

---

**Nini Sangadji**

PNS di Ternate, Maluku Utara  
Email: nini\_sangadji99@yahoo.com

**Ulung Pribadi**

Dosen Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Email: ulungpribadi@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.18196/jgpp.2015.0030>

# Implementasi Program Remunerasi Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Dan Peningkatan Kinerja Aparatur Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara

---

**ABSTRACT**

Results of this study concluded that the performance-and activity-based remuneration program have not been able to achieve the goal of improving the poor performance of civil servants in Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara because it cannot still be implemented well. The constraint found in the implementation was inconsistency between the realization of program and the guidelines of program. It is impressed that the implementation of program was only to performing the formal obligations and not oriented to the goals of program for improving the performance of civil servants in Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara. The factors influencing the implementation of the program were the low commitment of implementing staff in achieving the goals of the program, the weak supervision of the program, and the poor design of program with many weaknesses.

Keywords: Performance-based remuneration, program implementation

**ABSTRAK**

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa program remunerasi kinerja belum dapat mencapai tujuannya yaitu meningkatkan kinerja pegawai di Unit Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara dikarenakan program tersebut belum dapat diimplementasikan secara baik. Adapun kendala-kendala mengapa program belum dapat diimplementasikan dengan baik adalah ditemukan berbagai inkonsistensi antara realisasi program dengan pedoman program, implementasi program remunerasi yang terjadi masih terkesan hanya menjalankan kewajiban (formalitas) dan belum berorientasi pada tujuan program yaitu meningkatkan kinerja pegawai di Unit Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi program tersebut adalah komitmen implementor yang rendah terhadap pencapaian tujuan program, lemahnya pengawasan terhadap program, serta desain program yang masih memiliki berbagai kelemahan.

Kata kunci: remunerasi berbasis kinerja, Implementasi program

**PENDAHULUAN**

Implementasi program remunerasi program remunerasi dalam rangka reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja aparatur dilingkungan pemerintahan provinsi Maluku Utara berbasis kinerja yang diterapkan oleh salah satu organisasi publik di Indonesia melalui program pemberian remunerasi kinerja dengan lokus

---

**160** penelitian di Sekertariat Daerah Provinsi Maluku utara. Tema ini penting untuk dikaji karena dua alasan. *Pertama*, secara teoritis remunerasi merupakan komponen dari kesejahteraan yang diterima oleh pegawai, remunerasi bisa dijadikan sebagai unsur motivasi bagi pegawai untuk berprestasi Handoko, at.al dalam Hasibuan (2012:118).

Oleh karena itu setiap organisasi berusaha untuk merancang sistem pemberian remunerasi yang tepat agar motivasi dan kinerja pegawai dapat meningkat. Salah satu sistem pemberian remunerasi tersebut adalah program remunerasi berbasis kinerja (*merit pay*), Kopelmandkk, 1991). Remunerasi berbasis kinerja adalah sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performance*). Implikasi dari konsep tersebut adalah bahwa seseorang yang berkinerja baik maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi dan begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerjanya yang diraih pegawai akan semakin tinggi pula imbalannya.

Dengan demikian jika sistem ini dapat diterapkan secara efektif maka akan berdampak positif bagi organisasi karena akan dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja pegawai. Tetapi yang menjadi persoalan adalah, apakah sistem remunerasi berbasis kinerja benar-benar meningkatkan kinerja serta memberikan kontribusi yang tinggi bagi produktivitas kerja pegawai atau tidak. *Sumber Kutipan Handoko, at.al dalam Hasibuan (2012:118).*

Dari perspektif teoritis, remunerasi berbasis kinerja merupakan gagasan yang inovatif karena sistem remunerasi berbasis kinerja memungkinkan organisasi mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individu, meningkatkan pencapaian yang berorientasi individu dan mempertahankan penilaian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi Kopelmen, *et.al* dalam Brookes (1993). Masalah utama dari program remunerasi berbasis kinerja (*merit pay*) adalah pada desain atau penerapannya yang tidak efektif, McGinty dan Hanke (1992). Studi yang dilakukan oleh Wilkerson (1995:40-45)

juga menyatakan bahwa meskipun sistem pembayaran berdasarkan kinerja secara substansial dapat meningkatkan produktivitas, desain dan implementasi yang jelek dapat menekan potensi efektivitasnya. Kemudian, riset Lowery, et.al (1996) terhadap 8000 karyawan, mengungkapkan bahwa ternyata 4.788 responden setuju terhadap program remunerasi berbasis kinerja, tetapi mengeluhkan masalah implementasinya. *Sumber Kutipan Kopelmen, et.al dalam Brookes(1993).*

Berdasarkan uraian di atas, implementasi program remunerasi ternyata menjadi faktor utama penentu keberhasilan dan kegagalan program remunerasi berbasis kinerja, sehingga berangkat dari hal tersebut penulis ingin mengkaji implementasi program remunerasi berbasis kinerja sebagai sebuah program yang saat ini sedang hangat diterapkan sebagai salah satu program unggulan dalam kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia. Reformasi birokrasi di Indonesia dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi dilakukan dalam bentuk penataan organisasi, prosedur kerja dan penentuan ukuran-ukuran keberhasilan kinerja. Adapun salah satu langkah untuk mereformasi birokrasi adalah dengan melaksanakan program remunerasi berbasis kinerja (*performance based remuneration*).

