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaannya). Menurut konvensi ILO, pengupahan meliputi upah atau gaji biasa, pokok atau minimum dan pendapatan-pendapatan tambahan apapun juga yang secara tunai atau dengan barang kepada pegawai berhubungan dengan pekerjaan pegawai. Yang pada prinsipnya memberikan gaji yang setara sesuai atas pekerjaan yang dilakukan (*Equal Pay for Equal Work*). Kesejahteraan pegawai selalu menjadi issue penting dalam sebuah organisasi, hal ini sebagaimana dijelaskan Cemal et al. (2012) bahwa **tingkat kesejahteraan sebagian dari yang mempengaruhi kinerja organisasi**. Hal ini di buktikan dengan banyaknya penelitian seperti Qaisa Abbas (2009), Mohammmad (2010), yang menyimpulkan bahwa **tingkat kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kinerja pegawai**. Hal ini juga selaras pendapat Hasibuan, Malayu S.P. (2003) bahwa tujuan **kesejahteraan adalah untuk untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktifitasnya meningkat**. Berdasarkan beberapa pengertian dan pendapat tersebut, maka **kesejahteraan ASN dapat dipahami sebagai keadaan sejahtera, keamanan dan ketentraman ASN yang diperoleh sebagai imbalan kinerja berdasarkan kebijakan pemerintah**.

Sistem Kompensasi Pegawai

Dengan merujuk pemahaman tersebut diatas, maka kesejahteraan ASN tidak terlepas dari system imbalan yang diterimanya. Imbalan atau sering disebut dengan kompensasi menjadi bagian yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dimana, system kompensasi sangat mempengaruhi kinerja organisasi, sistem yang baik dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja pegawai, dan sebaliknya. Oleh karena itu membangun system kompensasi yang adil dan layak menjadi sangat penting. Sebelum membahas system kompensasi, terlebih dahulu memahami pengertian kompensasi. Sedarmayanti (2008:239) memahami kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai

sebagai balas jasa kerja mereka. Simamora (1997:541), kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan (finance reward) yang diterima oleh orang-orang melalui kepegawaian mereka dalam sebuah organisasi. Notoatmodjo (2009:142), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Sedangkan, Nawawi (2008:315), mengatakan kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan / ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Dari pengertian para pakar tersebut terdapat dua kata kunci utama yakni sesuatu yang menjadi imbalan / penghargaan dan kontribusi / kerja dalam organisasi. Dengan kata kunci tersebut dapat dipahami bahwa minimal terdapat dua pihak yakni penerima dan pemberi, kedua pihak tersebut saling mempengaruhi dan tergantung satu dengan lainnya. Hubungan tersebut memunculkan kewajiban dan hak antara pihak satu dengan pihak lainnya. Penerima imbalan merupakan pihak yang memiliki kewajiban memberikan kontribusi kepada organisasi dan memiliki hak mendapatkan imbalan atas kontribusi tersebut. Dan begitu juga sebaliknya, Organisasi sebagai penerima kontribusi dari pegawai memiliki kewajiban memberikan imbalan kepada pegawai.

Gambar 1. Pemahaman Konsep Kompensasi



Sumber: diolah dari berbagai sumber

Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan maupun organisasi. Hal ini ditunjukkan

dari beberapa pendapat pakar MSDM tentang tujuan kompensasi, seperti pada Tabel 5.

Tabel 5. Tujuan Kompensasi

Pakar / Ahli	Tujuan Kompensasi
Ivancevich	Menciptakan penghargaan atau imbalan yang dirasakan adil, baik dari sisi organisasi atau perusahaan maupun sisi pegawai
Weather & Davis	Membantu mencapai keberhasilan organisasi dengan menjamin keadilan internal dan eksternal kompensasi
Mondy et al.	<ul style="list-style-type: none"> • Memperoleh pegawai yang memenuhi syarat • Mempertahankan pegawai yang ada • Menjamin keadilan • Menghargai perilaku yang diinginkan • Mengendalikan biaya-biaya • Memenuhi peraturan-peraturan legal
Milkovich & Newman	<ul style="list-style-type: none"> • Efisien (Efficiency) • Kualitas (Quality) • Kepatuhan (Compliance)
Dombrun, Tichy & Devanna	<ul style="list-style-type: none"> • Menarik dan mempertahankan pegawai (attraction and retention) • Motivasi • Budaya • Menguatkan dan menegaskan struktur organisasi • Pembiayaan
Sedarmayanti (2008:239)	<ul style="list-style-type: none"> • menghargai kinerja • menjamin keadilan • mempertahankan karyawan • memperoleh karyawan yang bermutu • mengendalikan biaya; dan • memenuhi peraturan
Simamora (1997:548)	<ul style="list-style-type: none"> • menahan dan memikat karyawan • memberikan motivasi
Notoatmodjo (2009:143)	<ul style="list-style-type: none"> • Menghargai prestasi Kompensasi • Menjamin keadilan • Mempertahankan karyawan • Memperoleh karyawan yang bermutu

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Dari pendapat para pakar tersebut diatas terdapat empat hal penting yakni penghargaan kinerja (prestasi), keadilan, motivasi, meperoleh dan mempertahankan pegawai. Pada beberapa penelitian menunjukan

bahwa hubungan kompensasi dan kinerja adalah dapat memotivasi pegawai. Pegawai akan termotivasi untuk berkinerja tinggi, jika kompensasi diberikan sesuai kebutuhan dan keinginan mereka. Kompensasi yang mampu memotivasi kinerja tentunya kompensasi yang menerapkan azas keadilan, yang artinya setiap orang harus dibayar secara adil sesuai dengan usaha, kemampuan, dan keahlian mereka. Dengan mengembangkan sistem yang memiliki kriteria kompensasi efektif, maka menjadi daya tarik untuk mendapatkan dan mempertahankan pegawai dengan spesifikasi terbaik.

Menurut John Stacey Adams (1963) Teori Ekuitas atau Teori Keseimbangan mengatakan bahwa pada dasarnya manusia butuh diperlakukan adil / sebanding (equal) khususnya jika berhubungan dengan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal. Adams menyimpulkan bahwa manusia harus merasa yakin bahwa mereka akan diperlakukan secara adil/setara jika ingin bekerja Bersama secara efektif, karena manusia akan termotivasi untuk mencari kesamaan sosial dalam hal reward yang mereka terima (output) bagi kinerja yang mereka tunjukkan (input). Adams juga berkesimpulan bahwa rasa ketidaksetaraan dapat menciptakan ketegangan psikis yang besarnya sebanding dengan ketidakseimbangan yang seseorang rasakan. Ini adalah ketegangan yang memotivasi individu untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Akibatnya, semakin tinggi rasa ketidaksetaraan/ketidakadilan, semakin kuat motivasi seseorang untuk menguranginya.

Bahkan, Beberapa pakar berpendapat bahwa Kompensasi merupakan tool terbaik dan paling efektif untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan mempertahankan pegawai yang berprestasi (*the most effective attraction and retention tool*). Dengan sistem kompensasi yang baik juga dapat menumbuhkan budaya organisasi yang efektifitas kinerja tinggi dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya organisasi.

Jenis-Jenis Kompensasi

Berdasarkan bentuknya kompensasi menurut Rivai dan Sagala (2009), Sihotang (2007), dibedakan menjadi dua yakni Finansial dan Non Finansial. Kompensasi *Finansial* meliputi antara lain *salary, allowance, incentives dan Bonus*. *Kompensasi Non Finansial* meliputi antara lain Manfaat (*benefits*): asuransi kesehatan (*health*), asuransi jiwa (*life insurance*), pensiun (*pension*), Kompetensi dan Pengembangan Karir (*Competency and Career Development*, Keseimbangan/*Well-being (Work Life Balance, Working Environment)* dan Pengakuan/*Recognition*. Sedangkan Berdasarkan sifatnya, menurut Simamora (2006) membedakan kompensasi menjadi dua yakni langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*). *Kompensasi* langsung merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk *base pay (wages and salaries)* dan *variable pay (Bonuses, Incentives dan Stock options)*. *Kompensasi* Tidak Langsung yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk *benefits*, seperti: asuransi kesehatan (*health/medical insurance*), asuransi jiwa (*life/disability insurance*), Lembur (*paid time off*), pensiun (*retirement/pension plans*), Bantuan Pendidikan (*educational assistance*). Berdasarkan UU ASN dan turunannya, Kompensasi yang diberikan kepada PNS saat ini dalam bentuk finansial dan non finansial. Kompensasi finansial meliputi gaji, tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. sedangkan kompensasi non finansial meliputi fasilitas, penghargaan(tanda kehormatan, kenaikan pangkat istimewa, kesempatan prioritas, pengembangan kompetensi, kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan) , jaminan pensiun, jaminan hari tua dan perlindungan (kesehatan, kecelakaan kerja, kematian, bantuan hukum). Jenis kompensasi seperti pada Gambar 2.

Gambar 2. Jenis Kompensasi

	Langsung	Tidak Langsung
Non Finansial	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Kompetensi • Karir • Kenaikan Pangkat Istimewa • Pengakuan / Kesempatan Prioritas • Tanda Kehormatan • Bantuan Hukum 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenyamanan lingkungan kantor • Rekan kerja kooperatif
Finansial	<ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Tunjangan Jabatan/Keluarga/Pangan/Kemalahan • Insentif • Bonus • Uang Makan 	<ul style="list-style-type: none"> • asuransi kesehatan (<i>health</i>) • asuransi jiwa (<i>life insurance</i>) • Tabungan perumahan/<i>tampat tinggal</i> • pensiun (<i>pension</i>)

Sumber: diolah dari berbagai sumber

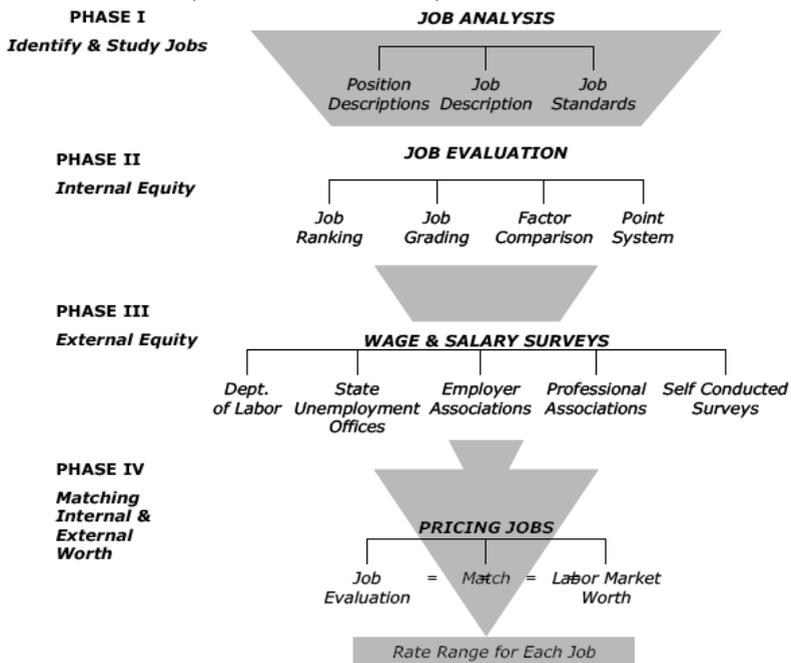
Dalam beberapa tahun terakhir, istilah “kompensasi dan tunjangan” (*compensation and benefits*) telah digantikan dengan “**total rewards**”/penghargaan total. Dimana cakupannya tidak hanya kompensasi dan tunjangan tetapi juga peluang pertumbuhan pribadi dan profesional serta lingkungan kerja yang memotivasi (misalnya, pengakuan, desain pekerjaan yang dihargai, dan keseimbangan kerja/hidup). Adapun komponen dari *total rewards*, adalah:

- Kompensasi (*Compensation*) meliputi *Base pay (wages, salaries)* dan *Variable pay (Bonuses, incentives)*
- Manfaat (*Benefits*) meliputi *Helth/medical insurance, Life/disability insurance, paid time off, retirement, educational assistance* dan *work-life support*.
- Kinerja dan Manajemen Talenta (*Performance and Talent Management*) meliputi *performance appraisals, goal setting, training, human resource development, career and succession planning*.

Tahapan dan Faktor Penentuan Kompensasi

Manajemen Kompensasi menurut Armstrong dan Murlis (2004), Manajemen Kompensasi berkaitan dengan perumusan dan implementasi strategi dan kebijakan yang bertujuan agar pegawai diberikan kesejahteraan secara adil, merata dan konsisten sesuai dengan nilainya bagi organisasi". Menurut Werther dan Davis, tahapan penentuan kompensasi meliputi beberapa tahapan (phase) seperti pada Gambar 3.

Gambar 3. Tahapan Penentuan Kompensasi



Sumber: Werther dan Davis (1996)

Dalam menentukan kompensasi memperhatikan faktor-faktor meliputi Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja (S & D), Kemampuan dan Ketersediaan Anggaran (Budget), Serikat Pekerja, Produktivitas/

Kinerja Pegawai/Karyawan, Peraturan Pemerintah, Biaya Hidup (Living Cost), Posisi Jabatan Pegawai/Karyawan, Pendidikan dan Pengalaman Pegawai/Karyawan, Kondisi Perekonomian Nasional, Jenis dan Sifat Pekerjaan, dll.

Selanjutnya, Berdasarkan Konsep Kompensasi 3P adalah sebuah struktur pemberian upah/kompensasi yang berfungsi sebagai bahan pertimbangan dalam penggajian, yaitu:

- *Pay for Position.* Penetapan perolehan gaji di dasarkan pada base salary (local reference), tanpa melihat atau memperdulikan keahlian yang dimiliki oleh pegawai, namun didasarkan pada posisi atau jabatan
- *Pay for Person.* Gaji atau pendapatan yang diperoleh ditetapkan berkaitan dengan hubungan erat atas skill, kemampuan atau keahlian dan kompetensi seorang pegawai.
- *Pay for Performance.* Sebuah konsep yang berhubungan dengan pegawai, apabila dapat memenuhi target maka seorang pegawai berhak untuk mendapatkan reward tertentu.

Tabel 6. Konsep Kompensasi

POSITION Base Salary (local reference)	PERSON individual	PERFORMANCE Incentives (short & long term)
Base on position evaluation	Base on competencies, market, etc	Base on performance evaluation

Sumber : National Research Council, USA, 2012; www.portalhr.com, 2013

Kompensasi Finansial Langsung ASN

Dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara memberikan penjelasan Kebijakan Remunerasi dalam manajemen ASN sebagai bagian dari sistem kompensasi dengan menganut sistem merit. Sistem kompensasi merit (merit pay) menurut Simamora merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik, lebih lanjut Simamora mengemukakan beberapa indikator yang mempengaruhi penerapan merit pay, antara lain :

- Standar kinerja yang tinggi. Membuat standar kinerja yang tinggi dilakukan karena pengharapan yang rendah cenderung menjadi pemenuhan ramalan sendiri dan puncak prestasi jarang dihasilkan dari penghargaan yang sedang-sedang saja.
- Sistem penilaian kinerja. Mengembangkan system penilaian kinerja yang akurat dan memiliki fokus kepada kriteria yang berorientasi pada hasil dan spesifik pekerjaan.
- Melatih pemimpin dan mekanisme penilaian kinerja. Melatih pemimpin dan mekanisme penilaian kinerja dan dalam seni pemberian umpan balik kepada bawahan sedangkan kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif.
- Meningkatkan imbalan dengan kinerja. Meningkatkan secara erat imbalan dan kinerja serta menggunakan penilaian kinerja semi, tahunan untuk memberikan atau menolak peningkatan merit pay.
- Menggunakan kenaikan merit pay yang luas. Menggunakan suatu rentang peningkatan luas dan membuat peningkatan gaji menjadi lebih bermakna.
- Kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Para karyawan harus yakin dan percaya terhadap manajemen sehingga mereka merasa penilaian merit pay adalah benar dan akurat.

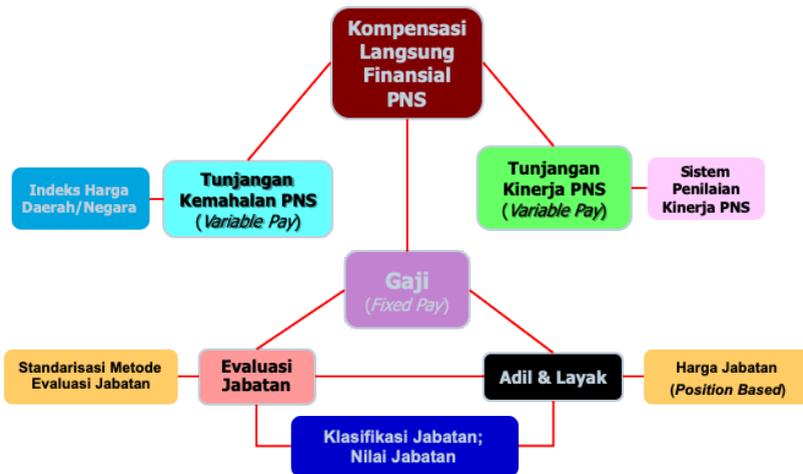
- Pemimpin harus sepakat dengan pekerjaan dan criteria yang dipergunakan. Pemimpin atau pemegang jabatan harus sepakat dengan tugas-tugas pekerjaan dan criteria yang digunakan.
- Sistem administratif pembayaran yang tepat. Sistem pembayaran merit pay harus diiringi oleh praktik administratif yang tepat.
- Penerapan sistem informasi dan sumber daya manusia. Spesialis sumber daya manusia harus menerapkan sistem informasi untuk menelusuri pelaksanaan merit pay.

Selanjutnya, ketentuan tentang penggajian diatur dalam Pasal 79, yang berbunyi sebagai berikut.

- (1) Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS.
- (2) Gaji sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggungjawab, dan resiko pekerjaan.
- (3) Gaji sebagaimana dimaksud pada ayat (2) pelaksanaannya dilakukan secara bertahap.
- (4) Gaji PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara.
- (5) Gaji PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Adapun komponen gaji yang diterima PNS dalam bentuk finansial hanya terdiri dari 3 (tiga) macam : gaji, tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan, seperti pada Gambar 4.

Gambar 4. Kompensasi Langsung Finansial PNS



Sumber : paparan FGD Virtual

Penggajian PNS pada dasarnya memberikan kewajiban bagi pemerintah untuk membayar gaji yang Adil & Layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS, dibayarkan sesuai dg Beban Kerja, Tanggung Jawab & Risiko Pekerjaan, dengan tujuan Gaji PNS diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup PNS.

Namun kriteria adil dalam pemberian gaji dan tunjangan PNS masih menjadi polemik tersendiri untuk implementasinya di Pemerintah Daerah. Karena adanya penjelasan terkait pemberian gaji PNS Pemerintah daerah pada Pasal 79 dan Pasal 80 UU ASN dibebankan pada APBD dan tidak ada konsekuensi bagi pemerintah daerah untuk memberikan dan mengeluarkan anggaran atau pembayaran remunerasi atau tunjangan kinerja PNS Pemda. Padahal tidak semua daerah memiliki sumber PAD yang cukup besar untuk memberikan kompensasi tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawainya. Sehingga hali ini menjadi polemik tersendiri, kriteria “adil” menjadi dipertanyakan bagi daerah dengan PAD minim yang hanya dapat memberikan tunjangan kinerja dengan nilai kecil.

Tunjangan kinerja sesuai dengan Pasal 80 UU ASN berikut ini.

- (1) Selain gaji sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79, PNS juga menerima tunjangan dan fasilitas.
- (2) Tunjangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan.
- (3) Tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dibayarkan sesuai pencapaian kinerja.
- (4) Tunjangan kemahalan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.
- (5) Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara.
- (6) Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Pencapaian kinerja dimaksud merupakan bagian dalam implementasi manajemen kinerja yang selanjutnya diatur terkait penilaian kinerjanya dalam PP 30 tahun 2019 tentang Penilaian kinerja pegawai negeri sipil.

Capaian kinerja selanjutnya menjadi dasar penghitungan setiap bulannya dalam pemberian tunjangan kinerja. Teknis pemberian tunjangan kinerja diatur dalam Perka BKN Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Pedoman ini memuat penghitungan tunjangan kinerja, pengaturan tunjangan kinerja dan penganggaran tunjangan kinerja dan berlaku bagi semua instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Dasar penetapan pemberian tunjangan adalah hasil evaluasi jabatan dan penilaian prestasi kerja pegawai. Evaluasi jabatan merupakan proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria faktor jabatan berdasarkan informasi jabatan untuk menentukan nilai suatu jabatan dan kelas jabatan.

Penentuan besarnya tunjangan menggunakan *Factor Evaluation System* (FES) atau sistem evaluasi jabatan berdasarkan faktor jabatan

dengan penilaian sebagai berikut.

- Untuk penilaian jabatan struktural

Dalam melakukan penilaian jabatan struktural digunakan faktor dan kriteria penilaian jabatan sebagai berikut.

1. Ruang lingkup program dan dampak
2. Pengaturan organisasi
3. Wewenang kepenyeliaan dan manajerial
4. Hubungan personal yang terbagi dalam 2 (dua) sub faktor yaitu sifat hubungan dan tujuan hubungan
5. Kesulitan dalam pengarahan pekerjaan dan
6. Kondisi lain

- Untuk penilaian jabatan fungsional

1. Pengetahuan yang dibutuhkan jabatan
2. Pengendalian dan pengawasan penyelia
3. Pedoman kerja
4. Kompleksitas tugas
5. Ruang lingkup dan dampak
6. Hubungan personal

7. Tujuan hubungan
8. Persyaratan fisik dan
9. Lingkungan pekerjaan

Berdasarkan faktor tersebut ditetapkan 17 (tujuh belas) tingkatan jabatan yang masing-masing tingkatan terdapat nilai jabatan yang berbeda-beda dan berjenjang, yaitu nilai jabatan terendah ditetapkan 190 dan nilai jabatan tertinggi ditetapkan 4.730 sebagaimana dalam tabel 7 berikut.

Tabel 7. Kelas dan Nilai Jabatan di Lingkungan Instansi Pemerintah

No	Nilai Jabatan	Kelas Jabatan
1	4.055 sd 4.730	17
2	3.605 sd 4050	16
3	3.155 sd 3.600	15
4	2.755 sd 3.150	14
5	2.355 sd 2.750	13
6	2.105 sd 2.350	12
7	1.855 sd 2.100	11
8	1.605 sd 1.850	10
9	1.355 sd 1.600	9
10	1.105 sd 1.350	8
11	855 sd 1.100	7
12	655 sd 850	6
13	455 sd 650	5
14	375 sd 450	4
15	305 sd 370	3
16	245 sd 300	2
17	190 sd 240	1

Cara perhitungan tunjangan kinerja diatur dengan ketentuan sebagai berikut. Untuk menilai tugas jabatan struktural, digunakan 6 faktor dan kriteria yang telah ditentukan dengan memilih tingkat (level) faktor yang dianggap tepat dan sesuai dengan tugas jabatannya. Sedangkan untuk menilai tugas jabatan fungsional, digunakan 9 faktor dan kriteria yang telah ditentukan dengan memilih tingkat (level) faktor yang tepat atau sesuai dengan tugas jabatan.

Rumus untuk penghitungan tunjangan kinerja bagi PNS adalah sebagai berikut.

$$TK = NJ \times IDR_p$$

Dengan

TK adalah Tunjangan Kinerja

NJ adalah Nilai Jabatan

IDRp adalah Indeks Besaran Rupiah.

Dalam Perka tersebut dijelaskan bahwa pemberian tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian/Lembaga harus ditetapkan dengan Peraturan Presiden dan pemberian tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah harus ditetapkan melalui Peraturan Daerah. Ketentuan yang mengatur pemberian tunjangan setidaknya-tidaknya memuat nilai dan kelas jabatan serta besaran tunjangan kinerja sesuai dengan nilai kelas dan jabatan.

Pembiayaan tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Bagi instansi pemerintah pusat, mekanisme penganggaran tunjangan kinerja adalah sebagai berikut.

- Kebijakan dan alokasi anggaran pemberian tunjangan kinerja bagi instansi pusat harus disetujui oleh Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Dewan Perwakilan Rakyat serta diajukan melalui Menteri Keuangan.

- Apabila suatu Kementerian/Lembaga tidak memerlukan tambahan pagu untuk tunjangan kinerja namun memerlukan realokasi anggaran, perlu mendapat persetujuan Komisi DPR terkait.
- Apabila suatu Kementerian/Lembaga memerlukan tambahan pagu untuk tunjangan kinerja, pagu tersebut perlu mendapat persetujuan Badan Anggaran DPR
- Hasil penilaian pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga yang dilakukan Tim Reformasi Birokrasi Nasional digunakan oleh Menteri Keuangan sebagai bahan pertimbangan dalam penghitungan besaran tunjangan kinerja dan digunakan dalam proses penetapan persetujuan besaran tunjangan kinerja dalam rapat Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional.
- Besaran tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud pada angka 4 untuk selanjutnya ditetapkan dengan Peraturan Presiden.

Mekanisme penetapan tunjangan kinerja pegawai negeri sipil daerah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang akan diatur tersendiri.

Kompensasi dan Motivasi Pegawai

Sebagaimana telah disinggung dalam tujuan kompensasi diatas, salah satunya adalah untuk memotivasi. Manning at al. (2012) menyebutkan bahwa untuk memotivasi kinerja karyawan secara intrinsic (melalui faktor dari dalam diri seseorang) dan extrinsic (penghargaan yang mempengaruhi motivasi individu yang berasal dari luar individu) baik secara finansial maupun non- finansial.⁹ Secara lebih detail seperti pada Tabel 8.

⁹ Manning, Nick; Hasnain, Zahid; Pierskalla, Jan Henryk. 2012. *Public sector human resource practices to drive performance (English)*. Global Expert Team (GET) note; recently asked questions series. Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/930881467998212918/Public-sector-human-resource-practices-to-drive-performance>

Tabel 8. Hubungan Motivasi dan Kompensasi

Financial		Non Financial
Intrinsic		<ul style="list-style-type: none"> • Job design and role development (responsibility, autonomy, meaningful work, the scope to use and develop skills) • Opportunities to achieve and develop • Quality of working life • Work/life balance
Extrinsic	Pay and benefits	<ul style="list-style-type: none"> • Recognition • Praise • Feedback

Sumber: (Armstrong & Stephens, 2007)

Insentif Intrinsik merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri individu. merasa pekerjaan yang mereka lakukan memang menarik, menantang, memiliki kendali atas sumber daya, memiliki kebebasan untuk bertindak, tersedia ruang untuk mengembangkan keterampilan dan terdapat peluang untuk selalu maju dan bertumbuh. Model-model insentif yang dapat dilakukan yakni meliputi pemberian ruang untuk *'self-directed work'* dan penyediaan sumber daya yang cukup. Contoh implementasi insentif model kesempatan untuk berkembang yakni dengan menerapkan *flexible working hour*. Motivasi ekstrinsik, yang merupakan motivasi dari luar diri seseorang yang secara sederhana dapat digambarkan sebagai "apa yang orang lain berikan pada mereka agar mereka termotivasi".

Kompensasi finansial dan non finansial dapat meningkatkan motivasi kerja dalam jangka waktu yang lama ataupun pendek. Insentif jangka panjang dilakukan sepanjang karir pegawai, meliputi pembayaran kinerja yang ditangguhkan, peningkatan gaji berkelanjutan, dan apresiasi dari rekan sejawat. Adapun dalam jangka waktu yang lebih singkat, insentif berbentuk *performance related pay* (dengan beragam variasi bentuk) dan program non moneter lainnya.

Insentif jangka panjang dibutuhkan untuk mempengaruhi perilaku pegawai sepanjang karirnya. Ide utama dari insentif ini adalah membuat karyawan berinisiatif meningkatkan kinerjanya

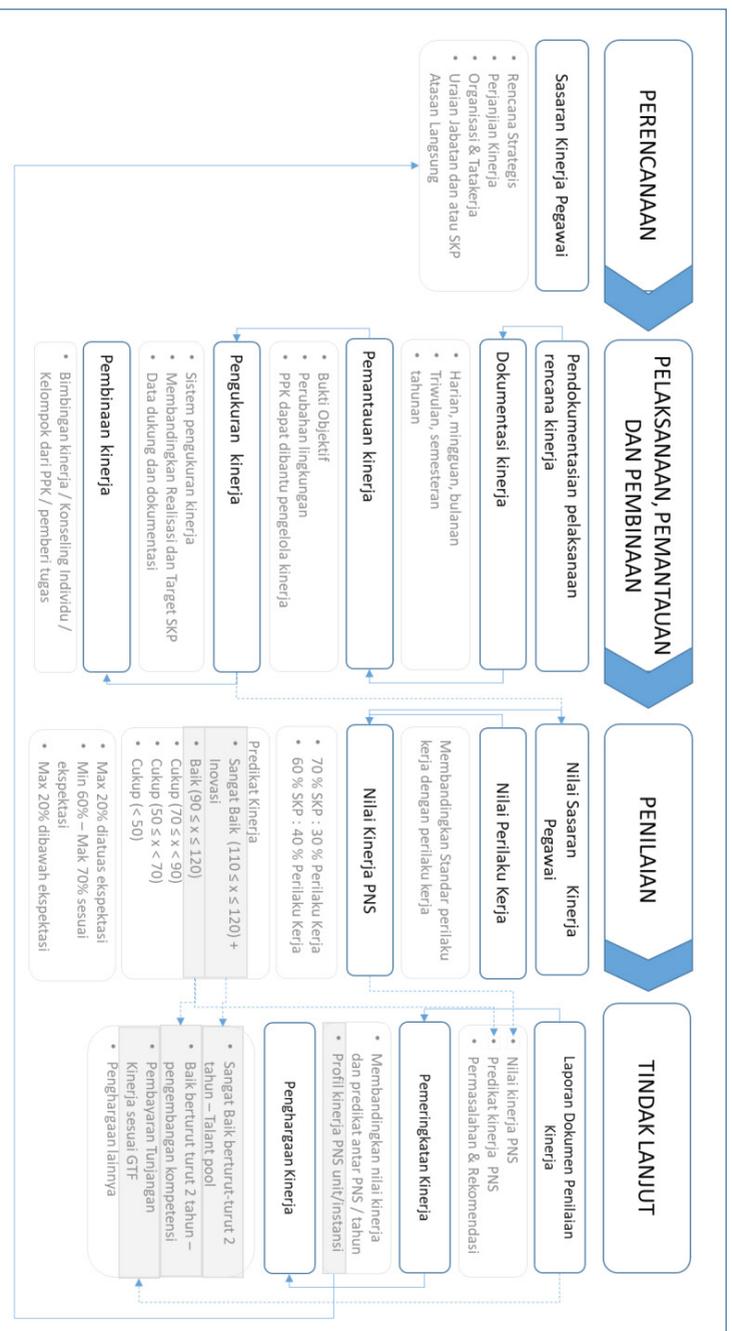
sebaik mungkin sehingga dapat meyakinkan organisasi tentang kemampuan, bakat dan potensi dari si pegawai sehingga perusahaan dapat memberikan kenaikan gaji di masa depan serta keamanan pekerjaan (Holmstroom,1982). Insentif ini biasanya berbentuk promosi kompetitif dan kompensasi yang ditangguhkan. Namun selain kedua jenis insentif ini, perusahaan juga dapat memberikan kesempatan pelatihan, beasiswa, dan program pendidikan lainnya serta liburan atau cuti berbayar sebagai metode penghargaan bagi kinerja pegawainya.

Insentif jangka pendek dibutuhkan untuk menghindari konsekuensi manipulasi data dengan cara memberlakukan target yang berubah-ubah dan menekankan dialog serta system sanksi dan penghargaan. Insentif jenis ini dapat meningkatkan output organisasi secara signifikan selama jangka waktu yang pendek.

Kerangka Konseptual Penilaian dan Penghargaan Pegawai Berkinerja Tinggi

Berdasarkan tinjauan literature tersebut diatas, maka kerangka Penilaian dan penghargaan pegawai berkinerja tinggi seperti pada Grafik 3.

Grafik 3. Kerangka Konseptual Penilaian dan Penghargaan Pegawai Berkinerja Tinggi





BAB III

METODOLOGI

Metode Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka kajian model Kesejahteraan Insentif ASN untuk Talenta ASN *High Performance* menggunakan metode deskriptif kualitatif. Pemilihan metode ini didasarkan atas tujuan kajian yang akan membuat model reward sytem untuk kesejahteraan ASN berkinerja tinggi yang adil dan layak. Untuk dapat menjelaskn model system reward tentunya membutuhkan deskripsi secara lebih detail sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan. Hal ini senada deengan pendapat Djam'an Satori (2011: 23), penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak dan lain sebagainya. Dan, Nana Syaodih Sukmadinata (2011: 73), penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-

fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan.

Teknik Pengumpulan Data

Data memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Kualitas hasil penelitian akan sangat dipengaruhi oleh kualitas data. Sesuai dengan jenis penelitian, kajian ini menggunakan data-data kualitatif yang merupakan data yang menunjukkan mutu atau kualitas dari sesuatu yang ada, baik proses, keadaan, peristiwa, kejadian dan lainnya dalam bentuk kata-kata.

- Untuk mendapatkan data yang berkualitas akan sangat ditentukan sumber informasi dan instrumen dalam pengumpulan data. Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana dapat diperoleh (*informan*). Sumber data dapat berupa benda, gerak, manusia, tempat dan sebagainya. Sumber data kunci (*key informan*) dalam kajian ini sebagai berikut:
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai kementerian yang bertugas menerbitkan kebijakan dalam bidang ASN.
- Badan Kepegawaian Negara sebagai lembaga yang menanani secara teknis pengelolaan ASN.
- Komisi Aparatur Sipil Negara sebagai lembaga yang mengawasi pelaksanaan UU ASN.
- Kementerian Keuangan sebagai instansi yang telah memiliki model system pengharagaan ASN berkinerja tinggi
- Kepolisian Republik Indonesia sebagai instansi yang telah memiliki model system pengharagaan kepada anggota polri berkinerja tinggi

- Komisi Pemberantasan Korupsi sebagai instansi yang telah memiliki model system pengharagaan pegawai berkinerja tinggi
- Badan Usaha Milik Negara (Telkom, PLN, Pertamina) sebagai instansi yang telah memiliki model system pengharagaan pegawai berkinerja tinggi
- Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebagai pemerintah provinsi yang telah memiliki model system pengharagaan ASN berkinerja tinggi

Pemerintah Kota Yogyakarta sebagai pemerintah kota yang telah memiliki model system pengharagaan ASN berkinerja tinggi

Dalam mengumpulkan data dilakukan dengan langsung (primer) dan tidak langsung (sekunder). Data primer dihasilkan penyebaran kuesioner, wawancara dan atau diskusi terbatas dengan key informan. Data sekunder dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen peraturan perundangan, hasil kajian, laporan-laporan dan lain sebagainya. Selanjutnya tehnik pengumpulan data menggunakan : pedoman wawancara, pedoman Diskusi terbatas, kuesioner dan check list.

Focus Group Discussion (FGD) atau diskusi kelompok terbatas secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah mengenai suatu isu atau masalah tertentu. Irwanto (2006: 1-2) mendefinisikan FGD adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Pemilihan tehnik ini karena kelebihanannya dalam memberikan kemudahan dan peluang bagi peneliti untuk menjalin keterbukaan, kepercayaan, dan memahami persepsi, sikap, serta pengalaman yang dimiliki oleh responden/pesertanya. Kajian ini akan menggunakan dua jenis FGD yakni secara konvensional (tatap muka langsung) dan online. FGD secara konvensional dapat di Kantor Lembaga Administrasi Negara atau di Lokus / Kementerian / Lembaga / Pemda terpilih

In-depth Interview atau teknik wawancara-mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Sutopo 2006: 72). Tehnik Wawancara mendalam ini dibutuhkan untuk memperoleh informasi yang sifatnya lebih personal dari key informan, terutama terkait perspektif pengalaman menerima penghargaan / hadiah / KPLB dengan hasil kinerja tinggi yang telah dilakukannya.

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden secara langsung (tatap muka) atau tidak langsung (online). Menurut Sugiyono (2008:142), jenis kuesioner ada dua yakni tertutup dan terbuka. Dalam kajian ini menggunakan kuesioner tertutup yakni kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih dan menjawab secara langsung.

Setiap Studi Pustaka pasti membutuhkan berbagai dokumen baik peraturan perundangan, laporan kajian, surat keputusan, notulen, dan lain sebagainya. Setiap pengumpulan data sekunder, sering kali peneliti membawa bahan yang tidak dibutuhkan dan tidak membawa bahan yang dibutuhkan. Untuk itu, checklist atau daftar periksa dapat sangat membantu pola dan sistem kerja kajian ini.

Key Informan - Indra

- **P**emilihan key informan dalam kajian ini sebagai berikut :
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
- Badan Kepegawaian Negara
- Komisi Aparatur Sipil Negara.
- Kementerian Keuangan
- Kepolisian Republik Indonesia
- Komisi Pemberantasan Korupsi

- Badan Usaha Milik Negara (Telkom, PLN, Pertamina)
- Pemerintah Provinsi Jawa Barat
- Pemerintah Kota Yogyakarta

Tehnik Analisis Data

Dari tehnik pengumpulan data, maka kita tahu bahwa data yang dihasilkan berupa notulen, transkrip, data sekunder yang sifatnya tidak terstruktur dan analisis datanya akan berupa analisis tekstual. teknik analisis data kualitatif cenderung menggunakan data yang belum siap diolah. Oleh karena itu, proses sistematis dalam pengolahan data perlu diterapkan.¹⁰

- Pemetaan / pengklasifikasian model kan karakteristik
- Reduksi data yang mencakup seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi dari data yang diperoleh sehingga data menjadi berkualitas, tegas, dan fokus.
- Sajian data sebagai suatu rakitan organisasi informasi, dideskripsikan dalam bentuk narasi sistematis yang memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan. Sajian data mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian, sehingga narasi yang disajikan merupakan deskripsi mengenai kondisi yang rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan yang ada.

Penarikan kesimpulan dan verifikasi sebagai kegiatan analisis yang berusaha mencari data yang dikumpulkan, kemudian mencari pola dari data tersebut, tema hubungan, permasalahan yang sering muncul dan sebagainya. Untuk menguatkan kesimpulan peran verifikasi sangat penting, karena dalam setiap penarikan kesimpulan yang diikuti proses verifikasi akan membuat suatu kesimpulan mempunyai dasar kebenaran dalam menjawab suatu permasalahan atau fenomena.

10

<http://sosiologis.com/teknik-analisis-data-kualitatif>

Waktu Pelaksanaan

Kajian ini dilaksanakan selama sepuluh bulan dimulai dari bulan Februari dan direncanakan dapat selesai hingga akhir November pada tahun anggaran 2020, dengan rincian tahapan kegiatan sebagai berikut:

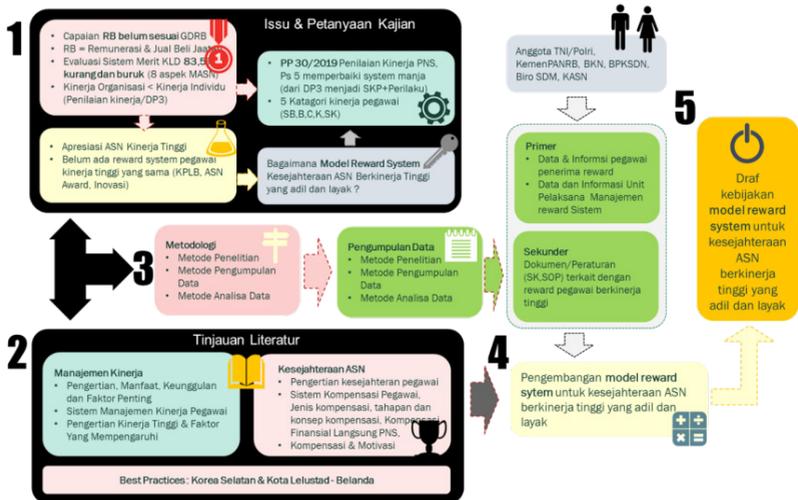
Tabel 9. Waktu Pelaksanaan

KEGIATAN	BULAN									
	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov
I Persiapan										
Penyusunan TOR dan RD		■	■							
Penyusunan Instrumen		■	■	■						
II Pelaksanaan										
Pencarian Data				■	■	■	■			
Pengolahan & Analisis Data						■	■	■		
Penyusunan Draf Kajian								■	■	■
III Pelaporan										
Finalisasi Laporan									■	■
Diseminasi										■

Framework

Berdasarkan uraian tersebut diatas, framework kajian Model Kesejahteraan ASN Berkinerja Tinggi seerti pada Gambar 5.

Gambar 5. Framework Kajian Model Kesejahteraan ASN Berkinerja Tinggi





BAB IV

DATA LAPANGAN & ANALISA

Data Lapangan

Pengumpulan data kajian Kesejahteraan ASN berkinerja tinggi meliputi model manajemen kinerja BUMN (Telkom, Pertamina dan PLN), Kementerian Keuangan, Komisi Pemberantasan Korupsi, Polri dan Pemerintah Daerah.

Performance Manajemen & System Reward

PT Telkom Indonesia

Saat ini, PT Telkom sedang melakukan bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, dari sebelumnya yang berfokus pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi. Transformasi tersebut membuat organisasi menjadi lebih lean (ramping) dan agile (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan customer experience yang berkualitas. Telkom mulai saat ini membagi bisnisnya menjadi 3 Digital Business Domain:

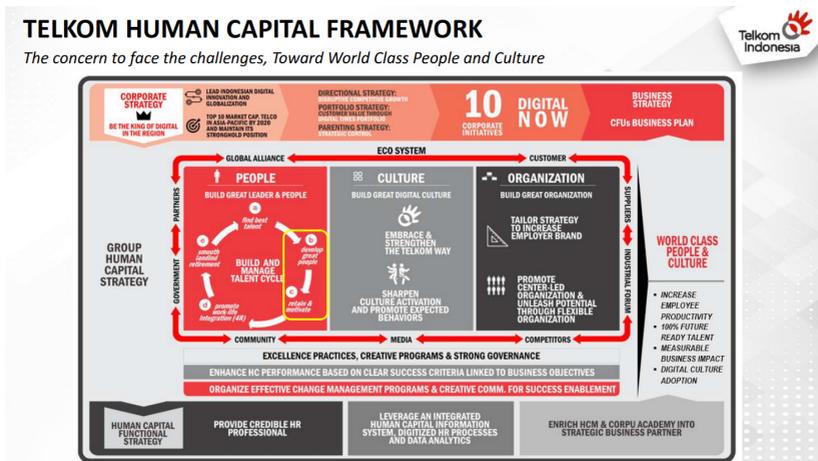
- Digital Connectivity: Fiber to the x (FTTx), 5G, Software Defined Networking (SDN)/ Network Function Virtualization (NFV)/ Satellite
- Digital Platform: Data Center, Cloud, Internet of Things (IoT), Big Data/ Artificial Intelligence (AI), Cybersecurity
- Digital Services: Enterprise, Consumer

Untuk menjawab tantangan industri digital, mendukung digitisasi nasional dan untuk menginternalisasi agenda transformasi, maka Telkom telah menajamkan kembali Purpose, Visi, dan Misi nya. Purpose Mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan nilai tambah yang terbaik bagi para pemangku kepentingan. Visi Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat. Sedangkan Misinya sebagai berikut :

- Mempercepat pembangunan Infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
- Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
- Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik

Untuk mewujudkan visi misi tersebut, PTTelkom telah mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia secara professional. Pada tahun 2016, PT Telkom berhasil meraih enam penghargaan sekaligus di bidang pengelolaan sumber daya manusia dari Indonesian Human Capital Study (IHCS) 2016. Penghargaan tersebut, antara lain, *Best Employee Net Promotor Score, Best Career Management Initiatives, Best Talent Management Initiative, Best Employee Self Service Initiatives, Best of CEO Commitment of Human Capital Development.* Dengan seluruh penghargaan ini menempatkan Telkom sebagai Best of All Human Capital Criterias (*Best of the best*). Human Capital Framework PT Telkom seperti pada Gambar 6.

Gambar 6. Telkom Human Capital Framework



Sumber : Sharing Session Performance Management, Career Development dan Remuneration System di Telkom Indonesia

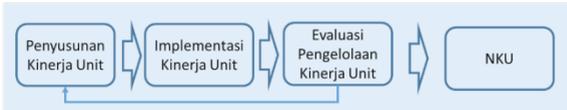
Penghargaan menunjukkan bahwa PT Telkom telah berhasil melakukan pengelolaan SDM yang unggul dalam memberi nilai lebih dan positif pada institusi, engagement kultur yang kuat dan menciptakan pemimpin-pemimpin yang menginspirasi karyawan serta komitmen CEO dan Management terhadap pengembangan Human Capital. Human Capital Management System Telkom dilakukan mulai proses rekrutmen yang adil dan transparan, pengembangan kompetensi yang berdampak pada bisnis, pengelolaan kinerja yang memotivasi, objektif dan adil, remunerasi yang kompetitif dan hubungan karyawan yang harmonis didukung dengan teknologi informasi dan komunikasi.

Sistem manajemen kinerja PT Telkom mendasarkan pada pengelolaan kinerja yang memotivasi, objektif dan adil. Dalam sistem ini dibagi menjadi dua level yakni pengelolaan kinerja unit dan pengelolaan kinerja individu. Model Sistem manajemen performansi PT. Telkom seperti pada Gambar 7.

Gambar 7. Sistem Manajemen Performansi PT Telkom

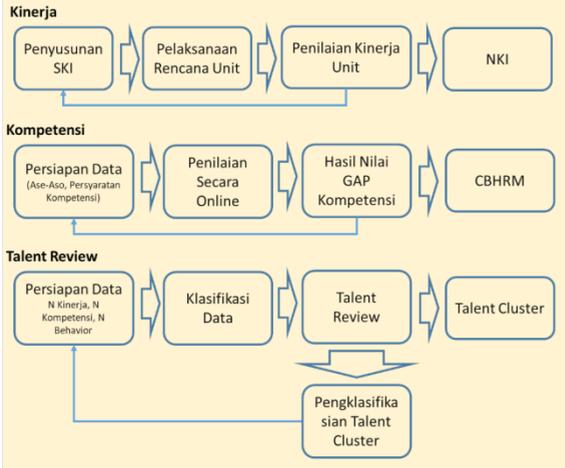
SISTEM MANAJEMEN PERFORMANSI

Pengelolaan Kinerja Unit



Berpengaruh ke besaran
Jasa Produksi &
Bonus/MTI

Pengelolaan Kinerja Individu



Berpengaruh ke Talent
Cluster

Berpengaruh ke Talent
Cluster

Berpengaruh ke Ranking
Ingenium dan Career &
Development

Sumber : Sharing Session Performance Management, Career Development dan Remuneration System di Telkom Indonesia

Pengelolaan Manajemen Kinerja Pegawai dilakukan secara online menggunakan SKI Online. Dalam pengelolaan kinerja individu terbagi dalam tiga bagian yakni Kinerja, Kompetensi dan Talent Review. Pada bagian kinerja menggambarkan proses mulai proses penyusunan sasaran kinerja individu, pelaksanaan dan penilaian kinerja individu. Indikator dokumen SKI meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan perkembangan. Seluruh proses pada bagian kinerja dilakukan menggunakan SKI Online. Dalam penilaian kompetensi, PT Telkom menggunakan Competency Based Human Resource Management (CBHRM). Penggunaan sistem ini karena kredibilitas dan penilaiannya objektif. Prosedur penilaian

menggunakan pendekatan 360 (Multy Assesor) tertutup secara online, dan setiap assesor bersifat independen dan rahasia. Talent Review merupakan pengolahan data nilai kinerja, nilai kompetensi dan nilai perilaku seluruh pegawai PT Telkom untuk masuk dalam Talent Cluster yang akan digunakan untuk rangking dalam *ingenium dan career dan development*.

PT. Telkom menggunakan Reward System dengan 3 P Compencation System yakni Person, Position dan Performance. **Kompensasi individu** berdasarkan waktu kerja (layanan) dan kompetensi pegawai yang dibayarkan setiap bulan. Kenaikan kompensasi setiap tahun berdasarkan rumus perbandingan yang telah diatur kisaran $\pm 20\%$. **Kompensasi posisi** (jabatan) dibayarkan ke karyawan berdasarkan posisi yang terkait dengan tanggung jawab yang dibayarkan setiap bulan. Kompensasai ini dapat diubah jika karyawan pindah ke posisi berbeda dan tarif dievaluasi setiap 2 tahun. Kompensasi Kinerja merupakan Gaji karyawan berdasarkan kinerja yang diraih karyawan yang dibayarkan setiap periode setelah penilaian kinerja. Kompensasi ini dapat diubah setiap periode.

Total Reward di Telkom terdiri atas Foundational Rewards, Performance Base Reward dan Career Management. **Foundational Rewards** merupakan Rewards yang memenuhi kebutuhan dasar karyawan atas rasa aman dan stabilitas yang meliputi Penerimaan bulanan (THP, dan Bantuan Kemahalan), THR, Bantuan Biaya Perumahan, Tunjangan Pajak, Jaminan sosial, Jaminan kesehatan, Fasilitas kerja, Fasilitas jabatan, Fasilitas Perjalanan Dinas, dan Benefit pasca kerja (kesehatan pasca kerja, MP, dll). **Performance Base Reward** merupakan Rewards yang pemberiannya dikaitkan dengan performansi dan kontribusi dari karyawan yang dapat terukur dengan jelas yang meliputi Variable Pay (Jasa produksi, Mid Term Incentive) dan Sales Incentive. *Career and Enviromental Rewards* merupakan Rewards yang diberikan dalam bentuk dengan peningkatan karir, pengetahuan, keahlian serta kenyamanan karyawan atas suasana kerja yang meliputi Career Management (talent mobility, succession mgt, dll), Development program (training, coaching, GPD/MP, dll), Employee reward &

recognition, Flexible Reward (Point Based Reward), Work / life program (WAP, EVP, Olimpiakom, dll), Working environment.

PLN

PLN memiliki peran yang sangat penting dalam setiap sendi hidup masyarakat Indonesia. Meskipun PLN merupakan penyedia listrik mayoritas, tapi tetap harus selalu memberikan pelayanan yang terbaik. Oleh karena itu, PLN harus memiliki manajemen organisasi termasuk didalamnya adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Salah satu yang terpenting dalam MSDM adalah manajemen kinerja pegawai dan sistem reward yang baik. Hal ini sangat penting karena karyawan memegang peranan penting didalam untuk mencapai tujuan perusahaan perlu adanya penggerak bagi karyawan sehingga dapat mencapai kinerja maksimal.

Model Penghargaan yang diterapkan di PLN ini dengan menggunakan dua system yaitu sisten Intrinsic dan system Extrinsic . Yang dimaksud dengan Model Intrincic merupakan reward yang tidak memiliki wujud nyata, yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri, biasanya eward ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan belajar, yang semua itu merupakan kebutuhan psikologis karyawan, sedangkan Sistem Ekstrinsik merupakan penghargaan yang memiliki wujud nyata, yang datang dari luar diri orang tersebut, bisa berupa financial seperti gaji, bonus, tunjangan dan bisa pula berupa non financial seperti promosi

Rewars pegawai PLN terdiri dari intrinsik dan ekstrinsik. Reward Intrinsic dapat berbentuk Cash dan Non Cash. Rewad Intrinsic terdiri dari: SBO, Keanggotan, Pembelajaran dan Lingkungan kerja. Reward ekstrinsik meliputi Tunjangan cuci besar 6 tahun, Winduan 8 Tahun, Pesangon, Bonus, THR, Tunjangan cuti tahunan. Reward Non cash anara lain Rumah, Kendaraan, Fasilitas alat komunikasi dan Alat Kerja. Sistem reward PLN selengkapnya seperti pada **Gambar 8**.

Gambar 8. Sistem Reward PLN



Dalam melakukan penggajian pegawai, PLN menggunakan system 3 P yakni Position, Person dan Performance menjadi suatu pendekatan dan bahan pertimbangan dalam penggajian karyawan. Ketiganya memiliki perbedaan yang signifikan dalam

menilai kelayakan karyawan untuk menerima gaji yang besar atau mendapatkan kenaikan gaji. Pay for Position memiliki dua kemungkinan. Pertama, vertikal yaitu gaji seorang karyawan akan semakin besar ketika jabatannya semakin tinggi. Kedua, horizontal yaitu dengan jabatan yang sama, posisi tertentu akan mendapatkan gaji yang lebih besar karena job value suatu divisi yang lebih tinggi daripada divisi lainnya.

Pay for Person berhubungan erat dengan kedalaman skill, kemampuan/keahlian, dan kompetensi seorang karyawan.. Apalagi jika memang karyawan ini terkenal cekatan, kreatif, dan memiliki kualitas-kualitas seorang karyawan yang cemerlang. Pay for Person memiliki beberapa indicator meliputi tarif Grade dan tunjangan, Cuxi Tahunan/ Cuci Besar. Winduan /Pesangon. Ketiga indicator ini menjadi dasar dalam melakukan evaluasi Jabatan (base on Competncies market)

Pay for Performance dengan pemberian bonus. Setelah karyawan mencapai atau melampaui target. indicators dan target kerja yang jelas dan terukur. Ukuran inilah yang akan menentukan besaran kompensasi yang diterima. Pay for Performace meliputi Jabatan Kerja, Individu dan Kompetensi based.

Pay for Position ditandai dengan 3 indikator yaitu : bobot Jabatan, Kemahalan Daerah dan Faktor Indrutri. Ketiga ini akan menjadi dasar dalam system gaji karyawan PLN (Based on Posion Evalution) Penghargaan Direksi antara lain Pendidikan formal/kursus didalam dan luar negeri ini akan dijadikan dasar dalam menentukan performace evalutiom.

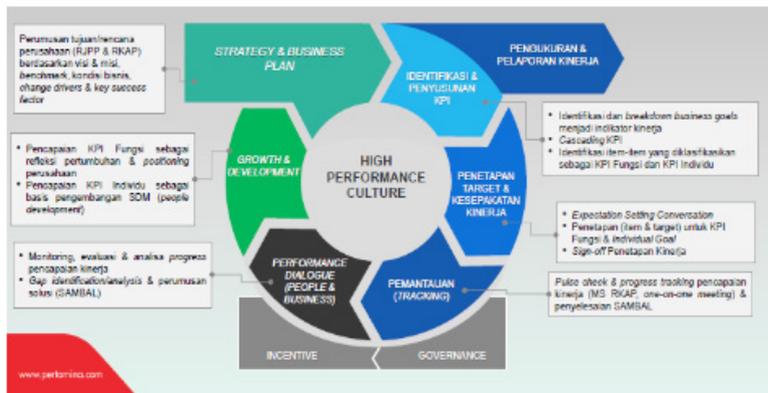
Pertamina

Melalui slogan *Transforming Pertamina into a Competitive Powerhouse*, PT Pertamina mengembangkan sistem manajemen kinerja sebagai upaya untuk menciptakan talenta yang handal dan kompeten sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan minyak dan gas baik di Indonesia maupun di dunia. Saat ini, PT Pertamina masih merupakan salah satu perusahaan minyak dan gas terbesar di Indonesia dan menguasai 40% pangsa pasar minyak dan gas di Indonesia serta menjadi salah satu 10 besar perusahaan minyak dan gas di Indonesia. Ada dua tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan Sistem Manajemen Kinerja di PT Pertamina yaitu bagaimana menjadikan PT Pertamina sebagai salah satu perusahaan minyak dan gas yang memiliki daya saing tinggi dan bagaimana menciptakan talent yang memiliki daya saing tinggi.

Siklus Sistem Manajemen Kinerja di PT Pertamina meliputi identifikasi dan penyusunan *Key Performance Indicator (KPI)*, Penetapan Target dan Kesepakatan Kinerja, Pemantauan, Dialog Kinerja (*Performance Dialogue*) antara orang dan bisnis (*People and Business*), Pengembangan dan Pertumbuhan (*Growth and Development*) dan berujung di Rencana Bisnis dan Strategi (*Strategy and Business Plan*). Gambar 9 di bawah ini menjelaskan secara lengkap tahapan Sistem Manajemen Kinerja di PT Pertamina.

Gambar 9. Siklus Sistem Manajemen Kinerja PT Pertamina

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM (PMS) CYCLE



Sumber: Sharing PT Pertamina

Dalam tahap identifikasi dan penyusunan KPI, dilakukan identifikasi dan penjabaran tujuan bisnis (*breakdown business goals*) menjadi indikator kinerja. Kemudian dilakukan *cascading KPI* dan mengidentifikasi item-item yang diklasifikasikan sebagai KPI Fungsi dan KPI Individu. Tahap berikutnya adalah Tahap penetapan target dan kesepakatan kinerja. Dalam tahap ini dilakukan perbincangan seting ekspektasi, penetapan (item dan target) untuk KPI Fungsi dan *Individual Goal* serta penandatanganan (*sign-off*) penetapan kinerja. Selanjutnya adalah tahap Pemantauan. Tahap ini meliputi *pulse check* dan *progress tracking* pencapaian kinerja (MS RKAP, *one-on-one meeting*) dan penyelesaian SAMBAL. Dialog Kinerja merupakan tahap selanjutnya yang meliputi monitoring, evaluasi dan analisa *progress* pencapaian kinerja, dan *gap identification/analysis* dan perumusan solusi (SAMBAL). Tahap berikutnya adalah Pengembangan dan Pertumbuhan. Tahap ini memuat pencapaian KPI Fungsi sebagai refleksi pertumbuhan dan *positioning* perusahaan dan pencapaian KPI Individu sebagai basis pengembangan SDM (*People Development*). Tahap yang terakhir adalah Rencana dan Strategi

Bisnis. Tahap ini menjabarkan perumusan tujuan/rencana perusahaan (RPJPP dan RKAP) berdasarkan visi dan misi, tolok ukur (*benchmark*), kondisi bisnis, pemicu perubahan (*change driver*) dan faktor sukses kunci (*key success factor*).

Sistem Manajemen Kinerja PT Pertamina memperhatikan kinerja organisasi (fungsi) dan individu. Penyusunan kinerja fungsi dan individu saling terkait satu sama lain. Dalam penyusunan kinerja, ada dua kinerja yang disusun yaitu kinerja Fungsi dan Kinerja Individu. Meskipun demikian, penyusunan kinerja individu tidak terlepas dari Kinerja Fungsi, dalam arti masih terkait dengan kinerja fungsi. Untuk penyusunan kinerja fungsi, ada 3 kelompok yang digunakan yaitu, finansial, keunggulan operasi dan pertumbuhan. Untuk kinerja fungsi, pemilik KPI melekat pada jabatan yang diemban. Lapisan (*layer*) jabatan pemegang otoritas anggaran yang membentuk kinerja fungsi terdiri L0 sampai dengan L3 atau dari Dewan Direksi hingga Manajer (setara). Sedangkan untuk penyusunan KPI Individu merupakan hasil *cascading* dari KPI fungsi, berupa kinerja individu dengan memperhatikan tujuan HSSE, komitmen pengembangan/ pengembangan *talent* dan keterlibatan komunitas. Layer untuk kinerja individu bergerak dari L1 sampai L8, dengan pemilik KPI melekat pada individu.

Penyelarasan KPI fungsi dengan individu terbagi menjadi 4 bagian yaitu identik (*identical*), kontribusi (*contributory*), berbagi (*shared*) dan unik (*unique*). Untuk tipe fungsi yang identik, definisi, ukuran dan sasaran kinerja KPI identik dengan level "induk", tetapi dengan nilai atau target berbeda. Tipe ini biasa diterapkan pada fungsi/organisasi dengan struktur regional/geografis. Pada tipe fungsi kontribusi, definisi, ukuran dan sasaran KPI pada level "anak" memberikan kontribusi pada level "induk". Tipe ini banyak diterapkan pada organisasi dengan struktur berbasis proses. Tipe berikutnya adalah unik. Pada tipe ini, KPI level "anak" tidak *link* dengan level "induk", namun merupakan indikator utama yang bersangkutan. Tipe ini biasa diterapkan pada organisasi yang pekerjaannya berbeda satu sama lain namun masih tergabung dalam satu direktorat yang sama. Tipe

yang terakhir adalah tipe berbagi. Dalam tipe ini, ukuran, sasaran dan target KPI yang digunakan pada level "anak" dan "induk" sama. Tipe ini lazim digunakan di organisasi yang memiliki tanggung jawab dan lingkup kerja yang sama, atau lebih dikenal dengan KPI tanggung-renteng.

Penyusunan KPI level individu di PT Pertamina terbagi menjadi dua, individu dengan otoritas terhadap anggaran dan individu tanpa otoritas terhadap anggaran. Hal yang membedakan keduanya adalah adanya item pengembangan (5%) bagi individu dengan otoritas terhadap anggaran.

Proses penilaian kinerja pekerja didasarkan pada aspek pencapaian target kinerja (KPI/IGS) dan aspek perilaku. Ada beberapa jenis penilaian yang digunakan, yaitu penilaian 360°, penilaian berdasarkan bukti, kalibrasi pada layer yang sama, *collaborative feedback* dan *ongoing coaching*. Penilaian 360° dilakukan berdasarkan penilaian kolektif oleh atasan tidak langsung, diri sendiri, *peers* dan anak buah. Penilaian berdasarkan bukti dilakukan oleh para evaluator dan dihadiri oleh seorang fasilitator. Penilaian umpan balik kolaboratif merupakan penilaian dari para *peers* baik dalam satu unit organisasi yang sama maupun berbeda. Sedangkan *ongoing coaching* merupakan penilaian dari *coach* yang dilakukan melalui aplikasi.

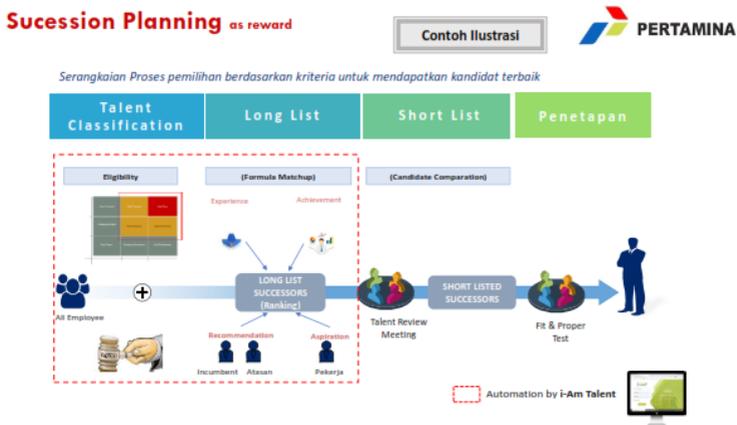
Konsep evaluasi kinerja dilakukan pada 2 aspek, yaitu perilaku kepemimpinan dan target kinerja dan *meaningful differentiation*. Evaluasi kinerja dilakukan pada akhir tahun dan hasil evaluasi dilakukan sebagai input untuk pengembangan pegawai yang bersangkutan. Pola pengembangan pegawai yang biasa dilakukan adalah komposisi berikut, 10% pelatihan (*training*), 20% *coaching* dan 70% penugasan (*job assignment*).

Jadwal Sistem Manajemen Kinerja PT Pertamina dimulai dari bulan Februari, sampai Januari tahun berikutnya. Di tahap awal dilakukan penentuan tujuan (*goal setting*). Penentuan tujuan dilakukan melalui diskusi review (*people review*) atau dialog harian. Dalam satu tahun akan dilakukan 4 kali dialog kinerja, dengan diantara waktu dialog akan dilakukan sesi pengembangan, review 360° dan hasil kerja akhir

tahun di bulan Januari – Februari tahun berikutnya. Siklus dialog kinerja dimulai dari *feedback dialogue day*, *expectation setting conversation*, *ongoing coaching* dan *feedback* dan *performance dialog*. Pada *feedback dialogue day*, sesi pasca *people review*, dilakukan sesi *feedback* antara *evaluator* dengan *evaluee* untuk mendapatkan rencana pengembangan. Pada *expectation setting conversation* akan dibahas penentuan target kerja, waktu penyelesaian dan output yang diharapkan. Dialog *ongoing coaching and feedback* dilakukan secara rutin dengan frekuensi yang singkat. Dalam *performance dialogue*, dihasilkan review pencapaian target kerja setiap triwulan dan melakukan analisa *problem solving* yang dibutuhkan.

Bentuk penghargaan dalam Sistem Manajemen Kinerja di PT Pertamina dibedakan menjadi dua, yaitu *cash* dan *non cash*. *Cash* terdiri dari penghasilan, insentif, bonus dan pinjaman sedangkan *non cash* berupa IDP, program akselerasi, *talent pool*, rencana suksesi, *talent mobility*, beasiswa dan kesempatan karier melalui *program fast track*. Salah satu contoh penghargaan untuk pegawai dalam bentuk rencana suksesi ditampilkan pada gambar 10.

Gambar 10. Rencana Suksesi sebagai Bentuk Penghargaan kepada Pegawai



Kepolisian Republik Indonesia atau biasa disebut dengan Polri, dalam implementasi penilaian kinerja terhadap anggotanya atau sumber daya manusianya didasarkan pada beberapa peraturan yang menjadi acuannya yaitu Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Polri, Peraturan Kepala Polri nomor 99 tahun 2020 tentang Sistem Manajemen dan Standar keberhasilan Pembinaan SDM Polri yang Berkeunggulan.

Manajemen kinerja di lingkungan Polri, itu sendiri diartikan sebagai aktivitas untuk memastikan bahwa tujuan organisasi Polri secara konsisten dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan adanya manajemen kinerja diharapkan kelangsungan hidup dari suatu organisasi Polri bisa berjalan dengan baik dan berhasil dalam mencapai tujuan organisasinya. Tidak dipungkiri bahwa dengan adanya pelaksanaan manajemen kinerja berjalan dengan baik, maka diharapkan seluruh sumber daya dalam organisasi dapat dikelola sedemikian rupa, sehingga selaras dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Penerapan manajemen kinerja di lingkungan Polri, dalam proses penerapannya mencakup Siklus manajemen Kinerja Polri atau disebut dengan SMK Polri.

- Tahap I : Perencanaan Kinerja
- Tahap II : Pemantauan Kinerja
- Tahap III : Penilaian Kinerja
- Tahap IV : Evaluasi Kinerja

Pelaksanaan Sistem Merit di instansi POLRI berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN.

Kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa

membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

8 (delapan) Aspek Sistem Merit:

1. Perencanaan Kebutuhan: Perencanaan kebutuhan Pegawai (Peta Jabatan), Data Pegawai, Data Pegawai akan pension, Rencana Pemenuhan Kebutuhan.
2. Pengadaan: Rencana Pengadaan ASN, Kebijakan Internal Pengadaan, Pengumuman pelaksanaan, dst.
3. Pengembangan karier: Standarisasi Jabatan, Standar Kompetensi Jabatan, Profil Kompetensi, Renbang Kompetensi, Manajemen Talenta & Rencana
4. Promosi dan Mutasi; Pola Karier, Mutasi & Promosi, Pengisian Jabatan Tinggi s.d. Pengaws secara terbuka dan kompetitif.
5. Manajemen Kinerja: Kontrak Kinerja, Metode Penilaian, Kebijakan Pertimbangan Pengembangan Karier.
6. Penggajian, Penghargaan dan Disiplin: Kebijakan Pembayaran Tunkin, Kode Etik & Perilaku ASN, Kebijakan Pemberian penghargaan
7. Perlindungan dan Pelayanan: Kebijakan Perlindungan Hukum, Program Persiapan Pensiun dan Kemudahan YAN ADM.
8. Sistem Informasi: Sistem Informasi Pegawai Online, E-Performance (Kinerja), E-office & Assesment Center.