Dalam program remunerasi berbasis kinerja diharapkan tidak ada lagi berbagai keluhan pelayanan masyarakat terhadap buruknya kinerja aparatur. Program remunerasi berbasis kinerja akan memper-tegas mekanisme *reward and punishment*. Remunerasi diberikan kepada para pegawai karena pegawai merasa tidak dapat bekerja dengan tenang karena penghasilannya jauh dari memadai. Oleh karena itu, dengan diterapkannya sistem *reward* pada organisasi publik, persoalan rendahnya kinerja karena minimnya penghasilan seharusnya tidak muncul lagi ke permukaan. Prinsip dasar remunerasi berbasis kinerja adalah adil dan proporsional. Kalau kebijakan masa lalu menerapkan pola sama rata (*generalisir*), sehingga dikenal adanya istilah PGPS (pintar goblok penghasilan sama), maka

**162** dengan kebijakan remunerasi berbasis kinerja, besar penghasilan (*reward*) yang diterima oleh seorang pegawai akan sangat ditentukan oleh bobot dan harga jabatan yang disandanginya serta kinerja yang telah dicapainya.

Tahapan pelaksanaan program remunerasi di Indonesia saat ini baru menyelesaikan kelompok prioritas pertama, yaitu diberikan kepada instansi rumpun penegak hukum, rumpun pengelola keuangan negara, rumpun pemeriksa dan pengawas keuangan negara serta lembaga penertiban aparatur negara. Menurut Eko Prasajo, Wakil Menteri Pendayagunaan Administrasi Negara dan Reformasi Birokrasi<sup>1</sup>, saat ini ada 59 kementerian dan lembaga sudah masuk dalam *pipeline* program reformasi birokrasi. Dari jumlah tersebut, 23 diantaranya sedang dalam proses pemberian tunjangan kinerja sebagai bentuk dari remunerasi berbasis kinerja. Data mengenai tahapan dan kementerian/lembaga yang telah memperoleh remunerasi dapat dilihat dalam (<http://www.jpnn.com>)

September 2007 Kemenkeu, BPK, dan MA Januari 2009 Setkab dan Setneg Juni 2010 TNI, Polri, Kemenhan, BPKP, Kementerian Perekonomian, Polhukam, Kesra, Kemenpan dan RB, Bappenas. Januari 2011 Kejaksaan dan Kemenkumham Januari 2012 Kementerian Perindustrian, Ristek, Pertanian, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (PP dan PA), serta perumahan Rakyat, dan Lembaga emerintahan Non Kementerian (LPNK) meliputi BKPM, BPPT, Badan POM, BKN, BPS, BATAN, LAN, LEMHANAS, ANRI, BKKBN, LEMSANEG, LKPP, BNN, BNPT, serta LIPI 2013.

Sedang tahap persiapan Kementerian Pekerjaan Umum, Bapeten, Kementerian Lingkungan Hidup, Kementerian Perdagangan, Kementerian Perhubungan, Kementerian Kehutanan, Kemdikbud, Wantannas, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Kementerian Luar Negeri, Kemenpora, Kementerian Kesehatan, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Tenaga Kerja,

LAPAN, dan Kementerian Dalam Negeri, (<http://setagu.net>). Sebagai wujud reformasi birokrasi internal di lembaganya, di Sekertariat daerah Propinsi Propinsi Maluku Utara sebagai organisasi publik mulai melakukan perbaikan sistem dan manajemen dengan mengeluarkan kebijakan remunerasi berbasis kinerja melalui Program remunerasi kinerja guna meningkatkan kinerja pegawainya dalam melayani masyarakat.

Tujuan dari program tersebut adalah melakukan perbaikan struktur remunerasi atas dasar penilaian kinerja, supaya para pegawai dapat menampilkan kinerja terbaik sehingga pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat sesuai dengan substansi dasar dari program reformasi birokrasi dapat diwujudkan. Penelitian ini akan memfokuskan kepada persoalan mendasar terkait dengan implementasi Program remunerasi kinerja untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai di Sekertariat daerah Propinsi Maluku utara. Sesuai dengan panduan program, struktur Program remunerasi kinerja diberikan berdasarkan besarnya hasil penilaian kinerja masing-masing pegawai yang diukur dengan 20 menggunakan 32 indikator.

Masing-masing indikator memiliki 4 (empat) peringkat nilai dan pegawai akan mendapatkan jumlah remunerasi kinerja dan kegiatan maksimal apabila dapat meraih nilai kinerja maksimal, yaitu 36 (tiga puluh enam) dalam bulan yang bersangkutan. Adapun besarnya remunerasi maksimal bagi pegawai Sekertariat Daerah Provinsi Maluku utara yang telah ditetapkan dapat dilihat pada berikut ini. Secara teoritis remunerasi merupakan komponen dari kesejahteraan yang diterima oleh pegawai, remunerasi bisa dijadikan sebagai unsur motivasi bagi pegawai untuk berprestasi, Handoko dkk dalam Hasibuan (2012:118). Oleh karena itu setiap organisasi berusaha untuk merancang sistem pemberian remunerasi yang tepat agar motivasi dan kinerja pegawai dapat meningkat. *Sumber Kutipan Handoko dkk dalam Hasibuan (2012:118).*

TABEL 1 DAFTAR BADAN DAN BIRO YANG ADA DI SEKERTARIAT DAERAH PROVINSI MALUKU UTARA

| NO | NAMA BADAN DAN BIRO | ALAMAT                                 |
|----|---------------------|--|
| 1  | Biro Umum           | Jl. Gosale Puncak Sofifi, Maluku Utara |
| 2  | Biro Pemerintahan   | Jl. Gosale Puncak Sofifi, Maluku Utara |
| 3  | Biro Keuangan       | Jl. Gosale Puncak Sofifi, Maluku Utara |
| 4  | Biro organisasi     | Jl. Gosale Puncak Sofifi, Maluku Utara |
| 5  | Biro Hukum          | Jl. Gosale Puncak Sofifi, Maluku Utara |
| 6  | Biro Kesra          | Jl. Gosale Puncak Sofifi, Maluku Utara |
| 7  | Biro Humas          | Jl. Gosale Puncak Sofifi, Maluku Utara |
| 8  | Biro Ekonomi        | Jl. Gosale Puncak Sofifi, Maluku Utara |
| 9  | Adbang              | Jl. Gosale Puncak Sofifi, Maluku Utara |

Sumber: Diolah dari Profil Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara 2014

TABEL.2 REMUNERASI (TUNJANGAN KINERJA) PNS DI INDONESIA BERDASARKAN KELAS JABATAN

| KELAS                   | JABATAN GRADE | TUNJANGAN KINERJA |
|-------------------------|---------------|-------------------|
| Eselon I                |               | 19.360.000        |
|                         |               | 14.131.000        |
|                         |               | 10.315.000        |
| Eselon II               |               | 7.529.000         |
|                         |               | 6.023.000         |
| Eselon III              |               | 4.819.000         |
|                         |               | 3.855.000         |
|                         |               | 3.352.000         |
| Eselon IV               |               | 2.915.000         |
|                         |               | 2.535.000         |
|                         |               | 2.304.000         |
| Jabatan Fungsional Umum |               | 1.727.000         |
|                         |               | 1.645.000         |
|                         |               | 1.565.000         |

Sumber: <http://finance.detik.com> Selain remunerasi di atas, pegawai juga telah mendapatkan berbagai remunerasi guna menunjang kinerja mereka. Remunerasi tersebut antara lain gaji pokok, tunjangan, pensiun, cuti, perawatan, tunjangan cacat, uang duka, pengobatan, perawatan dan rehabilitasi, serta rumah dinas dan kendaraan dinas bagi para pejabat, uang transpor dan uang makan, yang diberikan kepada pegawai setiap bulan. Namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa keluhan dari pelanggan mengenai pelayanan yang diterima ketika berurusan dengan kegiatan di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara.

Dibandingkan dengan pegawai pada instansi lain, pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara memperoleh penghasilan yang lebih memadai dibandingkan tunjangan kinerja (remunerasi)

resmi pegawai berdasarkan *grade* dan jabatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, jika dapat mencapai kinerja maksimal. Adapun Tunjangan Remunerasi Pegawai di Indonesia berdasarkan kelas jabatan dapat di lihat pada tabel 2.