Gambar 11. Alur Pembinaan SDM Polri



Implementasi Sistem Merit di Lingkungan POLRI

A. Penilaian 13 Komponen

1) Nilai Utama

- a) Penilaian Kinerja
- b) Catatan Personel

2) Nilai Pendukung

- a) Nilai Kesehatan
- b) Nilai Samjas
- c) Nilai Rohani
- d) Nilai Psikologi
- e) Nilai Akademik

3) Nilai Pertimbangan

- a) Data Pribadi
- b) Pendidikan
- c) Kecakapan Bahasa
- d) Jenjang Kepangkatan
- e) Riwayat Jabatan
- f) Tanda Jasa yang dimiliki

B. Manajemen Big Data

1) Bagian Renmin

- a) Administrasi online
- b) E-Budgeting
- c) E-Planning

2) Biro Binkar

- a) New SIPP
- b) SMK online
- c) Gassus Information Center
- d) E-Rekam Jejak
- e) Digital Assessment Center
- f) Verifikasi siswa dan NRP
- g) E-UKP
- h) E-Mentoring

3) Biro Psikologi

- a) Konseling Online
- b) Simas Psi
- c) Notifikasi Senpi
- d) E-Mental
- e) E-Stress

4) Biro Watpres

- a) Aplikasi Usulan Tanda Kehormatan
- b) Usulan Ijin Cuti
- c) Penilaian Jasmani Berkala
- d) Aplikasi Nikah Cerai Rujuk

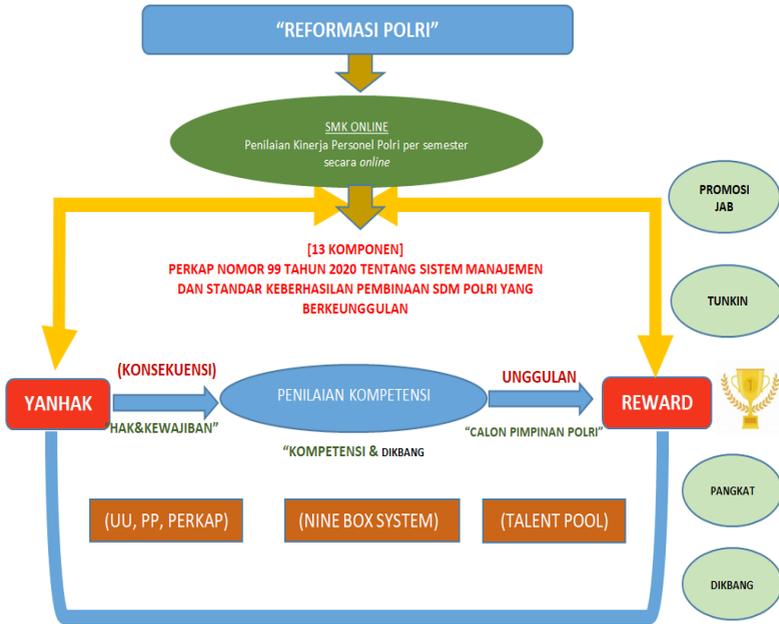
5) Biro Dalpers

- a) *Whistle Blowing System*
- b) Sistem Penerimaan Anggota Polri
- c) Pendaftaran Seleksi Dikbang
- d) Questioner Patma Akpol
- e) Pengiriman Materi Uji Akademik secara *online*

6) Biro Jianstra

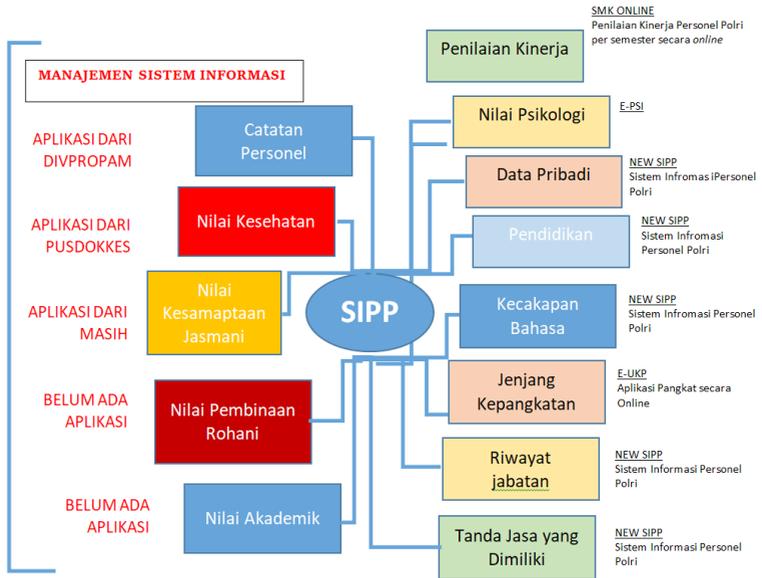
- a) *Decision Support System*
- b) *Microlearning*
- c) Portal SSDM
- d) E-Perkap
- e) E-Anev

Gambar 12. Pemberian Reward



C. Manajemen Sistem Informasi

Gambar 13. Manajemen Sistem Informasi

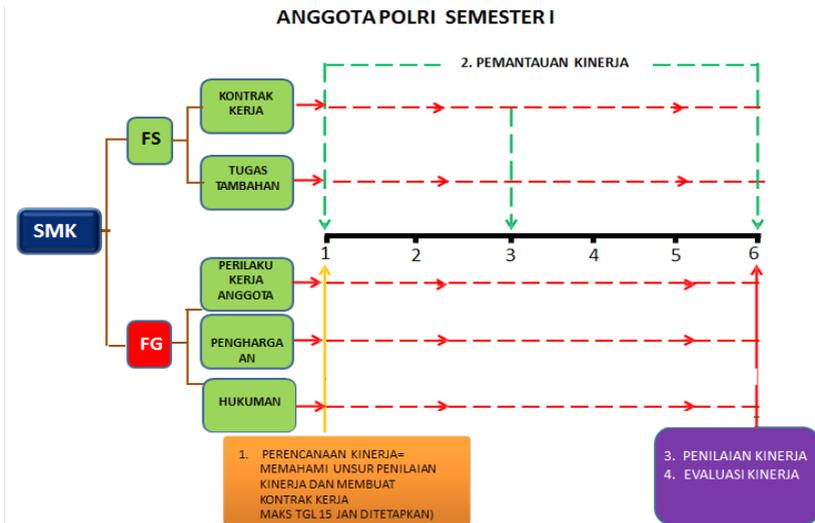


Sistem Informasi Penilaian Kinerja

Dalam rangka mengukur kinerja Anggota Polri yang berbasis kompetensi, maka dilakukan penilaian kinerja secara objektif, transparan, dan akuntabel dengan menggunakan sistem manajemen kinerja yang online dan terintegrasi dengan aplikasi Sistem Informasi Personel Polri. Sistem Informasi Penilaian Kinerja yang digunakan di lingkungan Polri dikenal dengan SMK-online yang mendukung system manajemen kinerja POLRI secara keseluruhan dan terintegrasi dengan aplikasi Sistem Informasi Personel Polri (SIPP).

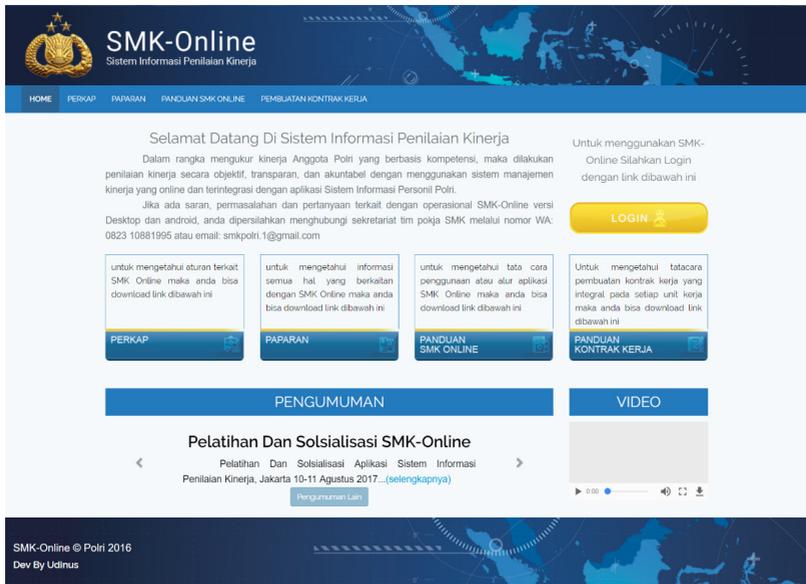
Dengan adanya SMK-online, setiap anggota Polri dalam membuat kontrak kinerja dan melakukan penilaian kinerja pada tiap semesternya dapat dilakukan melalui sistem online.

Gambar 14. Alur Pikir Rancangan Sistem Manajemen Kinerja (SMK)



Anggota yang Dinilai (AYD) dan Pejabat Penilai (PP) dapat mengakses SMK-Online pada link <http://smk.polri.go.id> dalam browser maka akan muncul halaman depan seperti pada gambar.

Gambar 15. Sistem Manajemen Kinerja Online (SMK-Online) Polri



Tujuan Penilaian kinerja untuk menjamin Objektivitas dalam pembinaan karir, Pendidikan pengembangan, kenaikan pangkat dan pemberian tunjangan.

Objek Penilaian kinerja adalah anggota Polri dari Pangkat Bhayangkara Dua sampai dengan Pangkat komisaris Jenderal, dengan waktu Penilaian Kinerja dilaksanakan 2 (dua) kali dalam setahun, dimulai dari Semester I yaitu bulan Januari sampai dengan Juni, dan Semester II dimulai bulan Juli sampai dengan Desember.

Waktu rekapitulasi penilaian: 1) Semester 1: 1 Juli sampai dengan 1 Agustus; 2) Semester 2: 1 Januari sampai dengan 1 Februari.

Nilai akhir penilaian Kinerja dilakukan dengan cara menggabungkan Bobot Nilai Faktor Spesifik 60% (Enam Puluh Persen) dengan Bobot Nilai Faktor Generik 40% (empat Puluh Persen).

Unsur Penilaian Kinerja:

A. Faktor Spesifik (FS)

1. Kontrak Kerja
2. Tugas Tambahan

B. Faktor Generik (FG)

1. Perilaku Kerja Anggota (PKA)
2. Penghargaan

Penilaian penghargaan diberikan apabila Anggota yang dinilai memperoleh penghargaan dari:

a) Presiden	: diberi Nilai 15
b) Kapolri, Menteri dan Pejabat setingkat Menteri	: diberi Nilai 12
c) Pejabat Utama Mabes Polri dalam golongan pangkat perwira tinggi	: diberi nilai 9
d) Kapolda atau Gubernur atau anggota Forum Koordinasi Pimpinan Daerah Provinsi	: diberi Nilai 6
e) Pejabat Utama Polda atau kapolres atau Bupati/Walikota atau forum koordinasi Pimpinan daerah Kabupaten/Kota	: diberi Nilai 3

3. Hukuman

Penilaian hukuman diberikan apabila Anggota yang Dinilai memperoleh hukuman:

a) Tindak Pidana	: Pengurangan Nilai FG 15
b) Pelanggaran Kode Etik Profesi Polri	: Pengurangan Nilai FG 12
c) Pelanggaran Disiplin :	
• Hukuman Disiplin	: Pengurangan Nilai FG 9
• Tindakan Disiplin	: Pengurangan nilai FG 6

Rentang Nilai

1. Rentang Nilai : 0 -100
 - a. Sangat baik = 81 -100
 - b. Baik = 71 – 80
 - c. Cukup = 61 – 70
 - d. Kurang = 60 kebawah
2. Dalam hal diperoleh Nilai desimal, mak dilakukan pembulatan
 - a. 0,01 sampai dengan 0,49 dilakukan pembulatan ke bawah
 - b. 0,50 sampai dengan 0,99 dilakukan pembulatan ke atas
3. Nilai dibawah atau sama dengan 60 (enam puluh) dinyatakan tidak mencapai target kinerja

Proporsi Penilaian:

1. Faktor Spesifik

Nilai FS = (nilai kontrak Kerja + Nilai Tugas Tambahan)

Nilai Kontrak Kerja = (Nilai Kontrak Kinerja Triwulan + Nilai kontrak Kerja triwulan): 2 X 80%

Nilai Tugas Tambahan= 9Jumlah Tugas Tambahan Yang dilaksanakan x 4)

(NILAI PALING TINGGI FS 100)

2. Faktor Generik

Nilai FG = (Nilai Perilaku Kerja Anggota/PKA dari Pejabat

Penilai/PP x 60%) + (Nilai PKA dari Rekan Kerja/RK x 20%) + (Nilai Penghargaan) – (Nilai Hukuman)

Keterangan:

- a. Apabila Anggota Yang dinilai tidak memiliki RK, Nilai PKA hanya diberikan oleh PP.
- b. Hasil penjumlahan Nilai PP & RK paling tinggi 80
- c. Nilai Penghargaan paling tinggi 20 point, apabila lebih dari 20 diberi nilai 20 dan diberi catatan.

3. Nilai Akhir Penilai Kinerja

Jumlah Nilai Akhir = (Nilai FG x 40%) + (Nilai FS x 60%)
(Nilai kumulatif paling Tinggi 100)

Komisi Pemberantasan Korupsi

KPK Dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) diberi amanat melakukan pemberantasan korupsi secara profesional, intensif, dan berkesinambungan. KPK merupakan lembaga negara yang bersifat independen, yang dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya bebas dari kekuasaan manapun.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas perlu ditetapkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, manajemen kinerja, kompensasi, hubungan kepegawaian, pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja, dan audit sumber daya manusia.

Sistem Kepegawaian KPK

Untuk menilai Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai sistem yang efektif, ada dua status pegawai KPK yaitu, ada pegawai negeri yang dipekerjakan di KPK, dan ada pegawai tidak tetap di KPK," Penerapan manajemen kinerja di KPK mengacu pada Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Model penilaian kinerja yang berbasis output dilaksanakan oleh masing-masing pegawai sesuai dengan tugas dan jabatan yang diembannya. Output kinerja adalah target yang ditetapkan melalui cascading dari visi, misi dan rencana strategis KPK. Target tersebut dituangkan dalam kontrak kinerja yang ditandatangani oleh setiap individu. Pencapaian target kinerja diukur dengan menggunakan aplikasi *actuate* untuk mengukur kinerja corporate (unit organisasi) dan aplikasi *performance management system* untuk mengukur kinerja individu (pegawai). Pengelolaan aplikasi *actuate* ini dilakukan oleh Bagian Organisasi dan Renstra, Biro Perencanaan Keuangan KPK. Sedangkan pencapaian target kinerja individu menggunakan aplikasi *performance management system* dengan komposisi penilaian 50% atasan langsung dan 50% dari atasan yang berada pada dua tingkat di atasnya (atasan dari atasan langsung).

Status Pegawai di KPK

Peralihan status pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menjadi pegawai aparatur sipil negara (ASN), peralihan status tersebut akan dialami oleh pegawai KPK, baik yang berstatus pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2020 tentang Pengalihan Pegawai KPK menjadi Pegawai ASN Sebagai ASN, nantinya pegawai KPK akan mendapatkan sistem gaji layaknya seorang ASN pada umumnya. "*Pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi yang sudah menjadi Pegawai ASN, diberikan gaji dan tunjangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan,*" demikian bunyi Pasal 9 PP 41/2020 .

Sistem Kesejahteraan pegawai KPK Setelah diterbitkannya Peraturan baru tentang pengalihan status pegawai KPK

Sistem penggajian yang diterima pegawai KPK menganut sistem penggajian tunggal atau *single salary system*." .Perubahan sistem gaji yang tertuang di dalam PP 41/2020 merupakan

turunan dari UU KPK. Di dalam UU baru disebutkan bahwa status pegawai KPK akan menjadi ASN. pegawai KPK akan menerima hak keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam hal ini, tidak ada pengurangan atas hak yang diterima pegawai nantinya, sehingga dalam dua tahun sebelumnya sampai kemudian adanya peraturan baru yang melandasi status pegawai dan hak keuangan terhadap para pegawai KPK., perubahan sistem dari *single salary system* menjadi model yang memisahkan gaji pokok dan tunjangan, berpotensi memicu para pegawai KPK mencari honor tambahan untuk menambah pendapatan.

Adapun enam tunjangan lain meliputi tunjangan kinerja, tunjangan suami/istri, tunjangan makan, tunjangan jabatan, dan perjalanan dinas. Besaran tunjangan kinerja berbeda-beda tergantung kelas jabatan maupun instansi tempat ASN itu bekerja, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Sedangkan tunjangan suami/istri diatur berdasarkan PP Nomor 7 Tahun 1977. Suami/istri berhak menerima tunjangan sebesar 5 persen dari gaji pokok suami/istrinya. Namun, jika keduanya berprofesi sebagai ASN, maka tunjangan hanya diberikan kepada salah satunya dengan mengacu pada gaji pokok tertinggi. Adapun besaran tunjangan anak yang ditetapkan yaitu 2 persen dari gaji pokok untuk setiap anak, dengan batasan hanya berlaku untuk tiga orang anak. Sementara itu, tunjangan makan diatur berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (Permenkeu) Nomor 32/PMK.02/2018 tentang Standar Biaya Masukan TA 2019.

ASN Golongan I dan II mendapat uang makan Rp 35.000 per hari, Golongan III mendapat Rp 37.000 per hari, dan Golongan IV Rp 41.000 per hari. Sedangkan untuk tunjangan jabatan, besarnya diatur berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Struktural. Jenis tunjangan ini hanya diterima untuk ASN yang menjabat posisi tertentu atau mereka yang berada di jenjang eselon. Untuk eselon VA besarnya Rp 360.000 per bulan. Sedangkan untuk eselon IVB sebesar Rp 490.000 per bulan, eselon IVA sebesar Rp 540.000, eselon IIIA Rp 1.260.000 per bulan dan tertinggi eselon IA Rp 5.500.000. Komponen SPPD itu meliputi uang harian yang terdiri dari uang makan, uang saku, dan uang transport

lokal. Berikutnya yakni biaya transportasi, biaya penginapan, dan biaya sewa kendaraan. Lantas, berapa nantinya penghasilan yang akan diterima pegawai Komisi Korupsi setelah menjadi ASN Pasal 9 ayat (2) PP 41/2020 menyebutkan bahwa *"Dalam hal terjadi penurunan penghasilan, kepada Pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi selain gaji dan tunjangan juga dapat diberikan tunjangan khusus yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden."*

Reward / Insentif Pegawai KPK

REWARD / INSENTIF yang diterapkn oleh KPK berdasarkan pada Dasar hukum peraturan komisi pemberantasan korupsi nomor 01 tahun 2013 tentang insentif kinerja bagi penasihat dan pegawai pada komisi pemberantasan korupsi
JENIS INSENTIF

1. INSENTIF TAHUNAN

- Nilai Kinerja A \diamond 2.5 x Gaji

Penilaian Kinerja A, dengan kategori Sangat Memuaskan, mendapat Insentif Tahunan sebesar 250% (dua ratus lima puluh persen) dari gaji pada akhir waktu periode penilaian

- Nilai Kinerja B \diamond 2 x Gaji

Penilaian Kinerja B, dengan kategori Memuaskan, mendapat Insentif Tahunan sebesar 200% (dua ratus persen) dari gaji pada akhir waktu periode penilaian;

- Nilai Kinerja C \diamond 1 x Gaji

Penilaian Kinerja C, dengan kategori Cukup Memuaskan, mendapat Insentif Tahunan sebesar 100% (seratus persen) dari gaji pada akhir waktu periode penilaian;

- Nilai Kinerja D dan E \diamond Tidak mendapat insentif
Penilaian Kinerja D, dengan kategori Kurang Memuaskan, dan Penilaian Kinerja E, dengan kategori Tidak Memuaskan, tidak mendapat Insentif Tahunan.

Insentif Tahunan yang diterima oleh Pegawai Negeri yang Dipekerjakan tidak dikurangi besaran gaji dari Instansi asal.(5)Insentif Tahunan diberikan kepada Penasihat dan Pegawai Komisi setelah penilaian kinerja selesai.(6)Penetapan Besaran Insentif Tahunan bagi Penasihat dan Pegawai Komisi ditetapkan dengan Keputusan Sekretaris Jenderal

2. INSENTIF BULANAN (Insentif Tetap dan Insentif Tidak Tetap

Insentif Tetap (IT) Nominal yang diterima setiap bulan bersifat tetap

Nilai Kinerja A \diamond 7% dari jumlah insentif tahunan yang diterima

Nilai Kinerja B \diamond 6.5% dari jumlah insentif tahunan yang diterima

Nilai Kinerja C \diamond 6% dari jumlah insentif tahunan yang diterima

Nilai Kinerja D dan E tidak menerima insentif tetap 2. Insentif Tidak Tetap (ITT) Nominal yang diterima tergantung jumlah hari kehadiran pegawai yang dibuktikan melalui absensi dan timesheet pegawai

3. PERGESERAN / MUTASI

Dasar hukum peraturan komisi pemberantasan korupsi republik indonesia nomor 09 tahun 2010 tentang kenaikan dan penyesuaian tingkat jabatan dan/atau tingkat kompetensi pegawai komisi pemberantasan korupsi

SYARAT PERGESERAN

Pergeseran dilakukan sekali dalam dua tahun apabila pegawai memenuhi syarat nilai kinerja sebagai berikut :

Tabel 10. Persyaratan Nilai Paling Rendah untuk Kenaikan Tingkat Kompetensi Sekjen

	Dasar	Pemula	Menengah	Lanjnut	Ahli
Sekretaris Jenderal/ Deputi	AB/BA	Ab.BA	AA	AA	

Tabel 11. Persyaratan Nilai Paling Rendah untuk Kenaikan Tingkat Kompensasi Direktorat dan Biro

	Dasar	Pemula	Menengah	Lanjnut	Ahli
Direktorat/ Biro	BB	BB	AB/BA	Ab/BA	

Tabel 12. Persyaratan Nilai Paling Rendah untuk Kenaikan Tingkat Kompetensi untuk Bagian, Kepala Sekretaris dan Koordinator

	Dasar	Pemula	Menengah	Lanjnut	Ahli
Bagian.Kepala Sekretaris dan Koordinator	CB/BC	CB/BC	BB	BB	

Tabel 13. Persyaratan Nilai Paling Rendah untuk Kenaikan Tingkat Kompetensi untuk Rumpun Jabatan Fungsional

	Dasar	Pemula	Menengah	Lanjnut	Ahli
Utama	BB	BB	AB/BA	AB/BA	
Madya	CB/BC	CB/BC	BB	BB	
Muda	CC	CC	CB/BC	CB/BC	

Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan merupakan salah satu instansi pemerintah di Indonesia yang telah melakukan pengelolaan kesejahteraan pegawainya dengan peningkatan kinerja dan beban kerja kementerian dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Kesejahteraan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan diatur dalam beberapa ketentuan perundang-undangan yang diatur.

Pada dasarnya perolehan kesejahteraan sebagai seorang PNS di Kementerian Keuangan sama halnya dengan PNS di institusi pemerintah lain. Selain gaji pokok yang diperoleh sesuai dengan pangkat terakhir dan jabatannya, PNS juga akan memperoleh tunjangan jabatan, uang makan dan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja, yang dikenal dengan *tukin*, saat ini menjadi komponen dari *take home pay* yang paling tinggi bagi PNS, yang besarnya juga disesuaikan dengan instansi penempatan dan kelas jabatan.

Khusus untuk tunjangan kinerja di Kementerian Keuangan, besarnya dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 156 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam aturan itu, pembayaran tunjangan kinerja atau yang lebih dikenal dengan *tukin* ini, diberikan dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai setiap bulannya. Diterima PNS dengan level jabatan terendah yakni kelas jabatan 1 dengan besaran *tukin* Rp 2.575.000. Lalu *tukin* tertinggi diterima pejabat tinggi di Kemenkeu dengan kelas jabatan 27 dengan besaran *tukin* Rp 46.950.000. ambil contoh untuk kelas jabatan 9 maka besaran *tukin* yakni Rp 4.179.000, lalu kelas jabatan 8 menerima *tukin* Rp 3.980.000.

Di Perpres tersebut, besaran *tukin* terbagi dalam 27 kelas jabatan, di mana semakin besar kelas jabatan PNS di Kemenkeu, maka semakin besar pula *tukin* yang diberikan. *Tukin* paling rendah

Adapun besar tunjangan kinerja pegawai Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 156 Tahun 2014 adalah:

Tabel 14. Besaran Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Keuangan (PP Nomor 156 Tahun 2014)

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
1	2	3
1	27	46,950.000.00
2	26	41.550.000.00
3	25	36.770.000.00
4	24	32.540.000.00
5	23	24.100.000.00
6	22	21.330.000.000
7	21	18.880.000.00
8	20	16.700.000.00
9	19	13.670.000.00
10	18	12.370.000.00
11	17	10.947.000.00
12	16	8.458.000.000
13	15	7.474.000.00
14	14	6.349.000.00
15	13	5.079.000.00
16	12	4.837.000.00
17	11	4.607.000.00
18	10	4.388.000.00
19	9	4.179.000.00
20	8	3.980.000.00
21	7	3.864.000.00
22	6	3.611.000.00
23	5	3.375.000.00
24	4	3.154.000.00
25	3	2.948.000.00
26	2	2.755.000.00
27	1	2.575.000.00

Saat ini tunjangan kinerja bagi PNS paling tinggi di Indonesia dipegang oleh Eselon I Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian

Keuangan (Kemenkeu), atau tepatnya Direktur Jenderal Pajak (Dirjen Pajak). Tunjangan PNS DJP diatur dalam Perpres Nomor 37 Tahun 2015, di mana seorang Dirjen Pajak bisa menerima tunjangan sebesar Rp 117.375.000 per bulan. Sesuai dengan Perpres Nomor 37 Tahun 2015, tunjangan kinerja dibayarkan kepada pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dengan ketentuan:

- a. Tunjangan kinerja dibayarkan 100% (seratus persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak sebesar 95% (sembilan puluh lima persen) atau lebih dari target penerimaan pajak;
- b. Tunjangan kinerja dibayarkan 90% (sembilan puluh persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak sebesar 90% (sembilan puluh persen) sampai dengan kurang dari 95% (sembilan puluh lima persen) dari target penerimaan pajak;
- c. tunjangan kinerja dibayarkan 80% (delapan puluh persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak sebesar 80% (delapan puluh persen) sampai dengan kurang dari 90% (sembilan puluh persen) dari target penerimaan pajak;
- d. tunjangan kinerja dibayarkan 70% (tujuh puluh persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak sebesar 70% (tujuh puluh persen) sampai dengan kurang dari 80% (delapan puluh persen) dari target penerimaan pajak; atau
- e. tunjangan kinerja dibayarkan 50% (lima puluh persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak kurang dari 70% (tujuh puluh persen) dari target penerimaan pajak.

Dalam PP Nomor 37 Tahun 2015, tunjangan di DJP bisa dibayarkan 100 persen pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak sebesar Rp 95 persen dari target penerimaan pajak. Untuk tunjangan kinerja dibayarkan 90 persen jika realisasi

penerimaan pajak 90-95 persen, tukin dibayarkan 80 persen jika realisasi penerimaan pajak 80-90 persen. Adapun besaran tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah:

Tabel 15. Besaran Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

Peringkat Jabatan	Jabatan	Tunjangan Kinera
27	Pejabat Struktural Eselon I	117.375.000.00
26	Pejabat Struktural Eselon I	99.720.000.00
25	Pejabat Struktural Eselon I	95.602.000.00
24	Pejabat Struktural Eselon I	84.604.000,00
23	Pejabat Struktural Eselon II	81,940.000.00
22	Pejabat Struktural Eselon II	72,522,000,00
21	Pejabat Struktural Eselon II	64,192,000.00
20	Pejabat Struktural Eselon II	56,780.000.00
	Pranata Kompute Utama	42.585.000.00
19	Pejabat Struktural Eselon III	46.478.000.00
18	Pejabat Struktural Eselon III	42.058.000.00
	Pemeriksa Pajak Madya	34,172.125.00
	Penilai PBB Madya	28.914.000.00
17	Pejabat Eselon III	37.219.800.00
	Pranata Komputer Madya	27.914.850,00
16	Pejabat Struktural Eselon IV	28.757.200.00
	Pemeriksa Pajak muda	25.162.550,00
	Penilai PBB Muda	21.567.900,00

Tabel 16. Besaran Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (Lanjutan)

Peringkat Jabatan	Jabatan	Tunjangan Kinerja
15	Pejabat Struktural Eselon IV	25.411.600,00
	Pemeriksa Pajak Penyelia	22.235.150,00
	Penilai PBB Penyelia	19.058,700,00
14	Pejabat Struktural Eselon IV	22.935.762,00
	Pranata Komputer Muda	21,586.600,00
13	Pemeriksa Pajak Pratama	17.268.600,00
	Pranata Komputer Penyelia	16.189.312,50
	Pranata Komputer Pertama	16.189.312,50
	Penilai PBB Pertama	15.110.025,00
12	Pemeriksa Pajak Pelaksana Lanjutan	15,417.937,00
	Penilai PBB Pelaksana Lanjutan	14.390.075,00
	Penelaah Keberatan Tk I	15.417.937,00
	Pelaksana Lainnya	11.306.467,00
11	Penelaah Keberatan TK II	14.684.812,50
	Account Representatif Tk I	14,684.812,50
	Pelaksana Lainnya	10,768.862,00
10	Pranata Komputer Lanjutan	13,986.750,00
	Penelaah Keberatan Tk III	13,986.750,00
	Account Representatif Tk II	13.986.750,00
	Pelaksana Lainnya	10,256.950,00
9	Pemeriksa Pajak Pelaksana	13,320.562,50
	Penilai PBB Pelaksana	12,432,525,00
	Penelaah Keberatan Tk IV	13,320.562,00
	Account Representatif Tk III	13,320.562,00
	Pelaksana Lainnya	9,768.412,00
8	Pranata Komputer Pelaksana	12.686.250,00
	Penelaah Keberatan Tk IV	12.686.250,00
	Account Representative	12.686.250,00
	Pelaksana Lainnya	8.457.500,00

7	Pranata Komputer Pelaksana	12.316,500,00
	Account Respresentative	12,316,500,00
	Pelaksana Lainnya	8,211,000,00
6	Pelaksana	7.673,375,00
5	Pelaksana	7.171.875,00
4	Pelaksana	5.361,800,00

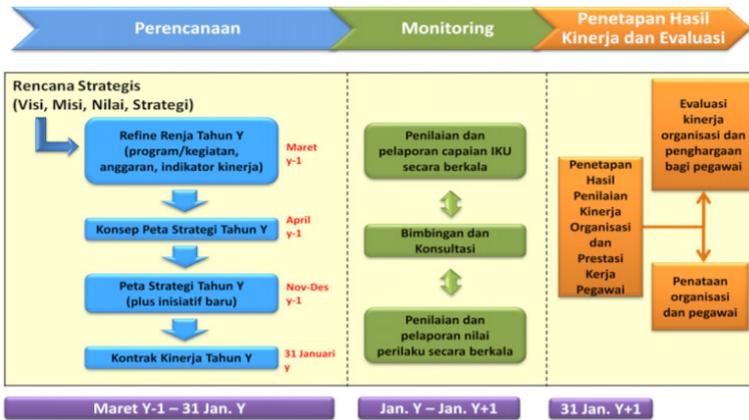
Secara umum, dalam pemberian tunjangan kinerja pada pegawai Kementerian Keuangan perlu memperhatikan capaian kinerja yang diperolehnya. Hal terkait pengelolaan kinerja tersebut diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam ketentuan tersebut diatur Pedoman Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan, yang terdiri dari:

1. Pengelolaan kinerja organisasi; dan
2. Pengelolaan kinerja pegawai bagi seluruh Unit Eselon I dan/ atau pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

Pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan terdiri atas 3 tahapan utama, yaitu perencanaan, monitoring, serta penetapan hasil kinerja dan evaluasi.

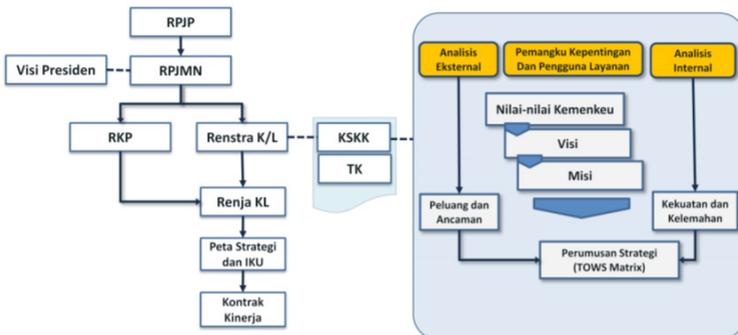
1. Tahapan perencanaan Rencana kerja tahunan menjadi dasar penyusunan komitmen kinerja/kontrak kinerja tahun yang bersangkutan.
2. Tahapan monitoring Berdasarkan komitmen kinerja/kontrak kinerja yang telah ditetapkan dilaksanakan monitoring atas capaian IKU dan perilaku pegawai untuk kemudian dijadikan bahan dalam melakukan dialog kinerja, bimbingan dan konsultasi.
3. Tahapan penetapan hasil kinerja dan evaluasi Setelah tahun pelaksanaan komitmen kinerja/kontrak kinerja berakhir, hasil penilaian kinerja ditetapkan dan menjadi acuan dalam evaluasi kinerja dan penataan organisasi/pegawai.

Gambar 16. Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja



Secara umum, pengelolaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja diantaranya dapat diukur melalui pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja. Kontrak kinerja tersebut merupakan bagian dari eksekusi sistem perencanaan strategis sebagaimana digambarkan dalam Gambar di bawah ini:

Gambar 17. Sistem Perencanaan Strategis Kementerian Keuangan



PENGELOLAAN KINERJA KEMENTERIAN KEUANGAN

A. Pengelolaan Kinerja Organisasi

1. Balanced Scorecard Kementerian Keuangan

Kerangka pikir penyelarasan perencanaan strategis dan eksekusi strategi berbasis Balanced Scorecard (BSC) di Kementerian Keuangan secara umum dapat digambarkan dalam bagan berikut ini:

Gambar 18. Piramida Penyelarasan Strategi



BSC Kementerian Keuangan adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi, sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategi (Renstra), ke dalam suatu Peta Strategi.

Pengelolaan kinerja berbasis BSC di Kementerian Keuangan dibagi ke dalam 6 (enam) level, yaitu:

- i. Kemenkeu-Wide: level Kementerian (Komitmen Kinerja Menteri dan Kontrak Kinerja Wakil Menteri);
- ii. Kemenkeu-One: level Unit Eselon I (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon I);
- iii. Kemenkeu-Two: level Unit Eselon II (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon II);

- iv. Kemenkeu-Three : level Unit Eselon III (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon III);
- v. Kemenkeu-Four : level Unit Eselon IV (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV);
- vi. Kemenkeu-Five : Kontrak Kinerja Staf Ahli Menteri, Tenaga Pengkaji, Pejabat Fungsional, level unit Eselon V dan Pelaksana.

a. **Peta Strategi**

Peta strategi digunakan untuk menjabarkan strategi secara visual, melalui sejumlah SS yang terangkai dalam hubungan sebab akibat, sehingga memudahkan dalam mengkomunikasikan strategi. Peta strategi menggambarkan cara pandang organisasi dari berbagai perspektif. Penyusunan peta strategi dimulai dari level Kementerian. Peta strategi pada level lebih rendah harus mengacu pada peta strategi level yang lebih tinggi.

Unit yang memiliki peta strategi adalah unit yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (input/sumber daya, proses internal, dan output/outcome). Peta Strategi disusun pada level *Kemenkeu-Wide*, *Kemenkeu-One*, *Kemenkeu-Two* dan *Kemenkeu-Three* tertentu. *Kemenkeu-Three* dimaksud adalah:

- i. Kantor Pelayanan Pajak (KPP);
- ii. Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC);
- iii. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN);
- iv. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL);
- v. Unit Pelaksana Teknis (UPT) selevel Eselon III yang merupakan instansi vertikal, seperti:
 - a) Pangkalan Sarana Operasi (Pangsarops),
 - b) Balai Pengujian dan Identifikasi Barang (BPIB), dan
 - c) Balai Diklat Keuangan (BDK).

Peta Strategi terdiri dari sejumlah SS yang dikelompokkan dalam berbagai perspektif. Perspektif adalah cara pandang yang digunakan dalam BSC untuk mengelola kinerja organisasi. Ada 4 perspektif dalam BSC Kemenkeu yaitu:

1) Perspektif *Stakeholder*

Perspektif ini mencakup SS yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan sehingga dinilai berhasil dari sudut pandang *stakeholder*. *Stakeholder* (pemangku kepentingan) adalah pihak internal maupun eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas *output* atau *outcome* dari suatu organisasi, namun tidak menggunakan layanan organisasi secara langsung.

2) Perspektif *Customer*

Perspektif ini mencakup SS yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan *customer* dan/atau harapan organisasi terhadap *customer*. *Customer* (pengguna layanan) merupakan pihak luar yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi.

3) Perspektif *Internal Process*

Perspektif ini mencakup SS yang ingin diwujudkan melalui rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).

4) Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif ini mencakup SS yang berupa kondisi ideal atas sumber daya *internal* organisasi yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi yang sesuai dengan harapan *customer* dan *stakeholder*.

b. Sasaran Strategis (SS)

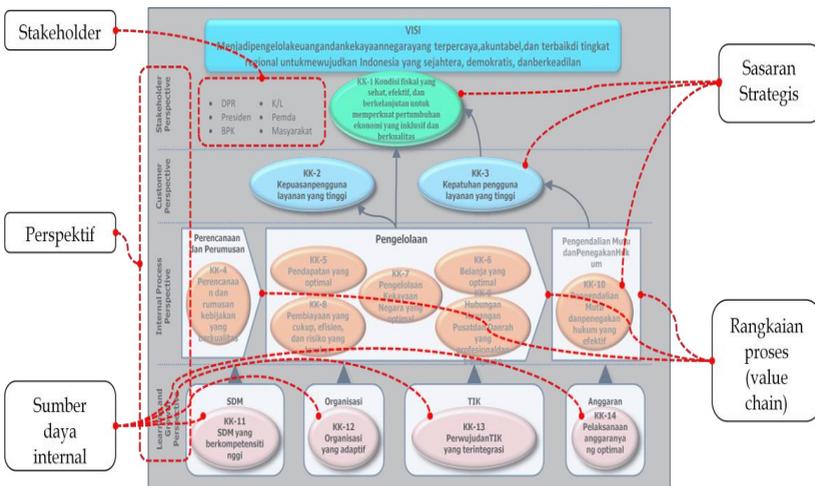
Sasaran Strategis hanya disusun pada unit yang memiliki peta strategi. SS harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- 1) Singkat dan jelas
- 2) Merefleksikan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai
Pernyataan SS menggambarkan kondisi seharusnya yang ingin dicapai sesuai potensi.
- 3) Dituliskan dalam bentuk pernyataan kondisional.

Pernyataan SS bersifat kualitatif (bukan kuantitatif).
Misalnya: Penerimaan pajak yang optimal (kualitatif), bukan jumlah penerimaan pajak (kuantitatif).

Untuk memberikan gambaran lengkap mengenai komponen Peta Strategi, berikut disajikan peta strategi Kemenkeu-Wide tahun 2013:

Gambar 19. Komponen Peta Strategi



c. Indikator Kinerja Utama (IKU)

1) Ketentuan IKU

Pencapaian SS diukur dengan Indikator Kinerja Utama. Penetapan IKU di lingkungan Kementerian Keuangan dilakukan dengan memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a) Menganut prinsip SMART-C;

Tabel 17. Prinsip SMART-C

Specific	:	mampu menyatakan sesuatu secara definitive (tidak normative), tidak hanya bermakna ganda, relevan dan khas/unik dalam menilai serta mendorong kinerja suatu unit/pegawai.
Measurable	:	Mampu diukur dengan jelas dan jelas cara pengukurannya. Pernyataan IKU seharusnya menunjukkan satuan pengukurannya.
Agreeable	:	disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.
Realistic	:	Merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.
Time-bounded	:	Memiliki batas waktu pencapaian
Continuously Improved	:	Kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi dan selalu disempurnakan.

Suatu IKU dianggap telah memenuhi kriteria SMART-C berdasarkan kesepakatan antara pengelola kinerja organisasi, pemilik IKU dan atasan langsung pemilik IKU.

- b) Mencerminkan tugas dan fungsi utama organisasi/pegawai.
- c) Pemilihan IKU didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi.
- d) Unit pemilik peta strategi tidak diperbolehkan menggunakan hanya IKU *activity* untuk mengukur satu SS.

- e) Unit pemilik peta strategi tidak diperbolehkan menggunakan lebih dari tiga IKU untuk mengukur pencapaian satu SS.
- f) Satu IKU tidak diperbolehkan untuk mengukur lebih dari satu SS dalam satu Kontrak Kinerja.
- g) IKU tidak diperkenankan memiliki level kualitas *activity-low* atau *exact-high*. Khusus untuk pemilik peta strategi, juga tidak diperkenankan memiliki IKU dengan kualitas *activity-high* karena mengindikasikan pemilihan IKU yang tidak tepat atau SS yang berkualitas rendah.

Apabila hal tersebut terjadi, perlu dilakukan:

- (1) penggantian dengan IKU lain; atau
 - (2) perbaikan kualitas SS baik definisi maupun ruang lingkup.
- h) Jumlah IKU yang diperbolehkan pada satu kontrak kinerja adalah paling banyak:

Ketentuan Jumlah Maksimal IKU dalam Kontrak Kinerja

Tabel 18. Ketentuan Jumlah Maksimal IKU dalam Kontrak Kinerja

Unit Atau Pegawai	Pemilik Peta Staregti	Bukan emeilik Peta strategi
Eselon I	25 IKU	10 IKU
Eselon II	20 IKU	10 IKU
Eselon III	20 IKU	10 IKU
Eselon IV		10 IKU
Pelaksana		10 IKU
Pejabat fungsional		10 IKU

- i) Dalam penyusunan IKU dimungkinkan adanya sub IKU. Sub IKU merupakan himpunan dari indikator-

indikator yang saling berhubungan dan secara akumulasi membentuk suatu IKU.

2) **Kualitas IKU**

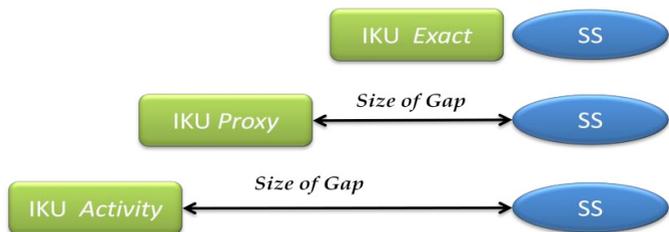
a. Validitas IKU

Validitas IKU ditentukan berdasarkan level kedekatan (representasi) pengukuran IKU terhadap pencapaian SS. Pembagian level validitas IKU adalah sebagai berikut:

Tabel 19. Pembagian Level Validitas IKU

Exact	: IKU yang mengukur secara langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) telah merepresentasikan pencapaian SS secara keseluruhan dan umumnya mengukur output atau outcome pada suatu unit.
Proxy	: IKU yang mengukur secara tidak langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) hanya merepresentasikan sebagian pencapaian SS dan umumnya IKU hanya mengukur proses yang dilakukan oleh suatu unit.
Activity	: IKU yang pada umumnya mengukur input dari kegiatan pada suatu unit yang masih jauh keterkaitannya dengan keberhasilan pencapaian SS.

Gambar 20. Level Validitas IKU



Penentuan final atas validitas suatu IKU ditetapkan berdasarkan penilaian objektif dari pengelola kinerja organisasi secara berjenjang

A. Pengelolaan Kinerja Pegawai

Dalam pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, tidak hanya bagi setiap pegawai yang memiliki Kontrak Kinerja, namun juga bagi pegawai yang sedang menjalankan tugas belajar.

Komponen Penilaian Kinerja pegawai, terdiri atas:

1. Capaian Kinerja Pegawai (CKP)

CKP diperoleh dari hasil perhitungan atas capaian Indikator Kinerja Utama yang terdapat dalam satu atau beberapa Kontrak Kinerja atau Indeks Prestasi Akademik pegawai bersangkutan.

Periode penilaian CKP adalah tahunan, yaitu dari 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berjalan. Dalam hal terdapat KK komplemen, maka periode penilaian CKP dilakukan secara triwulanan dan diakumulasi pada akhir tahun.

Penilaian CKP tersebut dihitung sesuai dengan ketentuan dalam penilaian, monitoring dan evaluasi kinerja (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467 Tahun 2014).

2. Nilai Perilaku (NP)

NP didasarkan pada enam aspek penilaian atas perilaku pegawai sehari-hari untuk mendukung kinerjanya. Aspek penilaian tersebut terdiri dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Tabel 20. Aspek yang Dinilai dalam Penilaian Perilaku

No	Aspek	Standar Perilaku
1	Orientasi pelayanan	stakeholder Quality improvement
2		Integrity
3	Komitmen	Komitmen
4	Disiplin	Policy,Process and Producer
5	Kerjasama	Team work and Collaboration Drive for Result
6	Kepemimpinan	Leadership Relationship Building Visione Managing Change Problem Solving Aanalysis Empowering Others

Penilaian perilaku dilakukan melalui pengisian kuesioner dengan metode 360 derajat yang meliputi penilaian dari atasan langsung, *peer*, dan bawahan.

Sedangkan untuk pelaksanaan penilaian perilaku dalam satu tahun dilakukan dua periode, yaitu:

- a. Periode penilaian semester I, yaitu dari tanggal 1 Januari sampai dengan 30 Juni; dan Periode penilaian semester II, yaitu dari tanggal 1 Juli sampai dengan 31 Desember.

Sedangkan untuk penilaian perilaku yang sedang menjalankan tugas belajar hanya dinilai perilakunya oleh atasan langsung, tidak dinilai oleh *peer* dan/atau bawahan.

3. NILAI KINERJA PEGAWAI (NKP)

NKP merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan CKP dan NP setelah dilakukan pembobotan. Nilai Kinerja Pegawai dihitung secara tahunan dan bersifat rahasia yang hanya dapat diakses oleh:

- 1) Pegawai yang dinilai;
- 2) Atasan langsung;
- 3) Atasan dari atasan langsung;
- 4) Pejabat yang menetapkan;
- 5) Pengelola kinerja pegawai di lingkup unitnya;
- 6) Pejabat yang menangani bidang kepegawaian, organisasi, dan keuangan di lingkup unitnya.

4. NILAI TUGAS TAMBAHAN (NTT)

Selain melakukan kegiatan tugas pokok yang ada dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), seorang PNS di lingkungan Kementerian Keuangan dapat melaksanakan tugas lain atau tugas tambahan yang diberikan oleh atasan langsungnya. Tugas tambahan yang merupakan tugas lain di luar yang tertuang dalam uraian jabatan seorang pegawai dan tidak dicantumkan dalam SKP yang ditetapkan, dibuktikan dengan adanya surat keterangan atau surat tugas.

5. NILAI KREATIVITAS (NK)

Apabila seorang PNS pada tahun berjalan menemukan sesuatu yang baru dan berkaitan dengan tugas pokoknya dalam bentuk menciptakan suatu gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi serta dibuktikan dengan surat keterangan (format sesuai anak lampiran XIV) dari:

- 1) Unit Kerja setingkat eselon II; atau
- 2) Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK yaitu Menteri Keuangan); atau
- 3) Presiden.

Maka pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai kreativitas paling rendah 3 dan paling tinggi 12 dengan pedoman sebagai berikut:

Tabel 21. Pedoman Pemberian Nilai Kreativitas

Kreativitas	Nilai Absolut Tertinggi (bukan rentang skala)
Jika hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi unit kerjanya dan dibuktikan dengan surat keterangan yang di tandatangani oleh kepala unit kerja setingkat eselon II	3
Jika hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi organisasinya serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani oleh PPK	6
Jika hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi Negara dengan penghargaan yang diberikan oleh Presiden	12

Keterangan: Nilai Kreativitas tidak bersifat kumulatif dan dinilai yang paling tinggi.

6. NILAI SASARAN KERJA PEGAWAI (NSKP)

NSKP adalah nilai yang diperoleh dari penggabungan nilai capaian kinerja pegawai dengan nilai tugas tambahan dan/atau nilai kreativitas. NSKP merupakan input untuk menghitung nilai prestasi kerja pegawai yang dihitung secara tahunan. Pegawai yang wajib dihitung SKP-nya adalah pegawai yang memiliki Kontrak Kinerja (KK).

Ketentuan dalam penilain SKP juga memperhatikan faktor-faktor diluar kemampuan manusia (seperti bencana alam atau kondisi *force majeure* lainnya), maka penilaian SKP langsung diberikan penilaian oleh pejabat penilai berdasarkan pertimbangan objektif yaitu antara nilai 76 sampai dengan 100 tanpa menggunakan rumus SKP yang dituangkan di dalam formulir penilaian dengan mempertimbangkan kondisi penyebabnya.

7. NILAI PRESTASI KERJA PNS (NPKP)

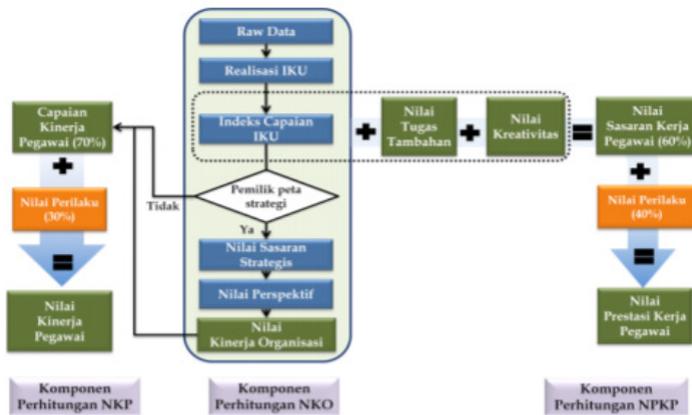
NPKP merupakan nilai yang diperoleh dari penggabungan nilai sasaran kerja pegawai dengan nilai perilaku yang dihitung secara tahunan.

PENILAIAN, MONITORING DAN EVALUASI KINERJA

A. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian terhadap kinerja organisasi dan pegawai atas realisasi kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada periode monitoring. Output dari penilaian kinerja berupa Nilai Kinerja Organisasi, Nilai Kinerja Pegawai dan Nilai Prestasi Kerja Pegawai.

Gambar 21. Siklus Penilaian Kinerja



1. Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

a. Raw Data(Data Mentah Realisasi)

Raw Data atau data mentah realisasi merupakan sekumpulan data mentah perhitungan atas objek yang diukur dalam

satuan pengukuran IKU. Data tersebut diolah untuk memperoleh data realisasi IKU sesuai formula dalam manual IKU.

b. Realisasi IKU

Realisasi IKU merupakan hasil perhitungan *raw data* (data realisasi) berdasarkan formula dalam manual IKU.

c. Indeks Capaian IKU

Indeks Capaian IKU adalah perbandingan antara realisasi IKU dengan target yang diakui dari setiap IKU dengan memperhitungkan polarisasi IKU.

Formula penghitungan indeks capaian IKU untuk setiap jenis polarisasi adalah berbeda, sebagaimana penjelasan berikut:

1) Polarisasi Maximize

Pada polarisasi *maximize* kriteria nilai terbaik pencapaian IKU adalah realisasi yang lebih tinggi dari target. Formula yang digunakan untuk menghitung indeks capaian IKU adalah:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100$$

Apabila IKU dengan polarisasi *maximize* memiliki target minus (target < 0), maka penghitungan indeks capaian IKU menggunakan rumus:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = [1 + (1 - \text{Realisasi}/\text{Target})] \times 100$$

2) Polarisasi Minimize

Pada polarisasi *minimize*, kriteria nilai terbaik pencapaian IKU adalah realisasi yang lebih kecil dari target. Formula yang digunakan untuk menghitung indeks capaian IKU adalah:

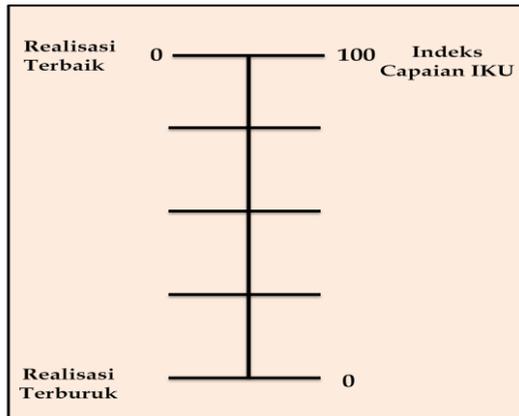
$$\text{Indeks Capaian IKU} = [1 + (1 - \text{Realisasi}/\text{Target})] \times 100$$

Apabila Indeks Capaian IKU kurang dari 0 atau menghasilkan angka minus, maka indeks capaian IKU yang diakui adalah 0.

Apabila IKU minimize memiliki target 0, maka Indeks Capaian IKU dihitung dengan menggunakan bantuan skala konversi. Ketentuan mengenai skala konversi adalah:

- a) Skala konversi dibuat dengan ketentuan:
- (1) Realisasi terbaik sesuai dengan target yaitu sebesar 0 dan setara dengan indeks capaian 100.
 - (2) Realisasi terburuk adalah realisasi terendah yang dapat ditoleransi pada suatu IKU. Angka tersebut ditentukan berdasarkan data historis, hasil penelitian atau benchmark. Angka realisasi terburuk harus dinyatakan secara jelas dalam manual IKU. Realisasi terburuk setara dengan indeks capaian 0. Skala konversi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 22. Skala Konversi



- b) Penghitungan Indeks Capaian IKU menggunakan formula sebagai berikut:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{(\text{Realisasi terburuk} - \text{Realisasi})}{\text{Realisasi terburuk}} \times 100$$

- c) Karena target IKU sebesar 0, maka tidak lebih kecil dari 0 (angka konversi 100).

3) **Polarisasi Stabilize**

Pada polarisasi *stabilize*, kriteria nilai terbaik pencapaian IKU adalah realisasi yang berada dalam suatu rentang tertentu dibandingkan target.

d) **Nilai Sasaran Strategis (NSS)**

Nilai SS adalah nilai konsolidasi seluruh indeks capaian IKU dalam suatu SS dengan memperhitungkan bobot IKU.

e) **Nilai Perspektif (Np)**

Nilai perspektif adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh NSS dalam satu perspektif.

f) **Nilai Kinerja Organisasi (NKO)**

Nilai Kinerja Organisasi menunjukkan konsolidasi dari seluruh nilai perspektif atau seluruh realisasi IKU dalam satu Peta Strategi. NKO digunakan untuk menilai kinerja unit atau pegawai yang memiliki peta strategi. Perhitungan NKO mengacu pada Kontrak Kinerja yang telah ditetapkan pada awal tahun dan memperhatikan adanya *addendum* KK.

2. Capaian Kinerja Pegawai (CKP)

CKP merupakan konsolidasi Indeks capaian seluruh IKU pada Kontrak Kinerja pejabat/pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

a. CKP Pemilik Peta Strategi

CKP pemilik peta strategi dihitung sesuai perhitungan Nilai Kinerja Organisasi (NKO).

b. CKP Bukan Pemilik Peta Strategi

CKP bukan pemilik peta strategi merupakan nilai yang didapatkan dari hasil penghitungan konsolidasi indeks capaian IKU dalam KK setelah memperhitungkan bobot IKU.

3. Perhitungan CKP Tahunan

CKP tahunan adalah nilai akhir capaian IKU seorang pegawai dalam satu tahun kalender.

a. CKP apabila pejabat/pegawai hanya memiliki satu Kontrak Kinerja

- 1) CKP apabila tidak terdapat perubahan Kontrak Kinerja Apabila selama tahun berjalan seorang pegawai hanya memiliki satu KK, maka perhitungan CKP pegawai tersebut menggunakan perhitungan CKP sebagaimana butir A.2 tentang Capaian Kinerja Pegawai (CKP).
- 2) CKP tahunan apabila terdapat *Addendum* Kontrak Kinerja

b. CKP apabila Pegawai memiliki lebih dari satu Kontrak Kinerja

Seorang pegawai yang memiliki KK Komplemen, maka CKP memperhitungkan seluruh KK yang telah ditandatangani.

c. CKP bagi Kondisi Lainnya

1) CKP Pegawai yang Merangkap Jabatan

CKP tahunan pegawai yang merangkap jabatan

menggunakan CKP pada jabatan definitifnya.

2) **CKP bagi Pelaksana Tugas (Plt.)**

CKP Pegawai yang ditunjuk sebagai Pelaksana Tugas (Plt.) pada suatu jabatan, dapat dimasukkan dalam perhitungan CKP Tahunan, jika:

- a) pegawai tersebut tidak menduduki jabatan lain selain jabatan Plt tersebut; dan;
- b) penunjukannya sebagai Plt. disebabkan karena tidak terpenuhinya syarat kepangkatan untuk menduduki jabatan tersebut.

3) **CKP Pegawai Tugas Belajar**

Pegawai yang sedang menjalani tugas belajar (TB) selama tahun

penilaian tidak perlu menandatangani KK namun tetap dilakukan penilaian. CKP tugas belajar dihitung berdasarkan penilaian prestasi akademik yang tersedia pada tahun berjalan.

Skala konversi yang digunakan untuk menghitung CKP adalah:

Gambar 23. Skala Konversi untuk Menghitung CKP

<u>IPK</u>		<u>CKP</u>	
a) Nilai Maksimum	_____	_____	120
b) Syarat Lulus	_____	_____	90
c)	0	_____	0

4. Nilai Perilaku (NP)

Batas tertinggi nilai perilaku adalah:

- Sebagai komponen Nilai Kinerja Pegawai (NKP) adalah 120;
- Sebagai komponen Nilai Prestasi Kerja PNS adalah 100.

5. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

NKP merupakan hasil penjumlahan antara CKP dengan NP sesuai bobot masing-masing.

6. Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP)

Nilai Sasaran Kerja Pegawai digunakan untuk menilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, kemudian disesuaikan dengan PP 30 tahun 2019 sebagai perubahan atas peraturan tersebut.

Komponen NSKP antara lain:

a. Indeks Capaian IKU

1) Apabila pegawai tidak memiliki Indeks Capaian IKU karena tidak

memenuhi persyaratan untuk membuat kontrak kinerja, maka NSKP

diperoleh dari penilaian SKP berdasarkan SKP yang ditetapkan sebagaimana diatur dalam PP 46 Tahun 2011.

2) Bagi pegawai tugas belajar, apabila tidak memiliki prestasi akademik dalam tahun berjalan, maka tidak dilakukan penilaian atas SKP sehingga pegawai tersebut hanya memiliki komponen penilaian NP tahunan saja untuk menghitung NPKP.

b. Nilai Tugan Tambahan

c. Nilai Kreativitas.

7. Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP)

Nilai prestasi kerja pegawai digunakan untuk menilai prestasi kerja pegawai Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011. NPKP diperoleh dengan menjumlahkan NSKP dengan NP setelah memperhitungkan bobot keduanya.

Formula penghitungan NPKP:

a. Bobot Komponen NPKP

Bobot SKP	Bobot Nilai Perilaku
60%	40%

b. Rumus NPKP

$$\text{NPKP} = (\text{SKP Tahunan} \times 60\%) + (\text{NP Tahunan} \times 40\%)$$

8. Status Kinerja

a. Status kinerja indeks Capaian IKU, NSS, Np, NKO, CKP, dan NKP Pejabat Eselon I serta Tenaga Pengkaji

Tabel 22. Status Kinerja Indeks Capaian

Hijau	Kuning	Merah
$100 \leq X \leq 120$ Memenuhi ekspektasi	$80 \leq X < 100$ Belum memenuhi ekspektasi	$X < 80$ Tidak memenuhi ekspektasi

b. Status kinerja Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

Status kinerja untuk NKP ditentukan menggunakan metode distribusi normal. Distribusi normal adalah metode yang digunakan untuk mengasumsikan normalitas data Nilai Kinerja Pegawai (NKP) seluruh pegawai dalam satu unit pemilik peta strategi.

Ketentuan pemeringkatan status kinerja dengan distribusi normal adalah sebagai berikut:

- 1) Distribusi normal dilakukan dengan memeringkatkan NKP dalam satu unit pemilik peta strategi.
- 2) Klasifikasi status kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 23. Klasifikasi Status Kinerja

Persentase Pegawai	Status Kinerja
15%	Kinerja Terbaik
70%	Kinerja Rata-rata
15%	Kinerja di bawah rata-rata

Perubahan atas persentase pengelompokan distribusi pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan tersebut dapat dilakukan berdasarkan keputusan Sekretaris Jenderal.

- 3) Dalam hal jumlah pegawai berupa bilangan desimal, dengan nilai dibelakang koma adalah lebih besar atau sama dengan lima maka jumlah tersebut dibulatkan ke atas, dimulai dari status kinerja tertinggi sampai status kinerja terendah.

4) Dalam hal dua atau lebih pegawai yang memiliki NKP yang sama, pimpinan unit berwenang menetapkan urutan peringkat kinerja pegawai tersebut secara objektif.

c. Status kinerja Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP)

Tabel 24. Status Kinerja Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP)

NPKP	Satuan Kinerja
$91 < \text{NPKP} < 120$	Kinerja Baik
$76 < \text{NPKP} < 91$	Kineja Baik
$61 < \text{NPKP} < 76$	Kineja Cukup
$51 < \text{NPKP} < 61$	Kineja Kurang
$0 < \text{NPKP} < 50$	Kinerja BUruk

B. Monitoring Kinerja

Monitoring adalah aktivitas berkala untuk melihat kemajuan pencapaian kinerja dalam periode tertentu. Hasil monitoring digunakan untuk melakukan tindakan korektif dalam pencapaian kinerja. Periode monitoring kinerja disesuaikan dengan level unit organisasi sebagaimana tabel berikut:

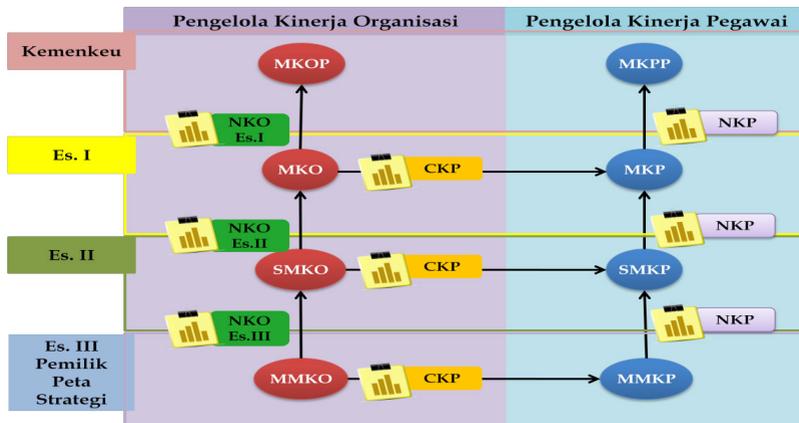
Tabel 25. Level Unit Organisasi

No	Level	Periode Monitoring	Peserta Rapat Pimpinan Kinerja	Penanggung Jawab
1	Kemenkeu Wide	riwulanan	Menteri Keuangan dan Pejabat Eselon I	Kepala Pushaka
2	Kemenkeu one	Triwulanan/ Bulaan	Masing masing pimpinan Eselon I dan Eselon II Lainnya	Manjer Kineja Organsasi
3	Kemenkue Two	Triwulanan/ Bulaan	Masing masing pimpinan Eselon II dan Eselon III Lainnya	Sub Manjer Kineja Organsasi
4	Kemenkeu Thre	Triwulanan/ Bulaan	Masing masing pimpinan Eselon II dan Eselon III Lainnya	Mitra Manajer Kinerja
5	Kemenkeu/ Four	Triwulanan/ Bulaan	Masing masing pimpinan Eselon II dan Eselon III Lainnya	Pejabat IV dan V

C. Pelaporan Kinerja

Alur pelaporan NKO, CKP, NP dan NKP adalah sebagaimana pada gambar berikut.

Gambar 24. Alur Pelaporan



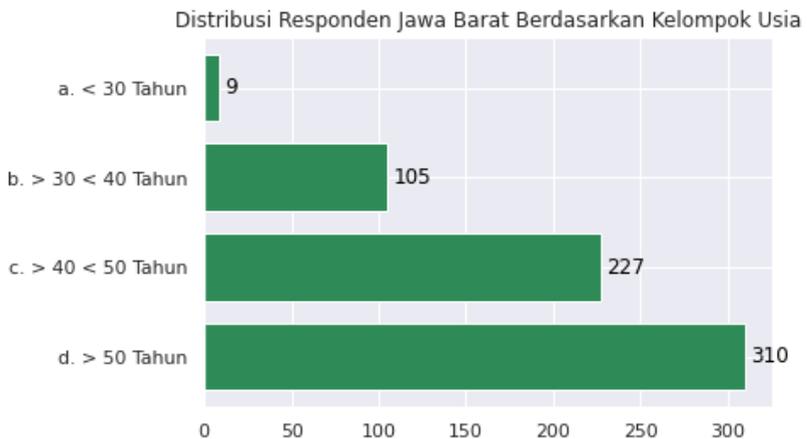
Pemerintah Daerah

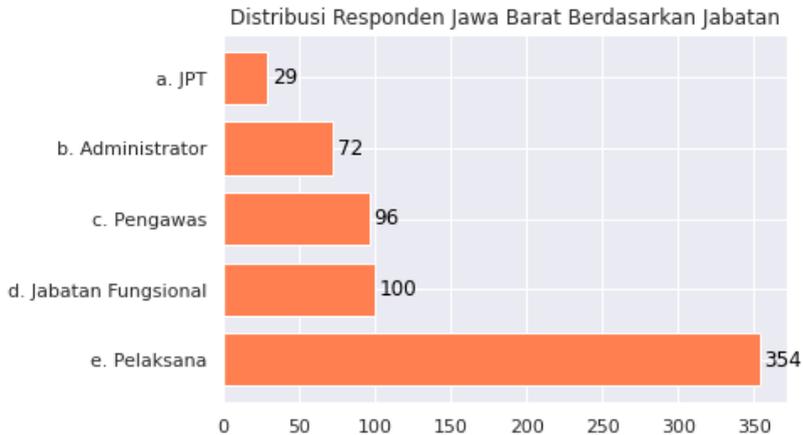
Dalam melihat model kesejahteraan ASN berkinerja tinggi Pemerintah Daerah dipilih sebagai lokus yakni Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Kota Yogyakarta. Selain dilakukan dengan diskusi terbatas dengan Badan Kepegawaian Daerah atau Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, tim juga melakukan survey yang melibatkan ASN berkinerja tinggi. Penyebaran kuesioner di Provinsi Jawa Barat melibatkan 651 responden dan Pemerintah Kota Yogyakarta melibatkan 117 responden.

Provinsi Jawa Barat

Responden ASN Berkinerja Tinggi Provinsi Jawa Barat merupakan ASN yang masuk katagori berkinerja tinggi berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Provinsi Jawa Barat. Profil responden berdasarkan jabatan dan usia seperti pada Grafik 4.

Grafik 4. Profil Responden Berdasarkan Jabatan dan Usia



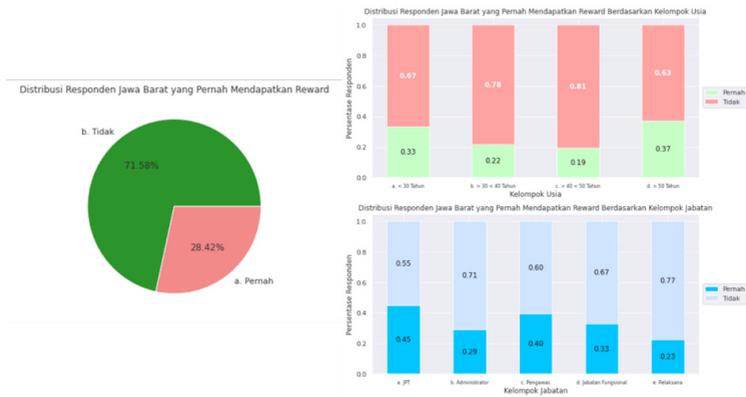


Sumber : diolah dari data lapangan

Berdasarkan Profil kelompok usia, maka paling banyak didominasi usia > 50 tahun diikuti dengan usia > 40 < 50 tahun, Hal ini relatif sama dengan profil usia ASN di Provinsi Jawa Barat yang > 40 tahun. Berdasarkan data jabatan dan usia responden, maka pelaksana mendominasi semua umur, sedangkan untuk usia > 50 tahun jabatan pengawas lebih banyak dibandingkan jabatan fungsional dan administrator. Sedangkan untuk usia < 40 > 50 tahun jabatan pengawas dan fungsional tertentu sama.

ASN Berkinerja Tinggi sebanyak 28,42 % responden menyatakan telah menerima penghargaan atau reward, sedangkan sebagian besar sebanyak 71,58 % belum pernah. Berdasarkan kelompok umur yang menerima paling banyak pada kelompok usia > 50 sebanyak 37% dan < 30 tahun sebanyak 33%. Sedangkan berdasarkan jabatan yang paling banyak JPT sebanyak 45 % diikuti Jabatan Pengawas 40%. Selengkapnya seperti pada Grafik 5.

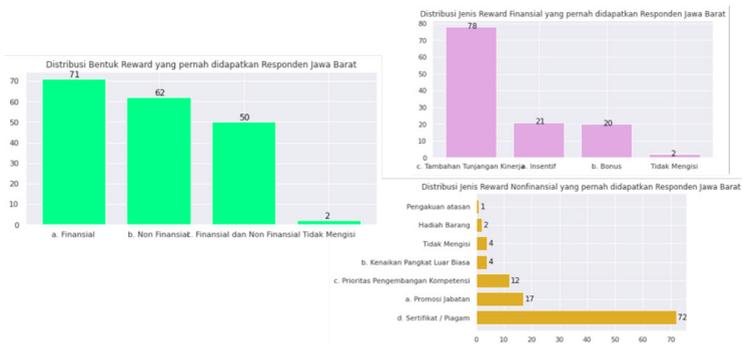
Grafik 5. Distribusi Responden yang Pernah Mendapatkan Reward



Sumber : diolah dari data lapangan

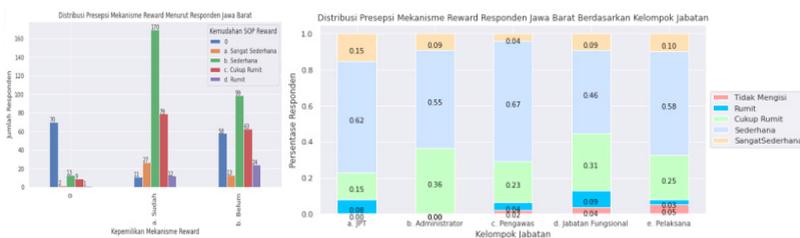
Jenis reward yang pernah diterima ASN berkinerja tinggi 38.38 % berbentuk finansial, 33% berbentuk non finansial dan 27% menerima keduanya. Penerima reward dalam bentuk finansial sebanyak 65,55% diberikan sebagai tambahan tunjangan kinerja dan bentuk non finansial berupa sertifikat/piagam. Kondisi ini sesuai dengan kebijakan Peraturan Gubernur (Pergub) Nomor 75 Tahun 2019 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang memberikan Tambahan Tunjangan Kinerja sebesar 100%. Selengkapnya distribusi bentuk reward seperti pada Grafik 6.

Grafik 6. Bentuk Reward



Dalam mekanisme pemberian reward sebanyak 32 % menyatakan telah memiliki, 29 % menyatakan belum memiliki dan selebihnya tidak menyatakan pendapat. Dari responden yang menyatakan sudah memiliki mekanisme menilai 59 % mudah dan 9,4 % sangat mudah, sedangkan lainnya menyatakan cukup sulit. Distribusi pendapat berdasarkan jabatan, 67% menyatakan mudah. Kondisi ini tentunya tidak terlepas dari Sistem manajemen kinerja pegawai dengan SKP online dan TRK yang telah diterapkan di Provinsi Jawa Barat. Gambaran distribusi selengkapnya seperti pada Grafik 7.

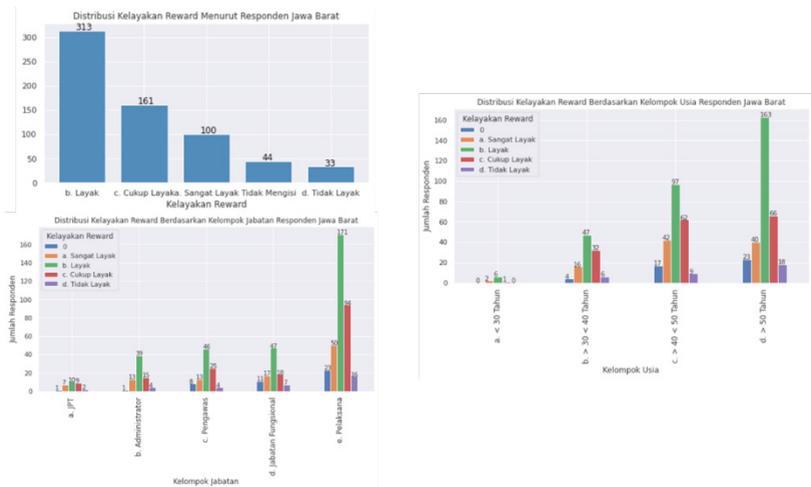
Grafik 7. Mekanisme Pemberian Reward



Kelayakan reward ASN berkinerja tinggi Pemerintah Provinsi Jawa Barat 63,44 % menyatakan sangat layak dan layak dan hanya 5,07 % yang menyatakan tidak layak. Berdasarkan profil jabatan dan umur, pendapat layak lebih tinggi dibandingkan dengan lainnya. Distribusi

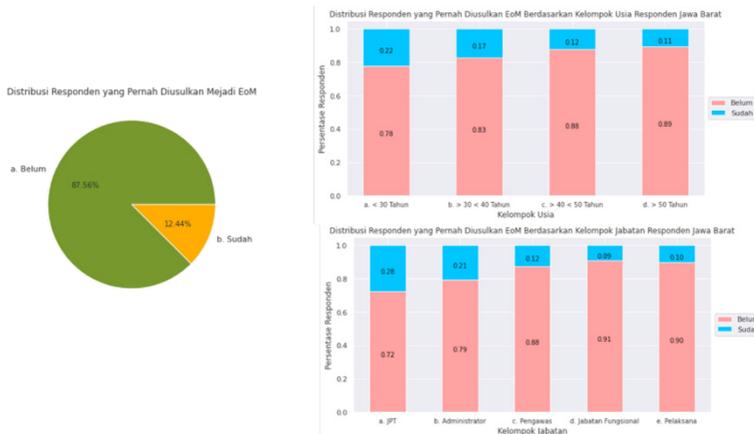
kelayakan reward selengkapnya menurut responden seperti pada Grafik 8.