Observasi awal penulis menemukan salah satu komentar dari sekelompok pelanggan yang mengeluhkan pelayanan di Sekertariat Daerah Propinsi Maluku Utaraseperti kutipan berikut:

*“Sedih sekali rasanya, ketika kami sudah datang jauh-jauh dari kota ‘kota Ternate’ kami sudah berangkat dari subuh, meninggalkan anak, suami, dan harus izin kerja demi mengurus keperluan kami di kantor ini, ternyata pelayanan yang kami dapatkan sangat menyedihkan, dengan santainya pegawai di kantor Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara itu bilang bahwa dia sedang sibuk dan tidak bisa membantu menyelesaikannya atau sekedar membantu kami mendapatkan penjelasan mengenai kenapa hal itu bisa terjadi”.*(Wawancara tanggal 16 Oktober 2014).

Berdasarkan komentar di atas, dapat digambarkan bahwa pegawai di Sekertariat Daerah Maluku Utara tersebut belum menyadari tugas dan kewajibannya dengan baik. Itu artinya pegawai tersebut belum menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja melaksanakan pelayanan yang sudah menjadi tugas pokoknya sebagai PNS. Padahal Program remunerasikinerja bagi peningkatan kinerja pegawai di Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utaratelah diterapkan.

Dugaan awal penulis, Program Remunerasi berbasis kinerja yang sudah diberikan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di Sekertariat Daerah Propinsi Maluku Utara, padahal sebagai PNS mereka diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Sementara fakta di lapangan sangat kontras dengan itu. Observasi awal penulis juga menemukan keluhan seorang pelanggan lain yang berkaitan dengan rendahnya kedisiplinan pegawai di Sekertariat Daerah Propinsi Maluku Utarayang mengakibatkan ketidakpuasan pelayanan yang diterima oleh pelanggan sebagai

**166** pengguna layanan di Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara seperti digambarkan dalam pernyataan berikut.

*“Saya dari subuh berangkat dari rumah, dengan maksud datang lebih pagi supaya urusan saya cepat dilayani. Setelah menempuh perjalanan lebih kurang 3 jam untuk sampai di kantor sekertariat daerah Provinsi Maluku Utara” dan mau menanyakan urusan saya, jam 8 saya sudah sampai di kantor sekertariat daerah Propinsi Maluku Utara. Setelah saya datang ada beberapa orang pegawai yang berada di kantor, ketika mereka saya tanya mereka menjawab, urusan ‘A’ bukan tugas mereka, tunggu aja orangnya datang. Jam 9 barulah staf yang melayani urusan ‘A’ datang, dengan alasan mau sarapan staf tersebut menyuruh saya menunggu lagi selama hampir 1 jam untuk memulai pekerjaannya, barulah jam 10 urusan saya dilayani” (Data Primer hasil wawancara, 22 September 2014).*

Memperhatikan pernyataan di atas, terbukti bahwa kedisiplinan pegawai di Sekertariat Daerah Provinsi Maluku utara tersebut dalam melaksanakan pekerjaan masih rendah. Ini artinya kinerja pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaan masih harus ditingkatkan guna pelaksanaan fungsi dan tugas di Sekertariat Daerah Propinsi Maluku Utarayang lebih efektif. Mencermati kondisi yang telah dipaparkan di atas telah menjadi sinyal bahwa terdapat masalah dalam implementasi Program Remunerasi berbasis kinerja bagi pegawai di Sekertariat Daerah Propinsi Maluku Utara.

Faktanya, Program Remunerasi berbasis kinerja sebagai bagian dari reformasi birokrasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di Sekertariat Daerah Propinsi Maluku utara. Kemudian pertanyaannya adalah, apa yang terjadi dengan implementasi program peningkatan kinerja melalui pemberian remunerasi kinerja tersebut, hal ini yang menjadi alasan mengapa penelitian ini dilakukan.

## KERANGKA TEORI

### KONSEP PEMERINTAHAN DAERAH

Sebelum membahas lebih lanjut tentang pemerintahan daerah, maka perlu terlebih dahulu mengemukakan pemahaman atau konsepsi tentang pemerintahan. Secara etimologi, istilah pemerintahan berasal dari “*Perintah*” yang berarti melakukan pekerjaan menyuruh atau suatu badan yang melakukan kekuasaan memerintah. Sedangkan “*Pemerintahan*” berarti perbuatan, cara, hal atau urusan dari badan yang memerintah tersebut, Syafiie (1994:11).