Grafik 8. Kelayakan Reward



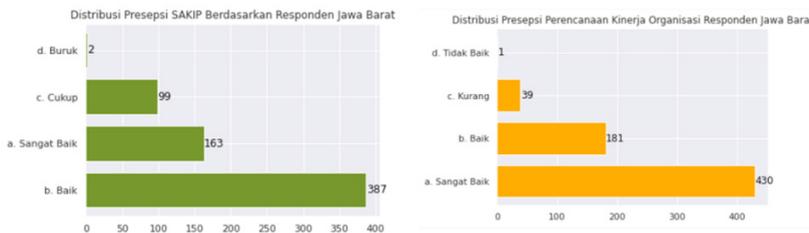
ASN Berkinerja tinggi Provinsi Jawa Barat yang sudah pernah diusulkan *Employee of The Month* sebanyak 12,44 %. Jika dilihat profil jabatan dan umur maka JPT dan umur > 50 tahun memiliki prosentase paling tinggi diikuti Administrator, Pengawas dan Fungsional. Selengkapnya seperti pada Grafik 9.

Grafik 9. Responden yang diusulkan Menjadi Employee of The Month



Perspsi responden terkait dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) di provinsi jawa barat sebanyak 59,45% menyatakan baik dan 25,04 menyatakan sangat baik. Bahkan dalam persepsi perencanaan kinerja organisasi sebanyak 66 % menyatakan sangat baik. Selengkapnya seperti pada Grafik 10.

Grafik 10. SAKIP dan Perencanaan Kinerja Organisasi



Dalam aspek monitoring dan penilaian kinerja, Responden menyatakan 91,40% menyakatan monitoring dilakukan setiap bulan dan pada penilaian kinerja 88,48% menyatakan sangat baik dan objektif. Jika dikombinasikan data tersebut maka sebanyak 69% responden menyatakan monitoring dilakukan setiap bukan dengan persepsi sangat baik dan objektif. Selengkapnya seperti pada Grafik 11 dan 12.

Grafik 11. Distribusi Jadwal Monitoring

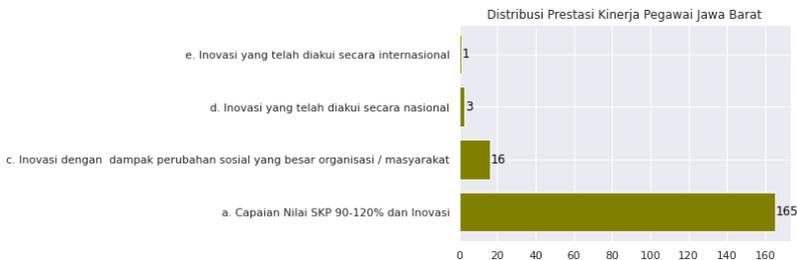


Grafik 12. Distribusi Monitoring Pegawai dengan Penilaian Kinerja Pegawai



Prestasi kinerja yang dicapai ASN berkinerja tinggi 89% adalah memiliki capaian nilai SKP 90 – 120 % dan inovasi. Selanjutnya jika dilihat dari profil usia, maka > 50 tahun sebanyak 100% karena capaian nilai SKP, Sedangkan untuk kelompok >30 < 40 Tahun sangat bervariasi sebanyak 74% karena capaian nilai SKP, 17 % inovasi dengan dampak perubahan sosial yang besar, nasional bahkan internasional. Selengkapnya seperti pada Grafik 13.

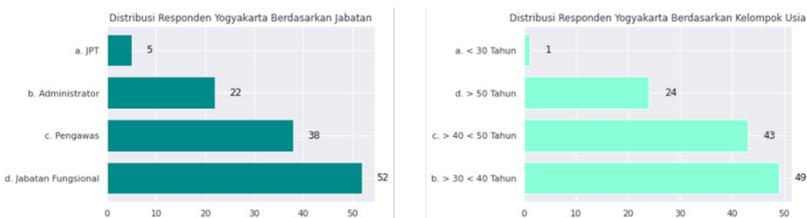
Grafik 13. Jenis Prestasi Kinerja



Pemerintah Kota Yogyakarta

Responden Kesejahteraan ASN Berkinerja Tinggi di Kota Yogyakarta merupakan ASN yang telah masuk dalam program Assesment Pegawai. Profil responden berdasarkan jabatan dan usia seperti pada Grafik 14.

Grafik 14. Profil Responden Berdasarkan Jabatan dan Usia Kota Yogyakarta



Sumber : diolah dari data lapangan

Berdasarkan Profil kelompok usia, maka paling banyak didominasi usia >40 < 50 tahun diikuti dengan usia > 40 < 50 tahun, Hal ini relatif sama dengan profil usia ASN di Provinsi Jawa Barat yang > 50 tahun. Berdasarkan data jabatan dan usia responden, maka pelaksana mendominasi pada usia >30 <40 tahun, sedangkan untuk usia > 40 < 50 tahun lebih banyak jabatan pengawas dibandingkan jabatan

fungsiional dan administrator. Sedangkan untuk usia < 40 > 50 tahun jabatan pengawas dan fungsiional tertentu sama.

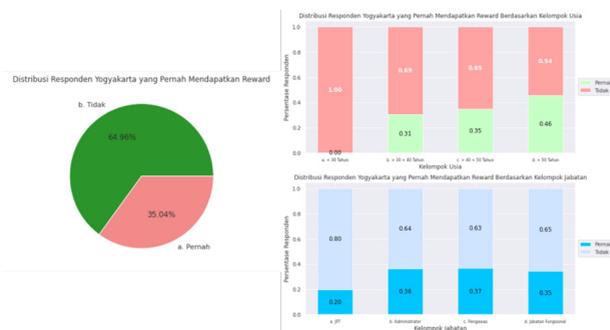
ASN Berkinerja Tinggi di Pemerintah Kota Yogyakarta sebanyak 35,04 % responden menyatakan telah menerima penghargaan atau reward, sedangkan sebanyak 64,96 % belum pernah menerima reward. Berdasarkan kelompok umur yang menerima paling banyak pada kelompok usia >50 sebanyak 46% dan >40 <50 tahun sebanyak 35%.

Grafik 15. ASN Berkinerja Tinggi di Pemerintah Kota Yogyakarta



Sedangkan berdasarkan jabatan, pengawas menjadi yang paling banyak menerima reward sebanyak 37% diikuti jabatan administrator dan fungsiional. Selengkapnya seperti pada Grafik 16.

Grafik 16. Distribusi Responden yang Pernah Mendapatkan Reward Kota Yogyakarta



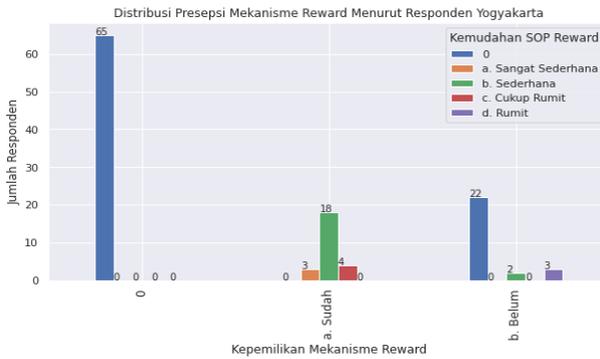
Jenis reward yang pernah diterima ASN berkinerja tinggi 43,90 % berbentuk finansial, 29,26% berbentuk non finansial dan 26,82% menerima keduanya. Penerima reward dalam bentuk finansial sebanyak 68,96% diberikan sebagai tambahan tunjangan kinerja dan reward non finansial paling banyak menyatakan promosi diikuti pengembangan kompetensi . Selengkapnya distribusi bentuk reward seperti pada Grafik 17.

Grafik 17. Distribusi Bentuk Reward

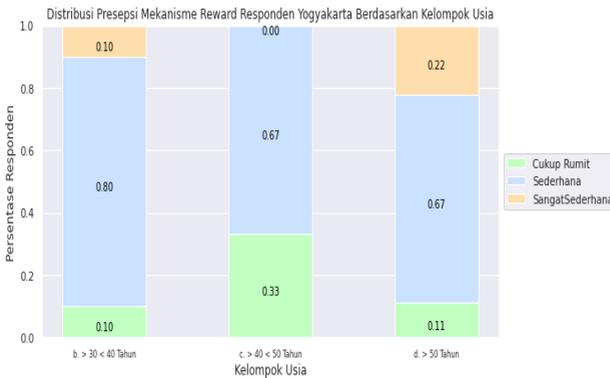


Dalam mekanisme pemberian reward menurut yang pernah mendapatkan reward sebanyak 58,54 % menyatakan telah memiliki, 41,46 % menyatakan belum memiliki. Dari responden yang menyatakan sudah memiliki mekanisme menilai 73 % mudah dan 11 % sangat mudah, sedangkan lainnya menyatakan cukup sulit. Distribusi pendapat berdasarkan umur >30<40 yang paling tinggi menyatakan sederhana dan sangat sederhana dan hanya 10% yang menyatakan sulit. Gambaran distribusi selengkapnya seperti pada Grafik 18 dan 19.

Grafik 18. Distribusi Mekanisme Reward Kota Yogyakarta

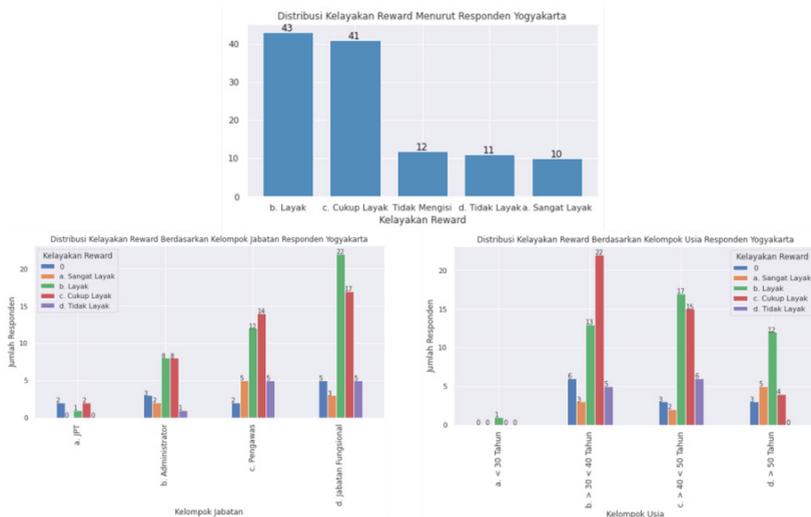


Grafik 19. Distribusi Persepsi Mekanisme Reward Kota Yogyakarta



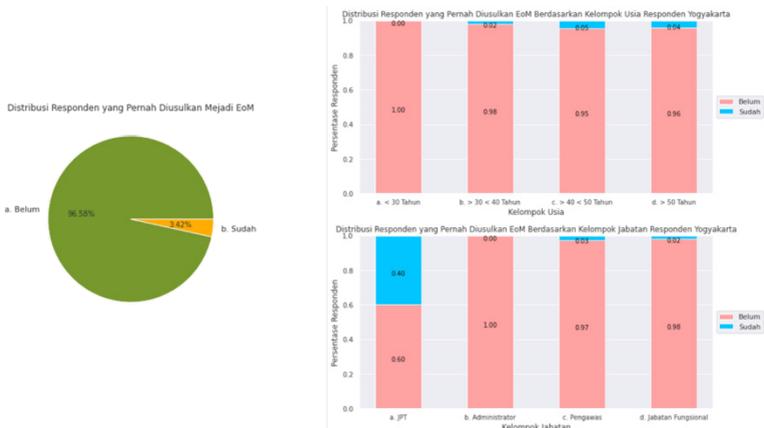
Kelayakan reward ASN berkinerja tinggi Pemerintah Kota Yogyakarta hanya 10% yang menyatakan tidak layak. Berdasarkan profil jabatan, maka jabatan fungsional yang paling banyak menyatakan kelayakan dan cukup layak, sedangkan berdasarkan umur >30 < 40 tahun yang paling banyak menyatakan kelayakan.. Distribusi kelayakan reward selengkapnya menurut responden seperti pada Grafik 20.

Grafik 20. Kelayakan Reward Kota Yogyakarta



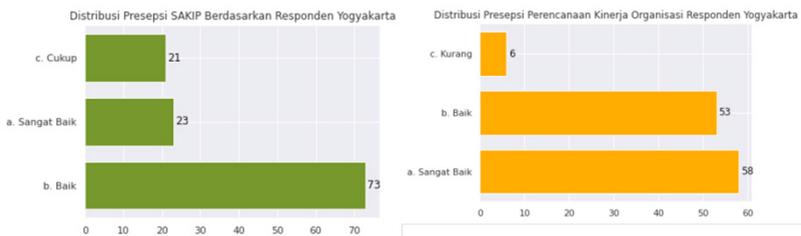
ASN Berkinerja tinggi Kota Yogyakarta 96,58 belum pernah diusulkan *Employee of The Month* sebanyak 12,44 %. Jika dilihat profil jabatan maka yang paling banyak pernah diusulkan EoM yakni JPT sebesar 40%. Selengkapnya seperti pada Grafik 21.

Grafik 21. Diusulkan menjadi *Employee of The Month*



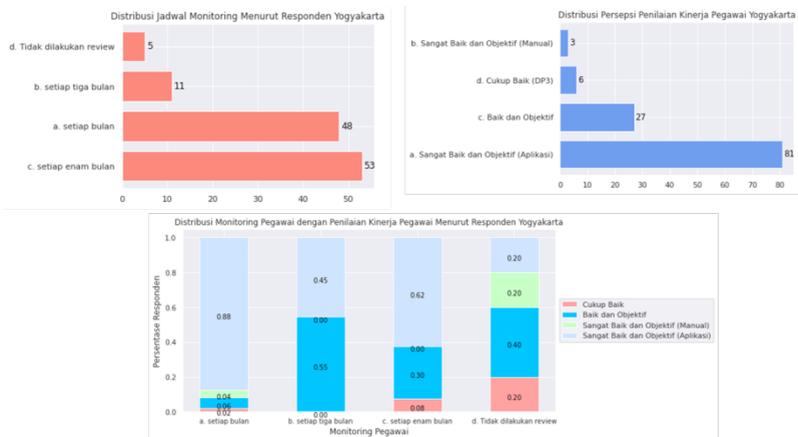
Perspsi responden terkait dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) di Kota Yogyakarta sebanyak 73% menyatakan baik dan 23 % menyatakan sangat baik. Bahkan dalam persepsi perencanaan kinerja organisasi sebanyak 49,57 % menyatakan sangat baik dan 45,30% menyatakan baik. Dan hanya 5 % yang menyatakan kurang. Selengkapnya seperti pada Grafik 22.

Grafik 22. SAKIP dan Perencanaan Kinerja Organisasi



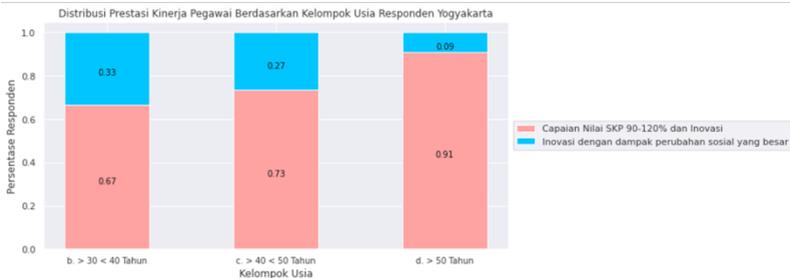
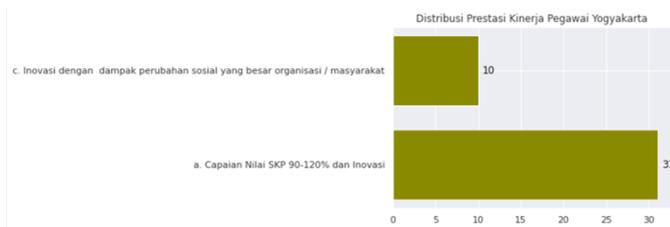
Dalam aspek monitoring dan penilaian kinerja, Responden menyatakan 45,30% menyakatan monitoring dilakukan setiap enam bulan dan 41% menyatkan dilakukan setiap bulan. pada penilaian kinerja 88,48% menyatakan sangat baik dan objektif. Jika dikombinasikan data tersebut maka sebanyak 69% responden menyatakan monitoring dilakukan setiap bulan. Sedangkan terkait objektifitas penilaian menyatakan 69,23% menyatakan sangat objektif karena menggunakan aplikasi dan hanya 2% yang menyatakan tidak objektif. Selengkapnya seperti pada Grafik 23.

Grafik 23. Monitoring dan Penilaian Kinerja Organisasi



Prestasi kinerja yang dicapai ASN berkinerja tinggi hanya ada dua yakni capaian nilai SKP 90 – 120 % dan inovasi berdampak besar pada masyarakat. Selanjutnya jika dilihat dari profil usia, maka > 50 tahun sebanyak 91% karena capaian nilai SKP, Sedangkan untuk kelompok >30 < 40 Tahun memiliki jenis prestasi kinerja inovasi dengan dampak perubahan sosial yang besar sebesar 33%.Selengkapnya seperti pada Grafik 24.

Grafik 24. Jenis Prestasi Kinerja Kota Yogyakarta



Analisa

Pada pembahasan dan analisa Kesejahteraan ASN berkinerja tinggi akan dibagi menjadi beberapa bagian yakni kebijakan dan implementasi reward system, model system reward ASN berkinerja tinggi.

Kebijakan dan Implementasi Reward System

Penilaian kinerja PNS telah dilakukan sejak tahun 1979 dengan istilah yang masih kita ingat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Instrumen yang telah digunakan dari 30 tahun mendapat banyak kritik antara lain penilaian dengan **DP3 cenderung hanya proses formalitas, memiliki bias dan subjektifitas yang tinggi, tidak objektif, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (personality) dan perilaku (behavior)**¹¹. Selain itu Instrumen tersebut tidak dapat mengukur secara langsung produktivitas

11 <https://setkab.go.id/urgensi-pengelolaan-kinerja-pns-berbasis-skp/>

dan hasil akhir kerja PNS. **Pemerintah terus berusaha untuk menyempurnakan sistem penilaian ASN yang lebih objektif sesuai rill prestasinya.** Spirit tersebut tertuang dalam ketentuan Pasal 78 Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Dimana, selanjutnya ditindaklanjuti Presiden dengan menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penyempurnaan ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Perbandingan diantara kedua PP tersebut seperti pada Tabel 26.

Tabel 26. Perbandingan PP No. 46 Tahun 2011 dan PP No. 30 Tahun 2019

Uraian	PP 46 Tahun 2011	PP 30 Tahun 2019
Istilah	Prestasi Kerja	Kinerja PNS
Sasaran Kinerja Pegawai	Rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS	Hasil kerja yang akan dicapai PNS pada organisasi/unit sesuai SKP dan perilaku kerja
Target	Jumlah beban kerja yang akan dicapai	Jumlah hasil kerja yang akan dicapai
Muatan SKP	Kegiatan tugas jabatan dan target	Kinerja Utama dan Kinerja Tambahan yang memuat paling sedikit indicator kinerja individu dan target kinerja
Dasar Penyusunan SKP	rencana kerja tahunan instansi	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana strategis instansi • Perjanjian kinerja • Organisasi dan tata kerja • Uraian jabatan • SKP atasan langsung

Aspek Perilaku Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pelayanan • integritas • Komitmen • disiplin • Kerja sama • Kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pelayanan • Komitmen • Inisiatif kerja • Kerja sama • kepemimpinan
Penilaian Perilaku Kerja	<p>Dilakukan oleh penilai dan dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat dilingkungan unit kerja masing-masing berdasarkan pengamatan</p>	<p>Dilakukan oleh pejabat penilai kinerja PNS dan dapat berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/ atau bawahan langsung</p>
Bobot Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Unsur SKP 60% dan Perilaku kerja 40% • Jika melebihi target maka penilaian SKP dapat lebih dari 100% • Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali setahun 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsur SKP 70% dan Perilaku kerja 30% atau Unsur SKP 60% dan Perilaku kerja 40% (bagi yang menerapkan penilaian 360°) • Realisasi kinerja PNS yang melebihi target kinerja, nilai capaian kinerja paling tinggi pada angka 120 • Penilaian kinerja didasarkan pada pengukuran kinerja yang dapat dilakukan setiap bulan, triwulan, semesteran atau tahunan serta didokumentasikan dalam dokumen pengukuran kinerja sesuai kebutuhan organisasi
Predikat penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan <ul style="list-style-type: none"> ▪ 91-keatas (sangat baik) ▪ 76-90 (baik) ▪ 61-75 (cukup) ▪ 51-60 (kurang) ▪ 50 ke bawah (buruk) 	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan <ul style="list-style-type: none"> ▪ $110 \leq 120$ dan menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau neara. (Sangat Baik) ▪ $90 < x < 120$ (baik) ▪ $70 < x < 90$ (cukup) ▪ $50 < x < 70$ (kurang) ▪ < 50 (sangat kurang)

Tidak diatur

- Tim Penilai kinerja PNS
- Pemantauan kinerja
- Bimbingan dan konseling kinerja
- Pemingkatan kinerja
- System informasi kinerja PNS
- Pengelolaan kinerja

Sumber : PP No. 46 Tahun 2011 dan PP No. 30 Tahun 2019

Dilihat dari **Tabel 26** tersebut, Banyak terjadi perubahan secara fundamental, pergeseran dari Istilah Prestasi Kerja menjadi Kinerja memberikan perubahan dalam setiap tahapan manajemen kinerja yang meliputi **perencanaan kinerja, pelaksanaan, Pemantauan Kinerja, dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut, dan Sistem Informasi Kinerja PNS**. Oleh karena itu, untuk kelancaran pelaksanaan manajemen kinerja tersebut, setiap unit yang bertugas mengelola SDM wajib membangun **Sistem Manajemen Kinerja PNS** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5.

Pada Tahap perencanaan kinerja yang sebelumnya didasarkan pada rencana kerja tahunan berubah menjadi renstra instansi, perjanjian kinerja, organisasi dan tata laksana, uraian jabatan dan SKP atasan langsung. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahap perencanaan tidak hanya memperhatikan rencana satu tahun, tetapi lebih komprehensif. selanjutnya dalam tahap implementasi, harus dilakukan monitoring harian, mingguan, bulanan, triwulan, semester dan tahunan. Serta dilakukan pendokumentasian monitoringnya. Begitu juga dalam penilaian yang telah memberikan penilaian 360 ° dengan perbandingan SKP 70% dan perilaku 30%. Sedangkan yang belum melakukan 360 ° dengan perbandingan SKP 60% dan perilaku 40%.

Dalam PP Penilaian Kinerja PNS yang baru, Pasal 29 ayat 2 Pengukuran Kinerja dilakukan pada SKP dan Perilaku Kerja. SKP dengan membandingkan Realisasi dengan Target, sedangkan perilaku kerja dengan melakukan penilaian perilaku kerja. Dalam

memberikan penilaian unsur perilaku kerja, atasan langsung memiliki bobot 60 persen, sedangkan rekan Kerja setingkat dan bawahan langsung memiliki bobot 40 persen. Pengukuran kinerja harus berdasarkan data dukung mengenai kemajuan kinerja yang telah dicapai setiap periode. Realisasi kinerja PNS dalam pengukurannya dapat melebihi target kinerja paling tinggi pada angka 120 persen. Selanjutnya, penilaian dilakukan dengan cara menggabungkan dua unsur tersebut. Pada pasal 41 ayat 2 diatur pembobotannya (model 1 untuk penilaian yang tidak melibatkan rekan kerja setingkat dan bawahan langsung) 70 persen untuk penilaian SKP dan 30 persen untuk perilaku kerja (model 2 untuk penilaian yang melibatkan rekan kerja setingkat dan bawahan langsung) 60 persen untuk penilaian SKP dan 40 persen untuk perilaku kerja.

Penilaian kinerja PNS dibagi dalam lima kategori yakni Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang dan Sangat Kurang.

- **Sangat Baik**, apabila PNS memiliki nilai dengan angka $110 \leq x \leq 120$ dan menciptakan ide baru dan atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara.
- **Baik**, apabila PNS memiliki nilai dengan angka $90 \leq x \leq 120$
- **Cukup**, apabila PNS memiliki nilai dengan angka $70 \leq x < 90$
- **Kurang**, apabila PNS memiliki nilai dengan angka $50 \leq x < 70$
- **Sangat Kurang**, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50

Pegawai Kategori Sangat Baik apakah sama dengan istilah “kinerja **diatas ekspektasi**” berdasarkan Pasal 203 PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang menyatakan bahwa Pemberian

penghargaan berupa kenaikan pangkat istimewa berdasarkan pada **kinerja dan keahlian yang luas biasa** dalam menjalankan tugas jabatan. Pemberian penghargaan ini sesuai amanat UU No 5 tahun 2014 tentang ASN Pasal 82, PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan. Jenis penghargaan diatur dalam Pasal 232 bahwa Penghargaan dapat berupa tanda kehormatan, kenaikan pangkat istimewa, kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi dan atau kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan. Penghargaan berupa kesempatan tambahan untuk pengembangan kompetensi yang mempunyai **nilai kinerja sangat baik**, memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada organisasi dan merupakan tambahan atas pengembangan kompetensi sebagaimana diatur Pasal 203.

Dalam implementasi, instansi pemerintah masih menggunakan manajemen kinerja pegawai berdasarkan PP 46 tahun 2011. Hal ini masih dapat dipahami dengan ketentuan Pasal 64 yang menyatakan bahwa PP 30 Tahun 2019 harus ditetapkan paling lama 2 (dua) tahun sejak Peraturan Pemerintah ini diundangkan. Hal ini terlihat dari instrumen Penilaian pegawai yang masih mengukur aktivitas bukan kinerja pegawai. Meskipun telah ada yang menggunakan system 360°. Penilaian Perilaku Kerja berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan bawahan langsung sebagaimana dimaksud dalam Pasal 39 dan Pasal 41 ayat (3) harus dilaksanakan instansi pemerintah paling lambat 5 (lima) tahun sejak Peraturan Pemerintah ini diundangkan. PP 30 Tahun 2019 mulai berlaku peraturan pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dinyatakan masih tetap berlaku sampai dengan ditetapkannya peraturan pelaksanaan Peraturan Pemerintah ini.

Selain itu pada tahap tindak lanjut, pemberian penghargaan berupa prioritas talent pool dalam manajemen talenta dan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan belum sepenuhnya dilaksanakan. Hasil survey sebanyak 27% mendapat reward finansial

dan non finansial. 17 % mendapatkan promosi jabatan, 12 % pengembangan kompetensi. Pegawai yang berkinerja tinggi dan mendapatkan promosi jabatan belum berdasarkan manajemen talenta. Begitu juga dalam pengembangan kompetensi.

Pada tingkat nasional juga telah **mengapresiasi ASN berkinerja tinggi dan berprestasi dan melampaui ekspektasi.**, Kementerian PANRB telah menyelenggarakan **Anugerah ASN 2019 untuk kategori Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) Pratama Teladan dan kategori Pegawai Negeri Sipil (PNS) Inspiratif.** Menurut Deputi SDM Aparatur Kementerian PANRB Setiawan Wangsaatmaja “ASN terpilih ini kelak akan menjadi role model dan duta ASN yang diharapkan mampu memotivasi dan menginspirasi ASN lainnya untuk menorehkan prestasi dalam mengemban tugas jabatan,”¹² Kegiatan tersebut telah menjangkit 1.051 ASN yang diusulkan 281 instansi pemerintah, Pengumuman Anugerah ASN tahap pertama ini tertuang dalam pengumuman nomor 245/SM.99/2019 tentang Hasil Penilaian Tahap I Anugerah ASN Tahun 2019 The Future Leader, nomor 246/SM.99/2019 tentang Hasil Penilaian Tahap I Anugerah ASN Tahun 2019 Kategori PNS Inspiratif, dan nomor 247/SM.99/2019 tentang Hasil Penilaian Tahap I Anugerah ASN Tahun 2019 Kategori PPT Teladan.¹³ Tahap pertama dipilih “100 nomine tersebut terdiri dari 40 nomine untuk PNS Inspiratif, 30 nomine PPT Teladan, dan Future Leader sebanyak 30 nomine dari berbagai instansi pusat dan daerah di seluruh Indonesia,” Pada seleksi tahap II dipilih 10 kandidat terbaik di setiap kategori dan dilakukan verifikasi lapangan. Selanjutnya tahap III, dari 10 nomine terbaik dipilih top 5 pada masing-masing kategori. Top 5 di kategori PNS Inspiratif, The Future Leader, dan PPT Pratama Teladan tersebut wajib mengikuti tahapan wawancara. Selanjutnya terpilih Top 5 Anugerah ASN 2019 dengan katagori sebagai berikut¹⁴ :

12 <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-gelar-anugerah-asn-2018>

13 <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/100-nomine-lo-los-di-tahap-i-pns-inspiratif-dan-future-leader-wajib-lengkapi-data>

14 <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/malam-anugerah-asn-2019-tiga-terbaik-peroleh-piala-adhigana>

- Top 5 PNS Inspiratif
 1. Virna Dwi Oktariana dari Kementerian Kesehatan
 2. Antonius Oktavian dari Kementerian Kesehatan
 3. Hoerudin dari Kementerian Pertanian
 4. Jaya Setiawan Gulo dari Kementerian Keuangan
 5. Nani Yulia dari Polres Brebes, Jawa Tengah
- Top 5 The Future Leader
 1. Susilo Ratnawati dari Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo
 2. Anshar dari Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan
 3. Aryo Pamoragung dari Kementerian Komunikasi dan Informatika
 4. Aldiwan Haira Putra dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Empat Lawang
 5. Didik Ismu dari Kelurahan Tombang Permai Kabupaten Banggai
- Top 5 PPT Pratama Teladan
 1. Dwi Teguh Wibowo dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
 2. Firmansyah Eka Putra dari Dinas Komunikasi Informasi, Statistik, dan Persandian Kota Pekanbaru
 3. Iwan Dakota dari Kementerian Kesehatan
 4. Iwan Suprijanto dari Kementerian PUPR
 5. Mursyid Bustami dari Kementerian Kesehatan

Selain Penghargaan ASN, KemenPANRB juga telah lama **memberikan penghargaan inovasi pelayanan publik atau lebih dikenal dengan SNOVIK**, Tujuan award ini adalah pemberdayaan, pembelajaran, dan pengembangan untuk menyebarluaskan ide kreatif, gagasan, dan terobosan pelayanan publik di Indonesia guna percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik. Tahun 2019 sebanyak 3.156 proposal inovasi didaftarkan melalui <http://sinovik.menpan.go.id>, data tersebut meningkat 2.824 proposal inovasi dibanding tahun sebelumnya. Pada tahun 2019 menetapkan Top

45 Inovasi Pelayanan terdiri dari 8 kementerian dengan 9 inovasi, 4 lembaga sebanyak 4 inovasi, 5 provinsi dengan 5 inovasi, 16 kabupaten dengan 17 inovasi, 9 kota sebanyak 9 inovasi, dan 1 BUMN dengan 1 inovasi.

Setiap inovasi yang berhasil mendapatkan penghargaan sinovik pasti melibatkan banyak pihak baik perangkat daerah lainnya, akademisi ataupun swasta dan masyarakat. Tapi dalam setiap keberhasilan inovasi juga pasti memiliki inisiator atau motor utama yang harus memiliki energi lebih untuk keberhasilan inovasi tersebut. Jika selama ini, penghargaan sinovik diberikan kepada institusi / organisasinya, bagaimana apresiasi kepada inisiatornya atau motornya, apakah juga mendapatkan apresiasi ataukah tidak ?

Kenaikan Pangkat Luar Biasa (KPLB) telah sering terjadi setiap tahun di lingkungan Tentara, Polisi dan ASN. Kapolri Jenderal Idham Azis memberikan penghargaan kepada 21 anggota berprestasi. 5 Anggota di antaranya juga diberikan kenaikan pangkat luar biasa.¹⁵ Berikut ini 5 personel yang mendapat penghargaan karena berprestasi pada Sea Games 2019:

- Bripda Rivan Nurmulki, Polda Jatim, **Atlet Bola Voli Medali Emas Sea Games 2019**, Kenaikan Pangkat Luar Biasa.
- Ipda Nizar Julfikar, Bareskrim Polri, Medali, Kenaikan Pangkat Luar Biasa.
- Bripda Rendi F Tamamilang, Polda Jatim, Medali, Kenaikan Pangkat Luar Biasa.
- Bripda Yuda M Putra, Polda Jatim, Medali, Kenaikan Pangkat Luar Biasa.
- Bripda Denri Maulidzar Algiffari, Polda Jabar, Medali, Kenaikan Pangkat Luar Biasa.