Menurut Ryaas Rasyid (1997:15) pemerintahan merupakan suatu bagian penting dalam suatu negara. Terbentuknya suatu negara karena adanya pemerintahan, rakyat wilayah, dan pengakuan sebagai suatu syarat umum. Pemerintahan itu sendiri dalam arti luas mencakup eksekutif, legislatif dan yudikatif. Sedangkan dalam arti sempit adalah eksekutif itu sendiri, dalam arti pemimpin (Kepala Negara) pemerintahan bersama kabinet (dewan menteri-menteri). Selanjutnya Ryaas Rasyid mengemukakan bahwa pemerintahan merupakan sekumpulan orang-orang yang mengelola kewenangan-kewenangan tertentu dari lembaga-lembaga dimana mereka ditempatkan adalah personifikasi dari kekuasaan. Jadi, kalau aturan main dan lembaga merupakan dua komponen yang bersifat abstrak dan statis dari suatu sistem pemerintahan, maka aparatur birokrasi dan pejabat politik yang duduk di tiga cabang pemerintahan itu adalah komponen yang konkrit, aktif dan dinamis. Para pemimpin pemerintahan yang merupakan inti dari pelaku kekuasaan itu bertanggung jawab atas pelaksanaan kewenangan lembaga sebagaimana ditetapkan oleh konstitusi dan hukum. Mereka juga bertanggung jawab untuk mentaati nilai-nilai etika yang berlaku dalam lingkungan masyarakat, dengan kata lain aparatur pemerintah harus menjadi teladan bagi masyarakat.

Konsepsi pemerintahan dapat diartikan secara statis maupun dinamis. Pemerintahan dalam arti statis adalah sebagai lingkungan

**168** jabatan yang berisi lingkungan pekerjaan tetap. Pemerintahan dalam arti dinamis mengandung pengertian gerak atau aktivitas berupa tindakan atau proses menjalankan kekuasaan pemerintahan.

Pemerintah dinamis di bidang eksekutif antara lain melakukan tindakan memelihara ketertiban keamanan, menyelenggarakan kesejahteraan umum dan lain-lain. Pemerintahan dinamis di bidang yudikatif melakukan kegiatan memeriksa, memutus perkara dan lain sebagainya. Sedangkan pemerintahan dinamis di bidang legislatif adalah melakukan kegiatan membuat UU, menetapkan anggaran pendapatan dan Belanja Negara, melakukan pengawasan, turut serta dalam mengisi jabatan tertentu dan lain-lain. Prinsip dasar kebijakan remunerasi Prinsip dasar kebijakan Remunerasi adalah adil dan proporsional. Artinya kalau kebijakan masa lalu menerapkan pola sama rata (*generalisir*), sehingga yang tidak berkompeten juga mendapatkan penghasilan yang sama. Maka dengan kebijakan Remunerasi, besar penghasilan (*reward*) yang diterima oleh seorang pejabat akan sangat ditentukan oleh bobot dan harga jabatan yang disandangnya *Top of Form Bottom of F Bottom of For*.

Berdasarkan pengertian pemerintahan daerah di atas, maka pemerintahan pusat dapat diartikan sebagai seluruh penyelenggaraan pemerintahan yang tidak diselenggarakan oleh otonom. Ditinjau dari isi wewenang, pemerintahan daerah otonom menyelenggarakan sekaligus dua aspek otonomi. *Pertama*, otonomi penuh yaitu semua urusan dan fungsi pemerintahan yang menyangkut baik mengenai isi substansi maupun tata cara penyelenggaraannya. Urusan ini dalam ungkapan sehari-hari disebut otonomi. *Kedua*, otonomi tidak penuh, yakni Daerah hanya menguasai tata cara penyelenggaraan, tetapi tidak menguasai isi pemerintahannya. Urusan ini lazim disebut tugas pembantuan.

Tahap pelaksanaan remunerasi sebagai berikut:

Pentahapan Remunerasi dari awal kegiatan (pengumpulan data) sampai dengan tahap legislasi (penerbitan Undang-undang) adalah:

- 1) Analisa jabatan
- 2) Pengumpulan data jabatan
- 3) Evaluasi jabatan dan Pembobotan
- 4) *Grading* atau penyusunan struktur gaji baru.
- 5) *Job pricing* atau penentuan harga jabatan
- 6) Pengusulan peringkat dan harga jabatan kepada Presiden (oleh Meneg PAN).

### LANDASAN HUKUM KEBIJAKAN REMUNERASI

Berikut adalah landasan hukum yang mendasari kebijakan tentang program remunerasi, yaitu: UU No 28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN. UU No.43 tahun 1999 tentang perubahan atas UU No.8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Yang salah satu substansinya menyatakan bahwa setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil & layak sesuai dengan beban pekerjaan & tanggung jawabnya. (Pasal 7, UU No.43 tahun 1999) Undang-undang No. 17 tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025. Khususnya pada Bab IV butir 1.2, huruf E. Yang menyatakan bahwa:

*“Pembangunan Aparatur Negara dilakukan melalui Reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan tata pemerintahan yang baik. Di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan dibidang bidang lainnya”.*