15 <https://news.detik.com/berita/d-4887827/kapolri-beri-kenaikan-pangkat-luar-biasa-penghargaan-ke-21-anggota-berprestasi>

Kapolres Kepulauan Yapen, AKBP Kariawan Barus memberikan pangkat luar biasa kepada Iptu Murdiono karena **berhasil membantu masyarakat dalam menyerahkan senjata api rakitan** dan Bripda Asrul yang **sempat terluka ketika melakukan tugas kepolisian**.¹⁶ Kapolsek Cempa, Polres Pinrang, AKP Akbar menerima penghargaan KPLB dari Kapolri Jenderal Pol Idham Azis. Penghargaan Kapolri tersebut didasari dengan Keputusan Kapolri Nomor: KEP/178/I/2020 tanggal 28 Januari 2020 tentang Kenaikan Pangkat Luar Biasa bagi anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Dan ditindak lanjuti dalam Surat Telegram Kapolri yang ditandatangani oleh Karo Bingkar As SDM Polri Brigjen Pol Dr.Dedi Prasetyo dengan Nomor: STR/38/I/KEP/2020 tentang Kenaikan Pangkat Luar Biasa AKP Akbar menjadi Kompol. Penghargaan tersebut diberikan karena melindungi seorang penambang yang nyaris tewas dikeroyok massa di sebuah kebun dengan cara berlutut dan bersimpuh memohon agar massa tidak melakukan aksi anarkis. di Desa Salipolo.¹⁷ Iptu Suriadin, SH, MH menerima KPLB berhasil menangkap pelaku dan barang bukti kasus tindak pidana perburuan hewan/satwa yang dilindungi di Pulau Komodo, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Bripka Fiktor Poceratu dan Bripka Asop Mulyana menerima KPLB karena berhasil menangkap tersangka Iwan alias Fan Love (38) di Rusunawa Uncen Perumnas III atas kepemilikan senjata api milik Polri jenis Revolver.¹⁸

Setiap ASN juga memiliki kesempatan dan peluang yang sama untuk bisa mendapatkan KPLB. Tapi syarat dan ketentuan berlaku, sebagaimana diatur dalam PP no. 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, Pasal 32 yang menyebutkan bahwa PNS yang naik pangkat akan dikecualikan dari ujian dinas jika menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya. Ada empat tahap yang disampaikan Kepala BKN untuk mendapatkan KPLB

16 <https://kabarpapua.co/dua-polisi-di-polres-kepulauan-yapen-diberi-kenaikan-pangkat-luar-biasa/>

17 <https://persbhayangkara.id/2020/02/15/kapolda-sulsel-pimpin-upacara-kenaikan-pangkat-luar-biasa-kapolsek-cempa-polres-pinrang/>

18 <https://www.papuatoday.com/2019/01/25/berprestasi-7-anggota-pol-da-papua-naik-pangkat-luar-biasa/>

yakni seleksi administrasi, penilaian usulan inovasi. presentasi inovasi sehingga tranparan bagi ASN yang mengusulkan KPLB, dan penetapan. Sebanyak 35 ASN mngusulkan KPLB.¹⁹ Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bima Haria Wibisana mencontohkan beberapa ASN yang menerima PKLB diataranya mereka yang **terlibat dalam proses evakuasi korban kecelakaan pesawat**. Secara teknis, apa yang dilakukan ASN saat itu (evakuasi korban) sangat luar biasa. Mereka (ASN) menyelam melebihi ambang batas penyelaman, yang mengakibatkan berkurangnya ketersediaan oksigen dan mempertaruhkan keselamatan jiwa.²⁰ Dadang Suharto yang menjabat Kepala Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat yang telah menginisiasi terobosan di bidang pelayanan publik melalui **aplikasi e-samsat**, di mana masyarakat Jawa Barat bisa membayar Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) melalui mobile banking.

Sistem Manajemen Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil data lapangan Kementerian Keuangan, Komisi Pemberantasan Korupsi, PT. Telkom, PT. PLN, PT. Pertamina, Provinsi Jawa Barat, Pemerintah Kota Yogyakarta dan Polri serta review PP No. 30 tahun 2019, maka aspek dalam manajemen kinerja pegawai meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian/ monitoring, penilaian dan tindak lanjut. Pada tahap perencanaan meliputi perencanaan kinerja yang dituangkan dalam sasaran kinerja pegawai/ perjanjian kinerja pegawai/indikator kinerja individu. Ditambahkan dengan normatif perilaku pegawai. Tahap pelaksanaan kinerja berisikan terkait evidence base kinerja yang didokumentasikan secara mingguan, bulanan, dan tahunan. Evidence ini digunakan untuk tahap pengendalian yang dilakukan oleh atasan pegawai serta melakukan dialog kinerja. Penilaian kinerja diberikan setiap waktu tertentu, umumnya dilakukan bulanan dan tahunan, tetapi juga ada yang dinilai triwulan dan semester. Dalam penilaian diatur pembobotan

19 <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180213180315-532-275940/35-pns-digadang-dapat-kenaikan-pangkat-luar-biasa>

20 <https://economy.okezone.com/read/2019/10/17/320/2118119/pns-bi-sa-raih-promosi-kilat-tapi-prestasinya-harus-luar-biasa>

untuk setiap unsurnya (kinerja dan perilaku) serta katagori / predikat dari kinerja pegawai. Tahap kelima merupakan tindaklanjut dari hasil penilaian kinerja yang umumnya berisi reward maupun phunishment kepada pegawai. Model sistem manajemen kinerja pegawai dari lokus kajian seperti pada **Tabel 27**.

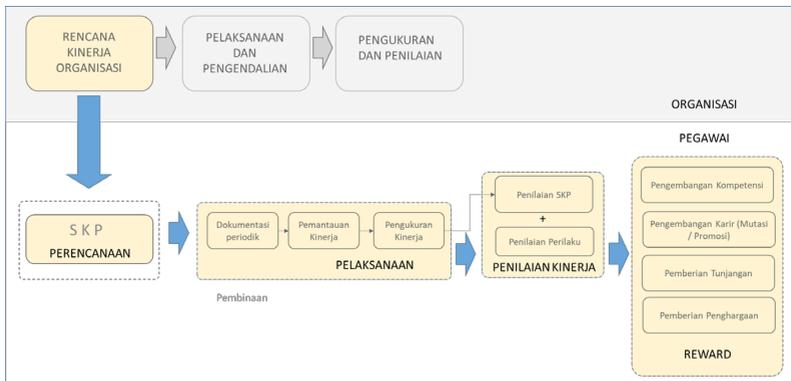
Sebagaimana pada Tabel 27, setiap lokus sistem memiliki semua tahapan manajemen kinerja pegawai sebagaimana dituangkan dalam konsep michael armstrong. Pada tahap Perencanaan diatuis dengan penyusunan SKP dan dalam proses tersebut harus memperhatikan perencanaan strategis Instansi Pemerintah, perjanjian kineda, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan; dan SKP atasan langsung. Hal ini menunjukkan bahwa dalam tahap perencanaan kinerja pegawai (SKP) harus merujuk pada rencana kinerja organisasi, sehingga Manajemen kinerja pegawai harus berkaitan dengan manajemen kinerja organisasi. Tahap pelaksanaan dan monitoring dijadikan satu tahap sebagaimana dijelaskan Pasal 6 ayat 1 yakni pelaksanaan, Pemantauan Kinerja, dan pembinaan kinerja. Pada tahap pengukuran kinerja ini, setiap lokus memiliki kekhasannya masing-masing. Pada PT Telkom memberikan penilaian pada pegawainya yang memberikan kontribusi kepemimpinan dilingkungan masyarakat. Di Pemerintah Kota Yogyakarta, dalam pengukuran kinerja pegawai juga mempertimbangkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tahap penilaian dilakukan dari hasil pengukuran kinerja yang dibandingkan dengan skala predikat kinerja pegawai. Dari hasil lapangan, semua memiliki peringkat predikat kinerja pegawai, tetapi belum semua memiliki data predikat kinerja pegawai. Sehingga saat ditelusuri jumlah pegawai dengan predikat sangat baik, baik, cukup, kurang dan buruk, tidak bisa disajikan. Pendokumentasian juga masih bersifat parsial di setiap unit kerja dan bersifat manual. Selanjutnya pada tahap tidaklanjut merupakan tahap aksi pemberian reward dan panishmen. Pada tahap ini setiap organsasi memiliki moel pemberian reward yagn bervariasi. Di Provinsi Jawa Barat, Pegawai berkinerja tinggi mendapatkan reward tambahan tunjangan kinerja sebesar 100%, piagam dan non finansial lainnya. Data pegawai kerkinerja tinggi diperoleh dari database kinerja pegawai tanpa diusulkan oleh

unit kerja. Sedangkan di Kota Yogyakarta mekanismenya diusulkan oleh unit kerja masing-masing. Dengan memperhatikan praktek di masing-masing lokus, maka gambaran sodel manajemen kinerja pegawai seperti pada Gambar 25.

Tabel 27. Pemetaan Model Sistem Manajemen Kinerja Pegawai

No	Tahapan (Michael Armstrong)	PP 30/2019	Kementerian	LNS		BUMN			Provinsi		Polri
			Keuangan	KPK	Telkom	PLN	Pertamina	Kota Yogyakarta	Provinsi Jawa Barat		
1.	Perencanaan Kinerja	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	a. Kinerja	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	b. Perilaku	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2.	Pelaksanaan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	a. Mingguan	√								√	
	b. Bulanan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3.	c. Tahunan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	Monitoring	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	Penilaian	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4.	a. Bobot	√	√	√	√	√				√	
	b. Kategori	√	√	√	√					√	
5.	Tindak Lanjut	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	Sistem Penilaian Kinerja	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Gambar 25. Model Manajemen Kinerja Pegawai



Sumber : diolah dari berbagai sumber

Sistem Reward ASN Berkinerja Tinggi

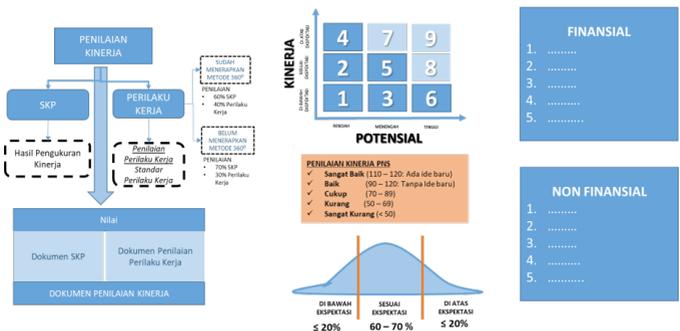
Sebagaimana telah dijelaskan diatas, dalam Penjelasan Pasal 41 ayat 8, distribusi PNS dalam status kinerja terbagi menjadi tiga status yakni status di atas ekspektasi dengan predikat sangat baik dan predikat baik. status sesuai ekspektasi dengan predikat cukup dan presikat kurang, status dibawah ekspektasi dengan predikat sangat kurang. Pasal 4 1 Ayat (5) Huruf a PNS mendapatkan penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik apabila PNS yang bersangkutan mendapatkan gabungan nilai SKP dan perilaku kerja di angka 110 (seratus sepuluh) sampai dengan 120 (seratus dua puluh) dan menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara. Huruf b PNS mendapatkan penilaian kinerja dengan predikat Baik apabila PNS yang bersangkutan mendapatkan gabungan nilai SKP dan perilaku kerja di angka 90 (sembilan puluh) sampai dengan 120 (seratus dua puluh).

Teknis penilaian kinerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan nilai SKP dan nilai perilaku kerja dengan pembobotan 70% SKP : 30% Perilaku kerja yang dilakukan secara 360° atau 60% SKP : 40% Perilaku

kerja dilakukan oleh atasan. Pada penilaian SKP meliputi kinerja utama dan kinerja tambahan yang memuat indikator kinerja individu dan target kinerja secara spesifik, terukur, realistis, memiliki batas waktu serta menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi. Sedangkan pada penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan.

Hasil penilaian kinerja pegawai dijadikan acuan dalam mengidentifikasi dan merencanakan pendidikan dan pelatihan, mengembangkan kompensasi, mengembangkan karier, memberikan tunjangan, mempertimbangkan mutasi dan promosi, memberikan penghargaan dan pengenaan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan serta menindaklanjuti permasalahan yang ditemukan dalam penilaian SKP dan perilaku kerja.

Gambar 26. Penilaian dan Reward Pegawai Berkinerja Tinggi



Sumber : diolah Tim Peneliti

Sesuai Pasal 53, penghargaan kinerja pegawai yang memiliki predikat sangat baik berturut-turut selama dua tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (talent pool) pada instansi yang bersangkutan. Sedangkan yang memiliki predikat baik berturut-turut selama dua tahun dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi. Type Pegawai berkinerja tinggi

berdasarkan Kotak Manajemen Talenta seperti pada Gambar 27.

Gambar 27. Kotak Manajemen Talenta

KINERJA	DI ATAS EKSEKUTASI	4	7	9
	SESUAI EKSEKUTASI	2	5	8
	DI BAWAH EKSEKUTASI	1	3	6
		RENDAH	MENENGAH	TINGGI
POTENSIAL				

Sumber : PermenPANRB No 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

Berdasarkan Kotak Manajemen Talenta tersebut diatas, maka direkomendasikan setiap kotak dan katagori seperti pada **Tabel 28**.

Tabel 28. Rekomendasi Kotak

KOTAK	KATEGORI	REKOMENDASI
9	Kinerja diatas ekspektasi dan potensial tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Dipromosikan dan dipertahankan • Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi / Nasional • Penghargaan
8	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Dipertahankan • Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi • Rotasi/Perluasan jabatan • Bimbingan kinerja
7	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	<ul style="list-style-type: none"> • Dipertahankan • Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi • Rotasi/Pengayaan jabatan • Pengembangan kompetensi
6	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Penempatan yang sesuai • Bimbingan kinerja • Konseling kinerja
5	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	<ul style="list-style-type: none"> • Penempatan yang sesuai • Bimbingan kinerja • Pengembangan kompetensi
4	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Rotasi • Pengembangan kompetensi
3	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan kinerja • Konseling kinerja • Pengembangan kompetensi • Penempatan yang sesuai
2	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan kinerja • Pengembangan kompetensi • Penempatan yang sesuai
1	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Diproses sesuai ketentuan peraturan perundangan

Sumber : PermenPANRB No 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

Jenis Reward

Jenis reward berdasarkan konsep kompesasi 3P yang meliputi *Pay for Position*, *Pay for Person*, *Pay for Performance*. Berdasarkan rekapitulasi nama reward di BUMN (Telkom, Pertamina dan PLN), Kementerian Keuangan, Komisi Pemberantasan Korupsi, Kepolisian Republik Indonesia, Pemerintah Daerah (Provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Kota Yogyakarta) dan regulasi yakni sebagai berikut :

- **Person Reward** meliputi Gaji / Salary, Tunjangan Hari Raya, Bantuan Biaya Perumahan, Rumah, Fasilitas, telkom, alar Kerja , Tunjangan Pajak, Jaminan Sosial, Jaminan Kesehatan, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, Fasilitas Kerja, Tunjangan Cuti Tahunan/Besar, Winduan. Pesangon, Program Pensiun dan Bantuan Hukum.
- **Position Reward** meliputi THP, Bantuan Kemahalan, Kemahalan Daerah, Kendaraan, Lingkungan Kerja, Bobot Jabatan, Fasilitas Jabatan, Fasilitas Perjalanan Dinas dan Benefit Pasca Kerja.
- **Performance Base Reward** meliputi Jasa produksi, Faktor Industri, Bonus, Mid Term Incentive, Seles Incentive, Incentive, Loan, Talent Pool, Talent Mobility, Tunjangan Kinerja, Career and Enviromental Rewards, Career Management (talent mobility, succession mgt, dll), Fast Track Program (Career Opportunity), Pembelajaran Formal/NF, Development program (training, coaching, GPD/MP, dll), Employee reward & recognition, Flexible Reward (Point Based Reward), Work / life program (WAP, EVP, Olimpiakom, dll), Working environment dan menjadi Keanggotaan profesi.

Hasil pemetaan berdasarkan instansi seperti pada **Tabel 29**. Sedangkan hasil sintesa jenis reward pegawai berkinerja tinggi berdasarkan pemetaan jenis reward seperti pada **Tabel 30**.

Tabel 29. Pemetaan Jenis Reward

Jenis Reward	Rgls	Tel	BUMN		Kem Keu	KPK	Polri	Pemda	
			PLN	Ptmm				Jabar	Yogya
Person Reward									
Gaji / Salary	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tunjangan Hari Raya	✓	✓							
Bantuan Biaya Perumahan		✓			✓			✓	✓
Rumah			✓						
Fasilitas, telkom, alar Kerja	✓		✓						
Tunjangan Pajak		✓							
Jaminan Sosial	✓	✓	✓			✓			
Jaminan Kesehatan	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
Jaminan Kecelakaan Kerja	✓				✓	✓		✓	✓
Jaminan Kematian					✓	✓		✓	✓
Fasilitas Kerja		✓							

Jenis Reward	Rgls		BUMN				Kem Keu		KPK	Polri	Pemda	
	Tel	PLN	Ptmn	Kem Keu	KPK	Polri	Jabar	Yogya				
Tunjangan Cuti Tahunan/Besar/Winduan. Pesangon	√	√		√			√			√		
Program Pensiun	√	√		√	√		√			√		
Bantuan Hukum	√				√		√			√		
Position Reward												
THP						√						
Bantuan Kemahalan				√								
Kemahalan Daerah	√			√								
Kendaraan	√			√								
Lingkungan Kerja				√								
Bobot Jabatan				√								
Fasilitas Jabatan	√							√		√		
Fasilitas Perjalanan Dinas	√							√		√		

Jenis Reward	Rgls	Tel	BUMN PLN	Ptmm	Kem Keu	KPK	Polri	Pemda Jabar	Yogya
Benefit Pasca Kerja		√							
Performance Base Reward									
Jasa produksi		√							
Faktor Industri			√						
Bonus	√		√	√					
Mid Term Incentive		√							
Seles Incentive			√	√					
Insenitive	√				√	√			
Loan				√					
Talent Pool	√			√	√				
Talent Mobility				√					

Jenis Reward	Rgls	BUMN					Kem Keu			Pemda	
		Tel	PLN	Ptmn	KPK	Polri	Jabar	Yogya			
Tunjangan Kinerja	√						√			√	
Career and Environmental Rewards											
Career Management (talent mobility, succession mgt, dll)	√	√			√			√			
FastTrackProgram(CareerOpportunity)					√						
Pembelajaran Formal/NF			√					√		√	
Developmentprogram(training, coaching, GPD/MP, dll),		√									
Employee reward & recognition		√									

Jenis Reward	Rgls	BUMN					Kem Keu	KPK	Polri	Jabar	Pemda Yogya
		Tel	PLN	Ptmn							
Flexible Reward (Point Based Reward)		√									
Work/life program (WAP, EVP, Olimpiad-kom, dll)		√									
Working environment		√				√			√	√	
Keanggotaan			√								

Tabel 30. Jenis Reward ASN Berkinerja Tinggi

Jenis		Person Reward	Position Reward	Performance Base Reward
Finansial	Langsung	Gaji / Salary Tunjangan Hari Raya Tunjangan Cuti Tahunan / Besar, Winduan, Pesangon Jaminan Kecelakaan Kerja atau Kematian	TunjanganKemahalanDaerah Tunjangan Jabatan	Insentive / Tunjangan Kinerja / Bonus
	Tidak Langsung	Bantuan Biaya Perumahan Tunjangan Pajak Jaminan Sosial Jaminan Kesehatan Program Pensiun	Kendaraan Jabatan	Kemudahan Pinjaman
Non finansial		Fasilitas, teikomunikasi, alar Kerja dan lingkungan kerja	Fasilitas Jabatan	Talent Pool / Fast Track Program (Career Opportunity)
		Bantuan Hukum	Fasilitas Perjalanan Dinas	Development program (scholarship, training, coaching, GPD/MP, dll),
			Benefit Pasca Kerja	Flexible Reward (Point Based Reward) Talent Mobility / Rotasi / Pengayaan Jabatan Work/ life program (WAP, EVP, Olimpiakom, dll)

Sebagaimana diatur dalam Penjelasan Pasal 41 ayat 8, distribusi PNS dalam status kinerja terbagi menjadi tiga status yakni status di atas ekspektasi dengan predikat sangat baik dan predikat baik. status sesuai ekspektasi dengan predikat cukup dan presikat kurang, status dibawah ekspektasi dengan predikat sangat kurang. Maka, Reward ASN Berkinerja Tinggi seperti pada tabel 31.

Tabel 31. Jenis Reward ASN Berkinerja Tinggi

Jenis Reward		Level Kinerja Tinggi (Diatas Ekspektasi)	
		Predikat Baik	
Non Finansial	Talent Pool / Promosi / Fast Track Instansional atau nasional (Career Opportunity))	√	
	Prioritas Pengembangan Kompetensi (scholarship, training, coaching, GPD/MP, dll),	√	√
	Talent Mobility / Rotasi / Pengayaan Jabatan	√	√
	Work / Life Program (WAP, EVP, Olimpiad-kom, dll)	√	
	Flexible Reward (Point Based Reward)	√	√
Finansial	Insentive / Tunjangan Kinerja / Bonus / Jasa Produksi	√	
	Kemudahan Pinjaman	√	

- Tunjangan Kinerja / Incentive / Bonus

Kompensasi yang dalam bentuk finansial ini diberikan kepada pegawai dari level terendah sampai ke level tertinggi (jabatan fungsional, pengawas, administrator dan JPT) terkait dengan prestasi ekstra yang melebihi ekspektasi. Nilai harga dan waktu pemberian tunjangan tunjangan kinerja / incentive / bonus ditetapkan berdasarkan peraturan pimpinan instansi. Besaran tunjangan kinerja kementerian / lembaga berbasis program reformasi birokrasi ditetapkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi. Insentif kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi diberikan tahunan dan bulanan, Insentif untuk nilai kinerja A sebesar 2,5 x gaji dan insentif bulanan 7% x insentif tahunan. Sedangkan di Provinsi Jawa Barat, Tunjangan Tambahan Penghasilan di berikan setiap bulan dan untuk Pegawai yang menjadi Employee of the Month ditambahkan sebesar 100% x Nilai Tunjangan Tambahan Penghasilan.

- Fasilitas Kemudahan Pinjaman

Kompensasi fasilitas kemudahan pinjaman diberikan untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Fasilitas ini dapat diberikan kepada pegawai yang mengalami rotasi dengan wilayah yang berbeda dari tempat tinggalnya.

- Talent Pool / *Fast Track Program (Career Opportunity)*

Sesuai dengan Pasal 53 (1) PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (talent pool) pada instansi yang bersangkutan. Penghargaan ini dapat diberikan jabatan fungsional, pengawas, administrator dan jabatan pimpinan tinggi (JPT) prama. Selain itu, untuk JPT Pratama dan Madya dapat dimasukkan dalam talent pool nasional.

- Development program (scholarship, training, coaching, GPD/MP, dll)

Sesuai dengan Pasal 53 (2) PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Reward ini juga diprioritaskan untuk PNS yang berpredikat sangat tinggi, hal ini penting untuk meningkatkan kompetensi dan mempertahankan kinerja tinggi dimasa depan. Dimana sering kali, pegawai yang berkinerja tinggi sering mendapatkan penugasan yang relatif lebih banyak dibandingkan dengan lainnya, sehingga haknya dalam pengembangan kompetensi sering terabaikan.

- Flexible Reward (*Point Based Reward*)

Reward yang diberikan instansi terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai, untuk itu pemberian reward sesuai kebutuhan yang dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja menjadi sangat penting. Tentunya pemberian reward ini harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam institusi, sebagai contoh sarana kerja yang menunjang, liburan dan lain sebagainya.

- Talent Mobility / Rotasi / Pengayaan Jabatan

Pegawai yang berkinerja tinggi (predikat sangat baik) merupakan pegawai yang mampu mengidentifikasi masalah organisasi, memiliki informasi yang baik, kesadaran untuk melakukan perbaikan, menjadi katalisator perubahan. Untuk itu, Talent mobility / rotasi pegawai berkinerja tinggi sangat penting untuk menjadi *agent of change*.

- Work - life program (WAP, EVP, Olimpiakom, dll)

Generasi milenial saat ini tidak hanya mengutamakan pekerjaan tapi juga mengutamakan kehidupan. Terutama di kota-kota

besar, banyak pegawai terjebak dalam kesibukan pekerjaan dan kemacetan di jalan raya. Kehidupan pribadinya seperti hobbi dan sosial terabaikan. Dan kondisi seperti itu sering kali memicu stress tingkat tinggi pegawai, untuk itu sangat memperhatikan Work-life balance. Work-life program memberikan keseimbangan kehidupan pribadi, kehidupan profesional, dan kehidupan keluarga adalah sama. Dan pada saat era digital seperti saat ini, berkerja secara fleksibel sangat memungkinkan diwujudkan.



BAB V

PENUTUP

Simpulan

- ❖ **B**erdasarkan hasil analisa data lapangan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :
- ❖ PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS telah mengatur manajemen kinerja pegawai dan reward pegawai berkinerja tinggi (diatas ekspektasi). Dari hasil data lapangan ditemukan Kebijakan manajemen kiinerja dan system reward pegawai berkinerja tinggi diterbitkan oleh setiap pimpinan instansi, sehingga setiap instansi memiliki keunikan masing masing. Hal ini disebabkan belum adanya peraturan peraturan yang mengatur tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai sesuai PP No. 30 Tahun 2019.
- ❖ Variasi kebijakan dalam manajemen kinerja pegawai menunjukan bahwa Implementasi PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS belum berjalan secara optimal. Dalam menilai pegawai sebagian besar masih menggunakan PP No. 46 Tahun 2011 penilaian prestasi kerja PNS. Belum optimalnya pelaksanaan PP No 30 Tahun 2019 juga dapat dilihat belum

adanya *talent pool* disetiap instansi. Dengan demikian, PNS yang memiliki hal untuk diprioritaskan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) dan pengembangan kompetensi belum dapat diimplementasikan dengan baik.

- Model System reward untuk pegawai berkinerja tinggi sesuai berdasarkan kebijakan dan implementasi *best practices* dalam bentuk finansial dan non finansial yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, pemberian jenis *reward* dibedakan pegawai dengan predikat sangat baik dan predikat baik. Jenis *reward* yang diberikan meliputi :
 - Talent Pool / Promosi / Fast Track Instansional atau nasional (Career Opportunity))
 - Prioritas Pengembangan Kompetensi (scholarship, training, coaching, GPD/MP, dll),
 - Talent Mobility / Rotasi / Pengayaan Jabatan
 - Work / Life Program (WAP, EVP, Olimpiakom, dll)
 - Flexible Reward (Point Based Reward)
 - Insentive / Tunjangan Kinerja / Bonus / Jasa Produksi
 - Kemudahan Pinjaman

Rekomendasi

- **A**gar Ssistem *reward* pegawai berkinerja tinggi dapat diterapkan dengan baik dibutuhkan sistem manajemen kinerja pegawai yang holistik dan terintegrasi dengan sistem kepegawaian, sistem manajemen talenta, sistem pengembangan kompetensi, sistem absensi dan lain sebagainya. Oleh karena itu, Kementerian PANRB perlu segera menerbitkan Peraturan Menteri PANRB tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai. Manajemen kinerja juga perlu ditunjang dengan aplikasi sistem informasi manajemen kinerja pegawai yang

efektif dan efisien.

- Selain kebijakan tersebut, Pusat Kajian Manajemen ASN – LAN perlu menyiapkan pedoman teknis yang berisikan instrumen dari setiap tahap sistem manajemen kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Aan Komariah dan Djamán Satori. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta. 2011.
- Achmad Sobirin. *Manajemen Kinerja*. Tangerang Selatan: Modul 1 Universitas Terbuka. 2014.
- Aguinis, H. *Performance Management* (3rd ed.). One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. 2013.
- Armstrong, M., & Baron, A. *Managing performance: Performance Management in Action*. Camp Road, London: CIPD House. 2005.
- Burke, R. J., Noblet, A., & Cooper, C. L. *Human Resource Management in the Public Sector*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing. 2013.
- Cemal Zehir, Busra Muceldili, dan Songul Sehir. *The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey*. *Journal Social and Behavioral Sciences*. 5(8) : h: 734-743. 2012.
- Dooren, W. Van, Bouckaert, G., & Halligan, J. *Performance Management in the Public Sector* (2nd ed.). New York: Routledge. 2015.
- Gonzales, K. *Correlation of Performance Management System and Community Satisfaction in Municipalities*. Barry University. 2016.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H (2008) : *Organisasi : perilaku, struktur, proses* jilid 1 Donnelly; Alih bahasa Nunuk Adiarni, Jakarta : Binarupa Aksara. 1996.

- Malayu SP Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, hal 183. 2003.
- Nadia And Fathurahman, Heri : *Relationships between Physical Working Environment, Employee Well-being, and Employee Commitment in Hospital Management*, International Journal of Administrative Science & Organization, September 2107 Volume 24, Number 3. 2017.
- Nana Syaodih Sukmadinata. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2011.
- Pather, S. *Exploring Performance Management to Enhance Employee Engagement*. University of Pretoria. 2014.
- Simamora, Henry. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. Cetakan Kedua .Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. 2006.
- Zakaria, H. B. *Performance Management and Local Government Administration in Ghana: The Case of the District Development Facility and the Functional Organisational Assessment Tool*. A Thesis Submitted to the University of Manchester for the Degree of Doctor of Philosophy. Institute for Development Policy and Management (IDPM). 2014.

B. Peraturan Perundangan

- Peraturan Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2019 tentang Perubahan ke Delapan Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja

Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2009 tentang Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan

Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2009 tentang Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan

Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2009 tentang Gelar, Tanda Jasa dan Tanda Kehormatan

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

C. Hasil Kajian

Ombusman Republik Indonesia, Laporan Tahunan Ombusman Republik Indonesia 2019

Septiana Dwi Putrianti dkk, Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019, Komisi ASN, 2019.

D. Hasil Download

Canitez, F., Deveci, M., Demirel, N. Ç., & Demirel, T. D. *Designing a Balanced Scorecard Framework for Public Transport Organizations: The Case of IETT*. *Journal of Economic and Social Development*, 5(2), 91. <https://doi.org/10.26352/CJ02F5021>. 2018.

Carpi, R., Douglas, J., & Gascon, F. *Performance management: Why keeping score is so important, and so hard*. Retrieved from McKinsey & Company website: <https://www.mckinsey.com/>

business-functions/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard. 2017.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. *Performance management and employee engagement. Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>. 2011.

<http://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/penghargaan-pns-berprestasi-sahirman-dua-indikator-pns-berprestasi>

<https://economy.okezone.com/read/2019/10/17/320/2118119/pns-bisa-raih-promosi-kilat-tapi-prestasinya-harus-luar-biasa>

<https://kabarpapua.co/dua-polisi-di-polres-kepulauan-yapen-diberi-kenaikan-pangkat-luar-biasa/>

<https://menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-gelar-anugerah-asn-2018>

<https://menpan.go.id/site/berita-terkini/malam-anugerah-asn-2019-tiga-terbaik-peroleh-piala-adhigana>

<https://news.detik.com/berita/d-4887827/kapolri-beri-kenaikan-pangkat-luar-biasa-penghargaan-ke-21-anggota-berprestasi>

<https://persbhayangkara.id/2020/02/15/kapolda-sulsel-pimpin-upacara-kenaikan-pangkat-luar-biasa-kapolsek-cempa-polres-pinrang/>

<https://setkab.go.id/urgensi-pengelolaan-kinerja-pns-berbasis-skp/>

<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180213180315-532-275940/35-pns-digadang-dapat-kenaikan-pangkat-luar-biasa>

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/4125095/bkn-kinerja-pns-masih-jeblok-meski-nilai-prestasi-baik>

<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/100-nomine-lolos-ditahap-i-pns-inspiratif-dan-future-leader-wajib-lengkap-data>

<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/percepatan-reformasi-birokrasi-berpengaruh-pada-tunjangan-kinerja>

<https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/permasalahan-dan-tindak-lanjut-ke-depan>

<https://www.papuatoday.com/2019/01/25/berprestasi-7-anggota-polda-papua-naik-pangkat-luar-biasa/>

Kaplan, R. S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In Handbooks of Management Accounting Research* (No. 10–074). Retrieved from https://www.hbs.edu/faculty/Publication_Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf. 2010.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Retrieved from <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. 1992.

Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch. *“Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences”*, OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5, OECD Publishing. doi:10.1787/160726630750. 2007.

Manning, Nick; Hasnain, Zahid; Pierskalla, Jan Henryk. *Public sector human resource practices to drive performance (English). GlobalExpert Team (GET) note; recently asked questions series*. Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/930881467998212918/Public-sector-human-resource-practices-to-drive-performance>. 2012.

Pantaskah Remunerasi untuk ASN? <https://kolom.tempo.co/read/1152370/pantaskah-remunerasi-untuk-asn/full&view=ok>

Pollitt, C. *Performance management 40 years on: a review. Some key decisions and consequences*. Public Money & Management.

<https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1407129>. 2017.

Pollitt, C. *The logics of performance management*. *Evaluation*, 19(4), 346–363. <https://doi.org/10.1177/1356389013505040>. 2013.

Smith, P. C. *Performance management: The clinician's tale*. *Health Economics, Policy and Law*, 10(3), 357–360. <https://doi.org/10.1017/S1744133114000474>. 2014.

Stephen N. M Nzuve *Factors: Perceived To Influence Employees' Performance: A Case Of The Independent Electoral And Boundaries Commission*, *Journal PROBLEMS OF MANAGEMENT IN THE 21st century* Vol. 10, No. 2. 2015.

World Bank. 2014. *Pay flexibility and government performance : a multicountry study*. Washington, DC: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/203401468330901538/Pay-flexibility-and-government-performance-a-multicountry-study>

Lampiran Instrumen

PANDUAN DISKUSI TERBATAS KESEJAHTERAAN ASN BERKINERJA TINGGI

VARIABEL	INDIKATOR	RINCIAN
KESEJAHTERAAN ASN	• Mekanisme Pemberian Reward	• Proses/tahapan/langkahmendapatkan reward
	• THP	• Gaji / Tunjangan / Insentif finansial lainnya
	• Fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Kendaraan / Rumah dinas / Komunikasi / Alat pendukung kerja / Keringanan cicilan / Keringan Pajak • Prioritas Promosi / Pengembangan Kompetensi (sekolah, magang, seminar internasional, short course makan malam kepala daerah/presiden) / • Kenaikan Pangkat Luar Biasa / Jabatan / Kelas Jabatan
KINERJATINGGI	• Gambaran Manajemen Kinerja Organisasi / Pegawai	• Cascading Dari Renstra sampai SKP / Government Reform Managemen System
	• Sistem Penilaian Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan kinerja pegawai • Pelaksanaan (kamus kegiatan)
	• Kriteria Pegawai Berkinerja Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • 90 - 120 % + Ide inovasi (tobosan baru) • Perilaku ASN • Penghargaan nasional / internasional • Hak paten / HAKI • Hight sosial impact
	• Evaluasi Pasca Pemberian Reward	• Pelaksanaan evaluasi

Data Tambahan	• Data Pegawai Berkinerja Tinggi	• Jumlah ASN yang diusulkan dan menerima predikat kinerja tinggi 5 tahun terakhir
	• Aturan Tentang Manajemen Manajemen Kinerja	• Perkada

SURVEI PEGAWAI BERKNERJA TINGGI

Profil Responden

Nama :

NIP :

Jabatan : 1. JPT 2. Administrator 3. Pengawas 4. Jabatan
Fungsional

OPD :

Bid/Bag/Sub/Sek :

Usia : 1. <30 2. >30<40 3. >40<50 4. >50

- a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup Baik d. Buruk

11. Cascading Rencana Strategis ke Sasaran Kinerja Pegawai telah dilakukan dengan baik dan tepat ?

- a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup Baik d. Buruk

12. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah dilakukan secara objektif ?

- a. Sangat Objektif b. Objektif c. Cukup Objektif d. Tidak Objektif

13. Penilaian Kinerja Pegawai yang diberikan pimpinan telah dilakukan secara objektif ?

- a. Sangat Objektif b. Objektif c. Cukup Objektif d. Tidak Objektif

14. Reward / Penghargaan Kinerja Tinggi yang pernah diterima karena memiliki

- a. Capaian Nilai SKP 90-120% dan Inovasi b. Memiliki Hak Paten / HAKI
c. Memiliki dampak perubahan sosial yang besar d. Memperoleh penghargaan nasional atau Internasional

15. Ada Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Barat secara berkala ?

- a. Ya b. Tidak



HASIL ANALISIS
KAJIAN MODEL KESEJAHTERAAN ASN
KINERJA TINGGI



Keterangan Data

01

Jumlah Data

Hasil survey terdiri dari 651 responden dari ASN Provinsi Jawa Barat dan 117 responden dari ASN Provinsi Yogyakarta.

02

Output yang Diharapkan

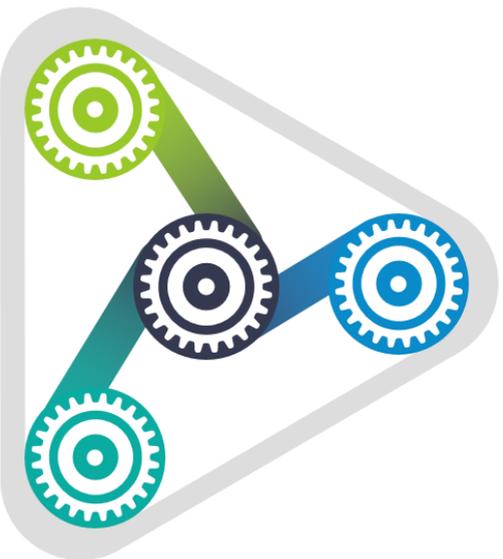
Profil Umum Responden, Kesejahteraan Responden terkait Apresiasi Kinerja Pegawai, serta Penilaian Kinerja ASN yang telah berjalan.

03

Bentuk Analisis

Analisis berupa statistika deskriptif yang diolah menggunakan aplikasi Python

Cleaning Data



1. Pengecekan *rule* kuesioner

Menyesuaikan jawaban responden dengan *rule* yang ada di kuesioner. Pertanyaan yang seharusnya

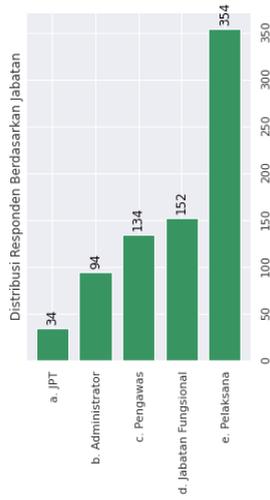
2. Pengecekan data kosong

Melihat *cell* yang kosong, apabila terdapat hubungan dengan pertanyaan lain, jawaban akan disesuaikan dengan isian responden di tersebut. Data kosong akan diganti dengan nilai 0 atau tidak mengisi.

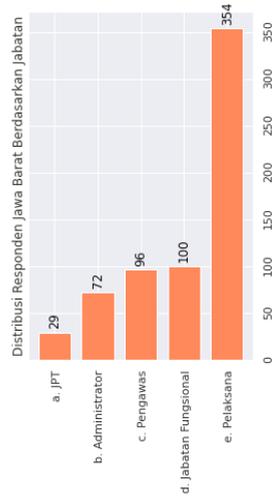
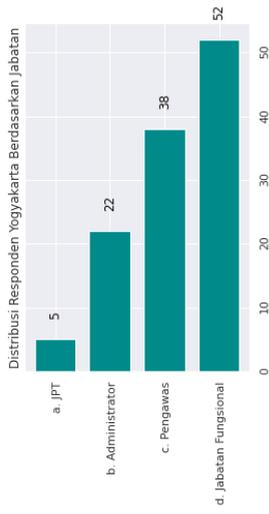
3. Pengelompokan data

Jawaban yang diisi secara terbuka dikelompokkan atau dikategorikan pada kelompok yang sudah ada.

DESKRIPSI UMUM

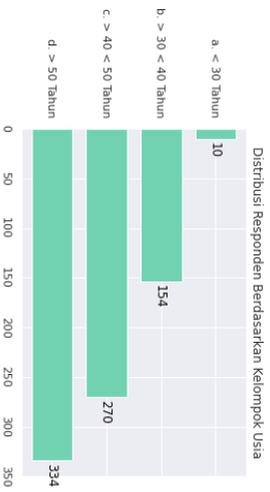


Responden didominasi oleh jabatan pelaksana. Walaupun begitu, setiap jenis jabatan sudah terwakili.

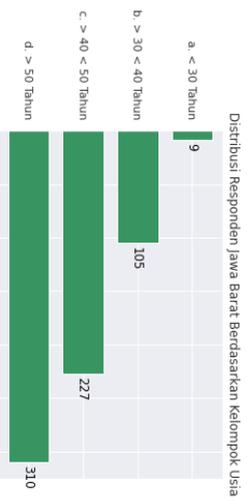
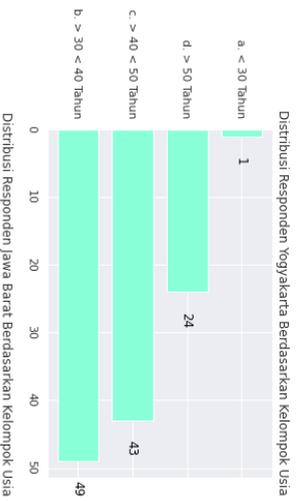


Di Yogyakarta tidak ada responden dengan jabatan pelaksana.

DESKRIPSI UMUM

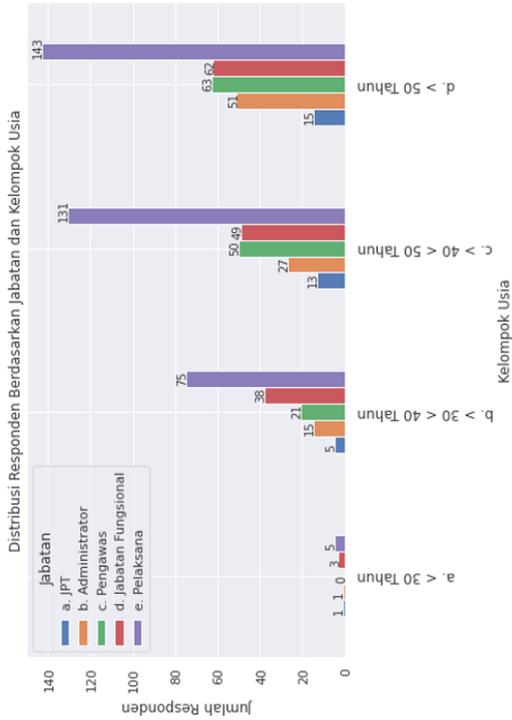


Bila dilihat dari Kelompok Usia Responden, 54% responden termasuk pada kelompok usia diatas 50 tahun.



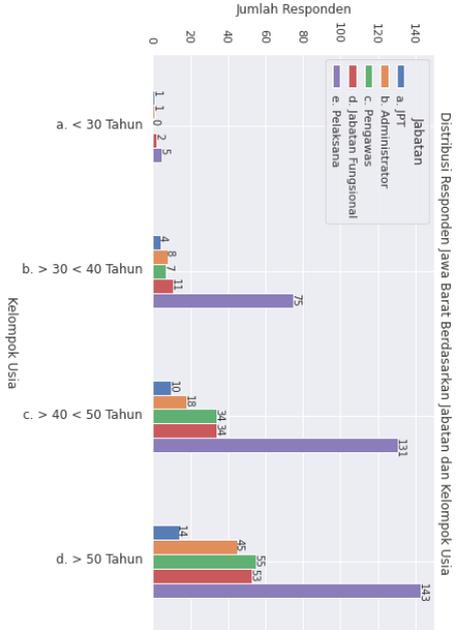
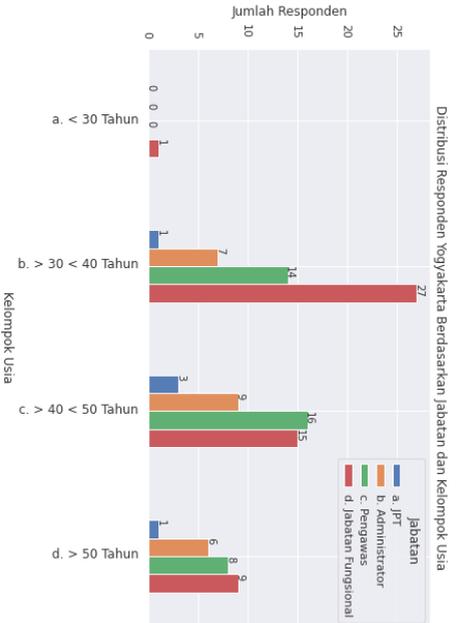
Berbeda dengan Jawa Barat, Yogyakarta didominasi responden dengan usia 30-40 tahun.

DESKRIPSI UMUM



Secara keseluruhan, Kelompok Jabatan di setiap Kelompok Usia memiliki karakteristik distribusi yang sama, didominasi oleh jabatan pelaksana diikuti oleh jabatan fungsional.

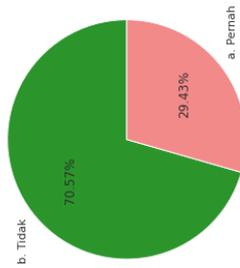
DESKRIPSI UMUM



Di setiap kelompok usia, responden dengan jabatan fungsional memiliki proporsi paling tinggi di Yogyakarta.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN

Distribusi Responden yang Pernah Mendapatkan Reward



Distribusi Responden yang Pernah Mendapatkan Reward Berdasarkan Kelompok Usia



Distribusi Responden yang Pernah Mendapatkan Reward Berdasarkan Kelompok Jabatan

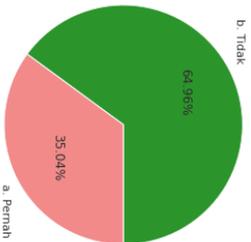


70,76% Responden masih belum pernah mendapatkan reward atas kinerjanya.

Responden di kelompok usia diatas 50 tahun dan/atau responden di kelompok jabatan JPT memiliki proporsi responden pernah mendapatkan reward lebih tinggi.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN

Distribusi Responden Yogyakarta yang Pernah Mendapatkan Reward



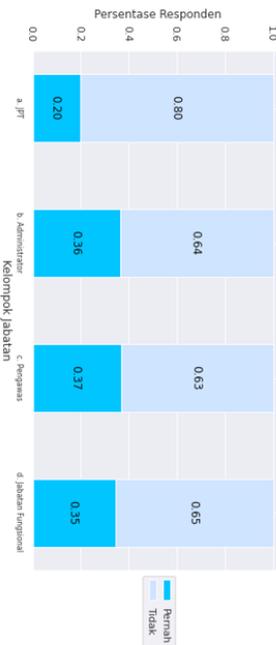
65% Responden di Yogyakarta masih belum pernah mendapatkan reward atas kinerjanya.

Di Yogyakarta, pada kelompok usia diatas 50 tahun dan/atau kelompok jabatan diPT memiliki proporsi pernah mendapatkan reward lebih tinggi.

Distribusi Responden Yogyakarta yang Pernah Mendapatkan Reward Berdasarkan Kelompok Usia

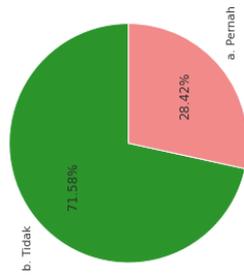


Distribusi Responden Yogyakarta yang Pernah Mendapatkan Reward Berdasarkan Kelompok Jabatan



KESEJAHTERAAN RESPONDEN

Distribusi Responden Jawa Barat yang Pernah Mendapatkan Reward



Distribusi Responden Jawa Barat yang Pernah Mendapatkan Reward Berdasarkan Kelompok Usia



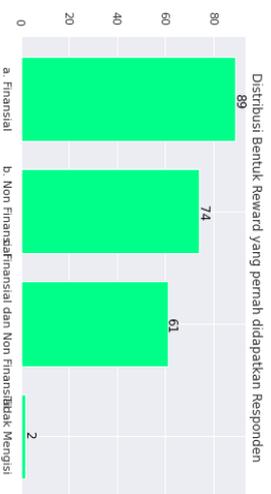
Distribusi Responden Jawa Barat yang Pernah Mendapatkan Reward Berdasarkan Kelompok Jabatan



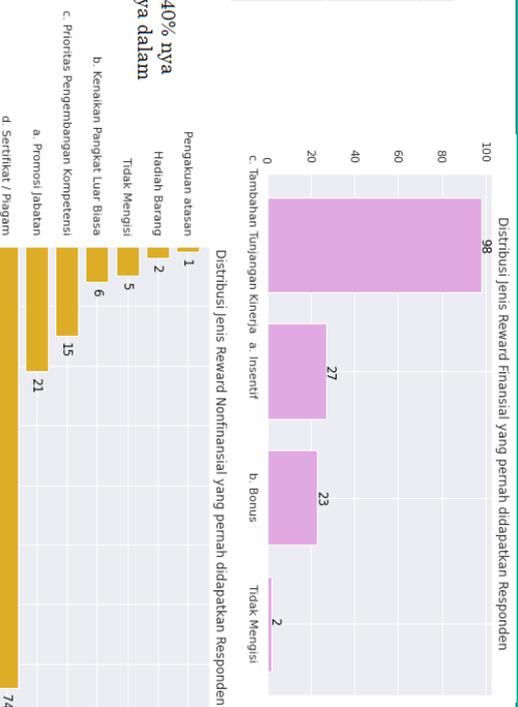
72% Responden di Jawa Barat masih belum pernah mendapatkan reward atas kinerjanya.

Di Yogyakarta, pada kelompok usia diatas 50 tahun dan/atau kelompok jabatan JPT memiliki proporsi pernah mendapatkan reward lebih tinggi.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN

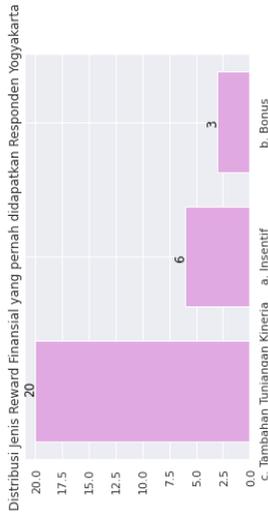
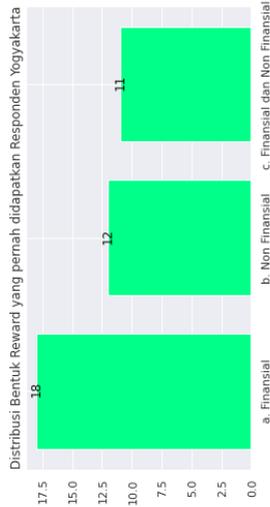


Dari 226 Responden yang pernah mendapatkan Reward, 40% nya mendapatkan Reward dalam bentuk Finansial dan 27% nya dalam bentuk Finansial dan Nonfinansial.

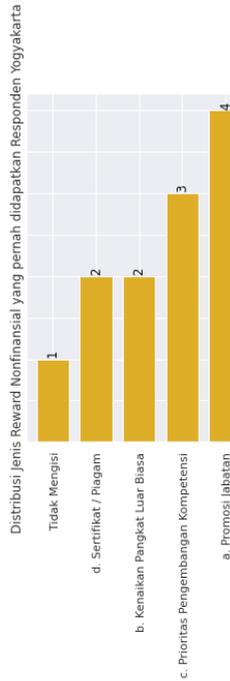


Tambahan Tunjangan Kinerja menjadi bentuk reward finansial yang paling banyak diperoleh oleh responden, sementara sertifikat/piagam menjadi bentuk reward nonfinansial yang paling banyak diperoleh responden.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN

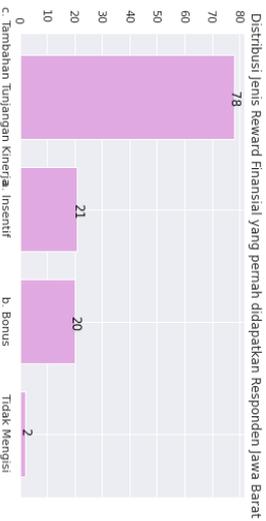
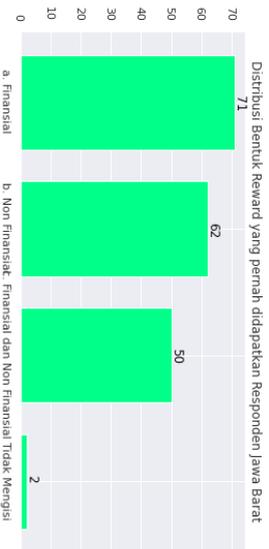


Dari 41 Responden yang pernah mendapatkan Reward, 44% mendapatkan Reward dalam bentuk Finansial dan 29% nya d bentuk Finansial dan Nonfinansial.

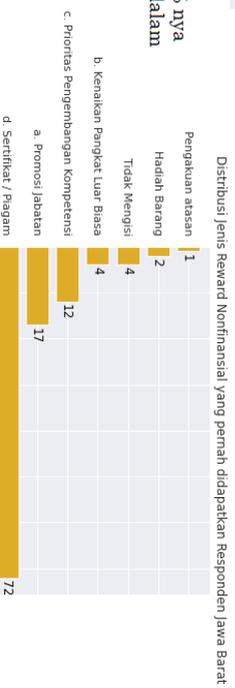


Tambahan Tunjangan Kinerja dan promosi jabatan menjadi bentuk reward finansial dan/atau nonfinansial yang paling banyak diperoleh oleh responden Yogyakarta.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN



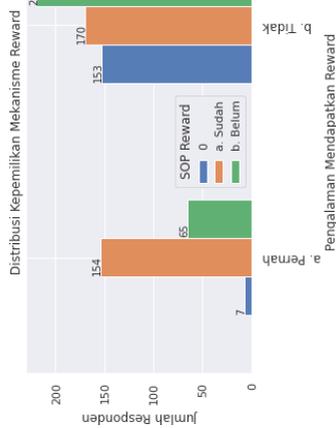
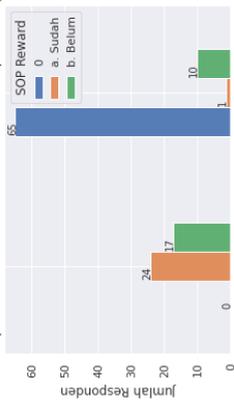
Dari 185 Responden yang pernah mendapatkan Reward, 38% nya mendapatkan Reward dalam bentuk Finansial dan 34% nya dalam bentuk Finansial dan Nonfinansial.



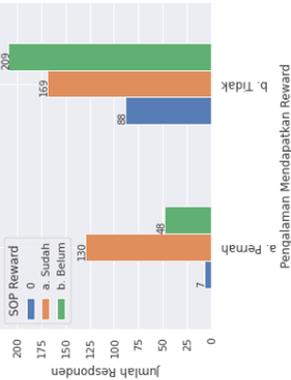
Tambahan Tunjangan Kinerja menjadi bentuk reward finansial yang paling banyak diperoleh oleh responden, sementara sertifikat/piagam menjadi bentuk reward nonfinansial yang paling banyak diperoleh responden.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN

Distribusi Kepemilikan Mekanisme Reward Menurut Responden Yogyakarta

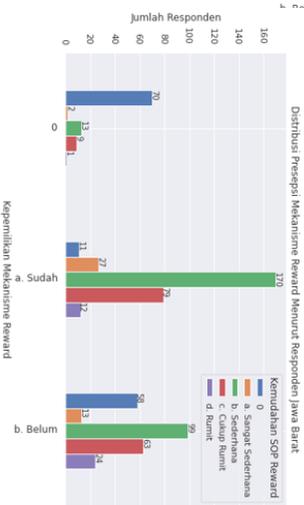
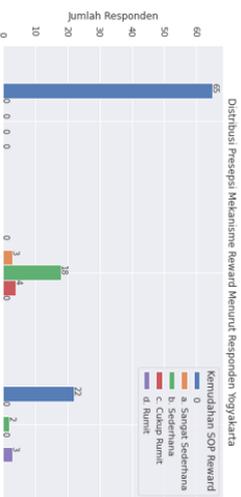
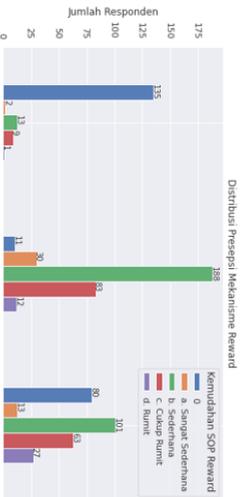


Distribusi Kepemilikan Mekanisme Reward Menurut Responden Jawa Barat



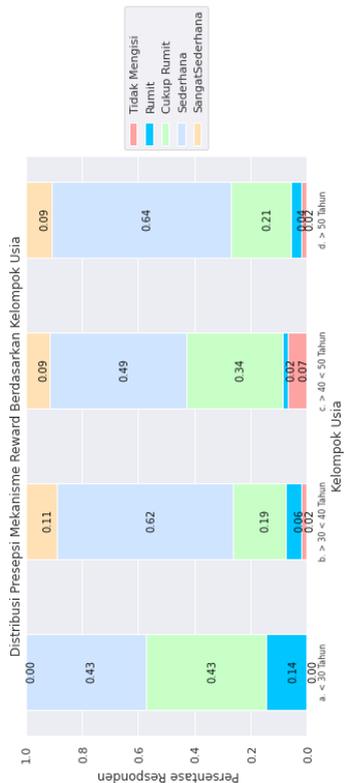
Grafik diatas menunjukkan terdapat perbedaan pendapat antara responden yang pernah mendapatkan reward dengan yang belum.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN



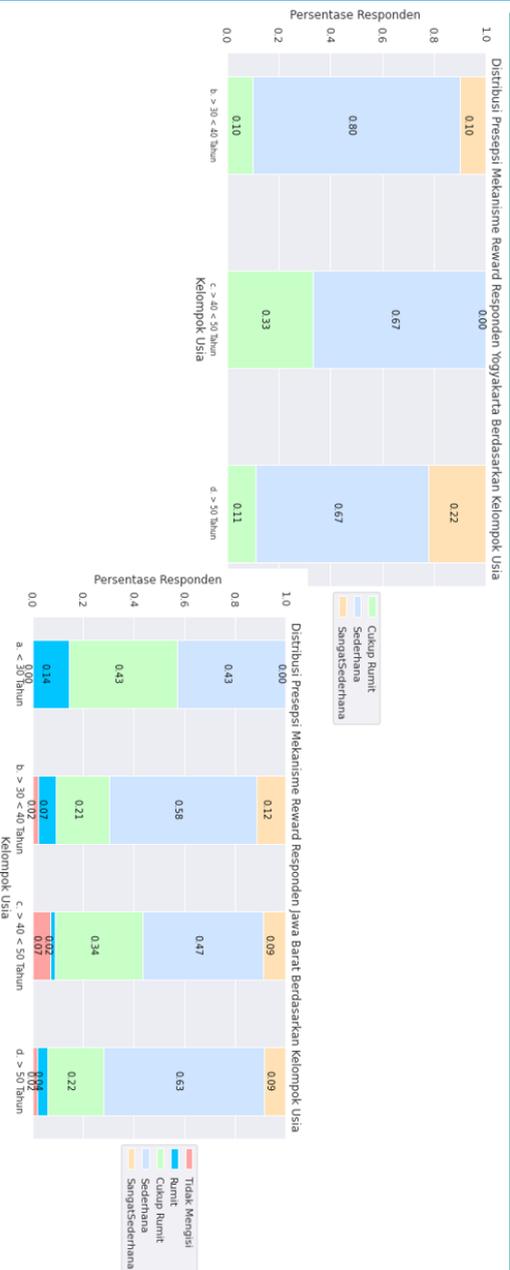
Masih ada responden yang tidak menjawab terkait kepemilikan mekanisme Reward tetapi menjawab presepsinya.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN



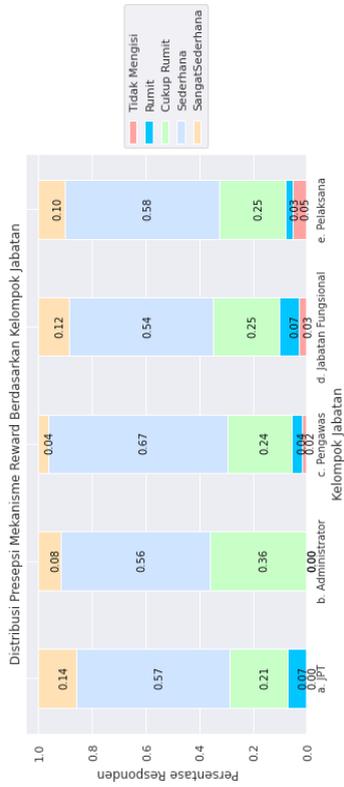
Grafik diatas menunjukkan bahwa, di kelompok usia dibawah 30 tahun, 57% nya mengatakan mekanismenya cukup rumit dan rumit. Sementara di kelompok usia lainnya, lebih banyak yang mengatakan sederhana atau sangat sederhana daripada cukup rumit atau rumit.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN



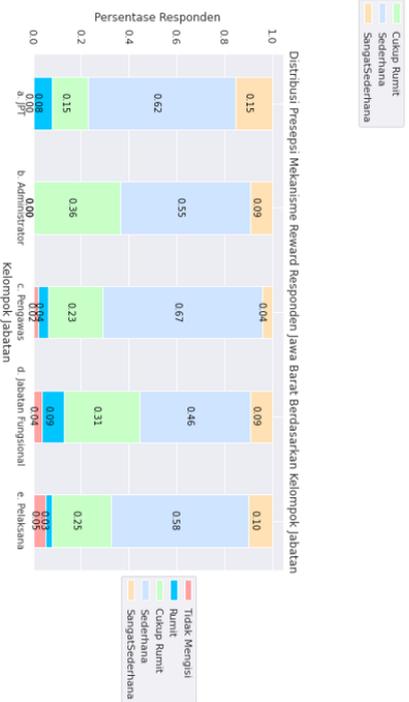
Responden Yogyakarta tidak ada yang memiliki persepsi rumit terhadap mekanisme reward di instansinya. Sedangkan di Jawa Barat, responden dengan kelompok usia dibawah 30 tahun 57% nya menyatakan mekanisme reward cukup rumit dan/atau rumit.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN



Semua kelompok jabatan yang menyatakan bahwa mekanisme SOP yang ada sangat sederhana atau sederhana memiliki proporsi yang paling banyak.

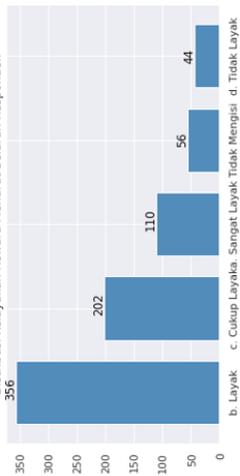
KESEJAHTERAAN RESPONDEN



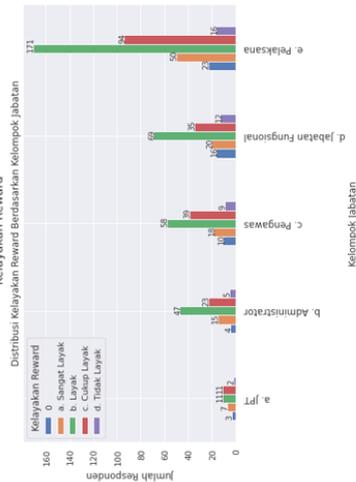
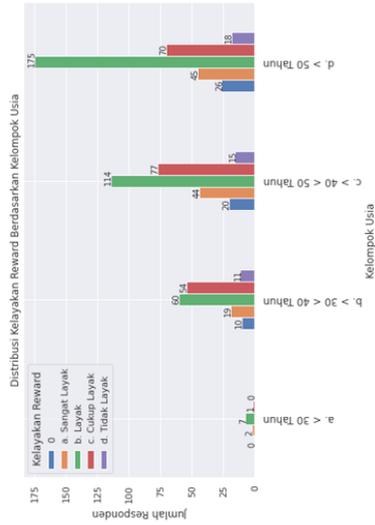
Kelompok Jabatan JPT di Yogyakarta sluruhnya mengatakan bahwa mekanisme reward yang ada cukup rumit. Sementara di Jawa Barat, 40% responden di kelompok jabatan fungsional mengatakan mekanisme reward cukup rumit dan/atau rumit (paling banyak).

KESEJAHTERAAN RESPONDEN

Distribusi Kelayakan Reward Menurut Seluruh Responden



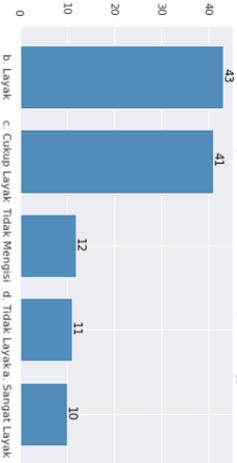
Grafik disamping menampilkan distribusi kelayakan reward. 60% responden mengatakan bahwa reward sudah sangat layak atau layak.



Kelompok usia 40-50 tahun dan/atau kelompok jabatan pelaksana memiliki proporsi responden yang mengatakan reward nya cukup layak atau tidak layak paling banyak.

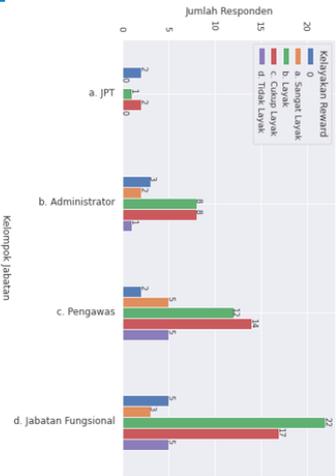
KESEJAHTERAAN RESPONDEN

Distribusi Kelayakan Reward Menurut Responden Yogyakarta

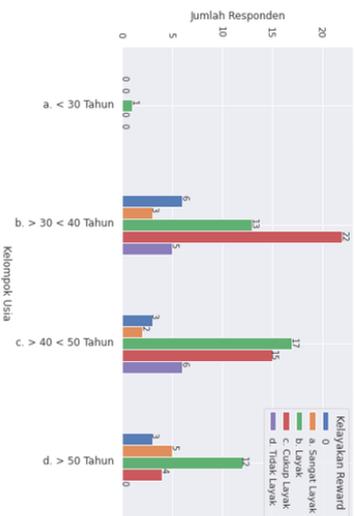


45% responden Yogyakarta mengatakan bahwa reward sudah layak dan sangat layak tetapi 44% lainnya mengatakan reward nya cukup layak dan tidak layak.

Distribusi Kelayakan Reward Berdasarkan Kelompok Jabatan Responden Yogyakarta



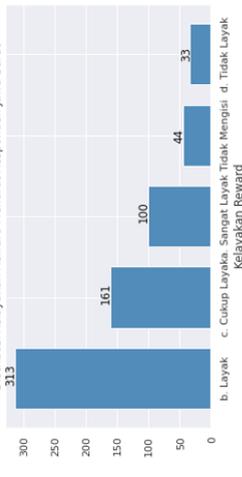
Distribusi Kelayakan Reward Berdasarkan Kelompok Usia Responden Yogyakarta



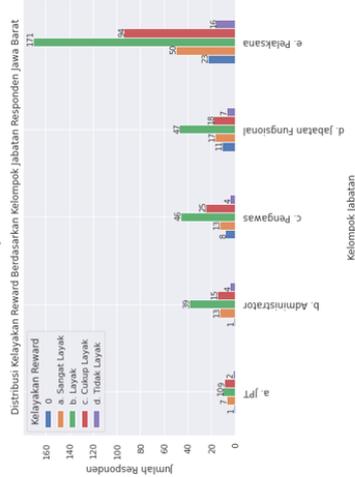
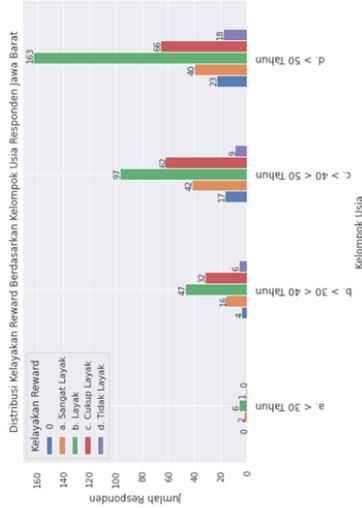
Kelompok usia 30-50 tahun dan/atau kelompok jabatan pengawas dan fungsional memiliki proporsi responden Yogyakarta yang mengatakan reward nya cukup layak atau tidak layak paling banyak.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN

Distribusi Kelayakan Reward Menurut Responden Jawa Barat

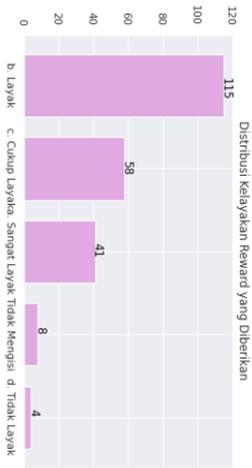


63% responden Jawa Barat mengatakan bahwa reward sudah layak dan sangat layak.

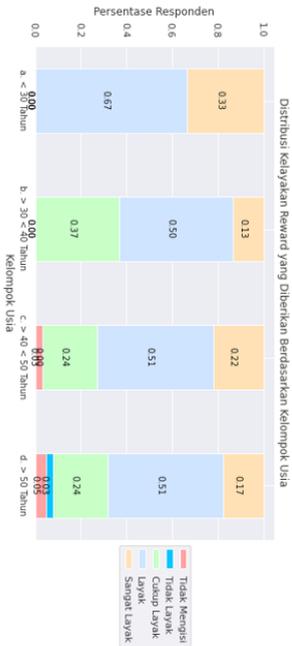


Kelompok usia 40-50 tahun dan/atau kelompok jabatan pelaksana memiliki proporsi responden yang mengatakan reward nya cukup layak atau tidak layak paling banyak.

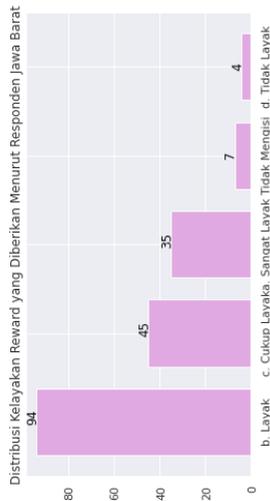
KESEJAHTERAAN RESPONDEN



Responden di kelompok usia lebih dari 50 tahun dan/atau kelompok JPT yang terdapat responden mengatakan reward yang diberikan tidak layak dengan proporsi lebih besar dibandingkan lainnya.

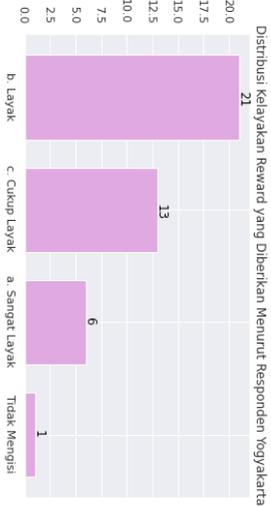


KESEJAHTERAAN RESPONDEN

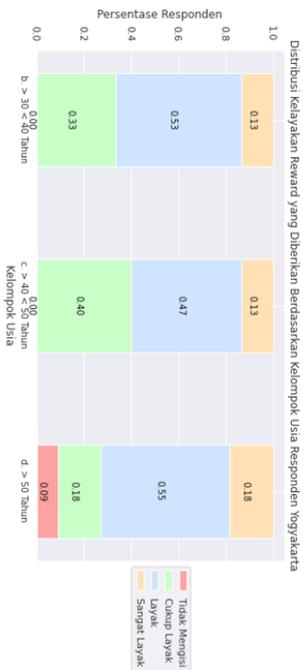


Hanya responden Jawa Barat yang pernah mendapatkan reward di kelompok usia diatas 50 tahun dan/atau kelompok jabatan JPT dan administrator berpendapat bahwa reward yang diberikan tidak layak.

KESEJAHTERAAN RESPONDEN

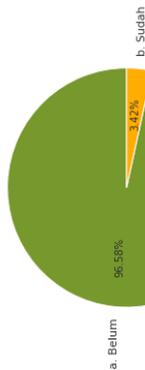


Responden di Yogyakarta yang pernah mendapatkan reward tidak ada yang mengatakan bahwa reward yang telah diberikan tidak layak.