Perpres No.7 tahun 2005, tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Konvensi ILO No. 100; Diratifikasi pada tahun 1999, bunyinya *‘Equal remuneration for jobs of equal value’* (Pekerjaan yang sama nilai atau bobotnya harus mendapat imbalan yang sama). Sedangkan yang menjadi payung hukum program remunerasi di Kementerian Hukum dan HAM RI adalah Peraturan Presiden No. 40 tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dalam Peraturan tersebut juga dicantumkan nominal tunjangan kinerja

**170** berdasarkan kelas jabatannya (*Job Class*) masing-masing. Mengenai pelaksanaan pemberian remunerasi telah tercantum dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-18 KU.01.01.tahun 2011 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI. Yang perlu diperhatikan dalam program remunerasi di Kementerian Hukum dan HAM RI, tertera dalam bab 2 mengenai komponen penentu besaran tunjangan kinerja yang tercantum dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-18 KU.01.01.tahun 2011.

Dalam pasal 3 menyebutkan bahwa tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 diberikan berdasarkan 3 komponen, yaitu:

- 1) Target kinerja yang dihitung menurut kategori dari nilai capaian Standar Kinerja Pegawai (SKP);
- 2) Kehadiran menurut hari dan jam kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI serta cuti yang dilaksanakan oleh pegawai; dan
- 3) Ketaatan pada kode etik dan disiplin Pegawai Negeri Sipil.  
Sedangkan dalam pasal 4 disebutkan bahwa:
  - a) Tunjangan kinerja dibayarkan secara proporsional berdasarkan kategori dan nilai capaian SKP;
  - b) Ketentuan mengenai kategori dan nilai capaian SKP sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 huruf a serta penerapannya diatur dalam Peraturan Menteri.

Besaran tunjangan kinerja yang akan diterima tidak mutlak sama dengan besaran yang ditetapkan sesuai *grade* karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya jumlah kehadiran (telah diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-18 KU.01.01.tahun 2011). Selain itu di masa yang akan datang, besaran tunjangan kinerja bisa naik atau juga bisa turun, tergantung dari hasil penilaian Tim Evaluasi Independen.

## **METODE PENELITIAN**

Untuk menemukan jawaban mengapa Program Remunerasi belum dapat meningkatkan kinerja pegawai di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku yang akan fokus pada proses implementasi program tersebut serta unsur-unsur pokok yang harus ditemukan dan sesuai dengan rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, maka penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, karena dalam penelitian ini permasalahan belum jelas, kompleks dinamis, dan penuh makna, sehingga peneliti bermaksud memahami situasi tersebut secara mendalam, menemukan pola, hipotesis, dan teori. *Nasution dalam Sugiono (2009:180)*.

Penelitian kualitatif pada hakekatnya mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya *Nasution dalam Sugiono (2009:180)*. Dalam penelitian ini, yang akan diamati adalah program yaitu bagaimana program remunerasi di sekretariat daerah Provinsi Maluku Utara diimplementasikan serta bagaimana peran aktor-aktor yang terlibat dalamnya dengan berbagai latar belakangnya. *Menurut Travers dalam Umar(1998:81)*,

Penelitian dalam rangka mendapatkan gambaran mengenai bagaimana penelitian deskriptif. Menurut Travers dalam Umar (1998:81), tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu.

Dengan metode penelitian deskriptif kualitatif ini, fenomena implementasi program remunerasi di sekretariat daerah Provinsi Maluku Utara dapat dideskripsikan dan dianalisis secara apa adanya dan mendalam dengan menggunakan kerangka kerja analisis teoritis yang relevan sehingga akan diperoleh pemahaman yang komprehensif dan faktual terhadap fenomena yang diteliti. *Sugiono(2009:181)*. *Bungin(2008:68)*.

Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, maka data

**172** yang di dapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat dicapai Sugiono (2009:181). Adapun tujuan penelitian deskriptif kualitatif adalah untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di dalam masyarakat ataupun organisasi yang menjadi objek penelitian dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda gambar tentang kondisi, situasi fenomena tertentu Bungin(2008:68).

Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Maluku Utara tepatnya pada sekretariat daerah Provinsi Maluku Utara. Pemilihan lokasi penelitian ini berdasar pada pertimbangan bahwa sekretariat daerah Propinsi Maluku utara merupakan bagian dari perangkat penyelenggaraan pemerintahan daerah yang memegang peranan penting terhadap terselenggaranya pemerintahan dan pembangunan di sekretariat daerah Provinsi Maluku Utara. Disamping itu, dengan adanya pemberian kewenangan kepada daerah Kabupaten/Kota secara luas dan nyata, maka pemerintah daerah dituntut untuk berupaya memberdayakan potensi yang dimiliki birokrasi sekretariat daerah Propinsi Maluku utara, terutama dalam pelaksanaan fungsinya.