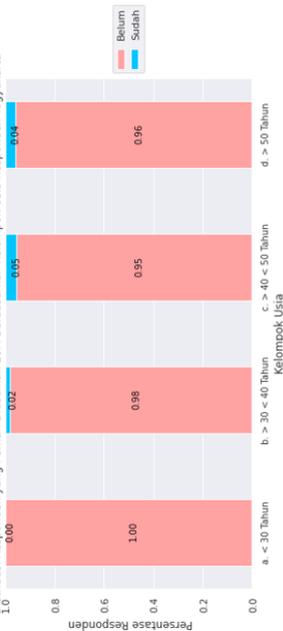


KINERJA RESPONDEN

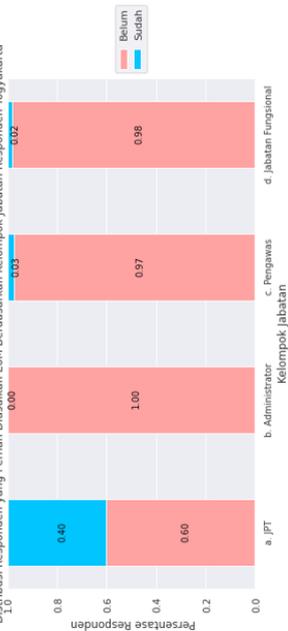
Distribusi Responden yang Pernah Diusulkan Menjadi EoM



Distribusi Responden yang Pernah Diusulkan EoM Berdasarkan Kelompok Usia Responden Yogyakarta



Distribusi Responden yang Pernah Diusulkan EoM Berdasarkan Kelompok Jabatan Responden Yogyakarta

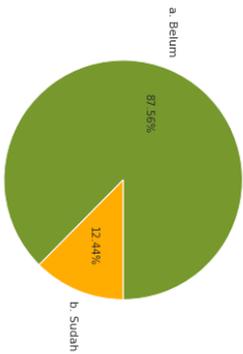


Hanya 3% dari responden Yogyakarta yang pernah diusulkan sebagai EoM.

Kelompok usia di atas 40 tahun dan/atau kelompok JPT yang memiliki proporsi pernah diusulkan paling tinggi dibandingkan lainnya.

KINERJA RESPONDEN

Distribusi Responden yang Pernah Diusulkan Menjadi EoM



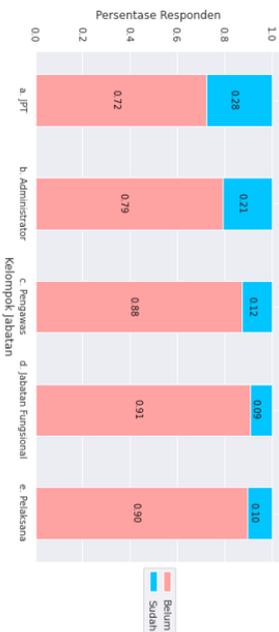
Hanya 12% dari responden Yogyakarta yang pernah diusulkan sebagai EoM.

Kelompok usia di bawah 30 dan/atau kelompok JPT yang memiliki proporsi pernah diusulkan paling tinggi dibandingkan lainnya.

Distribusi Responden yang Pernah Diusulkan EoM Berdasarkan Kelompok Usia Responden Jawa Barat

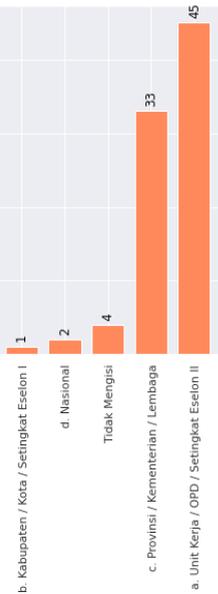


Distribusi Responden yang Pernah Diusulkan EoM Berdasarkan Kelompok Jabatan Responden Jawa Barat

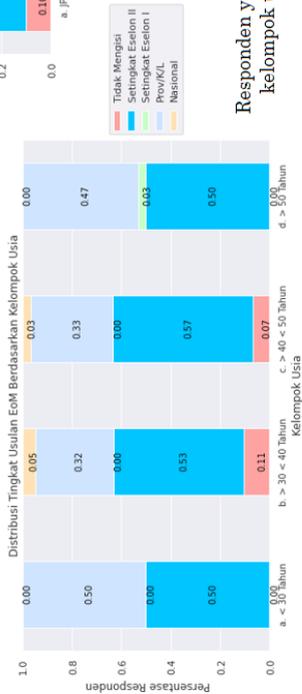
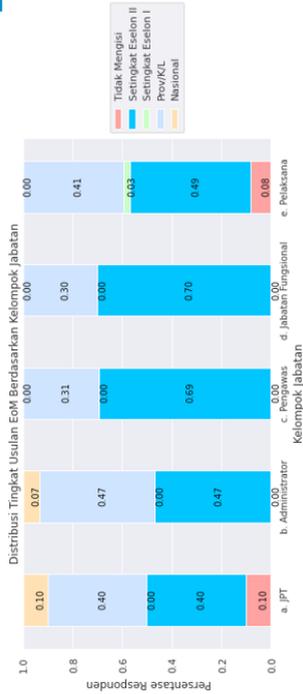


KINERJA RESPONDEN

Distribusi Tingkat Nominasi EoM yang Pernah Diusulkan



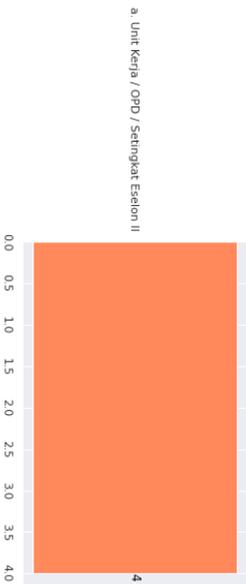
53% Responden diusulkan EoM pada tingkat Unit Kerja Eselon III.
Hanya 2% yang pernah diusulkan di tingkat Nasional.



Responden yang pernah diusulkan EoM di tingkat Nasional berada di kelompok umur 30-50 tahun dan/atau kelompok jabatan JPT dan Pelaksana.

KINERJA RESPONDEN

Distribusi Tingkat Nominasi EoM Responden Yogyakarta yang Pernah Diusulkan



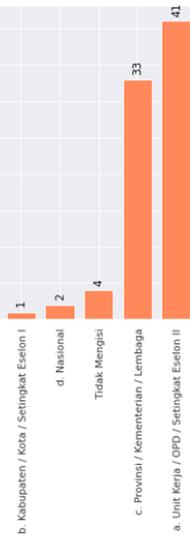
a. Unit Kerja / OPD / setingkat Eselon II

Semua responden Yogyakarta yang pernah diajukan EoM, diajukan pada tingkat Unit Kerja/Opd/Setingkat Eselon II.

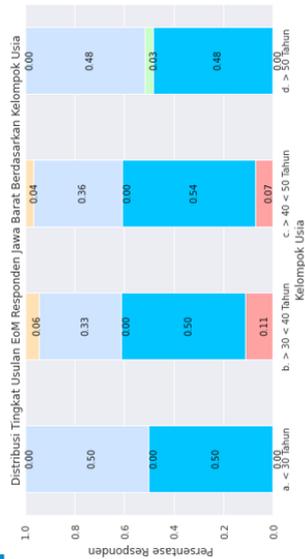
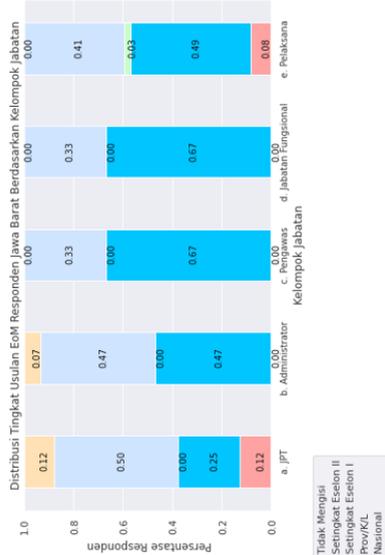
Seperti yang telah ditunjukkan oleh grafik sebelumnya, responden Yogyakarta yang pernah diajukan EoM terdiri dari kelompok usia diatas 30 tahun, dan kelompok jabatan JPT, Pengawas, dan Fungsional.

KINERJA RESPONDEN

Distribusi Tingkat Nominasi EoM Responden Jawa Barat yang Pernah Diusulkan

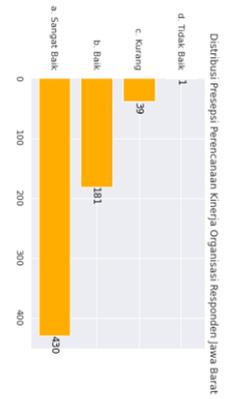
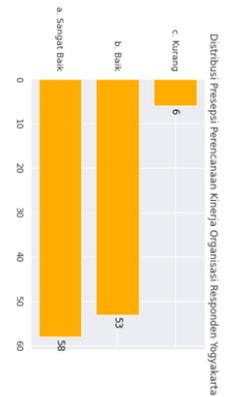
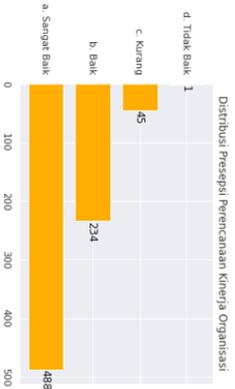
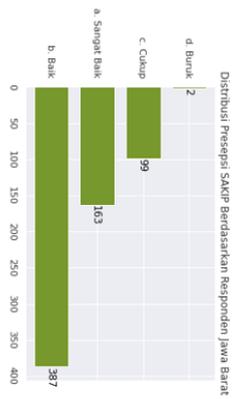
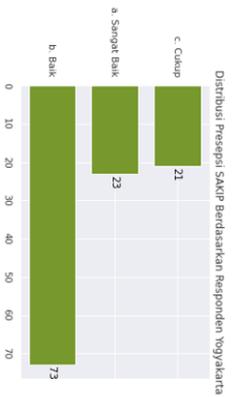
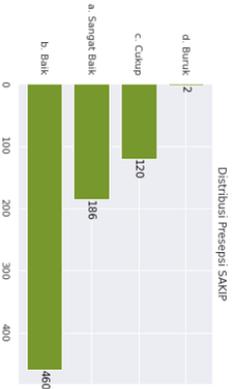


53% Responden diusulkan EoM pada tingkat Unit Kerja Eselon III. Hanya 2% yang pernah diusulkan di tingkat Nasional.



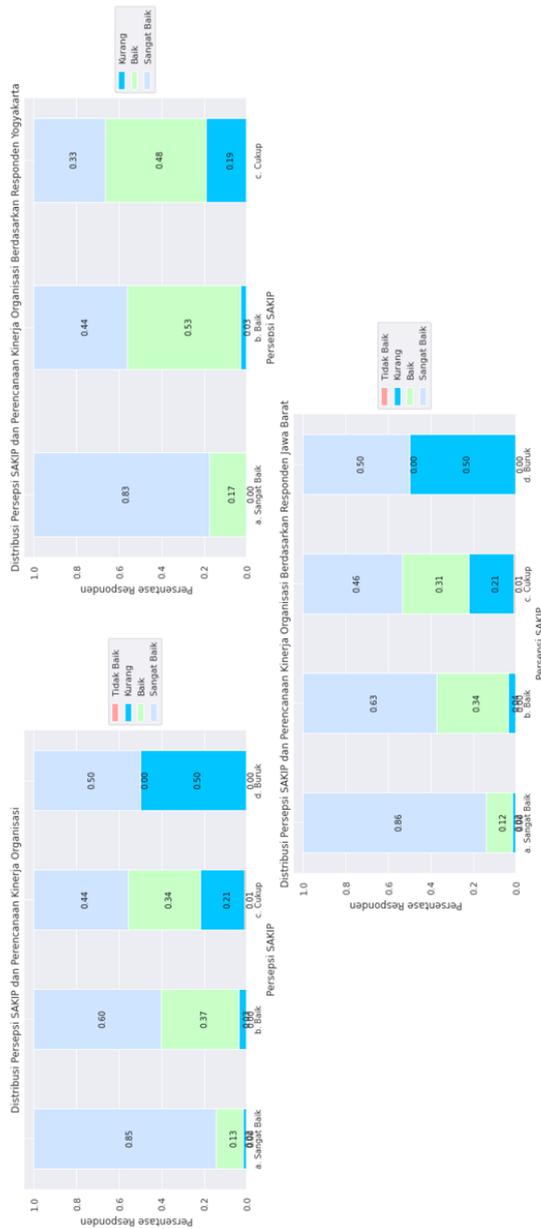
Responden yang pernah diusulkan EoM di tingkat Nasional berada di kelompok umur 30-50 tahun dan/atau kelompok jabatan JPT dan Pelaksana.

KINERJA RESPONDEN



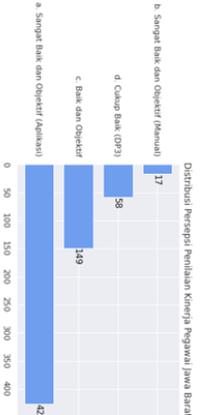
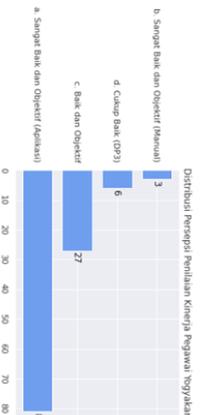
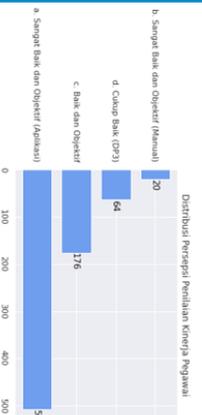
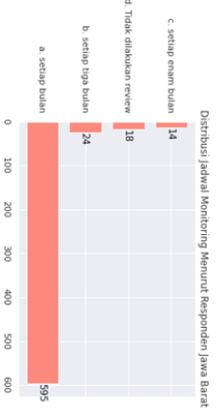
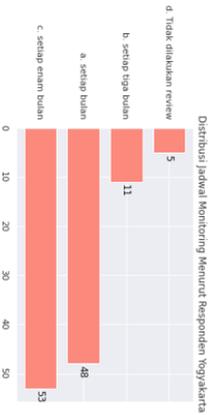
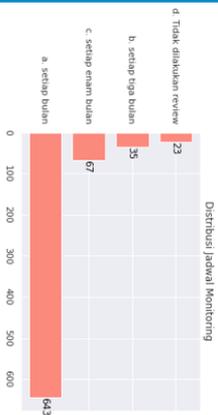
Responden di semua wilayah lebih banyak yang berpendapat bahwa SAKIP dan Perencanaan Kinerja Organisasinya sudah sangat baik.

KINERJA RESPONDEN



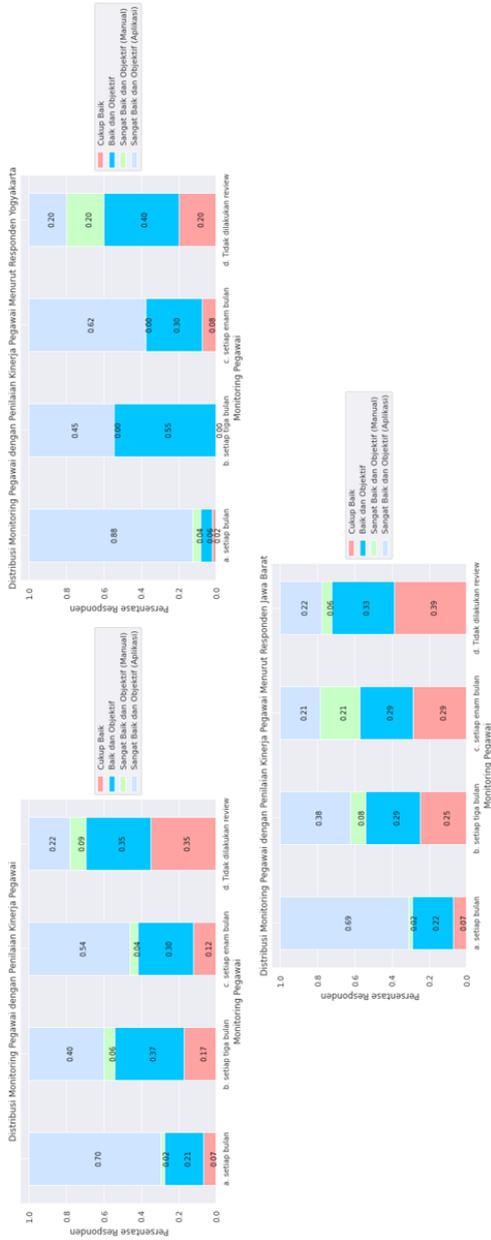
Grafik diatas menunjukkan bahwa persepsi SAKIP dan Perencanaan Kinerjajanya memiliki distribusi yang berbanding lurus. Bila persepsi SAKIP Sangat Baik, proposi Perencanaan Kinerja Organisasi sangat baik paling tinggi disbanding lainnya, dan sebaliknya.

KINERJA RESPONDEN



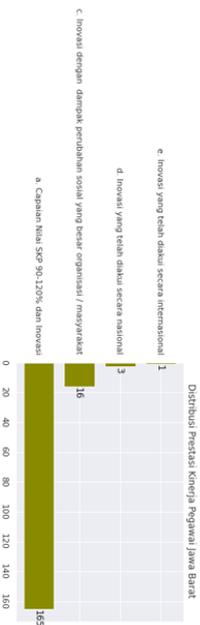
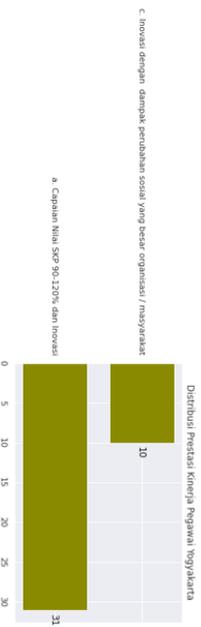
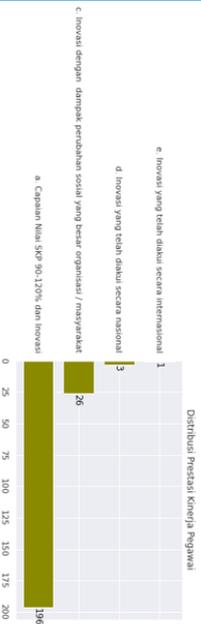
90% responden di Jawa Barat mengatakan monitoring dilakukan setiap bulan, sedangkan responden Yogyakarta 45% mengatakan monitoring dilakukan enam bulan sekali. Tapi di semua wilayah responden paling banyak mengatakan kinerja sudah dilakukan sangat baik dan objektif menggunakan aplikasi.

KINERJA RESPONDEN



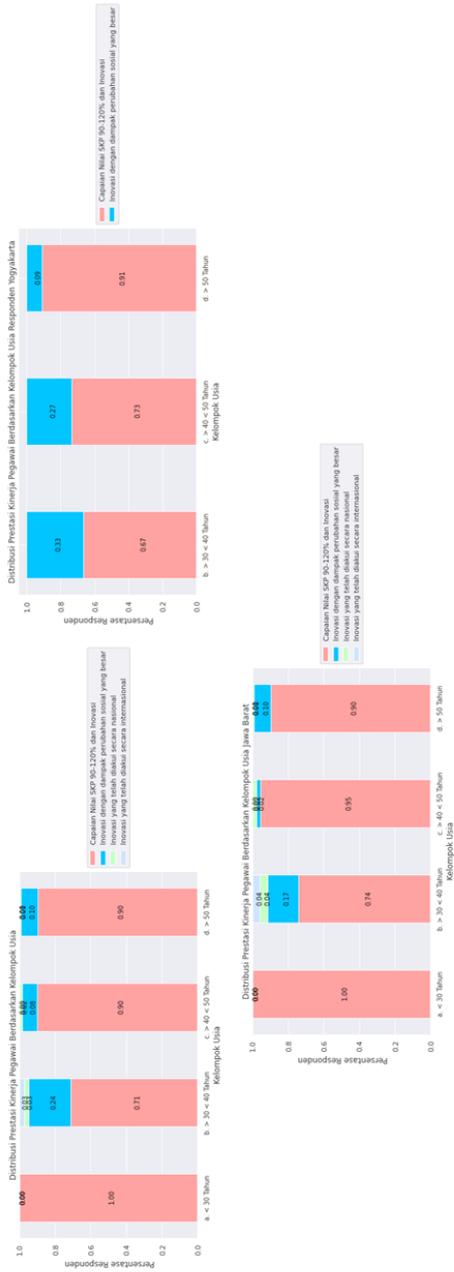
Monitoring Pegawai yang dilakukan setiap bulan memiliki proporsi penilaian kinerja sangat baik dan objektif dengan aplikasi paling besar dibanding waktu monitoring lainnya. Sementara itu, responden yang mengatakan di instansinya tidak ada review memiliki persepsi penilaian kinerja cukup baik paling tinggi dibandingkan lainnya.

KINERJA RESPONDEN



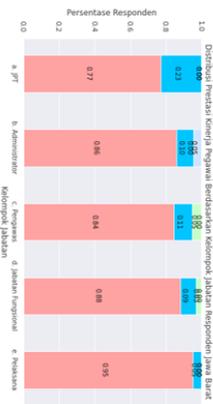
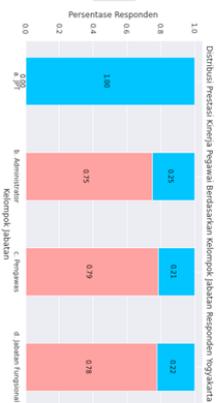
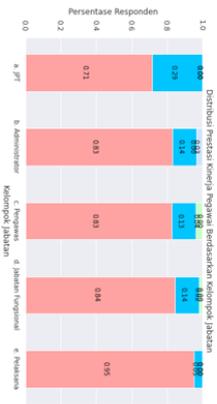
83% responden yang pernah mendapatkan reward, memiliki prestasi kinerja Capaian Nilai SKP 90-120% dan inovasi.

KINERJA RESPONDEN



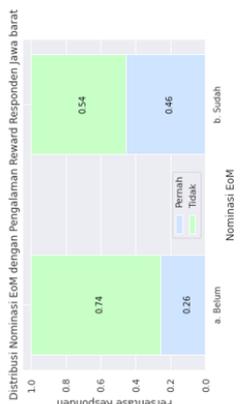
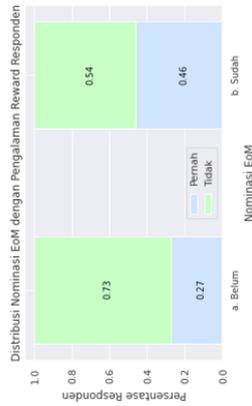
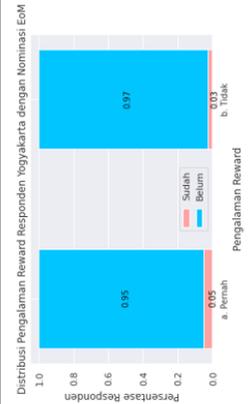
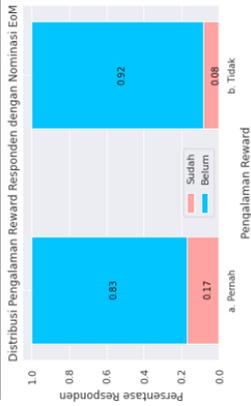
Responden di kelompok usia 30-40 tahun memiliki prestasi kinerja yang lebih bervariasi dengan skala dampak lebih besar dari kelompok usia lainnya.

KINERJA RESPONDEN



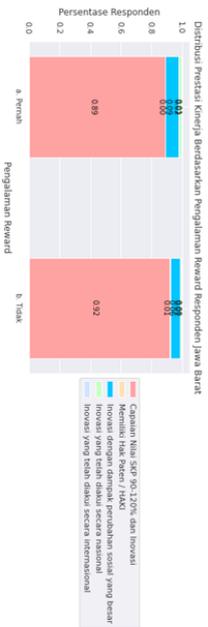
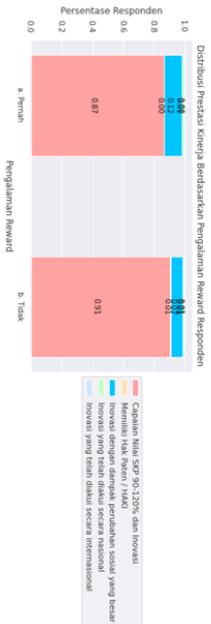
Responden di kelompok Jabatan Administrator memiliki kinerja yang diakui secara internasional, penguas dan fungsional memiliki prestasi yang diakui nasional. Sedangkan kelompok JPT memiliki proporsi kinerja yang berdampak besar di organisasi/masyarakat paling besar.

KESEJAHTERAN DAN KINERJA PEGAWAI



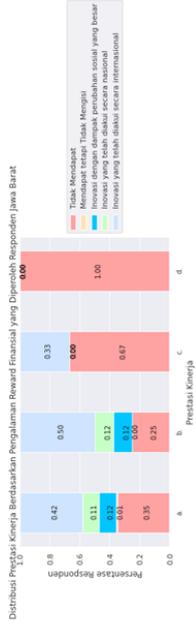
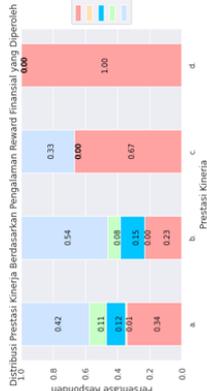
Masih ada responden yang pernah dinominasikan EoM tetapi belum pernah diberi reward. Serta masih ada responden yang sudah pernah mendapatkan reward tetapi belum pernah dinominasikan sebagai EoM.

KESEJAHTERAN DAN KINERJA PEGAWAI



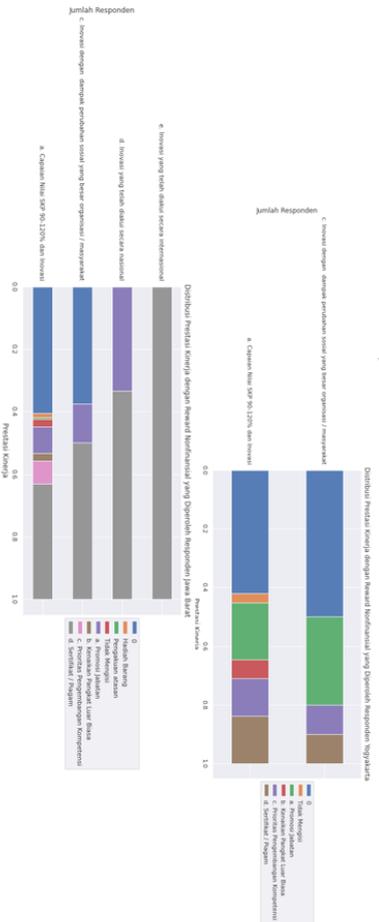
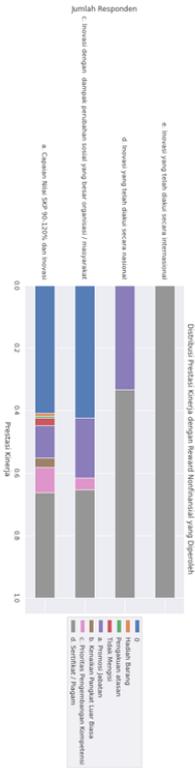
Prestasi kinerja yang diakui secara nasional dan memiliki dampak social bagi masyarakat/organisasi memiliki proporsi pernah mendapatkan reward lebih besar dari prestasi kinerjanya lainnya.

KESEJAHTERAN DAN KINERJA PEGAWAI



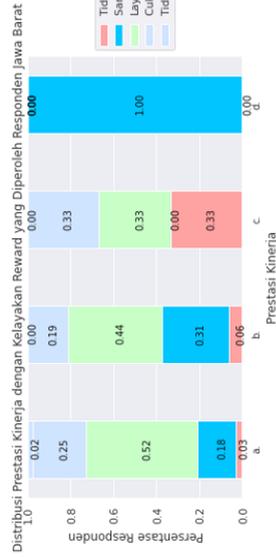
Prestasi Kinerja dengan memiliki inovasi dengan dampak sosial pada organisasi/masyarakat dan capaian nilai SKP 90-120% memiliki reward finansial lebih bervariasi dibandingkan lainnya.

KESEJAHTERAN DAN KINERJA PEGAWAI



Prestasi Kinernya dengan memiliki capaian nilai SKP 90-120% memiliki reward nonfinansial lebih bervariasi dibandingkan lainnya.

KESEJAHTERAN DAN KINERJA PEGAWAI



Terdapat responden dengan prestasi capaian SKP 90-120% menyatakan bahwa reward yang diperoleh tidak layak.

MODEL KELAYAKAN REWARD

Model menggunakan metode
Decision Tree

Model 1 terdiri dari peubah bebas :
Mekanisme Reward, Persepsi Mekanisme
Reward, Manajemen Kinerja,
Perencanaan Kinerja, Monitoring Pegawai,
Penilaian Kinerja, dan Bentuk reward,
serta peubah respon : kelayakan reward.

Akurasi : 48,48 %

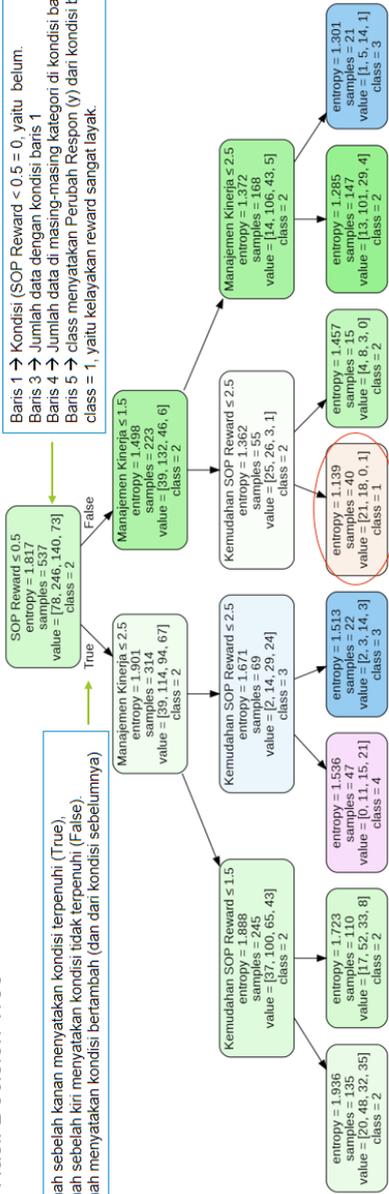
1. Mekanisme Reward : 0 = b. Belum ; 1 = a. Sudah
2. Persepsi Mekanisme Reward : 0 = Tidak Mengisi ; 1 = Sangat Sederhana ; 2 = Sederhana ; 3 = Cukup Rumit ; 4 = Rumit
3. Manajemen Kinerja : 1 = Sangat Baik ; 2 = Baik ; 3 = Cukup ; 4 = Buruk
4. Perencanaan Kinerja : 1 = Sangat Baik ; 2 = Baik ; 3 = Kurang ; 4 = Tidak Baik
5. Monitoring Pegawai : 1 = setiap bulan ; 2 = setiap tiga bulan ; 3 = setiap enam bulan ; 4 = Tidak dilakukan review
6. Penilaian Kinerja : 1 = Sangat Baik dan Objektif (Apikasi) ; 2 = Sangat Baik dan Objektif (Manual) ; 3 = Baik dan Objektif ; 4 = Cukup Baik (DP3)
7. Bentuk Reward : 0 = Tidak Mendapat ; 1 = Finansial ; 2 = Non Finansial ; 3 = Finansial dan Non Finansial
8. Kelayakan Reward : 1 = Sangat Layak ; 2 = Layak ; 3 = Cukup Layak ; 4 = Tidak Layak

MODEL REWARD

Hasil Decision Tree

Panah sebelah kanan menyatakan kondisi terpenuhi (True).
 Panah sebelah kiri menyatakan kondisi tidak terpenuhi (False).
 Panah menyatakan kondisi bertambah (dan dari kondisi sebelumnya)

Baris 1 → Kondisi (SOP Reward $< 0.5 = 0$, yaitu belum.
 Baris 3 → Jumlah data dengan kondisi baris 1
 Baris 4 → Jumlah data di masing-masing kategori di kondisi baris 1
 Baris 5 → class menyatakan Perubahan Respon (y) dari kondisi baris 1.
 class = 1, yaitu kelayakan reward sangat layak.



Dilihat dari decision tree diatas, hanya ada 1 kondisi, dimana reward dapat dikatakan sangat layak. Kondisi tersebut, yaitu Jika Instansi memiliki Mekanisme Reward (SOP Reward > 0.5), Manajemen Kinerja Sangat Baik atau Baik (Manajemen Kinerja ≤ 1.5), serta Mekanisme Reward Mudah atau Sangat Mudah (Kemudahan SOP Reward ≤ 2.5).

MODEL BENTUK REWARD

Model menggunakan metode
Decision Tree

Model 2 terdiri dari peubah bebas :
Jabatan, Usia, dan Prestasi Kinerja, serta
perubah respon : bentuk reward.

Akurasi : 45,45 %

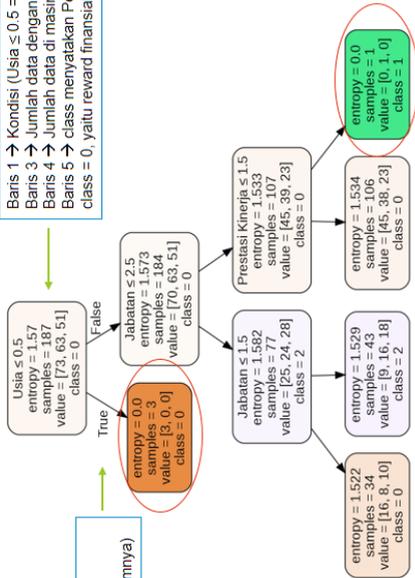
1. Jabatan : 0 = JPT, 1 = Administrator, 2 = Pengawas, 3 = Fungsional, 4 = Pelaksana
2. Usia : 0 = < 30, 1 = 30-40, 2 = 40-50, 3 = > 50
3. Prestasi Kinerja : 0 = Capaian SKP 90-120% dan inovasi , 1 = Inovasi dampak perubahan sosial besar, 2 = Inovasi Nasional, 3 = Inovasi Internasional
4. Bentuk Reward : 0 = Reward Finansial ; 1 = Reward Nonfinansial ; 2 = Reward Finansial dan Nonfinansial

MODEL BENTUK REWARD

Hasil Decision Tree

Panah sebelah kanan menyatakan kondisi terpenuhi (True),
 Panah sebelah kiri menyatakan kondisi tidak terpenuhi (False),
 Panah menyatakan kondisi bertambah (dan dari kondisi sebelumnya)

Baris 1 → Kondisi (Usia $\leq 0.5 = 0$, yaitu <30 tahun.
 Baris 3 → Jumlah data dengan kondisi baris 1
 Baris 4 → Jumlah data di masing-masing kategori di kondisi baris 1
 Baris 5 → class menyatakan Perubahan Respon (y) dari kondisi baris 1.
 class = 0, yaitu reward finansial.



Dilihat dari decision tree diatas, bila pegawai dengan prestasi kinerja di bawah usia 30 tahun, maka dipastikan reward yang sesuai adalah reward finansial.
 Dan hanya ada 1 kondisi, pegawai yang mendapatkan reward nonfinansial, yaitu pegawai usia diatas 30 tahun, jabatan fungsional atau pelaksana, dengan prestasi kinerja berupa inovasi nasional atau internasional.
 Kondisi ini disesuaikan dengan data yang dihasilkan oleh survey.

ISBN 978-623-92686-6-4



9 786239 268664