Sumber dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Sesuai dengan focus penelitian, maka yang dijadikan sumber data dan teknik pengumpulan data adalah seluruh pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara yang berstatusn sebagai PNS, dan para pelanggan sebagai *stakeholder* yang merasakan manfaat pelayanan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara serta data-data sekunder mengenai laporan keuangan dan kinerja, dan data mengenai SDM di Unit Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara; Data penelitian ini juga diperoleh dari data primer dan data subjek penelitian. Sedangkan data skunder adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber tertentu, seperti laporan penelitian, jurnal, Koran

dan lain-lain Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui teknik Observasi Partisipan, Wawancara mendalam (*in depth interview*), dan Dokumentasi.

## PEMBAHASAN

Adapun hasil yang dicapai adalah menentukan dan memastikan dasar penentuan factoryang mempengaruhi kinerja, PP 46 Tahun 2011 Sebagai Solusi Alternatif, rancanganalur penerapan F1A dan F1B sebagai dasar untuk menilai kinerja pegawai belum terlaksanakan dengan baik.model aplikasi remunerasi pegawai negeri sipil. Dan target luaran berupa aplikasi Remunerasi.Untuk lebih jelasnya sebagaimana diuraikanberikutini.

## RANGKUMAN KESIMPULAN HASIL ANALISIS

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan hal-hal seperti tergambar dalam tabel berikut:

TABEL 2 KESIMPULAN HASIL ANALISIS IMPLEMENTASI

| IMPLEMENTASI  | TEMUAN PENELITIAN  |
|---|--|
| Kesesuaian antara realisasi program dengan pedoman program. | Belum konsisten dalam implementasi penerapan Formulir Rencana Kerja Tahunan ( F1A) dan Formulir Rencana dan Realisasi Kerja Bulanan ( F1B) dengan Pedoman Program.         |
|   | Ketidakpatuhan implementor dalam mengimplementasikan pedoman program:<br>1. Subjektivitas dalam penilaian kinerja.<br>2. Bias Dalam Menilai Hasil Kerja & Hubun gan Kerja. |

Sumber: Analisis Data

Berdasarkan tabel di atas di atas, implementasi program remunerasi kinerja di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara belum dilaksanakan berdasarkan pedoman yang ada. Dalam realisasinya terjadi inkonsistensi implementasi program remunerasi serta ditambah dengan belum patuhnya implementaor dalam mentaati pedoman penilai kinerja yang terdapat di dalam pedoman

program, sehingga bisa disimpulkan bahwa program remunerasi Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara. Belum dapat diimplementasikan dengan baik. Tahap awal implementasikan program yaitu penerapan F1A dan F1B sebagai dasar untuk menilai kinerja pegawai belum terlaksanakan dengan baik. Kalaupun dibuat hanya untuk formalitas saja, sehingga tahap selanjutnya yaitu penilaian kinerja pegawai menjadi subjektif karena tidak memiliki dasar yang jelas. Selain itu alasan belas kasihan menjadikan alasan bagi implementor untuk tidak mengikuti aturan indikator penilai kinerja yang terdapat di dalam rambu penilaian secara patuh. Akibatnya nilai kinerja pegawai yang belum mencerminkan kualitas kinerja pegawai yang sebenarnya. Ditambah dengan belum adanya pengawasan, pemeriksaan, audit dan teguran dari lembaga Pusat. Akhirnya dapat dikatakan bahwa kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara, hanya dilakukan secara formalitas (gugur kewajiban) untuk memenuhi tuntutan administrasi apakah tujuan program remunerasi yaitu meningkatkan kinerja pegawai di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara. Rangkuman Kesimpulan Hasil Analisis

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan mengapa implementasi program remunerasi di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara, belum dapat terimplemetasi dengan baik, kesimpulan mengenai pembahasan tersebut dapat dilihat dalam tabel 3.

Berdasarkan tabel tersebut faktor-faktor yang mempengaruhi program remunerasi di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara menjadi belum terimplementasikan dengan baik pertama adalah komitmen (disposisi) implementor program yang masih memperhatikan pencapaian tujuan program. Hal tersebut ditambah dengan belum adanya audit (pemeriksaan) dan pengawasan yang dilakukan hanya berdasarkan laporan-laporan tertulis yang masuk ke lembaga pusat berdasarkn jumlah pelaksanaan pekerjaan tanpa

melihat kualitas pelayanan kepada stakeholder yang dilakukan oleh pegawai di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara, yang mempunyai kedudukan sebagai pelayan publik.

TABEL 3 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEGAGALAN IMPLEMENTASI PROGRAM REMUNERASI

| DIMENSI   | TEMUAN PENELITIAN   |
|---|---|
| Disposisi(Komitmen) Implementor                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nilai kinerja pegawai yang dinilai tidak boleh melebihi nilai kinerja atasan yang menilai.</li> <li>2. Memberi nilai 'kasihan' kepada pegawai sehingga penilaian kinerja pegawai tidak sesuai dengan kinerja sebenarnya. <small>Sumber: Hasil Analisis</small></li> <li>3. Memberi nilai sama rata bagi semua pegawai sehingga tidak terlihat pegawai yang rajin dan pegawai yang malas.</li> </ol> |
| Kelemahan Desain Program & penerapannya yang kurang optimal | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subjektivitas penilaian yang disebabkan karena desain program "Top Down"</li> <li>2. Kebijakan merata-ratakan nilai kinerja menjadikan implementor malas melakukan penilaian (kinerja masing-masing menjadi dasar kinerja yang akan datang.)</li> </ol>   |
| Lemahnya Pengawasan Program                                 | <p>Minimnya kontrol oleh &amp; pemantauan di lembaga pusat BKN sehingga kegiatan penilaian kinerja yang merupakan kegiatan pokok &amp; utama di dalam implementasi program remunerasi hanya "formalitas"</p>  |

Dalam rangka menyikapi kenyataan yang telah digambarkan dalam proses implementasi program remunerasi di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara yang telah diuraikan dalam pembahasan ini, kehadiran PP 46 Tahun 2011 diharapkan bisa menjadi sebagai solusi alternative untuk menjawab kelemahan yang menyebabkan kegagalan & pemantauan di lembaga pusat BKN dapat mencapai tujuannya yaitu meningkatkan kinerja PNS di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara dalam melaksanakan tugas mulia yaitu melayani masyarakat.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan berbagai uraian mengenai gambaran implementasi

**176** program remunerasi yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Program remunerasi belum dapat meningkatkan kinerja pegawai di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara disebabkan karena program tersebut belum terimplementasi dengan baik.
2. Penyebab belum terimplementasinya program remunerasi dengan baik disebabkan karena sistem penilaian kinerja yang menjadi kegiatan utama dalam program remunerasi di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara belum berjalan dengan baik.
3. Belum terimplementasinya program remunerasi kinerja di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara dengan baik ditunjukkan dengan terjadinya berbagai inkonsistensi antara program dengan pedoman program dan belum patuhnya implementor dalam mengimplementasikan pedoman program
4. Inkonsistensi antara realisasi program dengan pedoman program yang merupakan kelemahan dalam implementasi program remunerasi di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara dapat terjadi disebabkan karena beberapa faktor berikut ini:
  - a. Disposisi atau komitmen implementor program dalam implementasi program remunerasi bagi peningkatan kinerja pegawai di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara masih berfokus pada pelaksanaan program belum kepada tujuan program.
  - b. Kelemahan desain program remunerasi menjadikan celah para implementor program di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara untuk melakukan inkonsistensi dalam implementasi program remunerasi bagi peningkatan kinerja pegawai di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara.
  - c. Lemahnya pengawasan yang dilakukan oleh lembaga pusat sebagai pengendalian program.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Dunn, William N. 2000. Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Edisi Kedua). TerjemahansamodraWibawa, dkk Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Gibson, James L, Jhon M. Ivancevichdan James H. Donnely Jr., 1994, *Organisasi:Prilaku, Struktur, Proses* (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson, James L, Jhon M. Ivancevichdan James H. Donnely Jr., 1994, *Organisasi:Prilaku, Struktur, Proses* (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hariandja, MarioTua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grassindo.
- KN.2004. *Aplikasi Evaluasi Jabatan Terhadap Keadilah Internal Gaji Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Siagian, Sondang P. 2002 *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Heru Suhartanto, Alex Hendra Nilam,Andreas Nataniel, Syafrin. 2007. Petunjuk pemakaian Model Sistem Remunerasi. Jakarta: FasilkomUI.
- Artikel Implementasi Program Remunerasi 4 MEI 2015

### JURNAL

- Aneta, Asna. 2010. *Implementasi Kebijakan Program Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan (P2kp) Di Kota Gorontalo*. Jurnal Administrasi Publik, Volume 1 No. 1 Thn. 2010
- Kadji, Yulianto. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik melalui MSN Approach*. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Informatika*. Volume 6 Edisi Khusus Juli 2008. Malang: Universitas Merdeka Malang
- Rumapea, P dan Joyce Rares. *Implementasi Program PBL (Pembangunan Berbasis Lingkungan) Mapaluse di Kota Manado*. Jurnal Ad